

哈佛商学经典译丛·名著系列

营销学导论

MARKETING

An Introduction

Fourth Edition

[美] 菲利普·科特勒
加里·阿姆斯特朗

俞利军 译



华夏出版社
HUAXIA PUBLISHING HOUSE



Prentice Hall

新
华
书
局

PDG

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



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



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

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

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



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

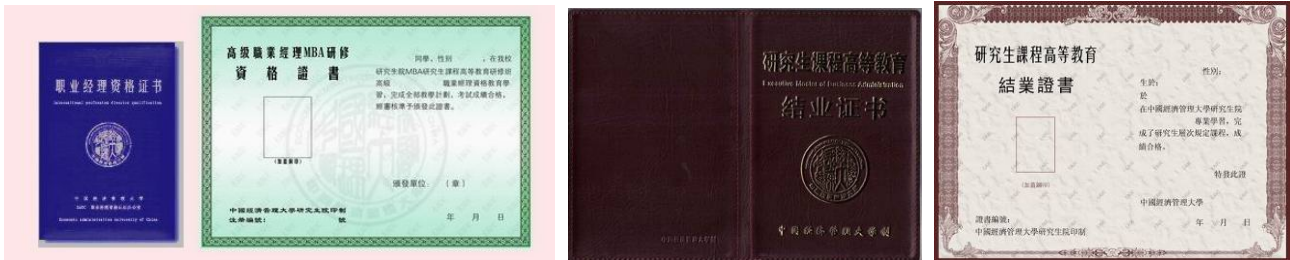
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

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

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



中财 B0113555

MARKETING
An Introduction
营销学导论

(第四版)

CD 187/R
【美】 菲利普·科特勒 著
加里·阿姆斯特朗

俞利军 译

中央财经大学图书馆藏

登录号

475050

分类号

F713.5/286

华夏出版社

Prentice Hall

图书在版编目(CIP)数据

营销学导论/(美)科特勒(Kotler, P.)(美)阿姆斯特朗(Armstrong, G.)著;俞利军译.-北京:华夏出版社,1998.11

(哈佛商学经典译丛·名著系列)

ISBN 7-5080-1582-7

I.营… II.①科… ②阿… ③俞… III.市场营销学
IV.F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 34874 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 25印张 583千字

1998年11月北京第1版 1999年5月北京第2次印刷

印数 11001-22000册

定价:38.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

Philip Kotler, Gary Armstrong: Marketing: An Introduction

Authorized translation from English language edition publisher, Prentice Hall, Inc.



Copyright ©1997 by Prentice Hall, Inc.

Chinese language edition published by Hua Xia Publishing House.

本书英文版于 1997 年出版, 版权为 Prentice Hall, Inc. 所有。

本书中文版专有出版权由 Prentice Hall 公司授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 98 - 1967 号

本书封面贴有 Prentice Hall 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究



前 言

市场营销是这样一种企业功能,它识别顾客的需要和欲望,确定某个组织所能提供最佳服务的目标市场,并且设计适当的产品、服务和计划方案以满足这些市场的需要。然而,市场营销远非只是一种孤立的企业职能——它是指导整个组织的一种哲学。市场营销的目的是通过与重要的顾客建立有特定价值倾向的关系,可盈利地创造顾客满意。市场营销部门自身无法达到这个目的。它必须与公司内部其他部门密切配合,并且与其整个价值传递系统内的其他组织合作,以便向顾客提供卓越

的价值。因此,市场营销要求组织内部每个人都“想顾客所想”,并且尽其所能地帮助创造和交付优质的顾客价值和满意。

市场营销在我们的生活中无处不在,我们大家都需要了解它。不仅制造公司、批发商和零售商运用市场营销,而且各类个人和组织也都需要进行市场营销。律师、会计师和医生运用营销设法操纵对其服务的需求。医院、博物馆和表演团体也这么做。不制定并实施营销计划,政治家就无法获得所需的选票,旅游胜地也无法招徕到所需的游客。

这些组织里的每个人都需知道如何界定细分市场,以及如何通过开发设计既定目标细分市场里能满足人们需要的产品和服务,从而为他们自己牢固地进行市场定位。他们必须知道如何为其待售品定价使之有吸引力并让人买得起,以及如何选择和驾驭中间商以使自己的产品到达顾客手中。他们还需要知道如何对产品进行广告和促销以便顾客了解并想得到它们。显然,市场营销人员需要掌握各种技巧以便发现、认真对待并设法满足顾客的需要。

作为消费者和公民,学生同样需要懂得市场营销。总有人试图向我们推销什么,所以我们需要识别他们这么做的方式。而且当学生们跨入职业市场,他们必须进行“营销调研”以找到最佳机遇和向其未来雇主进行“自我营销”的最佳方式。许多人将在销售、零售、广告、调研或许多别的营销领域之一开始其市场营销职业生涯。

方法与目标

《营销学导论》的设计目的是帮助学生以实用而生动有趣的方式学习了解现代市场营销的基本概念与实践。指导这一课本的设计涉及多种因素。大多数学习市场营销的学生希望对其基

本内容有个概括性的认识,但他们不想纠缠于太多的细节材料。他们不但希望了解营销学重要的原理和概念,而且也想知道这些概念在实际营销管理实践中是如何得到应用的。并且他们希望得到这样一种教材,它既能充分展现引人入胜的营销世界的复杂多变,又能做到简单易学、形式生动有趣。

《营销学导论》能够满足市场营销初学者们所有这些不容置疑的需要。本书内容完整,涵盖了市场营销人员和消费者需要知道的所有重要论题,而其适中的篇幅仍能使初学者在有限的一个学期内设法通读全书。

《营销学导论》阐述的重要原理和概念得到经济学、行为科学以及现代管理理论研究和实证的支撑。然而它采用的是注重实践的营销与管理结合的方式。各种概念在知名的和不太知名的公司确定和解决其营销问题的无数实例中得到体现。

最后,《营销学导论》使市场营销的学习变得轻松愉快。本书的写作风格和程度特别适合开始接触营销学的大学生。本书讲述了能充分展现现代营销实践的戏剧性故事:家庭仓库公司(Home Depot)对顾客的热忱照顾;丽兹-卡尔顿公司(Ritz-Carlton)对关怀顾客者一往情深的关怀;利维·斯特劳斯公司(Levi Strauss & Company)找到了新的发展方式后在国内外都获得了惊人的成功,彻奇与德怀特(Church & Dwight)公司以其大力锤烘烤苏打产品成为“发酵之王”的努力;道塑料制品公司(Dow Plastics)如何通过推销“顾客成功”取得其在业务往来市场上的主导地位;摩托罗拉公司对顾客驱动型、“六位西格玛”质量的热诚追求;宝洁公司使食品价格恢复理智的不懈努力;布莱克与德柯尔(Black & Decker)公司倾听顾客需要取得新产品成功;可口可乐公司毅然休弃麦迪逊大街正统广告而“出奔好莱坞”,新创具有突破效果的“永远沉着冷静,永远的可口可乐”的广告攻势;露华浓公司(Revlon)如何不仅仅推销产品而且推销

希望与梦想;霍尔马克公司(Hallmark)运用综合营销交流手段与其优先顾客建立长期关系;以及嘉宝公司(Gerber)紧随一次践踏产品恐慌后艰难的社会责任抉择。所有这些以及贯穿每一章节的许多其他例子和插图巩固了重要的基本概念,并使读者对市场营销有切实生动的真切感受。

《营销学导论》带给初学者既完整又可驾驭、概念与应用相结合的营销学基础。本书的写作文体、语言程度、以及使用的大量实例和插图使得其内容轻松易学、生动有趣。

第四版的变动之处

《营销学导论》在整体结构、具体内容以及写作风格上均作了重大改进。所作修订突出强调了如下几个主要的营销新主题:

- 交付卓越的顾客价值、满意和质量:以市场为中心的战略和“无微不至地关心顾客”。
- 关系营销:通过建立具有特定价值的顾客关系来留住顾客,赢得顾客终生价值。
- 全面营销质量:将顾客驱动型、全面质量作为交付全部顾客满意的手段的重要性。
- 价值传递系统:公司内部各职能部门密切配合,跨公司的供应链紧密合作,以创造高效的价值传递系统。
- 全球营销:逐章深入、综合介绍,外加一整章集中讨论国际营销。
- 营销职业道德、环境保护主义和社会责任:逐章深入、综合介绍,外加一整章集中讨论营销职业道德和社会责任。

经过仔细修订过的第1、第2两章简要介绍和综合了以上主题,在本书的一开头即确立了总体框架。接着,修订过的每一

章都体现了当前市场营销对交付顾客价值和满意以及建立良好的顾客关系的侧重。

第四版其他重大增补包括:

- 营销通信:第13章增补了许多重要的有关新的营销通信环境、直接营销和整合营销通信方面的新材料。第14章对媒体创意合作以及创意广告信息作了新的介绍。
- 销售管理:在第15章有销售队伍战略和结构、小组销售和关系营销方面的新的小节。
- 营销后勤学:彻底修订过的物流管理方面的内容,包括整合营销后勤学和供应链管理方面的新的新问题。第四版还增加了有关混合渠道的一个新的小节。
- 产品和品牌战略:品牌质量和品牌战略方面意义重大的新材料,包括联合品牌(co-branding),多品牌(multibranding),包装与环境,以及服务-利润链。

《营销学导论》第四版包括其他许多重要的修改。尽管增加了大量篇幅的新内容,本版却减少了两章。上一版中“营销服务、组织、人员、地点及概念”这一章已和上一版中“设计产品”这一章合,并产生了新的第8章“产品和服务战略”。上一版中有关定价的两章已合并成单一的第10章“定价考虑和战略”(内容并无重大损失)。

许多新的章首实例和“营销实例”(Marketing at Work)阐明了实际商务应用中重要的新概念。数十个新的实例插入到了连贯的课文中。全书中所有的表格、图示、范例和参考均作了全面更新。

学习辅助材料

本书提供了许多辅助材料,帮助学生学习和市场营销。主要

内容有:

- 章首目标:每一章的开头列出几个学习目标,预览了该章中概念的流变。
- 章首实例:每一章的开头都有一个富有戏剧效果的营销故事,引导该章内容,激发学生兴趣。
- “营销实例”展示:通贯全书的额外的实例和重要的信息在“营销实例”中得到强调。
- 章末小结:在每一章的结尾,有一个概括性的重要论点和概念提要。
- 重点术语:在书中,重点术语得到了强调。
- 附录:“营销计算”和“营销职业”二个附录为学生提供了额外的实用信息。



第 1 章

变化世界中的市场营销： 创造顾客价值和满意

家庭仓库公司是一家大型的以提供自己动手家居改善为特色的连锁店，它在市场营销方面有突出的表现。其原因是，家庭仓库公司不仅仅是顾客驱动型的公司，它对顾客已达到了痴迷的程度。用公司共同创立人兼总裁伯尼·马库斯 (Bernie Marcus) 的话来说 就是：“我们所有的职员都明白什么是圣杯^{*}。它不是指盈利，而

圣杯 (the Holy Grail)，中古传说和文学作品中记述的圣物。根据基督教的阐释，指耶稣在“最后的晚餐”时所用，后来约瑟用以盛装耶稣从十字架上流出的血的那只圣杯。用来比喻人们长期以来梦寐以求的东西（译者注）

是指义无反顾、满怀热情地去关怀顾客。”

乍一看，家庭仓库商店像个巨大的洞穴，并不怎么起眼。水泥的地面，透风仓库似的内部结构，整个店堂给人的感觉就像一个飞机库。但就是在这儿，你恰恰能找到你想要的东西，且价格十分公道。家庭仓库商店经营的商品种类多达 35,000 多种，各种与家居改善有关的产品应有尽有。而且价格比当地五金店的要便宜 20%~30%。

然而，家庭仓库商店提供的还不仅仅是物美价廉的货品。或许在家庭仓库购物的最佳享受是其优质的顾客服务。伯尼·马库斯和其合伙人阿瑟·布兰克 (Authur Blank) 建立家庭仓库公司的唯一使命是帮助顾客解决家居改善问题。他们的目标是：“选择那些笨手笨脚的、除了拧灯泡以外就缺乏自信心的持家人，把他（她）们改造成装修先生和装修女士。”要完成这一任务，需要的可不只是简单地向顾客兜售商品，然后赚他们的钱。其主要的目标是建立起持久的顾客关系。

伯尼和阿瑟懂得使顾客满意的重要性。他们算出，一位满意的顾客按“顾客购物生命价值”来算，可值 2.5 万多美元（每次光顾商店花 38 美元，乘以每年 30 次来商店的次数，再乘以约 22 年的逛商店的年数）。而要使顾客满意，就只有靠训练有素、热情主动的职员一贯地对其提供良好的价值和优质的服务。阿瑟说：“我们方案中最重要的一部分就在于本店职员和顾客之间的关怀程度。”因此，在家庭仓库商店中，关怀顾客始于关怀职员。

家庭仓库公司以高薪招徕最优秀的售货人员，然后对他们进行全面培训。全体职员都要参加常设性“产品知识”班的学习，以便获得将来解决顾客问题的实际经验。为创造出顾客价值和满意，家庭仓库公司把职员当作合伙人来对待。所有专职职员至少有 7% 的年度薪金以公司股票的形式发放，从而使家

庭仓库公司职员在顾客服务业务中具有主人翁的感觉。每一位职员都穿一条鲜艳的桔黄色围裙，上面写着：‘您好，我是 × × × 家庭仓库公司的股东。让我来帮您吧。’

伯尼和阿瑟在顾客服务方面已成为保护顾客利益运动的积极参与者。例如，每年有 4 个星期天，清早 6 点 30 分，两人都穿上他们自己的桔黄色围裙，通过闭路电视向全国 70,000 名职员现场直播‘与伯尼和阿瑟共进早餐’节目——一种很好的老式鼓动性福音布道会般的电视广播。据称，伯尼通常会用以下问答来激励他的门徒：‘要想有个饭碗去哪里？’职员们回答道：‘西尔斯（Sears）……洛伊斯（Lowe’s）……建筑者广场（Builders Square）。’‘要想开创事业去哪里？’‘家庭仓库’喊声震耳欲聋。有时，当热情高涨至发烧程度时，马库斯会一把抓住招架不住的布兰克，在其脸上‘啐’地大吻一口，并激动地大呼：‘阿瑟，我爱你！’

家庭仓库公司并不采用某些零售商采用的高压销售技巧。相反，公司鼓励销售人员与顾客建立长期的关系，即不管花多少时间，都要一次又一次地耐心解释，直到解决顾客的问题为止。家庭仓库公司支付给职员可靠的薪水，以便他们能够在顾客身上花费必要的时间，而不必担心销售的事。伯尼·马库斯宣称：“我嘴里含着金苹果死的那一天，正是我们开始支付佣金的那一天。”事实上，对职员的训练是要求他们帮助顾客。要比预计的少花钱，而不是怂恿顾客多花钱。伯尼说：“我很爱听到顾客说他们原本打算花 150 美元，而我们的人告诉他们怎样运作就只需花四或五美元。”

关怀顾客已使家庭仓库公司成为当今最成功的零售商之一。从 1978 年成立至今，在不到 20 年的时间里，家庭仓库公司已迅速成长为美国最大的自己动手家居改善连锁店。在过去 10 年里，其销售额以平均每年 40% 的速率增加，收入增长速度达

46%。1996 年,《幸福》杂志将家庭仓库公司列名为美国最受推崇的零售商。事实上,最近人们忧虑的是某些家庭仓库商店的顾客太多了。一些分店每平方英尺的销售额惊人地高达 600 美元 [而沃马特 (Wal-Mart) 连锁店仅为 250 美元,凯马特 (Kmart) 连锁店为 150 美元]。这已造成了许多问题,如:通道阻塞、库存不足、销售人员太少,以及结帐要排长队等。尽管许多零售商很欢迎这类问题,但是伯尼和阿瑟却感到极大的不安,因此他们迅速采取了补救行动。他们知道,持续的成功取决于对顾客满意的不懈追求。伯尼会告诉你:“对待每一位顾客都应该像对待自己的父母、兄弟和姐妹一样。”而你当然不会愿意让你的母亲排队。

读完本章后,你应该能够:

1. 定义市场营销,并讨论其核心概念;
2. 解释顾客价值、满意和质量之间的关系;
3. 讨论市场营销经理如何竭诚拓展可获利的顾客关系;
4. 比较五种市场营销管理哲学;
5. 分析现在正促使世界市场营销快速变化和 challenge 市场营销战略的主要力量。

有许多因素可促使一家企业获得成功。然而,今天各个层次的成功企业都有一个共同点,即它们都着重强调以顾客为中心和大力进行市场营销。这些企业都绝对地致力于在界定明确的目标市场内理解和满足顾客的需要。它们激励企业中的每一个人为顾客创造卓越的价值,以便形成高层次的顾客满意。正如家庭仓库公司的伯尼·马库斯在我们的开篇中所断言的,“我

们所有的职员都明白什么是‘圣杯’。它不是指盈利，而是指义无反顾、满怀热情地去关怀顾客”。

市场营销与其他企业职能的不同之处在于它直接和顾客打交道。创造顾客价值和满意是现代市场营销理论和实践的核心所在。尽管我们将在本章后面更为详细地探讨市场营销的定义，但是在此不妨给出其或许是最简明的定义：市场营销是指在可盈利的情况下提供给顾客满意。市场营销的目标是通过许诺卓越价值来吸引新顾客和通过提供给顾客满意来留住现有顾客。

沃马特连锁店通过“我们的价格总是较低”的承诺来使顾客满意，从而成为世界上最大的零售商。联邦运通公司（Federal Express）通过不断地履行其快速、可靠的小包裹邮递承诺，现已控制了美国小包裹运输行业。丽兹—卡尔顿饭店对顾客真诚的承诺和提供的满意使其宾客得到了“难忘的感受”。世界软饮料长期的主导企业可口可乐公司提供的是虽然简单但却持久的允诺：“永远的可口可乐”即总能解渴，总能配餐，总是冰凉，总是您生活的一部分。这些企业以及其他获得高度成功的企业都明白：只要它们关照好顾客，市场份额和企业利润就会随之增长。

一些人认为只有在高度发达的经济体制中经营的大型企业组织才会用到市场营销，其实，健全的市场营销对每一个企业的成功都至关重要。不论是大企业还是小企业，是盈利性的还是非盈利性的，也不论是国内的还是国际的都如此。大型营利性公司诸如麦当劳、索尼、联邦运通、沃马特连锁店、马里奥特饭店（Marriott）等都运用市场营销。同样，非营利性组织如大学、医院、博物馆、交响乐团，甚至还有教堂也运用市场营销。而且，不仅在美国运用市场营销，全世界都在运用它。南北美洲、西欧和亚洲的绝大多数国家都有健全的市场营销机制。甚至在东欧和前苏联各共和国境内，长期以来一直声名狼藉的市场营销也因

戏剧性的政治和社会变革，获得了新的机会。几乎所有这些国家里的企业和政府领导人都热切地学习所能学到的有关现代市场营销实践的一切知识。

其实你早已熟知了市场营销，因为它就在你的周围。你会从附近购物中心琳琅满目的货架上看到市场营销。你会从充斥整个电视屏幕、杂志和邮箱的广告中看到市场营销。在家庭里、学校里、工作的地方、娱乐场所——几乎无论你在做什么，都处在市场营销的包围之中。但是，市场营销远不只是消费者的眼睛所随意看到的内容。在这一切的背后，是一个庞大的人员网，以及为获得你的注意和钞票而进行的大量活动。

本书各章将向您更为全面和正式地介绍当今市场营销的基本原理和实践。在本章中，我们首先对市场营销及其核心概念进行定义，然后描述一些主要的市场营销哲学思想和实践，最后讨论市场营销者现在所面临的一些主要的新挑战。

什么是市场营销

“市场营销”一词的含义是什么？许多人仅仅把市场营销理解为推销和广告。这并不奇怪，因为每天都受到电视商业广告、报纸广告、直接邮寄攻势和推销电话的轮番轰炸。但是，推销和广告只是市场营销这座冰山露出水面的小尖顶而已。尽管很重要，但它们只是市场营销众多功能中的两项功能，并且通常还不是最重要的两项功能。

今天，要理解市场营销已不能再从那种古老的“劝说和推销”角度去考虑，而是应该从满足顾客需要的新角度去考虑。如果营销商能够很好地理解消费者的需要，开发出具有较高价值的产品，以及有效地进行定价、分销和促销，则很容易销售这些产品。因此，推销和广告只是更为广泛的“市场营销组合”的组

成部分，而市场营销组合则是一组共同作用以影响市场的营销工具。

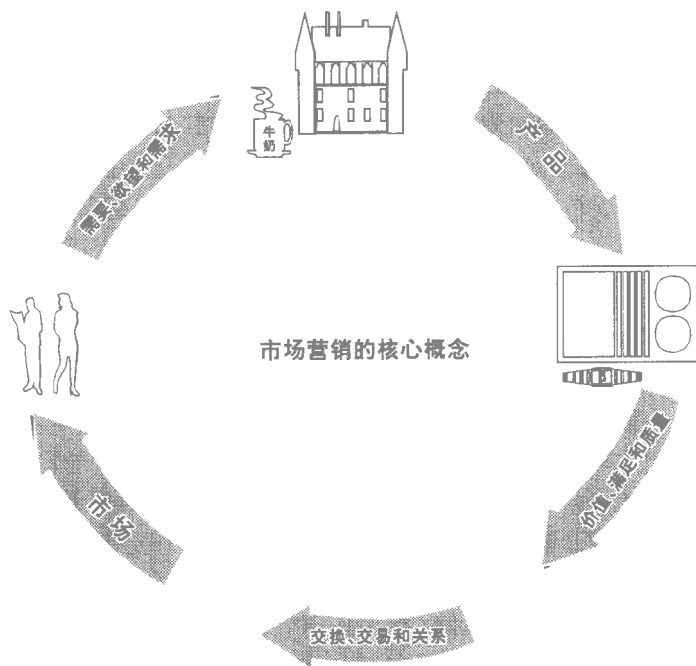


图 1-1 市场营销的核心概念

我们将市场营销 marketing 定义为：个人和群体通过创造产品和价值并同他人进行交换以获得所需所欲的一种社会和管理过程。为解释这一定义，我们需要讨论以下重要术语：需要、欲望和需求 产品 价值、满足和质量 交换、交易和关系 市场。如图 1-1 所示，这些市场营销核心概念相互关联，并且每一个

概念都建立在前一个概念的基础之上。

需要、欲望和需求

构成市场营销学基础的最基本的概念就是人类需要这个概念。人类需要 (need) 是指感受到的贫乏状态。这些需要包括对食物、衣服、房屋和安全的物质需要, 对亲密忠诚和慈爱仁义的社会需要, 以及对知识和自我表达的个人需要。这些需要不是市场营销者创造出来的, 而是人类自身本能的基本组成部分。

欲望 (want) 是指人类需要经由文化和个性塑造后所采取的形式。一个饥饿的人在美国可能会要一只汉堡包、一些炸薯条和一杯可口可乐, 但在印尼巴厘岛可能会要芒果、乳猪和豆荚。欲望是用可满足需要的实物来描述的。

人们的欲望几乎没有穷尽, 但是资源却是有限的。因此, 人们想用有限的金钱选择那些价值和满意程度最大的产品。当有购买力作后盾时, 欲望就变成了需求 (demands)。消费者将各种产品视为利益的集合, 而他们只选择那些价格一定但却能提供最佳利益集合的产品。例如, 本田·西维克牌汽车 (Honda Civic) 意味着能代步, 其价格较低并且很省油。而梅塞德斯牌汽车 (Mercedes) 则象征着舒适、豪华和地位。在人们的欲望和资源既定的情况下, 他们追求能最大程度地满足其利益的产品。

杰出的市场营销企业都不遗余力地去了解和弄懂顾客的需要、欲望和需求。它们开展有关消费者好恶的市场调查, 分析有关顾客问讯、保修和服务方面的数据。它们还观察使用本企业产品和竞争对手产品的顾客, 并训练销售人员随时注意未得到满足的顾客需要。

在这些杰出的企业中, 包括最高管理机构在内的各个层次的成员都与顾客保持紧密联系。例如, 沃马特连锁店的行政主

管们每周要花两天时间混入到顾客中去光顾商店。在迪斯尼世界乐园，每一位经理在其就职其间，至少有一次要花一天的时间穿上米基、明妮、古菲或其他角色的化装服在乐园里巡视。而且，所有迪斯尼世界乐园的经理每年均有一周的时间要到服务的最前线去收门票、卖爆米花，或者操作供人骑乘的玩具。在摩托罗拉公司，最高主管人员会例行拜访社团顾客的办公室，以便更好地洞察他们的需要。在马里奥特饭店，为了与顾客保持联系，董事长兼总经理比尔·马里奥特（Bill Marriott）每年要亲自阅读8,000封顾客来信中的2%，以及750,000份顾客意见卡中的2%。详细了解顾客的需要、欲望和需求是规划市场营销战略的重要步骤。

产 品

人们用产品来满足其需要和欲望。产品（product）是指任何提供给市场并能满足人们某种需要和欲望的东西。产品的概念并不限于实物，任何能够满足需要的东西都可以被称作产品。除了货物和服务以外，产品还包括人员、地点、组织、活动和构思。消费者决定在电视上看哪个艺人表演，到什么地方去度假，用捐赠来支持哪个组织以及采纳什么样的构思。对消费者来说，所有这些都是产品。在某些场合，“产品”一词看起来并不怎么合适，我们可以用其他一些术语，如满足品、资源或提供物来替代。

许多销售商过多地关注他们所提供的具体产品，而忽略了由这些产品所产生的利益，这是相当错误的。他们把自己看作是在销售产品而不是在提供满足人们某种需要的解决方法。钻头制造商或许认为顾客需要的是钻头，但是顾客真正需要的是钻出的洞。这些销售商可能患了“市场营销近视症”。他们如此

注重自己的产品，以致于只强调现有的欲望而忽视了潜在的顾客需要。他们忘记了产品只是解决消费者问题的一个工具。如果出现一种新产品能更好地满足顾客的需要或者价格更便宜时，这些销售商便会陷入困境，因为顾客对一些产品具有相同需要，会对这种新产品产生欲望。

价值、满意和质量

消费者通常会面对可满足特定需要的一系列种类繁多的产品和服务。他们是在如此众多的产品和服务中进行挑选的呢？消费者做出购买选择的依据是他们对各种产品和服务所提供的价值的理解。

1. 顾客价值

顾客价值 *customer value* 是指顾客从拥有和使用某产品中所获得的价值与为取得该产品所付出的成本之差。例如，联邦运通公司的顾客所获得的众多利益中，最显著的一个就是快速和可靠的包裹递送。但是，在采用联邦运通时，顾客可能还会取得一些地位和形象价值。因为采用联邦运通通常会使包裹发送人和收件人均感到更加重要。顾客在决定是否采用联邦运通寄送包裹时，会将这些及其他一些价值与使用这些服务所付出的金钱、精力和精神成本之间进行权衡和比较。而且，他们还会对使用联邦运通公司与使用联合邮政系统（UPS）、空运公司（Airborne）、美国邮政管理局 U.S. Postal Service 等其他承运公司的价值进行比较，从而选择能给他们最大价值的那家公司。

顾客并非能经常准确和客观地来判断产品价值。他们是根据自己所理解的价值来行事的。例如，联邦运通真的更快、更可靠吗？如果确实是这样，则是否值得为这一较好的服务支付较

高的价格呢？美国邮政管理局争辩说它的快递服务与联邦运通的快递服务不相上下，并且价格还低得多。但是，根据市场份额来判断，绝大多数消费者并不这么认为。联邦快递公司在美国快递市场中控制了 45% 以上的市场份额，而美国邮政管理局仅占 8%。因此，美国邮政管理局面临的挑战是如何改变这些顾客对本公司的价值理解。

2. 顾客满意

顾客满意 (customer satisfaction) 取决于消费者所理解的一件产品的性能与其期望值进行的比较。如果产品的性能低于顾客的期望，购买者便不会感到满意。如果性能符合期望，购买者便会感到满意。如果性能超过期望，购买者便会感到十分惊喜。聪明的企业为了取悦顾客，先对能提供的性能作出承诺，然后再提供多于其承诺的性能。

顾客的期望来自于以往的购买经验、朋友的意见以及营销者和竞争者的信息与承诺。营销商必须仔细地设定正确的期望标准。如果期望设定得太低，他们虽然可以满足那些购买产品的人，但是却不能招徕足够的购买者。如果期望设定得太高，购买者就会感到失望。

今天最为成功的企业中的大多数还在调高顾客期望值，并提供与其一致的产品性能。这些企业之所以设定较高的目标，是因为他们知道对目前的产品感到满意的顾客在更好的产品出现时极易更换供应商。例如，美国电话电报公司 (AT&T) 的一项研究表明，声称对本公司产品或服务感到满意的顾客中，有 70% 仍然会选择竞争对手的产品或服务。比较起来，那些感到极为满意的顾客则不太愿意选择其他供应商。一项研究表明，75% 的丰田汽车 (Toyota) 购买者感到极为满意，其中约 75% 说他们还会买丰田车。因此，顾客的高兴形成了一条产品或服务

的情感链，而不仅仅是一种理性的偏好，从而会形成高度的顾客忠诚。顾客若感到极为满意，便会多次购买产品，对价格也较少注意，继续光顾的时间更长些，并且会向其他人称赞该公司及其产品。

尽管以顾客为中心的公司寻求高于竞争者的顾客满意程度，但这并不意味着使顾客的满意程度最大化。一个企业总是可以通过降低价格和增加服务来提高顾客的满意程度，但这会导致利润率的降低。市场营销的目的是可盈利地创造顾客价值。这就需要非常细致地处理两者的平衡关系：营销商必须继续创造更多的顾客价值和满意，但也不能够“倾家荡产”。

3. 质 量

质量对产品或服务的效能具有直接影响。因此，它与顾客价值和满意密切相关。从最狭义上来说，质量可被定义为“无瑕疵”。但是，绝大多数以顾客为中心的企业对质量的定义远不止这些。他们是根据顾客满意来定义质量的。例如，在全美率先采用全面质量管理的摩托罗拉公司，其负责产品质量的副总裁说：“质量必须有利于顾客……我们对瑕疵的定义是‘如果顾客不喜欢该产品，则该产品就是有瑕疵。’”同样，美国质量管理协会（the American Society for Quality Control）把质量定义为与一种产品或服务满足顾客需要的能力有关的各种特色和特征的总和。

这些以顾客为中心的定义说明质量以顾客需要为开始，以顾客满意为结束。当今全面质量行动的基本宗旨已变成使顾客完全满意。

全面质量管理（total quality management，简称为 TQM）是指企业全体人员专心地不断改进产品、服务和业务流程质量的一种手段。20 世纪 80 年代，全面质量管理风靡各大公司的董

事会。从大型企业，如美国电话电报公司、施乐公司（Xerox）和联邦运通公司，直到一些较小的企业，如加利福尼亚州沃森维尔市（Watsonville）的花岗岩公司（Granite Rock Company）都采用了全面质量管理，并极大地提高了企业的市场份额和利润。

然而，许多企业只采用了全面质量管理的说法，却并没有采纳其实质内容，或者是把全面质量管理视为解决企业所有问题的万应灵药。另一些没有活力的企业则仅纠缠于全面质量管理的一些有限的定义、原理，而忽视了从更广泛的范围去注意顾客价值和满意。其结果是，许多在 80 年代开始的全面质量管理行动都失败了，因此造成了对全面质量管理的攻击。

但是，若将全面质量管理应用于创造顾客满意的领域内，它仍不失为获取成功的必要条件。尽管许多企业已不再使用“全面质量管理”的说法，但是对绝大多数成功企业来说，顾客驱动型质量已成为做生意的一种方法。绝大多数顾客不再愿意忍受很差或一般的质量。现在，如果企业想在竞争中生存，更不用说获利了，那么除了接受质量观念外就别无选择。因此，改善产品和服务质量应是企业最优先考虑的任务。但是，所设计的质量方案必须能够产生可衡量的效果。许多企业现在采用的是“质量回报”的观点。企业确保自己提供的质量正是顾客所想要的的质量。反过来，此质量就会以销售额和利润增长的形式产生收益回报。

在一个以质量为中心的企业里，营销人员有两个主要职责。其一，他们必须参加有关战略的制定工作，这些战略将有助于企业通过全优的质量来赢得竞争。他们必须担当顾客的监察人或保护人，在产品或服务有误时，奋力为顾客申诉。其二，市场营销人员除了提供生产质量以外，还必须提供市场营销质量。他们必须以较高的标准来执行各个市场营销步骤，包括市场营销调研、销售培训、广告、顾客服务及其他。营销实例 1-1 介绍了

一些有关全面市场营销质量战略的重要结论。

营销实例 1.1

追求全面质量营销战略

日本人很早就留意于有关通过全面质量管理 (TQM) 来获胜的训诫。他们对质量的追求获得了很好的回报。全世界的消费者全都蜂拥购买高质量的日本货, 令许多美国和欧洲企业不得不扮演拼命追赶的角色。日本是第一个颁发全国质量奖的国家。该奖以一位美国统计学家的名字来命名, 称为戴明 (Deming) 奖, 因为这位统计学家把质量的重要性教给了战后的日本。

但是在最近几年, 西方企业已经缩小了与日本的质量差距。许多企业在与日本的全球和国内竞争中, 已开始采用它们自己的质量方案。20 世纪 80 年代中期, 美国设立了马尔科姆·鲍特利奇国家质量奖 (Malcolm Baldrige National Quality Award), 该奖鼓励美国企业实行质量管理。为了不在质量角逐中被抛到后面, 欧洲在 1993 年设立了欧洲质量奖。欧洲还开始实行了一个称为 ISO9000 的质量系列标准。马尔科姆·鲍尔德雷治奖和其他质量奖评判的是质量无形方面的内容, 如顾客满意、质量不断改进等, 而 ISO9000 则是一组被广泛承认的质量文件准则。截止 1994 年, 已有 74 个国家正式承认 ISO9000 为质量管理体系的国际标准。现在, 这些国家中的许多顾客都要求卖方有 ISO 证书, 作为与之做生意的前提条件。为了获得 ISO9000 证书, 卖方每隔六个月就必须由一位在国际标准化组织 (International Standards Organization) 注册的审计员进行一次审计。

因此, 全面质量已真正成为全球关注的焦点。全面质量起源于以下几个有关质量改进的观点:

1. 质量要从顾客的角度来看。质量始于顾客的需要, 终于顾客的理解。正如摩托罗拉的质量副总裁所说的: “美丽要从观看者的角度来看。如果产品不符合用户的需要, 那么对用户来说, 该产品的缺陷就大到如同该产品不符合设计一样。”因此, 当今质量运动的基本目标已变成“完全顾客满意。”

2. 质量不仅要反映在企业的产品上, 而且要反映在企业的每一个行

为上。通用电器的伦纳德·A·摩根 (Leonard A. Morgan) 说：“我们并不仅仅关注产品的质量 而且还关注广告、服务、产品说明、交货和售后服务的质量。”

3. 质量需要全体职员同心协力。要实现质量目标就必须使企业中的每个职员都献身于它 激励和培训 他们去实现质量。成功的企业会扫除部门之间的障碍。它们的职员齐心协力地完成核心业务流程并创造出理想的成果。职员的工作除了使外部顾客满意外，还使内部顾客也感到满意。

4. 质量要求高质量的合作伙伴。要实现质量，就必须选择那些其市场营销系统也能实现质量的合作伙伴。因此，质量驱动型的企业必须找到高质量的供应商和销售商并与之结成联盟。

5. 质量方案不能够挽救劣质产品。庞迪阿克·菲尔诺公司 (Pontiac Fiero) 制定了一个质量方案 但是由于该车没有一个性能发动机来支撑其性能设想，所以该质量方案没能够救活该车。一个质量运动并不能够补救产品缺陷。

6. 质量是可以得到改进的。最优秀的企业都相信“要靠每一个人去不断地改进每一件事”。改进质量的最好方法是 根据‘同业最优’竞争者或其他行业中的最佳表现者测出自己的位置，然后努力地追上或超过它们。

7. 质量改进有时需要数量上的飞跃。尽管企业应该努力地进行持续性的质量改进，但有时必须要实现数量上的质量改进。小的改进常可以通过努力工作来实现 但要想获得较大的改进 就必须有新的解决办法和更精明的工作方式。例如 惠普公司的约翰·杨 (John Young) 不是只要求减少 10% 的缺陷 而是要求减少十倍 并且还真的实现了。

8. 质量并不导致成本上升。经理们曾经论证，实现更好的质量将会使成本上升 产量下降。但是 改进质量要求学会如何‘一次性做好’。质量并不是检查出来的 而是融于设计中的。一次性做好可以减少补救、修理和重新设计的成本，更不用说在顾客良好愿望方面会有什么损失了。摩托罗拉声称其质量意识已帮助公司在过去六年中节约了 30 亿美元的生产成本。

9. 质量是必须的但可能还不够。为满足需求不断增长的消费者的需

要，改进企业的质量是绝对必要的。同时，较高的质量并不能保证获胜，特别是当所有的竞争者都将其质量提高到大致同一水平时。例如，新加坡航空公司 (Singapore Airlines) 享有世界最佳航空公司的声誉。但是最近其竞争者通过缩小与新加坡航空公司服务质量上的差距，已吸引了较大市场份额的乘客。

交换、交易和关系

当人们决定通过交换来满足其需要和欲望时，就产生了市场营销。交换 (exchange) 是指通过提供某种东西作回报，从别人那里取得所需物品的行为。交换只是人们用来获得所需之物的众多方法中的一种。例如，饥饿的人可以用打猎、钓鱼或采集水果的方式找到食物，或者也可以用钱、其他东西或劳务来换取食物。

作为满足需要的一种方式，交换有许多自身的优点。人们没有必要再去掠夺他人或者依赖捐赠，也没有必要掌握为自己生产每样必需品所需的技能。人们可以集中精力生产他们善于生产的东西，然后用它们来交换由别人生产的自己所需要的产品。因此，交换使一个社会能够生产出比其他任何一种方式都要多得多的产品。

交换是市场营销的核心概念，而交易则是市场营销的度量单位。所谓交易 (transaction) 就是指买卖双方价值的交换。在一次交易中，我们必须能够这么表述：一方把 X 给了另一方并收到 Y 作为回报。例如，你支付给西尔斯公司 (Sears) 350 美元，得到一台电视机。这是典型的货币交易，但是并非所有的交易都涉及到金钱。在易货交易中，你可以用你的旧冰箱换得邻居的二手电视机。

从最广义上来说，营销者试图诱发对某一提供的反应。这

种反应可能不只是简单地“购买”或“对换”货物和服务。例如，政治候选人想要的反应是“投他的票”，教会想要的反应是“入教”，社会活动团体想要的反应是“接受观念”。因此，市场营销是使目标公众对某产品、服务、构思或其他事项做出所期望的反应的行为。

交易营销是关系营销（relationship marketing）大概念中的一个组成部分。除了进行短期交易之外，营销者还必须与有价值的顾客、分销商、经销商和供应商建立长期关系。他们想通过承诺和持续提供高质量的产品、良好的服务和公平的价格来建立较强的经济和社会联系。目前市场营销正逐渐地从试图使每一笔交易都获得最大利润向与顾客及其他各方建立互惠互利的关系方面转变。这种转变起作用的前提是，建立良好的关系，可获利的交易便会随之而来。

关系营销趋向于强调长期性，其目标是为顾客提供长期价值，其成功尺度是顾客长期和持续的满意。除了持续提供较高的价值和满意度以外，市场营销者还采用许多具体的市场营销手段来增强与消费者的联系。第一种方法是，企业可以通过把财务利益增加到顾客关系中去来创造顾客价值和满意。例如，航空公司实行通勤飞行计划，饭店为其常客提供高级房间，超级市场提供惠顾退款等。

第二种方法是除了财务利益外再增加社会利益。在这种情况下，企业通过掌握单个顾客的需要和欲望以及再使其产品和服务具有个人特点来增进与顾客之间的社会联系。例如，丽兹—卡尔顿饭店的职员将顾客当作个体来对待，而不把他们当作是大众市场中无名无姓、毫无个性的成员来对待。只要有可能，他们总是用名字来称呼客人，并且每天都会与客人热情地打招呼。他们把客人的具体偏好记录到饭店的顾客数据库中，该数据库收集了全世界丽兹连锁饭店中 40 多万条单个顾客的偏好

信息。一位在蒙特利尔的丽兹饭店中要了一个泡沫枕头的客人，在数月后住进亚特兰大的丽兹饭店时，会愉快地发现在他或她的房间里有一只泡沫枕头。

1994 年夏季 为了与顾客建立起更好的关系 农神 (Saturn) 汽车公司邀请其所有近 70 万顾客来公司位于田纳西州斯普林山市 (Spring Hill) 的制造厂参加“农神回家”聚会。这次聚会持续了两天，会上设计的一些活动如家庭赛、车间视察和体能挑战，都是为了建立一种信任关系和团队精神。农神公司联络部经理说：“回家聚会是又一种建立关系的方式，并且它能表明我们对待顾客的方式不同于其他汽车公司。”有 40,000 多位顾客参加了这次聚会，最远的来自阿拉斯加和台湾。

第三种建立顾客关系的方法是除了增加财务和社会利益之外再增加结构联系。例如，商务营销商可能会向顾客提供特殊设备或电脑联网来帮助他们管理定单、工资或存货。举个实例来说，联邦运通公司对其成千上万名最好的社团和个人顾客开展“联邦运通船”计划，使他们不叛逃到联合邮政系统公司等竞争者的麾下。根据该计划，公司免费提供能使顾客与联邦运通公司电脑相联系的软件。顾客可以用该软件安排装运，以及检查联邦运通快递其包裹的状况。

关系营销意味着营销商必须在管理好产品的同时处理好与顾客的关系。但与此同时，营销商也不希望与每一个顾客建立关系，因为事实上每个企业都有一些不受欢迎的顾客。所以，市场营销的目标应是决定企业能够为哪些顾客提够最有效的服务，以击败竞争者。总之，市场营销是一门招徕和保持可从其身上获利的顾客的艺术。

市 场

由交换和关系的概念可引出市场的概念。市场（market）是指产品的现实和潜在的购买者。这些购买者共同具有某一特定的、能通过交换和关系得到满足的需要或欲望。因此，市场规模的大小取决于具有需要、拥有供交换的资源、并且愿意用这些资源进行交换来满足欲望的人的数量。

本来，市场一词是指买方和卖方聚集在一起交换货物的场所，如乡村的广场。经济学家用市场一词来泛指交易某类产品的买方与卖方的集合，如住房市场、谷物市场。但是，市场营销商却认为卖方组成行业，买方组成市场。

现代经济是基于劳动分工原理来运行的。每个人专门从事某种产品的生产，接受报酬并用这些钱来购买所需要的东西。因此，市场在现代经济中随处可见。生产商主要是到资源市场（原材料市场、劳动力市场、金融市场）购买资源，将其转换为商品和服务之后卖给中间商，再由中间商零售给消费者。消费者则出卖其劳动力以取得收入来购买商品和服务。政府是另一种市场，它起到几种作用：从资源、生产商和中间商等市场上购买商品，付钱以后，再向这些市场（包括消费者市场）征税，并将其转换为公众所需的服务。因此，每个国家的经济和整个世界的经济，都是由交换过程联结在一起的、复杂的、相互作用的各种市场组成的。

市场营销

在市场概念上绕了一圈后我们又回到市场营销的概念上来。所谓市场营销是指为创造价值及满足需要和欲望来管理市

场，从而实现交换和建立关系。因此，我们重新回到了我们原先对市场营销的定义，即个人和群体通过创造产品和价值并同他人进行交换以获得所需所欲的一种社会和管理过程。

交换过程涉及大量的工作。卖方必须搜寻买方，找到他们的需要，设计良好的产品和服务，设定合理的价格，有效地开展促销活动，以及高效率地进行存储和运输。产品开发、调研、联络、销售、定价和服务等都是核心营销活动。尽管我们通常认为市场营销是由卖方负责的，但实际上买方也在进行市场营销活动。当消费者寻找所需要并买得起的商品时，他们就在进行“市场营销”。而当企业采购人员需要设法找到销售商并争取较好的交易条件之时，他们就是在做“市场营销”。

图 1-2 所示为现代市场营销系统的组成要素。在通常情况下，市场营销包括为最终用户提供服务，同时还要面对竞争者。企业及其竞争者直接或通过市场营销中间商向消费者传送它们各自的产品和信息。系统中的所有成员都会受到主要环境

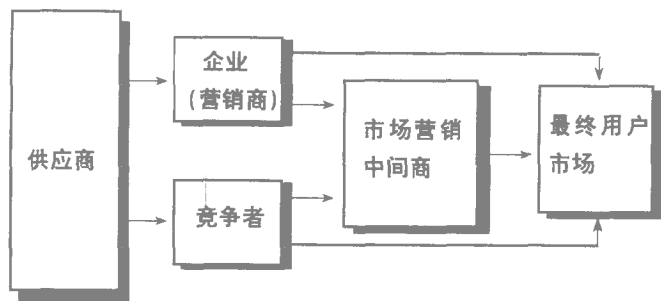


图 1-2 现代市场营销系统中的主要行为者和主要势力

力量 人口、经济、物质、技术、政治 / 法律、社会 / 文化 的影响。

系统中的每一方都为下一级增加价值。因此，企业的成功不仅取决于它自身的行为，而且还取决于整个系统对最终消费者需要的满足程度。例如，沃尔玛连锁店无法履行其低价销售承诺，除非它的供应商提供低价的商品。同样，福特汽车公司也无法对汽车购买者履行其高质量的承诺，除非它的经销商提供卓越的服务。

营销管理

我们将营销管理 (marketing management) 定义为：为实现组织目标而对旨在创造、建立和保持与目标购买者之间有益的交换关系的设计方案所作的分析、计划、实施和控制。因此，营销管理涉及到管理需求，管理需求又会涉及到管理顾客关系。

需求管理

一些人认为营销管理就是指为企业的当前产量找到足够的买主，然而这种观点太狭隘了。企业对其产品有某种理想的需求水平。但是随时都有可能出现没有需求、充分需求、不规则需求或过量需求的情况，因此营销管理部门必须找到解决这些不同需求状况的方法。营销管理部门不但涉及到寻找和增加需求，而且还涉及到改变甚至减少需求。

例如，金门大桥有时负载量超过安全水平，约塞米蒂国家公园 (Yosemite National Park) 夏季时拥挤不堪。动力公司有时很难满足用电高峰期的需求。在这种需求过旺的情况下，市场营销的任务是暂时或永久地减少需求，这被称为减缓营销 (demarketing)。减缓营销的目的不是破坏需求，而只是减少或转移需

求。所以，营销管理部门以帮助企业达到自己目标的方式来寻找办法去影响需求水平、需求时机和需求构成。简单地说，营销管理就是需求管理。

建立可获利的顾客关系

管理需求是指管理顾客。企业的需求来自两组顾客：新顾客和回头客。传统的市场营销理论和实践强调招徕新顾客和创造销售业绩。但是今天市场营销的重心正在转移。除了设计战略来招徕新顾客和创造与新顾客的交易以外，企业现在正全力以赴地保住现有顾客和建立持久的顾客关系。

为什么最近要强调留住现有顾客呢？过去，面对不断扩张的经济和快速成长的市场，企业可以采用“漏斗”方法进行市场营销。市场的成长意味着大量新顾客的补充。企业可以不停地用新顾客来填满市场营销这个漏斗，而不必担心会从漏斗的底孔流失掉老顾客。但是，如今企业正面临着一些新的市场营销现实，如人口状况的不断变化，经济的缓慢增长，竞争者的更加精明老练以及许多行业中的生产过剩，所有这些元素都意味着周围的新顾客越来越少。许多企业在为利润平平或衰退中的市场展开份额争夺战。因此，招徕新顾客的成本正在上升。事实上，招徕一个新顾客的成本是使一个现有顾客继续感到满意的成本的五倍。

企业还认识到，失去一位顾客远不止失去一笔买卖，因为失去一位顾客就等于失去了该顾客在其购物生命期内可能会有整个购物量。例如，塔科·贝尔公司 (Taco Bell) 的顾客购物生命价值超过 12,000 美元。对通用汽车公司和福特汽车公司来说，“顾客购物生命价值”很可能会超过 340,000 美元。因此，努力保住顾客，会产生良好的经济效益。企业可能会在某笔交易上

赔钱，但是从长期顾客关系中仍会获取巨大利益。

招徕新顾客仍然是营销管理部门的一项重要任务。但是，如今的企业还必须注重保持现有顾客并与他们建立可获利的长期关系。保持顾客的关键是优良的顾客价值和满意程度。据此，许多企业竭尽全力地令其顾客感到满意（见营销实例 1-2）。

营销实例 1-2

顾客关系：使顾客保持满意

一些企业竭诚地关照它们的顾客。请看下面的例子：

· 比恩公司的一位顾客声称他损失了所有的渔具 甚至还差点丧命，这都是因为他从该公司购买的筏子漏水，逼得他不得不游回岸边。他找回了筏子并把它寄给比恩公司 还附了一封信 要求换个新筏子并且索要因丢渔具的补偿费 700 美元。结果 这两件东西他全都得到了。

· 一位美国运通卡持有人没有支付九月份 5,000 多美元的帐单。他的理由是夏天他在土耳其买了一些昂贵的小地毯 但是回国后一估价 发现这些地毯只值一半价款。美国运通公司对此没有表示怀疑或要求其付款 而是派代表注意这一争议 要求这位顾客寄一封概述估价情况的信，并提供帮助解决该问题。到纠纷解决为止，美国运通公司都没有要求该顾客付款。

· 炎炎烈日下，一位西南航空公司(Southwest Airlines)的乘务员拉上了舱门 波音 737 开始滑行。与此同时，一位持票人大汗淋漓地跑过来，结果发现她来得太晚了。但是，西南航空公司的飞行员发现了这位焦急的乘客，因此将飞机开回到门口把她接了上来。西南航空公司负责顾客事务的执行副总经理说：“这违反了操作说明书上的每条规则 但是我们要祝贺这位飞行员干得漂亮。”

· 一位持家人面对一项既艰难又可能很费钱的家中水管子的修理工作 感到灰心丧气。他来到附近的家庭仓库商店 在货架间转来转去 挑了一些他认为干那种活会需要的零部件和工具，价值 67 美元。但是 在

他到结算台之前，一位家庭仓库商店的销售人员就把他给拉住了。经过劝说之后，该销售员使这位自己动手者相信有一种更简单的方法来解决他的修理问题。用这种方法 只需 5.99 美元 而且特别省事。

从纯金钱的角度来看，这些例子听起来像是莫名其妙的生意经。试问 你能够靠赠送商品、提供免费额外服务、告诉你的顾客少花点钱 或者没让顾客付帐就放过他们来赚钱吗？然而，研究表明令顾客满意达到这种极端程度虽然很费钱，但是却经常伴随着良好的经济效益。感到满意的顾客会不断地回顾。因此 在当今竞争激烈的市场中 企业完全值得在一笔有助于建立可获利的长期顾客关系的交易上赔钱。

使顾客保持满意 要求的不仅仅是设立一个投诉部门、更多的微笑以及态度友善。那些关照顾客工作做得最出色的企业都设定了很高的顾客服务标准，并经常以看起来有些古怪的努力来达到这些标准。在这些企业中，卓越的价值和服务不光是一系列对策或行动，而是整个企业的观念，它是整个企业文化的重要组成部分。对消费者的关照已成为企业每个人值得骄傲的事情。美国运通公司喜欢讲述其公司人员不管代价有多高，怎样从内战到地震等灾难中营救乘客的事迹。公司还向“杰出表现者”发放约 1,000 美元的奖金 如芭芭拉·威伯 她历经了国务院和财政部众多的繁琐公事程序 终于把被偷乘客的 960 美元还给了这位已流落到古巴的顾客。四季饭店 (Four Seasons Hotel) 一直以卓越的服务著称 它向其职员讲述的是罗·戴蒙特的故事。罗·戴蒙特是多伦多四季饭店的客房。有一次，他忘记把一位离店客人的手提箱放进出租车里。当打电话给这位华盛顿的律师并得知他在第二天开会时必须使用该手提箱时，罗二话没说，也没请示饭店管理部门就跳上一架飞机及时送还了手提箱。为此 饭店把该年命名为戴蒙特工友年。与此相似 诺世全百货连锁商店中也流传着许多服务英雄的故事 如向顾客的家里寄订单 为顾客预热汽车使得顾客可以多花一点时间来买东西等。甚至还有一个关于一位顾客得到了一只轮胎的退款的故事。要知道诺世全百货公司并不出售轮胎，因此公司大可以为其不问问题即退货的政策而自豪。

虽然关照好顾客没有简单的公式，但是它也不是什么神秘的事。据比恩公司的总经理所说，“许多人对于顾客服务总有许多奇特的事要说……其实它只不过是一种日复一日、不断进行、永不结束、永不松弛、不屈

不挠富有同情心的行为。对那些这样做的企业来说 这是完全值得的。

营销管理哲学

我们将营销管理表述为为实现与目标市场之间的理想交换而做的工作。那么，什么样的哲学才能指导市场营销工作呢？对组织、顾客和社会三者利益之间的比重应如何确定？经常的情况是，这三者的利益会发生冲突。

有五种可供选择的观念指导企业进行市场营销活动，它们分别是 生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会营销观念。

生产观念

生产观念 (production concept) 认为，消费者会喜欢那些随处可买到的价格低廉的产品。因此，生产导向型组织的管理部门总是把注意力集中在改进生产和销售效率方面。这一观念是指导销售者的最古老的哲学之一。

生产观念在两种状况下不失为有效的指导思想。第一种情况是产品的需求超过供给。此时，管理部门应致力于增加产量。第二种情况是产品的成本太高，必须靠提高生产率来降低成本。例如 亨利·福特的整个哲学就是使 T 型车的产量达到非常理想的规模，从而能够降低成本使更多的人能支付得起。他开玩笑说，只要车是黑色的，就等于给人一辆任何颜色的车。言下之意是，不重外观但求实效。

多年来，得州仪器公司 (Texas Instruments) 遵循增加产量和降低成本来降低价格的哲学。公司用这种方法赢得了美国便携式计算器市场的主要份额。但是，在这种哲学指导下进行运

作的企业面临一大风险，即过分狭窄地注重自己的生产经营。例如，得州仪器公司在电子表市场中也采用这一战略时，便遭到了失败。尽管得州仪器公司的电子表定价很低，但对顾客并没有多少吸引力。在其不顾一切降低价格的冲动中，得州仪器公司忘记了顾客想要的其他一些东西，即不仅仅要价廉，而且还要物美。

产品观念

另外一个指导销售者的主要观念是产品观念 (product concept)。这一观念认为消费者欢迎那些质量最优、性能最好和特点最多的产品。因此，企业应该致力于对产品不断地进行改进。一些制造商相信，如果他们能造出更好的捕鼠器，人们就会纷纷找上门来。但是，他们经常会目瞪口呆地发现购买者很可能要找一种更好的灭鼠方法，而并非就是要一个更好的捕鼠器。比捕鼠器更好的灭鼠法可以是化学喷剂、灭鼠活动或其他。而且，更好的捕鼠器可能卖不出去，除非制造商将它的设计、包装和价格弄得十分诱人，把它放在便利的销售渠道中进行销售，使它引起需要者的注意，以及能使购买者相信该捕鼠器比同类竞争者的要好。

产品观念也会导致“市场营销近视症”。例如，铁路管理部门曾经认为使用者需要的是火车而不是运输，因而忽视了来自日益增长的飞机、公共汽车、卡车和小汽车的竞争。许多大学也以为中学毕业生需要的是大学文科教育，因而忽视了来自职业学校日益增长的挑战。

推销观念

许多组织采用推销观念 (selling concept) 这种观念认为除非该组织采用大规模的推销和促销活动，否则消费者不会购买。推销观念典型地被用于滞销商品，即那些购买者通常不会考虑购买的产品，如大百科全书或保险。这些行业必须善于追踪潜在的购买者，并突出产品的好处进行推销。

绝大多数企业都是在生产能力过剩时采用推销观念，其目的是推销他们生产的产品，而不是生产市场想要的产品。这种市场营销的风险很高，它注重的是做成买卖，而不是与顾客建立长期的可获利的关系。推销观念假定，被哄骗购买了某产品的顾客会喜欢该产品。或者，如果他们不喜欢该产品，他们也有可能忘记自己的失望，以后会再次购买。这些通常都是对购买者做出的错误估计。大多数研究表明，感到不满意的顾客不会再次购买该产品。更坏的情况是，感到满意的普通顾客会告诉其他三个人有关其美好的购物经历，而感到不满意的普通顾客会告诉其他十个人有关他或她糟糕的经历。

市场营销观念

市场营销观念 (marketing concept) 认为 组织目标的实现有赖于对目标市场的需要和欲望的正确判断，以及以比竞争者更有效的方式去满足消费者的要求。市场营销观念有许多生动的说法 例如“我们为您才这样做”(马里奥特饭店); 飞行就是服务 (英国航空公司); 只有您满意 我们才满意 (通用电器公司)。潘尼百货公司 (JC Penny) 的座右铭也概括了市场营销观念：“我们会竭尽所能，使顾客所花的每一美元都能买到十足的

价值、质量和满意。”

推销观念和市场营销观念有时会混淆。图 1-3 对这两种观念进行了比较。推销观念采用由内向外的视角。它从工厂出发，着重企业现有的产品，并且需要大力进行推销和促销活动，以实现有利的销售。它强调的是征服顾客，即取得短期销售量，而不怎么关注是谁在购买以及为什么购买。市场营销观念恰恰与此相反，它采用的是由外向内的视角。它从一个界定明确的市场出发，以顾客需要为中心，协调所有影响顾客的营销活动，并通过建立基于顾客价值和满意之上的长期顾客关系来取得利润。在市场营销观念的指导下，企业生产消费者想要的产品，从而满足消费者的需要并获取利润。

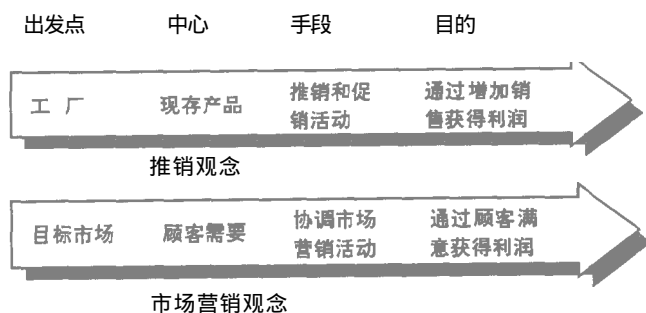


图 1-3 推销观念和市场营销观念比较

许多成功的著名企业都采用了市场营销观念。宝洁公司、迪斯尼、沃尔玛连锁店、马里奥特饭店、诺世全百货公司和麦当劳快餐店都忠实地采用了这一观念（见营销实例 1-3）。比恩公司是一家非常成功的服装和室外运动设备目录邮购零售商，

它是基于市场营销观念建立的。在 1912 年的第一份内部传阅文件中，公司创立人 L.L. 比恩发表了如下声明：“我认为直到我们的商品被用烂了而顾客仍感到满意，这时买卖才算完成。我们会感谢把感到不太满意的产品退回来的顾客……最为重要的是，我们希望尽量避免使顾客感到不满意。”

现在，比恩公司致力于“在每个方面都使顾客感到绝对满意”。为了鼓励职员实践市场营销观念，比恩公司几十年来一直在其办公室各处贴上标语，上面写着：

什么是顾客？顾客永远是本公司的座上客，不管是在人员推销还是在邮购销售中，都是座上客。顾客并不依赖我们，而我们却依赖顾客。顾客不是我们工作的障碍，而是我们工作的目标。我们并不因服务于他而对他有恩，他却因为给予我们为其服务的机会而有恩于我们。顾客不是我们要与之争辩和斗智的人。从未有人曾在与顾客的争辩中获胜。顾客是把他的欲望带给我们的人，因此我们的工作是满足这些欲望，从而使他 and 我们都获得益处。

与此形成对比的是，许多企业声称实行市场营销观念，但却没有做到。它们仅有诸如市场营销副总经理、产品经理、市场营销计划和市场调研之类的市场营销形式。但是，仅有这些形式并不意味着它们就是以市场为中心的企业或是顾客驱动型的企业。问题在于它们是否根据不断变化的顾客需要和竞争者战略而很好地进行调整。原先很大很著名的一些企业，如通用汽车公司、IBM 公司、西尔斯公司、增你智公司 (Zenith) 全都丢失了相当大的市场份额，就是因为它们没能针对不断变化的市场调整其市场营销战略。

把一个推销导向型的企业转变为一个市场营销导向型的企业需要若干年的艰苦工作。目标是将顾客满意真正植入企业的

组织中。顾客满意已不再是时尚。正如一位市场营销分析家所说的：“在企业化的美国，顾客满意正在成为一种生活方式……和信息技术以及战略规划一样，它同样被植入了企业文化中。”

营销实例 1-3

麦当劳运用市场营销观念

麦当劳公司作为快餐汉堡包零售商，是一流的市场营销商。其 14,000 家快餐店分布于全球 79 个国家。整个系统年销售额达到 230 多亿美元，是其第一大竞争对手汉堡包王 (Burger King) 的两倍，是位居第三的温迪公司 (Wendy's) 的三倍。每天有 1,900 万顾客经过著名的金色双拱标志，每年多达 96% 的美国人在麦当劳中用餐。现在，麦当劳每秒钟销售 145 只汉堡包。这一销售业绩应归功于其强劲的市场营销定位，即麦当劳知道怎样为顾客服务，以及怎样随消费者欲望的变化而进行调整。

麦当劳的市场营销哲学完全浓缩于其座右铭“Q.S.C. & V.”之中。这四个字母分别代表质量、服务、洁净与价值。顾客走进窗明几净的餐厅，来到友好的柜台服务员面前，很快便可以点到一份可口的快餐，可以在店里吃，也可以带走。店里没有让青少年聚集的自动电唱机或电话，也没有烟灰缸或报纸架。所以，去麦当劳是一家人的事，对孩子特别有吸引力。

麦当劳已掌握了为消费者服务的艺术，并细心地把基本原理教给其职员和特许经营商。全体特许经营人员都必须到位于伊利诺斯州埃尔克·格罗夫村市 (Elk Grove Village) 的麦当劳汉堡包大学参加培训课程。结业时获得汉堡包学位和炸薯条选修证书。麦当劳通过不断的顾客调查来监督产品和服务质量，并且不遗余力地改进汉堡包生产方法以便简化操作、降低成本、加快服务以及带给顾客更多的价值。除了这些努力之外，每一家麦当劳快餐店还通过社区参与和服务项目来成为附近地区的一分子。

在其位于美国以外的 4,700 家快餐店中，麦当劳仔细地根据当地的口味和习惯来制定菜单。在日本供应玉米汤和照烧 (teriyaki) 汉堡包，在

罗马有通心粉色拉，在巴黎有配以葡萄酒和现场钢琴音乐的麦乐系列汉堡包。在牛被视为神圣的印度，麦当劳卖蔬菜汉堡包而不是牛肉汉堡。分析家预测 到本世纪末 麦当劳 60% 的收入将来自国外销售。

麦当劳在莫斯科开出第一家快餐店时，就很快赢得了俄国消费者的青睐。但是 为了在这个新市场达到其高水准的顾客服务标准 麦当劳公司不得不克服一些巨大的障碍。它必须把麦当劳那套经受过时间考验的做事方法教授给供应商、职员甚至顾客。公司还从加拿大带来技术专家，指导俄国农场主种植做炸薯条用的美国伯班克（Burbank）产的黄褐色土豆 并建立了自己的消毒车间 以保证有足够的鲜奶供应。公司还在汉堡包大学中培训俄国经理 并要求 630 名新职员中的每一位 其中绝大多数人原先根本不知道什么是麦乐鸡、什么是麦松蛋 都要接受 16~20 小时的基本知识培训 如烘烤小肉馅饼 组配麦香鱼三明治 以及提供微笑服务等。

麦当劳甚至还必须培训消费者，因为绝大多数莫斯科市民从来没见过快餐店。顾客们排着队观看教给他们怎样在快餐店用餐的录像，从怎样在柜台处点菜和付款 直到怎样吃巨无霸。按照通常做法 麦当劳公司很快便开始建立社区关系。在莫斯科开业的第一天，麦当劳为 700 名莫斯科孤儿举办开业聚会，并把开业当天的全部收益捐献给莫斯科儿童基金会。结果，这家新的莫斯科快餐店营造了一个非常成功的开端。在开业的第一天 大约有 50,000 名顾客蜂拥而入麦当劳。

在莫斯科取得成功之后，麦当劳继续在全球寻找为新顾客服务的机会。很快就在中国北京开设了最大的快餐店，该店占地 28,000 平方英尺 有 29 个收银机，700 张座位。这家巨大的北京麦当劳每天要接待一万多位顾客 并以优质的服务来实现其关怀顾客的特别承诺。

因此，麦当劳对消费者的注重已使其成为世界上最大的快餐服务组织。现在 它已取得约 20% 的美国快餐业务，并且正迅速地向全球扩展。在过去 10 年中 麦当劳已成为美国最能盈利的零售商。它的巨大成功反映在其股票价值的逐年增长上：1965 年以不到 6,000 美元的价格购买的 250 股麦当劳股票 今天已值到一百多万美元！

社会营销观念

社会营销观念(societal marketing)认为组织应该确定目标市场的需要、欲望和利益,然后再以一种能够维持或改善消费者和社会福利的方式向顾客提供更高的价值。社会营销观念是五种营销管理哲学中最新的一种

社会营销观念提出的质疑是,在一个环境恶化、资源短缺、人口急剧增长、全球经济紧缩和社会服务遭忽视的年代里,纯粹的市场营销观念是否仍然令人满意?那些了解、服务和满足个人欲望的企业可能并不总是从消费者和社会最好的长远利益出发来行事。根据社会营销观念,纯粹的市场营销观念忽视了消费者短期欲望和消费者长期社会福利之间可能存在的冲突。

以快餐行业为例,绝大多数人认为,当今庞大的快餐连锁店不仅提供方便可口的食品,而且价格也十分合理。但是,许多消费者和环保团体都已表达了他们的担心。批评家指出,汉堡包、炸鸡、炸薯条和其他快餐店中卖的绝大多数食品都是高脂肪高盐食品,从长期来看这不利于顾客的健康。此外,这些食品采用方便包装,产生了过多包装废弃物,从而会导致浪费和污染。所以,非常成功的快餐连锁业在满足消费者欲望的同时,可能正在影响消费者的健康和制造环境问题。

这些担心和争议导致了社会营销观念的产生。如图 1-4 所示,社会营销观念要求营销者在制定市场营销政策时,要考虑企业利润、消费者欲望和社会利益三者之间的平衡。起初,绝大多数企业的市场营销决策在很大程度上取决于企业的短期利润。后来,它们开始认识到满足消费者欲望的长远的重要意义,从而产生了这种市场营销观念。如今,许多企业在做市场营销决策时已开始考虑到社会的利益。



图 1-4 社会营销观念下的三种考虑

强生公司便是考虑社会利益的企业之一。最近，它在《幸福》杂志的民意测验中被评为美国最受推崇的对社会和环境负责的企业。强生公司对社会利益的关切集中体现在一份被称为“本公司信条”的文件中，该文件强调诚实、正直和以人为本。根据这一信条，强生公司宁愿自己遭受巨大损失也不愿发送一批劣质产品。并且，公司除了支持环境保护方案外，还支持许多有益于其消费者和工作人员的社区和职员方案。强生公司的总裁这样说道：“我们相信，只要我们坚持设法做正确的事情，总有一天市场会报答我们的。”

强生公司以行动来支持这些诺言。例如，在一次镇痛剂惨案中，有八人因吞食了强生公司的泰诺牌含氰化物胶囊而死于非命。尽管强生公司确认在几家商店中该药片已得到了调换，但是工厂中的药片还未得到更换，所以公司很快便撤回了所有产品。这一做法使强生公司损失了 2.4 亿美元的收入。但是，从长期来看，强生公司对泰诺的迅速撤回增强了消费者的信心和忠诚，而且泰诺仍然是美国镇痛剂的主导品牌。在这个案件

及其他案件中，强生公司管理部门发现做正确的事情对消费者和对公司都有益。公司总裁说：“我们的信条不应该被看作是某种社会福利方案……它仅仅是一种普通的好的商业方式。”因此，许多年来强生公司对消费者和社会服务的贡献已使它成为美国最受推崇的企业之一，而且也是最能盈利的企业之一。

进入下个世纪时所面临的市场营销挑战

市场营销是在一个动态的全球环境中进行的。每隔十年，市场营销经理都需要重新考虑其市场营销目标和实践。世界的飞速变化能够迅速地使昨天的制胜战略在今天变得过时。正如管理专家彼得·德鲁克 Peter Drucker 曾经评述过的，企业过去十年成功的方案很有可能是其下个十年毁灭的原因。

我们在进入 21 世纪时所面临的市场营销挑战是什么呢？现在的企业正不断地与变化中的顾客价值和倾向、经济萧条、环境恶化、日益增长的全球竞争以及其他众多的经济、政治和社会问题进行搏斗。但是，这些问题也提供了市场营销机会。我们现在来进一步深入地研究几种关键的趋势，以及促使市场营销快速变化和 challenge 市场营销战略的几大力量。

非营利性营销的增长

过去，营销主要被广泛地应用于工商业部门。但是最近几年，营销已经成为许多非营利性组织如大学、医院、博物馆、交响乐团甚至教堂的重要战略组成部分。我们来看下面的例子：

由于医疗费用和病房价格的上涨，许多医院面临使用率不足的情况，以产科和儿科尤为突出。因此许多医院已采取了营销行动。

如一家费城医院为了赢得产妇住院，他们为刚做父母者提供一顿有牛排和香槟的烛光晚餐。印第安纳州埃文斯顿（Evanston）的圣玛丽亚医疗中心采用富有创新精神的广告牌来促销其急救服务。还有其他一些医院为了吸引医生而设置了一些服务，如桑拿、司机接送和私人网球场等。

更有甚者，一座新教堂在开张之前雇了一家市场调查公司来查寻它的顾客想要什么。调查表明，“不上教堂的人”即时下与教堂没有联系的人，认为教堂很烦人，教堂服务与他们的日常生活毫不相关。他们抱怨教堂总是向他们要钱。据此，该教堂增设了流行音乐和幽默小品，放宽了服装要求，还就一些当前话题进行布道，如理财、为人父母等。它的直接邮寄宣传品上写着：“已放弃了教堂？我们不会责怪你。事实上许多人已放弃了教堂，因为他们已极其厌倦枯燥的布道，没有任何意义的仪式，没有人喜欢的音乐，以及看起来对钱包比对人更感兴趣的教士。但是，……教堂与众不同。来一次吧。”这样做的结果当然很成功。自教堂一年多以前开张以来，已招纳了近 400 名成员 其中 80% 是原先不上教堂的人。

现在，许多非营利性的组织正把它们的名称和标志特许给它们认为合适的产品使用，并从产品销售额中获取特许权使用费。最近有两个这方面的例子，其一是由麦克内尔（McNeil）消费品公司经销的关节炎基金会镇痛剂，其二是由塔特利公司（Tetley）经销的 VFW 咖啡。由阿道夫·库兹公司（Adolph Coors）经销的一种产品可能也会很快会用到 VFW 这一名称。来自这些产品的特许权使用费可以使这些原先靠捐献存活的非营利性组织大大地提高预算。

同样地，许多私立大学面对不断降低的注册率和不断上升的成本也开始采用营销手段来获得生源和资金。它们明确目标市场，改善交流和促销方式，以及对学生的需要和欲望做出更好的反应。美国的 300,000 所教堂中，有许多在保持成员和争取财政资助方面陷入困境，因此，这些教堂开始采用营销手段来更好地了解成员的需要，据此再重新设计它们的“服务项目”。许

多表演艺术团体，甚至包括有季节性售缺的芝加哥歌剧公司 (Lyric Opera Company of Chicago) 在内，都面临巨大的经营赤字，这必须依靠加大对捐赠者的营销力度才能得以弥补。最后，许多历史悠久的非营利性组织，如基督教青年会 (YMCA)、救世军 (the Salvation Army)、女童子军 (Girl Scouts) 都面临成员的流失 所以他们现在正使其布道和“产品”现代化 从而吸引更多的会员和捐赠人。

甚至连政府机构都已表现出对营销的极大兴趣。例如，美国军队有一项征募新兵的营销计划，各类政府机构也都在设计社会营销运动用以鼓励节能和引起对环境的关注，以及用来鼓励戒烟、戒酒和戒毒。还有，曾经一度墨守陈规的美国邮政管理局已制定了具有革新精神的营销计划。例如，在一次全国性运动中，邮政管理局为获得人们对美国奥林匹克队的支持而努力工作：

作为官方的奥林匹克赞助者，邮政管理局发起了一场旨在向奥林匹克运动员寄送卡片和为奥林匹克队筹集资金的促销运动。它在全国 28,000 个邮局中主办“奥林匹克精神周”活动，并邀请顾客在邮局的一张“世界最大的名信片”上签名，这张巨型名信片面积达 348 英尺 × 523 英尺，上书“美国向美国队敬礼”。每个捐赠一美元的顾客可以收到二份普通尺寸的该卡片复制件。并且他们还鼓励顾客把一张卡片寄给一位奥林匹克队员，另一张则留作纪念。邮政管理局计划在赞助奥林匹克运动方面花费约 1 亿美元，但是通过邮政产品销量的增长，预计能得到约 5,000 万美元的净利。

不断增长的非营利性和公共部门营销，为营销经理们提出了新的、令人激动的挑战。

信息技术的迅猛发展

计算机、电话和电视技术的迅猛发展，以及这些技术的合并使用，对企业生产和营销其产品的方式产生了巨大影响。通过电视会议，悉尼、东京、巴黎和纽约的市场营销主管可以“实时”会面，而不必踏上飞机。直接营销商无所不知，从你开什么型号的车，读什么书，直到你最喜欢什么风味的冰淇淋，所有这些只需点击几下鼠标就可以得到。密执安州安·阿伯 Ann Arbor 地区的一家小企业可一天 24 小时向全世界千百万观众宣传它的产品，所花的钱比在附近报纸上刊登一则广告的费用还要少。（大趋势）和《全球性悖论》的作者约翰·耐斯比特 John Naisbitt 说：“电信技术是既创造巨大的全球经济又使全球经济的组成部分更细小更强有力的驱动力。”

这种奇迹的核心是信息高速公路及其支柱——因特网（其用户称之为“网”）。因特网不存在所有权或中央管理机构，它是一个由靠 32,400 多个联机网上的电话联接起来的 220 万台计算机所组成的网络。因特网已进入 135 个国家和地区，其成员正以每月 10% 到 15% 的速度增长。就在十多年前还作为一小撮政府机构和研究院之间联接工具的因特网，现在已被迅速地运用到商务中。企业正在利用因特网与偏远办公室的职员进行联络，保持与顾客和供应商的联系，以及更快地发布销售信息。由于新技术使因特网更能进入用户家庭，使用户倍感亲切，所以企业将通过因特网取得千百万新顾客，而所花费用只是印刷品广告和电视广告费用的一小部分。

迅速全球化

世界经济在过去 20 年中已发生了剧烈变化。随着喷气客机、传真机、全球电脑和电话的联网，世界电视卫星广播以及其他先进技术的出现，地理和文化的差异已缩小，从而使企业能大大拓宽其地理市场覆盖面及采购和制造范围。结果是出现了一个对企业和消费者来说都更加复杂的市场营销环境。

今天，几乎所有的企业，无论大小，都或多或少地受到全球竞争的影响。例如，附近的花商从墨西哥花匠那儿买花，纽约小批量服装零售商从亚洲进口商品，美国电器制造商在本国市场上同巨大的日本对手竞争，大量的美国消费品生产商把新产品出口到国外新兴市场。

美国企业在其国内市场已受到来自亚洲和欧洲跨国公司手段高明的市场营销挑战。丰田、西门子、雀巢、索尼和三星这样的公司经常在美国市场上超过其美国竞争者。与此类似，很多行业内的美国企业在国外找到了新的机会。通用汽车公司、爱克森石油公司 (Exxon)、IBM 公司、通用电气公司、杜邦公司 (Du Pont)、摩托罗拉公司、可口可乐公司，以及其他几十家美国企业已开展了真正全球性的经营，在全世界制造和销售它们的产品。营销实例 1-4 只提供了几个例子，利用国际市场营销机会的美国企业数不胜数。

今天，企业不仅在国际市场上努力销售其在当地制造的产品，而且还在国外购买更多的零部件和供应物。例如，美国最著名的服装设计师之一比尔·布莱斯 (Bill Blass) 可能会选择由澳大利亚羊毛织成并由意大利设计印染的布料。他设计出一件女装，并把图案传真给香港代理人，再由香港代理人向中国工厂订货。成衣将被空运到纽约，再由纽约分销到全国各地的百货商

店和专卖店中。

许多在国内购买的产品和服务实际上是“混血儿”其设计、材料采购、制造和市场营销都发生在几个不同的国家。决定“购买美国货”的美国人会想当然地决定不买本田车，而买道奇轻便车(Dodge Colts)。然而，当他们得知道奇轻便车实际是在日本生产的，而本田则是用美国造的零部件在美国本土组装的，那他们会感到多么的惊讶。

因此，全世界各个国家的经理们都急于知道究竟什么是全球市场营销？它是怎样区别于国内市场营销的？全球竞争者和势力是怎样影响我们的生意的？我们“走向全球”应达到什么程度？许多企业正在和外国企业、甚至和竞争对手建立战略联盟，由这些外国企业或对手充当供应商或市场营销伙伴。过去几年中，许多竞争者之间已建立了一些令人惊讶的联盟，如福特和马自达(Mazda)、通用电气和松下、美国电话电报公司和好利获得(Olivetti)等。下个世纪的成功企业很有可能是那些已经建立了最好全球网络的企业。

不断变化中的世界经济

在过去几十年中，世界上很大一部分地区正变得日益贫穷。萧条的世界经济导致了对消费者和营销者来说都更为困难的时期。纵观世界，人们的需要超过以往任何时候，但是，许多地区的人民没钱购买所需商品。毕竟，市场是由同时具有需要和购买力的人组成的。但在许多情况下，后者往往缺失。在美国，虽然工资得到了增长，但是实际购买力水平却在下降。对劳动力中的欠熟练工人来说，情况更是如此。许多美国家庭设法做到了使其购买力水平不下降，这仅仅是因为夫妻双方都参加了工作。但是，由于制造商为降低成本而缩小规模，许多工人因此而

失业。

当今的经济条件对营销者来说 既制造了问题 又创造了机会。一些企业面对不断衰退的需求，几乎看不到什么增长的机会。但是，其他一些企业则不断寻找解决消费者问题的方法。许多企业在想方设法向消费者提供的更多而要求的更少。例如，沃尔玛连锁店成长市场领导企业，依靠的是两条原则，即“保证满意”和“我们的价格总是较低”。在每一个沃尔玛连锁店里都可以看到这两个装饰鲜明的原则。消费者走进沃尔玛连锁店时会受到接待员的友好欢迎，接着便会发现店内的商品品种繁多，品质优良，并且都是以日常低价出售的。同样，厂家自销购物中心和折扣连锁商店的激增也是因为同一原则，即：如今，顾客需要的是价值。这一原则甚至还被用于奢侈品营销上。例如，丰田汽车公司介绍其成功的凌志（Lexus）豪华汽车时就用了如下大标题：“卖掉 72,000 美元的汽车换取 36,000 美元的汽车可以看作是旧货折价换取高价新货，这可能是历史的首创。”

营销实例 1 4

利用全球机会

许多美国企业正大胆地利用全球市场营销机会。下面仅举三个例子。

可口可乐公司

可口可乐公司最近观察到国内可乐市场趋于萧条。尽管可口可乐经典（Classic）占领了 20% 的美国软饮料市场 美国可乐市场已从 1984 年占整个软饮料市场的 64% 下降为现在的 59%。为了抵补国内的低增长率，可口可乐公司以迅猛的速度扩展其国际经营。例如 仅仅在 1994 年的前六个月内 可口可乐公司就在七个国家开设工厂或重新进入市场 这些国家包括俄国、波兰、印度、南非和越南等。

可口可乐公司正在加快其全球市场营销各个方面的速度，包括精辟的广告、全新的包装、产品的供样和活动的主办。它已将全球纳入其富有革新精神的“永远的可口可乐”广告运动中，用作特色标志的东西无所不包，从星光耀眼的北极熊一直到朋克（punk）摇滚乐手。公司成功地恢复了传统的可口可乐瓶，使其成为世界最知名的包装。可口可乐公司还重新使用了另外一种传统的市场营销方法，即为顾客提供样品。今年夏天，它向德国消费者免费赠送了成千上万加仑的可口可乐。这些及其他一些行动的结果是，可口可乐公司第三季度的销售增长率惊人地达到 12%，这是国内销售增长率的二倍多。在国际市场上，可口可乐以三比一的优势战胜了其主要竞争对手百事可乐。

美国‘R’玩具公司

美国‘R’玩具公司（Toys ‘R’ US）用了几年时间才艰难地闯过日本的重重官僚机构，得以在仅次于美国的世界第二大玩具市场日本开设第一家大型的美国折扣商店。这位美国零售巨人的出现使日本的玩具制造商和零售商相形见绌。典型的日本小玩具店只有 1,000 到 2,000 种商品，而美国‘R’玩具商店经营的商品多达 15,000 种。并且，这位折扣商以低于竞争者 10% 到 15% 的价格进行销售。

美国‘R’玩具公司在日本第一家商店的开业情况十分“惊人”，在最初三天之内就招徕到 60,000 多位顾客。仅仅两年之后，美国‘R’玩具公司就已拥有 24 家日本商店，每家商店都引来大批的顾客并取得 4% 的市场份额。在接下去的一年中，公司计划拥有 35 家商店，获得 10% 的市场份额。美国零售商看起来正在从日本深刻的社会变化中获利。根据一份资料，“在日本，既是外在主人，又是工作狂，又是薪水人，家长的状况正逐渐地成为历史遗迹。他的继承者正以一种较轻松的姿态生活，与家人一起度过更多的时光。日本家庭现在呆在一起的时间比以前要长。在星期天，他们会出去吃午饭，然后去逛像美国‘R’玩具公司这样的大商店。美国‘R’玩具公司使购物在日本成为二种娱乐。

如果公司在日本像它在欧洲那样成功的话，日本零售商就会忙得团团转。美国‘R’玩具公司在 1985 年开始时，在西欧仅有 5 家商店，但是现在已有 181 家，并计划开设更多。欧洲的销售量是整个公司销售量增长

率的三倍。

MTV 公司

在美国经过十年的不断增长之后，音乐电视公司 Music Television 的国内市场已趋饱和。但是美国音乐电视网络正在国外迅速扩张，例如它在欧洲的巨大轰动。MTV 欧洲公司成立于 1990 年 现在已进入 27 个国家和 5900 万个家庭 这比美国 MTV 公司几乎多一百万个家庭。

该网络完全针对全欧洲：节目和广告在全欧洲统一，并且全都是英文。还几乎独立地创造了一种把英语简化后的欧洲语言。MTV 公司满足全世界青少年的共同需要 并且广播新闻和社会性节目 如 特写欧洲移民的困境 评论全球热点。MTV 欧洲公司已经使广告人相信存在一个真正的欧洲消费者。它向一个巨大的国际观众播放许多企业，如利维·斯特劳士公司、宝洁公司、苹果计算机公司、百事可乐公司等广告。公司还经营着 MTV 亚洲公司、MTV 拉丁美洲公司和 MTV 日本公司。总计，MTV 公司已在全世界 63 个地区进入了 24,000 万个家庭。

对更多道德和社会责任的呼唤

当今市场营销环境的第三个因素是，越来越多的人呼吁企业应该对其行为造成的社会和环境的影响承担责任。从企业会议室直到商学院的教室，企业道德几乎是每一个商业场所的热门话题。并且很少有企业可以无视对环境运动的新需求。

道德和环境运动将来会对企业提出更严格的要求。以最近的环境发展为例，西方非常震惊地发现前东欧集团各政府对环境的严重忽视。在许多东欧国家，空气污浊，水源遭到污染，土壤也因大施化学剂而变得有毒。1992 年 6 月 来自一百多个国家的代表参加了在里约热内卢举行的地球保护最高级会议，商谈如何解决诸如像热带雨林的破坏、全球变暖、物种濒临灭绝这样的环境问题及其他环境威胁。很明显，将来企业在市场营销

和生产制造的过程中，必须遵守不断提高的环境责任标准。

新的市场营销前景

过去十年中，各地的商业企业都接受了一个不得不信服的教训。国内的企业认识到它们不能再忽视全球市场和竞争者。在成熟行业中的成功企业认识到它们不能轻视新兴的市场、技术和管理方法。各类企业都认识到它们不能把焦点只集中于企业内部，而忽视顾客和环境的需要。

20 世纪 70 年代美国最强大的公司有通用汽车、西尔斯等。但是这两家公司都在市场营销方面遭到失败，现在都处于挣扎状态。因为它们都不能够理解不断变化的市场、顾客，以及提供价值的需要。现在，通用汽车公司还在痛苦地思索，为什么全世界有这么多的消费者转而求购日本和欧洲的小汽车。不可一世的西尔斯公司也迷失了方向，一方面把市场份额丢失给时兴的百货公司和专卖店，另一方面又丢失给大众化的折扣商。

在我们跨入下个世纪之时，企业将不得不在每一个方面都以顾客为导向，受市场驱动。仅仅受产品或技术驱动是不够的，但是，仍然有太多的企业至今在设计产品时仍不考虑顾客因素，这样做的结果只能是发现自己遭到了市场的拒绝。（仅仅赢得新顾客是不够的，很多企业忘了在商品出售以后的顾客，这样只会失去未来的商业机会。）毫不奇怪，我们现在看到的许多书的书名大多是：《顾客驱动型企业》、《终身顾客》、《唯一要紧的事：把顾客带到您事务的中心》、《将丢失的顾客变成黄金》、《顾客联结》、《坚持从服务中敲下您的钱袋》等等。这些出版物都强调，在快速变化的市场营销背景下获得成功的关键将是对市场的高度关注以及将全部市场营销投入到为顾客提供价值中去。

小 结

今天成功的企业全都以顾客为中心，并且严肃地投入到市场营销中去。现代市场营销寻求的是以承诺较高的价值来招徕新顾客，以及以提供顾客满意来维系现有顾客。不管是大企业还是小企业，营利性企业还是非营利性组织，国内企业还是国际性企业，健全的市场营销对所有组织的成功来说都至关重要。

许多人只把市场营销当作是推销和广告。但是事实上，市场营销发生于销售之前和之后。市场营销组合了众多行为，包括市场调研、产品开发、销售、定价、广告、直销和其他。其目的是在寻找、服务和满足消费者的需要的同时，实现组织自身的目标。

市场营销是指个人和群体通过创造产品和价值并与其他个人和群体进行交换以获得所需和所求的过程。市场营销的核心概念是 需要、欲望和需求，产品、价值、满意和质量，交换、交易和关系，以及市场。

营销管理是指为实现组织目标，创造、建立和保持与目标市场之间的有益交换关系，而对设计方案所作的分析、计划、实施和控制。市场营销者必须善于管理需求水平、需求时机和需求构成。管理需求意味着管理与顾客的关系。这既包括招徕新顾客，又包括保住现有顾客。最近，市场营销经理们正把重点移向与重要顾客建立可获利的长期关系。

营销管理可由五种不同的原理指导。生产观念认为消费者喜欢低成本的产品，因此，管理部门的任务是改进生产效率和降低价格。产品观念认为消费者喜欢高质量的产品，因此，如果产品质量足够好，就没多大必要进行促销活动。推销观念认为消费者不会购买企业足够多的产品，除非用强劲的推销和促销手

段来刺激他们。市场营销观念认为企业可通过了解界定明确的目标市场的需要和欲望以及使顾客达到理想的满意程度来获得竞争的优势。社会营销观念认为企业应该将创建顾客满意和长期社会福利，作为实现目标和责任的关键。

市场营销处在一个动态的全球环境中。环境的迅速变化能使昨日制胜的战略很快作废。市场营销者在下世纪将面临许多新的挑战 and 机遇。今天的企业正在与非营利性营销的增长，全球竞争的激化，世界经济的萧条，更大社会责任的要求和许多其他经济、政治和社会挑战进行搏斗。但是，这些挑战也提供了市场营销机会。为了在 21 世纪取得成功，企业将不得不牢牢地以市场为中心。

第 2 章

战略规划和市场营销过程

1853 年 利维·斯特劳斯，一个卖帆布裤给加利福尼亚淘金者的巴伐利亚移民 发明了牛仔裤。自那以后 牛仔裤就一直是美国生活的一部分。并且，利维·斯特劳斯公司也一直统治着牛仔裤行业。 20 世纪 50 年代到 70 年代，生育高峰期出生的人逐渐成年 年轻人的数量急骤膨胀 因此卖牛仔裤很容易。利维·斯特劳斯公司要做的仅仅是生产足够多的牛仔裤以满足看起来永远得不到满足的市场。但是到 20 世纪 80 年代初为止，生育高峰期出生的人逐渐老化，他们的品味也随着自己腰

围的变粗而发生改变。他们买牛仔裤的数量减少了，而穿的时间则变长了。同时，18~24 岁年龄段的人，即通常认为最有可能买牛仔裤的人，也在不断缩减。因此，利维·斯特劳斯公司发现在衰退的牛仔裤市场上它不得不为自己的市场份额进行奋斗。

起初，尽管牛仔裤市场在衰退，但是利维·斯特劳斯公司仍然坚守其牛仔裤基本业务。它凭借大量增加广告以及在西尔斯、潘尼等全国性零售店内进行销售的方式寻求销售量的增长。在这些战术失败之后，利维·斯特劳斯公司开始尝试多元化经营，进入增长更快的时装和专业服装行业。它仓促增添了许多新产品线，包括新款时装、运动装和体育装等。到 1984 年为止，利维·斯特劳斯公司的多元化经营陷入混乱状态，涉及的行业范围从牛仔裤一直到男人用的帽子、滑雪装、跑步装，甚至还有妇女穿的涤纶紧身短衬裤和斜纹粗棉布孕妇装。其结果是仅在一年之内利润就下降了 79%，极为悲惨。

1984 年，利维·斯特劳斯公司为了扭转不利形势，公司新任管理层实施了一个大胆的战略新计划。它卖掉了绝大多数时运不济的时装和专业装，使公司回到向来最擅长的业务：生产和销售牛仔裤。作为先行者，利维·斯特劳斯公司重新启用了它的拳头产品最基本的暗钮式、缩水后贴身的 501 型牛仔裤。公司投资 3800 万美元用于现时经典“501 型蓝色牛仔裤”广告攻势，即一系列时兴的、纪实风格的“现实广告”。从来没有一个企业在一类服装上花过这么多钱。这时，许多分析家对这一战略提出疑问。正如其中一位分析家所说：“这对一条普通的牛仔裤来说简直花费太多了。但是，501 型蓝色牛仔裤攻势使消费者想起了利维·斯特劳斯公司的悠久传统，并使公司重新确定以传统的蓝色牛仔裤生产为中心。在接下去的四年中，这一广告攻势使 501 型蓝色牛仔裤的销售量翻了两倍多。

在建立起这种固定的蓝色基调之后，利维·斯特劳斯公司开始增添新产品。例如，它成功地在基本产品线中增设了预洗、磨洗和彩色牛仔系列。1986 年末，利维·斯特劳斯公司引进了多克斯(Dockers)产品系列，即休闲、舒适的棉裤。这针对的消费者是生育高峰期出生的现已逐渐变老的男性。由于该新产品线是对牛仔裤系列的自然延展，所以产生了比预计要大得多的吸引力。不仅成人购买多克斯产品，而且他们的孩子也购买。看起来，每一个美国男性青少年都至少需要一条在见女朋友的父母时穿得出来的棉料便裤。自开发以来的十年中，多克斯产品系列已成为盈利十亿美元的成功产品。利维·斯特劳斯公司继续为正在变老的生育高峰期出生者开发新产品，例如：为那些穿不下剪裁较纤瘦的 501 型蓝色牛仔裤的男士设计宽松合身的牛仔裤。

除了推出新产品之外，利维·斯特劳斯公司还努力开发新市场。例如，公司在 1991 年开展了特别针对妇女的牛仔裤广告攻势。这次名为“女士牛仔裤”的广告攻势，投资 1200 万美元，为期三年，很富有创新精神，其特色是由女艺术家来表演展示穿有蓝色牛仔裤的女性形体。公司还开展了一次全国西班牙语电视广告运动，旨在增强对新兴的、增长迅速并忠诚于品牌的西班牙裔市场的吸引力。

但是，利维·斯特劳斯公司最巨大的转变是在国际市场上。利维·斯特劳斯公司现在已成为唯一真正全球型的美国服装制造商。它的战略是“全球思考，当地行动”。公司管理着一个合作紧密的全球市场营销、制造和销售系统。每年有两次，利维·斯特劳斯公司会召集世界各地的经理，共同讨论产品和广告创意，并寻觅那些具有全球影响力的创意。例如，多克斯产品系列源于阿根廷，但现在已成为全球畅销产品。在其全球战略中，利维·斯特劳斯公司鼓励当地商店根据它们的国内市场改进产品。

和营销方案。例如在巴西，公司开发了斐美妮娜 Feminina 曲线剪裁牛仔裤系列，提供巴西妇女喜爱的特别紧身款式。

在绝大多数国外市场 利维·斯特劳斯公司大胆地宣传其深厚的美国文化。例如 詹姆斯·迪安 James Dean 几乎是日本所有利维广告中的中心人物形象。印度尼西亚广告中表现的则是一群穿着利维牛仔的青少年驾着 60 年代出品的敞篷车 绕着美国衣阿华州的杜布克市 Dubuque)兜风。并且几乎所有的外国广告都以英语音乐为特色。但是，和美国人通常认为利维产品只是普通结实的粗布衣服不一样，绝大多数欧洲和亚洲消费者认为它们是特别时髦的代名词。因此，其定价也完全符合对顾客的吸引力：一条利维 501 型牛仔裤在美国卖 44 美元 到日本约为 63 美元 在巴黎则高达 88 美元。

利维·斯特劳斯公司大胆创新的全球市场营销活动取得了极好的成效。由于国内市场的继续收缩，国外销售量已成为促进利维·斯特劳斯公司成长的主要原因。海外市场现在创造 34% 的公司总销售额 以及 46% 的未扣除公司费用和利息前利润。或许更为瞩目的是，其国外业务正以五倍于国内业务的速度增长。利维·斯特劳斯公司还在寻找新的国际市场机会，例如，第一家正式销售利维牛仔裤的俄罗斯商店最近已向大众开放 并且利维·斯特劳斯公司正在向渴望拥有牛仔裤的印度、东欧和俄罗斯消费者销售利维牛仔裤。

这些引人注目的战略和市场营销计划使利维·斯特劳斯公司变革成为一家朝气蓬勃的、能够盈利的企业，使公司能够更好地把握不断变化的市场机遇。通过建立以其牛仔裤为核心的坚实基础，再配以精心设计和市场开发方案，利维·斯特劳斯公司已找到了在国内牛仔裤市场衰退的情况下提高利润的方法。正如一位公司观察家所说的，利维·斯特劳斯公司早就知道“只要正确地组合坚持不懈和精明能干这两大要件，策划新产品

和打开新市场就可以显得像穿惯一条新的利维磨洗牛仔裤一样不费吹灰之力。”

读完本章之后，你应该能够：

1. 解释整个企业的战略规划制定及其四大步骤；
2. 讨论如何设计业务组合和成长战略；
3. 分析市场营销在战略规划制定中的作用；
4. 阐述市场营销过程以及影响该过程的各种力量；
5. 讨论营销管理功能，包括市场营销规划的要素

所有的企业都必须向前看并且制定一个长期战略，以适应本行业中不断变化的各种条件。在情况、机会、目标和资源一定时，每个企业都必须找到最合理的战略。为长期生存和成长而选定企业总战略的艰巨任务被称为战略规划。

在本章，我们先来看看组织的总体战略规划。然后，我们再讨论市场营销在总体战略规划已确定的组织中的作用。最后，我们解释一下市场营销管理过程，即市场营销人员在贯彻执行组织任务时的管理过程。

战略规划

许多企业在经营时没有正式的规划。在新建的企业中，经理们有时如此之忙以至没有时间来制定计划。在小企业中，经理们有时认为只有大企业才需要正式计划。在成熟企业中，许多经理坚持说他们没有正式计划也做得很好，因此计划并不太重要。他们可能会拒绝花时间制定一个书面计划，他们可能会

争辩说 市场变得太快了 计划只能等着积灰尘 根本没用。

但是，正式的计划制定对各类企业，不管是大型的还是小型的，新建的还是成熟的，都会有许多益处。它能鼓励管理部门系统化地超前思维，并能迫使企业完善其目标和政策，使企业各方面更好地合作，以及提供更清楚的业绩标准以便于控制。有一种论点认为计划在快速变化的环境中没多大意义，很少有用。事实上，与其相反的论点才是正确的，即健全的计划能帮助企业对环境变化进行预测和快速地做出反应，以及为突发事件做出更好的准备。

企业通常要制定年度计划、长期计划和战略规划。年度计划和长期计划涉及的是企业的当前业务以及履行这些计划的工作方法。比较起来，战略规划涉及的则是使企业适应在不断变化的环境中获得良好机会的有利条件。所谓战略规划（strategic planning）是指在企业的目标、能力和不断变化的市场营销机会之间，发展和保持某种战略适应性的过程。

战略规划制定为企业其余计划的制定作好了必要的准备。其制定步骤包括确定明确的企业任务，明确相应的企业目标，设

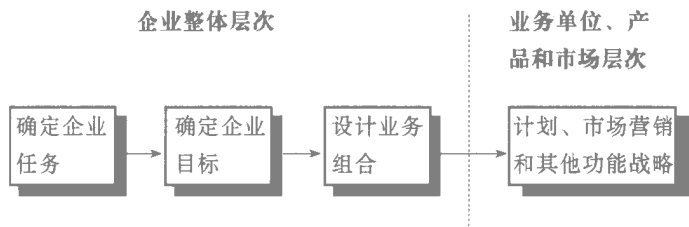


图 2-1 战略规划制定的步骤

计最佳业务组合，以及协调各职能战略（见图 2-1）。首先，企业要在整体层次上确定总目标和任务。然后将该任务转变为指导整个企业的相应的具体目标。接着，由总部决定企业的最佳业务组合和产品组合，并确定企业的资源在各业务单位或各产品单位之间的分配。最后，每个业务单位和产品单位必须制定支持企业总体规划的详细市场营销计划和其他部门计划。因此，市场营销计划发生在业务单位、产品和市场三个层次，并且通过对具体市场营销机会更详细的计划来支持企业的战略规划。

确定企业使命

一个组织的出现总是为了实现某一任务。开始时，它的任务或目的是明确的。但随着时间的推移，由于组织的发展，新产品和新市场的开发或者环境中出现的一些新情况，其任务会变得模糊。当管理部门意识到组织正在盲目前进时，就必须重新搜寻其目标。这时就该提问：我们的业务是什么？我们的顾客是谁？消费者价值是什么？我们的业务应该是什么？这些问题听起来很简单，但却属于企业无法回避的难题。而善于经营的企业总是不断地向自己提出这些问题，并慎重而又透彻地给予答复。

许多组织通过制定正式的使命书来回答这些问题。使命书（mission statement）是指对组织目的，即组织在更大范围的环境中想实现的目标所做出的陈述。一份明确的使命书就像一只“看不见的手”对组织中的人员起到指导作用。

传统上，企业是用产品术语“我们制造家具”或者技术术语“我们是化学加工企业”来界定其业务范围的。但是，使命书应以市场为导向来说明其市场定位。企业以市场为导向来界

定其业务范围优于以产品或技术为导向来界定其业务范围。产品和技术最终会过时，而基本的市场需要却可能长存。市场导向型使命书以满足基本顾客需要的方式来定义企业的业务。因此，美国电话电报公司经营的是通信业务，而不是电话业务。花旗银行信用卡的业务界定不是发放信用证，而是使顾客能够用国内的价值，即存款或证券等资产，来换得世界各地的任何东西。3M 公司不仅仅是在生产胶粘剂、科学设备和保健产品，它是在采用革新办法来解决人们的问题。表 2-1 中 对其他几个企业用产品导向和市场导向的业务范围界定作了比较。

表 2-1 企业产品导向与市场导向业务界定的比较

企 业	产品导向型界定	市场导向型界定
露华浓	我们生产化妆品	我们销售生活方式和自我表现，成功和地位，回忆、希望和梦想。
迪斯尼	我们经营主题乐园	我们提供幻想和娱乐，这是一个美国仍以其该有的方式有所作为的地方。
沃马特连锁店	我们经营折扣商店	我们提供满足美国中产阶级需要的产品和服务。
施乐	我们生产复印机、传真机和其他办公设备	我们通过扫描、存储、检索、改样、分发、打印和刊印文件使工作成效更高。
斯科特	我们销售草籽和化肥	我们提供赏心悦目的绿色草坪。
家庭仓库	我们销售工具和用于家庭修理及改善的产品	我们提供建议和解决方法，使拙手笨脚的持家人变为装修先生和装修女士。

管理部门应避免使其使命太窄或太宽。若说铅笔制造商的

任务属于通信设备行业，这就太不着边际了。使命必须符合实际。如若把新加坡航空公司的任务说成是成为世界最大的航空公司，就完全是自欺欺人。使命还必须具体明确。许多使命书都只是写给公众看的，而缺乏具体和可操作的指导意义。下面这一说法：“我们想通过提供最高质量的产品、最优质的服务以及最低廉的价格来成为本行业中的领导企业。”听起来很动听，但却过于笼统并且矛盾百出。这无法帮助企业做出缜密的决策。使命也必须适合市场环境。美国女童子军组织如果仍坚持其原先的任务“培养年轻的姑娘以司母亲和妻子之职”就无法在当今环境下成功地招募成员。组织应基于其与众不同的能力来设定任务。麦当劳公司可能会涉足太阳能行业，但是这将无法发挥其核心的能力，即为广大顾客提供廉价食品和快速服务。

最后，使命书应该具有激励性。企业的使命不应该被表述为创造更多的销售额或利润，因为利润只不过是进行一项有用的活动之后所得的报偿。企业职工需要感到他们的工作是有意义的，是对人类生活的一种贡献。对比 IBM 公司和微软公司的使命，当 IBM 公司的销售额达到 500 亿美元时，其总裁约翰·艾克斯 John Akers 说：IBM 的目标是到本世纪末成为销售量达到 1000 亿美元的企业。而微软公司的长期目标则是 IAYF，即“指尖信息”，意思是把信息放到每个人的手指尖上。微软公司的任务比 IBM 公司的更有激励作用。

最近的一项研究发现，“梦幻家”公司设定的目标不是赚钱。例如，沃特·迪斯尼公司 Walt Disney Company 的目标是“使人们高兴”，但是，尽管利润可能不是这些公司使命书的组成部分，却是必然的结果。该研究表明，1926~1990 年期间，18 家“梦幻家”公司的股票价格比其他公司股票价格的 6 倍还多。

确定企业目标和目的

企业的使命需要转化为企业各管理层次的具体目标。每个管理人员都应该有明确的目标，并负责实现这些目标。例如，国际矿物和化学品公司（International Minerals and Chemical Corporation）有许多业务，其中包括化肥业务。化肥分公司并没有说它的使命是生产化肥，而是将其使命说成是“提高农业生产力”。这一使命可派生出各级目标，包括业务目标和市场营销目标。提高农业生产力的任务使企业的业务目标变为研制能够提高产量的新化肥。但是，由于研究费用很高，需要提高利润来支持，所以提高利润成为另一个主要业务目标。利润可通过增加销售或减少成本来提高。销售又可通过改善企业在美国市场的份额，或进入新的外国市场，或以两者兼用的方法来增加。于是，这些目标就成为企业的当前市场营销目标。

必须制定市场营销战略来支持这些市场营销目标。为增加在美国市场的份额，企业可扩大其产品在各处的分布和加强促销工作。为进入新的国外市场，企业可减价或以国外大包税区为目标。这些都是企业的宏观市场营销战略。接着，对每一个宏观市场营销战略还必须更详细地进行界定。例如，加强产品的促销活动会需要更多的销售人员和更多的广告，对这两项任务还必须做出具体的计划安排。这样，企业的使命就转化为一系列当前的目标，这些目标应尽可能地具体。例如，“增加我们的市场份额”这一目标就不如“使我们的市场份额到第二年末增长为 15%”来得有用。

设计业务组合

在企业使命和目标的指导下，管理部门应立刻着手规划企业的业务组合 (business portfolio)。所谓业务组合是指组成企业的业务和产品的集合。最佳业务组合是指能使企业的强项和弱项最好地适应环境所提供的机会的业务组合。完成这一工作，企业需从两方面着手：(1)分析现有业务组合并决定对哪些业务追加、减少或不进行投资；(2)为业务组合中增添的新产品或业务制定增长战略。

分析现有业务组合

战略规划制定中的主要活动就是业务组合分析 (portfolio analysis)，根据这种分析，管理部门可对企业的各项业务进行评估。企业会对盈利的业务追加较多的资源，而对较弱的业务，则会逐步减少投资或者放弃。例如，代尔公司 (Dial Corp) 近几年通过卖掉不太盈利的业务来加强业务组合，其中卖掉的有公共汽车运输公司 (灵提公司)、编织材料供应、肉类包装和计算机租赁业务等。同时，公司加强了对消费品 (代尔肥皂、Armour Star 肉、Purex 洗涤产品及其他) 和服务 (Premier Cruise 运输公司，Dobbs 飞机场服务) 的投资。

管理部门进行业务组合分析的第一步，是鉴定企业的关键业务，这些业务被称为战略业务单位 (strategic business unit) 简称 SBU。所谓战略业务单位是指具有单独的任务和目标，并可以单独制定计划而不与其他业务发生牵连的企业的一个单位。一个战略业务单位可以是企业的一个部门或一个部门内的一个产品线，有时可以是一种产品或品牌。

业务组合分析的第二步，是管理部门评估企业各个战略业务单位的经营效果，以便做出资源配置决策。其中有一些企业采用非正式的方法，即管理部门考虑企业的业务或产品组合，并做出判断以决定每个战略业务单位的贡献大小及对其资源配置的多少。另一些企业则采用正式的业务组合计划制定方法。

战略规划制定的目的是找到企业能最好地发挥其能力以利用商业环境中有利机会的方法。所以，绝大多数标准组合分析方法评估战略业务单位时都采用两种重要的尺度，即战略业务单位的市场或行业吸引程度，以及战略业务单位在该市场或行业中地位的强度。最著名的组合计划制定方法是由一家第一流的管理咨询公司波士顿咨询集团（Boston Consulting Group 简写成 BCG）发明的。

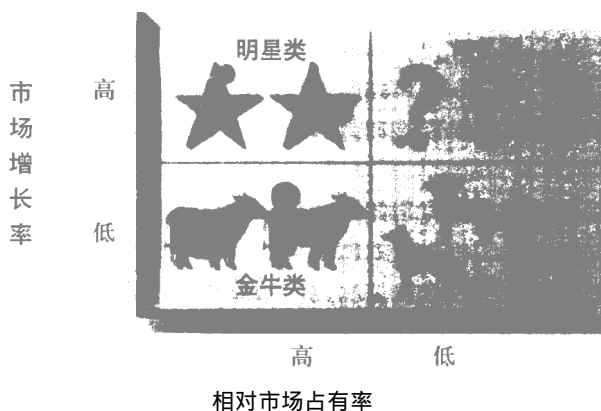


图 2-2 波士顿咨询集团的增长率-占有率矩阵

1. 波士顿咨询集团方法

采用波士顿咨询集团方法，企业应根据图 2-2 所示的增长

率-占有率矩阵 (growth-share matrix) 来对所有的战略业务单位进行分类。纵坐标表示市场增长率，用来衡量市场的吸引力程度。横坐标表示相对市场占有率，用来衡量企业在该市场中的力量。在如图所示的增长率-占有率矩阵中，有四种类型的战略业务单位：

- 明星类 市场增长率和相对市场占有率都高的业务或产品。经常需要巨额投资来支持其快速增长。最后，市场增长率下降，转变为金牛。
- 金牛类 市场增长率低但相对市场占有率高的业务或产品。这些已经得到巩固的成功的战略业务单位需要较少的投资来保持其市场份额。因此，它们能够为企业大量的现金，来支付帐单和支持其他需要投资的战略业务单位。
- 问号类 市场增长率高但相对市场占有率低的业务单位。需要大笔现金来保持市场占有率，更不用说提高占有率了。管理部门必须慎重地考虑应努力将哪些问号变成明星，哪些则应淘汰。
- 狗类 市场增长率和相对市场占有率都低的业务和产品。有可能创造出足够的现金来维持自身，但不太可能成为大量现金的源泉。

在增长率-占有率矩阵中的 10 个圈代表企业的 10 种现有战略业务单位。该企业有两个明星、两只金牛、三个问号和三只狗。圆圈的大小与战略业务单位的美元销售额成正比。该企业的业务组合尚可，但并非处于最佳状态。企业想投资于较有前途的问号，将它们变为明星；以及维持明星，以便它们在其市场成熟时成为金牛。幸运的是，两只金牛规模较大，所提供的现金可支持企业的问号、明星和狗类业务单位。但是该企业应采用一些果断措施来解决问号类和狗类业务单位的问题。如果该企业没有明星，而狗类太多或只有一只较弱的金牛，该图情况就会恶化。

在对战略业务单位进行分类之后，企业必须决定每类业务单位在将来要起的作用。以下有四种战略可用于每类业务单位。企业可增加对业务单位的投资以建立其市场占有率。或者只提供足量投资以维持业务单位现有水平的市场占有率。也可以收获战略业务单位，挤出短期现金流量而不管长期效果如何。最后，还可以用变卖，或逐步结束并将资源挪作他用的方式来放弃战略业务单位。

随着时间的推移，战略业务单位在增长率—占有率矩阵中变换着位置。每个战略业务单位都有生命周期。许多战略业务单位在初期都属于问号类，如果经营成功就会成为明星类。以后，随着市场增长率的降低而成为金牛类，最后会消亡或变成狗类，直到完成整个生命周期。企业需要不断地增加新产品和业务单位，以便其中的一些能成为明星，并最终成为金牛，帮助支持其他的战略业务单位。

2. 矩阵方法中的问题

波士顿集团法和其他正式的方法都是对战略规划制定的革新。但是，这些方法也有局限性。方法本身很难，又很费时间，实施费用也很高。管理部门会发现，很难定义战略业务单位和测量市场增长率及占有率。除此之外，这些方法都集中对现有业务进行分类，而对将来的计划制定没有提供多少建议。管理部门仍然要依靠自己的判断来为每个战略业务单位设定业务目标，决定资源配置，以及找出应该增设的新业务。

正式计划制定方法还会使企业过分注重市场占有率的增长或者通过进入有吸引力的市场而获得的增长率。由于采用这些方法，许多企业已陷于毫不相关的和新的高速成长的行业，在这些行业里，它们根本不知道怎样经营，因此效果非常差。同时，这些企业经常草率地放弃、变卖或榨死其健康的成熟业务。其

结果是，许多过去经营太分散的企业现在正缩小其经营范围，并重新回到最熟知的一种或几种业务中。

尽管有这样或那样的一些问题，尽管许多企业已放弃了正式矩阵方法而喜欢用那些更适合形势的迎合顾客的方法，绝大多数企业还是坚持进行战略规划制定。《幸福》杂志所列 500 家企业中约有 75% 的企业实行某种形式的组合计划制定。

这一分析方法并非是找到最佳战略的万应灵药。但是，它能帮助管理部门了解企业的全局，知道每个业务或产品的经营成果，决定资源配置以及引导企业在未来取得成功。如果使用恰当，战略规划制定就是总体战略管理的一个重要方面，一种思考如何管理企业的方法。

制定增长战略

除了对现有业务进行评估之外，设计业务组合还包括找到企业将来应考虑的业务和产品。鉴别增长机会的一个有效工具是产品/市场扩展方格 (product/market expansion grid) 如图 2-3 所示。在此我们以利维·斯特劳斯公司为例。

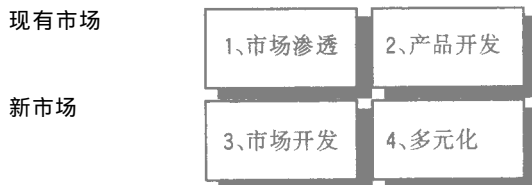


图 2-3 通过产品/市场扩展方格鉴别市场机会

第一 利维·斯特劳斯公司管理部门会考虑企业的主要品牌能否实现较深程度的市场渗透（market penetration）即在不对产品进行任何改造的情况下扩大对现有顾客的销售量。例如，为增加牛仔裤的销售量，利维可以减价、增做广告、把产品分销到更多的商店，或者从零售商处争取到较好的商店展台以及购买现场推销机会。基本上，利维管理部门会愿意增加现有顾客的使用率以及吸引其他服装品牌的顾客来购买利维服装。

第二 利维·斯特劳斯公司管理部门会考虑市场开发（market development）的可能性，即为现有产品找到和开发新市场。例如 经理们会考察新的人口市场 如儿童、老年消费者、妇女、少数民族群体，来看是否能够鼓励新的消费团体第一次购买或更多地购买利维产品。例如，利维公司最近为促进其牛仔裤在女性和西班牙裔市场中销售量的增长发动了新的广告运动。经理们还可能考察新的地理市场。在过去的几年中，利维公司在西欧、亚洲和拉丁美洲加大市场营销力度，使销售大幅度增长。公司现在的目标是东欧、俄罗斯、印度和中国的新兴市场。

第三，管理部门会考虑产品开发（product development），即向现有市场提供经改良的或新的产品。现有利维产品可增添新的款式、型号和颜色。或者利维公司可以提供新的产品种类和建立便装新品牌来吸引不同的使用者或从现有顾客处取得更多的销售量。例如，利维引进的多克斯产品系列，该产品种类的年销售量现已达到 10 亿多美元。

第四 利维·斯特劳斯公司会考虑多元化经营（diversification），购买或新设现有产品和市场之外的业务。例如，公司可进入男性时装、娱乐和运动装行业或者其他相关行业。一些企业想找到新出现的最有吸引力的行业。他们认为成功的一半秘密是进入有吸引力的行业，而不是在无吸引力的行业中努力保持效率。但是，如果企业过份多元化到不熟悉的产品或行业中，

就会失去市场重点。例如在本章开篇的例子中所讨论的，1984 年之前，利维公司草率地将经营范围扩展到众多的业务上，包括滑雪装、男士西服和帽子以及其他专业服装。但是在 1985 年，新的管理部门卖掉了这些不相关的业务，将公司重点重新集中到斜纹牛仔裤这一核心业务上来，并设计了一个以密切联系新产品和更大胆地开发国际市场为特色的稳定增长战略。这些行动使公司的销售量和利润发生了巨大转变。

计划职能战略

企业的战略规划决定了企业将要经营的业务种类以及每类业务的目标。接着，对每一业务单位都要制定更详细的计划。每个单位内的主要职能部门，即市场营销、财务、会计、采购、制造、信息系统、人力资源及其他，都必须通力合作以实现战略目标。

1. 市场营销在战略规划制定中的作用

企业总体战略和市场营销战略之间有许多重叠部分。市场营销参照的是消费者需要及企业满足这些需要的能力。这些因素同样也指导着企业的总任务和总目标。

市场营销在企业战略规划制定中的关键作用有以下几个方面：第一，市场营销提供指导原则，即市场营销观念，建议企业战略应围绕满足重点顾客群的需要来制定。第二，市场营销通过帮助找到有吸引力的市场机会和估计企业利用这些机会所具有的潜能，来使战略规划制定者做出投资决策。最后，在各个具体业务单位之内，市场营销为达到单位目标而设计战略。单位的目标一旦设定，市场营销的任务就是实施这些目标并取得盈利。

2. 市场营销和其他业务职能

顾客价值和满意是市场营销者取得成功的模式中的要素。但是，单有市场营销并不能为顾客创造较高的价值。所有企业部门都必须通力合作来完成这一重要任务。每个部门都可以看作是企业价值链 (value chain) 中的一个环节。这就是说，每个部门都要进行设计、生产、营销、交付和支持企业产品的价值创造活动。

例如，沃马特连锁店的目标是通过为顾客提供他们想要的最低可能价格的产品来创造顾客价值和满意。沃马特连锁店的市场营销人员发挥着巨大作用。他们了解顾客的需要和欲望，据此在商店货架上摆上顾客想要的产品，并设定打不败的低价。他们制作广告和推销方案，并提供顾客服务来帮助顾客。通过这些及其他一些行动，沃马特连锁店的营销人员帮助把价值交付给了顾客。但是，市场营销部门需要企业其他部门的帮助。例如，沃马特连锁店以低价提供合适产品的能力取决于采购部门寻找所需供应商的能力以及从他们那儿以低价购买的能力。同样，沃马特连锁店的信息系统部门必须快速准确地提供有关各个商店中产品销售情况的情报，并且其经营人员必须能有效、低成本地经销产品。

企业价值链的结实程度和其最薄弱的环节相一致。因此，成功取决于每个部门在为顾客增加价值工作中的表现情况，以及各个部门活动的协调情况。在沃马特连锁店，如果采购部门不能从供应商处取得最低价格，或者经营部门无法以最低成本销售商品，则市场营销部门就无法实现最低价的承诺。

因此，从理论上说，企业的各个职能部门应协调工作，来为消费者创造价值。但是在实践中，部门关系却充满冲突与误解。市场营销部门采用消费者的角度。但是，当市场营销部门努力

地发展顾客满意时，却会使其他部门从本部门的角度出发做出较差的工作。市场营销部门的活动会增加采购成本，打乱生产计划，增加库存，以及导致令人头痛的预算。因此，其他部门会拒绝配合市场营销部门的工作。

但是，市场营销人员必须想出办法，使所有部门都“想消费者所想”并建立一条运作顺利的价值链。

为购买者创造价值不只是“市场营销的功能”，而是像一个交响乐团，其中每一个成员的表演都由指挥来调整和组合，因此能产生合作的效果。〔为购买者创造优质的价值〕是整个企业真正的重心所在，而决非企业内部个别部门的职能。

市场营销经理可以通过理解企业其他部门来赢得其对消费者价值和满意目标的最佳支持。他们必须和其他职能部门的经理密切合作，制定联合职能计划，据此，各个不同的部门便可以共同实现企业的战略总目标。

3. 市场营销和市场营销系统中的合作伙伴

在追求竞争优势的过程中，企业需要超越自身的价值链，去观察供应商、销售商乃至最终顾客的价值链。今天，有更多的企业在与市场营销系统内的其他成员组成“合作伙伴”关系，以便改善整个顾客价值交付系统（value delivery system）的性能。例如康宝汤料公司（Campbell Soup）实行合格供应商方案。在该方案中，公司为供应商设定了很高的标准，并且只挑选少数几家愿意达到要求的质量，准时交货和不断改进要求的供应商。然后，康宝公司选派自己的专家与供应商合作，以便不断改善彼此的合作情况。

与此类似，本田公司（Honda）也设计了一个和其供应商紧

密合作，帮助他们降低成本和提高质量的方案。例如，本田公司在选择多诺利公司 (Donnelly Corporation) 作为其美国产汽车全部反光镜的供应商时，就派工程师云集到多诺利工厂，寻找改进产品及操作的方法。这帮助多诺利公司在第一年降低了 2% 的成本。多诺利公司经营状况的改善，使它对本田公司的年销售额在不到 10 年的时间内从 500 万美元增长到 6000 多万美元。反过来，本田公司也赢得了一位效率高、成本低的高质量零部件供应商。因此，与多诺利以及其他供应商合作的结果是，本田公司能够以较低成本和较高质量的小汽车向顾客提供较大的价值。

今天，各大企业正仔细地挑选合作伙伴，并制定出能够共同获利的战略。在当今市场，竞争不再发生在单个竞争者之间，而是发生在由这些竞争者组成的整个价值交付系统之间。因此，如果本田公司能够建立一个比福特公司或其他竞争者更强有力的价值交付系统，它就能够赢得更多的市场份额和利润。

战略规划制定与小型企业

许多对战略规划制定的讨论都集中于有许多部门和产品的大企业。但是，小型企业也能够从健全的战略规划制定中极大地获益。尽管绝大多数小型企业开始时总会制定大量的业务和市场营销计划，用来吸引潜在的投资者，但是企业一旦运营，战略规划制定便落到了一边。小公司的企业家或总经理们宁愿把他们的时间用来“灭火”，也不愿用来制定计划。但是，当小企业发现其负债太多，或增长正超过生产能力，或市场份额正丢失给价格更低的竞争者时，它该怎么办？战略规划制定能够帮助小企业经理们预测这些情况，以及决定怎样避免或处理这些情况。营销实例 2-1 中的例子是某个小企业如何运用非常简单的战

略规划制定手段来规划其每三年的进程的。

很显然，战略规划制定对一个小企业的未来至关重要。威灵顿环境咨询和建设公司（Wellington Environmental Consulting and Construction, Inc.）的总裁索姆·威灵顿（Thom Wellington）说，在办公室以外的地方进行战略规划制定是很重要的。在办公室之外的地点能提供一个心理上中立的场所，在那儿企业的职员可以“更加坦率”，它还能使企业主从花了太多时间来灭火的火灾现场撤走。

营销实例 2 - 1

小型企业中的战略规划制定

俄亥俄州哈德逊地区的金斯医疗仪器公司（King's Medical Company）经营磁共振成像（MRI）设备，即价值一百多万美元的 X 光片拍摄仪器。公司在 11 个州有 20 个经营点，1987 年至 1992 年规模扩大了将近 40%，但其负债也达到 2700 万美元。尽管如此，公司还是设法坚守阵地，并取得 12% 至 20% 的利润率。公司总裁和“规划大师”威廉·帕顿（William Patton）指出，金斯医疗仪器公司的计划制定系统，尤其是决策制定规则和决策的贯彻执行，是公司成功的关键。帕顿说：“许多书上都认为对小企业来说有至关重要的三点：现金流量，现金流量，还是现金流量。我同意这些都是非常重要的，但是还有另外三点也同样重要，即规划、规划、再规划。”

下面几个步骤概括了金斯医疗仪器公司制定总体战略计划的过程。总体战略规划是公司许多部门和个人制定规划的根据。该过程随公司的评估，公司在市场上的地位和公司的目标而定。

1. 识别公司前几年经营所处的商业环境中的主要因素。
2. 依据公司在后两年的性质和职能来描述公司的任务。
3. 解释会影响公司任务的内部和外部力量。
4. 识别将指导公司未来的基本驱动力量。
5. 制定一组长期目标，用来指明公司在未来想成为什么样的公司。

6. 列出行动计划大纲，用来规定将长期目标融入整个公司所需的后勤、财务和人员因素。

市场营销过程

战略规划确定了企业的总任务和总目标。在每个业务单位内，市场营销的作用是帮助实现战略总目标。市场营销在组织

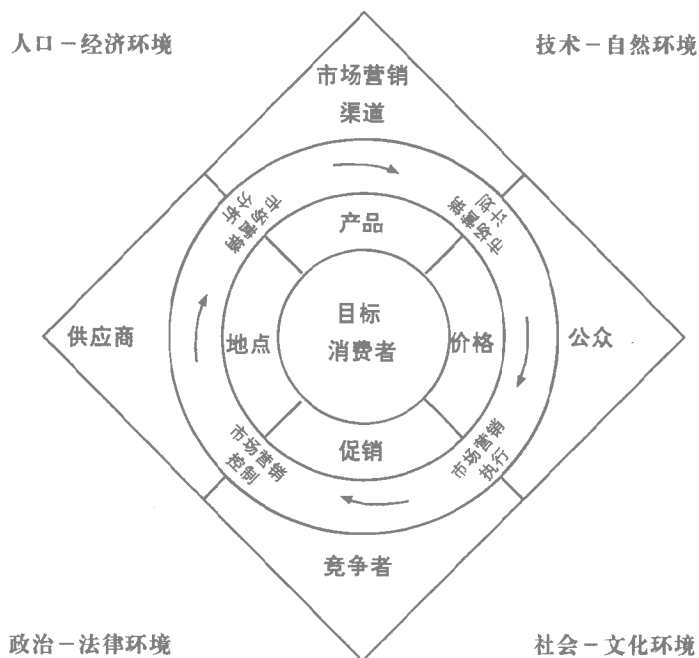


图 2-4 影响企业营销战略的因素

中的作用和活动如图 2-4 所示，该图概括了整个市场营销过程（marketing process），以及影响企业市场营销战略的主要力量。

目标消费者位居中心。企业识别总体市场，将其划分为较小的细分市场，选择最有开发价值的细分市场，并集中力量满足和服务于这些细分市场。企业设计由其控制的四大要素（产品、价格、地点和促销）所组成的市场营销组合。为找到和实施最好的市场营销组合，企业要进行市场营销分析、计划、实施和控制。通过这些活动，企业观察并应变量于市场营销环境。我们现在来简单地看一下市场营销程序中的每个因素。在以后几章中，我们会更为详细地进行讨论。

目标消费者

为了在今天竞争激烈的市场中获胜，企业必须以顾客为中心，从竞争对手处赢得顾客，并通过提供更大的价值来保住顾客。但是，在满足顾客之前，企业必须先了解顾客的需要和欲望。因此，健全的市场营销要求仔细地分析消费者。企业明白，它们无法满足既定市场内的所有消费者，至少不能以同一种方式来满足所有的消费者。消费者的类型太多，他们的需要种类也太多。并且，一些企业在为某些细分市场服务方面处于优势。因此，每个企业都必须分割总体市场，选择最好的细分市场，并制定战略以便以优于竞争对手的方式服务于选定的细分市场，赚得利润。这一过程包括三个步骤：市场细分，目标市场选择，以及市场定位。

1. 市场细分

市场包括多种类型的顾客、产品和需要，因此营销人员必须确定哪个细分市场能提供实现企业目标的最佳机会。可根据地

理、人口、心理和行为因素对消费者进行各种分组并提供不同的服务。将市场分为具有不同需要、特征或行为，因而需要不同产品或市场营销组合的不同购买者群体的过程，被称为市场细分 (market segmentation)。

每个市场都含有细分市场，但是并非所有细分市场的方法都同样有用。例如，强生公司泰诺胶囊如果区分男女镇痛剂使用者，而两者对市场营销活动的反应又一致的话，则对公司不会有多少意义。细分市场 (market segment) 是指对既定的市场营销活动会做出类似反应的消费者。例如，在小汽车市场，选择最大、最舒适的汽车而不考虑价格的消费者，可构成一个细分市场。另一个细分市场可能是那些主要关心价格和使用方便性的消费者。很难生产出某种型号的汽车能够成为每个消费者的首选产品。企业都明智地集中精力满足一个或多个细分市场的特殊需要。

2. 目标市场选择

企业在划分好细分市场之后，可以进入既定市场中的一个或多个细分市场。目标市场选择 (market targeting) 是指估计每个细分市场的吸引力程度，并选择进入一个或多个细分市场。企业选择的目标市场应是那些企业能在其中创造最大顾客价值并能保持一段时间的细分市场。资源有限的企业或许决定只服务于一个或几个特殊的细分市场。这种战略限制了销售量，但很能盈利 (见营销实例 2-2)。或者，企业可挑选几个相关的细分市场，即或许是那些具有不同类型的顾客但有相同基本欲望的细分市场。再者，大型企业可决定提供一个完整的产品系列，服务于所有的细分市场。

绝大多数企业在进入一个新市场时只服务于一个细分市场，在取得成功之后，才进入其他细分市场。大企业最终会选择

完全市场覆盖。它们想成为本行业的通用汽车公司，因为通用汽车公司说过它要为每一个“人、钱包和个性”生产汽车。领导企业通常要设计不同的产品来满足每个细分市场的特殊需要。

3. 市场定位

企业在决定进入哪些细分市场之后，还必须决定在这些细分市场中要取得什么样的地位。产品地位是指产品相对于竞争对手而言在消费者心目中所处的位置。如果消费者认为某产品与市场上另一产品雷同，消费者就没有理由购买该产品。

市场定位 (market positioning) 是指为使产品在目标消费者心目中相对于竞争产品而言占据清晰、特别和理想的位置而进行的安排。因此，市场营销人员设计的位置必须使他们的产品有别于竞争品牌，并取得在目标市场中的最大战略优势。例如，福特是“质量是头号工作”，别克 Buick 是“美国质量的新标志”。农神是“不一样的企业 不一样的汽车”。马自达是“真的感觉不错”，而丰田消费者说“我喜欢你为我做的”。捷豹 (Jaguar) 的定位是“艺术与机器的完美结合”而梅塞德斯是“世界上独一无二的汽车”。豪华本特利 (Bentley) “简直像长了一双翅膀。”这些简单得令人难以相信的声明形成了产品营销战略的支柱。

在对产品定位时，企业先找出据以定位的可能的竞争优势。为赢得竞争优势，企业必须向选中的目标市场提供较大的价值。这可以通过两种方式来实现：一是设定低于竞争者的价格，二是提供更多的利益使较高的价格变得合理。但是，如果企业将产品定位成提供较大的价值，则必须交付该较大的价值。因此，有效的市场定位开始于切实地使企业的市场营销供应与众不同，从而能够为消费者提供大于竞争者的价值。一旦企业选定理想的位置，就必须采取强有力的步骤，把该定位交付和传递给目标

消费者。企业的整个市场营销方案应支持选中的市场定位战略。

营销实例 2-2

弗纳斯在巨人的阴影下茁壮成长

你可能从来没有听说过弗纳斯 Vernor's 姜汁酒。而且即使你品尝过 你可能也不会认为它是姜汁酒。公司自夸弗纳斯姜汁酒“有悠久的历史”并且“与众不同地好喝”。该酱色软饮料比你喝过的其他姜汁酒都要甜 都要温和。但是 对许多与弗纳斯一道长大的底特律人来说 弗纳斯姜汁酒无与伦比。他们凉着喝 热着饮 早晨喝 中午喝 晚上还喝 夏天喝 冬天也喝 喝瓶装的 也在冷饮柜台喝。他们喜欢气泡冒到鼻尖上痒痒的感觉。他们还说，如果没尝过上面浮有冰淇淋的弗纳斯姜汁酒就算白活了。对许多人来说 弗纳斯姜汁酒甚至还有少许疗效 如 他们用暖过的弗纳斯姜汁酒来治小孩吃坏的肚子或者缓解疼痛的喉咙。对绝大多数底特律成年人来说，弗纳斯那种熟悉的绿黄相间包装带给他们许多童年时的美好回忆。

软饮行业由两大巨人统帅。可口可乐公司占 42% 的市场份额 位居第一 百事可乐公司以约 32% 的市场占有率向可口可乐发动强劲的挑战。可口可乐和百事可乐是“软饮料战”中的主要斗士。它们为争夺零售货架发生了持续猛烈的战斗 使用的武器包括 源源不断的新产品、大幅度的价格折扣、庞大的销售商促销队伍、以及巨额广告和促销预算。

一些“第二层”品牌 如彭伯 Dr. Pepper)、七喜(7-Up) 和皇冠(Royal Crown), 共同占领了约 20% 的市场份额。它们在较小的可乐和非可乐细分市场中挑战可口可乐和百事可乐。当可口可乐和百事可乐争夺货架时，这些第二层品牌经常会被挤出来。可口可乐和百事可乐制定了基本规则 如果较小的品牌不遵守 就会有被挤出或被吞并的危险。

同时 还有一群专注于虽小却忠贞不渝的细分市场的特制品生产商，相互争夺剩余的市场份额。这些小企业尽管数量很多，但是每一家的市场占有率都很微小 通常不到 1%。弗纳斯就属于这“所有的另一类”群体 其他还有：A&W 根啤、Shasta 苏打水、Squirt、Faygo、Soho 天然苏打水、

Yoo-Hoo、Dr Brown's 奶油苏打水、A. J. Canfield's 低卡巧克力牛奶苏打水以及十几种其他品牌。彭伯和七喜在软饮料战中只是被挤出货架，而这些小企业却有被碾碎的危险。

当你在比较弗纳斯和可口可乐时，禁不住要问：弗纳斯是如何生存的？可口可乐每年花掉近 3.5 亿美元做软饮料广告，而弗纳斯只花 100 万美元。可口可乐有长长的一系列品牌和派生品牌，如可口可乐经典、可口可乐 II、樱桃可口可乐、低卡可口可乐、无咖啡因可口可乐、低卡樱桃可口可乐、无咖啡因低卡可口可乐、雪碧、特伢 (Tab)、甘美黄 (Mellow Yellow)、小妇人苏打水 (Minute Maid) 等，而弗纳斯只有两种形式：原汁的和低卡的。可口可乐巨大的销售商推销力量以大幅折扣和促销折让摆布着零售商；而弗纳斯只有小额市场营销预算，并且对零售商没有多少影响。如果你能幸运地在当地超市里找到弗纳斯姜汁酒，它通常和其他特殊饮料一起被藏在货架的最底层。甚至在公司有很大把握的底特律市场，零售店通常也只给弗纳斯少些货架面，而许多可口可乐品牌会有 50% 到 100% 的货架面。

但是，弗纳斯不仅生存了下来，而且繁荣兴旺，这是怎样办到的呢？弗纳斯没有在主要软饮料细分市场与较大的企业直接较量，而是在市场中“见缝插针”。它集中力量满足弗纳斯忠实饮用者的特殊需要。弗纳斯明白它永远不可能真正挑战可口可乐以获得软饮料市场较大的占有率。但它同样明白可口可乐也永远不可能创造另一种弗纳斯姜汁酒，至少在弗纳斯饮用者的心目中是这样。只要弗纳斯继续满足这些特殊顾客，它就能获得一个虽小但能获利的市场份额。而且，对这个市场中的“小”是绝对不能嗤之以鼻的，因为 1% 的市场占有率就等于 5 亿美元的零售额！因此，通过选择合适的市场位置，弗纳斯在软饮料巨人的阴影下茁壮成长。

设计市场营销组合

一旦企业对其竞争性营销总战略做出了决策，就要开始准备计划市场营销组合的详细内容。营销组合是现代市场营销的

主要概念之一。所谓市场营销组合 (marketing mix) 是指企业为了在目标市场制造它想要的反应而混合采用的一组可控制的战术营销手段。市场营销组合包括企业为影响对其产品的需求而做的任何事情, 大致可分四组变量, 被称为四个 P, 即产品 (Product)、价格 (Price)、地点 (Place) 和 促销 (Promotion)。图 2-5 所示为在每个 P 之下的具体市场营销手段。

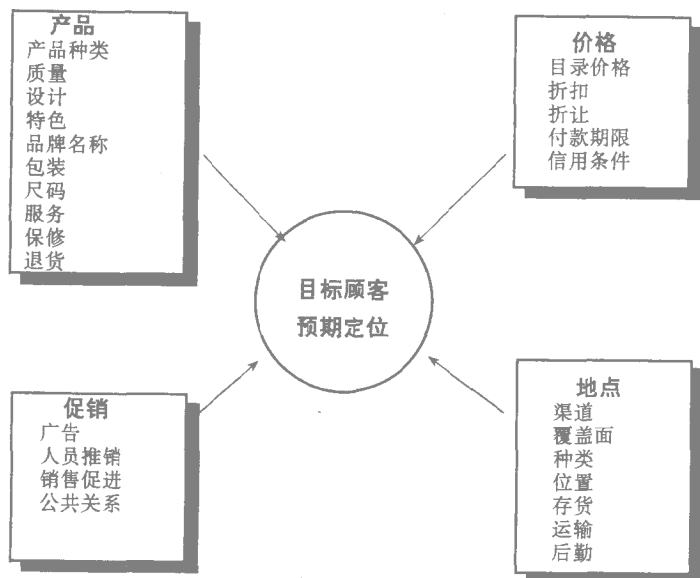


图 2-5 市场营销组合的四个 P_s

产品是指企业向目标市场提供的“商品和服务”的结合体。因此, 福特金牛座 (Taurus)“产品”包括螺母和螺栓、火花塞、活塞、头灯和成千上万种其他零部件。福特还提供几种金牛座车型和几十种可供选择的特色。该车有全套服务和全面保修, 连

排气尾管也当作产品的组成部分来对待。

价格是指顾客为获得产品而必须支付的金额。福特公司计算出建议零售价，其经销商采用此价格来为每辆金牛座车定价。但是，福特经销商很少采用完全标签价。相反，他们与每个顾客讨价还价，提供折扣、以旧换新折让和信用条件，以此对现有竞争形势做出调整以及使价格与购买者对汽车价值的看法相一致。

地点包括企业为使产品到达目标消费者手中而进行的活动。福特公司保持其庞大的独立自主的经销商系统，来销售公司许多不同型号的汽车。福特公司仔细地挑选经销商，并对他们提供强有力的支持。经销商持有福特汽车的库存，向潜在购买者展示福特汽车，讨价还价，达成交易，以及提供售后服务。

促销是指传递产品优点并说服目标顾客购买该产品的活动。福特公司每年要花 6 亿多美元来做广告，向消费者介绍福特公司及其产品。经销商的销售人员则帮助潜在的购买者，并说服他们福特车是最好的选择。福特公司及其经销商还提供特殊的促销手段，如减价、现金折扣、低信贷率等作为额外的购买刺激。

有效的市场营销方案应把所有的市场营销组合因素融入一个协调的计划之中，这一协调的计划通过向消费者提供价值来实现企业的市场营销目标。营销组合构成企业的战术工具箱，帮助企业在目标市场建立强有力的市场定位。

管理市场营销活动

企业希望设计能在目标市场最成功地实现其目标的市场营销组合，并将它付诸实施。这包括四种营销管理功能：分析、计划、实施和控制。图 2-6 所示为这些市场营销活动之间的关

系。企业首先制定战略总规划，然后再把企业的这些整体规划转变为每个部门、产品和品牌的市场营销计划和其他计划。

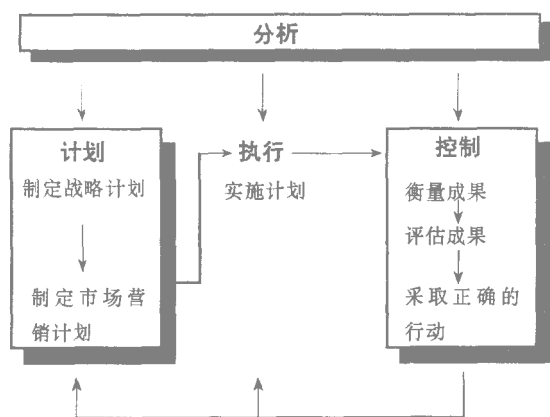


图 2-6 分析、计划、实施和控制之间的关系

通过实施，企业将战略和市场营销计划转变为能够实现企业战略目标的行动。市场营销计划由营销部门的人员来实施，他们要与公司内外的其他人进行合作。控制包括度量和估计市场营销计划和活动的成果，以及采取正确的行动来保证实现企业的目标。市场营销分析为所有其他市场营销活动提供所需要的情报和评估。

市场营销分析

对市场营销功能的管理开始于对企业情况的全面分析。企

业必须分析市场和市场营销环境，以找到有吸引力的机会和避开环境中的威胁因素。除分析现有和可能的市场营销活动之外，企业还必须分析自己的强项和弱项，以便能选择最适合于企业的机会。市场营销分析向其他每一个市场营销管理职能部门反馈信息和其他情报。本书第 4 章将对市场营销分析做更为详细的论述。

市场营销计划

通过战略规划制定，企业对每一个业务单位想要做的事情作出决策。市场营销计划制定是指对有助于企业实现战略总目标的营销战略做出决策。每一类业务、产品或品牌都需要一个详细的市场营销计划。那么，市场营销计划是什么样的呢？我们将集中讨论产品或品牌计划。产品或品牌计划应该包括以下几个部分：计划实施概要、市场营销现状、威胁和机会、目标和问题、市场营销战略、行动方案、预算和控制（见表 2-2）。

1. 计划实施概要

市场营销计划书开头应有一个计划实施概要，对计划中的主要目标和建议进行简短的概述，使企业管理部门能快速地浏览整个计划的内容。计划实施概要能帮助最高管理层迅速找到计划的要点。内容目录应附在计划概要之后。

2. 市场营销现状

计划的第一大部分描述目标市场和企业市场中的地位。在这部分中，计划制定者提供有关市场、产品性能、竞争和销售的信息。这一部分包括用来界定市场（包括主要的细分市场）的市场说明。计划制定者要指明过去几年中的市场大小（包括整

个市场和细分市场)，然后分析顾客需要和市场营销环境中会影响顾客购买行为的因素。接着，在产品评述中说明产品系列中主要产品的销售量、价格和毛利。竞争这一部分中谈的是主要竞争对手以及它们的产品质量、定价、销售和促销战略，还列出企业及每个竞争对手所占的市场份额。最后，经销这一部分阐述在主要销售渠道中的最近销售趋势和发展。

表 2-2 市场营销计划的内容

部 分	目 的
计划实施概要	对拟设的计划给予扼要的综述，以便管理层快速浏览。
市场营销现状	提供有关市场、产品、竞争和销售的相关背景资料。
威胁和机会分析	识别可能影响产品的主要威胁和机会。
目标和问题	确定企业对产品在销售、市场份额和利润方面的目标以及会影响这些目标的问题。
市场营销战略	提供将用于完成计划目标的主要市场营销方法。
行动方案	具体说明将要做什么、谁去做、何时做、以及需要多少费用。
预算	预计该计划财务开支的盈亏报表。
控制	规定如何对计划实行监控的程序。

3. 威胁和机会

经理人员在这部分中预测产品可能面对的主要威胁和机会，其目的是使经理预计会对公司产生影响的重要发展趋势。经理们应该列出能想象到的所有威胁和机会。假设拉尔斯顿一

普里那公司 (Ralston - Purina) 的宠物食品部门做了以下列举：

一家大型竞争企业刚刚宣布将引进一条新的珍贵宠物食品线，并以猛烈的广告和促销活动为后盾。

行业分析家预测 明年将有 10,000 多种新的杂货产品推向连锁超市的购买者。预计购买者只会接受其中的 38% 并且给每种产品的考验期只有 5 个月。

由于经济条件的改善，预计在美国几乎所有的人口细分市场中宠物所有者的数量会上升。

最近的一项调查研究发现，今天许多宠物食品购买者几乎像关心自己的健康那样关心宠物的健康。

宠物所有关系和对宠物健康的关注，在国外市场发展很快，尤其是在发展中国家。

上述各项中，前两项是威胁。企业没有必要对所有的威胁都表示相同的注意或关切。普里那公司的经理们应该估计每个威胁可能造成的潜在危害，并提前制定解决这些威胁的计划。后面三项是普里那公司可据以采取行动的市场营销机会。但是，机会的利用通常包含着风险。经理们应根据机会的潜在吸引力和企业的成功可能性来分析每一个机会，然后可以确定预期回报是否抵补风险。

4. 目标和问题

在研究产品的威胁和机会之后，经理人员就可以设立目标并考虑会影响这些目标的问题。目标应被称为企业在计划期间愿意实现的目的。例如，经理想实现 15% 的市场占有率，20% 的税前销售利润 以及 25% 的税前投资利润。假设现在市场占有率仅为 10%。这就提出了一个关键问题，怎样提高市场占有率？经理应考虑到有关提高市场占有率的主要问题。

5. 市场营销战略

经理人员在这一部分列出主要市场营销战略或称“行动计划”来实现目标。市场营销战略（marketing strategy）是指业务单位想借以实现其市场营销目标的市场营销逻辑。它具体包括目标市场战略、市场定位战略、市场营销组合战略及市场营销费用水平战略。市场营销战略应强调企业以哪些细分市场为目标市场。这些细分市场在需要和欲望以及对市场营销的反应和盈利能力方面各不相同。企业应从竞争的角度明智地把精力投入到最适合的细分市场中，然后再为每一个目标市场制定市场营销战略。

经理人员还应该勾勒出新产品、直销、广告、销售促进、价格和销售等市场营销组合因素的具体战略。经理人员应解释每个战略如何对前面提到的威胁、机会和重要问题做出反应。

6. 行动方案

市场营销战略应转变为具体的行动方案来回答以下问题：将做什么？何时做？由谁负责做？以及费用是多少？例如，经理人员想增加销售促进，作为赢得市场份额的关键战略。销售促进行动计划中应列明：特殊活动及其日期，参加的贸易展览会，新的购买现场展示和其他促销活动。行动方案需指明行动何时开始、检查和结束。

7. 预 算

行动计划使经理人员能够制定可行的市场营销预算，它实际上是一个计划盈亏报表。在收益栏，列出预计销售的单位数量和平均净价格。在费用栏，则列出生产、销售和市场营销的成本。两项之差就是预计利润。上级管理部门审核预算，或批准

或修改。一旦批准，预算就成为物资采购、生产规划、人员计划和市场营销运作的基础。预算制定很难，制定方法很多，从简单的“数手指头”到复杂的计算机模型都有。

8. 控制

计划的最后一个部分是控制，用来监督整个程序。通常，目标和预算按月或按季度制定。这一惯例使高层管理部门能够检查各个时期的成果和发现未达到目标的业务或产品。这些业务和产品的经理必须解释这些问题，并说明他们将采取的补救措施。

市场营销实施

计划好战略只是市场营销成功的开始。一个优秀的市场营销战略如果得不到正确的实施，就没有什么作用。市场营销实施 (marketing implementation) 是指为实现战略市场营销目标而把市场营销计划转变为市场营销行动的过程。实施包括日复一日、月复一月地有效贯彻市场营销计划的活动。市场营销计划提出的问题是：什么是市场营销活动和为什么要进行市场营销活动 而市场营销实施问的是 谁、何时、何地以及怎样。

许多经理认为“把事做正确”(实施)与“做正确的事”(战略)一样重要，甚或比后者更加重要。事实是这两者对取得成功同样重要。但是，企业可通过有效的实施来获得竞争优势。一个企业的战略可能雷同于另一个企业的战略，但是却能通过更快或更好的实施在市场中获胜。可是，市场营销实施很难。通常，想出好的市场营销战略比实施这些战略要更容易些。

市场营销系统中各个层次的人员必须通力实施市场营销计划和战略。例如，在宝洁公司，市场营销实施需要由成千上万的

公司内部和外部人员做出日常决策和行动。市场营销经理们做出有关目标市场、品牌、包装、定价、促销和销售的决策。他们要与公司中其他人员合作以获得对其产品和方案的支持。他们要与设计人员讨论产品设计，与制造人员讨论生产和存货水平，以及与财务部门讨论资金筹措和现金流量。他们还要与公司外部人员合作，如：与广告代理机构合作以策划广告活动，与媒体合作以获得公众支持。公司销售队伍敦促零售商对宝洁产品做广告，提供充足的货架和使用公司的展览品。

成功的市场营销实施取决于企业能否将行动方案、组织结构、决策和奖励制度、人力资源和企业文化这五大要素组合出一个能支持企业战略的、结合紧密的方案。首先，成功的执行需要一个详细的、把所有的人和活动聚集到一起的行动方案。其次，企业的正式组织结构在执行市场营销战略中发挥着巨大作用。一项重要的研究发现，成功的企业喜欢采用简单、灵活的结构，使它们能够迅速地适应不断变化的条件（见营销实例 2-3）。

企业的决策和奖励制度，既指导计划、预算、补偿等其他活动的操作程序，也影响着市场营销的实施。例如，如果企业以短期利润成果奖励经理，他们就不会有多少积极性去实现长期市场建设目标。有效的实施还需要仔细制定人力资源计划。在企业的各个层次，都必须配备具有所需技能、动力和个人魅力的人员。

最后，要想实施取得成功，企业的市场营销战略还必须和企业文化相适合。企业文化是指企业人员共享的价值观和信仰体系，也即企业的集体特性和意义。最近一项对美国最成功企业的研究发现，这些企业都围绕着强有力的、以市场为导向的任务建立了近乎狂热崇拜的企业文化。在沃马特连锁店、微软公司、诺世全百货公司、花旗银行、宝洁公司、沃特·迪斯尼公司和惠普公司等公司，“每一个职员都有一个强烈的意识，即他们从心底里知

道什么对他们的公司有利。”

营销实例 2-3

惠普公司结构的演化

1939 年两位工程师比尔·休利特 (Bill Hewlett) 和大卫·帕卡德 (David Packard) 在帕洛阿尔托 (Palo Alto) 的一间汽车库里建立了惠普公司 开始制造测试设备。创业之初 比尔和大卫亲自做每一件事 从设计和制造他们的设备，一直到对这些设备进行市场营销。当公司扩展到汽车库之外并开始生产更多型号的测试设备时，休利特和帕卡德雇用了职能经理来管理公司的各类活动。到 20 世纪 70 年代中期 惠普公司的 42 个部门已雇用了 30,000 多名职员。公司结构不断演变，以支持公司对革新和自主的着重强调。每个部门都作为一个独立的单位来经营，并且对自己的战略规划 and 市场营销方案负责。

1982 年 彼得斯 (Peters) 和沃特曼 (Waterman) 在其《追求卓越》(*In Search of Excellence*) 一书中指出 惠普公司的结构是其保持杰出的主要原因。他们赞扬了惠普公司的非限制性结构和高度非正式的交流 (即 MBWA 风格——吟游管理 因为这一做法以分散责任和权力的方式培养了自主。该方法成为著名的“惠普方式” 这种公司结构通过打破顽固的命令锁链和建立经理和职员之间的亲密平等关系 来鼓励革新。

但是 到了 20 世纪 80 年代 尽管公司仍能盈利 但在快速变化的个人电脑和小型电脑市场中，惠普公司开始遇到难题。新的气候要求惠普公司高度自主的部门在产品开发和市场营销方面进行合作 但是 惠普公司闻名的革新文化，以及对自主和企业家身份的着重强调，已成为一大障碍。因此 惠普公司采取行动 使其结构和文化与不断变化的环境保持一致。公司建立了委员会制度 以此促进部门内部与部门之间的交流 并协调它们的活动。

新结构在一段时间内看起来卓有成效。但是，权力集中运动很快便失去了控制。委员会不断增多 而且很快每个决策都需要委员会做出 到 80 年代末，“惠普方式”因庞大的官僚主义而完全停顿下来。进入 90 年代时 惠普公司有不下 38 个内部委员会 其决策范围囊括了每一个方面 从

新产品的技术规格一直到投放产品的最佳城市选择。这个令人窒息的结构不但没有增进部门间的交流，反而助长了成本，增加了惠普公司决策和市场应变的时间。例如有一次，公司花了将近 100 个人力、7 个多星期来为公司的新浪潮计算机命名。

在快步前进的智能终端和个人电脑市场，惠普公司缓慢的决策过程使其与灵活的对手，如康柏电脑公司 (Compaq) 和太阳微型系统公司 (Sun Microsystems) 相比，处于严重不利的地位。当惠普公司最重要的项目之一，一套高速智能终端，由于显得没完没了的委员会会议而落后于计划一年时，公司高层管理部门开始采取行动。它把项目所需的 200 名工程师从正式的管理结构中撤出，以便他们能在项目中持续工作，不受委员会烦琐拖拉公事程序的影响。这次工作站危机使惠普管理部门相信，必须在整个公司采取类似的改革。其结果是，公司进行了一次彻底的重组，铲除了委员会结构，使组织恢复了平衡。原先要与 38 个委员会交涉的高级管理人员，现在通常只需和三个委员会打交道。现在，全球性的多功能的队伍经营着各项惠普公司的业务。尽管公司规模庞大：98,400 名职员和 250 亿美元年销售额，但是其小型、灵活和自主的业务单位能够迅速地对市场做出反应。

因此，在不到十年的时间里，惠普公司的结构从高度分散和非正式的“惠普方式”演变为高度集中的委员会制度，然后再回到位于这两者之间的某个点上。惠普公司不可能找到一种能满足未来所有需要的最好的结构。而且，公司必须不断地改变自己的结构，以适应永远处于变化中的环境的要求。

市场营销部门的组织

企业必须设计一个市场营销部门来实施市场营销战略和计划。如果企业非常小，或许只要一个人就可以干完所有市场营销工作，包括调研、销售、广告、顾客服务和其他活动。当企业扩展时，就需要设立市场营销部门来策划和实施市场营销活动。在大企业，这个部门中包括许多专家。例如，卡夫公司 (Kraft)

有产品经理、销售经理和销售人员、市场调查员、广告专家和其他专业人员。

现代市场营销部门可以用几种方式来组织。最常见的一种市场营销组织形式是职能组织，即：在这种形式下，不同的市场营销活动由一位职能专家来领导，如销售经理、广告经理、营销调研经理、顾客服务经理或新产品经理。在全国或国际上销售的企业经常采用地理组织，即：销售和营销人员被分派到具体的国家、地区和分区。地理组织使销售人员进驻某个地区，认识他们的顾客，并以最小的旅行时间和费用进行工作。

具有许多、而且差别很大的产品或品牌的企业经常采用产品管理组织。使用这种方法，产品经理要为某种产品或品牌制定和实施一个完整的战略和市场营销方案。产品管理首先于1929年出现在宝洁公司。公司的一种新肥皂，佳美 (Camay) 销售状况不佳，因此宝洁公司选派一名年轻主管专门开发和促销该产品。这位主管获得了成功，因此公司很快便增派其他产品经理。自那以后，许多企业，特别是消费品企业，都建立了产品管理机构。但是，最近市场营销环境中的戏剧性变化使许多企业开始重新考虑产品经理的作用（见营销实例 2-4）。

对那些只销售一种产品给许多不同种类的、具有不同需要和偏好的市场的企业来说，市场管理组织或许是最好的选择。市场管理组织类似于产品管理组织。市场经理负责为具体市场制定市场营销战略和计划。该体制的主要优势在于围绕具体顾客细分市场的需要来组织企业。

生产许多不同的产品，这些产品又流入许多不同的地理和顾客市场的大型企业，通常会采用职能、地理、产品和市场组织的某种组合形式。这能保证每个职能部门、产品和市场得到管理部门对其应有的注意。但是，它也会增加管理层和管理费用，以及减小组织灵活性。不过，组织专业化所带来的利益通常还

是会超过其不利影响的。

营销实例 2-4

品牌管理新思维

品牌管理在大多数包装消费品企业中正成为固定模式。品牌经理计划长期品牌战略并负责品牌的利润。通过与广告代理机构的密切合作，他们发动全国性广告运动，旨在创建市场份额和长期消费者品牌忠诚。早些时候，食品公司非常强大，消费者对品牌很忠诚，全国性的媒体也能够有效地进入大众市场，因此这种品牌管理制度显得合情合理。但在最近，许多企业开始怀疑这种制度是否还能很好地适应当今迥异的市场营销现实。

有两大环境势力促使企业重新考虑品牌管理。第一，消费者市场和市场营销战略已发生了戏剧性的变化。今天的消费者面对的是不断增多的可接受的品牌，并处于永无宁日的价格促销的包围之中。其结果是，他们正变得不太忠实于品牌。还有，传统的品牌经理集中力量搞长期的、针对大众市场的全国品牌建设战略，而当今的市场现实要求的是较短期的、针对当地市场的销售建设战略。

影响品牌管理的第二大势力是，零售商力量的不断增长。规模更大、势力更强、信息更灵的零售商正要求更多的贸易促销来交换稀有的货架空间。贸易促销费用的增多，减少了品牌经理的基本市场营销手段，即全国性广告的利润。零售商还要求更多的因顾客定制而有的“多种品牌”促销，以便能兼顾制造商的众多品牌以及帮助零售商更好地竞争。这些促销手段都超过了单个品牌经理的职能范围，其设计必须在企业的更高层次进行。

这些及其他一些变化都极大地改变了企业营销产品的方式，使市场营销人员开始重新考虑曾服务多年并表现极佳的品牌管理制度。尽管品牌经理不可能很快绝迹，但是，许多企业正在探索管理品牌的各种不同方法。

一种方法是改变品牌经理工作的性质。例如，一些企业正要求他们的品牌经理花更多的时间与销售人员一起实地工作，了解商店中正在发

生什么，以及更进一步地贴近顾客。康宝汤料公司把产品经理和实地负责管理品牌的销售人员的职能结合起来，创设了“品牌销售经理”这些经理参加行业内的工作并设计更加符合当地情况的品牌战略。

另一种方法是宝洁公司、高露洁 - 帕默里夫 (Colgate - Palmolive) 公司、卡夫公司、RJR - 纳贝斯克 (Nabisco) 公司等采用的产品种类管理制度，在这一制度下，品牌经理向种类经理负责，而种类经理则对整个产品线负总责。例如，在宝洁公司黎明牌 (Dawn) 液体洗碗清洁剂的经理向负责黎明、象牙 (Ivory)、欢乐 (Joy) 和其他所有液体清洁剂的经理汇报。然后，该液体清洁剂经理再向负责所有宝洁公司包装肥皂和清洁剂（包括洗碗清洁剂以及液体和干洗洗衣清洁剂）的经理汇报。

种类管理有许多优点。首先，不再局限于具体的品牌，种类经理决定企业的整个种类供给情况。这使得产品种类供给更加完整和协调。或许种类管理最重要的一点好处，是能更好地连接新的零售商“种类采购”系统。在该系统中，零售商已开始让他们的采购员与某个产品种类的所有供应商开展业务。

一些企业组合了种类管理和另一种概念：品牌小组或种类小组。例如，纳贝斯克公司没有采用几个饼干品牌经理，而是采用了三个饼干种类管理小组，分别负责成人浓味饼干、营养饼干和儿童饼干。每个种类小组由一个种类经理领导，包括几个市场营销人员、品牌经理、一个销售计划经理和一个市场营销信息专家，由他们负责品牌战略、广告和销售促进。每个小组还包括来自财务、研究与开发、制造、管理和销售部门的专家。因此，种类经理完全像个小商人，有对整个产品种类的完全责任，有一个完整的人员编制来帮助他们计划和实施种类市场营销战略。

综上所述，品牌经理的工作正在发生变化，而且这些变化是必须的。品牌管理制度是产品驱动型而非顾客驱动型的制度。品牌经理集中把他们的品牌推向任何人和每一个人，因此他们经常过分地注重一种品牌，以至于忘了整个市场。甚至种类管理也以产品为中心，例如：“饼干”与“奥利奥 (Oreos) 牌香草奶油夹心巧克力饼干”相对应。但是，今天企业必须不再以品牌为出发点，而必须以这些品牌所服务的消费者和零售商的需要为出发点，这一点比以往任何时候都显得迫切。高露洁公司最近在这个方向采取了行动。它从品牌管理（高露洁牙膏）转到种类管理（所有高

露洁（帕默里夫牙膏品牌）再到一个新的层次（顾客需要管理（顾客的口腔健康需要））。这最后一个层次使企业最终把注意力集中到了顾客需要上来。

市场营销控制

由于在实施市场营销计划的过程中会有许多意外情况发生，所以市场营销部门必须持续地进行市场营销控制。市场营销控制（marketing control）包括估计市场营销战略和计划的成果，并采取正确的行动以保证实现目标。如图 2-7 所示，控制过程包括四个步骤。管理部门先设定具体的市场营销目标，然后衡量企业在市场中的业绩，并估计希望业绩和实际业绩之间存在差异的原因。最后，管理部门采取正确的行动，以此弥补目标与业绩之间的差距。这可能要求改变行动方案，甚或改变目标。

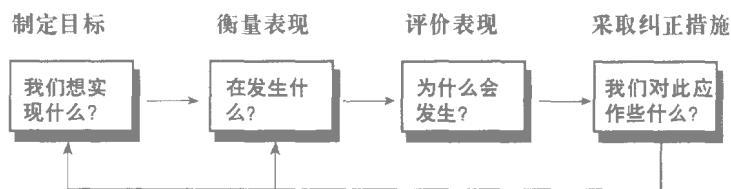


图 2-7 控制过程

经营控制是指根据年度计划检查当前业绩，并在必要时采取正确行动。其目的是保证企业实现在年度计划中制定的销售、利润和其他目标。它还指确定不同产品、地区、市场和渠道

的获利能力。

战略控制是指查看企业的基本战略是否很好地与其机会相匹配。市场营销战略和方案会很快过时，因此，每个企业都应定期重新评估对市场采用的全部方法。进行战略控制的一个主要手段是市场营销审计 (marketing audit)。市场营销审计是对企业环境、目标、战略和行动的一次综合、系统、独立和定期的检查，用以确定企业中存在的问题和机会。审计为企业制订行动计划，以此改善企业市场营销业绩提供了良好的情报。

市场营销审计覆盖某项业务的所有主要的市场营销领域，而不仅仅是一些出了问题的地方。它要评估市场营销环境、市场营销战略、市场营销组织、市场营销系统、市场营销组合以及市场营销生产力和盈利能力。审计通常由独立于市场营销部门、客观、有经验的外部单位进行。审计的结果可能会让管理部门感到惊异，有时甚至会感到震惊。于是，管理部门就能确定哪些行动合理，以及怎样并何时来实施这些行动。

市场营销环境

即使市场营销人员只需处理可控制的市场营销组合变量，市场营销职能管理也相当不易。但是，企业处在一个复杂的市场营销环境中经营，这个环境包括许多不可控制的因素，而企业却必须去适应。环境既创造威胁也创造机会。企业必须仔细地分析环境 以便能够避开威胁 利用机会。

企业营销环境中包括在企业周围影响企业为消费者服务的力量的力量 如 企业其他部门、渠道成员、供应商、竞争对手和公众。环境还包括范围更广的人口和经济力量、政治和法律力量、技术和生态力量、以及社会和文化力量。企业在向目标市场开发和定位产品时需要考虑到所有这些因素。市场营销环境将

在第 3 章中详细讨论。

小 结

战略规划指的是设计长期生存和发展战略。市场营销帮助制定战略规划，而总体战略规划则确定了市场营销在企业中的作用。并非所有的企业都采用正式计划制定，或者用得很好，但是，正式计划制定却为企业带来不少好处。企业制定三种计划：年度计划、长期计划和战略规划。

战略规划制定为企业其他计划的制定创造了条件。战略规划制定程序包括确定企业使命，目标和目的，业务组合，以及职能计划。制作一份稳妥的使命书是一项艰难的工作。使命书应该以市场为导向 明确具体、切实可行、有鼓动作用 从而引导企业利用最好的机会。然后，再由使命书来支持企业目标和目的。

由此，战略规划制定要求分析企业的业务组合，决定各个业务资源配置的多寡。企业可以采用正式组合计划制定方法，如波士顿咨询集团增长率—占有率矩阵或通用电器公司战略业务方格。但是，现在绝大多数企业都更多地按照顾客的要求设计业务组合计划方法，以便更好地适应其独特的情况。除了评估现有的战略业务单位之外，企业管理部门还必须为开发新业务和新产品制定计划。产品/市场扩展方格表示四种增长途径：市场渗透、市场开发、产品开发和多样化。

企业的每一个职能部门都为战略规划制定提供服务。一旦确定了战略目标，每个业务单位内的管理部门就必须制定一组协调市场营销、财务、制造和其他部门活动的职能计划。每个部门都是企业价值链上的一个环节。企业的成功取决于各个部门从事顾客价值增加活动表现的好坏，以及所有部门为顾客服务合作情况的好坏。每个部门对哪些目标和活动最重要都有不同

的看法。市场营销部门强调消费者角度。市场营销经理必须理解企业其他职能部门观点，并且要与其他职能经理合作，以便制定能最好地实现企业总体战略目标的计划体系。而且，企业还需要与市场营销系统中的伙伴密切合作，以便形成一个有效的总体价值交付系统。

市场营销人员为发挥其在企业中的作用，必须执行市场营销程序。消费者位于市场营销程序的中心。企业把整个市场切成较小的市场，并选择那些能服务得最好的细分市场。然后，再设计市场营销组合，使其市场营销设想个性鲜明并将其定位于选定的目标细分市场。为找到最好的市场营销组合并将其贯彻执行，企业需要进行市场营销分析、市场营销计划、市场营销实施和市场营销控制。

每个业务单位都必须为其产品、品牌和市场制定市场营销计划。市场营销计划的主要内容是：计划实施概要、市场营销现状、威胁和机会、目标和问题、市场营销战略、行动方案、预算以及控制。制订出好的计划往往比实施这些计划要容易。为取得成功，企业必须有效地实施其战略。实施是指将市场营销战略转变为市场营销行动的过程。该过程包括五大要素。行动方案用于识别实施市场营销计划所需的重要任务和决策，将它们分派给具体的人员，并确定时间表。组织结构用于规定任务和分配工作，并协调企业人员和单位的活动。企业的决策和奖励制度用于指导计划、信息、预算、培训、控制以及人员评估和奖励等活动。设计良好的行动方案、组织结构以及决策和奖励制度，能使市场营销得到较好的执行。

成功的实施还要求仔细地制定人力资源计划。企业必须招募、分派、发展和留住出色的人员。企业文化也能贯彻或破坏实施。企业文化以企业的意图和利益指导员工。良好的贯彻实施依赖于坚强有力、清楚明确、并与采用的战略相适合的企业文

化。

实施的绝大部分责任由企业的市场营销部门承担。现代市场营销部门有好几种组织方法。最常见的一种形式是职能市场营销组织。在该形式下，市场营销的职能由几位向市场营销副总裁负责的相互独立的经理来指导。企业同样可以采用地理组织，即：企业销售力量或其他职能部门根据地理区域进行专门分配。企业还可以采用产品管理组织，即：将产品分派给与职能专家一起工作的产品经理，以便制定和实现他们的计划。另一种形式是市场管理组织，即：把主要市场分派给与职能专家一起工作的市场经理。

市场营销组织实施市场营销控制。经营控制是指监督当前市场营销成果以确保实现年度销售和利润目标。它可以用来确定企业的产品、地区、细分市场和渠道的获利能力。战略控制是为保证企业的市场营销目标、战略和系统与当前和预测的环境保持一致。战略控制采用市场营销审计来确定市场营销的机会和问题，以及建议短期和长期行动来改善整个市场营销的业绩通过这些活动，企业得以观察和适应市场营销环境。

第 9 章

市场营销环境

休斯敦·埃夫勒及合伙人有限责任公司 (Houston Effler & Partners Inc.) 是一家总部位于波士顿的热门广告公司，其主要业务是帮助诸如宝元鞋业 (Converse 和太阳服饰 Sun Apparel) 这样的客户与它们不断变化、难以捉摸的顾客建立有效的联系。作为该公司青年营销部的头目，现年 25 岁的简·瑞兹勒是典型的 X 一代中首先拿工资的人，她的工作涉及向困惑的客户解释像她这样出生于生育高峰期之后的 X 一代人的行为。常有顾客脱口问道：“你能解释一下 他们为什么要纹眉？”

作为工作的一部分，瑞兹勒会暗访夜总会并进行集中访谈，她在购物中心与主流 X 代人以及与波士顿华丽的纽伯利街上的“轻骨头”们闲扯，以此来把握她的近四千万同龄美国人的基本心态。然后，她穿上职业套装回到公司，把收集到的信息向她的老板以及公司的客户们进行汇报，希望开拓这个诱人的新市场。

在最近的一个下午，瑞兹勒向一群来自宝元鞋业的经理们做了基本情况介绍。这个鞋业公司是该广告公司的最大客户，其最大的消费群体来自 X 一代和青少年。瑞兹勒谈论了关于宝元的全星鞋的情况，并汇报了她在洛杉矶、纽约、达拉斯和西雅图等城市听到的对这种有 77 年历史的胶底运动鞋的看法。她声称正是由于这种鞋的悠久历史使它受到了 X 一代的欢迎，他们曾经是挂着钥匙的孩子，在成长过程中周围充满了离婚、经济不稳定和失业。“把握住你们有一个经典产品的事实，”她建议说：“因为任何可信赖的东西都会受到这些年轻人的欢迎。”

瑞兹勒喜欢把自己看成一个翻译者。“这一代人的需要和愿望是如此地与众不同，”她说，“……因此一些人对此困惑不解。”休斯敦·埃夫勒公司的首席执行官道·休斯敦，他本人是一个典型的出生于生育高峰期的人，认为 X 一代是完全不同的一类人。为了举例说明他的观点和瑞兹勒的影响力，他拿起两份最新杂志广告。两者都是太阳服饰的牛仔服广告。一则广告是彩色，主要针对十几岁的青少年，引人注目且直接了当。另外一则是黑白的以 X 一代为目标，柔和而精致，更多传达的是形象而不是信息。休斯敦说，“而两年前，我们不可能有足够的了解来区分这两群人。”

还有个例子。瑞兹勒展示了一则为宝元鞋业的杰克·珀塞尔运动鞋所做的杂志广告。这是一张黑白的广告，上面有一个穿着随便的二十多岁的妇女，脚上穿着杰克·珀塞尔鞋但没穿

子，正在浏览一本看起来像是《维多利亚秘密商品目录》的书。“没错，”这位妇女看起来像在想着：“我总是穿着内衣站在阳台上。”除了下角有一个标志之外，整个广告就这么多内容。这不仅是一个非常柔和的软式推销法，该广告也以委婉的方式取笑了 X 一代最爱取笑的目标：广告业自身。

X 一代是怀疑的一代，他们能够看穿闪电式大肆宣传的把戏。瑞兹勒评论说：“这则广告起作用是因为它没有把商品强加于你。它显示了一种对二十多岁的人来说很常见的生活方式。这个妇女也不是辛迪·克劳馥 (Cindy Crawford)。这种模仿广告效果较好，是因为二十多岁的人已厌恶了那种受广告操纵的状况。所以你得把广告做得巧妙些。”

瑞兹勒是个热情急切的人，穿着从盖普与香蕉共和国商店里买来的花里胡哨的衣服（该广告公司里的另一位妇女则喜欢安·泰勒式的打扮）有一副不知疲倦的愉快嗓音，并总是手不离低卡可乐和教练牌约会记事簿。但不是每个二十多岁的人都喝低卡可乐、在盖普店中买衣服。所以，瑞兹勒才会在纽伯利大街上调查像 21 岁的托尼·贝通这样的人。贝通说自己是“计算机公司的咨询人员什么的。”瑞兹勒认为贝通是领导潮流的人，他现在的穿着就是不久后包括她自己在内的大多数人的穿着。她会与他一起呆几个小时，说的少听的多：他是她的翻译者之一。她还会付给他 200 美元，做为宝元鞋业的谢意，并会送他几双鞋。

“休闲的打扮又回来了，你知道我是什么意思吗？”最近当贝通和瑞兹勒在纽伯利大街上一家名叫奥斯顿·皮特的毛边服装店里随意走着时，贝通说道：“就像保龄球衫和三个钮扣的马球衫。”

“你不认为那是去年的潮流吗？”瑞兹勒有礼貌地评论道。她穿着海军蓝的紧身上衣、白色牛仔裤，以及一双相配的白色杰

克·珀塞尔鞋。她的手机放在背后的棕色麂皮包中。她手里拿着记事簿，不时记录下一些照贝通的话说是那些目前最超前的东西，包括互联网络、OK 苏打水的广告，以及“九吋钉”(Nine Inch Nails)出品的录像带。

“人渣一样的打扮！”贝通反驳说。“像印地安纳拖车废物样的打扮！瘦子！小胡子！紧身裤子！黑色的鞋子！人们看起来很讨厌……每个人都像垃圾。废物样就是时髦。你知道我在说什么吗？”瑞兹勒点点头，并急切地记在本子上。X 一代会理解这一切，但对生育高峰一代来说这些就是胡言乱语。由于这个原因，当她后来向宝元鞋业陈述时，休闲打扮、保龄球衫及互联网络等都是她的热门项目。

休斯敦·埃夫勒公司的成功取决于它可以帮助像宝元鞋业这样的公司在复杂和多变的营销环境中找到方向，帮助它们更好地理解影响其顾客的各种因素。变化中的人口构成——生育高峰一代的成熟、X 一代的兴起等——构成了今天最重要的环境因素之一。对于 X 一代的大多数人来说，他们都没被当作某个目标市场，更不用说整整一代人了。不过，现在他们被“发现”了。由于这一点，瑞兹勒可能是这代以自己的方式融入美国的领先者。休斯敦·埃夫勒公司能够告诉其未来客户，说它掌握着使 30 岁以上的人经常感到困惑不解的一代人的第一手材料，这对公司来说不无裨益。

读完本章后，你应该能够：

1. 描述影响公司服务顾客能力的环境因素；
2. 解释人口与经济环境的变化如何影响营销决策；
3. 指出公司自然与科技环境的主要发展趋势；
4. 解释政治与文化环境中发生的主要变化；

5. 讨论公司如何能够对营销环境做出主动而非被动的反应。

公司的营销环境 (marketing environment) 是指在营销活动之外, 能够影响营销部门发展并保持与目标顾客良好关系的能力的各种因素和力量。营销环境既能提供机遇, 也可能造成威胁。成功的公司都知道持续不断地观察与适应变化着的环境是非常重要的。

识别环境的重要变化主要由公司的营销部门负责。与公司其他部门不同, 营销部门必须能够跟踪发展的趋势、寻找市场机会。尽管公司所有的管理者都应该了解外部环境, 但营销部门有两个专长。他们有科学的方法——市场情报与市场调研——来收集关于营销环境的信息。并且他们在顾客和竞争环境上也花费更多的时间。在对市场做了系统的调查之后, 营销部门能够将其战略加以改进, 以适应市场新的挑战与机遇。

营销环境由微观环境和宏观环境组成。微观环境 (micro-environment) 指那些与公司关系密切、能够影响公司服务顾客的能力的因素——公司自身、供应商、销售渠道、顾客、竞争对手和公众。宏观环境 (macro-environment) 指能影响整个微观环境的广泛的社会性因素——人口、经济、自然环境、技术、政治和文化因素。我们首先来看一下公司的微观环境。

公司的微观环境

营销部门的工作是通过创造顾客价值和满意来吸引顾客并建立与顾客的联系。但是, 营销部门仅靠自己的力量是不能完成这项任务的。他们的成功依赖于公司微观环境中的其他因素

——本公司的其他部门、供应商、市场中介、顾客、竞争对手和各种公众因素。这些因素构成了公司的价值传递系统。

公 司

在制定营销计划时，营销部门应兼顾公司的其对手部门，如最高管理层、财务、研究与开发、采购、生产、会计等部门。所有这些相互关联的部门构成了公司的内部环境（见图 3-1）。高层管理部门制定公司的使命、目标、总战略和政策。营销部门依据高层管理部门的规划来作决策，而营销计划必须经最高管理层的同意方可实施。

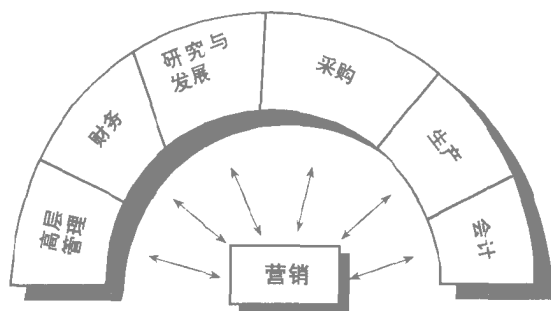


图 3-1 公司内部环境

营销部门同样必须与公司的其他部门密切合作。财务部门负责寻找和使用实施营销计划所需的资金；研究与开发部门研制安全而吸引人的产品；采购部门负责供给原材料；生产部门生产品质与数量都合格的产品；会计部门核算收入与成本以便管

理部门了解是否实现了预期目标。这些部门都对营销部门的计划和行动产生影响。用营销概念来说就是所有这些部门都必须“想顾客所想”并协调一致地提供高质量的顾客价值和满意。

供应商

供应商是公司的整个顾客“价值传递系统”中的重要一环。他们能提供公司生产产品与提供服务所需的资源。供应商的变化对营销有重要影响。营销部门必须关注供应能力——供应短缺或延迟、工人罢工及其他因素。这些因素在短期内会影响销售，而在长期内会影响顾客的满意程度。营销部门也必须关注公司主要原料的价格趋势，供应成本上升将使公司产品价格上升从而影响公司的销售额。

市场中介

市场中介（marketing intermediaries）帮助公司将其产品促销、销售、分销给最终的购买者。市场中介包括经销商、货物储运商、营销服务机构和金融中介。经销商是销售渠道公司，能帮助公司找到顾客或把产品卖给顾客。经销商包括批发商与零售商。寻找经销商并与之合作不是件容易的事。制造商们不能像从前那样从很多小型的、独立的经销商中任意选择，而必须面对大型且不断发展的销售组织。这些组织往往有足够的力量操纵交易条件，甚至能将某个制造商拒之大市场的门外。

货物储运公司帮助公司在从原产地到目的地的过程中存储和移送货物。在与仓库、运输公司打交道中，公司必须综合考虑成本、运输方式、速度和安全性等因素，从而决定运输和存储货物的最佳方式。

营销服务机构包括市场调查公司、广告公司、传媒机构和营销咨询公司，它们帮助公司正确地定位和促销产品。由于这些公司在可信度、质量、服务和价格方面变化较大，所以公司在做选择时必须多加小心。

金融中介包括银行、信贷公司、保险公司和其他机构，它们能够为交易提供金融支持或对货物买卖中的风险进行保险。大多数公司和客户都需要借助金融中介来为交易提供资金。

同供应商一样，市场中介也是公司的整个价值传递系统中的重要组成部分。在使顾客满意的努力中，公司不仅要使自己的业绩最好，而且应与供应商和市场中介建立有效的伙伴关系。以使整个系统取得最佳业绩。

顾 客

公司应当仔细研究其顾客市场。图 3-2 展示了五种顾客

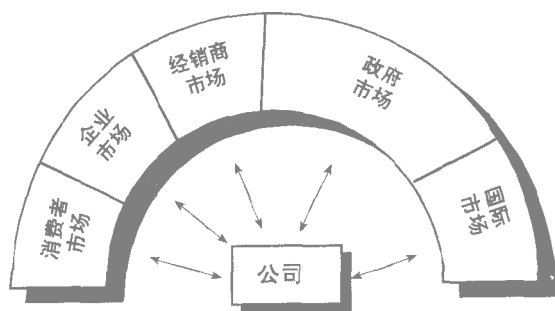


图 3-2 顾客市场的种类

市场。消费者市场由个人和家庭组成，他们仅为自身消费而购买商品和服务。企业市场购买产品和服务是为了进一步深加工，或在生产过程中使用。经销商市场购买产品和服务是为了转卖，以获取利润。政府市场由政府机构构成，购买产品和服务用以服务公众，或作为救济发放。最后是国际市场，由其他国家的购买者构成，包括消费者、生产商、经销商和政府。每种市场都各有自己的特点，销售人员需要对此进行仔细研究。

竞争对手

用营销学的观点看，一个公司如果想成功，那就必须比它的竞争对手做得更好，让顾客更满意。因此，营销部门不仅要考虑目标顾客的需要，而且要在消费者心里留下比竞争对手更有优势的印象，以赢得战略上的优势。

根本不存在对所有公司都适用的战无不胜的营销战略。每个公司都应该考虑与它的竞争对手相比，自己独特的公司规模与市场定位。在市场上占绝对优势地位的大公司所能使用的战略，小公司就不一定适合使用。但仅靠规模的优势是不够的。某些战略可以使大公司制胜，但也有些战略可以使大公司惨败。小公司也可以采用一些大公司无法采用的高回报的营销战略。

公 众

公司的营销环境还包括各种公众因素。公众（public）是指对一个组织实现其目标的能力有兴趣或有影响的任何团体。图 3-3 展示了七类公众因素。

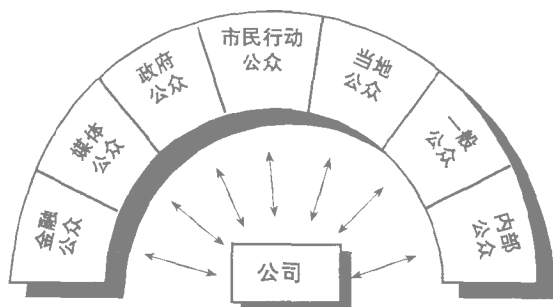


图 3-3 公众的种类

- **金融公众** 金融公众影响一个公司获得资金的能力。主要的金融公众因素包括银行、投资公司和股东。
- **媒体公众** 媒体公众由发表新闻、特写和社论的机构组成，主要包括报纸、杂志、电台和电视台。
- **政府公众** 管理层必须考虑政府动态。营销人员必须经常就产品安全性、广告真实性以及其他事项向公司律师咨询。
- **“市民行动”公众** 一个公司的营销战略可能会受到消费者组织、环境组织、少数民族组织等的质询。公司的公关部门负责搞好它与消费者和市民组织的关系。
- **当地公众** 每个公司都有像附近居民和社区组织这样的当地公众。大公司通常都会指定一个专门的社区关系负责人来与社区打交道，如参加会议、回答质询和给公益事业捐赠。
- **一般公众** 公司需要关心一般公众对其产品和活动的态度。公司的公众形象影响其产品的销售。
- **内部公众** 一个公司的内部公众包括它的员工、经理、志愿者和董事会。大公司往往用内部通讯和其他手段给内部公众传递信息，鼓舞士气。当雇员对自己的公司感觉良好时，他们的积极态度也会影响对外部公众。

一个公司在制定针对顾客的营销计划的同时，也应制定针对其主要公众因素的营销计划。设想公司希望从某个特定的公众那里得到特别的回应，如信任、赞扬、时间或金钱的帮助，公司就需要针对这个公众因素制定一个具有吸引力的计划以实现其目标。

公司的宏观环境

公司及其他参与者都是在一个大的宏观环境中运作的，这个环境的各因素对公司来讲既产生机遇，也造成威胁。图 3-4 表示了公司的宏观环境中的六种主要因素。在这一章的剩下部分中，我们将分析这些因素，并描述这些因素如何影响营销计划。

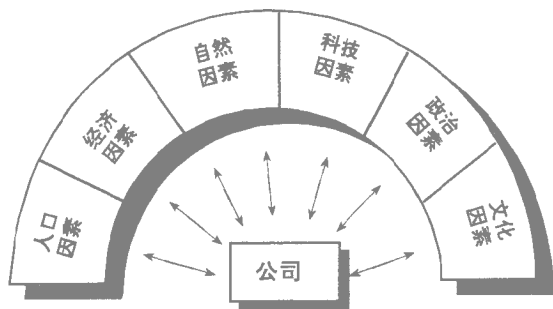


图 3-4 公司宏观环境中的主要因素

人口环境

人口学 (demography) 是对人类的数量、密度、分布、年龄、性别、种族、职业和其他统计数据的研究。营销部门对人口学很感兴趣，因为它涉及到人，而市场由人组成。

世界人口以爆炸性的速度增长。现在全世界人口为 54 亿，而到 2000 年则将达到 62 亿。人口爆炸引起了各国政府和各种组织的焦虑，原因主要有两个。首先，地球有限的资源只能供养一定数量的人口，尤其是许多国家又希望能有较高的生活水准。令人焦虑的是无限制的人口增长和消费将最终导致食物供应不足、主要矿产枯竭、过分拥挤、污染和整个生活质量恶化。

引起焦虑的第二个原因是人口速度增长最快的是贫穷的国家和社区。欠发达地区的人口占世界总人口的 76%，并以每年 2% 的速度增长着。相反，发达地区的人口年增长速度只有 0.6%。面对不断增长的人口，欠发达国家发现温饱和教育是一大难题。更糟的是，这些国家里往往是最穷的家庭人口最多，造成贫困的恶性循环。

人口的爆炸性增长对企业有很大的影响。人口增长意味着人们对安全需求的增长。就购买力来说，也意味着市场机会的增加。例如，为了控制人口的快速增长，中国政府规定每个家庭只能生一个孩子。因此，中国的儿童前所未有地被宠爱和娇惯。在中国，这些孩子被称为“小皇帝”，他的父母（外）、祖父母（外）、曾祖父母和叔叔舅姨出钱满足孩子的各种愿望，有人称之为“六个口袋综合症”（至少有六个大人惯着他），因此从糖果到电脑，要什么给什么。这一趋势诱使许多玩具公司如日本的板代公司（Bandai Company）（以其大力吗啡神功突击队玩具而闻名）、丹麦的乐高集团（Lego Group）和麦托公司（Mattel）进入中国市场。

所以，营销商们时刻关注着国内外市场上人口的变化与发展。他们跟踪调查年龄与家庭结构、地理上的人口变化、教育程度和人口的多样性。在此我们探讨美国最主要的人口变化趋势。

1. 美国人口的年龄结构变化

1995 年美国的人口大约有 2.6 亿多，而到 2020 年将达到 3 亿。美国人口变化的最重要趋势就是人口年龄结构的变化。美国人口不断老龄化，原因有二。首先，出生率长期以来不断下降，因此年轻人越来越少，使人口平均年龄居高不下。其次，人的寿命不断延长，所以老年人越来越多，使人均年龄不断上升。

在二战之后到 60 年代早期的生育高峰 baby boom 期间，年人口出生率达到历史最高点。生育高峰使美国人的年龄分布出现一个大的“鼓包”——生育高峰出生的 7,500 万人现在几乎占到美国总人口的三分之一。随着生育高峰出生的这一代年龄不断增长，美国的人均年龄也不断攀升。美国许多重要的人口、社会和经济变化都与这战后出生的一代有关（见营销实例 3-1）。

生育高峰之后是“生育短缺”，70 年代中期出生率急剧下降。下降的原因主要包括：由于想提高个人生活水平而使家庭规模变小，越来越多的妇女外出工作，生育控制的加强。尽管家庭规模有望继续变小，但现在出生率又开始上升，原因是生育高峰一代又到了生育年龄，造成了第二个规模较小的“生育小高峰”。当我们进入 21 世纪时，在这个“生育小高峰”之后，出生率又会再度下降。

表 3-1 展示了美国人口分布从现在到 2050 年的变化。各年龄段的不同的增长率将对营销人员的目标战略产生很大影响。

例如，生育小高峰形成了一个巨大且不断增长的“儿童市场”。17岁以下的儿童每年对价值大约2,950亿美元的购买产生影响。儿童玩具、游戏、服装、家具和食品市场在连续的不景气之后，现在又出现了繁荣景象。例如，索尼和其他电气公司现在提供专为儿童设计的产品。许多零售商开设了专门的儿童服装连锁店如盖普儿童商店 GapKids 和 Kids ‘R’ Us。本世纪内这个市场将继续增长，直到生育高峰一代过了他们的生育年龄后才会下降。

表 3-1 美国人口年龄的百分比分布

年龄组	1995 年	2000 年	2005 年	2010 年	2030 年	2040 年	2050 年
5以下	7.6	7.4	6.9	6.6	6.4	6.4	6.4
5~13 岁	12.8	13.1	13.1	12.5	11.7	11.5	11.6
14~17 岁	5.3	5.6	5.7	5.9	5.3	5.3	5.2
18~24 岁	10.8	9.5	9.5	9.8	9.1	9.2	9.0
25~34 岁	17.3	15.5	13.6	12.7	12.4	12.4	12.5
35~44 岁	15.1	16.2	16.3	14.8	12.9	12.9	12.2
45~64 岁	18.6	19.9	22.2	24.9	22.1	22.1	22.5
65岁 以上	12.5	12.8	12.7	12.7	20.2	20.2	20.6

在年龄分布的另一端，65岁及以上这一组目前占美国人口的比重小于13%。然而到了2030年，它将占总人口的20%以上。到那时，65岁及以上的人将和18岁以下的人一样多。随着这一年龄组的不断增长，对退休者社区、较安静的娱乐方式、

一份装的食品、健康和医疗服务以及休闲旅游的需求也将不断增长。

营销实例 3-1

生育高峰的一代和 X 一代

人口学研究人 而人构成了市场。因此 营销人员对人口的变化和构成一直保持密切的关注。美国目前人口构成中，最重要的两代人是生育高峰出生的一代和 X 一代”。

生育高峰的一代

从 1946 年开始到 1964 年止的战后生育高峰期间 共有 7,500 万婴儿出生。从那时起，生育高峰的一代就成为影响营销环境的最重要力量。从婴儿、儿童、少年、青年到目前的中年 生育高峰的一代一直是营销人员瞄准的目标。

生育高峰一代占人口的三分之一 占工作人口的 40% 而其个人收入占到了一半以上。现在 成熟的生育高峰一代搬到郊区 成立家庭 抚养后代。他们已达到了收入和消费的顶峰年龄。因此 对于住房、家具和电器、儿童产品、低热量食品和饮料、健身产品、高价汽车、方便产品和金融服务等行业来说 他们是最有利可图的市场。

生育高峰一代，各行各业的人都有。但营销人员的重点是这一代人中的上层人物——教育程度高、流动性强和比较富有的那一部分人。这些人曾有过许多绰号。在 80 年代 他们被叫做“雅皮士”(年轻的城市专业人员)；“捧皮士”(向上攀升的黑人职业人员)；“雅迷士”(向上攀升的年轻妈妈)和“丁克士”(无子女双职工夫妇)。在 90 年代 雅皮士和丁克士又被新的称呼所取代。如“多口士”(双职工带子女)；“莫比士”(母亲年龄大 子女年龄小)；“吾富士”(有钱的年纪大的父母)；或直呼为“暴躁者”(正如名称所指的那样)。

生育高峰一代中目前年龄大的有 50 多岁 而年龄小的也 30 多岁。因此 这一代正从“年轻气盛”向“年老体衰”过渡。他们正放慢生活节奏并安居下来。他们抚养子女 体验中年人的痛苦 并重新思考他们工作的目

的和价值、责任和人际关系。成熟起来的这一代在生活、思考、饮食和花销方面都更加稳定和理智。这一代人将他们的兴趣从外部世界转向内心世界 更看重社区和家庭的价值 更喜欢晚上呆在家里 与家人共度时光。这一代人中的上层部分仍过着富裕的生活，但却比以前精细和克制多了。

X 一代（或：无名的一代）

一些营销人员认为，过分将重点放在生育高峰一代使得公司忽略了其他重要的市场份额，特别是更年轻的消费者。正如本章开始所举的例子中所说的 目前的营销重点已更多地转向新一代 即 1965 年至 1976 年出生的这一代。由于他们生活在生育高峰一代的阴影中，缺乏自己显著的特点 所以作家道格拉斯·库普兰德称他们为“X 一代”。也有人称他们为生育小子（baby buster），阴影下的一代，20 来岁的人或逸飞士（Yiffies）。

“X 一代”没有生育高峰一代那种戏剧性和坎坷的经历来影响他们的思想和生活方式 如肯尼迪和金被暗杀、越战、水门事件等。但他们受另外一些事件的影响。高离婚率和年轻的母亲外出工作使他们成为第一代“挂钥匙的孩子”。生育高峰一代创造了性解放 而 X 一代在爱滋病泛滥的时代在性方面成熟起来。由于在经济衰退和公司裁员的环境中长大，这一代人对经济的整体看法比较悲观。加深他们悲观态度的另一个原因是很难找到好工作——经理阶层的职位大部分被生育高峰一代所占据，这些人在 20 年甚至更长的时间内都不会退休。

因此 X 一代持怀疑主义态度 对浮夸地吹嘘成功唾手可得的营销术不屑一顾。他们对事实更有了解。他们购买大量的产品，如毛衣、靴子、化妆品、电器、汽车、快餐、啤酒、计算机和山地车 但怀疑主义使他们成为小心和谨慎的消费者。由于他们从小就承担了家里的很多采购任务，因此对购物颇有经验。经济上的压力迫使他们价值更加关心，喜欢实用和便宜的产品。他们喜欢诚实的广告 比如耐克鞋的广告 侧重宣传健美和健康的生活方式而不是胡乱吹嘘鞋子。他们喜欢不直接介绍产品，形式优美的广告 这与传统的广告大相径庭。

X 一代同样关心新的文化问题。他们关心环境，更支持那些注重环

保护和社会责任的公司。他们也追求成功，但不像生育高峰一代那么功利主义。他们是谨慎的浪漫主义者，希望有高品质的生活，喜欢有份满意的工作，不会为晋升而牺牲个人的快乐。他们注重的是经历，而不是结果。

X一代，将对就业和消费市场产生重大影响。他们现在有4,000万人，随时准备改变生育高峰一代创造的生活方式、文化和功利主义态度。到了2010年他们将取代生育高峰一代而成为几乎所有产品的主要消费者。

2. 变迁中的美国家庭

美国人理想中的两个孩子、两辆汽车、住在城郊的家庭生活正逐渐失去其吸引力。人们现在结婚更晚，要孩子更少。尽管目前正值“生育小高峰”，有孩子的家庭在本世纪末还将不断减少。事实上，在所有的家庭中，有18岁以下孩子的家庭仅占29%。

而且，妇女参加工作的人数剧增。最近，在美国，16岁以上的妇女有工作或在寻找工作的占妇女总数的58%。到了2005年，将有65%的妇女参加工作。轮胎、汽车、保险、旅游和金融服务等行业的营销人员已越来越多地将其广告重点转向职业妇女。由于传统的丈夫与妻子的角色发生变化，丈夫已更多地承担诸如购物和照看孩子这样的家务，所以，更多的食品和家庭用品的营销人员把目标瞄准了丈夫们。

最后一点，非家庭住户的数目不断增加。许多年轻人离开家庭，搬进公寓，一住几年直到结婚。有些人则选择一直独身。还有一些人因离婚或丧偶而独自居住。到了2000年，47%的住户将是非家庭的或是单亲家庭，这类住户增长最快。他们会有自己特殊的要求，比如，他们需要较小的公寓，便宜和体积小的电器、家具和装饰以及小包装的食品。

3. 人口的地理变化

美国人口的流动性很大，每年流动的人口占总人口的 18% 即 4,300 万人。营销人员之所以对人口流动感兴趣，是因为不同地区的人，购买习惯也不一样。近 20 年来 美国人口不断向阳光地带流动。美国东部和南部的人口增长，而中西部和东北部的人口则在减少。而且，近一个世纪以来，美国人口不断从农村转向城市。但在 50 年代，大量的人口又从市区搬到郊区。现在，人们继续向郊区转移，甚至有人又搬到乡村。美国人口调查局将不断扩展的城区称为 MSA（都市统计地区）公司利用 MSAs 来研究其产品最佳的细分市场，以决定在哪里播放广告。例如，MSAs 的调查显示，西雅图人均购买的牙刷数量比其他城市的人都要多，盐湖城的居民吃更多的糖果，新奥尔良的人用更多的蕃茄酱，迈阿密的人更喜欢喝李子果汁。

4. 教育程度更高和白领更多的人口

美国人的教育程度不断提高。例如，在 1995 年 美国人口中 25 岁以上的人以各种方式参加大学学习的占 46%。受教育的人越多，意味着对高品质产品、书籍、杂志和旅游的需求量越大。这一趋势意味着看电视的人在减少，因为大学毕业的人比其他的人看电视的时间要少。另外，就业人口中白领的比重不断上升。在 1950 年到 1985 年中，白领的比重从 41% 上升到 54% 而蓝领工人则从 47% 降到 33% 服务业人员从 12% 上升到 14%。90 年代，这些趋势仍在继续。

5. 民族及种族构成的多样化不断加深

每个国家的民族和种族构成都不相同。一个极端是日本，几乎每个人都是日本人。另一个极端是美国，有从全世界各地

来的人。由于来自不同国家和文化的人融成了一个和谐的整体 因此美国经常被人称为“大熔炉”。但越来越多的迹象表明，也许熔化并没有发生。或许称美国为一个“色拉碗”更合适些，不同的人群混在一起，但通过保留并珍视重要的民族和文化的差异而仍保持其多样性。

美国人口中 74% 是白人 还有 12% 是非裔美国人。而讲西班牙语的人口增长很快，已达到 2,600 万，几乎占美国人口的 10%。近年来 亚裔人的增长也很快 现已有 900 万人口。许多食品、服装、家具和其他产品的营销人员专门针对这些民族，生产不同的产品，做不同的促销。

经济环境

对营销人员来说，购买力和人一样重要。经济环境（economic environment）包括那些能够影响顾客的购买力和消费方式的因素。每个国家的收入水平和分配都不相同。有些国家是自足经济——无论工业还是农业产品都自给自足。这些国家对外几乎不提供什么市场机会。另一个极端是工业化经济，对各种不同的产品都是一个大市场。营销人员必须密切注意国内外市场上顾客消费方式的变化。下面介绍一些美国的主要经济发展趋势。

1. 收入的变化

在 80 年代初，美国经济进入了战后时间最长的繁荣时期。在“繁荣的 80 年代”由于收入的增加、税收的减少、房地产价值的上升和借贷的兴起，美国的消费者陷入购物的狂潮。他们无节制地采购又采购，不惜债台高筑。“当时很流行将自己称为‘生来就为了购物’。当情况变得糟糕时 在当时就戏称为糟糕

先生也来购物了。”

在 90 年代，生育高峰出生的那一代已进入最挣钱的年头，而以夫妻双方都工作为主的小家庭也越来越多。所以，许多消费者有能力要求高品质的产品和更好的服务。他们在省时的产品与服务、旅游与娱乐、健身器材、文化活动以及继续深造等方面的支出越来越多。

然而 90 年代初经济的衰退遏制了随意消费的倾向，也使人们的期望值下降。事实上，有人认为 90 年代占主流的是“拮据的消费者”。虽然部分人收入增加，但相应地经济负担也增加了——归还 80 年代挥霍时留下的债务，房产价值下降，税收上升，为大学学费和退休金而提前储蓄。这些拮据的消费者清醒过来，节省开支，以适应经济的萧条。他们比过去的 10 年花钱要仔细得多，而且希望他们购买的产品与服务更加物有所值。

在这一经济衰退中，价值营销已成为许多营销人员的口号。面对更有经济头脑的消费者，营销人员不再像以往一样提供高价位、高品质或低价位、低品质的产品和服务，而是试图以公平的价格提供适当的产品和优质服务。

营销人员应对收入分配和人均收入一样关心。美国的收入分配并不均匀。收入最高的是上层阶级的消费者，他们的消费习惯不受经济形势的影响，而且是奢侈品的主要消费者。舒适的中产阶级虽对花销会有所算计，但仍有能力追求高品质的生活。工人阶级的主要消费限于食品、衣服、住房并尽量存些钱。最后是社会低层（靠福利或退休金生活的人），即使购买生活必需品，也要每一分钱都算计着花。

2. 变化中的消费者支出方式

表 3-2 列出了不同收入水平的美国消费者在各类商品和服务方面的支出比例。占个人收入绝大部分的是食品、住房和

交通。当然，不同收入水平的消费者有不同的支出方式。其中一些差别早在一个世纪以前就被恩斯特·恩格尔指了出来。恩格尔研究了人们的支出如何随收入的增加而改变。他发现，当家庭收入上升时，在食物上的支出比例会下降，住房上的支出比例保持不变（除如汽油、电、公共服务等项目的比例会下降外），而在其他项目和储蓄上的支出会上升。恩格尔定律（Engel's laws）总体上被后来的研究所证实。

主要经济变量如收入、生活费用、利息、储蓄及消费比例等的变化对市场有很大的影响。公司通过经济预测来观察这些变量的变化。如果事先有充分的准备，经济衰退就不一定会使公司倒闭，而经济繁荣也不一定意味着供应短缺，公司甚至可以在经济环境的变化中发现机遇。

表 3-2 不同收入水平的消费者的支出方式

支出项目	不同收入水平的消费者支出的百分比		
	10,000 - 15,000 美元	20,000 - 30,000 美元	50,000 美元以上
食 品	17.7	15.8	12.6
住 房	24.8	23.0	24.9
公共设施	8.6	7.1	4.7
衣 服	5.4	5.8	5.8
交 通	17.4	19.1	17.6
医 疗	7.8	5.5	3.7
娱 乐	3.7	4.7	6.1
烟 草	1.5	1.2	0.5
捐 助	2.2	2.9	4.3
保险与养老	4.5	8.2	13.2
其 它	6.3	6.7	6.6

自然环境

自然环境 (natural environment) 是指作为生产投入或受营销活动影响的自然资源。环境问题已经成为人们这 20 年来越来越关注的问题。有些形势分析家称 90 年代为“地球 10 年”，认为自然环境将是企业和大众所共同关注的主要世界性问题。在世界许多城市，空气和水的污染已经达到了危险的程度。而臭氧层的削弱及由此引起的使地球变暖的“温室效应”，也越来越使人们感到焦虑。环境专家担心人类将被自己的垃圾掩埋。营销人员应了解自然环境的以下四个发展趋势。

1. 原材料的短缺

空气和水似乎是取之不尽的资源，但一些组织发现了潜在的危险。他们警告说，喷雾剂罐中的推进剂对臭氧层造成潜在的危险。缺水已成为美国和其他一些地区的严重问题。可再生的资源，如森林和食物，也须明智地使用。使用森林资源的企业已被要求在砍伐之后重新种上树木，以保护土壤和保证满足未来的需要。由于世界上有限的可耕地已越来越多地被城市发展侵占，粮食的供应将受到威胁。

不可再生资源如石油、煤和各种矿产，问题也很严重。企业在生产过程中，即使能得到这些资源，资源的稀缺也使企业面临成本的急剧上升。将这些成本转嫁给消费者并不是件容易的事。不过，致力于研究与开发以及勘探的企业，也许可以通过开发新资源与原材料来解决这个问题。

2. 能源成本的上升

工业对一种不可再生资源，即石油的依赖，使未来的经济发

展面临严峻的问题。世界上的主要工业化国家对石油的依赖很严重，除非能够开发出经济的替代能源，否则，石油将继续主宰世界的政治、经济局面。一些影响石油供应的事件，如 70 年代的油价大幅上升 91 年的海湾战争，已促使人们去研究替代的能源形式。煤又重新受到欢迎，许多公司在研究利用太阳能、原子能、风力和其他形式能源的可行方法。事实上，许多公司已开发出使用太阳能来供暖及用作他用的产品。

3. 污染的加剧

工业几乎毫无例外地会对自然环境造成破坏，例如化学和核废料的随意丢弃，海洋中水银的危险浓度，土壤和食品中的化学污染量，以及我们周围散乱丢弃的大量无法被生物降解的瓶子、塑料袋和其他包装材料。

人们对环境的关心为回收与处理公司创造了市场机会，进行污染控制的行业如净化、回收中心、土地填充系统工程都因此获得了巨大的市场。它还促使人们研究新的对环境没有污染的生产和包装产品的方式。对于自然环境的关注带来了所谓的“绿色运动”。越来越多的消费者开始与承担环保责任的公司打交道而避开那些破坏环境的公司。他们购买“环保型”产品，哪怕这些产品更贵一些。

面对消费者的这种需求，很多公司提供了对生态环境更安全的产品，如可回收或可被生物降解的包装，更有效的污染控制，以及更节约能源的生产方式。3M 公司实行了“奖励污染控制”的方案，使污染和相关费用大大减少。道公司 Dow 在艾伯塔建造了一家新的乙烯工厂，能源节省 40%，废水排放减少 97%。美国电话电报公司在生产经营中运用了一个特别的软件系统来选择最无害的原材料，减少有害废料，降低能源消耗，并提高产品的回收利用率。麦当劳公司停止使用塑料盒而改用可

回收的纸制包装和餐巾。

4. 政府对自然资源管理的干涉

不同国家的政府对环保所做的努力也各不相同。如，德国政府坚持不懈地追求环境的高质量，部分原因是公众积极进行绿色运动，还有部分原因是前东德生态环境的破坏。荷兰成功地推行了“国家环保政策计划”，该计划以减少污染为目标。相反，许多贫穷的国家对污染没有什么反应，主要是因为缺乏所需的资金和政治愿望。资助贫困国家努力控制污染符合富裕国家自身的利益，但目前即使富裕的国家也缺少开展全球性环保运动所需的大量资金和政治上的协调一致。我们只能把希望寄托于全世界的公司能主动承担更多的社会责任，控制和减少污染的技术能够降低成本。

美国于 1970 年成立了环保署 (EPA) 负责制定和实施关于污染的标准，开展对污染的形成和影响的研究。将来，在美国做生意的公司将受到政府和环保组织的有力限制。营销人员与其对抗这种管制，还不如帮助研究解决全世界面临的原材料和能源问题的方法。

技术环境

技术环境 (technological environment) 可能是目前影响人类命运的最引人注目的因素。科学技术创造了如抗生素、器官移植和笔记本电脑这样的奇迹，但也带来了像原子弹、神经毒气和半自动武器这样恐怖的东西。它还带来了一些好坏参半的事物，如汽车、电视和信用卡。我们对科技的态度取决于我们是对它的奇迹还是错误印象更深刻。

每项新技术都会取代一项旧技术。晶体管的出现损害了真

空管行业，复印技术损害了复写纸行业，汽车损害了铁路，光盘损害了唱片业。每当旧的行业对抗或忽略新技术时，该行业就会衰落。

新技术创造新的市场和机遇。营销人员应注意下列的技术发展趋势。

1. 技术的高速发展

许多今天常见的产品在一百年前还未出现。亚伯拉罕·林肯不知道汽车、飞机、电唱机、收音机和电灯。伍德罗·威尔逊不知道电视、喷雾器、家用冰箱、自动洗碗机、空调器、抗生素或电脑。富兰克林、德兰诺、罗斯福不知道复印机、合成洗衣粉、录音机、避孕药和人造地球卫星。约翰·F·肯尼迪不知道个人电脑、光盘机、电子手表、录像机和传真机。跟不上科技进步步伐的公司会发现他们的产品过时了，会失去新的市场机会。

今天，科学家们正致力于广泛的新技术的研究，这些研究将革新我们的产品和生产方式。在生物技术、微电子、机器人和材料科学等领域已出现了令人振奋的成果。科学家们正对下列产品和服务进行研究：

- 。 实用太阳能技术
- 。 癌症的治疗
- 。 精神健康的药物控制
- 。 汽车导向系统
- 。 商用航天飞机
- 。 更小和更有效的超级计算机
- 。 能做饭和打扫卫生的家庭机器人
- 。 好吃、营养又不使人发胖的食物
- 。 高效的超导体
- 。 电子汽车

- 控制疼痛的电子麻醉
- 声音和手势能控制的计算机

科学家还对如能飞的汽车、三维电视、空间移民、无性繁殖等项目大感兴趣。每个项目所遇到的挑战不仅来自技术，也来自商业——使这些产品实用、人们能买得起。

2. 研究与开发的高预算

美国在全世界属于研究与开发开支最高的国家。在 1994 年研究与开发的支出超过了 1600 亿美元，比上一年略有提高。近一半的研究与开发资金来自联邦政府。许多新产品和服务构想来自政府研究成果。许多公司在研究与开发上的投资也很高。例如，通用汽车、IBM 和 AT&T 公司每年的研究与开发支出有几十亿美元。现在科学研究往往需要集体进行，而不像以前的托马斯·爱迪生、塞缪尔·摩斯或亚历山大·格雷厄姆·贝尔那样能单枪匹马地搞发明。管理公司的科学家是一大难题。他们不喜欢被管得太严，有时对解决科学问题本身比对创造可销售的产品更感兴趣。公司经常向研究与开发部门派入营销人员，使其研究主要以市场为导向。

3. 注重微小技术改进

由于研究开发新技术的成本过高，许多公司目前只做些小的技术改进，而不愿冒险去开发新技术。即使一些以研究为主的公司如杜邦、贝尔实验室和辉瑞公司（Pfizer）也变得更加谨慎。许多公司的研究经费主要用于模仿竞争对手的产品并做些形式上的微小改进，或提供现有品牌的简单延伸。因此，许多研究只是防御性的而不是进攻性的。

4. 管制的加强

由于产品越来越复杂，公众需要了解这些产品是否安全。因此，政府机构会对有不安全因素的产品进行调查，进而禁止销售。在美国，联邦食品和药物管理局颁布了关于新药试验的复杂规定。消费产品安全委员会制订了关于消费品的安全标准，并对没有达标的公司进行处罚。这些管制使公司研究成本增加，并使产品从研制到面市的周期变长。营销人员在研究开发新产品时应对这些管制有所了解。

政治环境

营销决策在很大程度上受政治环境变化的影响。政治环境 (political environment) 指在特定社会中影响和限制各个组织和个人的法律、政府机构和压力集团。

1. 法律对工商业的限制

即便是自由市场经济最积极的拥护者也承认适当的管制能保证市场良好运行。好的管制能鼓励竞争，保证产品和服务有个公平的市场。所以，政府发展公共政策来指导商务行为——制定为整个社会利益而限制工商业的法律和规章。几乎所有的市场行为都受一系列这样的法律和规章的限制。

立法的增加 近年来全世界各国有关工商业的立法稳步增长。美国颁布了许多领域的法律，如竞争、公平交易行为、环境保护、产品安全、广告真实性、包装与标签、定价及其他重要领域 (见表 3-3)。欧洲委员会正积极地为欧洲联盟的 12 个成员国建立一个涉及竞争行为、产品标准、产品安全性和商业交易等方面的法律框架。有些国家在制定强有力的消费立法方面走在了

美国的前面。挪威禁止某些形式的促销，如赠品交换券、竞赛、有奖销售，认为它们是不适宜的或不公平的促销方式。泰国要求食品公司在国内市场上销售时必须同时推出经济型品牌，满足低收入者的需求。在印度，如果食品公司想推出和市场现有品牌相同的产品，如新品牌的可乐饮料或大米，就必须获得政府的特别许可。

了解公共政策对某一特定的市场行为的影响并不是件容易的事。例如，在美国，联邦、各州和地区都可以立法，这些法律常常重叠。在达拉斯销售阿斯匹林就要受到联邦标签法和得克萨斯州广告法的双重管辖。而且，法规经常发生变化，去年允许的事也许今年就被禁止，反过来说也一样。例如，随着苏联的解体，前苏联各国正在迅速制定促进和管理开放型市场经济的法律。营销人员必须努力跟上法规及对其解释方面的变化。

政府制定商法的原因如下。首先，是要保护公司。尽管企业管理人员会赞扬竞争，但当竞争威胁到他们时，他们就会试图消灭竞争。所以，政府要制定解释和防止不公平竞争的法律。在美国，这样的法律由联邦贸易委员会和司法部反托拉斯局来执行。

政府立法的第二个目的是保护消费者免受不公平商业行为的侵害。如果不加管制的话，一些公司就会生产假冒伪劣产品，提供欺诈性的广告、包装和价格。不同的机构负责解释和处理这样的不公平商业行为。

政府立法的第三个目的是保护社会利益不受无节制的商业行为侵害。有利可图的商业行为并不一定会使人们过得更好。立法可以确保公司对其生产过程和产品本身对社会的影响承担责任。

表 3-3 影响市场营销的重大美国立法

《薛尔曼反托拉斯法》(1890)

禁止 (1) “垄断或垄断的企图”; (2) 在州际或国际贸易中的“限制交易的合同、合并或合谋。”

《联邦食品和药品法》(1906)

在州际贸易中禁止生产、销售和经销掺假的或贴有虚假标签的食品或药物。1938 年被《食品、药品和化妆品法案》取代 1958 年的《食品添加剂修正案》和 1962 年的《克福沃·哈里斯修正案》对其作了修改。1962 年的修正案主要涉及为安全和有效性而对药品进行试验, 以及用通用的名称来标识药物。

《肉食检验法》(1906)

关于肉食包装企业检验条例的实施和联邦政府对所有州际贸易中的肉食销售公司的检验方面的法规。

(联邦贸易委员会法)(1914)

建立了由专家组成的委员会, 它有广泛的权力来调查有关本法第五章“宣布”商业中不公平竞争手段为非法”的事项, 并可发布禁止令。

《克莱顿法案》(1914)

薛尔曼法的补充, 禁止了一些特定的交易行为(如价格歧视、附加条件的合同、独占协议、公司互相持股和封闭的董事会)

“……这些行为将使竞争大大减少。或造成某一行业的垄断。”规定违反本法的公司职员将承担个人责任; 劳工和农业组织不受本法管辖。

《鲁宾逊·帕特曼法案》(1936)

《克莱顿法案》的修正补充增加了“损害、破坏和阻碍竞争”等词句。认为价格歧视是非法的(除非价格的不同真正是由于成本的差异), 赋予 FTC(联邦贸易委员会)下列权力: 制定数量折扣的限制, 禁止佣金折扣(付给独立经纪人的除外); 禁止促销折扣或提供服务或设施, 除非向所有各方以按比例同等的条件提供给它们。

(续表 3-3)

(米勒-泰丁斯法) (1937)

修正了《薛尔曼法》使州际公平交易(固定价格)协议不受反托拉斯之诉。(1952 年的《麦克吉尔法案》重新强调了无签字条款的法律性。)

(威勒-李法案) (1938)

禁止不公平和欺诈性行为和做法,即使它们没有损害竞争;将食品与药品的广告置于 FTC 的管辖之下。

(兰姆商标法) (1946)

要求商标必须具有显著性,规定对州际贸易中的商品和服务做虚假说明为非法。

《反兼并法》(1950)

对《克莱顿法案》第 7 节的修正,其中规定如果兼并对竞争有负面影响的话,那么这类公司间的兼并不允许进行。

《国家交通和安法》(1958)

关于制定汽车和轮胎强制性安全标准的规定。

《良好包装和标识法》(1966)

关于消费品包装和标签的法规。要求生产商说明包装物的名称、原材料和数量。允许行业自发采用统一包装标准。

《儿童保护法》(1966)

禁止销售危险的儿童玩具和物品。1969 年的修正案中又增加了电子、化学及灼热危险品。

(联邦香烟标识和广告法) (1967)

要求香烟的包装上必须含有下列陈述:“警告:国家卫生局局长(The Surgeon General)认定吸烟危害您的健康。”

(续表 3-3)

(诚实贷款法) (1968)

要求贷款人说明信贷交易的真实成本；禁止在收款时使用或威胁使用暴力；限制扣押令的数量。建立一个全国消费者金融委员会。

《国家环境政策法》(1969)

制定了关于环境的国家政策，成立了环境质量委员会。环境保护署是由 1970 年第 3 号《重组计划》建立起来的。

《公平信用报告法》(1970)

确保消费者的信用报告只包含准确的、相关的和最新的信息，并将被保密，除非适当的第三方以合适的理由要求参看。

(消费品安全法) (1972)

建立消费品安全委员会，授权它制定消费品的安全标准，并可对不达标者进行处罚。

(消费品定价法) (1975)

禁止生产商和经销商在州际贸易中订出价格维持协定。

《麦格纽森·摩斯坦保及 FTC 改进法案》(1975)

授权 FTC 制定关于消费者担保的规则，保证消费者要求赔偿的权利，如可提出集体起诉。并将 FT 的管辖权延伸至不公平或欺诈的行为或做法。

《平等信贷机会法》(1975)

禁止由于性别、婚姻状况、种族、出生地国、宗教、年龄、受政府救济等原因而在信贷交易中实行歧视性待遇。

《公平讨债行为法》(1978)

规定在讨债过程中辱骂他人、做虚假说明或使用不公平手段为非法。

《FTC 改进法》(1980)

允许参、众两院联合对《FTC 贸易管制条例》行使否决权。限制了 FTC 关于‘不公平’事项的管辖权。

(续表 3-3)

《玩具安全法》(1984)

给予政府在发现危险玩具时迅速收回的权力。

《营养标识和教育法》(1990)

要求食品标签注明详细的有关营养的信息。

变化中的政府机构执行力 国际营销人员会遇到几十、甚至上百个执行贸易政策和法规的政府机构。在美国，国会设立的管制机构有：联邦贸易委员会、食品和药品管理局、州际贸易委员会、民用航空委员会、消费品安全委员会、环境保护署、消费者事务办公室。由于这些政府机构有一定的法律执行权，它们会对公司的营销行为产生重大影响。这些机构的人员有时显得过分积极，或不可捉摸。一些机构主要由律师和经济学家构成，他们对商业的营销活动缺乏现实的看法。近年来，联邦贸易委员会已增加了对复杂的商业问题有更多了解的营销专家作为其成员。

新的法律将不断地颁布与实施。企业管理人员在制定产品和营销计划时，必须注意这些变化。营销人员需要了解当地、本州、本国以及国际上影响竞争、消费者和社会的主要法律。

2. 对道德和社会责任的重视

形成文字的法规不可能覆盖所有可能产生的市场弊端，而现有法律也很难全部执行。而且，除法律和规章之外，企业也要受到社会规范和职业道德的约束。有见识的公司鼓励经理们不仅仅要遵守法律，更要“做正确的事情”。这些有社会责任感的公司积极寻求保护消费者和环境的长期利益的方式。

最近大量出现的商业丑闻以及人们对环保的日益重视使人们又重新对商业道德和社会责任问题感兴趣起来。几乎营销的

各个环节都会遇到这些问题。不幸的是，由于这些问题涉及利益冲突，在特定情况下，善意的人也可能不做“正确的事”。因此，许多行业和专业贸易协会提出了关于道德规范的建议，许多公司制定了关于复杂的社会责任问题的政策和指导方针。

我们在教材的“营销实例”部分总结了影响营销决策的主要公共政策和社会责任问题，主要包括营销人员面对的法律、道德和社会问题。在第 17 章中，我们将更深入地讨论广泛的社会营销问题。

文化环境

文化环境 (cultural environment) 包括影响一个社会的基本价值、观念、偏好和行为的风俗习惯和其他因素。人们成长于特定的社会中，社会塑造了人们的基本信仰和价值观，确定他们与周围人们的关系的世界观也随之形成。下列文化特征能够影响营销决策。

1. 价值观念的固定性

特定社会中的人会有许多特定的信仰和价值观，而且轻易不会改变。例如，大部分美国人信仰工作、结婚、做善事以及要诚实。这些信仰会影响日常生活中的具体态度和行为。核心信仰和价值观由父母传给孩子，并由学校、教堂、企业和政府加以巩固。

从属信仰和价值相对要容易改变。信仰结婚是一个核心信仰；相信人们应该早点结婚是从属信仰。营销人员可以影响人们的从属信仰，但基本不能动摇核心信仰。例如，计划生育营销人员说服美国人相信人们应该晚点结婚比说服他们相信人们根本就不应该结婚要容易得多。

2. 从属价值观的变化

尽管核心价值观相当稳固，但文化环境确实发生了巨变，想一想流行乐团、影星及其他名人对年轻人的发型、衣着、性行为的影响。营销人员试图预测文化的变化，以此发现新的机会或威胁。一些公司提供这方面的“未来”预测。例如，杨克洛维奇（Yankelovich）营销调查公司追踪了 41 种美国文化价值观，如“反大而无当”、“通灵”、“为今天活着”、“不财迷心窍”和“感官主义”等。该公司提供持有这些态度的人的比例以及反对这些趋势的人的比例。例如，近年来重视身体健美和健康的人稳步增加，这样的信息帮助营销人员迎合时代潮流，提供合适的产品和传播宣传方式（见总结当今文化趋势的营销实例 3-2）。

一个社会主要的价值观是通过人们对自己和他人，以及对组织、社会、自然和世界的看法而表现出来的。

人们对自己的看法 有些人重视满足自己，有些人乐于服务他人。有些人寻找个人的快乐，希望生活变化多彩，不愿承担责任；另外一些人通过宗教、娱乐，对工作的不懈追求或其他生活目标来实现自我。人们把产品、品牌、服务作为一种自我表达方式，并购买与他们的价值相适应的产品和服务。

80 年代，个人的野心和物质主义急剧上升，对营销带来巨大影响。在一个以自我为中心的社会里，人们购买他们的“梦中之车”度他们的“梦中假期”。他们花更多的时间做户外运动（慢跑、打网球）思考、学习艺术和技能。休闲行业（野营、划船、艺术与技能、体育）在这个人人追寻自我满足的社会里，有很好的发展前景。

人们对他人的看法 最近，观察家注意到从“以自我为中心的社会”向“以我们为中心的社会”的转变趋势。更多的人希望与别人交往，为他人服务。炫耀性购买和自我陶醉看起来越来越

被摒弃，而更多的人注重储蓄、家庭、帮助他人。这表明能增进人们直接交流的“社交型”产品和服务如健康俱乐部、家庭度假和游戏，前景看好。这也表明“社交替代型”的产品和服务将更有市场——使独处的人不再感到孤独的产品，如录像机和电脑。

人们对各种组织的看法 对于公司、政府机构、工会、大学和其他各种组织，不同的人看法各不相同。总体说来，人们愿意与大多数组织合作，并希望这些组织承担社会责任。但近年来，人们对各种组织的忠诚度下降，美国人越来越不信任企业和政府机构。人们对组织的贡献减少，信任度下降。例如，最近对美国家长的调查显示 其中 75% 的人认为大多数公司只是为本企业利益着想。

这一趋势表明各个企业需要找到新的使消费者信任的途径。它们需要回顾一下它们的广告，以保证传递诚实的信息；还应确保它们的各种行为能够提高公司作为“好法人”的形象。许多公司热心公益事业，注意企业的公共形象，并利用公共关系来树立更好的企业形象（见营销实例 3-3）。

人们对社会的看法 人们对待自己的社会的态度各不相同，爱国者保护它，改革者想改变它，不满分子想离开它。人们对社会的态度影响他们的消费方式、储蓄水平和对市场的态度。

八九十年代，消费者的爱国情绪似乎日益高涨。许多公司相应地推出了以“美国制造”为基调和“国旗飘扬”的促销活动。例如 布莱克-德柯尔公司最近在它生产的工具上加上了类似国旗的标志；而最近几年，美国纺织品工业向消费者展开了铺天盖地的“自豪地由美国精制”的广告宣传 强调“美国制造”的重要性。在 1991 年，许多公司开展了爱国主义的宣传和促进活动，以此表示它们对海湾战争中美国军队的支持，并驾驭了随之兴起的民族自豪感和爱国主义浪潮。

人们对自然的看法 人们对自然的看法各不相同。有些人

感受到自然的支配，有些人感觉与自然和谐统一，还有些人想支配自然。过去，比较流行的态度是，随着科技的进步，人们对自然的支配力也会不断增强，相信大自然是慷慨的。然而，最近人们已经认识到自然是有限且脆弱的——人类的活动会破坏甚至毁灭自然。

人们对自然态度的转变使人们更愿意做一些户外运动，如野营、徒步旅行、划船、钓鱼等。企业因此为自然爱好者提供徒步旅行工具、野营装备、驱虫剂和其他产品。旅行社提供更多的探险活动。食品制造商发现人们对“自然”产品的需求增加，如颗粒状态的粮食、原味冰淇淋和健康食品。营销人员在做广告的时候，加上了吸引人的自然风光作背景。

人们对世界的看法 最后一点，人们对万物的起源和自己的位置的看法各不相同。尽管多数美国人信仰宗教，但这些年人们的宗教信念和活动逐渐减少。当人们对宗教的信仰减弱时，就会更多地追寻能带来直接满足的产品和经历。在 80 年代，人们用事业成就、财富、物质占有来衡量一个人的成功。然而，未来学家注意到人们对宗教和新兴的招魂术的兴趣又重新提高，这也许是人们追寻更为广泛的新的内在自我的一部分。90 年代，人们不再像以前那样注重物质、怀有损人利己的野心，而开始追求更永恒的价值，并且对是非有了更确切的理解。正如一位发展趋势追踪者所说：“90 年代，人们对成功的定义将发生改变，衡量一个人价值的将是快乐的家庭生活，为社会服务，而不是金钱的多少。”她还指出，“90 年代人们不再像 80 年代那样愤世嫉俗。是的，我们仍关心事情的代价，但我们将只去珍惜这些事情的价值——家庭、社会、地球、忠诚——这些才是长久的。”

营销实例 3-2

鲍普康恩发现的十大文化发展趋势

未来学家菲斯·鲍普康恩 (Faith Popcorn) 经营的智力储备公司 (Brain Reserve) 是一家市场营销咨询公司。该公司密切注意文化发展趋势, 并就这些趋势如何影响公司的市场营销和其他商务决策向诸如美国电话电报公司、花旗银行、布莱克与德柯尔、霍夫曼-拉·洛奇 (Hoffman-La Roche)、尼桑、拉布美德 (Rubbermaid) 和许多其他这样的公司提供咨询服务。

利用公司的趋势预测, 智力储备公司提供下列服务项目: “智力聚面” (BrainJam) 为顾客提供新产品设想, “品牌新生” 为衰落的品牌注入新的活力, “未来焦点” 提供能创造长期竞争优势的营销战略。另一项服务, “趋势库” 是一个数据库, 包括对文化趋势的调查结果和对消费者的调查信息。鲍普康恩和她的同事们认为影响美国消费者的十大文化趋势是:

1. 结帐出走 逃离压力

人们迫切感觉该将生活速度放慢, 过得更有价值。一个高级职员会突然中止他的工作, 从大城市的生活挣扎中解脱出来, 到佛蒙特或蒙大拿去办一份小报纸, 开个小旅馆或组织一个小乐队。人们摆脱压力是因为他们认为不值得生活在巨大的压力之下。他们充满怀旧之情, 想回到小城镇的价值观中, 寻求新鲜的空气, 安全的学校和坦率的邻居。

2. 作茧自缚 闭门谢客

许多美国人认为外面的世界变得十分艰难与恐怖, 而宁愿呆在家里。许多人把家弄得像个“巢”, 重新装修他们的房子, 在家看录像而不是去电影院, 根据目录选购商品而不是去购物中心, 利用应答机来过滤外面的世界。由于犯罪和其他社会问题的增长, 这些人挖掘和修建地堡。自我保护是这些人的原则。另一类人是“走动的茧子”, 他们在汽车里吃买来的食物并通过车载电话与外界联系。社交型作茧者有少数的朋友, 并经常为了交流而聚会。

3. 返老还童 不甘寂寞

如今人们倾向于认为自己比实际年龄要小, 其行为也相应显小。现在的性感偶像包括谢尔 (过了 45 岁)、保罗·纽曼 (过了 65 岁) 以及伊丽莎白·泰勒 (过了 60 岁), 老年人花更多的钱来购买显得年轻的衣服, 染头

发、做面部手术。他们热衷于更有趣的活动；其行为可能在以前会被认为与其年龄不相称。他们购买成人玩具，参加成人野营，并参加假期探险。

4. 自我设计 我行我素

人们希望能发展自己的个性，使自己看起来与众不同。这不是个人主义，而只是希望通过自己的经历和所拥有的东西来使自己具有个性。人们越来越喜欢订较专业的杂志；参加任务特定的小团体；购买有特色的衣服、汽车和化妆品。发展自我给了营销者一个通过提供特色商品、服务和经历而成功的机会。

5. 异想天开 不求实际

许多人认为有必要找到能改变枯燥日常生活的情感上的逃避方式。人们也许去度假，吃异国情调的食品，去迪斯尼乐园或其他有趣的公园，或重新装修房屋使其有远离喧嚣的感觉。对营销人员来说，这是一个创造异想天开的产品和服务的机会，或者他们可以为其现有的产品与服务注入新奇的色彩。

6. 小命一条 分身无术

现在的人们必须竭力设法同时完成多种角色和责任。最好的例子就是“超级母亲”她必须完成全日制的工作还要同时照顾好她的家庭和孩子。人们今天常常感觉时间不够。人们使用传真机和车载电话，去快餐店就餐及通过其他方式来减轻时间上的压力。营销人员的对策是建立集合型营销企业——五脏俱全性质的全面服务站，例如“影视城自助洗衣店”在那里除了有洗衣设备外还有日光浴室、健骑机、复印和传真设备，并有 6,000 多种录像带可供出租。

7. 紧急救助 刻不容缓

越来越多的人希望能使社会在教育、道德和环境方面更有责任感。人们组成各种团体来促使公司和其他机构承担更多的社会责任。营销者对此最佳的响应方式是督促自己的公司采取更具社会责任感的营销活动。

8. 忙里偷闲 销事放纵

压力下的消费者有时需要情感上的修整。也许他没时间去欧洲度两周假期，但至少可以在新奥尔良过一个周末。他或她也许一周都在吃健康食品，可在周末也许会放纵自己吃一品脱高热量的 Haagen-Daz 牌的冰

淇淋。营销者应该知道消费者的被剥夺感，并能为他们提供能振奋精神的小小放纵方式。

9. 节制有度 长命百岁

人们总是想活得更长，活得更好。人们现在明白了也许自己的生活方式正是导致自己早死的原因——吃不合适的食品 抽烟 呼吸污染的空气，使用毒品。他们现在对自己的健康更加负责，选择健康的食品，经常锻炼，经常放松。营销人员可利用这个机会为消费者提供更有利健康的产品和服务。

10. 谨防假冒 事事小心

警惕的消费者是那些不能再忍受劣质产品和糟糕服务的人。他们希望公司能够更经心、更有责任感。他们希望汽车公司能收回“劣质品”并给他们退款。他们订阅《全国拒购商品消息报》和《消费者报告》，参加MADD(反对酒后驾车母亲协会)购买“绿色产品”购买具有社会责任感的公司的产品，而抵制那些无责任感的公司的产品。营销人员应像公司的“良心”为消费者提供更好、更有责任感的产品和服务。

营销实例 3-3

公益营销：做好事以换取业绩

现在，每件产品似乎都与某项公益事件联系在一起。购买普瑞娜猫食，就能帮助美国动物园和水族馆协会来拯救一种濒危的大型猫类。喝“唐”牌饮料就能为“反对酒后驾车母亲协会”捐钱。使用道乐公司(Dollar)出租的汽车就支援了残疾人奥运会。或者如果你想帮助美国的“白血病协会”那么就购买“帮手”牌垃圾袋或卫生纸。购买这些产品，你就能支持一个地方文化艺术团体或支援抗癌或心脏疾病的研究。

公益营销已成为公司最热衷于采用的方式。它将购买公司的产品和服务与为公益事业或慈善机构捐款联系起来，使公司能够“做好事以换取业绩”。公益营销是从80年代早期发展起来的，当时美国运通公司答应每使用一次它的信用卡，公司就为修复自由女神像捐助一分钱。最后，美国运通公司捐出了170万美元，而这次公益营销活动使该卡使用率上升了28%。

目前公司每年都要发起许多公益营销活动，其中许多都有强大的预算支持和完整的营销运作。这里举一些例子：

强生公司与儿童医疗中心及国家安全委员会共同发起了一场长达 5 年的营销战役来减少可避免的儿童伤害（儿童死亡的主要原因），另外 43 个非营利性组织也协助了这次活动，其中包括美国红十字会，全国父母教师协会和美国男女童子军。在这次活动中，凭一定的购买凭证可换取免费的儿童安全工具箱。消费者也可花 9.95 美元买一个儿童安全录像带。录像带中是一个寓教于乐的关于安全教育的游戏。为促进这项活动，强生在日报中夹入了五千万份广告插页，还为零售商提供了一套特别的信息组合，其中包括海报、商场展示品和其他店内促销材料，还免费向消费者发放安全宣传页和紧急电话标贴。

宝洁公司发起过多次公益促销活动。例如，多年来宝洁公司代表残疾人奥运会寄发了上亿的优惠券，为智障儿童捐款，使这项活动家喻户晓。在这项活动中，宝洁公司动用了它的全国广告和公关网，而且其销售人员 and 当地的志愿者一起鼓励零售商修建“购买地”货展。在最近的一项公益促销活动中，宝洁公司建立了吉夫儿童教育基金（Jif Children's Education Fund）。在三个月的促销活动中，每卖出一磅吉夫花生酱，宝洁公司就向该基金捐献 10 美分。这项基金捐献给美国注册小学中的父母教师联合会。这项活动计划为美国小学教育募集到四百万美元的资金。

通过调查公司的研究，利维·斯特劳斯公司发现年轻的父母在早晨上班、送孩子去托儿所的忙碌中，经常感到给学龄前的孩子穿上衣服是一大难题。公司还了解到只有 40% 的家长知道利维的系列儿童服装。所以该公司委托班克街教育学院为学龄前儿童制做一本小册子，名为《让我们来穿衣服》。这本行为手册通过有趣的游戏和猜谜来教育儿童如何自己穿上衣服。另一本相配套的小册子告诉父母如何从给孩子穿衣的忙乱中解脱出来。零售商把小册子作为礼物送给购买小利维服装的顾客，并相应地进行了店内促销和当地广告。消费者还可以花 50 美分从指定的地点邮购这些小册子。这项活动还广泛利用了电视访谈和全国性的妇女杂志进行广告宣传。自这项公益营销活动展开后，小利维服装销售量增长了两倍。

公益营销也引起了一些反对意见。批评者认为公益营销会最终削弱

传统的“不图回报”的公司捐助，因为越来越多的公司期望能从他们的捐助中获取市场利润。批评者还担心公益营销会使公司的慈善捐助主要转向那些受人关注和了解的、低风险的慈善机构。例如，万事达卡的“做与众不同的选择”的促销活动中，为六个慈善机构募捐，而这六个机构是根据消费者调查中的受关注程度选出来的。最后，批评者还担心公益营销更像一个促销手段而不是捐助手段，“公益营销”实质上是“利用公益而促销”。因此，进行公益营销的公司也许会发现自己在提高销售还是提高公众形象中左右为难，并可能被指责为利用公众。

尽管如此，只要能处理好这些事情，公益促销活动还是会使公司和慈善机构两者都受益的。公司如果有良好的公众形象，对其营销活动是非常有利的。最近的一个调查显示有 66% 的消费者会选择为公益事项或慈善机构捐助的产品，而不选那些不做这项活动的产品。而慈善机构也获得了公众的关注和新的资金来源，且资金数目不小。目前公益营销每年为慈善机构共捐助大约一亿美元，而且调查显示公益营销通常是增加了公司的直接捐助而不是削弱它。因此进行公益营销各方均获益。

对营销环境的对策

许多公司把营销环境看成“不能控制”的因素，认为自己只能去适应它。它们被动地接受营销环境，而不是试图去改变它。它们分析环境因素，然后制定策略，以避免环境中的危险因素，或者利用环境中的机会。

另外一些公司则采用了预测性环境管理（environmental management perspective）的方法。这些公司不再单纯地观察环境变化再做出反应，而是采取积极步骤去影响营销环境中的公众和其他各种因素。它们雇用游说者去影响有关本行业的立法，策划媒体事件以获得对其有利的报导。它们利用“广告社论”（表达编辑者看法的广告）来影响公众的观念。它们利用诉诸法律或向管理部门上书的方式来保证其竞争者不会出格，它

们还利用合同管理的方式来更好地控制分销渠道。

还有一些公司找到了克服看起来无法控制的环境障碍的方式。例如，美国银行业的巨头花旗银行，多年来一直想在马里兰州开展全方位银行业务。它当时在该州只有信用证业务和小型业务。根据马里兰的法律，非本州的银行只能提供有限的服务并且不许做广告、建立分行和进行其他方式的营销。在 1985 年 3 月，花旗银行许诺在马里兰州建一个信用卡中心，这将带来 1,000 个白领工作机会，并将为该中心所占用的土地向州政府提供一百万美元的现金。通过这个有益于马里兰州的富有创意的建议，花旗银行成为马里兰州第一个能提供全面银行服务的州外银行。

然而，营销管理人员并不能永远控制环境因素，在许多情况下，它也只能观察并适应环境。例如，公司基本上不能影响人口的地理迁移，经济环境，或主要的文化价值观。但只要有可能，营销管理者就应对市场环境采取主动而非被动的态度。

小 结

公司必须研究营销环境，以寻找机遇，控制威胁。营销环境包括影响公司在目标市场上有效经营的各种因素和力量。公司的营销环境可分为微观和宏观环境两部分。

微观环境由五部分组成。首先是公司的内部环境，即公司的各个部门和管理层，该环境能影响营销人员的决策制定。第二个组成部分是营销渠道公司，能协助公司实现其价值，包括供应商和市场中介（中间商、货物运销公司、营销服务机构、金融中介）。第三个组成部分是顾客市场，包括购买公司产品的五种类型的市场：消费者、制造商、经销商、政府和国际市场。第四个构成部分是公司所面临的竞争者。第五个组成部分是对一个组织

实现其目标的能力有兴趣或有影响的任何公众因素。公众因素有七类 金融、媒介、政府、市民行动、当地、一般和内部公众。

公司的宏观环境由能影响公司机遇和对公司造成威胁的各种主要因素构成。这些因素包括人口、经济、自然、技术、政治和文化几个方面。

人口环境揭示了变化中的年龄结构、变化着的家庭构成、人口的地理迁移、教育程度的提高和白领人员的增加、民族构成多样化的加深。经济环境显示变化中的收入水平和消费者支出方式。自然环境揭示了某些原材料的未来短缺、能源成本的上升和污染的加剧，还有政府对自然资源经营的干涉加强。技术环境显示了技术的飞速进步、无限的创新机会、研究与开发的高预算、更倾向于实用小技术改进而不是重大科学发现、对技术改进的管制的加强。政治环境中的主要特点是商业立法增加、政府机构的强大执行力、公众利益团体增多。文化环境中显示了一个向“以我们为中心的社会”转变的长期趋势，人们对各种组织的忠诚程度下降，爱国主义加强，对自然的热爱以及对更有意义更长久的价值的追求。

第 4 章

市场营销调研和信息系统

当邓肯·布莱克 Duncan Black 和阿朗佐·德柯尔 Alonzo Decker 在 1910 年开设他们的第一家机械店时，便携式电动工具还未发明。典型的工业电钻是 50 磅重的笨家伙，需要两个人来使用它，还得有第三个人控制电源。布莱克和德柯尔发现人们对更小更易控制的工具的需求，于是设计了一种革命性的新型工具——有个小发动机、手枪一样的把手，手枪扳机一样的开关。后来的结果大家就都知道了。最初的布莱克和德柯尔便携式电钻现在放在史密森氏学会的美国国家历史博物馆里，而布

莱克和德柯尔则成为便携电动工具行业中的领先者。

布莱克—德柯尔公司的成功应主要归功于其竭尽全力地了解消费者的不懈努力。1991 年 营销调研者发现了不断增长却被人们忽略的动力工具的一个市场：“能干的自己动手者”（SDIYer），他们自己动手做艰巨而复杂的房屋装修工作。这些能干的修理者大约有 220 万人以上 他们觉得“偶尔的自己动手者”用的初级水平的简单工具不够用，但又用不着昂贵的、高质量的专业用工具。布莱克—德柯尔公司开始开发中间性产品：Q 型电钻。它可以填补初级水平和专业水平工具之间的空白。

Q 型电钻的研制首先进行的是大量的消费者调查，以准确地了解这些“能干的自己动手者”对电动工具有什么要求。布莱克—德柯尔公司首先选中了 50 个典型的“能干的自己动手者”——男性家长 25 岁至 54 岁。他们拥有六件以上的电动工具，且每年至少进行一项较大的房屋改进活动。在四个多月的时间里 这 50 个人被严密地观察着，有点像是在真实生活这个实验室中的实验用“老鼠”。根据《幸福》杂志的报道：“他们被询问有关他们所使用的工具的问题，以及为什么他们会选中某个品牌。布莱克—德柯尔公司的职员跟随着他们呆在家中，或同他们去工作场所。他们观察着这 50 个人如何使用他们的工具 并询问他们为什么喜欢或不喜欢某个特定的产品，工具在手上的感觉如何，甚至他们工作完毕后如何收拾工作场地。布莱克—德柯尔的职员还跟着他们去购物，观察这些人买什么和花多少钱。有时候，公司职员甚至带一名工业心理学家同他们一起做家访，希望这将更有助于了解顾客的需要。”做完这个起始的市场调查后，布莱克—德柯尔公司又对数百名寄回保修卡的顾客进行了面询，询问他们对工具的偏好和购买习惯。

一旦了解了“能干的自己动手者”的需要和偏好之后 布莱克—德柯尔公司就着手研制满足他们需要的系列工具。该公司

组建了一个“混合组”——来自世界各地的 85 名公司雇员 其中包括营销者、工程师、设计者、金融人员及其他人。仔细研读了调查结果之后,“Q 型小组”逐个处理消费者关心的事项。能干的自己动手者想要能完成较长时间工作的耐用的无绳工具——这个小组研制了一种更强有力的电钻,其电池充电时间只要一小时而不是 24 小时。修理者们想要在工作完成后不需要做太多清洁工作的工具 所以新的 Q 型圆锯和砂轮打磨机都备有一个附加袋,能吸收锯末,免除清理工作。最后,尽管能干的自己动手者对自己的能力感到非常自信,但有时也需要在工具和工程方面向专家咨询。为满足这一需求,布莱克一德柯尔公司建立了“动力源”:为能干的自己动手者准备的信息网络。这项革新项目提供一条免费的电话热线,从早晨 7 点到晚上 10 点,从周一到周日,有经验的咨询者可以随时回答关于修理房屋的问题。“动力源”还向消费者提供各种关于做家具和其他房屋改进工作的详细计划 还提供一份《工间谈话》,一份包含工作室忠告和工程指导的简报。

布莱克一德柯尔公司依靠进一步的消费者调查来指导其他重要决定。Q 型工具的颜色是深绿色的,因为消费者认为这种颜色代表着高质量和可信赖,甚至 Q 型这个品牌的名称也是在调查的基础上制定的——这个名字容易上口,而且让人感觉暗含有高质量的意味。

新的 Q 型系列产品在 1993 年中作为“重大工程的重要工具”而推出,马上取得成功。销量很大,而且获得了各种零售奖项 包括受《自己动手用品零售指南》杂志备受推崇的“零售商首选”奖。而且由于布莱克一德柯尔公司推出的这种新产品和它对消费者的悉心服务 该公司获得了来自“沃马特”、“建筑者广场”、“家庭销售中心”和其他一些零售商的“年度卖方奖”。

尽管有这样的早期成功,布莱克一德柯尔公司仍继续倾听

消费者的意见。Q型产品推出几个月后，公司举行了为期三天的电话马拉松来收集 2,500 名消费者关于使用 Q型工具的意见。《幸福》杂志报道说：“近 200 名雇员——装配线工人、营销经理及所有其他有关人员——从世界各地飞到公司在马里兰州托森市的总部。总部的自助餐厅中配有电话、计算机，还有——用 Q型项目经理加利福德·豪的话来说——‘许多比萨饼。’他说：‘我们希望每个和 Q型有关的人都来听听消费者的意见。’”，所有这些营销调查都得到了很好的回报。据一位工业分析家说：“布莱克—德柯尔变得很擅长从它的竞争对手那里夺走市场份额。他们太了解消费者了。”

读完本章后，你应该能够：

1. 解释信息对公司的重要作用；
2. 定义营销信息系统并分析其组成部分；
3. 描述营销调研过程的四个步骤；
4. 区分公司所能利用信息的不同种类；
5. 比较收集信息的各种方法的优缺点。

为能使顾客得到高品质的服务和最大程度的满意，公司每做一个决定都需要各种信息。正如布莱克—德柯尔公司的故事中所强调的那样，好的产品和营销计划需要以全面的对顾客需求的了解为前提。公司还需要有关竞争者、经销商和其他各种市场因素的充分信息。营销者现在不仅把信息作为制定更好的决策的前提，而且也把它当做重要的战略资产和营销工具。

在上个世纪，大多数公司的规模较小而且对顾客有直接的了解。经理们通过和顾客呆在一起，进行观察和向人们提问来

获取营销信息。在这个世纪，由于情况的变化，公司需要更充分、更准确的信息。公司的规模已成为全国性甚至全球性的，它们需要更多关于更大、更远的市场上的信息。随着收入的增加，消费者也越来越挑剔，销售者需要更好地了解购买者对不同的产品和宣传的反应如何。由于销售者使用更复杂的营销手段、面临更剧烈的竞争，他们需把信息作为有效的营销手段。最后一点，在如今瞬息万变的时代，管理者需要最新的信息以便及时做出决策。

幸运的是，爆炸性的信息技术发展满足了不断增长的信息要求。过去的 30 年中出现了各种革新信息处理的新技术如小型电脑、微缩摄影、有线电视、传真机、录像机、CD-ROM 驱动器、以及许多其他的新发明。利用改善后的信息系统，公司现在可以提供大量的信息。实际上，现在的管理者有时收到的信息过多了。例如，一份研究显示：由于有各种提供信息的公司，又可以通过超级市场扫描系统获得各种信息，一个包装商品的品牌经理每个星期都要收到 100 万甚至 10 亿条信息。正如一位分析家指出的那样：“现在缺少信息已不是问题，成问题的是被信息淹没。”

但是，营销者们常抱怨道：有用的信息太少，而不适用的信息太多。常见的问题是有用的信息收到得太晚，或信息内容不准确。所以，营销者需要更多更好的信息。公司有能为经理们提供大量的信息，但又经常没有充分利用它们。许多公司正在研究其经理们的信息需求，以设计能满足这些需要的信息系统。

营销信息系统

营销信息系统 (marketing information system)(MIS 指能够

为营销决策者收集、整理、分析、评估和提供其所需要的、及时的和准确的信息的人员、设备和程序。图 4-1 展示了营销信息系统，它的起始和终端都是营销者。首先，该系统与营销经理一起对评估信息需求产生影响。其次，该系统通过公司内部记录、营销情报收集、营销调查及信息分析来开发所需信息。最后，该系统以适当的形式、在合适的时间为营销者提供信息，帮助他们更好地制定营销决策。

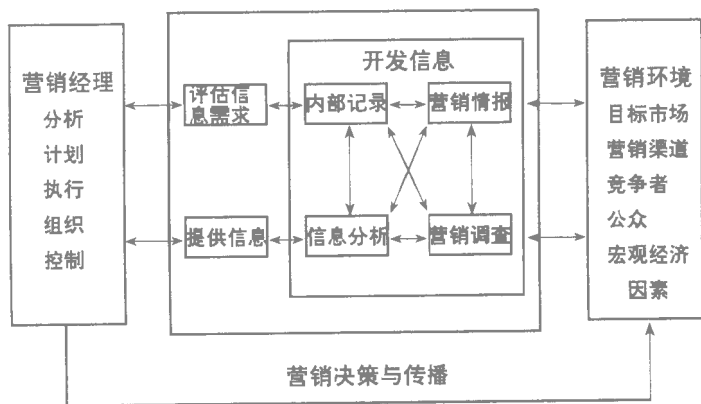


图 4-1 营销信息系统

评估信息需求

一个好的营销信息系统能够在经理们想要得到的信息和他们真正需要、又能得到的信息之间找到均衡点。公司所做的第一步是询问经理们，以了解他们想要什么信息。但可能他们想

要的并不是他们真正需要的，或者他们需要的又没有想到。而且，营销信息系统也不可能向经理们提供所需的全部信息。

一些经理会要求所能得到的任何信息，而不仔细考虑一下他们真正需要什么，信息过多会和信息太少一样有害。另外一些经理会忽略他们应该知道的信息，或不会要求他们应得到的一些信息。例如，经理们应该知道竞争者下一年度所要推出的某个新产品的计划。但由于他们不知道这个新产品，所以他们没有想到要求提供有关信息。营销信息系统必须密切观察营销环境，以便能够向决策者提供做重大营销决策时所应了解的信息。

有时，公司并不能提供所需信息，可能是因为无法得到信息，或是因为营销信息系统的限制。例如，一位品牌经理可能想知道竞争者将如何改变他们下一年度的广告预算以及这些改变对市场份额将会产生怎样的影响。有关预算的信息很可能无法得到。即使能够得到，公司的营销信息系统可能也会没有能力预测市场份额的相应变化。

最后一点 随着信息的收集、整理、储存、提供 其成本会逐步提高。公司必须知道由信息带来的利益是否高于获取它的成本。而信息的价值和成本都是很难估价的。单从信息本身来讲，它没有价值；它的价值来自它的用途。许多情况下，更多的信息对改变或提高营销者的决策几乎没有什么影响，或者获得信息的成本超过了利用信息改进决策的回报。营销者不能总是认为信息越多越好。相反，他们应该仔细比较获取额外信息的成本和利用信息所能获取的利益。

开发信息

营销经理所需要的信息可以从公司内部记录、营销情报和

营销调查中获得。然后信息分析系统会进行处理，将其变成对经理们更有用的信息。

1. 内部记录

许多营销经理经常使用内部记录和报告，特别是在做日常计划、执行和控制决策的时候。内部记录信息（internal records information）由从公司内部各部门收集的信息组成，用来评价营销业绩、指出营销所存在的问题和面临的机遇。会计部门提供财务报表，并留有销售、成本和现金流量的详细报告。生产部门报告关于生产计划、装运和存货的情况。销售部门报告经销商的情况和竞争对手的活动。营销部门提供有关消费者的人口构成、心理状况和购买行为的资料。顾客服务部门提供有关消费者满意程度和服务问题的情况，为某一个部门所做的调研可以对其他部门也有用处，经理们可以利用从以上提到的、或公司内部的其他来源获得的信息，来评价业绩、发现问题及创造新的营销机会。

下面是一些公司如何利用内部情报而做出更好营销决策的例子：

斯比格（Spiegel）在计算机化的订货系统中有许多关于顾客订货情况的资料……斯比格，一个大型的直接邮购公司，发掘它的信息系统并创造了“E型”——针对黑人妇女的商品目录。为此，斯比格在《乌木》和《精华》杂志上刊登它的邮购目录。然后斯比格利用它的数据库来跟踪消费者的购买习惯，根据他们购买的产品来确定一个专为黑人妇女设计的目录。例如，“E型”中有大量的帽子就是因为斯比格的数据库中显示黑人妇女喜欢买这些东西。“E型”现在的销量比公司原来的设想要高出50%。

弗雷托·莱公司（Frift-Lay）利用其先进的内部信息系统来分析每天的销售情况。每天，弗雷托·莱的销售人员通过笔记本电脑向达

拉斯的总部汇报当天的业绩。24小时后，弗雷托·莱的营销经理们就有了一份分析昨天弗雷托斯、多雷托斯及其他品牌销售情况的完整报告。该系统使营销经理能做出更好的决策，使销售人员更加有效率。它大大减少了销售人员制作报告的时间，使其有更多时间用来推销。

内部记录比其他信息来源的获得要更快更便宜，但也存在一些问题。因为内部信息是为其他的目的收集的，所以对于制定营销决策来说就可能不够全面，或者形式不合适。例如，会计部门制作财务报表所用的销售与成本数据就必须加以调整，以便用来评价产品、销售队伍或销售渠道的业绩。而且，大公司产生的信息数量巨大，很难全面掌握。营销信息系统必须收集、整理、处理和分录这些信息，使营销者能更方便、快捷地得到信息。

2. 营销情报

营销情报 *marketing intelligence* 是指关于营销环境日常发展情况的信息。营销情报系统决定哪些情报是所需的，然后通过市场调查获得这些信息并提供给营销经理。

营销情报可以从许多渠道获得。大量的情报可以由本公司职员提供——如经理、工程师和科学家、采购人员、销售人员。但公司职员经常太忙以致不能提供重要情况。公司必须向职员宣传收集信息的重要性，训练他们发现新情况的能力，并督促他们向公司汇报情报。

公司还必须说服供应商、经销商和顾客提供重要情报。关于竞争者的情报可以从竞争者的年度报告、讲话和新闻报道以及广告中获得。公司还可以从商业刊物和贸易展览中获取关于竞争者的信息。公司还可以观察竞争者在做什么——购买和分析竞争者的产品，关注他们的销量，并查阅最新专利情况（见营

销实例 4-1)。

公司还可以从公司外部购买情报。尼尔森 (Nielsen) 营销调查公司可以出售关于品牌占有率、零售价格、各商店不同品牌的存货比率等方面的情报。信息资源 (Information Resources) 有限公司销售包括全国 6 万个家庭的超级市场购买扫描数据, 其中包括尝试性和经常性购买情况、品牌忠诚度和购买者人口构成。

交一定的使用费, 公司就可以使用 3,000 多个上网的数据库或信息调查服务中的任何一个。例如, “广告追踪” 上网数据库中追踪了 150 个主要消费者和商业出版物中所有大于四分之一版面的广告。公司可以利用这些数据来评估它们自己的以及竞争者的广告战略与风格、广告市场份额、媒体利用情况及广告预算。“道纳里 (Donnelly) 人口情况” 数据库通过美国官方人口调查和道纳里自己关于各州、城市或邮编的人口调查来提供人口数据。公司可以据此衡量市场大小, 发展地区性市场战略。“电子电话簿” 包含了几乎全国所有的 4,800 个电话号码本, 是现有的最全的关于美国公司的指南。像“汉堡王” 这样的公司就可以利用这个数据库来统计“麦当劳” 在不同地区的餐馆数量。上网数据库有关于世界大多数地区的情报。例如, “欧洲数据” 和“欧洲世界” 数据库可提供关于欧洲的商业、法律和文化方面的大量信息。

现有的数据库几乎可以提供任何所需的营销信息。综合性数据库如“计算机服务”、“对话”、“尼克斯” 能为营销决策者提供现成的难以置信的大量信息。去德国做生意的公司可以查阅“计算机服务” 中的“德国公司库” 内有 48,000 多家德国公司的财务和产品信息。美国汽车零件制造商可以利用“邓一布雷德大街金融简报和公司报告” 来获得关于通用汽车、福特、克莱斯勒公司主要高级职员个人情况的报告。一个营销者可能需要的

全部信息——如人口学数据、时事新闻报道和美国境内活跃的商标——都可以从上网数据库中获得。

有些公司建立了专门收集和发送营销情报的办公室。其成员浏览主要出版物、总结重要新闻，并为营销经理提供简报。它提供分类的情报信息并帮助经理们评估新的信息。这些服务提高了向营销经理提供的信息的质量。

3. 营销调研

营销经理不能总是等待营销情报系统提供的零乱信息。他们常要求对特定情况进行正式研究。例如，东芝公司想了解购买其新开发的高速计算机的人或公司会有多少，或是什么样的类型。还有，伊利诺斯州的雷克·福雷斯特地区的巴罗特学院想知道它的目标市场中有多少人知道该学院，他们怎样知道的，他们知道多少以及他们对该学院感觉如何。在这样的情况下，营销情报系统就不能提供所需的详细信息，经理们将需要进行营销调研。

营销调研 (marketing research) 的定义是：系统地设计、收集、分析和报告与某个组织面临的特定营销问题有关的数据与资料。每个营销者都需要作营销调研。营销调研者的活动范围极广，从研究市场机会和市场份额，到评价顾客满意程度和购买行为及研究定价、产品、分销和促销活动。

公司可以用自己的调研部门进行营销调研，也可以借助其他公司。公司是否利用其他公司来调研取决于它自己的调研技术和资源。尽管许多大公司有自己的营销调研部门，它们经常利用外部公司来做专项调查或研究。没有调研部门的公司就更需要从调研公司那里购买服务了。

4. 信息分析

通过公司的营销情报和营销调研系统获得的信息常需要进行进一步分析，而且营销者在把信息应用到营销问题和决策中时，也需要一定的帮助。例如，利用先进的统计分析法来研究数据的内在联系和数据的可信度。这些分析可以使营销者克服数据中的偏差，以便解决市场、营销活动和效果方面的问题。

信息分析还包括能够帮助营销者做出最佳决策的数学模型。每个模型表示某个真实系统、过程或结果。这些模型可以帮助解决“如果……会怎样”和“哪个是最好的”这类问题。在过去的 20 多年中，营销科学发展了一系列的模型，可以帮助营销经理作出更好的营销决策、设计销售区域和销售计划、选择零售渠道、发展最佳广告组合以及预测新产品的销售。

营销实例 4-1

情报收集：刺探竞争对手

由于越来越多的公司想知道其竞争对手在做什么，所以对竞争对手的情报收集发展迅速。许多知名公司都在积极刺探竞争对手的情况。公司收集营销情报的手段主要有四类：

1. 从应聘者 and 竞争对手的雇员处获得情报

公司可以从招聘面试中或从竞争对手雇员的谈话中获取情报。《幸福》杂志报道：

“在面试应聘的学生时，一些公司会特别关注那些为竞争对手工作过的人，哪怕是临时性的工作。应聘者往往急于留下好印象并且以前也没有人告诫他们不能泄露专有情报。有时他们主动提供有价值的信息。……公司有时甚至公告并举行根本不存在的面试，以引诱竞争对手的雇员泄露情报。”

“公司派技术人员参加各种会议和贸易展览，向竞争者的技术人员提问，通常谈话以不经意的方式开始——不过是几个技术伙伴讨论程序和问题而已……（但竞争对手的）技术人员常常忍不住吹嘘如何克服技术困难 因而泄露了机密的信息。”

2. 从与竞争对手有生意往来的人那里获得信息

主要的顾客可以向公司提供关于竞争者及其产品的信息，公司还可以通过渗透进顾客的经营而获得信息：

“例如 不久前吉列公司 (Gillette) 告诉了加拿大的一个大客户它在美国市场上推出“好消息”一次性剃刀的日期。这个加拿大批发商立即打电话给别克 (Bic) 公司，告诉它这个产品推出计划。别克提出了一个突击式计划 使得它在吉列产品推出不久后也马上推出了自己的产品。”

“公司会向它的顾客提供免费的技术人员服务。…… 这些技术人员与顾客的设计人员发展的友好合作关系使他们能了解竞争对手正在开发什么新产品。”

3. 从出版物和公共文件中获得信息

跟踪那些看起来似乎毫无意义的出版信息也可以提供关于竞争者的情报。例如，某公司在招聘广告中寻找的人员类型可揭示该公司的有关新产品或战略计划的情况 政府机构是另一类信息源。例如：

“尽管从空中拍摄竞争对手工厂的照片往往是非法的 但有合法的途径获得照片……美国地质勘探和环境保护署中有归档的空中照片，支付一定费用就可以得到。”

“规划与税收评估部门经常有当地工厂的税收情况 甚至有工厂设施的图纸 展示面积大小和设备类型。这些都是公开的。”

4. 通过观察对手或分析实物证据来获得信息

公司可以通过购买竞争对手的产品或分析其他实物证据来更好地了解对手。竞争性情报的一个越来越重要的表现形式就是参照对手，分解对手的产品并模仿它或改进它。参照法 80 年代初开始流行 使施乐公

司振兴了它的复印业务 也使福特公司成功地开发了它的“金牛星”产品。

“当福特在 80 年代初想开发一个更好的汽车产品时，它总结了顾客认为最重要的 400 多个技术特征，然后寻找在每个特征方面表现最好的汽车。最后它争取在各方面赶上或超过那些对手的汽车。结果是：‘金牛星’销路非常好。”

至 1993 年 由于这种对比参照的努力“金牛星”超过本田的“协和”成为美国销量最好的小汽车。在 1996 年改进“金牛星”时 福特公司又重新开始了参照工作。

除了检查竞争对手的产品 公司还可以检查其他实物证据。例如 如果不能得到对手的市场份额和装运数量的情报，公司就会观察通往对手的工厂的铁路支线的铁轨生锈程度，或数一下对手的拖车在装运港的来往次数。一些公司甚至搜查竞争对手的垃圾：

“一旦被竞争对手扔到门外，丢弃物就成了可以合法获得的废弃财产。尽管现在一些公司已经把设计部门的废弃文件进行粉碎，但它们常常忽略对营销和公共关系部门丢弃的同样可能泄密的文件进行粉碎。”

在最近的一个垃圾抢夺案中，雅芳公司承认雇用私人侦探搜索对手玛丽·凯化妆品公司 (Mary Kay Cosmetics) 的丢弃物。尽管气愤的玛丽·凯公司起诉要夺回它的垃圾，但雅芳声称它未做任何非法的事情。雅芳有录像带证明丢弃物是放在一个公共的堆放场所。

营销情报的更多利用引起了一系列道德问题。尽管上述手段都是合法的，而且有些被认为是精明的竞争手段，但许多在道德上未必站得住脚。在最近的一次调查中，一些高级管理人员评论了关于各种营销情报行为的道德问题。许多做法被认为是“明显不道德的”例如在竞争对手的工厂中安插密探，贿赂对手的雇员，进行虚假工作面试。其他的做法——如参照对手、调查对手的客户、查阅对手的专利申请、招聘广告和财务报告——被认为是“明显合乎道德的”。然而，令人无法确定的是那些处于模糊的中间地带的做法 例如通过搜索对方的垃圾、雇用对手的重要雇员、假装成顾客或供应商来获取情报。

公司应该利用公开的信息，但应避免不合法或不道德的行为。既然有那么多合法的信息来源，公司没有必要为获取信息而触犯法律或公认的道德。

传递信息

只有当营销者利用信息做出了更好的决策时，营销信息才具有价值。通过营销情报系统和营销调研获得的信息必须在合适的时间提供给合适的营销经理。许多公司有集中化的营销信息系统，为经理们提供普通业绩报告、最新情报和调查报告。经理们可以用这些日常报告来制定常规计划、实施和控制决策。但营销经理同样地会需要针对特殊场合和现场决策的非日常信息。例如，与顾客打交道遇到困难的销售经理会需要一份关于这个客户上一年度销售额和利润率的报告。或，一个零售店的经理在某个最好销的产品缺货时，想知道其他连锁店的目前存货水平。如果一个公司只有集中化的信息系统，这些经理们就必须向营销信息系统提出信息要求还得耐心等待。通常是信息来得太迟了，错过了利用的机会。

信息技术的发展使“信息传递”发生了巨大变革。由于近来计算机、软件、电信技术的发展，许多公司分散了它们的信息系统。在许多公司，营销经理可以通过个人电脑和其他方式直接进入信息网络。在任何地方，他们都能通过电子通信方式从“内部记录”或外部信息服务中获得信息，利用统计方法和模型来分析数据，利用计算机语言和文件打印系统来制作报告，并通过网络与他人联系。

这样的系统展示了诱人的前景。它可以使经理们直接和迅速地获得所需信息，并加以处理以适应需要。随着越来越多的经理掌握了使用该类系统的技术，随着技术的发展使其更加经济，越来越多的公司将分散它们的营销信息系统。

营销调研程序

营销调研程序包括四步（见图 4-2）确定问题和调研目标，制定调研计划，实施调研计划，解释和汇报调研结果。

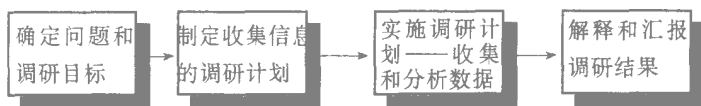


图 4-2 营销调研程序

确定问题和调研目标

营销经理必须和调查人员紧密合作，共同确定问题，决定调查的目标。营销经理比较了解制定决策所需的信息，而调查人员了解市场调查及如何获取信息。

营销经理应对营销调研有足够的了解，以便更好地筹划调研活动和解释调研结果。如果没有足够了解的话，他们就可能获得错误的信息，接受错误的结论，或要求成本过高的信息。而有经验的营销调查者能了解营销经理的要求，也应加入到这一决策中来。营销者应能够帮助经理们确定需要调查的问题，并能对调查如何能更好地帮助他们制定决策这个问题提出各种建议。

确定问题及调研目标往往是整个调研过程中最困难的一步。经理们可能知道出了问题，但却不知道确切的原因在哪里。

例如，一个大型连锁折扣商店的经理们仓促地认为商店销售额的下降是由于广告不当造成的，于是他们下令调查公司的广告。当调查结果显示目前的广告在信息内容及目标顾客方面都没有问题时，他们感到困惑了。最终的结果是发现原来是连锁店没有能够提供广告中承诺的价格、产品和服务。仔细地确定要调查的问题可以节省用于调查的时间与费用。在经典的“新可乐”案例中，可口可乐公司将其要调查的问题限定得过窄，结果带来了灾难性的后果（见营销实例 4-2）。

仔细确定了调查的问题之后，营销人员与调查人员就必须设定调查目标。一个营销调查计划不外乎下列三种目标之一。探索性调查（exploratory research）的目标是收集初步信息以帮助确定要调查的问题和提出假设。描述性调查（descriptive research）的目标是对诸如某一产品的市场潜力或购买某产品的消费者的人口与态度等问题进行详细表述。因果性调查（causal research）的目标是检验假设的因果关系。例如，如果一个私立大学学费削减 10%，那么入学率的增长能足够抵销削减的学费吗？营销者常以探索性调查为开端，而后会做描述性或因果性调查。

调查问题与目标的表述指导整个调查过程。经理人员和调查人员应将这一表述做成书面材料，以确保他们对调查的目的和预期结果看法一致。

营销实例 4-2

新可乐的沉浮：问题出在哪儿？

在 1985 年，可口可乐公司犯了一个经典的营销大错误。在 99 年的成功经营之后，它将一惯的原则——“不要给‘可乐之母’找麻烦”弃之不顾，放弃了原始配方可乐，取而代之的是有更甜更柔和的味道的“新可乐”。

起初，由于铺天盖地的广告与促销，新可乐销路不错。但销售很快下

降，公众的反应令人吃惊。每天可乐公司都会收到来自愤怒的消费者的成袋信件和 1,500 多个电话。一个叫做“旧可乐饮用者”的组织发起各种抗议活动，分发 T 恤衫，并威胁要进行集体起诉。除非可口可乐公司重新使用旧配方。许多营销专家预测，新可乐“将成为‘80 年代的爱泽尔 (Edsel)’”(译者注：福特公司耗巨资生产的一种滞销汽车)。仅仅三个月之后，可口可乐公司就重新提供旧可乐，并将旧可乐称为“经典可乐”，与“新可乐”一起在货架上销售。公司称“新可乐”仍将作为其产品的“旗舰”，但消费者并不这么认为。到了 1985 年底，“经典可乐”的销售大大超过了“新可乐”，比例为 2:1。

公司迅速的反应使其避免了更大的灾难。该公司增强了对“古典可乐”的宣传，并将“新可乐”作为辅助性产品。“经典可乐”重新成为公司的主要品牌——也是美国软饮料的领先品牌。“新可乐”成为公司的“进攻性品牌”，对手是“百事”——广告中明确地比较了“新可乐”与“百事可乐”的味道区别。即使这样，“新可乐”也只占据了 2% 的市场份额。在 1990 年的春天，公司重新包装了“新可乐”，并将其作为一个延伸品牌，以“可乐 II”的新名字重新推向市场。现在，“经典可乐”占据了美国软饮料市场的 20% 以上，而“可乐 II”只占据了微不足道的 0.1%。

为什么开始要引进“新可乐”？哪里出了问题？许多分析家认为错误出在糟糕的营销调研上。

在 80 年代早期，尽管可乐仍是软饮料中的领先者，但其市场份额却正慢慢地被“百事”占领。多年来，“百事”成功地发动了“百事挑战”，一个系列电视口感测验表明消费者更喜欢甜一点的百事可乐。到 1985 年初，尽管可口可乐仍在整体市场上占领先地位，但百事却在超市销售份额中领先了 2%。（听起来似乎没多少，但巨大的软饮料市场的 2% 的零售额达 10 亿美元！）可口可乐公司不得不采取行动停止市场份额的流失，而解决之道看起来就是改变可口可乐的味道。

可口可乐公司开始了其历史上规模最大的新产品调查计划。它花了两年多的时间和 400 万美元来进行调查，以确定新配方。它进行了大约 200,000 次口感测验——仅最终配方就进行了 30,000 次。在无商标测验中，60% 的消费者认为新可乐比原来的好，52% 的人认为新可乐比百事好。调查表明新可乐一定会赢，所以公司很自信地推出了这一产品。结

果却发生了什么？

重新回顾一下，我们可以发现可口可乐公司将其营销调查问题限定得太窄了。调查只限于味道问题，而没有考虑用新可乐取代旧可乐时消费者的感觉如何。它没有考虑无形的资产——可口可乐的名称、历史、包装、文化遗产及产品形象。然而，对许多人来说，可口可乐与棒球、热狗、和苹果派一起成为美国的习俗，它代表了美国社会中最根本的东西。对许多消费者来说，可口可乐的象征性意义比它的口味更重要。如果调查的范围更广泛一些，是应该能发现这些强烈情感的。

可口可乐公司的经理们在解释调查结果和制定决策时的判断力也很差。例如，他们认为有 60% 的消费者喜欢新可乐的味道就意味着新产品将赢得市场，正如一个获得 60% 选票的政治候选人一样。但这一调查结果同样也意味着有 40% 仍然喜欢原来的配方。由于放弃旧可乐，公司伤害了一大批不愿做改变的旧可乐的忠实实用者。公司更明智的做法应该是保留旧可乐，同时将新可乐做为一个延伸品牌推出，正如它后来成功地推出了“樱桃可乐”一样。

可口可乐公司有全美国最大的、管理最好的和最先进的营销调研系统。良好的营销调研使公司数十年来一直在竞争激烈的软饮料市场上独占鳌头，但营销调查不是一门精确的科学。顾客总是令人感到意外，要理解他们是很困难的。既然可口可乐公司也会有大的营销调研失误的话，那么任何公司都有可能这样。

制定调研计划

营销调研的第二步应该是确定所需信息、制定有效收集信息的计划并向营销经理提出该计划。这个计划应简述现存信息的来源、指出调查者收集新信息的特定的调查方法、接触方式、取样计划和调查工具。

1. 确定信息需求

调研目标必须被转换为特定的信息需求。例如，假设康宝

公司决定要进行一项调查，看如果公司用新型碗状塑料包装取代传统的红白色听装，顾客将如何反应。新包装会贵一些，但使消费者能在微波炉中加热，而且吃时无需用盘子。这个调查将需要下列特定的信息：

- 目前经常喝汤者的人口分布、经济状况和生活方式。忙碌的双职工家庭可能会认为新包装方便值得；而有孩子的家庭可能想要更便宜的东西，并宁愿洗碗碟。
- 顾客喝汤的方式。他们喝多少汤、在哪儿喝、什么时候喝。新包装对于在外就餐的成年人来讲可能很方便，但对需要喂养几个孩子的父母来说就不那方便了。
- 零售商对新包装的反应。没有零售商的支持，新包装销路也不会好。
- 消费者厨房和工作午餐室的微波炉数量。（微波炉的数量会限制新包装的使用）
- 消费者对新包装的态度。红白色康宝罐头已成为一种美国风俗——消费者会接受新包装吗？
- 对新包装和现包装的产品销售量的预测。新包装能增加公司的利润吗？

康宝公司的经理们将需要上述信息以及其他的信息，以决定是否引进新包装。

2. 收集二手信息

为满足营销者的信息需求，调查研人员可以收集二手信息、原始信息或者两者都要。二手信息 *secondary data* 指已存在的为其他目的而收集的信息。原始信息 (*primary data*) 指为目前的目标而专门收集的信息。

调查者通常首先收集二手信息。表 4-1 表示了许多二手

信息的来源，内部和外部的都有。一般来说，二手信息比原始信息的获得要快，而且成本也低。例如，去图书馆查一下资料就可以使康宝公司获得所需的微波炉使用情况的全部资料，而且几乎没有任何花费。如果去收集原始数据就可能需要几周甚至几个月的时间，而且要花费上千美元。另外，二手信息有时可以提供公司靠自己的力量无法获得的信息——公司无法直接获得或收集成本太高。例如，对于康宝公司来说进行持续的零售店统计以获取有关市场份额、价格和竞争者品牌情况的数据的成本太高，它不如购买信息资源有限公司的‘信息扫描’服务，该服务可以提供美国 64 个市场上的 2,700 个备有扫描系统的超级市场的信息。

二手信息也会带来问题。也许所需信息并不存在，调查者很少能从二手来源中获得他们所需的全部信息。例如，康宝公司就不能获得消费者对还未上市的新包装的反应的现成信息。调查者必须仔细判断二手信息的价值以确保其相关（适合调查计划需要）、准确、可靠的收集与报告，及时、最新的资料以便做出当前的决策，及公正、客观的收集与报告。

二手信息是进行调查的良好开端，而且对确定问题与调查目标很有帮助。但在大多数情况下，公司还必须收集原始信息。

表 4-1 二手信息来源

内部来源

内部来源包括公司的损益表、收支平衡表、销售量数据、销售报表、存货记录和以前的调查报告。

政府出版物

《美国统计摘要》，每年一版，提供关于美国经济和社会方面的人口、经济、社会及其他方面的摘要数据。

《美国工业通览》提供关于工业活动的预测和关于产品、销售、装运数量和就业等方面的数据。

《营销信息指南》月刊，关于营销信息的注释性目录。

其他的政府出版物还有：《制造商年度概览》、《商业统计》、《制造商调查》、《人口调查》、《零售调查》、《批发交易》、《特定服务行业》、《联邦储备公报》和《当代商业概览》。

杂志和书籍

《标准与普系工业概览》提供最新的工业统计与分析。

《摩迪手册》提供主要公司的财务数据与高级职员的名单。

营销杂志有《营销期刊》、《营销调研期刊》和《消费者调查期刊》。

有用的行业杂志有《广告时代》、《连锁店时代》、《前进的杂货商》、《销售与营销管理》和《商场》。

有用的一般性商业杂志有《商业周刊》、《幸福》、《福布斯》和《哈佛商业评论》。

商业数据库

下面是几个能够让使用者有偿使用数据的公司，这样的公司还很多。

“尼尔森营销调查”(D&B 营销信息服务公司的一个分支)能够提供有关超市销售额、市场份额和零售价的扫描数据(“扫描追踪”)家庭购买情况数据(“扫描追踪全国家用电器”)电视观众数据(尼尔森全国电视目录)及其他。

“信息资源有限公司”，提供追踪杂货类产品情况的超市扫描数据(“信息扫描”)和单一来源数据收集(“行为扫描”)。

阿比琼公司(The Arbitron Company)提供当地市场的收音机听众情况和广告支出信息，以及许多其他媒体和广告花费的情况。

MMRI(西蒙斯市场调查局)提供电视市场、运动产品、专卖药品的年度报告，就性别、收入、年龄和品牌偏好等差别发布生活方式和人口方面的信息(传媒可接触到的专门市场)。

国际数据

这里仅举出众多的国际信息来源中的几个：

联合国出版物 包括《统计年鉴》，一本综合性的有关全球社会经济指标的信息资料；《人口年鉴》有关 220 多个国家的人口学数据及重大统计数据汇编；《国际贸易统计年鉴》，提供特定国家和商品的国际贸易信息。

《欧罗巴年鉴》提供世界上大部分国家的历史、政治、人口、经济和自然资源的调查情况以及主要国际组织的资料。

其他来源包括《政治风险年鉴》、《国家研究》《经合组织经济纵览》、《欧洲经济纵览》、《亚洲经济手册》以及《国际金融统计》。

3. 原始数据的收集计划

好的决策需要好的信息。正如调查者必须仔细评估二手信息的质量一样，他们也必须仔细收集原始信息以确保做到相关、准确、及时和无偏见。表 4-2 表示设计原始数据的收集计划时需要下列几方面的决策：调查方法、接触方式、取样计划和调查手段。

表 4-2 原始数据的收集计划

调查方法	接触方式	取样计划	调查手段
观察	信函	抽样单位	问卷
调查	电话	样本规模	机械装置
实验	个人电脑	抽样程序	

调查方法

观察性调查 (observational research) 是通过观察相关的人、行为和环境来收集原始数据。例如，某个人保健品制造商这样

测试他的广告效果：在人们观看过程中测量其眼部运动、脉搏及其他身体反应。而一家银行可以通过调查交通状况、周围环境和竞争性分行的位置来评价可能的分行新址。钢柜公司 (Steel-case) 利用观察法来帮助设计工作小组用的新办公家具。

为掌握小组工作实际如何运作的第一手资料，它在不同的公司设置了录像机，并研究录像带，寻找或许顾客本身也未注意到的动作与行为方式。它发现小组工作的最佳方式是大家既能一起做某项工作、又有独立性，所以钢柜公司成功地设计了组合办公家具，称为“个人港湾”。这些家具“从大小和形状上来看都像个电话亭”。这些家具可以用于小组工作的场合，使人们既能一起工作，又能在必要时保持独立。该公司的一位高级经理说：“市场信息不会告诉我们该那样做。更重要的是，要知道人们实际上如何在工作。”

城市装束 (Urban Outfitters)，一个迅速发展着的特色服装连锁店，在各种市场调查方式中更喜欢观察法。“我们不理人们说什么”连锁店的董事长说，“我们看他们的行为。”公司通过在其店铺中对顾客进行录像和照像来了解顾客情况。这样做有助于经理们了解人们实际上在穿什么样的衣服，以便迅速决定推出什么样的商品。

有些公司出售通过机械观察收集到的信息。例如，尼尔森媒体调查公司在选定的家庭中的电视机上安装“计量表”，记录谁看什么节目。然后推算不同的电视节目的观众人数和人口结构的比率。电视网络利用这些比率来判断节目受欢迎的程度，并据此对广告节目收费。登广告者利用这些比率来选择用哪个节目来做广告。零售店的结账扫描器详细地记录了顾客购买情况。消费品公司和零售商利用扫描信息来评价和提高产品销量及商店业绩。一些营销公司现在提供单一来源信息系统 (single-source data systems)，利用电子方式监视消费者的购买以及

消费者与各种营销活动的接触，以便更好地确定两者之间的关系（见营销实例 4-3）。

观察性调查可用于获取人们不愿或不能提供的信息。在有些情况下，观察可能是获得所需信息的唯一途径。反过来说，有些事是不能被观察到的，例如感情、态度和动机或私人行为。长期的或不经常性的行为也很难去观察。由于这些局限，调查人员在使用观察法的同时，还要使用其他的数据收集方法。

询问式调查（survey research）是收集描述性信息的最佳方式。公司如果了解人们的知识、态度、偏好或购买行为，往往可以通过直接询问个人来获得答案。

询问式调查是收集原始数据中使用最广泛的一种方式，而且常常是一项调查研究的唯一方式。每年有超过 7,200 万的美国人因各种调查而受到询问。询问式调查的主要好处是灵活性强。它可以用来收集许多不同场合下的不同信息。如果设计得好，它可以比观察性和实验性调查更快、更便宜地提供信息。

然而，询问式调查也有一些问题。有时人们不能回答调查的问题，因为他们想不起来或从来没想过他们做了什么、为什么去做。或是因为人们不愿回答陌生的提问者的问题，或认为涉及个人隐私。被调查者也可能在不知问题答案时乱答一通，以显得聪明或知道得多。或是他们想帮助调查者，就提供让人高兴的答案。最后一点，忙碌的人可能不愿抽时间来回答问题，或讨厌有人打扰他们的个人生活。

如果说观察法适合于探索性调研而调查法适合描述性调研的话，那么实验性调研（experimental research）最适于收集因果关系信息。实验涉及挑选适合的目标群体，将他们区别对待，控制无关因素，并检查不同的群体的反应。通过这些方式，实验性调查力图解释因果之间的关系。实验性调查中也可用观察和调查的方法。麦当劳在其菜单中加入一种新的三明治之前，其

查人员会用实验来解决下列问题：

- 新的三明治将使麦当劳的销售额上升多少？
- 新的三明治对菜单上其他食品的影响如何？
- 用哪种广告方式来推销这种三明治最有效果？
- 不同的价格对产品的销量有何影响？
- 新产品的目标顾客应是成年人、儿童还是两者兼顾？

为检验两个不同价格的影响，麦当劳可以进行下述简单的试验。它可以在某个城市中的麦当劳餐厅里以某一价格推出新的三明治，而在另一个城市的餐厅里以另一价格推出新产品。如果两城情况相似，而且如果为新三明治所做的其他营销活动相同，那么两个城市中的销量差别就与价格不同有关，更复杂的试验还应包括其他变量和地点。

营销实例 4-3

单一来源数据系统：衡量营销活动影响的有效方式

信息资源有限公司清楚地知道应了解被它选中的一组家庭的所有情况——他们中午吃什么 在咖啡里放什么 用什么来洗头 喝什么解渴 用什么化妆。该调查公司用电子方式监视这些人看什么电视节目，追踪他们买什么品牌的产品 用什么样的优惠卷 在哪儿购物 读什么杂志和报纸。这些家庭是该公司“行为扫描”服务的组成部分。该服务是一个“单一来源数据系统”将顾客与电视广告、促销活动及其他营销活动的接触和他们的购买活动联系起来。“行为扫描”和其他单一来源数据系统一起，革新了消费品公司衡量其营销活动影响的方式。

单一来源调查的基础很简单 信息资源有限公司的“行为扫描系统”就是一个很好的例子。该公司在 27 个市场上有 60,000 户登记在册的家庭。该公司在每户的电视上装上计量器 以追踪谁在何时看什么节目 它询问家庭成员以了解他们读什么书。它仔细地记录每个家庭的重要情

况 例如家庭收入、孩子的个数与年龄、生活方式、在什么商店购买什么产品。

该公司在每个市场上都雇了一些零售店。交一定的费用，这些商店就同意出售该公司想试验的新产品，并允许该公司控制诸如货架位置、存货、促销展示及产品定价等因素。

每个“行为扫描”所利用的家庭都有一个识别号码。当家庭成员在该公司所雇商店中购买杂货时，他们把识别号码告诉结账员。关于家庭购买的所有信息——所购品牌、包装大小、支付价格——都由商店的电子扫描系统记录下来，并输入计算机中的该家庭购买档案。该系统也记录一些其他可能影响购买决定的店内因素，如特别降价促销或货架陈列。

这样，该公司就建立了关于每个家庭的人口与职业构成、购买行为、收看媒体的习惯及有关购买的环境等的一套完整记录。该公司还做了更进一步的工作。通过有线电视，该公司控制播送给每个家庭的广告。它能向不同的注册家庭播送不同的广告，然后利用由扫描器获得的购买方面的信息以评价广告作用的大小，以及不同的促销活动如何影响不同的人。简而言之，依靠单一来源，公司就能获得他们的营销活动与消费者购买行为之间关系的信息。

“行为扫描”和其他单一来源系统都有缺陷，有些调查者对它们持不信任态度。其中一个缺陷就是这样的系统提供的数据多得难以计数，大多数公司无法处理。另一个问题是成本。单一来源数据系统使营销者每年在每个品牌上要支付数十万美元的费用，并且，由于这样的系统只是建立在几个市场上，而且常在小城市，营销者发现很难从它的数据和结论中推出一般性结论。最后一点，尽管单一来源系统为评价促销和广告活动的影响提供了重要信息，但忽略了其他重要营销活动的影响。

尽管有这些缺点，还是有越来越多的公司依靠单一来源数据系统来试验新产品和新的营销战略。只要使用得当，这样的系统可以为营销者提供快速与详细的信息，包括产品的销售情况，产品的购买者是谁，及影响购买的因素。

接 触 方 式

信息收集可以通过信函、电话、个人访谈或计算机进行。表

4-3 表示了每种接触方式的优点与缺点。

信函问卷可以以较低的人均成本收集大量的信息。与通过电话或亲自回答陌生的调查者不同，应答者在信函回卷中可能会就更个人化的问题给出更诚实的回答。还有，没有调查者来左右应答者的答案，然而，信函问卷不够灵活；所有的应答者都要以固定的顺序回答同样的问题，而且调查者也不能根据开始的答案来修改问卷。信函调查所需时间较长，而回答率——寄回填好的问卷的人数——往往很低。最后一点，调查者无法控制信函问卷的对象。即使有良好的邮寄目录，也很难控制该地址上‘谁’来填写这张问卷。

表 4-3 各接触方式的优缺点

	信函	电话	当面询问	电脑
灵 活 性	差	好	很好	好
所 收 集 数 据 的 质 量	好	较好	很好	好
调 查 者 影 响 的 控 制	很好	较好	差	很好
对 象 的 控 制	较好	很好	较好	较好
数 据 收 集 速 度	差	很好	好	好
回 答 速 度	较好	好	好	较好
成 本	好	较好	差	较好

电话询问是信息收集中最快的方式，而且也比信函问卷要灵活得多。调查者可以解释较难的问题，而且可以根据收到的答案跳过一些问题而询问另外的问题。与信函问卷相比，电话调查的回答率要高一些，而且对调查对象的控制也好得多。调查者可以要求与符合要求的应答者谈话，甚至可以指名道姓。

然而，使用电话问询与信函问卷的方式相比，人均调查成本要高。而且，人们也不一定愿意与询问者探讨个人问题。使用该方法还可能受到询问者个人偏见的影响——询问者说话的方式，如何提出问题及其他能影响应答者的回答的因素。最后一点，不同的询问者解释与记录回答的方式也不一样，甚至有些询问者在时间紧张时根本就没有真正提问而是自己做些答案。

当面询问有两种形式——个别和集体询问。个别询问可以与人们在家中或办公室里，在大街上或购物中心里进行面谈。这样的谈话很灵活。受过训练的询问者能长时间地吸引应答者的注意并解释复杂的问题。他们能引导询问方向、寻找话题并在需要时进行深究。他们可以向谈话对象展示实际的产品、广告或包装，并观察人们的反应与行为。大多数情况下，当面询问的速度很快。然而，个人面询可能会比电话问询的成本高二至三倍。

集体问询通常是邀请六至十个人一起聚几个小时，有一个受过训练的主持者介绍关于产品、服务或某个组织的情况。参加者往往能得到一些报酬。会议的环境一般都很舒适，并提供点心以使人感觉轻松。主持者鼓励大家轻松自然地讨论，以获得人们的真实感觉与想法。同时，主持人也要保证讨论围绕主题进行——所以又叫做焦点集体问询（focus-group interviewing）。人们的评论有人笔录下来，或由录像带录下供日后整理。

今天，现代通信技术正改变着焦点集体问询的进行方式：

在以前，广告商和代理商派他们的职员千里迢迢飞到亚特兰大或小石城，在当地通过单面可视镜来观察焦点集体问询。往往这些人花在旅馆和出租车上的时间要比他们从事调查的时间长。今天，他们无需外出。可视会议的连接、电视监控、远距离控制摄像机及数

码传送技术使得远距离遥控的焦点集体问询大大发展。在一个典型的可视会议系统中，两架对着集体的摄像机由远方的职员遥控。在远方的控制室中的职员可以根据需要进行面部特写或移动镜头。……双向的声音系统将进行集体询问的房间与远方的控制室连接起来。最近，当对一个焦点集体进行新产品名称测试时，某个客户的创意部经理……突然有一个好主意，就立刻把这个主意告诉了主持人，主持人当场测试了这个新名称。

焦点集体问询已成为一种能了解消费者想法与感觉的主要营销调查手段。然而，由于焦点集体研究往往为节省时间与费用只选用小规模的对象，所以很难从其结论中总结出一般规律。而且由于问询者在当面问询中有很大的自由度，所以问询者本人偏见的的影响很大。

选择最佳的接触方式取决于调查者想要什么样的信息及所需接触的对象的人数与类型。计算机和通信技术的发展对收集信息的方法有很大的影响。例如，许多调查公司现在使用“电脑协助电话问询”(CATI)。专业的问询员给全国范围的对象打电话，电话号码往往是随机抽取的。当应答者回答问题时，问询者从屏幕上阅读问题，并直接把应答者的回答输入电脑。

另外一些公司使用电脑问询的方式，应答者坐在计算机前，自己从屏幕上读出问题，并把自己的答案输入电脑。电脑可能被放置于调查中心、贸易展览、购物中心或零售店。例如，“波士顿市场”利用其各餐馆中的触屏电脑来获得消费者的直接反馈。一些调查者甚至使用“全自动电话调查”(CATS)利用声音应答技术来进行问询。用问询者的录音提问，应答者通过按电话键来回答问题。

例如在 1993 年，百事可乐公司通过自动电话问询来获得来自低卡可乐饮用者的市场信息。它向 100 万个低卡可乐的饮

用者寄发传单，请他们拨打一个交互式免费电话号码，与雷·查尔斯“交谈”，并有可能获奖。但首先他们必须使用电话键来回答案一系列市场调查问题，以帮助百事了解低卡可乐的饮用者。50 多万人回了电话，听到了雷和“啊哈女孩”的声音。为了使交互式电话不致过于单调，在问题中间穿插了音乐声与“啊哈”的歌声。在三分半钟的调查结束之时，雷和“啊哈女孩”会重新出现，当场颁奖，包括提供一年的低卡百事或一个低卡可乐售卖机的小复制品。当然百事公司是真正的赢家——公司得到了来自 500,000 个它竞争对手的顾客的重要信息，包括品牌偏好、消费率和生活方式。

取样计划

营销调查者从总消费群体中抽取一小部分样本进行研究，然后得出关于总体的结论。样本（sample）是指从总体中挑选的能代表总体的一部分。理论上，样本应具有代表性以便调查者能准确地估量总体的思想与行为。

设计样本需要做三个决策。首先，调查对象是谁（抽样单位是什么）？该问题的答案并不一定总是很明确。例如，为研究家庭购买汽车的决策过程，调查者的询问对象应该是丈夫、妻子、其他家庭成员、经销商的销售人员，还是所有这些人都应询问？调查者必须决定需要什么信息，以及从谁那里能得到这一信息。

第二，应调查多少人（样本的规模是多少）？大样本要比小样本可靠。没有必要为得到可靠答案而去调查整个目标市场，或其中的一大部分。只要选择得当，占总体不到 1% 的样本就可以提供可靠的答案。

第三 如何选取样本（抽样程序是什么）表 4-4 描述了不同的样本种类。使用概率样本，总体中的每个人都有被抽取的

机会，而且调查者可以计算可信度，以计算取样误差。不过如果概率抽样成本太高或费时太长，营销者就会采取非概率样本，尽管这样的话取样误差就无法计算出来了。不同的取样方法有不同的成本和时间限制，其准确度和统计属性也不相同。最佳方式的选择取决于调查项目的需要。

表 4-4 样本的类型

概率样本

随机抽取样本	总体中的每个人都有平等的被抽取的机会
分层随机样本	总体被分成互不相关的组别（如年龄组），从每一组中抽取随机样本。
群体/地区样本	总体被分成互不相关的组别（如街区），然后调查者从中选一个组别作为样本进行研究。

非概率样本

方便样本	调查者选取最方便的对象去获得信息。
判定样本	调查者利用自己的判断来选择从哪些人那里最可能获得准确信息。
分组样本	调查者从每组中选择一定数量的人进行调查。

调查手段

在收集原始信息中，营销调查者有两种主要调查手段可供选择：问卷和机械装置。问卷，是目前为止最常用的工具，使用很灵活——可以用各种各样的方式来提问。问卷的制作必须非常仔细，而且在大规模使用之前应做测试。如果制作不仔细，问

卷就容易出现一些问题（见表 4-5）。

在准备一张问卷时，营销调查者首先必须决定问什么问题。问卷有时会漏掉应该被回答的问题，包含一些不能被回答、不愿被回答或不需要去回答的问题。每个问题都应加以检查，看其对调查目的有无帮助。

表 4-5 一张“有问题的问卷”

假设有一个夏令营的组织者，准备了下面这样一个问卷来调查可能参加者的父母。你对每个问题如何评价？

1. 你的收入最接近多少？

人们往往不知道自己收入的准确数字，而且也不愿披露自己收入的详细数字。调查者绝不能以这样一个私人性问题来作为一张问卷的开始。

2. 对于你的孩子参加夜间夏令营一事，你是一个强的还是弱的支持者？

“强”和“弱”是什么意思？

3. 你的孩子在夏令营里表现好吗？是（ ）否（ ）

“表现”是一个相对的概念。而且“是”与“否”是这一问题的最佳回答选择吗？另外，人们能诚实和客观地回答这一问题吗？为什么要先问这个问题。

4. 有多少个夏令营去年向你寄过宣传材料？今年呢？

谁能记得住这些？

5. 你认为夏令营最显著的和决定性的特点是什么？

什么叫“显著的”和“决定性”特征？别对我用这些大词。

6. 你认为剥夺你孩子通过夏令营生活而成长的机会是正确的吗？

一个带圈套的问题。在这种偏见下，哪个父母能回答“是”？

问题的形式会影响回答结果。营销调查者把问题分成两

类：限定答案的问题和开放回答的问题。限定答案的问题给出所有可能的答案，调查对象在其中作出选择。例如多项选择问题和标准问题。开放回答的问题允许应答者用自己的话来回答问题。在对飞机乘客作的一次调查中，戴尔塔（Delta）公司可能这样提问：“你对戴尔塔航空公司的印象如何？”或者它可以让人们完成一个句子：“当我选择航空公司时，最看重的是……”这些和其他的开放回答问题经常比限定答案问题更能揭示人们的想法，因为应答者的回答没有限制。开放回答的问题在探索性调查中特别有用，因为探索性调查是要找出人们想什么而不是衡量有多少人这样想。而限定答案的问题所提供的结果较容易解释和分类。

调查者还应注意问题的措辞和顺序。应使用简单、直接、无偏见的词句。问题应有逻辑上的顺序。第一个问题应该尽可能地引起人们的兴趣，而较难或私人性问题应最后出现，这样应答者就不会变得过于自卫。

虽然问卷是使用最多的一种调查工具，但有时也需使用机械装置。我们在本章中已介绍了两种机械装置——人次计量表和超市扫描器。另一类机械装置可以衡量对象的身体反应。例如，刺激测量表可以衡量人们对不同刺激物（如一则广告或图画）的兴趣或情感反应的大小。刺激测量表可以探测到伴随情感反应的细微出汗变化。视觉记忆测试镜向调查对象闪现一则广告，时间从百分之一秒到几秒不等。每次播送后，应答者描述他们能回忆的一切。眼部摄像机用来研究调查对象的眼部运动，以此确定他们的眼睛先注视什么以及在每个项目上停留多久。

4. 提出调查计划

在这一步骤中，营销调查者应以书面建议的形式总结调查

计划。若调查计划庞大而复杂或是由外部的公司来执行，那么书面形式就尤为重要。该建议应包括被提出的问题、调查目标、应获得的信息、二手信息的来源或收集原始信息的方法，以及调查结果对管理决策制定有何帮助。建议中还应包括调查成本。书面的调查计划或建议可以确保营销经理和调查者考虑到调查中的所有重要方面，以及保证他们在为什么和如何进行调查方面取得一致意见。

实施调查计划

调查者的第二步就是将计划付诸实施。这一步包括收集、整理和分析信息。信息收集可由公司的营销调查人员进行，也可交给其他公司做。使用自己的人员收集数据可使公司更好地控制收集程序和信息质量。然而，外部的专业信息公司可以以更快的速度和更低的价格完成这项工作。

营销调查过程中的数据收集阶段是花费最多和最容易出错的阶段。调查者应密切关注现场工作以保证计划的正确执行。应避免在下列方面出现问题：接触对象的方式、对象不合作或提供不诚实或有偏见答案，调查者犯错误或想走捷径。

调查者应整理和分析收集到的数据，分离出重要的信息和结论。他们需要对问卷表中的数据进行检查以确保准确性和完整性，并把数据编成代码以便进行计算机分析。调查者最后将结果列表并计算平均值和其他统计值。

解释与汇报结论

这一步中调查者应解释调查结果，进行总结，并向管理者进行汇报。调查者不应用大量的数字和统计技术来淹没管理者，

而应提供对管理者决策有用的重要结果。

然而，解释工作不仅仅是调查者的事务。调查者是调查设计及统计学的专家，但营销经理更了解面临的问题和应做的决策。许多时候，结果可以用不同的方式去解释，调查者与营销者的讨论有助于找到最佳解释。营销者还会想去检查调查计划是否正确运行以及是否进行了所有必要的分析。或者，在见到调查结果后，营销者会提出另外的问题，可以通过对数据的进一步筛选而得出答案。最后一点，营销者是最终确定根据调查结果而应采取什么行动的人。或许调查者甚至可以直接把数据提供给营销经理，让他们自己去进行新的分析或测验新的关系。

解释是营销过程中的重要步骤。如果营销者无察觉地从调查者那里接受错误的解释，那么调查做得再好也毫无意义。同样，营销者也可能会带偏见地进行解释——他们容易接受和自己预期结果相同的调查结论，而拒绝他们未曾预料或不想要的调查结果。因此，营销者应和调查者紧密合作，共同解释调查结果，而且双方对于调查过程和产生的决策应承担共同责任。

其他有关营销调查的问题

这一部分将从两个特别的方面讨论营销调查：小企业和非营利组织的营销调查，以及国际营销调查。最后，我们将讨论营销调查中的公共政策和道德问题。

小企业和非营利组织的营销调查

小企业和非营利组织的经理常认为营销调查只有那些有高额调查预算的大公司里的专家才能进行。但其实本章所讨论的营销调查技术中有许多可以为小公司所用，方式不必那么正规，

成本也会很少甚至没有。

小企业和非营利组织的经理们可以简单地通过观察他们周围的事物来获得有用的营销信息。例如，零售商可以通过观察车辆和行人的数量来评估新址。他们可以参观竞争性的商店以了解设施与价格。他们可以通过记录有多少和什么样的顾客在不同的时间在商店购物来评估他们的顾客组合，可以通过收集地方媒体的广告从而监视竞争对手的广告。

营销者可利用小规模方便样本来进行非正式的调查。一个艺术馆的经理若想了解赞助人对新展览有何看法，可以进行非正式的“焦点集体调查”——邀请一些人吃午饭，并讨论感兴趣的话题。零售店的销售人员可以与在商店购物的人交谈；医院的管理人员可以向病人问询。餐馆经理可以在不忙的时候随机地给当地的消费者打电话，询问他们常在哪儿就餐以及他们对当地各餐馆的评价。

经理们也可以进行自己的简单实验。例如，通过变换常规要求捐资的邮件的主题并观察有什么结果，非营利组织的经理就可以总结出哪种营销战略最有效。通过在报纸上刊登不同的广告，商店的经理可以了解诸如广告的大小与位置、价格折扣券、所用媒体等因素的影响。

小型组织同大企业一样也能获得大量二手数据。而且，各种协会、当地媒体、商会以及政府机构都对小企业提供特别的帮助。“美国小企业管理局”提供各种免费出版物，对从广告计划到企业订货情况等各方面提供建议。当地报纸可以提供关于当地购物者和他们购买方式的信息。

总之，小企业可以用较少的花费有效地收集信息，如通过二手数据收集、观察、调查和实验。虽然进行非正式的调查的程序简便，费用也低，但同样也要认真进行。经理们必须仔细考虑调查目标，提前列出问题，识别由于样本小及调查者缺乏经验而带

来的偏差，并系统地进行调查。

国际营销调研

国际营销调研者的调研程序同国内调研者是一样的，从确定调研问题及制定调研计划直至解释与汇报结果。不过，这些调研者面临的问题更多、更复杂。国内调研者面对的是一个国家内基本相似的各个市场，而国际调研者面对的却是许多不同国家的千差万别的市场。这些市场在经济发展水平、文化与风俗及购物方式等方面差别很大。

在许多国外市场，国际营销者很难得到有用的二手信息。美国的营销调研者可以从很多国内的调研机构获得可靠的二手信息，而许多国家几乎没有市场调研服务。有些大的国际调研公司在许多国家都开展其业务。例如，“尼尔森营销调查”邓一布拉德斯特信息服务公司的一个分支，同时也是世界上最大的营销调查公司，在美国之外的 70 多个国家设有办事处。不过，大多数调查公司仅在有数的几个国家内营业。因此，即使能得到二手信息，也是从不同国家的许多不同来源获得的，很难对其进行组合或比较。

由于缺乏可靠的二手信息，国际调研者不得不自己收集原始数据。这样做时，调研者又会面对许多国内不会遇到的问题。例如，他们会发现就连确定有效的样本都很困难。美国的调研者可以利用电话号码本、人口调查追踪数据以及其他一些社会经济数据的来源来建立样本。但是在许多国家这样的信息来源非常缺乏。

一旦选定样本之后，美国的调研者可以很容易地通过电话、信件、或亲自拜访的方式接触调研对象。但在世界其他地方接触调研对象就没有这么容易了。在墨西哥，调研者不能通过电

话和信件收集数据；大部分信息都是通过上门询问的方式获得的，而且仅限于在三至四个最大的城市里进行。另外，在墨西哥人口中很大一部分当地部落居民不讲西班牙语，大多数调研都忽略了这部分人。在有些国家，很少有人有电话——埃及人均电话数是 3‰、土耳其是 6‰、阿根廷是 32‰。另外一些国家邮政系统非常不可靠。例如，在巴西，有大约 30% 的邮件未被发送。在许多发展中国家，糟糕的道路和运输系统使有些地区很难到达，所以当面询问会很困难而且花费很大。

不同国家的文化差异也给国际营销者带来了更多的问题。语言就是最典型的障碍。例如，问卷得用一种语言来准备然后要翻译成所要使用的每个国家的语言。答案又必须再翻译成原来的语言以便分析与解释。这样做使调查成本增加，并增加了出错的概率。

把问卷从一种语言翻译成另一种语言可不是件容易的事。许多成语、词组和说法在不同的文化中含义也不相同。例如，一个丹麦的经理说到：“想了解这一点，你可以让一个人把文字从英语翻译成其他语言，再让另一个人把它翻回到英文。你会大吃一惊。我记得有次‘转眼就忘’ (out of sight, out of mind) 变成了‘看不见的事情是疯狂的’ (invisible things are insane)。”

各国的采购角色和消费决策过程差别很大，也使国际营销调研更加复杂。而且，不同国家的消费者对待市场调查的态度也不相同。有的国家的人可能很愿回答问题，而在另外一些国家，却可能没人愿意回答问题。例如，一些伊斯兰教国家的风俗禁止人们同陌生人谈话——调研者不会被允许通过电话向妇女询问对于品牌的态度或购买习惯。在有些文化习惯中，调查问题常被认为干涉隐私。例如，在许多拉美国家，人们与调研者谈论关于香波、身体除臭剂和其他个人护理用品时会感到困窘不安。即使被调查者愿意回答，但可能由于发展中国家的高文盲

比率而无法回答。而且发展中国家的中产阶级经常做出虚假的回答，以便显得更富有些。例如，在印度的一次茶叶消费调查中，超过 70% 的中等收入者向调查者声称他们使用若干种全国性品牌中的一种。然而，调查者很有理由怀疑这一结果——因为在印度茶叶销量的 60% 以上是没有牌子的统货茶叶。

尽管有这些问题，最近国际营销的发展还是使国际营销调研的运用迅速增加。全球性公司别无选择，必须进行这样的调研。尽管国际调研的成本高、问题复杂，但不做调研的成本——用失去的机会和犯的错误的来衡量的话——可能会更高。既然认识到了，许多国际营销调研所面临的问题就能被克服或避免。

营销调研中的公共政策和道德问题

大多数营销调研对于客户公司和它的消费者来说都有益处。通过营销调研，公司更加了解消费者的需要，因而能提供更令人满意的产品与服务。然而，营销调研的不正当使用也可能伤害或困扰消费者。营销调研中两个主要的公共政策和道德问题是对消费者隐私权的侵犯和调查结果的滥用。

1. 对消费者隐私的侵犯

大部分消费者对营销调研持积极的看法，并相信它很有益处。有一些人实际上喜欢被调查和发表自己的意见。然而，另外一些人强烈反对或不信任营销调研。有少部分消费者担心调研者可能使用复杂的技术来探测他们深藏的情感，并利用所获信息来操纵他们的购买。还有些人是因为有过这样的经历，即开始是“营销调查”但实质上却是要向他们推销产品。再有些消费者把合法的营销调查与电话营销、数据库开发混淆起来，在调查者还没来得及开始时就说“不”。不过，大多数人只是讨厌被

打扰。他们不喜欢太长或问太多个人问题的信件或电话调查，或打扰他们的次数太多，或在不宜的时候打扰他们。

消费者厌恶情绪的增加成了调研行业面临的一大问题。这种厌恶使近年来的调查回答率很低。一个研究表明平均有 38% 的美国人拒绝被询问，比十年前的数字增加了许多。调研行业正考虑针对这一问题的几个对策。一种是把原来的“您的意见是有价值的”宣传扩展到教育消费者了解营销调研的益处，以及将其与电话推销和数据库的建立区别开来。另一个建议是提供一个免费电话，让人们可以打电话查证某项调查是否合法。该行业还考虑采用广泛的标准，也许可以参照欧洲的《营销与社会调查行为的国际规范》。这个规范列出了调查者对于被调查者及一般公众的责任。例如，它规定调查者必须向参加者告知自己的名称与地址，并且禁止公司把数据库建立和促销活动称为调查。

2. 调查结果的滥用

调查研究可能成为有力的说服工具；公司经常把研究结果用于广告和促销中。如今，许多调查研究看起来唯一的目的就是推销调查者的产品。在有些时候，营销调查事实上就像是专门为预期的效果而设计的。几乎没有广告者公开地舞弊调查方案或令人侧目地给出错误的结果；大部分滥用是在比较微妙的地方，下面就是几个例子。

- 克莱斯勒公司的一项调查显示，美国人绝大多数在进行试车之后，都认为克莱斯勒比丰田好。然而，该项调查在两次测试中只有 100 人参加。更重要的是，这些人没有一个拥有外国车，所以他们易于支持美国汽车。
- 一份“黑旗”公司的调查问：“一个蟑螂盘……能慢慢地毒死一

个蟑螂。垂死的蟑螂回到窝里，死后会被其他蟑螂吃掉。反过来这些蟑螂也中毒并死掉。你认为这种产品杀灭蟑螂的有效性如何？毫不意外，79%的人认为有效。

一个由一次性尿布行业发起的调查问：“一次性尿布大约占今天垃圾总量的不到2%。相反，饮料罐、各类邮件、庭院废物占了垃圾总量的21%。知道这些后，你认为禁用一次性尿布公平吗？因此，不出意料，84%的人说不公平。

这样，对研究样本的微妙控制，或问题的选择与用词对所得的结论有很大影响。

另外一些例子中，所谓的独立调查研究实际上是由注重结果的公司出钱进行的。对研究的假设和结果的解释方式进行微妙改动，会使结果完全不同。例如，在比较使用一次性尿布与使用布尿布对环境的影响时，有四个研究被广泛引用。其中布尿布行业发起的两个研究的结论是：布尿布对环境更有益处。不用奇怪，另外两个由纸尿布行业发起的调查，所得的结论正好相反。而且，所有的研究看起来都没有弄虚作假。

认识到营销调研可能被滥用，一些组织——包括美国营销协会和美国营销调研组织委员会——制定了调研的道德规范及行为准则。归根到底，不道德或不合适的行为不可能简单地由规范来调整。每个公司都应在进行营销调研与公布结果时承担起社会责任，以便保护消费者和自己的最大权益。

小 结

在进行营销活动时，营销经理需要大量的信息。尽管信息供应量不断增长，经理们还是经常缺少足够的适用信息，或是收到太多的不当信息。为克服这些问题，许多公司正采取行动来

改进他们的营销信息系统。

一个设计良好的营销信息系统 (MIS)从使用者开始,到使用者结束。营销信息系统首先进行信息需求评估,询问营销经理,调查他们的决策环境,以便确定他们想要什么信息,什么是真正需要的又是可能得到的。

营销信息系统的第二步是开发信息并帮助营销经理有效地使用信息。内部记录可以提供关于公司本身的销售额、成本、存货、现金流量和应付、应收账款的信息。这样的信息得来容易,代价也小,但必须加以调整才能适用于营销决策。营销情报系统向营销经理提供外部营销环境的日常信息。情报可以从公司雇员、顾客、供应商及零售商处获得;也可以通过追踪调查公开发表的报告、会议、广告、竞争对手的行动及其他活动来获得。营销调研则用于收集与公司面临的特定问题有关的信息。

最后,营销信息系统提供信息:把从内部来源、营销情报和营销调研处获得的信息在适当的时间提供给需要它的经理们越来越多的公司通过网络分散了它的信息系统,经理们可以直接接触到信息本身。

每个营销者都需要进行营销调研,大部分大公司都有自己的营销调研部门。营销调研的过程有第四步。第一步是由经理和调研者仔细地确定问题及制定调查目标。调查目标可能是探索性、描述性或因果性的。第二步是制定调查计划来收集原始或二手信息。原始信息的收集需要选择调研方法(观察、调查、实验)选择接触方式(信函、电话、面对面、计算机)设计取样计划(调查谁、调查多少人、如何选择对象)并制定调查工具(问卷,机械装置)。第三步是实施营销调查计划:收集、整理和分析信息。第四步是解释和汇报调查结果。进一步的信息分析能帮助营销经理更好地利用信息,他们可以利用先进的统计方法与模型来得到更精确的结果。

有些营销者会面临特殊的营销调研问题，例如有关小企业、非盈利企业或国际市场的营销调研活动。小企业低预算同样可以有效地进行营销调查。国际营销调研者所应采取的步骤同国内调研者是一样的，但面临的问题更多更复杂。所有的组织对于营销调研中的公共政策与道德问题都应充分了解，并承担责任。

第 5 章

消费者市场和消费者购买行为

在 80 年代早期，耐克公司赢得了一场开局战役。许多人现在称之为“运动鞋大战”的胜利。公司设计了一种锻炼用的跑鞋，但更多的人买它是为了乐趣。这种鞋非常畅销，耐克公司因此取代阿迪达斯 (Adidas) 冲到了年销售额 60 亿美元的美国运动鞋市场的前列。不过潮流是易变的，耐克的领先地位并未长久。1986 年，新秀锐步公司 (Reebok) 通过推出新式的软皮、带空气层的鞋而从后面赶上了耐克公司。它把闷热的运动鞋变成了时尚代表，并因此挤到了市场前列。至 1987 年，锐步公

司获得了超过 30% 的市场份额 而耐克的份额下跌到 18%。

不过 耐克在 1988 年开始了反击。它以重新兴旺的“性能”市场为目标 启用运动明星 花费 2,000 万美元开展了强有力的“且请一试”的广告战役。公司为适应不断细分的运动鞋市场的需要 推出了几十种新产品。到 1990 年 耐克为几乎所有想得出来的运动提供专用鞋 远足、散步、自行车运动 甚至包括啦啦队活动和帆板冲浪。下面的数字能证明耐克的东山再起：它目前在运动鞋市场上所占的份额是 37% 而锐步的份额降到了不足 20%。在篮球鞋市场上 耐克占了 50% 的份额 而锐步只占 15%。

由于运动鞋能够作为自我表达的一种方式，所以人们的选择受许多因素的影响。因此在这个潮起潮落的市场中理解消费者行为是非常困难的，而试图去预测消费者行为将更为困难。制鞋公司每年都推出几十种新款式与颜色，以追逐无法捉摸的时尚。销售人员可能会在某一天卖掉手头所有的某个新款鞋子 而第二天 再打折扣也卖不出去。

犯错误的代价会很大。例如，锐步 1993 年推出它的夏克·阿泰克款的后果就是灾难性的。与篮球明星夏克里拉·奥尼尔签约后 夏克·阿泰克声势浩大地推向了市场。这一新款运动鞋是白色的 有淡蓝色的装饰 价格是 130 美元左右。不幸的是，黑色的鞋子是那年的时尚，而且几乎没有人愿为一双运动鞋而花费超过 100 美元。在 1993 年上半年 锐步篮球鞋的销量下降了 20%。

运动鞋战役中的最大战场是易变的年轻人市场，而战争前线是城市内部。年龄在 15 岁至 22 岁之间的消费者购买量占运动鞋总量的 30% 而且他们还能影响另外 10% 的销售。许多潮流都是从城市内部发展起来，然后传播到城郊，最后是美国其他地区的。城市少年是郊区少年的模仿对象，因此，城市中的潮流

能很快传播到其他地区。所以毫不奇怪，运动鞋制造商公开地向城市鞋店店主及年轻顾客大献殷勤。耐克公司和其他运动鞋制造商经常向带动潮流的少年免费提供运动鞋。锐步甚至出钱重建城内运动场和篮球场地以争取这些人的欢心，公司常常先在城市中推出新款鞋子以观效果，然后再推向全国。

现在，鞋子已经成为首要的时尚代表。过去的日子一去不复返，那时运动鞋很便宜，注重实用并且很单调，你只能选白色或黑色帆布的、高帮或低帮的运动鞋，至多还有一、二种款式稍有变化的供积极的跑步者穿的鞋子。如今运动鞋已成为身份的象征，亚文化的一部分。运动鞋的价格从 50 美元一双到 180 元一双不等。你可以少花些钱买到高档的运动鞋，但没有哪个活人愿意永远穿着一成不变的运动鞋。

运动鞋的时尚很难捉摸。例如 90 年代早期穿运动鞋的时尚是明显地不把鞋带系紧，因为自豪的主人希望他的鞋子看起来像刚买回来的。很快，每个人都这样做了，不过这仅仅是开始。接着，有些人只是不系一只鞋的鞋带；然后，他们把鞋带去掉。不久后，穿鞋者又开始系鞋带了，不过所用的鞋带是从另一双鞋上取下来的，然后许多人开始穿两只不相配的鞋子——例如一只脚穿“宝元公司”的查克·泰勒，另一只脚穿“宝元公司”的布莱克·康恩斯——但得是同一种牌子的鞋。在一些地区，据说十几岁的女孩在男孩子邀请她们出去玩时，第一眼先看男孩子脚上的运动鞋。少年人的罗曼史居然与鞋子的品牌有关。

现在，人们对鞋子的品味又开始发生转变，这次是“X 一代”领导潮流。高科技的鞋子，如带气垫，尼龙搭链相粘、在黑暗中能闪烁或发光，已失去了吸引力。今天的运动鞋购买者似乎又回到基本的东西上，运动鞋代表的首先是真实性与感性。一位分析家说：“关掉你们鞋跟上的灯光。看在上帝的份上，别再往那些可厌的气垫里充气了！X 一代和如今的生育高峰一代一

样，重新喜欢原来的老式运动鞋了——Pro Keds，宝元公司的‘单星’和 Dr. J's 阿迪达斯的‘瞪羚’彪马的‘甘蓝’。‘我们不再使用高科技了’，一个业内人士说。另一个人说，‘现在情况很复杂。人们正回到以前的时尚。’，

同以前的时尚转变一样 这次“重回古典”的时尚是自下而上而不是自上而下——它是从街上开始流行的。如今的 X 一代喜欢适合他们更放松的生活方式的“轻松自然”的打扮。他们不是穿运动鞋去运动，而是穿着它们去上班，甚至去跳舞。有些人根本就不穿运动鞋了，而是穿远足靴子或其他粗犷的鞋子。这些鞋子由发展迅速的室外运动鞋制造商提供，如林地公司。

耐克最老的竞争对手，宝元鞋业，充分利用了最近的潮流。它特别宣传了其再度流行的宝元全星。自从 1917 年推出以来，这个运动鞋战役中的资深老兵已在过去 75 年中卖出了大约 5.2 亿双。宝元还重新推出了它的 70 年代的一些款式，包括“单星”职业真皮型”(70 年代篮球巨星贾里斯·欧文穿过)以及杰克·珀塞尔(原是羽毛球用鞋 后来 60 年代的网球运动员喜欢穿它)。

今天 运动鞋大战仍在继续 耐克公司密切关注着新趋势及新的竞争对手。运动鞋的时尚变幻莫测，反应了生活的不断变化以及购鞋消费者的生活方式的不断变迁。耐克知道要想赢得运动鞋大战的胜利，甚至仅仅保持生存，必须对消费者行为有深刻的了解。

读完本章后，你应该能够：

1. 解释消费者市场并建立消费者的购买行为的简单模式；
2. 指出影响消费者行为的四个主要因素；
3. 列出购买决策过程的各个阶段；

耐克例子表明影响消费者购买行为有许多不同的因素。购买行为不是很容易理解的，但理解它是营销管理的重要工作。

本章探讨消费者行为和消费者市场的变化。消费者购买行为 (consumer buying behavior) 指最终消费者的购买行为——为个人消费而购买商品和服务的个人与家庭。所有这些最终消费者一起构成了消费者市场 (consumer market)。美国的消费者市场中有 2.6 亿消费者，每年消费价值上万亿美元的商品与服务，使其成为世界上最吸引人的消费者市场。全世界消费者市场有 57 亿多人口。按现在的增长率，世界人口到 2010 年将超过 70 亿。

世界各地的消费者在年龄、收入、教育水平、品味方面差异巨大。他们购买的产品与服务也千差万别。这些不同的消费者根据一系列有趣的因素来决定他们对不同产品的购买。

消费者行为的模式

消费者每天都做很多购买决策。许多大公司非常仔细地调查消费者购买决策，以了解这些问题：消费者买什么，在哪里买的 如何购买 花多少钱 什么时候买的 为什么要买。营销者可以通过研究消费者实际购买行为而了解他们买什么，在哪里买的，买了多少。但了解消费者购买行为中的为什么就不那么容易了——答案往往深藏在消费者的头脑中。

营销者的中心问题是：消费者对公司可能采取的不同营销活动的反应如何？公司如果真正了解消费者对不同的产品特征、价格和广告宣传会如何反应，就会在竞争中处于优势地位。第一步是图 5-1 中所示的购买者行为的刺激——反应模式。

这个图显示营销活动和刺激进入消费者的“黑匣子”然后产生一定的反应。营销者必须了解购买者的黑匣子里有什么。

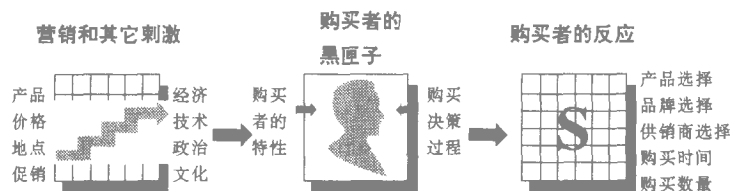


图 5-1 购买者行为模式

营销刺激由四个 P 构成：产品 (product)、价格 (price)、地点 (place) 及促销 (promotion)。其他刺激包括购买者环境中的主要因素与事件 经济的、技术的、政治的、文化的。所有这些一起进入消费者的黑匣子中，在里面转换成一系列可以观察得到的购买者反应 产品选择、品牌选择、销售商选择、购买时间及购买数量。

营销者想了解刺激如何在消费者的黑匣子中转变成特定的反应，这要分成两部分：首先，购买者的特性影响他或她对刺激的理解与反应；其次，购买者的决策过程本身也影响购买者的行为。本章首先探讨购买者的特征及其对购买行为的影响，然后讨论购买者的决策过程。

影响消费者行为的特征

消费者购买受文化、社会、个人和心理特征的很大影响，图

5-2 显示了这一点。营销者基本上无法控制这些因素，但他们必须考虑到这些因素。我们通过一个假设的消费者，名叫珍妮·佛劳斯，来介绍这些特征。珍妮·佛劳斯是一名已婚的大学毕业生，是一家大型包装食品公司的品牌经理。她希望能找到一种新的业余活动，以放松一天的工作。她正考虑买台照相机来搞摄影。她的背景中的许多特征将影响她对照相机的评价和品牌的選擇。

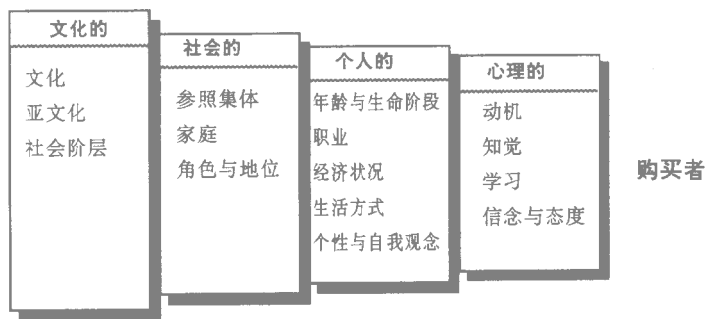


图 5-2 影响消费者行为的因素

文化因素

文化因素在消费者行为中起着最广泛与深刻的影响。营销者需要了解消费者的文化、亚文化和社会阶层所起的作用。

1. 文化

文化 (culture) 是人们的愿望与行为的最根本原因。人们的

行为是通过学习形成的。在特定社会中成长的孩子会从家庭及其他重要组织那里学到基本价值观、对事物的理解、愿望和行为。在美国一个孩子一般会学到，或者说处于下列价值观之中：成就与成功、行动与参与、高效与实用性、进取、物质满足、个人主义、自由、人道主义、朝气、健美与健康。

每个群体或者社会都有自己的文化，而且文化对购买行为的影响在国家间差异很大，营销活动如果不针对这些差异进行调整就会没有效果，甚至犯尴尬的错误。例如，试图在台湾推销自己的美国某社区的一个商业代表团，通过深刻的教训学到了这一点。由于希望促进对外贸易，他们到了台湾，并带了绿色的棒球帽做为礼物。他们发现当时正值台湾大选前一个月，而绿色是反对党的代表色。更糟的是，访问者后来才知道，根据台湾的文化习俗，带绿帽子的男人意味着他的妻子对他不忠。这个社区代表团的团长说：“我不知道这些绿帽子究竟怎么了，但这次访问使我们更深刻地理解了人类文化的巨大差异。”国际营销者必须理解每个国际市场中的文化习俗，并随之调整营销战略。

珍妮弗·佛劳斯的文化背景会影响她的照相机购买决策。珍妮弗想拥有一架照相机的愿望可能来自于下列原因：她在一个现代社会中成长，这个社会发展了照相技术，其中的消费者对照相机有完整的了解和价值观。珍妮弗知道照相机是什么。她知道如何去读说明书，她所处的社会能接受妇女做一个摄影者。

营销者总是努力去发现文化转变以寻求新的产品机会。例如，人们对健康和健美日益关心的文化转变创造了一个巨大的行业：锻炼器械和服装、低脂肪和更自然的食品、健康与健美服务。人们向着轻松随意的转变使休闲服装和简单家具的需求增加。人们对休闲时间的需求使方便产品的需求增加，如微波炉、外带食品及快餐。

2. 亚文化

每个文化都包含更小的亚文化 (subculture)。亚文化由有共同的生活经历和环境形成的具有共同价值观念的人群组成。亚文化包括不同国籍、宗教、种族和地区的文化。许多亚文化都是重要的营销市场，而营销者经常为这些市场的需要专门设计产品和营销方案。下面是四个重要的亚文化群体。

西班牙语系消费者

美国的西班牙语系市场——带有古巴、墨西哥、中美洲、南美洲及波多黎各血统的美国人——由2,600万消费者构成。年消费超过2,000亿美元的产品与服务。到2010年，其人口将达4,000万左右。通过不断增长的西班牙语广播和迎合他们趣味的出版物，很容易向西班牙语系的人作宣传。西班牙语系的人一直是食品、饮料、家庭用品的营销者盯住的市场。但随着这一市场购买力的增长，西班牙语系市场已成为高价值产品的诱人市场。如计算机、金融服务、照相器材、大型家电、人寿保险和汽车。西班牙语系的消费者倾向于购买有品牌的、高质量的产品——大众产品在这一市场上销路并不好。更重要的也许是，西班牙语系者对品牌很忠诚，而且喜欢对他们有特别关注的公司。由于这个市场上的高度品牌忠诚，先进入市场的公司就会在这个迅速增长的市场上领先一步。

西尔斯百货公司为争取西班牙语系消费者做了特别的努力。这个零售连锁集团将其拥有20%顾客的130个商店命名为“拉丁诺”，专门的西班牙语系群体的商店。“我们特别为这些商店配备了会讲两种语言的销售人员，使用双语标识，并支持社区发展，”西尔斯的一位发言人这样说道。为“拉丁诺”店挑选商品首先要注意的是颜色和尺寸。“我们发现西班牙语系的人通常比普通市场上的人身材要小些，对特殊场合服装的需求量较

大，并偏爱鲜艳的颜色。在普通服装方面，与主流市场的区别不大。”

将西班牙语系群体做为目标市场还有更多的好处。随着北美自由贸易协议 NAFTA 获得通过——该协议削减了美国、墨西哥和加拿大之间的贸易壁垒——美国和墨西哥的公司正寻求推销“泛美”品牌的新机遇。两国公司都把美国的西班牙语系人口看做沟通美国和拉美市场的桥梁。

非裔美国消费者

如果年购买力达2,180亿美元的3,100万非裔美国人是一个独立的国家，那么其购买力将在市场经济国家排在第12位。美国黑人的生活日益富足，也开始讲究起来。在服装、个人护理用品、家具和香水等方面黑人比白人花的多在食品、交通、娱乐等方面花销相对少些。尽管他们对价格比较敏感，但黑人同样对质量和品牌很在意。他们比其他的群体更在乎牌子，更加忠实品牌，不乱购物，更喜欢在附近的商店购物。近年来，许多大公司——西尔斯百货、麦当劳、宝洁公司、可口可乐公司——都在努力开发这个有利可图的市场。他们用黑人广告公司来做广告并在黑人消费者杂志上登广告。有些公司特别为黑人消费者市场提供专门的产品、包装及宣传。在过去的几年中，JC潘尼为瞄准黑人市场而调整了大约170个商店，变换其商品和店面安排，并在广告中使用黑人模特。

亚裔美国消费者

亚裔美国人，是美国人口中增长最快和最富有的一部分，现有人口900多万。其中华裔最多，其次是菲律宾裔、日裔、印度裔和朝鲜裔。到2000年，这部分人口预计将超过1,200万。亚裔美国家庭的收入比全国平均水平高19个百分点。长途电话公司和信贷服务公司早就瞄准了这一市场，不过，包装产品公司、汽车公司、零售商、快餐连锁店落后了一步，最近才进入这一市

场。语言和文化传统是这一市场的最大壁垒。例如，66%的亚裔美国人出生于国外，其中五岁以上的人口中有56%不能流利地说英语。不过，由于这一市场的迅速增长的购买力，许多公司正日益看重这一市场。

老年消费者

由于美国人口的老龄化，65岁以上的老年消费者日益成为一个具有吸引力的市场。该市场现有人口3,200万多，到了2000年将超过4,000万，老年人经济上更富足，每年花费2,000亿美元，他们的人均可支配收入是35岁以下年龄组的两倍。传统的看法把他们当作整天坐在摇椅上的老糊涂，所以老年人一直是通便药、滋补品、假牙等产品的目标市场。不过许多营销者已意识到大多数老年人并不是年老体衰、多病、耳聋及老糊涂，相反，大多数人既健康又活跃，而且他们有许多和年轻人一样的愿望和需求。由于老年人有钱有闲，他们是海外旅游、餐饮、高科技家用娱乐品、休闲产品与服务、专门设计的家具与时装、金融服务及生活和健康服务的理想市场。他们想变得年轻的欲望使其成为抗衰老产品的理想市场：特殊化妆品及个人护理用品、健康食品、家用健身器械等。因为老年市场不断扩大，购买力不断增长，以及人们逐渐不再认为老年人年老多病、足不出户，越来越多的营销者针对这一重要市场制定了特别的战略。例如，西尔斯百货的“老年俱乐部”有四万名成员，能享受从眼镜到割草机等各项产品的25%的折扣。东南贝尔公司出版的“银色书页”充满了各式广告，向90个市场上2,000万老年人提供折扣与优惠。为吸引老年顾客，麦当劳顾客用老年人在其餐馆中做侍者，并将其做为广告中的人物。马里兰州的GrandTravel of Chevy Chase向祖父母和他们的孙子女提供荷兰船上之旅，肯尼亚狩猎之旅及其他国外度假旅行。凯洛格（Kellogg）最近播出了一个新的电视现场节目来推销“全麦”麦片，里面的人物从53

岁到 81 岁 他们玩冰球、滑水、跳栏、打棒球 都是些‘狂野’的事情。

珍妮弗·佛劳斯的购买行为将受她所属的亚文化的影响。这些因素将影响她的食品偏好，服装选择，娱乐活动及职业目标。亚文化使摄影这件事有不同的意义，这将影响她对照相机的兴趣和品牌的选择。

3. 社会阶层

几乎所有的社会都有某种形式的社会阶层结构。社会阶层 (social class) 是指一个社会的相对稳定和有序的分类，每类成员都有类似的价值观、兴趣及行为。社会科学家指出了美国的七个社会阶层 (见表 5-1)。

表 5-1 美国七个主要社会阶层的特点

上上层 不到 1%)

上上层是社会的精英，有家传财富、著名的家庭背景。他们向慈善事业大量捐款，为首次进入社交界的少女举办舞会，拥有多处房产，让子女上最好的学校。他们是珠宝、古董、房产和度假的市场。他们的穿着相对保守，并不炫耀财富。虽然上上层人数少，但他们是其他阶层的模仿对象。

次上层 2%左右)

次上层通过在职业或经营方面的出众才能而获得较高的收入或财产。他们常来自中产阶级。他们在社会和民众事务中表现积极，并给自己和孩子购买象征身份的产品，如昂贵的房产、教育、泳池和汽车。他们中间也包括一些喜欢炫耀性花费的暴发户。他们希望能被上上层接受，不过他们的孩子比他们更有希望实现这一点。

中上层 12%)

中上层既没有高贵的出身也没有惊人的财富。他们大多从事某项职

业。他们经过努力后成为专家、独立商人、公司经理。他们重视教育并希望自己的孩子有专业的或管理的技术。他们是积极的社会活动参与者。他们是高品质的房产、服装、家具和各种用品的市场。

中间层 (32%)

中间层由中等收入的白领和蓝领工人组成，他们生活在“城市的较好地段”并愿意“做得体的事情”。为跟上潮流，他们购买流行的产品。大多数关心时尚，用较好的品牌产品。更好的生活意味着有一座好房子，在一个好的社区、附近有所好学校。他们愿意花钱让孩子拥有有价值的经历并希望孩子能上大学。

工人阶层 (38%)

工人阶层由过着“打工生涯”的人组成，不论其收入、教育背景或职业是什么。他们在需要经济和情感帮助时，在需要购买忠告时，在出现困难时对亲属的依赖性很大。工人阶层还保存着强烈的性别歧视和老习惯。

上底层 (9%)

上底层有工作（不是靠救济金生活），不过他们的生活水平比贫困线高不了多少。尽管他们想奋斗到更高的阶层，但他们从事的是简单劳动，报酬很低。通常，上底层都没受过什么教育。尽管在经济上他们接近贫困线，但他们试图维持“体面干净”的形象。

下底层 (7%)

下底层靠救济金生活，明显地为贫困所折磨，通常没有工作或干着“最脏的活”。他们通常不愿找工作，永久性地依赖公众救济或慈善施舍来维持生活。他们的住宅、衣着和财产是“肮脏的”、“褴褛的”及“破损的”。

社会阶层不是以单个因素（如收入）为依据而划分的，而是依据职业、收入、教育、财富和其他因素综合衡量的。在有些社会系统中，不同阶层的成员有不同的角色而且不能改变他的社会地位。不过在美国，社会阶层的划分不那么固定和严格；人们既可能升到更高的阶层，也可能降到下一个阶层。营销者对社会阶层感兴趣是因为一定阶层中的人有着类似的购买行为。

不同社会阶层在诸如服装、家具、休闲活动及汽车等方面的产品与品牌偏好各不相同。珍妮弗·佛劳斯所处的社会阶层会影响她对照相机的选择。如果她来自一个较高的社会阶层，她的家庭可能会拥有贵重的照相机，她可能对摄影有初步的了解。

社会因素

消费者行为还受到社会因素的影响，例如消费者所属的小集体、家庭及他的社会角色和地位。

1. 群体

一个人的行为受许多小群体（group）的影响。一个人所属的、对他有直接影响的群体叫做成员集体。其中有的是初始集体，对成员有经常性的、但非正式的相互影响——例如家庭、朋友、邻居及同事。有的是第二性集体，相对来说更正式但对成员的影响要少些 包括宗教团体、行业协会、工会等组织。

参照群体是指在一个人的态度或行为形成过程中起着直接（面对面）或间接比照作用的，或仅供参考的群体。人们常常受他并不属于其中的参照集体的影响。例如，一个渴望群体是一个人希望能够某一天成为其中一员的群体，比如一个打篮球的少年希望某一天能为芝加哥公牛队效力。他将自己认同于这个群体，尽管他和该队之间没有面对面的联系。营销者努力发现他们的目标市场的参照群体。参照群体为人们带来新的行为和生活方式，影响人们的态度和自我观念，让人们追随它。所有这些都可能影响一个人的产品和品牌选择。

由于群体具有强大的影响力，所以产品生产者必须找出接近相关参照群体中的观念领导者的方法。观念领导者（opinion leader）是参照群体中的一员，由于他有特别的技术、知识、个人

性格或其他特点，所以能对他人产生影响。社会各个阶层都有观念领导者，而且可能在某种产品上一个人是“观念领导者”，但在另外一些产品上他又是观念追随者。营销者努力找出他们产品的观念领导者，并接着把营销活动对准他们，克莱斯勒公司利用观念领导者推出它的 LH 系列汽车——“协和”、“勇敢的道奇”、“鹰眼”，公司在周末把汽车借给 25 个城市的 6,000 名社区及企业领导者。在调查中，98% 的试车者说他们将向朋友推荐这些车型。看起来他们确实这样做了——克莱斯勒第一年就卖出了所有的产品。

群体的影响力对不同的产品和品牌来说是不同的。如果产品的购买能被其他人观察到，那么群体的影响力就大些。隐私性产品的购买和使用受群体的影响很小，因为产品及其品牌不易被他人观察到。如果珍妮弗·佛劳斯要购买照相机，那么这个产品及其品牌都是大家能观察到的，她购买相机的决定和品牌的选择不受她所属的群体，如她所参加的摄影俱乐部的朋友们的强烈影响。

2. 家庭

家庭成员对购买者行为有很大的影响。家庭是一个社会中最重要消费者购买组织，而且已经被大量地研究。营销者感兴趣的是在不同的产品和服务的购买中，丈夫、妻子、孩子所起的作用和影响。

丈夫和妻子在不同的产品和购买过程中的不同阶段所起的作用有很大不同。购买的角色随着消费者生活方式的演变也在发生变化。在美国，妻子过去一直是家庭中的主要购买者，特别是在食品、家庭用品及服装方面。不过，随着 70% 的妇女参加工作以及丈夫愿意做更多的家庭购买活动，这一格局正在发生变化。例如，现在汽车购买者中有 45% 是妇女，而男子购买食

品的比例达 40%。这样的角色承担在不同的国家和社会阶层中变化很大，所以营销者必须研究其目标市场的特别模式。

在购买贵重的产品和服务时，丈夫和妻子经常会互相商量。珍妮弗·佛劳斯的丈夫在她购买相机的决策中会起影响作用。他会对她购买相机及样式选择提出意见。不过，珍妮弗是首要的决策者、购买者和使用者。

3. 角色与地位

一个人从属于许多群体——家庭、俱乐部、组织。一个人在每个群体中的位置取决于他的角色和地位。对她的父母来说，珍妮弗·佛劳斯是女儿的角色；在她的家庭里，她是妻子的角色；在她的公司里，她是品牌经理的角色。一个角色的活动是他周围的人期望他应进行的活动。珍妮弗所扮演的每个角色都会对她的购买行为产生一定的影响。

每个角色都代表一定的社会地位，反映社会对其综合的评价。人们通常选择能代表他们身份的产品。例如，作为一个品牌经理的角色和作为女儿的角色相比，在今天的社会中前者的地位更高些，作为一个品牌经理，珍妮弗将购买能反映她的角色和地位的服装。

个人因素

购买者的决策还要受到个人因素的影响，例如购买者的年龄和所处的人生阶段、职业、经济状况、生活方式、个性和自我观念。

1. 年龄和人生阶段

人们在一生中不断改变他们对产品和服务的选择。人们对

食品、服装、家具及娱乐的品味常常和年龄有关。购买行为还受到家庭生命周期的不同阶段的影响——家庭随时间推移而不断成熟所经历的各个阶段。表 5-2 列出了家庭生命周期的不同阶段。营销者通常确定其目标市场的生命周期阶段并针对每一阶段提供适当的产品和营销计划。传统的家庭生命周期阶段中包括年轻的单身者、已婚夫妇及孩子。不过如今营销者还要更多地迎合其他各种非传统的阶段，如同居者、晚婚者、不要孩子的夫妇、单亲家庭、延期父母（已成人的孩子又回来同住的父母）及其他。

表 5-2 家庭生命周期各阶段

青年		中年	老年
单身	单身		已婚
已婚无孩子	已婚无孩子		未婚
已婚有孩子	已婚有孩子		
离婚有孩子	已婚无尚未独立的孩子		
	离婚无孩子		
	离婚有孩子		
	离婚无尚未独立的孩子		

2. 职业

一个人的职业影响其对产品和服务的购买，蓝领工人购买更多粗犷的工作服，而白领工人买更多的职业套装。营销者希望能找出对其产品和服务更感兴趣的职业群体。一个公司甚至可以专门从事向某个特定职业群体提供产品的业务。因此，计算机软件公司为品牌经理、会计、工程师、律师、医生等设计不同

的产品。

3. 经济状况

一个人的经济状况会影响产品的选择。珍妮弗·佛劳斯如果有足够的可支配收入、储蓄或购买力，就会考虑买一台贵重的尼康相机。收入敏感型产品的营销者关注着个人收入、储蓄、及利率的发展趋势。如果经济指标显示将要出现经济衰退，那么营销者就会采取行动来重新设计、重新定位、重新对其产品定价。

4. 生活方式

人们即使来自相同的亚文化、社会阶层及职业背景，也会有相当不同的生活方式。生活方式是一个人生活的形式，可以由他或她的消费心态来表示，包括衡量消费者的主要 AIO 项目——活动 (activity) (工作、爱好、购物、运动、社会活动) 兴趣 (interest) (食物、时尚、家庭、娱乐) 及观念 (opinion) (关于自己的、社会问题的、商业的、产品的) 生活方式比一个人的社会阶层或性格更能说明问题。它勾勒了一个人在社会上的行为及相互影响的全部形式。

一些调查公司总结出生活方式的分类。被引用最多的是 SRI 的价值观和生活方式 VALS 类型。VALS2 根据人们花钱和活动的方式把人们进行分类。它根据一个二维标准将消费者分成八组，这个二维标准是自我导向和资源。自我导向分类包括原则导向型消费者，他们的购买基于自身的世界观；模仿导向型消费者，他们的购买基于他人的行为和看法；行动导向型消费者的购买受到他们对行动、变化及冒险的渴望的影响。具有相同倾向的消费者又根据丰富资源和少量资源进一步进行划分，这两个项目是根据一个人收入高低、教育程度、健康状况、自信

程度、精力及其他因素决定的。拥有极高或极低收入的人没有根据个人倾向进行分类，而直接分为：实现者、挣扎者。

“铁城”牌啤酒，是匹兹堡市的一个著名品牌，它就使用了 VALS2 的方法来提高自己的形象，增加销量。“铁城”的销量曾不断下降——它的核心饮用者由于年龄增长而饮用量下降，而年轻人不买这个牌子。根据 VALS 调查，老成者 (experiencers) 饮用啤酒最多，其次是奋斗者 (strivers)。为了评价“铁城”的形象问题，公司面询了这两类人。它向人们出示一系列各种人物形象的照片，并要求人们指出哪些人是“铁城”啤酒的饮用者，哪些人最像他们自己。人们指出“铁城”饮用者是流连于小酒吧的蓝领钢铁工人。而认为自己是那些更现代派、工作努力、喜欢乐趣的人，他们拒绝接受匹兹堡过时的、重工业城市的形象。基于这次调查，“铁城”制作了将其啤酒与新形象的目标顾客联系起来的广告。广告将老匹兹堡与新的、充满动感的城市形象以及年轻的老成者和奋斗者寻找欢乐、努力工作的场景联系起来。这个行动刚开展一个月，“铁城”的销量迅速上升了 26%。

生活方式的分类绝不是全世界通用的——各国的差异很大。例如，麦克凯恩-艾列克森·伦敦认为英国的生活方式是：先锋派 (喜欢变化)、顽固派 (传统主义者、非常英国化)、变色龙 (随大流而变化)；以及梦游者 (知足的无成就者)。与此对照，“马来西亚调查研究”将自己这个发展中国家的生活方式分为七类：上层 (追求地位与卓越的人)、不安分者 (具有野心的人)、反叛常规者 (想与主流有所区别者)、梦游者 (只想混日子)、不显眼者 (想与大众一致)、乡村潮流带动者 (有野心的、受城市影响的乡村居民)、乡村传统者 (遵守传统规则)。最后，德·阿西、马修斯·贝顿和鲍尔斯广告公司将俄罗斯消费者分成五类：商人、哥萨克、学生、高级职员、俄罗斯灵魂。哥萨克的特征是有野心、独立、追求地位，俄罗斯灵魂是被动的、害怕选择，并充满希望。因

此典型的哥萨克可能会开一辆宝马车，抽登喜路牌香烟，喝人头马 而一个“俄罗斯灵魂”会开一辆拉达车 抽万宝路香烟 喝史密诺夫牌伏特加。

如果使用得当，生活方式的概念可以帮助营销者理解消费者不断变化的价值观及其对购买行为的影响。例如，珍妮弗·佛劳斯可以选择成为一个能干的家庭主妇、或职业妇女，或自由自在的人——或三者兼而有之。她身兼不同角色，她如何协调这些角色反应了她的生活方式。如果她成为一个专业的摄影师，那么这将会改变她的生活方式，从而改变她的购买对象及购买方式。

5. 个性及自我观念

每个人与众不同的个性影响他或她的购买行为。个性 (personality) 指能导致一个人对自身环境产生相对一致和持久的反应的独特心理特征。个性常用性格术语来描述，例如自信、好支配他人的、好交际的、自主的、自卫的、适应性强的及进取的。在分析特定产品或品牌的消费者行为时，个性会很有帮助。例如，咖啡制造商发现大量喝咖啡的人一般来讲都比较好交际，所以麦斯威尔咖啡的广告中表现的是在人们一边轻松自然地进行社交活动一边喝着冒热气的咖啡。

许多营销者使用与个性有关的一个概念——一个人的自我观念（也叫自我形象）。基本的自我观念的前提是：人们所拥有的东西影响和反映他们的身份，即：“我们是谁取决于我们拥有什么。”因此 为理解消费者行为 营销者必须首先了解消费者自我观念与其拥有物之间的关系。例如，全美第一大书店巴恩斯·诺博尔的创建者兼总裁说到人们买书是为了证明他们的自我形象：

人们误认为买书是为了阅读。大谬不然……人们买书是为了借此来证明自己——他们的品味、他们的教养、他们的时尚。他们的目标是……将他们自己，或他们将书作为礼物赠与的对象，和所有其他优雅的艾德加·爱伦·坡全集的读者或敏感的弗吉尼亚·沃尔夫的读者联系起来……（结果是）你可以将书当作一般的消费品一样出售，利用引人的陈列、惹眼的海报、对书的魅力的渲染，及强调它的畅销性和其作者的受欢迎程度来促销。

珍妮弗·佛劳斯对自己的看法可能是好交际的、有创造性的及积极的。因此，她会喜欢能表现这些品质的相机。如果尼康相机的促销突出它是为爱交际的，有创造性的及积极的人而准备的，那么这个品牌形象就和珍妮弗的自我印象相吻合。

心理因素

一个人的购买选择还要进一步受到四个主要心理因素的影响：动机、知觉、学习以及信仰和态度。

1. 动机

我们已了解到珍妮弗·佛劳斯对购买相机产生兴趣。为什么？她真正寻求的是什么？她希望满足何种需要？

一个人在每一个时刻都会有许多需求。有些是生理性的，由饥饿、干渴、不舒服等焦虑状态引起。另外一些是心理的，由对被了解、尊重或归属的需求而引起。这些需求大多数没有强烈到使一个人在某一刻去做什么的地步。一个需求只有达到足够强烈的程度才能成为“动机”。动机[motive (drive)]是指足以迫使人们去寻找满足的需要。心理学家研究了人类动机的理论。其中两个最被大众接受的理论——西格蒙特·弗洛伊德和

亚伯拉罕·马斯洛的理论——对消费者分析和营销有特别的意义。

2. 弗洛伊德的动机理论

弗洛伊德认为人们对影响其行为的心理因素基本上没有认识。他相信随着人们的成长，他们压抑了许多渴望。这些渴望并没有被完全消化掉，也没有被百分之百地控制；它们会出现在梦里、无意的话语中、神经或意念的活动中、或在心理中。因此，弗洛伊德认为人们没有完全了解自己的动机。

如果珍妮弗·佛劳斯想买一架昂贵的相机，她可能认为自己的动机是想培养个爱好或新的职业。更深一层是，她可能想买相机来显示她的创造才能。再深一层是，她想买相机以感觉自己又重新年轻和独立。

动机研究者通过小样本的消费者的深层信息收集来揭示他们产品选择的深层动机。他们使用非直接的深层调查和各种“投影技术”来揭示“意识的我”——这些技术包括词语联系、完成句子、图画解释及角色扮演。动机研究者在研究消费者思想中那些与特定购买活动有关的动机时，得出了一些有趣甚至奇怪的结论。例如，一个经典的研究结论是消费者不愿吃果脯是因为它们看起来皱皱巴巴的，让人联想起病态和老年。尽管动机研究有时会有不寻常的结论，它仍然是一种营销者深入理解消费者行为的有效工具（见营销实例 5-1）。

营销实例 5-1

对消费者动机的“触觉”探究

“动机研究”指为探究消费者深藏的潜意识动机而专门设计的定性研究。由于消费者通常不知道或不能描述他们行为的原因，动机研究者就使用各种非直接的和投影式的方式来揭示潜在的对品牌和购物环境的情

感和态度。这些方式包括 完成句子、词语归类、解释图形或图画的含义、让消费者描述某品牌的典型使用者或描述他们关于品牌或购物环境的理想。其中有些方式近乎怪异。一位不以为然的作者提供了下面这个动机研究的描述。

“女士们，先生们，早晨好。我们今天让大家来是为了做一个小小的消费者调查。现在，躺在沙发上，把你的心理障碍扔到窗外，让我们来进行一个小小的自由联想。首先把各个牌子想象成你的朋友。想象你可以和你的电视晚餐谈话。他会说什么？你会和他说什么？现在 把你的香波想象成一个动物。继续来，别害羞。它会是熊猫还是狮子？一条蛇还是毛茸茸的虫子？最后一个练习，让我们坐起来，放下我们的奇妙想象。现在画一个典型的蛋糕搅拌器的使用者的形象。她会系一条围裙还是穿件睡衣 职业套装或是康康舞长裙？”

这样的摄影式手法看起来相当愚蠢。但营销者越来越多地使用这些触感方法来探究消费者心理，制定更好的营销战略。

许多广告公司使用大量的心理学家、人类学家及其他社会科学家来进行动机研究。有的公司进行常规的、一对一的门诊式面询，以深入研究消费者思维的内部活动，另一公司要求消费者把他们喜欢的品牌描述成动物或汽车（例如，凯迪拉克对应雪佛来）以评价不同品牌的声望。还有个公司让消费者画出典型的品牌使用者：

“有一次 公司要求 50 名被调查者画出两个不同品牌的蛋糕配料的可能购买者的形象。这组人一致地把费尔斯贝利（Pillsbury）的顾客绘成系着围裙的、祖母型的人 而把邓肯·海恩斯（Duncan Hines）的顾客描绘成窈窕的现代妇女。”

在一个类似的研究中，美国运通公司让人们勾勒它的金卡及绿卡的可能持有者形象。被调查者把金卡持有者描绘成积极的、宽肩膀的男人；绿卡的持有者被描绘成在电视机前懒洋洋打发时间的“沙发土豆”。基于这些结果，该公司将其金卡定位或能控制自己的生活和收支、对别人负责者的象征。

“一些动机调查研究使用更基本的技巧，例如和消费者呆在一起或观察他们以找出他们行为的动机。为更好地了解青少年消费市场，BSB 全球广告公司拍摄了 25 个国家的青少年的房间。它发现不同的国家和文

化中的惊人的相似之处：

“从洛杉矶热气腾腾的运动场到新加坡雄伟的大街上 各国儿童在品味、语言和态度上有惊人的相似之处……从衣服和海报来看 很难区分这些房间是在洛杉矶、墨西哥城还是东京。篮球旁边是足球。壁橱里堆满了国际性的、无性别区分的衣服：宽松的李维或第式牌牛仔服、NBA 夹克衫 以及粗犷的林地的牌或道克·马登斯牌鞋子。

Bugle Boy 发现传统的焦点集体方法在获取少年和“X一代”的情况方面一事无成。这些常对世事抱着嘲讽态度的年青人对推销手段持怀疑态度，而且不愿在一个有双向镜子的会议室里说什么。与切尔顿调查公司（Chilton Research）一起工作时 Bugle Boy 发现了一个创新的解决之道。它挑选了四个普通的男孩 给他们每人一个 8 毫米的摄影机 让他们去拍摄自己的生活。这些业余摄影者的拍摄任务只初步地确定在几个大方向：学校、家庭、壁橱及购物。Bugle Boy 事后使用这些录像带在一些非常规型的地点 如餐馆里 以“自由形式”焦点集体的方式 开展关于产品和生活方式问题的讨论。Bugle Boy 的一位广告经理说：“我想这对我们了解少年人在干什么很有帮助。这使我们了解他们的生活大概是什么样的，他们对 Bugle Boy 这个牌子的了解程度，及他们对这个品牌的看法。

美国西佳广告公司（Sega）也以类似的方式了解了大量关于电子游戏的购买行为的情况 方法是与 150 个孩子一起呆在他们的卧室里或跟他们一起去购物。他们了解到的最重要的一点是：孩子们喜欢快速地完成事情。因此，在西佳最新的 15 秒广告中，一些影像快速闪过，成年人根本不能回忆看到了什么，即使再放一遍 也是这样。而孩子们由于从小就看 MTV，所以能敏锐地回忆起那些影像。

一些营销者对这样的动机研究不屑一顾。这些方法确实存在一些问题：它们使用的样本很小，调查者对结果的解释有时过于主观，有时会造成对本来普通的购买行为做出古怪的解释。不过，其他人深信这些方法为深入研究消费者和他们购买的品牌之间的关系提供了有效的途径，对使用它们的营销者来说，动机研究技术为深入了解消费者购买行为背后深藏的、不易理解的各种动机提供了灵活多变的方法。

3. 马斯洛的动机理论

亚伯拉罕·马斯洛试图解释人们为什么会在特定的时候受

特定的需要的驱使。为什么一个人会把大部分时间和精力放在安全问题上，而另一个人则放在获取他人的尊重上？马斯洛的解释是人们的需要是依层次排列的，从最迫切需要直到最不迫切需要。马斯洛的需要层次列在图 5-3 中。按重要性来排列，依次是生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要、自我实现需要。一个人首先要满足最重要的需要。当那个需要被满足之后就不再是一个动机，而人们会继续满足下一个最重要的需要，例如 饥饿的人们（生理需要）对艺术界最近发生了什么（自我实现的需要）不会感兴趣，也不会对别人对他们的看法或是否尊重他们（社会或尊重需要）感兴趣，甚至也不会对他们呼吸的空气是否洁净（安全需要）感兴趣。但是当每一个重要的需要被满足之

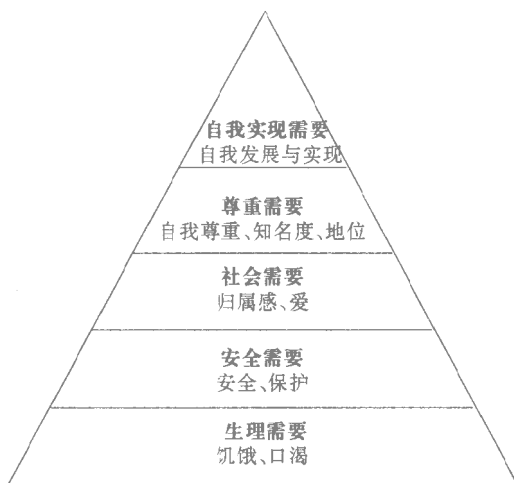


图 5-3 马斯洛的需要层次

后，下一个最重要的需要就开始发挥作用了。

马斯洛的需要理论并不是对各种文化均适用。如好莱坞电影中主人公所证明的那样，盎格鲁·撒克逊人的文化风俗中把自我实现和个性看得比什么都重要。不过，在日本和德国，人们更看重个人安全和服从的需要。而在法国、西班牙、葡萄牙以及其他拉美和亚洲国家，人们更受安全和归属的需要的驱使。

马斯洛的理论对解释珍妮弗·佛劳斯购买相机的兴趣有何帮助呢？我们可以猜想到珍妮弗已满足了她的生理、安全和社会需要；这些不是她购买相机的动机。她购买相机的兴趣可能来自想获得更多他人尊重的强烈需要，也可能来自自我实现的需要：她可能想成为一个有创造性的人并通过摄影来表达自我。

4. 知觉

受动机驱使的人准备采取行动了。一个人的行动会受到他或她对情况的知觉的影响。在相同情况下、有相同动机的两个人可能会采取完全不同的行动，原因是他们对情况的知觉不同。珍妮弗·佛劳斯会认为一个说话很快的相机销售人员是哗众取宠；而其他人可能认为这个推销员聪明并有用。

为什么人们对同样的情况会有不同的知觉呢？我们都通过五个感觉来获取信息：视觉、听觉、嗅觉、触觉及味觉。不过我们每个人都会以自己的方式来接受、组织及解释这些感性信息。知觉 (perception) 是指人们为了解世界而收集、整理及解释信息的过程。

人们对同样的刺激会产生不同的知觉，是因为下面这三个知觉过程不同：选择性注意、选择性曲解、选择性保留。人们每天都会面对大量的刺激。例如人们平均每天会面对 1,500 则广告。人们不可能对所有这些刺激都加以注意，选择性注意——人们剔除大部分他们面临的信息的倾向——迫使营销者在吸引

消费者注意方面大下功夫。不购买某项产品的人不会注意营销者传达的信息。即使是购买这个产品的目标顾客也可能注意不到这些信息，除非它们在浩如烟海的广告中十分引人注目。

即使刺激引起了人们的注意也不一定能达到预期的目标。每个人都会以已有的思路来接受所获信息。选择性曲解是指人们按已有的想法来解释信息的倾向，珍妮弗·佛劳斯会听到推销员讲述一个竞争性品牌相机的优缺点。由于她已经倾向于尼康相机，所以她会曲解这些观点以得出尼康相机更好的结论。选择性曲解意味着营销者必须理解消费者的思路，以及这些思路对广告和销售信息的解释会产生怎样的影响。

人们同样会遗忘他们所得的大部分信息。他们倾向于保留能支持他们的态度和信仰的信息。由于选择性保留，珍妮弗·佛劳斯很可能会记住关于尼康相机的优点而忘记其他竞争性品牌的优点。

由于存在选择性注意、曲解及保留，营销者在如何让消费者了解他们的信息问题上煞费苦心。这一事实可以解释为什么营销者在向目标市场传送信息时使用大量戏剧性的手段以及一遍遍重复传送。当大多数营销者担心他们的努力能否被消费者觉察到时，一些消费者越来越担心他们可能在毫无知觉的情况下受到营销信息的影响（见营销实例 5-2）。

营销实例 5-2

潜意识知觉——能让消费者在不知情时受到影响吗？

1957年，一位研究者宣称他在新泽西的一家影院里每隔5秒钟就以三百分之一秒的时间闪现“吃爆米花”“喝可口可乐”字样。他说尽管观众对此毫无察觉，但却在潜意识之中接受了这些信息。对爆米花和可乐的购买分别增加了58%和18%。广告公司和消费者保护机构立即对“潜意识知觉”产生了浓厚的兴趣。人们表露出对被洗脑的恐惧，而加利福尼亚州

和加拿大宣布这种做法为非法。尽管那个调查者后来承认数据是捏造的，科学家也未能在其他研究中证实这一结论，但对此的议论并未完全熄灭。1974年 威尔森·布莱恩·凯在他的著作《潜意识诱惑》中宣称消费者仍然被广告者用印刷品及电视中的广告来操纵。

潜意识知觉自此成为许多心理学家和消费者研究人员的研究对象。还没有一个专家能够证明潜意识信息对消费者行为有任何影响。看来潜意识广告并不具备它的批评者归之于它的影响力。许多营销者对该行业试图通过“看不见”的信息来阴谋操纵消费者这种说法加以嘲讽。一位广告公司的高级职员这样说道：“我们用一系列看得见的三十秒钟的广告都很难说服消费者——我们怎么可能用三百分之一秒做到这一点？”

尽管广告商可能会避免使用完全的潜意识广告，一些批评家认为电视广告中使用了接近潜意识的技术。由于越来越多的观众在看到广告时就用摇控器换台或快进录像带，广告商正使用新的手段在获取观众的注意，并以观众可能察觉不到的方式来影响他们。许多广告公司利用心理学家和神经生理专家来帮助开发微妙的心理广告战略。

例如，一些广告商故意试图让观众困惑、失去平衡、甚至让他们感觉不舒服：

“（他们使用）连初级电影俱乐部都不会满意的电影镜头。你不得不瞪大眼睛盯着屏幕以了解到底在演些什么——而这正是他们所希望的。比如王安电脑的广告，在一些朦胧的、褪色的场景中，人们在画面上走进走出，用外人听不懂的行话交谈。但这种混乱吸引了观众的注意……就连一个词也听不懂的人也把眼睛盯在屏幕上。”

还有的广告商使用“速射”技术。图像闪现的速度非常快，你几乎注意不到它们，庞蒂埃克公司在最近的广告中使用“机关枪式剪辑”方法——最长的连续镜头持续一秒或一秒半，最短的只有四分之一秒。这些广告使观众印象深刻。

一些广告商在对我们的视觉上下功夫之外也不放过我们的听觉，充分利用某些声音对人类大脑的强烈影响：

“广告商通过声音来调动你大脑中的自动系统以迫使你停下手中活计而重新注视电视屏幕……你不能忽略这些声音。这就是为什么广告总是以类似下面这样的声音开始 婴儿的哭声 爱德威尔)汽车鸣笛声 赫

兹出租汽车公司) 工厂的汽笛声 欢乐杏仁) 在寻找合适的声音过程中 广告商会变得毫无怜悯之心 纳普林止痛片的广告就以牙医钻头的声音来吸引观众的注意 使观众回忆起我们所经历的各种痛苦。嗨 多谢。”

有些专家担心新式的高科技广告甚至会在消费者不知觉的情况下对其施以催眠术 他们暗示一些技术——快速屏幕变化、有规律振动的音乐或声音、重复的语句、闪现的广告语——可能会使一些消费者中邪。

一些批评家认为这种微妙的，很难抗拒的心理技术对消费者来说是不公平的——广告商可以利用这些技术避开消费者的防备而在其不知觉的情况下影响他们。不过使用这些技术的广告商们则把它们看成广告活动中革新的、创造性的方法。

5. 学习

当人们行动时，他们也在学习。学习 (learning) 指由于经验而引起的个人行为的变化。学习理论家说，大部分人类行为都是通过学习得到的。学习发生在动机、刺激、线索、反应及巩固的相互作用过程中。

我们已知道珍妮弗·佛劳斯有自我实现的动机。“动机”是强烈的要求人采取行动的內部刺激。当她的动机明确指向特定的刺激物 (本例中为相机) 时，动机就更加确定。珍妮弗对购买相机这个念头所做出的反应受周围线索的影响。“线索”是能决定人们何时、何地、怎样来做出反应的小刺激。在商店的橱窗里看见相机、听到特别优惠价格、得到丈夫的支持等都是能影响珍妮弗对购买相机这一兴趣的反应的线索。

假设珍妮弗买了尼康相机。如果在使用相机过程中感觉很有收获的话，她会越来越多地使用相机。这样她对相机的反应就会得到巩固。下一次她购买相机、望远镜或其他类似产品时，她购买尼康产品的可能性就会很大。

学习理论对营销者的借鉴意义是：他们可以通过将产品与

强烈的动机联系起来，使用驱动线索及提供积极的巩固等方式创造对产品的需求。

6. 信念与态度

通过行动和学习，人们会获得信念与态度。而这些反过来又会影响他们的购买行为。信念 (belief) 是指一个人对于某事的具体想法。珍妮弗·佛劳斯关于尼康相机的信念可能是它照相效果好、结实耐用、价格为 550 美元。这些信念可能基于实际知识、观念或信任而产生，它们对情感的影响不确定。例如，珍妮弗·佛劳斯关于尼康相机较沉重的信念也许不会影响她的购买决策。

营销者对人们关于某个产品或服务所形成的信念感兴趣，因为正是这些信念构成了能影响购买行为的品牌或产品形象。如果其中有些信念不正确或对购买不利，营销者就需要开展营销攻势来更正它们。

人们对宗教、政治、服装、音乐、食品及几乎所有其他事项都持有一定的态度。态度 (attitude) 指一个人对某个客观事物或想法的相对稳定的评价、感觉及倾向。态度使人们产生喜欢或不喜欢某些事情、接受或避开这些事情的固定想法，因此，珍妮弗·佛劳斯可能持有这些态度：“买就买最好的”、“日本货是全世界最好的”及“创造力和自我表达是生命中最重要的事情之一。”如果确实是这样的话，购买尼康相机就和珍妮弗已有的态度相吻合。

态度很难改变。一个人所有的态度形成一个模式，想改变其中一个也许还需要相应改变许多其他的态度。因此，公司应尽量使其产品适应已有的态度而不是试图去改变态度。当然，凡事都有例外，也有花大代价改变态度而成功的事例。例如，在 50 年代末，本田进入美国摩托车市场时，面临一个重大决策。

它可以将其摩托车推向份额较小但已存在的市场，也可以通过吸引新型消费者来扩大市场规模。扩大市场规模将困难重重且代价昂贵，因为许多人对摩托车持有反面的态度。他们把摩托车与黑色皮夹克、弹簧折刀及逃犯联系在一起。尽管有这些不利的态度，本田还是做出了后一种选择。它发出了一场大规模的营销战役，将摩托车定位于积极健康的乐趣。其主题“你在本田车上见到最好的人”很成功，许多人对摩托车采取了新的态度。不过到了 90 年代，本田又重新面临类似的问题。随着生育高峰一代的年龄增长，市场重新变成少数摩托车爱好者的天下，所以本田又开始改变消费者的态度，它拉开了一场新的“和我们一起骑车”战役的序幕，以重新建立骑摩托有益健康的观念并把它定位于对每个人都有趣和富有刺激的运动。

现在我们已了解了影响消费者行为的众多因素。消费者的选择是文化、社会、个人及心理因素的复杂的相互作用的结果。尽管营销者无法影响其中的许多因素，但可以利用它们来识别感兴趣的购买者、改变产品和宣传以更好地适应消费者的需要。

购买者决策过程

既然我们已经了解了影响购买者的因素，现在让我们来看看消费者是如何制定购买决策的。图 5-4 显示购买者决策过

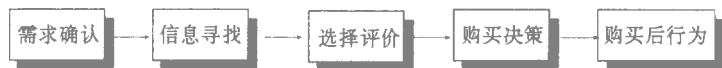


图 5-4 购买者决策过程

程有五个步骤：需求确认、信息寻找、选择评价、购买决策和购买后行为。显然，购买过程在实际购买做出之前早就开始了，而且会持续到购买之后。营销者应关注整个购买进程，而不是仅仅关注购买决策本身。

图中表示的是消费者在每次购买中都经过所有这五个步骤。不过在日常购买中，消费者经常省略其中几步，甚至把它们的次序颠倒。经常购买同一品牌牙膏的妇女在发现需要牙膏时会直接做出购买决定，省掉了信息寻找和评价这两个步骤。我们使用图 5-4 中的模式是因为它表示了当消费者面临新的与复杂的购买情况时所做出的所有考虑。

为说明这一模式，我们再次以珍妮弗·佛劳斯为例，去了解她如何对购买一架昂贵相机产生兴趣，以及她做出最终决定所经历的各个步骤。

需求确认

购买过程开始于需求确认 (need recognition)——购买者认识到一个问题或需求。购买者觉察到他或她目前实际状况与理想状况的差异。需求可能由内部刺激引起；一个人的正常需求——饥饿、口渴、性——达到一定程度就会成为一个人的动机。需求也可能由外部刺激引起。珍妮弗·佛劳斯路过一个面包坊，看到新出炉的面包会使她觉得自己饿了；她羡慕邻居家的新车；她看到了到加勒比海去度假的电视广告。在这个步骤中，营销人员应了解消费者有什么样的需求或问题，怎样产生的，以及如何把消费者引向特定的产品。

珍妮弗·佛劳斯可能会回答说当她工作最繁忙的季节已过去时她觉得应该有个新的爱好，当她和朋友聊及摄影后，她想到要买一架相机。在收集到类似这样的信息之后，营销者可以识

别出哪些因素最经常引发人们对产品的兴趣，然后制定包含这些因素的营销计划。

信息寻找

产生了需求的消费者可能会也可能不会寻找更多的信息。如果消费者的动机很强烈而周围又有现成满意的产品，那么消费者极有可能直接进行购买。如果不是这样，消费者可能会把需求记在心中或进行针对该需求的信息寻找（information search）。

有时，消费者仅仅是提高注意力。例如，珍妮弗·佛劳斯变得对有关相机的信息更加注意。她注意有关相机的广告、朋友们使用的相机及关于相机的交谈。有时，珍妮弗也可能进行积极信息寻找，寻找有关相机的书籍、打电话询问朋友的相机情况，或以其他方式收集信息。她所进行的调查工作量取决于她动机的强烈程度、她开始拥有的信息量、获得信息的难易程度、她对更多信息的重视以及她在寻找信息过程中所获的满足。

消费者可以从下列来源中寻找信息：

- 个人来源 家庭、朋友、邻居、熟人。
- 商业来源 广告、销售人员、经销商、包装、陈列。
- 公共来源：大众媒介，消费者信誉机构。
- 经验来源 接触、检查及使用某产品。

这些信息来源的相对影响力随产品和购买者的不同而变化。总的说来，消费者得到的关于产品的信息主要来自商业来源——被营销者控制的来源。而最有影响力的来源，一般是个人来源。个人来源在服务的购买上影响更大。商业来源一般告

知购买者，但个人来源能为消费者评价产品。例如，医生通常从商业来源处了解到有关新药，但要向别的医生询问对该药的评价。

随着所获信息的增加，消费者对已有的产品及性能的了解和了解也不断增加。珍妮弗·佛劳斯在寻找信息的过程中知道了许多现有的相机品牌。这些信息也帮助她对一些品牌不予考虑。公司必须仔细设计它的营销综合计划，以便让未来顾客了解关于其产品的各方面的知识。它必须仔细识别消费者的信息来源及每个来源的重要性。它应该向消费者询问他们怎样知道某个品牌的、他们获得了哪些信息、他们更看重哪个信息来源。

选择的评价

我们已经了解到消费者如何利用信息来确定最后可供选择的的品牌。消费者怎样在这些可供选择的的品牌中进行选择呢？营销者应了解选择评价(alternative evaluation)——即消费者如何利用信息来评价可供选择的的品牌而做出抉择。不幸的是，消费者并不是在所有的购买中都使用同一种简单的评价方法，相反，实践中有几种不同的评价过程。

一些基本的概念可以帮助解释消费者评价过程。首先，我们假设每个消费者都把产品看成是一系列产品属性的集合。对相机来说，产品属性可能包括照片质量、操作方便程度、相机大小，价格及其他特征。这些属性哪些比较重要，不同的消费者看法不同，消费者会特别注意与他们的需要有关的那些属性。

其次，消费者会根据他或她独特的需要和希望而区别不同属性的重要性程度。第三，消费者会形成一系列关于各个属性中不同品牌的性能如何的品牌信念。人们关于某个特定品牌的一系列信念就是我们所说的品牌形象(brand image)。消费者的

信息受到亲身经验和选择性注意、曲解及保留的影响，所以可以与真正的产品属性有所差异。

第四，消费者期望的产品全部满意度随不同的属性水平而变化。例如 珍尼弗·佛劳斯对相机的满意程度会随照片质量的提高而增加；相对于过轻或过重的相机，她对重量适中的相机满意度最高 相对 110 毫米相机 她对 35 毫米的相机满意度更高，如果我们把所有她满意程度最高的属性水平结合在一起，就构成了珍尼弗理想中的相机。如果这种相机确实存在而珍尼弗又买得起的话，她就会倾向选择这种相机。

第五，消费者通过某种评价程序而形成对不同品牌的态度 人们发现不同的消费者在不同的购买决策中，会使用一种或几种评价程序。

我们将用珍尼弗·佛劳斯购买相机这一案例来说明这些概念。假设珍尼弗已将她的选择限定于四种品牌的相机。假设她主要对四个属性感兴趣——照片质量、操作方便程度、相机大小及价格。珍尼弗已经形成了关于不同品牌在不同属性上的性能的信念。营销者想预测珍尼弗会购买哪种相机。

当然，如果有一架相机在所有的属性上性能都是最好的，那么我们可以预测珍尼弗会选择它。但是不同品牌的相机在各属性上表现不同。有些购买者只根据一种属性来确定其购买决定，他们的选择是容易预测的。如果珍尼弗把相片质量看得至关重要的话，她就会购买她认为照片质量最好的相机。但是大部分消费者都同时考虑几个属性，每个属性有不同的的重要性。如果我们能知道珍尼弗对这四个属性的看重程度，就能更可靠地预测她对相机的选择。

消费者如何评价可供选择的购买对象取决于不同的消费者及特定的购买情况。有时，消费者会做细致的估计和逻辑的思考。有时同一个消费者几乎不做或根本不做评价；他们凭冲动

凭感觉进行购买。有时，消费者自己制定购买决策；有时，他们向朋友、说明书或销售人员进行咨询。

营销人员应研究购买者在实际中如何评价可供选择的品牌。如果他们能了解到评价过程如何进行，就可以采取行动来影响购买者的决策。假设珍妮弗已倾向于购买尼康相机，因为她认为它在照片质量和操作简易性方面表现很好。那么另外一家相机制造商，例如美能达，能采取什么样的战略来影响像珍妮弗这样的人呢？这样的战略有几种。美能达可以改进它的相机使它能拍出更好的照片或在其他特征上满足像珍妮弗这样的消费者的希望。它可以努力去改变购买者关于其相机在关键属性上的性能的信念，特别是在消费者低估了其产品的质量的时候。它可以努力去改变消费者对尼康及其他竞争者的信念。最后，它还可以努力改变购买者对属性的考虑顺序，或对不同属性的着重程度。例如，它可以做广告说所有好相机的照片质量不相上下，而它的更轻巧、更便宜的相机是像珍妮弗这样的人的最佳选择。

购买决策

在选择评价步骤中，消费者对不同品牌进行排序并形成了购买意向，一般说来，消费者的购买决策（purchase decision）将是购买他最爱的品牌，但在购买意向和购买决策之间还可能会受到两个因素的影响。第一个因素是他人的态度。如果珍妮弗·佛劳斯的丈夫强烈认为珍妮弗应该购买最便宜的相机，那么珍妮弗购买一台更贵的相机的可能性将会减少。

第二个因素是不可预料情况因素。消费者形成的购买意向可能基于预期收入、预期价格及预期产品益处。然而不可预料事件会改变购买意向。珍妮弗·佛劳斯可能会失去工作；其他一

些购买可能会变得更加迫切；或是一个朋友会向她讲述她喜欢的相机的缺点；或竞争对手降低了相机价格。因此，倾向性甚至购买意向并不一定总是引起实际的购买选择。

购买后行为

产品被购买后，营销者的工作并未结束。购买产品后，消费者可能会满意，也可能会不满意，并会发生营销者感兴趣的购买后行为 (postpurchase behavior)。什么因素决定了消费者对购买是满意还是不满？答案在于消费者期望和产品的被觉察到的性能之间的关系。如果产品未达到消费者期望，消费者就会失望；如果达到了期望，消费者就会满意；如果超出了期望，消费者就会高兴。

消费者的期望基于他们从销售商、朋友及其他来源处获得的信息，如果销售者夸大了产品的性能，消费者的期望就不会得到满足，必然导致不满意。期望和性能之间的差距越大，消费者的不满意程度越高。这表明销售者应诚实地描述产品的性能以便让购买者满意。

一些销售者甚至低调描述性能水平以提高消费者对产品的满意程度。例如，波音公司销售的飞机每架都至少上千万美元，消费者的满意程度对重复购买和公司的信誉来说非常重要。波音的销售人员在估计其产品潜在益处时趋于保守。他们总是低估燃料效率——他们保证节油 5% 而结果是 8%。顾客对这种超过期望的表现非常高兴。他们会重复购买，并告诉其他可能的顾客波音公司做得比其许诺的还好。

几乎所有的购买都会引起认知分歧 (cognitive dissonance)，或者说由于购买后冲突引起的不适。顾客购买之后，对所选品牌的好处感到满意并庆幸避免了未买品牌的缺点。不过，每次

购买都存在折衷的情形，消费者会因所选品牌的缺点及失去了未买品牌的益处而感到不安。因此，在每次购买后消费者都会有某种程度的购买后分歧。

为什么让消费者满意是非常重要的事情呢？原因在于公司的销售额来自两个基本的群体：新顾客和回头客。吸引新消费者往往比挽留现有顾客要困难，而挽留现有顾客的最佳方式就是让他们满意。满意的顾客会重复购买，向他人推荐该产品，并且不留意竞争性品牌及广告，还会买该公司的其他产品。许多营销者不仅仅是满足顾客的期望——他们的目标是让顾客惊喜。惊喜的顾客更有可能重复购买并赞扬该公司及其产品。

不满意的顾客反应就不同了。平均说来，满意的顾客会向三个人讲述买了件好产品，而不满意的顾客却会向十一人进行抱怨。实际中，一份研究显示 13% 对某个公司不满的人 would 向超过 20 人进行抱怨。显然，坏话比好话传得更快更远，并会迅速危及消费者对某个公司及其产品的态度。

因此，一个公司的明智之举应该是定期衡量顾客的满意程度，而不能坐等不满意的顾客自己提出抱怨。大约 96% 的不满意顾客不会向公司抱怨。公司应建立鼓励消费者进行抱怨的系统（见营销实例 5-3）。这样做，公司可以了解到它做得怎么样及如何去提高。3M 公司称其超三分之二的新产品概念来自倾听消费者的抱怨。但光倾听是不够的，公司还应对它收到的抱怨做出积极的反应。

除了寻求抱怨并做出反应外，营销者还应采取额外的行动来减少顾客购买后的不满意程度并帮助顾客对其购买感觉良好。例如，丰田给其汽车的新买主写信或打电话，祝贺他们买了辆好车。它的广告中出现的是满意的车主在谈他们的新车（“丰田 我喜欢你为我所做的一切！”）丰田还接受了顾客关于改进的建议，并列出了当地的维修服务点。

营销实例 5-3

购买后满意程度：把公司的批评者变成忠实顾客

公司应如何对待不满意的顾客？它们可以任何事情！不满意的顾客不仅会停止购买，而且会迅速破坏公司的形象。研究表明顾客向其他人抱怨不满的频率要比向他人讲述愉快经历的频率高出三倍。反过来说，有效地处理抱怨能提高顾客的忠诚度及公司的形象。根据一项研究，如果抱怨能得到迅速解决的话95%提出抱怨的顾客还会和公司做生意。而且，抱怨得到满意解决的顾客平均会向五个人讲述他们受到的良好待遇。因此，有见识的公司不会尽力躲开不满的顾客。相反，它们尽力鼓励顾客提供抱怨，然后再尽力让不满的顾客重新高兴起来。

处理抱怨的第一个机会是在购买时刻。许多零售商和其他服务公司教育它们的与顾客直接打交道的人员怎样去解决问题及平息顾客的愤怒。它们授权其顾客服务人员使用自由退货和退款政策以及其他损害控制方法。一些公司做得很极端，它们从顾客的角度看问题，回报顾客的抱怨，看起来好像不考虑对盈利的影响。例如，海金格(Hechinger)，一家大型五金制品及花园用具零售商，即使在顾客明显滥用产品的情况下也接受退货。有时，它会向特别不满的购买者送上一打玫瑰。特制品零售店纳曼·马科斯对待不满顾客同样热情。“我们不仅仅追求现在的销量。我们希望与顾客保持长期的关系，”格文·鲍姆，该连锁店的顾客满意部门经理，这样说道：“如果这样做意味着我们要接受不是从我们店中买的一块巴克拉特水晶的退货，我们会接受的。”这种慷慨看起来有助于增加利润而不是影响利润。海金格和纳曼·马科斯的收益都高于行业平均水平，这种做法会大大提高购买者的忠诚及公司的信誉，而且，对大多数零售商来说，非本店出售产品及用过产品的退货占总退货的比例不到5%。

许多公司已建立了免费拨入的800打头的电话系统来接受和解决消费者的问题。今天，超过三分之二的美国厂商提供800电话来处理抱怨、询问及订货方面的问题。例如，当研究表明50个不满的顾客只有一个会提出抱怨时，可口可乐公司于1983年底开通了它的1-800-GET-COKE电话线路。“其他49名不满顾客直接转变品牌，”该公司的消费者

事务经理解释说：“所以明智之举是寻找不满的顾客。”

每个工作日 皮尔斯拜瑞都要处理超过 2,000 人次通过其 800 电话打进的抱怨、赞扬及问题。在感恩节的前一天 最忙的一天)皮尔斯拜瑞的顾客服务人员 (大多数是大学毕业并受过营养学和家政学培训的 妇女 帮助 3,000 名打来电话的人准备节日晚宴。如果打入电话的人不会说英语的话 皮尔斯拜瑞会拨打 AT&T 公司的一个能接通 140 种语言的翻译者的电话号码 实现三方通话。

已开通十周年的嘉宝帮助热线 (1 - 800 - GERBER) 已收到了超过 400 万个电话。一年 365 天 每天热线工作人员都要向 2,400 多个打入电话者提供育儿建议。工作人员大部分自己是母亲或祖母。在 1994 年 该热线收到了 647,875 个电话。该热线配有能说英语、法语及西班牙语的接线员 并备有大部分其他语种的翻译。打入电话的人包括新任父母、日托提供者, 甚至是健康专家。每五个电话中有一个是男子打入的。打电话者的提问范围很广, 从何时向婴儿喂食特定食物到如何为了婴儿安全而布置房间。“以前总是有你的母亲或 祖母来回答你关于育儿的问题, ” 嘉宝帮助热线的经理说道, “但情况越来越不像从前 对于新任或未来的父母来说, 知道他们能在一天之中的任何时间拿起电话并与能理解他们和向他们提供帮助的人谈话是一件很好的事情。”

通用电器公司的回答中心可能是全美规模最大的 800 电话系统。它每年处理 300 多万个电话 只有 5% 是抱怨电话。该系统的中心是一个巨大的数据库, 能帮助中心的服务人员迅速查找到关于 120 个产品系列的 8,500 种型号的 100 多万条信息。该中心也会收到一些不寻常的电话, 例如离开康涅狄格州海本的一艘潜艇需要帮助修理发动机 或是詹姆斯·邦德影片中的技师不能让水上灯光工作。不过 据通用电器公司称 它的工作人员能在第一次电话打入时解决 90% 的抱怨或询问 而抱怨者往往会成为更忠诚的顾客。尽管公司在每个电话上平均需要花 3.50 美元 但它会在新产品销售和保修费用节省上得到二至三倍的回报。

让顾客高兴的最佳方法首要的就是提供良好的产品及服务。不过, 除此之外, 一个公司还必须建立能够寻找及处理不可避免会发生的消费者问题的良好系统。这样的系统不仅仅是一个不可避免的恶魔——顾客的满意会显示在公司的业绩上。最近的一份研究显示对抱怨处理及问题

回答系统的投资会产生平均 100%~200% 的回报。玛丽安·雷斯缪森 美国运通公司的全球品质副总裁，提供了下面这个公式：“更好的抱怨处理等于更高的顾客满意度等于更高的品牌忠诚度等于更好的业绩。”

新产品的购买者决策过程

我们已经探讨了购买者为满足需要而要经历的步骤。购买者进行这些步骤时有快有慢，有些步骤甚至被颠倒次序。这些主要取决于购买者、产品及购买情况的性质。

我们现在来看一下购买者是如何选购新产品的。新产品 (new product) 是指被某些潜在的顾客认知为新颖的商品、服务或构思。这种产品可能早已存在，但我们感兴趣的是消费者如何第一次了解到该产品并如何决定是否接受。我们将接受过程 (adoption process) 定义为“一个人从第一次了解到某个新事物到最终接纳它的思维过程。”并将接受定义为：某个人成为某个产品的使用者的决定。

接受过程的各个阶段

消费者在接受一项新产品时要经历五个阶段：

- 感知。消费者感知到某个新产品，但缺乏关于它的信息。
- 兴趣。消费者寻找关于新产品的信息。
- 评价。消费者考虑尝试新产品是否明智。
- 试用。消费者少量地试用新产品以增进对产品价值的了解。
- 接受。消费者决定全面、经常地使用新产品。

这一模式的启示是新产品的营销者应考虑如何帮助消费者完成这些阶段。大屏幕彩电的制造商会发现许多消费者停留在

兴趣阶段，由于不确定性及价格较高而不进入试用阶段。如果这些消费者愿意付一小笔费用来试用大屏幕彩电，那么厂商可以考虑提供一个带有未来购买选择的试用计划。

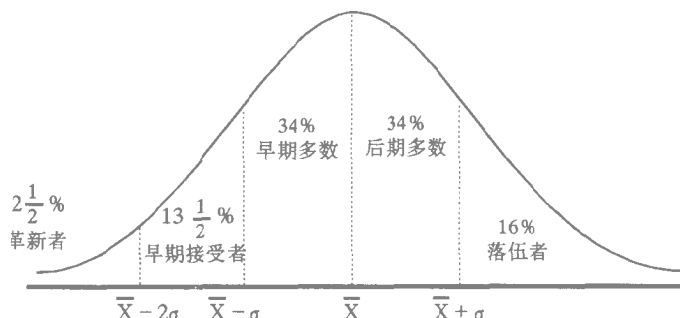


图 5-5 基于对革新的相对接受时间而划分的消费者类别

革新性的个体差异

人们接受新事物的愿望差异很大。在每一个产品领域都有“消费先锋”和早期接受者。其他人接受新产品较晚。人们可以按图 5-5 所示的接受者类别进行划分。在新产品接受过程中，开始速度较慢，后来速度会变快。接受者的人数在达到顶峰后又会下降，因为所剩的未接受者不多了。革新者被定义为首先接受一个新概念的 2.5% 的购买者（超出平均接受时间两个标准差的那部分人）早期接受者为下一个 13.5%（在一个及两个标准差之间）以此类推。

五种接受者有不同的价值观。革新者具有冒险精神——他

们在承担一定程度风险的前提下试用产品。早期接受者受声望的引导——他们是自身所处社会的观念领导者，较早地但小心地接受新概念。早期大众是深思熟虑的——尽管他们很少是领先者，但他们在大部分人接受新概念之前做出行动。后期大众是多疑的——他们只有在绝大多数人试过了之后才会接受一件创新。最后是落伍者，他们受传统束缚——他们对变化不放心，只有一项革新已慢慢变成了传统之后才会接受它。

根据这种接受者分类，新创产品公司应调查革新者和早期接受者的特征，并把主要营销活动对准他们。总的说来，革新者一般要比后接受者和不接受者的年龄要轻、收入要高、教育程度要好。他们更易感知新事物，更依靠自己的价值观和判断力，更愿意去冒险。他们的品牌忠诚度要低并更愿意从特别促销活动如折扣、优惠券和样品等中获益。

产品特征对接受率的影响

新产品的特征影响它的接受率。有些产品一夜之间就被人接受了(飞盘)而有些经过了很长时间才被人接受(个人电脑)。一项革新的五个特征对它的接受率影响很大。例如，以大屏幕彩电和它的接受率的关系为例：

- 比较优势。一项革新与现有产品相比的优势。使用大屏幕彩电的可见察相对优势越大——例如在图像质量和观看方便方面——该彩电被接受的速度越快。
- 和谐程度。一项革新与潜在的消费者的价值观和经历的适合程度，例如，大屏幕彩电与中上层家庭的生活方式就非常和谐。
- 复杂性。一项革新在理解和使用方面的困难程度。大屏幕彩电并不很难用，所以要比其他更复杂的革新进入家庭的速度要快。
- 可分割性。一项革新能被部分试用的程度。大屏幕彩电是昂贵

的。既然如此，若人们可以使用附带购买选择权的租赁方法，它们的接受率就会上升。

可沟通性。革新利用的结果可能被观察、说明的程度。因为大屏幕彩电本身被用来作展示、说明，它们的使用将会在消费者中更迅速地传开。

其他的一些特征也会影响接受率 例如初始和维持费用 风险与不确定性，以及社会支持程度。新产品的营销者应在开发新产品和制定营销计划时调查所有这些因素。

跨国界消费者行为

对于在一国境内进行营销的公司来说，理解消费者行为已是一件很困难的事情。然而对于在许多国家同时经营的公司来说，理解和满足消费者的需要简直令人心灰意冷。尽管不同国家的消费者可能有共同点，但他们的价值观、态度以及行为常常有巨大差异。国际营销者必须理解这些差异并相应调整他们的产品和营销计划（见营销实例 5-4）。

营销实例 5-4

不同国家的消费者行为差异：

全球标准化还是进行调整？

按照营销学的观念，营销计划应根据每一个目标顾客群体的独特需要而量身定做 这样才更有效。如果这种观念适用于国内的话 那么它应该更适用于国际市场 因为那里人口、经济、政治和文化等各方面情况差别很大。不同国家的消费者在需要和愿望、购买力、产品偏好及购物方式等方面均有差异。由于大多数营销者相信这些差异很难改变，他们调整其产品、价格、分销渠道及促销方法 以适应每个国家消费者的需要。

不过，一些全球性公司对其要做的大量调整已感到不胜其烦。例如，

吉列公司在 200 多个国家行销其 800 多种产品,目前,它的同种产品在不同的国家使用不同的品牌名称和配方。例如,吉列的 Silcience 香波在法国叫 Soyance 在意大利叫 Sientel 在德国叫 Silience 有时它的配方是一致的,而有时要加以改变。这个产品的广告信息也有所不同,因为吉列公司在每个国家的经理都会提出一些他们认为对提高当地销量有益的建议。吉列公司的几百种其他产品都做了这样或类似的调整,使其成本增加,而全球品牌感召力减弱。

因此,许多公司在其产品及营销活动中执行更统一的标准。它们创造了所谓的“世界品牌”,即在全世界用同样的方式进行营销。传统的营销者针对不同市场的差异而对产品大加调整,而全球标准化的营销者却向所有的消费者以同样的方式销售基本相同的产品。这些营销者认为随着通信、运输及旅游的发展,世界已成为一个相同的市场。他们称全世界的人基本上想要同样的产品及生活方式,每个人都希望生活能更轻松,有更多的休闲时间,更高的购买力水平。不论消费者说他们想要什么,所有的消费者都希望以更低的价格购买更好的产品。

所以,全球标准化的拥护者称只有在当地的需要不能加以改变也无法回避时,国际营销者才需要调整其产品及营销方案。标准化能降低生产、分销、营销及管理的成本,因此能使公司以更低的价格向消费者提供具有更高品质及可靠性的产品。他们会建议一家汽车公司造一辆世界性汽车,一家洗发香波公司生产一种世界性香波,以及一家农用设备公司生产一辆世界性拖拉机。而且,在实践中确实有一些公司成功地推销了全球性的产品——例如可口可乐、麦当劳的汉堡包、A. T. Cross 的钢笔和铅笔、布莱克·德柯尔公司的工具,以及索尼公司的随身听。不过,即使是这些产品,公司也做了一些调整,可口可乐在一些国家没有那么甜或含那么多二氧化碳;麦当劳在墨西哥往汉堡包里放的是辣酱而不是蕃茄酱;而 Cross 的钢笔和铅笔在一些国家的广告里传达的信息有所不同。

不过,对于“全球标准化会使成本降低,会让对价格敏感的消费者购买更多的商品”这种说法存在一定争议。麦托尔玩具公司成功地在许多国家销售了未做改动的芭比娃娃。但在日本,它的销售情况并不怎么好。Takara,麦托尔的日本特许经销商,对八年级的女孩和她们的家长进行调查后发现他们认为芭比娃娃的胸部太大而腿又太长。不过一开始麦托尔

公司并不情愿改变玩偶，因为这将会增加生产、包装及广告的成本。最后 Takara 取得胜利，麦托尔特别制造了日本的芭比娃娃。在两年内，Takara 卖出了 200 多万个改造后的娃娃。显然，增加的收入要远远超出增加的成本。

与其假设其产品能不加改动地销往其他各国，公司还不如仔细考虑一下在产品特征、品牌名称、包装、广告主题、价格以及其他因素上应做哪些调整，以及哪些调整带来的收入大于增加的成本。一份研究显示各公司对其销往国外的产品中的 80% 做了或多或少的调整。

所以 哪种方式最好呢——全球标准化还是加以调整？显然 标准化不是一个要么是或不是的绝对主张，而是程度问题。寻找更高的标准化程度以便降低成本和价格并提高全球品牌号召力，公司这样做是合理的。不过它们必须记住，尽管标准化可以省钱，但竞争者却会随时向各国消费者提高他们更想要的东西，而且竞争者会因这种以长期的营销思想代替短期的财务思想的做法而获益匪浅。一些国际营销者建议公司应该“做全球性考虑 但根据当地情况采取行动”。总公司提出战略性方针 当地公司注重个体消费者差异。全球性营销 是的，全球性标准化 并无必要。

有时差异是显而易见的。例如，在美国大部分人早餐常吃麦片，所以凯洛格公司的营销重点在于劝说消费者选择本公司的产品而不是竞争对手的产品。不过，由于在法国大部分人偏爱面包和咖啡作早餐或根本不吃早餐，所以凯洛格的广告就是试图让人们相信他们早上应该吃麦片。其包装上有如何准备麦片的逐步指示。在印度，人们早上喜欢吃硬的、炸过的东西，还有 22% 的人根本不吃早饭，所以凯洛格的广告尽力说服购买者转而食用更清淡、更有营养的早餐。

常见的情况是各国市场的差异比较细微，差异可能来自各国消费者的身体差异及环境差异。例如，勒明坦 (Remington) 公司为日本消费者提供较小的电动剃须刀，因为他们的手要小些；为英国市场提供以电池为动力的剃须刀，因为那儿很少有浴室

配有电插座。还有些差异来自不同的风俗习惯。请看下面这些例子：

- 摇头在大部分国家意味着“不”，而在保加利亚和斯里兰卡却意味着“是”。
- 在南美、欧洲南部以及许多阿拉伯国家，触摸对方是热情和友好的表示。而在亚洲，会被认为是侵犯对方。
- 在挪威和马来西亚，饭后在盘中留有食物是不礼貌的；在埃及，盘中什么都不剩是不礼貌的。
- 一位上门推销员会发现在意大利很难做生意，因为那里认为一个男人在一个女人独自在家时去拜访是不合适的。

如果不能理解不同国家在风俗习惯及行为上的这种差异，营销者的国际性产品和营销方案会惨遭失败。

营销者必须决定对其产品和营销方案做相应的调整去满足不同国家消费者独特的文化风俗和需要。一方面，他们希望能将产品标准化，以便简化经营及实现规模经济。另一方面，在不同国家调整营销活动又能使产品和营销方案更能适应当地消费者的需要。在国际市场上应该调整还是统一各种营销活动，是近年来被广泛讨论的一个问题。

小 结

在制定营销战略前应首先了解市场。消费者市场为个人消费而购买产品和服务。消费者在年龄、收入、教育、品味及其他因素上差异很大。营销者必须了解消费者如何将营销和其他外部信息转化为购买反应。消费者行为受到购买者特征和购买者决策过程的影响。购买者特征包括四个主要因素：文化的、社会的、个人的及心理的因素。

文化是决定一个人愿望和行为的最根本因素。它包括一个人从家庭及其他主要社会组织那里学到的基本价值观、对事物的理解、偏好及行为。亚文化是文化中的文化，具有不同的价值观和生活方式。不同文化和亚文化下的消费者具有不同的产品和品牌偏好。营销者有时会将其营销方案专门对准某一特定群体的特殊需要。

社会因素同样也会影响购买者行为。一个人的参照群体——家庭、朋友、社会组织、职业协会——对其产品和品牌选择有强烈影响。购买者的年龄、人生阶段、职业、经济状况、生活方式、个性，以及其他个人特征会影响他或她的购买决策。消费者的生活方式——一个人在世界上的作为及与他人相互影响的整个模式——同样也是影响购买者选择的重要因素。最后一点，消费者购买行为还受四个主要心理因素的影响：动机、知觉、学习及态度。其中每个因素都是理解购买者的“黑匣子”的工作过程的一种手段。尽管这一些因素中绝大部分不受营销者的控制，但营销者可以利用它们来识别及了解其目标顾客。

在购买时，购买者要经过一个决策过程，包括需求确认、信息寻找、选择评价、购买决策及购买后行为。营销者应该了解每一阶段中的购买者行为以及哪些因素在起影响作用。这样就可以制定针对目标市场的行之有效的营销方案。

对于新产品来说，消费者的反应各有不同，这取决于消费者及产品的特征。制造商希望它们的产品能引起早期接受者的注意，特别是那些观念领导者。

对于只在一国营销的公司来说，理解消费者行为已是一件难事。对于国际化经营的公司来说，理解和满足消费者的需要更是难上加难。不同国家的消费者会在价值观、态度和行为方面有很大差异。国际营销者必须了解这些差异并相应调整其产品和营销方案。

第 6 章

商业市场及商业购买者行为

湾流宇航公司(Gulfstream Aerospace)销售价格高达 2,800 万美元的商用飞机。识别潜在购买者不成问题——全世界范围来讲,只有大约 4,200 名顾客,其中包括 40 个政府,拥有足够的资金来购买和运营价值千万美金的商用飞机。其顾客包括迪斯尼、美国运通、可口可乐、通用汽车、IBM;还有其他一些顾客 加比尔·科斯基和沙特阿拉伯的法哈德国王。该公司的主要难题是接近购买飞机的关键决策者,了解他们复杂的动机和决策过程,分析哪些因素在购买决策中是重要的,并设计营销方式。

湾流宇航公司认识到在购买者决策中“理性”动机以及“客观”因素的重要性。顾客花大价钱购买一架公司飞机是为了实用的目的，如安全性、灵活性、及时对顾客做出反应和更有效地利用时间等。飞机购买者会在质量、性能、价格、运营成本及服务等方面来评价湾流公司的飞机。有时，似乎这些“客观因素”是决定购买的唯一原因。但仅有高质量的产品是不够的，公司还应考虑影响购买决策的更微妙的“人的因素”。

飞机购买可能首先是由这些人提出建议：公司总经理（CEO），想提高效率或安全性的董事会成员，公司的首席飞行员；也可能是受湾流公司的广告活动或商业性拜访等的影响。CEO是决定是否购买的核心人物，不过他或她会在很大程度上受到公司飞行员、财务领导、高层管理人员的影响。购买决策中涉及的这些人物构成了湾流公司在制订销售计划时必须考虑的群体因素。购买群体中的成员是哪些人？这些人如何相互影响？谁将占优势，谁会屈从？这些人首先考虑的是什么？

购买决策的每个参与者都会有微妙的角色和需要。例如，一个销售人员想用折旧时间表来打动 CEO 并用最短跑道数据来打动首席飞行员，如果他或她忽略了购买决策中的心理和情感因素，那么就很难做成这笔交易。首席飞行员，做为一个设备专家，常对购买决策具有否决权。他只要表达一个反对意见，例如飞机在恶劣气候中的性能不佳，就能阻止对某种飞机的购买。这样说来，飞行员不仅能影响购买决策，还能通过向管理层选购设备提出建议而成为信息“守门员”。飞机的使用者——购买飞机的公司的中高层管理人员、重要客户及其他人——对购买决策至少有非直接的影响作用。尽管公司的法律部门将签订购买合同，采购部门将购入飞机，但这些人对是否购买飞机、如何购买、购买哪种型号等问题基本没有发言权。

据一位销售人员讲与 CEO 打交道时，最大的问题不是

机的高昂价格，而是飞机的形象。你会需要各种各样的信息，但如果你不能发现 CEO 内心的好奇心，让他或她对新型飞机的原始美感到振奋，你别想卖出一架飞机。如果你能让他们振奋，你就能卖出飞机。

有时影响购买的因素会让人大吃一惊。湾流公司可能永远不会真正知道谁是购买飞机的幕后支使者。尽管其客户的许多职员都会有影响力，但最有影响力的可能却是 CEO 的配偶。

在许多方面，向商业客户销售公司用飞机和向家庭销售汽车和厨具非常相似。湾流公司和消费营销者提同样的问题：购买者是谁？他们需要什么？购买者如何制定购买决策及哪些因素会起影响作用？哪种营销方案会最有效？不过，商业购买者对这些问题的回答常常有所不同。因此，湾流公司既会面临与消费者市场上相同的问题——也会面临额外的困难。

读完本章后，你应该能够：

1. 解释商业市场与消费者市场的区别；
2. 指出影响商业购买者行为的因素；
3. 列出并解释商业购买决策过程的各个步骤；
4. 解释事业机构和政府购买者如何制定购买决策。

尽管形式不同，但大部分大公司都要与其他公司做生意，许多公司如杜邦、施乐、波音、摩托罗拉及无数的其他公司，它们的大部分产品是卖给其他企业。即使是大的消费品公司，其产品最终是由消费者使用，也必须先将产品卖给其他企业。例如通用磨坊 (general Mill) 生产许多众所周知的消费品——切瑞欧 (Cherios) 贝蒂·克洛克 (Betty Crocker) 蛋糕粉、金奖面粉

及其他产品。但为了把这些产品卖给消费者，通用磨坊必须先把它们卖给为消费市场服务的批发商和零售商。该公司还将特殊化学品这样的产品直接卖给企业用。

商业市场 (business market) 包括为生产向他人出售、租赁、供应的产品和服务而购买产品和服务的所有组织。还包括以盈利为目的、购买货物以供再出售或租赁的零售和批发企业。在商业购买过程 (business buying process) 中，商业购买者决定本组织需要购买哪些产品和服务，然后再从可供选择的供应商及品牌中寻找、评估和选择所需要的产品和服务。与其他商业组织做生意的公司必须尽力去理解商业市场和商业购买者行为。

商业市场

商业市场是巨大的，单在美国，就包括超过 1,300 万个组织，每年购买价值千亿计数的商品与服务。事实上，商业市场涉及的价值与产品要比消费市场多得多。例如，想一想为生产和销售一副固特异轮胎而所涉及的大量商业交易。各种企业向固特异公司销售其生产轮胎所需的橡胶、钢铁、设备及其他产品。然后固特异将成品轮胎卖给零售商，零售商再把它们卖给消费者。这样，消费者的一次购买就需涉及多次商业购买。而且，固特异还将其轮胎销售给制造商，制造商将其作为原材料安装在新车上或销售给拥有自己的汽车、卡车、大客车或其他车种的车队的公司作为备用轮胎。

商业市场的特征

在某些方面，商业市场与消费市场相类似。两个市场都有承担购买角色的人，并制定购买决策以满足需要。不过商业市

场在许多方面又和消费市场有区别。主要区别列在表 6-1 中，并将在下面进行讨论。它们包括：市场结构和需求，购买单位的性质，以及所涉及的决策及决策过程的种类。

表 6-1 商业市场的特征

市场结构和需求

商业市场包括较少但规模较大的买主。

商业客户在地理位置上趋于集中。

商业买主的需求来自最终消费者的需求。

许多商业市场上的需求是更缺乏弹性的——在短期内受价格变化的影响不那么大。

商业市场的需求有更剧烈、更频繁的波动。

购买单位的性质

商业购买涉及更多的购买者。

商业购买涉及更专业化的购买活动。

决策及决策过程的类型

商业购买者常面临更复杂的购买决策。

商业购买过程更正式化。

在商业购买中，买卖双方合作更密切，并建立有长期密切的关系。

1. 市场结构和需求

商业市场上的客户通常比消费市场的客户数量要少得多，但规模大得多。例如，当固特异公司将轮胎作为备用轮胎卖给最终消费者时，其潜在市场包括全美国千百万个汽车车主。但它在商业市场上的业绩取决于能否从几个有数的大汽车制造商那里获得定单。虽然商业市场巨大，但常常少数买主占购买量的绝大多数。

商业市场更具有地理集中性。全美一半以上的商业买主集中在八个州 加利福尼亚、纽约、俄亥俄、伊利诺斯、密执安、得克萨斯、宾夕法尼亚以及新泽西。而且，商业需求是派生需求 (derived demand)——它最终来自对消费品的需求。通用汽车购买钢铁是因为消费者购买汽车。如消费者对汽车的需求下降，那么制造汽车所需的钢铁和所有其他产品的需求也会下降。因此，为了增加商业需求，商业营销者有时直接向最终消费者进行促销 (见营销实例 6-1)。

营销实例 6-1

英特尔：你看不见它，但你会喜欢上它

在 1991 年中期 英特尔公司发动了一场“英特尔内置”的广告战役，向个人电脑用户促销英特尔微处理器，即作为微型电脑的头脑的微小芯片。你会说 这又怎么了？有那么多公司都在进行大规模消费者广告战役。不过，尽管这样的战役对于直接向消费者营销产品的公司如可口可乐、耐克或 IBM 来说是家常便饭 但对英特尔公司来说却绝不是件寻常的事件。

计算机购买者不可能直接购买一个微处理芯片 事实上 大多数人从不会看见它。对微处理器的需求是“派生需求”它来自对配有微处理器的产品的需求。消费者往往只是简单地购买计算机本身，而不管计算机制造商在里面装了什么牌子的芯片。传统上，像英特尔这样的芯片公司只向直接购买芯片的厂商做营销。与此相反 革新的“英特尔内置”战役直接面向计算机购买者——英特尔的顾客的顾客。如果英特尔能培养消费者对其芯片的品牌偏好，那么反过来就会使英特尔芯片对计算机制造商更有吸引力。

英特尔在 1971 年发明了第一个微处理器 并在近 25 年中基本上是独家垄断，统治着桌面电脑的芯片市场。它的销量和利润也相应飞涨。在 IBM 公司推出其基于英特尔 8088 微处理器而生产的第一部个人电脑之后的十年间。英特尔的销量翻了九倍达到近 115 亿美元 而它的利润增

长得更快。它备受欢迎的 i286、i386、i486 以及“奔腾”芯片装配在目前市场上 80% 的个人电脑中。

不过模仿者的涌现——高级微型设备 (AMD)、Cyrix 及其他公司——打破了英特尔的垄断。它们涌入市场，提供依据英特尔芯片而改进的新产品。仿制品的袭击很快升级为针对英特尔早期芯片的价格大战，危及英特尔的根基。尽管英特尔在其最新的处理器市场上还能垄断一至两年，但模仿者已紧追其后。

英特尔对不断升级的竞争反应强烈。它降低价格，在开发新芯片上大量投资，并做广告来区别它的产品。1994 年，英特尔公司在研究与开发 (R&D) 上投资 10 亿美元，在资本性支出上斥资 24 亿美元，以便新产品尽快面市。公司的奔腾微处理器是名符其实的单一芯片结构。它包括 310 万个晶体管，每秒能处理 100 兆条指令 (兆赫)，而其旧的 386 芯片只有 25 万个晶体管，每秒只能处理 5 兆条指令。英特尔计划每隔两年推出一代新产品。公司 1996 年推出的 P6 处理器，速度是奔腾处理器的两倍，而计划于 1997 年推出的 P7 处理器，速度又是 P6 的两倍。到 2000 年，英特尔将推出具有惊人的 1 亿个晶体管的芯片，每秒能处理指令 20 亿条——基本上相当于今天的超级计算机。

不过，模仿者仍会继续它们的进攻，英特尔还可以利用广告来使其“原创”产品与竞争者的仿制品区分开来。其“英特尔内置”方案包括两个主要活动。首先，在它的品牌知名度广告中，英特尔尽力让微机的购买者相信英特尔的微处理器确实比别的要好一些。系列广告的第一个标题是“如何发现最好的个人电脑”，并有彩色的“英特尔内置”的标志。广告文字有这样的建议：

“英特尔在微处理器的设计和开发上处于世界领先地位。实际上是英特尔公司第一个发明了微处理器。所以只要认准‘英特尔内置’的标志，你就可以获得完全的和谐和无与伦比的质量。你将会发现你享有最好的个人电脑科技。”

“英特尔内置”方案的第二个主要构成是向打出“英特尔内置”标志的个人电脑制造商提供广告资助。到目前为止，有一百多家公司都在广告中打出了该标志，包括 IBM、NCR、Dell、增你智以及 AST。参与的厂商称这个广告方案提高了他们的广告效率。“英特尔内置”方案对我们来说

是一个非常好的方案，一位大型计算机制造公司的广告经理说：“它有助于增加我们广告的可信度。在这场广告战役的头两年，出现了价值 2 亿 5 千万美元的有‘英特尔内置’标志的广告，其中由计算机制造商支付的广告费是 1 亿 5 千万美元。

“英特尔内置”方案能否继续说服购买者关心他们所购的电脑中的芯片，还有待进一步观察。但如果微处理器只是用户电脑中不知名的一个小块，那么英特尔公司就会对模仿者和其他竞争者无能为力。相反，如果英特尔公司能让消费者相信它的芯片是最好的，那么它在与计算机公司做生意时就会拥有强大的优势。

许多商业市场具有无弹性需求，即许多商业产品的总需求受价格变化的影响不大，特别是在短期内。例如，皮革价格的下降不会促使鞋子制造商去买更多的皮革，除非降价能使鞋子的价格也下降并增加消费者对鞋子的需求。

最后一点，商业市场更具有波动的需求。对许多商业产品和服务的需求与对消费品和服务的需求相比，变动更多也更迅速。消费品需求的微小变动可能会引起商业需求的较大变动。有时，消费需求仅 10% 的上扬却会引起下期商业需求的 200% 的上涨。

2. 购买单位的性质

与消费者购买相比，一笔商业交易往往会牵扯更多的购买者及更专业化的购买活动。商业购买常由受过培训的购买人员进行，他们的工作就是不断学习如何更好地购买。购买越复杂，就越有可能是由多人共同参与购买决策过程。在购买大宗货品时，有技术专家及高层管理人员的参与是很常见的。因此，商业市场上销售人员要经过培训才能与训练有素的购买者打交道。

3. 决策及决策过程的类型

与消费品购买者相比，商业购买者常常会面临更复杂的购

买决策。交易会涉及大笔资金、复杂的技术和经济因素、以及购买单位内部众多人员的相互影响。由于购买更复杂，所以商业购买者会花更多的时间来制定购买决策。例如，购买一个大型计算机系统可能需要数月甚至一年多的时间来完成，而且还会涉及上百万美元的资金、成千个技术细节、以及从最高层管理到低层使用者的多达几十人的参与。

与消费者购买过程相比，商业购买过程更正式化。大笔商业购买通常需要详细的产品说明、书面的购买订单、细致的供应商调查、以及正式的合同。有些进行购买的公司甚至会准备一份详细说明购买过程的指导手册。

最后一点，在商业购买过程中，买卖双方通常更加相互依赖。消费品营销者常常与顾客并无直接接触。相反，在购买过程的全部阶段——从帮助客户确定问题所在，到找出解决办法，一直到提供售后服务——都需要商业营销者和它们的客户一起密切合作，努力工作。它们常根据每个客户的需要而提供产品。在短期内，能满足客户直接的产品和服务需求的供应商会获得定单。不过，商业营销者应与客户建立长期合作关系。从长期角度来说，商业营销者要保住客户的定单，就必须满足客户目前的需求，并且与客户一起合作，帮助客户成功地满足他们自己的顾客（见营销实例 6-2）。

营销实例 6-2

商业营销者帮助客户成功

在 80 年代末，道化学公司（Dow Chemical Company）将其几十个不同的塑胶企业重组为一个企业，并称为“道塑胶”。道公司面临的首要问题之一就是如何对其新厂进行竞争性定位。对道及其竞争对手的客户进行的初步调查显示，在客户偏好方面，道公司只排在第三位，落后于行业领先者杜邦公司和通用塑胶公司。不过，调查还显示，客户对于这三家供应商

的服务均不满意 有时甚至就得不到足够的服务。“塑胶的销售者就像沿街兜售小商品的小贩一样，”道塑胶的广告部门经理说：“他们在价格和按时交货上竞争 但不提供服务。”

这些发现引出了一个定位战略，不再局限于提供优质产品和按时交货。道塑胶开始寻求与客户建立更密切的关系。公司不仅仅出售产品和服务 还“出售”客户成功。广告部门的一位高级经理说：“不论他们使用道的塑胶去做安全袋还是复杂的飞机设备，我们都要去帮助他们在市场上取得成功。”这一新思路在定位声明中总结得很好：“只有你们获得成功，我们才会成功。”

这种新的定位使道塑胶真正成了一个顾客导向型的公司，使该公司不仅销售塑料 还“销售”客户成功。这种口号和背后隐藏的哲学赋予了该企业一个新的身份——建立与顾客的关系并帮助他们取得与他们自己的顾客做生意时的成功。顾客的问题不仅再来自技术问题。道公司的顾客向其他人销售 所以该公司还要面临对顾客的顾客进行营销 并使他们满意这样的挑战。

由于采取了以顾客关系为导向的战略，道塑胶成为了塑胶行业的领先者。这种让顾客成功的哲学渗透在该企业的方方面面中。不论是面对一件新产品还是一个新市场 该企业人员所提的第一个问题总是“这是否符合‘只有你们成功 我们才会成功’？”

商业购买者行为模式

营销者希望了解关于商业购买者如何对各种营销刺激做出反应的基本情况。图 6-1 展示了商业购买者行为的一个模式。在这个模式中，营销及其他刺激对购买组织产生影响并带来特定的购买者反应。与消费者购买相同，商业购买的营销刺激也包括四个 P 产品、价格、地点和促销。其他刺激包括环境中的主要因素 经济、技术、政治、文化和竞争。这些刺激进入组织后会转换成购买者反应：产品或服务的选择；所购数量；以及交货期、服务和付款条件。为制定更好的营销综合战略，营销者必须

理解组织内部是如何将刺激转换为购买反应的。

在组织内部，购买行为主要由两部分构成：购买中心（由购买决策中所涉及的所有人员组成），以及购买决策过程。这个模式显示购买中心和购买决策过程所受的影响来自内部组织、人际关系、个人因素以及外部环境因素。

商业购买者行为

图 6-1 所示的模式引出了关于商业购买者行为的四个问题：商业购买者制定什么样的购买决策？购买过程中的参与者是谁？影响购买者的主要因素是什么？商业购买者如何制定他们的购买决策？

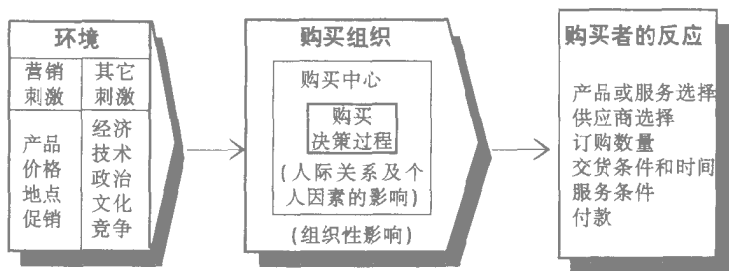


图 6-1 商业购买者行为的模式

购买情形的主要类别

购买情形主要有三种类别。一个极端是直接重复购买，只是相当日常的决策。另一个极端是新任务，需要仔细的调查研究

究。中间是调整的重复购买，需要作一些调查。

在直接重复购买 (straight rebuy) 中 购买者不加任何改动地重复订购。这一般由购买部门作为日常业务处理。购买者只是根据以往的购买经验，从其名单上的各供应商中进行挑选。

“人选”的供应商尽力保持产品和服务质量。它们常会建议建立一个自动重新订货系统，以节省订购者重新订购的时间。“落选”的供应商尽力去提供新产品或平息不满以便购买者重新考虑它们。他们试图先以小批量订货打开局面，然后再逐步扩大它们的份额。

在调整的重复购买 (modified rebuy) 中 购买者希望调整产品的规格、价格、条件或供应商。调整的重复购买比直接的重复购买涉及更多的决策参与者。已入选的供应商会感到紧张和压力，尽力去维护已占有的份额。落选的供应商会把调整的重复购买看成一个提供新产品和获得生意的机会。

第一次购买某种产品和服务的公司面临一个新任务 (new task)。这时，购买的成本或风险越大，参与决策的人就会越多，收集信息的工作量也会越大。新任务局面是营销者面临的最大机会和挑战。营销者不仅尽力接近对购买产生影响的主要人员，而且要向购买者提供帮助和信息。

购买者在直接重复购买中所做决策最少，而在新任务中所做决策最多。面临‘新任务’时 购买者必须决定产品的规格、供应商、价格限制、支付条件、订购数量、交货条件及服务条件。每次这些决定的顺序会有所不同，而不同的决策参与者也会对每个选择产生影响。

许多商业购买者更愿意从一个供应商处购买一揽子产品。这称为系统购买 (systems buying)，起初是政府在购买大宗武器或通信系统时的做法。政府不是购买不同产品再把它们组合来，而是进行招标，寻找能够提供所有部件并将它们组成一揽子

或一个系统的供应商。

供应商日益意识到购买者喜欢系统购买的方法，并已把这种方式作为一种营销手段。系统销售包括两个步骤。首先，供应商销售一组互相关联的产品。例如，供应商不仅提供胶水，还提供涂胶用具和干燥剂。其次，供应商提供一系列的生产、存货控制、分销等方面的服务，以满足购买者顺利经营的需要。

系统销售是一个获得和保持销售额的重要商业营销战略。获得定单的往往是能够提供满足客户需求的最完善的系统的公司。例如，印度尼西亚政府招标在雅加达附近兴建一个水泥厂。一家美国公司的标书中包括了选址、工厂设计、建筑商的雇用、组装原材料和设备，并将建好的工厂移交给印尼政府。某个日本公司的标书中包括了所有这些服务，此外还包括雇用和训练工人来运营工厂，通过自己的贸易公司来出口水泥、以及用水泥来兴建雅加达所需的公路和办公建筑。尽管日本公司的标价要高些，但它中标了。显然，日本公司不仅着眼于兴建一个水泥厂（狭义的系统销售），更放眼于运营工厂为全国经济服务。他们用更开阔的眼界看待客户的需求。这才是真正的系统销售。

商业购买过程中的参与者

商业组织所需的价值亿万的产品和服务是由谁来进行购买的？从事购买的组织中的决策制定单位称为购买中心（buying center），指参与商业决策制定过程的所有个人和单位。

购买中心包括该组织中所有在购买决策过程中发挥作用的成员。这一集体包括产品或服务的实际使用者、决策制定者、决策的影响者、购买的实际操作者（采购部门）以及控制购买信息的人。

购买中心并不是购买组织内部一个固定和正式划分的单

位。它只是一系列在不同的购买中由不同人承担的购买角色。在组织内部，购买中心的规模和人员组成会随不同的产品和不同的购买情况而发生变化。对于一些日常购买，一个人——例如一个采购人员——就可以承担购买中心的所有角色，并且是唯一的决策者。对于更复杂的购买，购买中心会包括来自组织内部不同层次和部门的 20 至 30 名人员。根据一项调查，一项购买决策中涉及的人员平均为 3 人（对服务和日常作业用品 至 5 人（更昂贵的设备购买或建设工作）。另一项调查揭示了一种协作购买的倾向在《幸福》杂志的排名前 1,000 家公司中，87% 的被调查的购买经理认为到 2000 年 购买决策的制定需要各部门人员的通力协作。

国际市场上的商业营销者会面对更强大的购买中心的影响。一项最近的研究比较了美国、瑞典、法国和东南亚国家的购买决策过程，发现与其他国家的购买者相比，美国的购买者显得最势单力孤。在人员数量相似的美国和瑞典公司中，瑞典公司的协作购买人员最多而美国最少。在制定购买决策时，与其他国家相比，瑞典公司最多地依赖技术人员，包括本公司及供应商的技术人员。

购买中心是营销者面临的主要问题。商业营销者必须了解谁参与了购买决策、每个参与者的相对影响力以及每个决策者使用什么样的评价标准。例如，巴克斯特 Baxter 国际公司 最大的保健产品和服务公司，向医院销售一次性手术服。它认为在该产品的购买中涉及的医院人员主要有：负责采购的副院长、手术室管理者以及外科医生。每个参与者的角度都不相同。负责采购的副院长分析医院应购买一次性手术服还是可重复使用的手术服。如果分析后认为应购买一次性手术服，那么手术室管理者就比较不同的产品价格，然后作出选择。管理者要考虑手术服的吸湿性、杀菌性、式样及成本，而且往往购买能满足

需要的最便宜的产品。最后一点，外科医生通过反应他们对该品牌是否满意来影响决策。

购买中心通常包括一些正式参与决策的明显参与者。例如，购买一架商用飞机的决策会涉及公司的总裁、首席飞行员、采购人员、法律人员、高层管理人员，以及其他正式负责购买决策的人。它还会包括一些不明显、不正式的参与者，其中有些人可能是真正做决策的人，或对购买决策有很大的影响力。有时，即使是购买中心内的人员也未必知道所有的购买参与者。正如在湾流宇航公司例子中显现的那样，决定购买什么样的商用飞机的可能实际由一名董事会成员做主，他对飞行感兴趣，并对飞机很了解。这名董事会成员会在幕后操纵购买决策。许多商业购买决策都来自这种复杂多变的购买中心参与者的相互影响。

对商业购买者的主要影响因素

商业购买者在制定购买决策时会受到许多影响。有些营销者认为主要的影响是经济因素。他们认为购买者会喜欢能提供最低价格、或最优质产品，或最完善服务的供应商。他们致力于向购买者提供更多的经济利益。不过，商业购买者事实上会对经济的及个人的因素都有所反应。商业购买者绝不仅是冷酷的、精于算计而毫无人情味的人，他们同样具有人性和社会性。他们既有理性，也有感性。

当供应商的产品没什么区别时，商业购买者就会与完全理性的选择产生一些偏差，由于每个供应商都能满足组织的购买目标，所以购买者可以让个人因素在决策中起很大作用。不过，当竞争者的产品差异较大时，商业购买者就会对其选择更负责任，并更多地注意经济因素。

图 6-2 列出了对商业购买者有影响的主要因素类别——

环境的、组织的、人与人之间的、个人的。

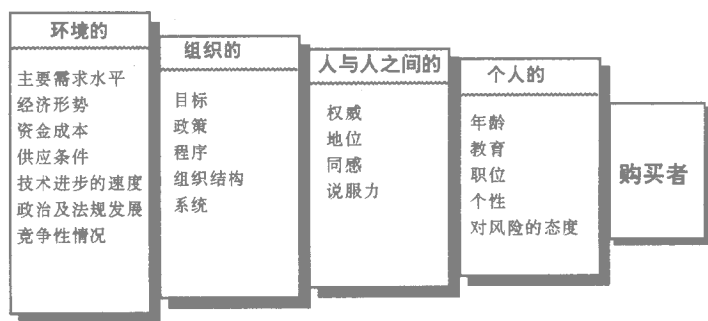


图 6-2 影响商业购买者行为的主要因素

1. 环境因素

商业购买者在很大程度上受到现在的和预期的经济环境的影响，例如主要需求水平、经济形势及资金成本。当经济不稳定性增加时，商业购买者会停止进行新的投资，并力图减少库存。

一个重要性日益突出的环境问题是重要原材料的短缺。许多公司现在更愿意购买和持有大量的稀缺原材料，以保证充足的供应。商业购买者还受到环境中的技术、政治和竞争对手动态的影响。文化和风俗习惯会强烈影响购买者对营销者的行为和战略的反应，特别是在国际营销环境中（见营销实例 6-3）。商业营销者必须观察这些因素，了解它们如何影响购买者，并尽力将这些挑战转变为机会。

营销实例 6-3

国际营销方式：入乡随俗

想象一下 统一联合有限公司 (Consolidated Amalgamation Inc.) 认为时机已经成熟 该把它在国内销售给两代人的精美产品推广到全世界了。它派副总裁哈里·E·斯里克斯麦尔到欧洲去开拓市场。斯里克斯麦尔先生的第一站是伦敦，他和一些银行家做了简短会谈——通过电话。他同样轻松地与巴黎人打交道，在银色之旅宾馆 (La Tour d'Argent) 订了午餐，他这样招呼他的客人 某工业工程公司的总裁：“雅克 叫我哈里好了。”

在德国，斯里克斯麦尔先生活像一个发电站。他快速地做了一个长篇的、像艺术作品一样的营销讲话，并辅以图表和视听材料，以显示来自佐治亚的他知道如何做生意。在去米兰的飞机上，他与邻座的日本商人开始交谈。他把名片扔在对方的托盘上。当他们告别时，他与对方热情握手并抓住对方的右臂。后来，在他与一位意大利包装设计公司的所有者会面时，我们的主人公穿着他舒适的条纹灯芯绒运动外衣，卡其布裤子和帆布鞋。人人都知道意大利人是逗趣和放松的人，不是吗？

错了，六个月过去了，统一联合公司除了收到一堆账单以外，在这次旅行中未获任何成果。在欧洲，没有人对哈里着迷。

这是个假设的例子，为了强调所以做了夸张。美国人很少会这么傻。不过专家认为，在国际市场上取得成功与了解对方的国家和人民有很大关系。通过学习英语和在其他方面拓展自己，世界上的商业领先者在很大程度上满足了美国人的需要。相反，美国人在这方面所做很少，希望别人能向自己靠拢。“我们旅行时希望一切都‘美国化’。快速、方便、容易。所以我们成为要求别人改变的‘丑陋的美国人’，”一位美国世界贸易专家说：“如果我们能更努力些的话，会做成更多的生意。”

可怜的哈里确实尽了力，不过都是以错误的方式。与美国人不同，英国人通常不通过电话做生意。这并不是文化差异，而是方法差异。一位真正的法国人从不喜欢太快的亲近——询问有关家庭、教堂或母校的问题——也不喜欢被陌生人直呼其名。“可怜的雅克，可能不会表露什么，但他会退缩。他不会不高兴，”法国一位研究商业惯例的专家解释道：“这会被认为是品味太差。”他还说：“即使在做完生意几个月后，我也会等对方

首先提出以名字相称……在欧洲说‘先生’总不会出错误。”

哈里令人眼花缭乱的发言在德国人眼里只是一个失败，他们不喜欢夸张和卖弄。不过据一位德国专家说，他们已习惯了和美国人做生意。尽管双方在身体语言和习惯上仍有差距，但过去的20年已使差距缩短了。“我在昨晚的一个商业会议上拥抱了一位美国妇女，”他说，“这在法国很正常，但老式的德国人仍不习惯这样做。”他说如果以名字称呼秘书仍被认为是无礼的。“他们有权被人以姓相称，如果要以名相称，必须先请求许可。”在德国，人们互相称呼时很正规和准确，有两个博士学位的人（这很常见，必须被称为‘博士博士先生’ Herr Doktor Doktor）。

当哈里·斯里克斯麦尔抓住日本客人的胳膊时，日本人会认为他失礼和狂妄自大。日本与许多亚洲国家一样，属于“无碰触文化”，甚至握手都会被认为是非同寻常。更糟的是，哈里把名片随便一扔。日本人把商业名片看成自我的延伸以及地位的象征。他们不是把名片递给别人，而是献给别人——用双手。而且，日本人对地位看得很严格。他们不会极力赞扬同处一室的下属，他们只会赞扬在场的职位最高的人。

倒霉的哈里的最后一个过失是认为意大利人就像好莱坞电影里的固定形像。设计和时尚方面的天赋几个世纪来一直是意大利文化的特征，并在米兰和罗马的商人身上得到了体现。他们穿着漂亮并崇尚创造，但他们对别人俗丽或不得体的服装感到吃惊。

为了在国际市场上的竞争中取得成功，甚至仅为了在对方的国家有效地与国际公司打交道，公司必须让它的经理们了解国际商业购买者的需求、风俗习惯以及文化。下面是另外一些关于社会和商业礼节的规则的例子，是经理们在与它国做生意时应该了解的。

- 法国 穿着保守，只有在南部穿着随便些。不要用名字来称呼别人——法国人对陌生人很正规。

- 德国 非常准时。如果美国商人受邀去别人家里，应为女主人送鲜花，最好未经包装。在做介绍时，要先与妇女打招呼，并等她们先伸手之后，你才伸手。

- 印度尼西亚 至少学会唱一首歌。在正式聚会结束时，人们会轮流单独歌唱。

· 意大利 不论你穿着保守，还是相反地入乡随俗穿一身 Giorgio Armani 服装，一定记住意大利商人对时装很敏感。提前预订约会。对意大利的官僚作风有所准备并耐心些。

· 日本 不要模仿日本人的鞠躬礼节，除非你对此有完全的了解——谁向谁鞠躬 多少次 在什么时候。这是个很复杂的礼节。敬献名片是另一个礼节。多带些名片 用双手献名片以使别人能看清名片 并按职位的高低依次分发。日本商业经理们会在做出承诺之前，花些时间来制定决策并研究所有细节。

· 沙特阿拉伯 尽管男人们在打招呼时会亲吻对方，但他们不会当众亲吻妇女。美国妇女应在伸手前等候男人先伸手。如果一个沙特人提供食品或饮料 接受它们——拒绝它们是一种侮辱。

· 英国 正式的宴会时要有祝酒辞。如果主人向你致祝酒辞，你要准备回敬他。商业招待往往在午餐时进行 而不是晚餐时。

2. 组织因素

每个从事购买的组织都有自己的目标、政策、程序、结构以及系统。商业营销者应尽可能地彻底了解组织因素。下列是这方面的一些问题：购买决策涉及多少人？他们是谁？他们的评价标准是什么？公司对其购买者的政策是什么，有何限制？

3. 人际关系因素

购买中心常包括许多互相影响的参与者。商业营销者常发现很难确定购买过程中有哪些人际关系因素和群体动态因素。正如一位作者观察到的：“经理们不会挂上牌子标明是‘决策者’还是‘不重要角色’。有影响力的人常常在幕后，至少对卖方的代表来说是这样。”而且也不一定购买中心中职位最高的人就是最有影响力的人，参与者对购买决策有影响可能是因为他们控制着奖励与惩罚，也可能是因为有特殊专长，或与其他的重要参与者有特殊的关系。人与人之间的关系常常很微妙。只要有可

能，商业营销者就应尽力理解这些因素，并在制定决策时把他们考虑进去。

4. 个人因素

在商业购买决策中的每个参与者都会把个人的动机、理解和偏好带进来。这些个人因素受个人特征的影响，如年龄、收入、教育、职业、个性以及对冒险的态度。另外，购买者有不同的购买风格。有些人是技术型的，在选定一个供应商之前要把所有竞争产品都进行深入分析。有些人是凭直觉的谈判者，善于在诸卖方之间耍手腕以得到最优交易条件。

商业购买过程

表 6-2 列出了商业购买过程的八个阶段，面临新任务的购买者往往需要经历购买过程的全部阶段。进行调整后的或直接的重复购买的购买者可能会省略其中几个阶段。我们以典型的新任务购买情况来了解一下这些步骤。

表 6-2 与重大采购情况有关的商业购买的主要步骤

购买过程的各阶段	购买情况		
	新任务	调整后的 重复购买	直接 重复购买
问题确认	是的	也许	不
概略需求描述	是的	也许	不
产品规格说明	是的	是的	是的
寻找供应商	是的	也许	不
要求报价	是的	也许	不
供应商的选择	是的	也许	不
订货常规细则	是的	也许	不
表现回顾	是的	是的	是的

1. 问题确认

购买过程的起因是公司内的某人意识到，可以通过获得某种特定的产品或服务来满足公司的需求，或解决某个问题。问题确认 (problem recognition) 可能起因于内部或外部刺激。从内部来说，公司可能会决定推出某个新产品，那么就需要新的生产设备和原材料。或者是一个机器坏了，需要新的零件，也可能是一位采购经理对目前供应商的产品质量、服务或价格不满意。从外部来说，购买者产生某种新的想法可能是因为参加了一个贸易展览会，看见了一则广告，或接到了一位销售人员的电话，称可提供更好的产品或更低的价格。实际上，在广告中，商业营销者常提醒顾客注意潜在的问题，然后展示他们的产品如何能解决问题。

2. 概略需求描述

认识到某一需求后，购买者的下一步就是准备一个概略需求描述 (general need description)，列出所需物品应具备的特征及数量。对于一般产品来说，这一步没多大困难。但对于较复杂的物品，购买者往往需要和他人合作——工程师、使用者、咨询者——来确定事项。这些人可能想把物品应具备的可靠性、实用性、价格以及其他特点按重要性进行排序。在这一阶段，机敏的商业营销者应帮助购买者确定他们的需要，并提供关于不同产品特征的有关信息。

3. 产品规格说明

采购组织下一步就是要制定产品的技术规格，这往往需要工程技术人员进行价值分析。价值分析 (value analysis) 是一种减少成本的方法，通过对每一组成部分的分析研究来决定是否

可以进行重新设计、标准化，或用成本更低的方法进行生产。这些人决定哪些是最好的产品特征，然后再相应地列出它们。销售者也可以用价值分析法来获得定单。外部的销售者可以向购买者展示生产某产品的更好方法，这样就能把直接重复购买转变成新任务，使自己取得达成新交易的机会。

4. 寻找供应商

现在购买者开始寻找供应商（supplier search）以找到最佳卖方。购买者可以通过查找贸易指南、利用计算机搜寻、或给其他公司打电话征求建议等方式来列出少量的合格供应商。购买的任务越陌生、产品越复杂或昂贵，购买者花在寻找供应商上的时间越多。供应商的任务是使自己列在主要的贸易指南当中，并在市场上建立良好的信誉。销售人员应关注公司寻找供应商的过程，并确保自己的公司得到考虑。

许多商业购买者在寻找和确定供应商时走到了极端。请看康宝·索普公司和施乐公司在选择供应商时设置的障碍：

《康宝合格供应商方案》要求有希望成为其供应商者通过下面这三个阶段：合格的供应商、经核准的供应商、选中的供应商。为成为合格的供应商，供应商必须证明自己的技术能力强，财务状况正常、成本效率高、质量标准严格以及具有创新性。满足这些标准的供应商可以申请核准，而只有在供应商参加了一个“康宝卖方研讨会”接受了一个执行小组的参观、并核准进行某种改变或承担某项义务之后，才有可能取得核准。得到核准之后，供应商必须证实自己的产品有高度的一致性、持续不断的质量改进，以及及时供货的能力，这样才能成为一个选中的供应商。

施乐公司只选择符合 ISO 9000 国际质量标准（见第 2 章）的供应商。但供应商要想获得公司的最高奖励——被选中——还要首先完成“施乐多国供应商质量检查”。这个检查要求供应商提供一份质

量保证手册，坚持不断改进的原则，并证明自己有效的系统运作。一旦被认为合格，它必须参加施乐公司的“供应商继续参与”程序，由两个公司共同合作来制定关于质量、成本、交货时间以及加工能力的标准。要想入选的最后一步要求供应商进行更多的质量培训，并根据与马尔科姆·鲍特里奇国家质量奖一样的标准对其进行评估。毫不意外，全世界只有 176 个供应商能满足施乐对供应商资格要求的 95%。

5. 要求报价

在商业购买过程中的要求报价（proposal solicitation）阶段，购买者请求合格的供应商提出报价。作为回应，有些供应商仅仅是发一个目录表或派一个销售人员。不过，当所购物品很复杂和昂贵的时候，购买者通常会要求每个潜在的供应商提供一份详细的书面报价或正式的口头陈述。

在提出购买者寻求的报价时，商业营销者必须拥有研究、书写及提交报价方面的技巧。报价不仅是技术文件，同时也应是营销文件。口头陈述应能激发信任，并能使营销者的公司从竞争者中脱颖而出。

6. 选择供应商

购买中心的成员现在研究所有的报价并选出一个或几个供应商。在选择供应商（supplier selection）时，购买中心常会列出需要的供应商素质及相对重要性。在一项调查中，采购经理认为下列要素是影响供应商和客户的最重要因素：优质的产品和服务，及时的交货，有道德的公司行为，诚实的沟通以及具有竞争力的价格。其他重要因素还包括维修和服务能力、技术帮助和咨询、地理位置、过去的业绩以及声誉。购买中心的成员将根据这些特点来对供应商进行排序，并找出最好的供应商。

在做出最终的选择之前，购买者会试图与其偏好的供应商进行谈判，以争取更有利的价格和条件。最后，他们会选定一个或几个供应商。许多购买者喜欢有多个供应来源以免过分依赖于某一个供应商，并可以在以后的时间里不断比较几个供应商的价格和表现。

7. 订货常规细则

购买者现在需要准备一份订货常规细则（order-routine specification）。它包括与选定的一个或几个供应商的定单，以及列明有关事项如技术规格、所需数量、期望交货时间、退货条件以及担保等。如果是购买用于维护、修理及运营的产品，购买者最好使用一揽子合同而不是每次临时订货。一揽子合同是一种长期的合作，供应商允诺在一段时间内以固定的价格向购买者不断提供其所需的产品。卖方持有货物，当购买者需要货物时他的计算机就会自动地打一份定单给卖方。一揽子合同节省了重复购买时的大笔谈判费用。它还使购买者可以经常小批量地定货 降低存货水平 节省存储费用。

一揽子合同会导致购买者更多地向一个购买商购买，并从它那儿买更多的东西。这种做法把供应商与购买者更紧密地联系在一起，并使其他供应商很难插足，除非购买者对现在的价格或服务产生不满。

8. 表现回顾

在这一阶段，购买者回顾供应商的表现。购买者可能会与用户联系并让他们评价满意程度。表现回顾（performance review）会使购买者继续、调整、或取消现在的合同。销售者应该对购买者监控的因素也进行监控，以保证自己能让别人满意。

我们已经描述了典型的新任务购买要经历的各个阶段。这

个分八个阶段的模式使我们能简单地了解了商业购买决策的过程。实际的过程常常更加复杂。在进行调整的或直接的重复购买时，其中有些阶段可以被简化或省略，每个购买组织都有自己的购买方式，而每次购买都会有独特的要求。在这一过程的不同阶段，会有不同的购买中心参与者。即使购买者采取某些步骤也可能会把次序打乱，或加上其他步骤。购买者经常会重复其中的某些步骤。

事业机构和政府市场

到现在为止，我们关于组织购买的讨论主要集中于商业购买者的购买行为。这些讨论的大部分原理也适用于事业机构和政府机关的购买活动。不过，这两类非商业市场还具有其他的特征和需求。因此，在本章最后，我们将强调事业机构和政府市场的特殊性。

事业机构市场

事业机构市场 (institutional market) 包括学校、医院、疗养院、监狱和其他机构，它向其照管下的人提供产品和服务。不同机构的发起者和目标各不相同。例如，休马纳 (Humana) 医院为利润而经营，而非盈利性的修女慈善医院向穷人提供医疗服务，政府开办的医院会向退伍军人提供特别服务。

许多事业机构市场的特征是低预算和被动的主顾。例如，医院的病人别无选择，医院提供什么食物就得吃什么。医院的采购部门将决定为病人购买什么样的食品。由于食物的提供是作为整体服务的一个组成部分，所以购买的目标不是为了盈利。同样，购买目标也不能是成本越低越好，因为吃了糟糕食品的病

人会向他人进行抱怨，从而损害医院的声誉。因此，医院的采购部门必须寻找专门向事业机构出售食品的供应商，他们的质量会满足或超过一定的最低标准，而价格较低。

许多营销者建立专门的部门来满足事业机构购买者的特点和特殊需求。例如，亨氏 (Heinz) 专门对一种蕃茄酱进行生产、包装、定价 以此满足医院、大学和其他事业机构市场的需求。

政府市场

政府市场 (government market) 为许多公司提供了大量的机会，金额有大有小。在许多国家，政府机构是产品和服务的主要购买者。单在美国，联邦、各州和当地政府的各个机关就构成了 82,000 多个购买单位。政府购买和商业购买在许多方面都很相似。但是公司若想要向政府销售产品和服务，就必须了解两类购买的区别。要想在政府市场上成功，销售者必须寻找关键的决策者，识别影响购买者行为的各个因素，并了解购买决策过程。

政府机构常会要求供应商进行投标，一般情况下会选择要价最低者。不过在有些情况下，政府机构也会考虑供应商的质量和信誉以保证按时完成合同。政府也会通过谈判签订合同，主要是在涉及大额研究与开发费用、风险较大的复杂项目中，或在没有什么竞争的情况下。

政府机构会倾向于选择本国的供应商，而不是外国的供应商。在欧洲经营的跨国公司的主要抱怨就是每个国家都倾向于本国公司，哪怕外国公司提供的货物品质更优异。欧洲经济委员会正在逐步改变这种偏见。

与消费者和商业购买者一样，政府购买者也要受到环境的、组织性的、人际关系的和个人因素的影响。政府购买的独特之

处是购买活动被外界公众密切关注着，包括国会和其他各种对政府如何使用纳税人的钱感兴趣的民间集团。由于购买决策受公众的关注，政府机关会要求供应商提供大量的文书。供应商常会抱怨过量的文书工作、官僚主义、规章条例、决策拖延、以及主管人员的频繁更替。

许多政府会向有希望成为供应商者提供详细的如何向政府销售的指导说明。例如，美国小型企业管理局印了本小册子，名叫《美国政府采购、规格说明以及销售指南》列出了政府经常购买的上千种产品，并列明哪些机构经常购买它们。政府出版局出版了《商业企业日报》，列出了最近的和计划中的购买活动以及最新招标结果，这些都对分包市场有指导作用。商业部出版了《美国商业》，提供对政府的政策和计划的解释以及潜在的世界贸易机会的简明信息。在几个大城市，服务管理总署开设了商业服务中心，配有人提供关于政府购买方式、供应商应遵循的步骤、现有贸易机会和取得等方面的完整培训、各种行业杂志和协会提供关于如何接近学校、医院、高速公路局以及其他政府机构的信息。

供应商还应熟悉政府的运作并寻找方法来对付繁文缛节。例如，美国政府一直是 ADI 技术公司的最重要客户——政府定单占其每年近 600 万美元的销售收入的 90%。不过这个小专业服务公司的经理们经常对为赢得政府定单所做的工作摇头。由于政府对文件的要求，一个综合的报价常常有 500 至 700 页之多。而且公司的总裁估计为了准备一个报价，公司要花两万美元，主要是人工的费用。幸运的是，政府购买的改革正在进行，这将简化签约手续，使投标更具吸引力，特别是对于小企业来说。这些改革包括更注重购买现有的商业产品而不是让产品满足政府的特殊需要；与卖方用电话进行联系以减少大量的文书工作；并由适当的政府机构举行情况介绍会，向卖方解释他们

为什么会落选，使他们在下次获胜的概率提高。

在政府购买中，非经济标准所起的作用也越来越大。政府采购者被要求照顾处于经济衰退中的地区和公司，小企业，少数民族企业，以及能避免种族、性别或年龄歧视的公司。销售者决定与政府做交易时，必须牢记这些因素。

许多向政府销售的公司由于种种原因，都不是以市场为导向。政府的总开销是由选举产生的官员决定的，而不是哪个企业开拓市场的结果。政府购买注重价格，使供应商致力于能降低成本的技术改造。由于产品的特征被加以详细的规定，所以产品差异不是营销因素。公开招标时，广告和个人推销都对中标起不了什么作用。

有一些公司已建立了单独的政府营销部门。例如洛克威尔(Rockwell)、柯达和固特异公司。这些公司预先估计政府的需求和项目，参与产品规格确定这一阶段，收集竞争性情报，仔细准备标书，并建立有力的联系以宣传和提高公司的声誉。

小 结

商业市场是巨大的。在许多方面，商业市场都和消费市场相似，但商业市场上的买主通常数目较少、规模较大，而且在地理位置上更趋于集中。商业需求是派生的需求，大部分无弹性，并更易波动。商业购买决策中涉及更多的买主；与消费购买者相比，商业购买者更训练有素、更专业化。总的说来，商业购买决策更复杂，与消费者购买相比，购买程序更正规。

商业市场包括购买产品和服务以便生产产品和服务来销售的公司。还包括为盈利而转卖货物的批发和零售公司。商业购买者的决策制定随三种购买者情况而变化：直接重复购买、调整后的重复购买以及新任务。购买组织中的决策制定单位——购

买中心——由扮演不同角色的各种人构成。商业营销者需要了解：谁是主要的参与者？他们在哪些决策中发挥作用？他们的相对影响程度是多少？每个决策参与者使用什么评价标准？商业营销者还需要了解影响购买过程的主要环境、人际关系以及个人因素。

商业购买决策过程本身包括八个阶段：问题确认、概略需求描述、产品规格说明、寻找供应商、寻求报价、选择供应商、订货常规细则以及表现回顾。由于商业购买者越来越复杂，商业营销者也应相应地通过提高营销水平而跟上。

事业机构市场包括学校、医院、监狱以及其他向其照管下的人提供产品和服务的机构。这些市场的特征是低预算和被动的主动。政府市场是很巨大的。政府购买者为了国防、教育、公共福利和其他公共需要而购买产品和服务。政府购买行为通常比较特殊并有具体规格要求，大部分购买通过公开招标和谈判合同进行。政府购买者的活动由国会和许多民间监督组织密切关注着，因此，他们倾向于要求更多的形式和文件，在订货时反应较慢。

第 7 章

市场细分、目标市场选择及 市场定位以获竞争优势

宝洁公司生产了 11 种品牌的洗衣清洁剂(汰渍、快乐、博德、甘、埃拉、德洗、奥克雪多、索罗、醉肤特、象牙雪和碧浪)该公司还出售八种品牌的香皂(风趣、海岸、象牙、舒肤佳、佳美、奥莉油、柯克斯和拉瓦)六种洗发香波(普莱尔、海飞丝、象牙、波特、潘婷和维多赛神)四种液体碗碟清洁剂(欢乐、象牙、黎明和液体小瀑布)四种牙膏(佳洁士、格利、肯颇利特和登奎尔)四种咖啡(福杰斯、极点、灰胡桃和马里兰俱乐部)三种地板清洁剂(崭新、真棒和清洁先生)三种卫生纸(怡人、旗帜、顶

点)二种除臭剂(秘密、确信)二种食用油(克里斯科、清教徒),
二种织物柔软剂(丝柔、弹力)二种一次性尿片(潘帕斯、卢夫斯)而且 许多品牌都有几种型号和配方 例如 你可购买大包装或小包装的普通型、无香型或漂白型的汰渍洗衣粉或液体汰渍)

这些宝洁品牌在同一超市的货架上相互竞争。但是为什么宝洁公司要在一类产品中推出好几种品牌，而不是集中精力推出一种领导品牌呢？答案在于不同的人想从购买的产品中获得不同的利益组合。以洗衣粉为例，人们使用洗衣粉是为使衣物干净。但是他们还想从洗衣粉中得到些别的东西，如经济实用、漂白、柔软织物、新鲜的气味、强力或中性、泡沫多等。我们想从洗衣粉中或多或少地得到上述的每一种利益，只是对每种利益有不同的侧重而已。对有些人而言，清洁和漂白最重要；对其他人而言，柔软织物最重要；还有一些人则想要中性，有新鲜香味的洗衣粉。因此，洗衣粉购买者中存在不同的群体或细分市场，并且每个细分市场寻求各自特殊的利益组合。

宝洁公司至少已找到 11 个重要的洗衣粉细分市场，以及无数的亚细分市场，并且已经开发了满足每个细分市场特殊需要的不同品牌。11 种宝洁品牌针对不同的细分市场分别进行如下市场定位：

汰渍 “如此强效，能洗入纤维内层”。它是针对洗衣额外费力情况的全能家庭洗衣粉。“汰渍来 污垢出。”源自汰渍“如此强效 能洗白纤维内层。”

护色快乐具有 “卓越的清洁和保护功能。使您家中的衣物干净清爽，亮洁如新”。快乐还采用特殊配方，适用于热水，温水和冷水，真是 “全能快乐”。自由快乐 “经皮肤学家验证……不含刺激性香味 不具有染色作用。”

博德是带织物柔软剂的洗衣粉。它具有 “清洁、柔软和控制静电”

三大功能。液体博德还能“使柔软后的衣物有怡人清香。”

- 甘原先是宝洁公司的含酶洗衣粉，现在的重新定位是使衣服干净，有怡人清香——像阳光一样清新。
- 埃拉是“天生去污手”。它“能去除顽固污渍，也是您洗衣的好帮手。”
- 德洗是宝洁公司的价值所在。它“能去除顽固污渍”，但“只要很低的价格”。
- 奥克雪多含漂白剂。它“使您的白衣服真白，使您的各色衣服真亮。所以不必再用漂白粉，只需一盒奥克雪多。”
- 索罗是含织物柔软剂的液体洗衣剂，着重针对主要液体洗衣剂市场所在的东北区。
- 醉肤特配方也适合于婴儿尿片和衣物。它所含的硼砂是“大自然的天然清洁剂”，进行值得您信赖的清洗。
- 象牙雪 纯度达 99.44%。它是适用于尿片和婴儿衣物的中性、温和肥皂。
- 碧浪是针对西班牙裔市场的高效清洁剂。它也是墨西哥的第一大品牌，同时还是宝洁公司在欧洲的主要品牌。

通过细分市场和采用多种洗衣粉品牌，宝洁公司吸引了所有重要偏好群体中的消费者。其品牌总和在 32 亿美元的美国洗衣粉市场中取得了 53% 的市场份额，大大超过了仅凭一种品牌所能得到的市场份额。

读完本章后，你应该能够：

1. 定义市场细分、市场目标化和市场定位；
2. 列举并论述细分消费者市场和商业市场的主要依据；
3. 解释企业如何识别有吸引力的细分市场 and 选择市场覆盖战略；
4. 解释企业怎样才能市场中为取得最大竞争优势进行产品定位。

市 场

“市场”一词多年来逐渐具有了多重含义。按照它的本意，市场是指买卖双方用以聚集和交换商品和劳务的具体场所。中世纪的小镇有一些用作市场的广场。在那儿，卖方带来货物，买方买走货物。在如今的城市中，买和卖发生在购买场所，而不是在市场里。对经济学家来说，市场指所有进行商品和服务交易的买方和卖方。由此，软饮料市场包括卖方，如可口可乐和百事可乐，以及所有购买软饮料的消费者。对市场营销人员来说，市场是指产品或服务的实际和潜在购买者。

消费者市场和商业市场中的企业认识到，他们根本不可能获得整个市场，或者至少不能以同一种方式吸引住所有的购买者，因为购买者实在太多、太分散，而且他们的需要和购买习惯也各不相同。此外，企业在满足不同市场部分的能力方面也有巨大差异。因此，每个企业都必须找到它能最好满足的市场部分，而不是试图在整个市场内竞争，有时甚至只和优越的对手竞争。

但是销售者并不总是遵循这条规则的。他们的想法经历了以下三个阶段：

- 大规模营销。在大规模营销阶段，销售者大量生产、大量分销和大量促销一种产品给所有的购买者。曾有一段时间，可口可乐对整个市场只生产一种饮料，希望它适合于每个人。大规模营销的依据是它能最大限度地降低成本和价格，以及创造最大的潜在市场。
- 产品多样化营销。在这个阶段，销售者生产两种或两种以上，具有不同特色、式样、质量、型号等的产品。后来 可口可乐生产的几种软饮料包装在不同型号的容器里。这一设计是为了向购买者提供

多种多样的选择，而不是为了吸引不同市场部分。产品多样化营销的依据是消费者的品味不同，而且随着时间发生变化。消费者总在寻找不同与变化。

- 目标市场营销。在这个阶段，销售者首先找到细分市场，在其中选择一个或若干个，然后针对每个细分市场，开发适销对路的产品和制定相应的市场营销组合。例如，可口可乐现在生产的软饮料分门别类，针对各个不同的细分市场，如含糖可乐市场（可口可乐传统型和樱桃可口可乐）、低卡市场（低卡可乐和飘带牌可乐）、无咖啡因市场（不含咖啡因的可口可乐）以及非可乐市场（小妇人苏打水）。

现在的企业正纷纷改道，不再采用大规模营销和产品多样化营销，而采用目标市场营销战略，目标市场营销能够更好地帮助销售者找到市场营销的机会。销售者可为每一个目标市场开发适销对路的产品，调整产品的价格、销售渠道和广告宣传，从而迅速有效地进入目标市场。他们可以把注意力集中在有较大购买兴趣的顾客身上（“来福枪”法）而不必分散他们的营销精力（“散弹枪”法）。

由于美国的大市场不断地细分为成百个具有不同需要和生活方式的微观市场，所以目标市场营销正越来越多地采取微观市场营销（micromarketing）的形式。采用微观市场营销，企业需选择适当的营销方案以适应不同的需要和欲望，这些需要和欲望可大致分为四类，即地理因素、人口因素、心理因素和行为因素。目标市场的最高形式是定制式市场营销。在这种情况下，企业调整其产品和营销方案，用来满足特殊顾客或购买组织的需要（见营销实例 7-1）。一些精明的企业正迅速地转向微观市场营销，这一营销方法又经常被称为适得其所型市场营销。正如一个广告代理行的经理所说的：“每个人都有点喜欢的产品没有市场，而只有一些人非常喜欢的产品才有市场。”其他专家

也认为企业不得不“主动或被动地找到合适的市场位置”。

图 7-1 表示目标市场营销中的三个主要步骤。第一步是市场细分 (market segmentation)——把市场分割为具有不同需要、性格或行为的购买者群体,并针对每个购买者群体采取单独的产品或市场营销组合战略。企业选择不同的方式细分市场 and 勾勒细分市场的轮廓。第二步是选择目标市场——估计每个细分市场的吸引程度,选择进入一个或若干个细分市场,第三步是市场定位 (market targeting)——对产品进行竞争性定位并制定详细的市场营销组合战略。

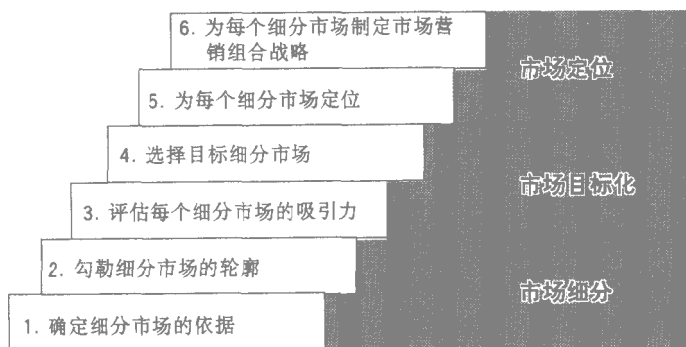


图 7-1 市场细分、目标化和定位的步骤

营销实例 7-1

微观市场营销：市场营销的新时代

本世纪的绝大部分时期,大型消费品企业始终采用大市场营销战略,即对同一种产品用同一种方式进行市场营销并卖给所有的消费者。但许多企业现正采用一种新的方法,即微观市场营销。这些企业使自己的产

品和营销方案与地理、人口、心理和行为因素相适应 取代了原先的标准化市场营销模式。

促使这种变化的原因有三点。第一，世界大市场已慢慢地分裂为众多更小的微观市场。例如 生育高峰期出生中年人市场 喜欢标新立异的青年人市场 西班牙裔市场 美国黑人市场 职业妇女市场 单身父母市场 阳光地带市场 灰色地带市场。现在 营销人员发现很难只建立一种产品或营销战略来满足所有这些分散市场群的需要。

第二，不断改善的信息和市场调研技术也激发了微观市场营销的产生。例如 零售店扫描器能够立即跟踪从一家店到另一家店的产品销售，从而帮助企业查明哪几个细分市场在购买什么。

第三 零售店扫描器给零售商提供大量的市场信息 这增强了零售商对生产商的影响力。一般情况下，零售商偏向于针对本城或邻近地区消费者的当地化促销活动。所以，为了讨零售商的欢心和取得宝贵的零售货架空间 生产厂商现在必须做更多的微观市场营销活动。

最普通的微观市场营销形式之一是区域化 即使品牌 促销手段适合于单独的地理区域、城市 甚至居民区或具体的几家商店。作为区域化的初创者 坎贝尔索普公司已经开发了许多成功的区域品牌。例如 它在西南地区销售加香料的大农场主牌大豆（Ranchero） 布朗斯威克牌炖肉（Brunswick 香辣椒 在南方销售康佳牌浓汤 在西班牙裔居住区销售红豆汤。沃马特连锁店也调整它在超市中的商品，以便和不同地区消费者的需要、喜好相适应。例如 在得克萨斯州的坎顿（Canton）周围环绕着众多有娱乐设施的湖泊。沃马特超市中心就划出更大的货架空间给渔具和船上设备。在佛罗里达的巴拿马城海滩，沃马特把更大的销售空间留给了绿色植物和树。

除了区域化方式以外 企业还对准了人口、心理及行为等微观市场。例如 宝洁公司为它的佳洁士牙膏做了六种广告 分别针对不同年龄和种族的细分市场 包括儿童、美国黑人和西班牙裔人。为了占领这些市场，宝洁用了各种高效的传播手段 如有线电视、直接邮寄、促销活动、电子邮购以及安插在各地的广告牌 如在医生和牙医的候诊室里 或初中、高中的咖啡厅里。

微观市场营销发展到极端就是大规模定制 即为大量的顾客服务 但

给予每一个顾客具体所需。现在 营销人员正在试行一项新的制度 以期提供定制的产品和服务。这些产品和服务可以从旅馆住宿和家具一直罗列到成衣和自行车。例如丽兹一卡尔顿公司用电脑记录了其 28 家饭店接待过的每一位客人的喜好。如果某位客人上次在蒙特利尔的丽兹饭店里要了一个海绵枕头,那么几个月甚至几年以后当她住进亚特兰大的丽兹饭店时 就会有一只海绵枕头正等着她使用。

康涅狄格州格林威治市的软件运动服装公司(Software Sportswear)用电视监测器和特殊的计算机软件定制游泳衣。一台与照相机相连的电脑量出顾客的尺寸并指出适合于该顾客的游泳衣式样。电视屏幕从前、后、两侧放映出顾客穿上新泳衣之后的样子,令人眼花缭乱。顾客可从大约 150 种样品中挑选衣料。设计被送往成衣车间,一周左右便能做好泳衣。利维·斯特劳斯公司在它的妇女个人牛仔系列中也采取了类似的办法 通过店内计算机,按照每个顾客的尺寸剪裁牛仔裤。

另一个例子是日本的松下(National)工业自行车公司(在美国是 Panasonic) 该公司采取灵活的方法大量制造适合于每一个顾客需要的自行车。顾客到当地的自行车店,由该店的服务人员在一个特殊的架子上对顾客进行测量,然后把规格传真给工厂。在工厂中,测量数据被输入电脑 三分钟之内便可画出一个蓝图 而用手工则需要 60 倍于此的时间。然后由计算机指导机器人和工人进行生产。工厂能够生产 1800 万种,18 类型号,199 种颜色的自行车,拥有的尺寸适合各类人。当然价格是很高的 从 545 美元到 3,200 美元,但是在两周之内顾客就能拥有一辆定制的、独一无二的自行车。

兢兢业业的营销人员还在试探新的按照顾客的要求生产产品的方法。例如,摩托罗拉销售人员用手提电脑按顾客意愿设计寻呼系统。设计数据被发往摩托罗拉工厂,17 分钟之内便开始生产。两小时之内 这些定制的寻呼系统便整装待发了。

尽管微观市场营销带来许多希望,但同时也伴随着许多问题。对十几个乃至几百个微观市场搞营销远远复杂于大市场营销。此外,生产不同的产品和进行不同的促销活动会导致更高的制造费用和市场营销费。除了这些问题之外,大多数市场营销人员认为微观市场营销预示着一个全新的市场营销时代的开始。他们说企业能够用一种促销手段有效地把

产品推销给消费者的时代已一去不复返了。

市场细分

市场由购买者组成，而购买者之间总有或多或少的差别。他们会有不同的欲望，不同的资源，不同的地理位置，不同的购买态度以及购买习惯等。因为购买者有各自不同的需要和欲望，因此每个购买者实际上形成一个单独的市场。所以，按照情理，销售者应为每一个购买者设计一个单独的市场营销方案。例如，波音公司仅为几个主要的买主制造飞机，并且定制产品和营销方案以满足每一个特殊顾客的要求。

但是，绝大多数销售者面对的是数量众多的较小买主，因此不值得进行彻底的市场细分。取而代之的，是寻找具有不同产品需要和购买行为的较宽的购买者阶层。例如，通用汽车公司发现高收入和低收入阶层有不同的购车需要和欲望。公司还发现年轻消费者的需要和欲望不同于年长消费者。因此，通用汽车公司为不同收入和年龄的阶层设计了不同的汽车。实际上，它针对不同年龄和收入组合的细分市场销售不同的车型。比如，通用公司为年龄较大、收入较高的消费者设计的别克公园大道型车。年龄和收入只是企业众多市场细分依据中的两个。

细分消费者市场的依据

细分市场不能仅靠一种方式。营销人员必须尝试各种不同的细分变量或变量组合，以便找到分析市场结构的最佳方法。表 7-1 列举了可用来细分消费者市场的主要变量。我们在此主要讨论地理、人口、心理和行为变量。

表 7-1 消费市场的主要细分变量

地理变量	
世界地区或国家	
北美、西欧、中东、环太平洋地区、中国、印度、加拿大、墨西哥	
国别地区	
太平洋区、高山区、西北中区、西南中区、东北中区、东南中区、南大西	
洋区、中大西洋区、新英格兰区	
城市或都市大小	
5,000 人以下 ;5,000-20,000 人 ;20,000-50,000 人 ;	
50,000-100,000 人 ;100,000-250,000 人 ;	
250,000-500,000 人 ;500,000-1,000,000 人 ;	
1000,000-4,000,000 人 ;4,000,000 人以上	
密度	市区、郊区、农村
气候	北部地区、南部地区

人口变量

年龄

6 岁以下 ,6-11 岁 ,12-19 岁 20-34 岁 ,
35-49 岁 ,50-64 岁 ,65 岁以上

性别

男、女

家庭人口

1-2 人 3-4 人 ,5 人以上

家庭生命周期

年轻 单身 年轻 已婚 无子女 ;

年轻 已婚 有子女 年长 已婚 有子女 ;

年长 已婚 无 18 岁以下子女 年长 单身 其他。

收入

10,000美元以下 ;10,000-20,000 美元 ;20,000-30,000 美元 ;

30,000-50,000 美元 ;50,000-100,000 美元 ;100,000 美元以上

职业

专业技术人员 经理、高级职员和业主 办事员、售货员、手艺人 工
头 工人 农民 退休者 学生 家庭妇女 失业者

教育

小学或以下 中学肄业 中学毕业 大学肄业 大学毕业

宗教

天主教、新教、犹太教、穆斯林、印度教及其他

种族

白人 美国黑人 亚裔 西班牙裔

国籍

北美人、南美人、英国人、法国人、德国人、意大利人、日本人

心理变量

社会阶层

下底层、次底层、劳动阶层、中间层、中上层、次上层、上上层

生活方式

成功者、奋斗者、挣扎者

个性

冲动的、爱交际的、独裁的、有野心的

行为变量

场合 一般场合、特殊场合

利益 质量、服务、经济、方便、速度

用户状况

非用户、以前的用户、潜在的用户、初次用户、经常用户

使用率

轻度使用、中度使用、重度使用

忠诚程度

无、中等、强烈、绝对

准备阶段

不知道、知道、被告知、有兴趣、想要、打算购买

对产品的态度

热心、肯定、冷淡、否定、敌视

1. 地理细分

地理细分 geographic segmentation 要求把市场细分为不同的地理单位,例如国家、地区、州、县、城市或地段。公司可选择在一个或几个地区经营,也可在整个地区经营,但要注意到需要和欲望的地区差异。

现在许多公司正使自己的产品、广告、促销和销售活动当地化,用以适应个别地区、城市甚至居民区的需要。例如,康宝汤料公司在路易斯安娜和密西西比销售康佳浓汤 (Cajun) 而在得克萨斯和加利福尼亚生产耐科乳酪汤 (Nacho)。宝洁公司在洛杉矶、圣地亚哥、旧金山、迈阿密和南德克萨斯主要销售碧浪洗衣粉,因为西班牙裔消费者大多集中在这些地区。

其他的公司则致力于开发还未被商品大潮访问过的地方。例如,许多大公司正在逃离竞争激烈的主要城市和郊区,转到美国的小城镇上开店。汉普顿旅店 Hampton Inns 在一些镇上开设了较小规模的连锁汽车旅馆。这些小镇对汉普顿的标准规模来说实在太小了。例如,田纳西的汤兹恩德 (Townsend) 仅有 329 人,就是按小镇的标准来说也算是小的。但是,这一表面现象具有欺骗性,因为这座小镇坐落在克诺克斯威勒 (Knoxville) 和斯摩基山脉 (Smokey) 之间,交通繁忙,风景如画,过往出差和前来度假的人络绎不绝。汉普顿旅店在汤兹恩德镇开了一家汽车旅馆,并计划在其他小镇上再开一百多家。这些小镇上的经营成本较低,并且由于客流量较小,所以旅馆的规模也不大。例

如，汤兹恩德镇的汉普顿旅店只有 54 个房间，而通常是 135 个房间。

2. 人口细分

人口细分 (demographic segmentation) 指根据各种变量，如年龄、性别、家庭人口、家庭生命周期、收入、职业、教育、宗教、种族、国籍等，把市场分割成群体。人口因素是细分消费者群的最流行的依据。一个原因是消费者的需要、欲望和使用率经常紧随人口变量的变化而变化。还有一个原因是人口变量比绝大多数其他变量更易衡量。即使先用其他依据，如个性或行为来定义细分市场，也必须同时知道它们的人口特征，以便能够估计目标市场的规模和有效地进入目标市场。

年龄和生命周期阶段

消费者的需要和欲望随着年龄的增加而变化。一些公司运用年龄和生命周期细分法 (age and life-cycle segmentation) 为不同年龄和生命周期的消费者群提供不同的产品，或采取不同的营销方法。例如，现在许多公司用不同的具有吸引力的产品来瞄准青少年，标新立异的青年人，生育高峰期出生的中年人，或老年顾客。马自达 929 型以生育高峰期出生的中年人为目标市场 因此采用了保守的广告基调 例如 带珍珠饰品的女人、古典音乐等，主调雍容华贵、有安全感。相反，马自达 MX-3 型针对的是喜欢标新立异的青年人，因此广告采用了鲜明的色彩，喧闹的音乐和沥青色，彻底取代了原先的老苹果派汽车。麦当劳对儿童、青少年、成年人、老年人做不同的广告和宣传。例如 它对青少年做的广告以摇摆舞曲音乐，冒险性和快速画面穿插为特点；而对老年人的广告则柔和并富有情调。

但是，营销人员在采用年龄和生命周期细分法时必须小心别落入俗套。因为你会发现，同是 70 岁的老人，有的坐在轮椅

上，有的却活跃在网球场上。同样地，40多岁的夫妻有的正送孩子上大学，而有的却刚开始组成新的家庭。因此，用年龄来预测一个人的生命周期、健康、工作或家庭状况需求和购买力等，并非非常正确。

性别

服装、化妆品和杂志行业一向采用性别细分法（gender segmentation）。最近，其他行业的市场营销人员也开始注意可采用性别细分的机会。例如，早期的除臭剂男女两性都可使用，但是现在，许多制造商正使自己的品牌只针对一个性别。宝洁是第一批采用这种方法的制造商之一。它生产的秘密牌除臭剂（Secret）针对妇女的化学性质采用特殊配方，并且其包装和广告都强调了妇女的形象。

汽车工业也广泛地采用了性别细分法。在美国，妇女购买一半的新车还会影响80%的购买新车决定。到2000年，估计妇女会购买60%的新车。因此，妇女已成为汽车厂商的一大目标市场。一位分析家指出：“卖给女人跟卖给男人本应没什么两样。但是，男女之间的一些微妙差别却导致了不同。”与男人相比，妇女有不同的身架，上肢不太有力，更关心安全等。根据这些情况，汽车制造商正在设计一些适用妇女开的汽车，表现在车钩和行李箱更易开启、座位更易调整、安全带更加适合。他们还加强一些安全设施，如气囊和遥控门锁等。

越来越多的汽车商把广告直接对准了妇女。这些广告中的妇女形象有能力、有学识，不仅仅对颜色而是对整部汽车感兴趣。这与过去10年里的汽车广告形成了鲜明的对比。例如，在庞迪艾克（Pontiac）的一则广告中，一个精明强干的年轻女人把她的兄弟带到汽车经销商那儿，让他帮忙为她的新车挑选一种颜色。在另一则广告中，“一个女人梦想着与一个有魅力的男人，沿着蜿蜒的沿海高速公路，浪漫地开车去一家优雅的饭店，

而开车的是她。”

收入

收入细分 (income segmentation) 一直被应用于产品和劳务的营销中 例如汽车、船舶、成衣、化妆品、金融业务和旅游等。许多公司用奢侈品和周到便利的服务来吸引富裕的消费者。一些商店, 如尼曼·马库斯 (Neiman Marcus) 经营各种各样的商品, 从昂贵的珠宝和时尚的服装直到每磅 20 美元的澳大利亚糖杏仁。美国运通公司不仅提供绿卡, 而且还针对具有不同收入和消费习惯的群体发送金卡、社团卡, 甚至白金卡。罗曼达旅店 (Ramada Inns) 也提供了各种各样不同等级的客房 罗曼达有限旅店 (Ramada Limited) 针对节约的旅客, 罗曼达旅店适合要求价格中等、服务周全的旅客, 罗曼达广场 (Ramada Plaza) 则提供中上等价格的客房。对那些想多付点钱来享受更好服务的人, 可以住三星级的罗曼达饭店 (Ramada Hotel) 和四星级的罗曼达文艺复兴饭店 (Ramada Renaissance Hotels)。

但是, 并不是所有采用收入细分的企业全都把富人市场当作目标市场。大约有 40% 的美国家庭的收入为 25,000 美元 或者更少。虽然他们的购买力较低, 但是全美 4,000 万低收入的家庭对许多营销商来说是一个很有吸引力的市场。许多企业, 例如家庭道乐 (Family Dollar) 连锁店, 把低收入消费者作为目标市场, 并从中获得了利润。家庭道乐连锁店的房地产专家在搜寻新店址的时候, 专找中低阶层所住的居民点。这些地区很好找, 因为这儿的人穿便宜的鞋子, 而且开着会漏很多油的旧汽车。家庭道乐商店的一个典型顾客, 每年收入只有 17,000 美元, 每人每次去商店平均只花 6 美元。但是, 该店的低收入战略却使它成为美国最赚钱的折扣连锁店。大通银行 (Chase Manhattan Bank) 甚至给由于战争而失去了家园, 现在住在纽约的老兵开立银行账户和发售信用证。这 350 名老员所开的银行账户

中 累计存款达 200 多万美元。（这主要来自政府发给他们的巨额伤残赔偿费。）

3. 心理细分

心理细分 psychographic segmentation 是指按社会阶层、生活方式或个性特征等，把消费者分成不同的群体。处在同一人口因素群体中的人们可能会有不同的心理构成。

在第五章，我们已描述了社会阶层。从中可以看出，社会阶层会直接影响到人们对汽车、衣服、家具、娱乐、读书习惯和零售商的偏好。许多企业为特定的阶层设计产品或服务，营造适合这些阶层的特色。

在第五章，我们还讨论了人们购买的产品是怎样反映他们的生活方式的。例如，鸭头版服装 Duck Head 以普通学生的生活方式为目标 宣称：“有新才有旧。”《红书》（Redbook 杂志把它设定的生活方式叫作“红书魔术师”，即指年龄介于 25 岁至 44 岁之间 必须在丈夫、家人、家庭和工作之间周旋的女人。根据最近一期《红书》杂志的一则广告“她是‘自我一代’的产物，是必须在家庭和事业之间保持平衡的 30 出头的女人。但是她比以前的任何一代都反对置自己的幸福于不顾。她已足够成熟，知道自己想要什么。她也足够年轻，去追求自己想要得到的。”根据《红书》杂志 这些消费者是健康食品和减肥产品营销商的理想目标。与其他消费群相比，这些消费者会穿破更多的运动鞋，吞食更多的维他命，喝更多的低卡苏打水，以及更频繁地消耗体力。

营销人员还用个性变量来细分市场，使他们的产品具有与消费者相一致的个性。个性市场细分战略已被成功地运用于化妆品、香烟、保险和酒类等产品上。

本田为它的低座小摩托车做的市场营销广告就是一个很好

的个性市场细分例子。从表面上看，本田的狂欢（Spree）精英（Elite）和航空（Aero）牌低座小摩托车针对的是爱赶新潮的，14至22岁年龄阶段的人。但实际上，它做的广告却适合于一个更广泛的个性群体。例如，在一则广告中，画面是一个兴高采烈的小孩在他的床上蹦上蹦下。与此同时的画外音解释说：“你这一生都在试图到达那儿。”这则广告使观众们想起当年冲破束缚、逆父母说教而行的那种愉快兴奋的感觉。这暗示着当他们骑在一辆本田摩托车上时，会再次体味这份感觉。因此，本田看起来是把年轻的消费者作为目标，但它的广告却吸引了所有年龄群中追求时尚和独立个性的人。事实上，一半以上的本田摩托车卖给了年轻的专业人员或再年长一些的购买者，而另外有15%却是由50岁以上的人购买的。本田摩托对我们大家天性中反叛、独立的一面具有吸引力。

4. 行为细分

行为细分（behavioral segmentation）是指按照购买者对产品的了解程度、态度、使用以及反应，把购买者分割成群体。许多市场营销人员认为行为变量是建立细分市场的最好出发点。

购买时机 购买者可以按照以下三种情形分类：有了买的想法，实行了买的行为，以及使用买来的产品。购买时机细分（occasion segmentation）能够帮助企业促进产品的使用。例如，多数情况下只在早餐时饮用桔汁，但是桔子生产商却采取促销手段，宣传桔汁是一种清凉新鲜的饮料，在其他时间也能喝。与此相反，可口可乐的“清晨可口可乐”广告运动却试图通过鼓励人们早晨也饮用可口可乐来增加对可乐的消费量。一些节假日如母亲节和父亲节也常被利用来促销糖果、鲜花、卡片等其他礼物。

柯达采用购买时机细分来设计和营销它的一次性相机。顾

客只要拍完整卷底片，然后交回胶卷、照像机等全部的东西，进行加工处理。通过组合镜头、胶卷速度和附件，柯达已开发了各种特殊类型的相机，几乎适用于任何拍照的场合，从水底照直到婴儿照：

站在科罗拉多大峡谷的边上吗？一次性相机能进行全景、宽角度拍摄。潜游？用另外一种一次性相机去拍比目鱼吧。体育迷是一次性相机的又一目标用户。柯达正向市场投放一种可对体育比赛场面进行远距离、超快速拍摄的相机。设计者正在计划一种短焦距、快胶速、需光少的相机。他们想，年轻父母会愿意给他们的孩子拍不带闪光灯的快照。在针对年轻女性的日本目录册中，柯达有一揽子 5 种彩色相机，其中有一种带鱼眼镜头的相机，能制造出玫瑰色的浪漫效果来。

寻找利益 根据顾客从产品中追求的不同利益分类，是一种很有效的细分方法。利益细分 (benefit segmentation) 需要确定人们在产品中寻找的主要利益，寻找每种利益的人的类型，以及提供各种利益的主要品牌。采用利益细分法的最好例子之一便是在牙膏市场中（见表 7-2）。调查发现有四种利益细分市场：经济型、药物型、化妆型和口感型。每一个利益群都有特殊的人口、行为和心理特征。例如，那些想防蛀牙的人往往有一个大家庭，牙膏用量大，而且保守。每一个细分市场还有自己喜爱的某种品牌。现在绝大多数品牌能够吸引住一个细分市场。例如 佳洁士 (Crest) 牙膏强调保护作用，因此吸引了家庭细分市场 而艾姆 (Aim) 看起来和尝起来都不错，因此吸引了儿童市场。

企业可运用利润细分法来分清楚它们想吸引的利益细分市场，以及该市场的特征和主要的竞争品牌。它们还可以寻找新的利益和创立提供这些利益的新品牌。

表 7-2 牙膏市场的利益细分市场

利益细分市场	人口	行为	心理	最喜爱的品牌
经济型 (低价)	男人	用量多者	高度自主 重视价值	所有品牌
药物型 (防蛀牙)	大家庭	用量多者	疑病症的 保守的	佳洁士
化妆型 (洁齿、增白)	青少年、 青年	吸烟者	广社交 活跃	清新 Aqua-Fresh 洁白 Ultra-Brite)
口感型 (好口味)	儿童	薄荷爱好者	强烈的自我意识 享乐主义	高露洁 艾姆

用户状况 市场可被细分为产品的非用户、以前的用户、潜在的用户，初次用户和经常用户。对潜在的用户和经常用户应采取不同的营销手段。例如，一项研究发现献血者不太自尊，不太愿冒险，更关心自己的健康；而不愿献血的人正好相反。这表明社会机构应采用不同的营销方法来保持现有的献血者和吸引新的献血者。企业的市场地位还会影响到它的着重点。市场份额领先的企业集中力量吸引潜在的用户，而较小的企业则侧重于夺取前者手中的现有用户。

使用率 市场还被划分为偶尔，一般和经常使用者。经常使用者通常只是市场的一小部分，但在总购买量中却占了很高的百分比。图 7-2 反映了一些大众消费品的使用率。根据对某些具体产品的购买率，产品使用者可被分为两半：偶尔使用者一半和经常使用者一半。拿啤酒为例，数字显示有 41% 的被调查家庭购买啤酒，但是，只占一半的经常使用者消费了 87% 的啤酒，几乎是偶尔使用者消费量的 7 倍。很显然，啤酒厂商会更

愿意多一个经常使用者而不是几个偶尔使用者。因此，绝大多数啤酒厂商用各种方法来吸引啤酒饮用量大的消费者。例如，雪芬公司 (Schaefer) 的“在痛饮的时候再来一杯啤酒。”或者米勒·赖特公司 (Miller Lite) 的“好喝 不饱。”

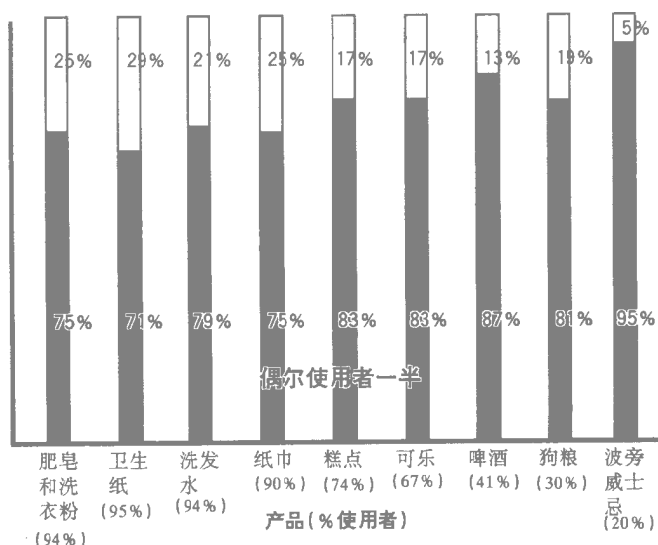


图 7-2 普通消费品的经常和偶尔使用者

忠诚程度 市场还可根据消费者的忠诚进行细分。消费者可能会忠实于品牌 (汰渍) 商店 (沃马特连锁店) 和企业 (福特)。因此，可以根据忠诚程度对购买者进行细分。一些消费者是绝对忠诚的：他们只认唯一一种品牌。一些是在一定程度上忠诚：他们对一种产品的二、三种品牌忠诚，或者最喜爱一种品牌，但有时也会买其他牌子的产品。还有一些则对任何牌子都不忠诚：他们或者每次都想买些不同的东西；或者只要有卖的 他们便买 不分什么牌子。

通过分析自己市场中的忠诚形式，企业可获得许多信息。高露洁发现它的忠诚购买者大多是中产阶级，家庭成员较多，更注重健康。这些特征可为高露洁划定它的目标市场。通过研究

次忠诚购买者，企业可查明，和自己的品牌相比哪个是最具竞争力的。如果许多高露洁购买者还买佳洁士，则高露洁大可采用和佳洁士直接比较的广告办法来改善自己的定位。通过观察那些舍弃本企业品牌的顾客，企业可以了解到自己市场营销的弱点。对于非忠诚购买者，企业只要有自己牌子的产品出售便可以了。

5. 多个细分市场的目标化

企业经常先在一个目标市场进行市场营销，然后再扩展到其他的目标市场中。寻呼网公司（PageNet）是一家开发寻呼系统的小公司。它不能靠鼓吹特有的技术使自己有别于主要对手，如西南贝尔（Southwest Bell）和太平洋电信系统（Pacific Telesis）。而且，该企业早已在价格上展开竞争，其价格比竞争者约低 20%。因此，寻呼网公司通过适当的市场细分来充分利用其竞争优势。

首先，寻呼网公司采用地理细分法，在俄亥俄州和它所在的得克萨斯州选择易进入的市场作为目标市场。在这两个地区，寻呼网公司的进攻性价格战略击败了当地的对手。这两个市场一得到巩固，该企业就立刻将它的产品打入在地理上更分散，但具有最大增长可能性的 13 个细分市场中。但是，寻呼网公司的细分化战略并不以地理细分告终。接下来一步是研究寻呼服务系统主要使用者的特征，并选择最有潜力的使用者群体作为目标市场。作为目标的最初使用者群包括：销售人员、邮递人员和服务人员。

面对成功，寻呼网公司戒骄戒躁，继续前进，争取最大可能的寻呼系统市场份额。为了达到 75% 的市场渗透率，寻呼网公司运用生活方式市场细分法，附加一些消费者群体为目标市场。例如，把孩子交给临时保姆照看的父母，一个人住但其家人想照

看他的老年人等。当看到观众接触面的扩大有利于进一步拓宽其细分市场时，寻呼网公司便开始通过凯马特、沃尔玛连锁店和家庭仓库商店的电子产品部门分销其产品。它给这些部门非常诱人的折扣，以换得已售出的任何寻呼系统上每月服务费的收益权。根据将增加 80,000 位新用户的销售预测，寻呼网公司的管理人员计算出：来自服务费的巨额潜在收益将超抵由于折扣所带来的利润损失。这一多种市场细分战略的结果是：寻呼网公司正持续以每年 50% 的速度增加新顾客。

商业市场细分

消费者和商业市场营销人员采用许多相同的变量来细分市场。商业购买者也可以按照地理、利益、用户状况、使用率和忠诚程度来分类。但是，商业营销人员还采用一些附加变量，如商业顾客人口统计（行业、企业规模）经营特点、购买方法、形势因素和个人特征等。

通过开发细分市场而不是整个大市场，企业会有更好的机会向消费者提供价值和注意到消费者的需要，从而赢得最大的利润。因此，惠普公司的电脑系统部门选择那些有最佳增长前景的特殊行业作为目标市场，例如电信和金融服务。它的“红队”销售力量专门在这两个目标行业里发展主要客户和提供服务。

在选中的行业里，企业可按照客户规模或地理位置进一步细分市场。例如，惠普公司的“蓝队”销售力量转向利润较小以及与其惠普公司的战略性目标产业不太相符的客户。企业也可为经营范围较广、或跨地域、范围较大的企业建立单独的交易系统。例如，斯蒂尔凯斯公司是办公家具的主要生产厂商，它先把客户细分为 10 大行业，如银行业、保险业、电子业等。其次，公

司销售人员和斯蒂尔凯斯的独立经销商一起为每一个细分行业中较小的、本地的、或地区性的斯蒂尔凯斯客户提供服务。但是许多全国性的、跨地区的客户，例如艾克森石油公司 (Exxon) 或 IBM 的一些特殊需要往往会超出单个经销商的能力范围。所以斯蒂尔凯斯公司的全国性客户经理就会帮助它的经销商网络处理全国性客户。

若目标产业和客户规模既定，则企业可根据购买方法和标准来细分市场。和消费者市场细分一样，许多市场营销人员认为购买行为和利益是细分商业市场的最好依据。例如，最近对西格诺德公司 (Signode) 工业包装部门客户的研究表明，有四大细分市场，每一细分市场都在寻求价格和服务利益的不同组合。

- 程序性购买者。这部分购买者并不认为西格诺德的产品对他们的经营很重要。他们购买产品只是一种例行公事，通常会支付全价，并且接受低于平均水平的服务。很显然，这对西格诺德来说是一个利润很高的细分市场。
- 关系购买者。这部分购买者认为西格诺德的包装产品重要性一般，并且清楚竞争厂商的产品。只要他们认为西格诺德的价格合理、便宜，便会购买。他们接受小折扣和一般性服务。这是西格诺德的第二大利润细分市场。
- 交易购买者。这部分购买者认为西格诺德的产品对他们的经营非常重要。他们对价格和服务很敏感，一般接受约 10% 的折扣和高于平均水平的服务。他们知道竞争厂商的产品，并且只要竞争厂商出更好的价格，他们便会购买竞争厂商的产品，仅管这意味着会失去一些服务。
- 讨价还价的猎手。这部分购买者认为西格诺德的产品非常重要，并要求享有最大的折扣和最好的服务。他们知道其他可替代的供应商，寸步不让地讨价还价，并且准备稍有不满意就转而求购他方产品。西格诺德为了增加销售量需要这些顾客，但是这部分利润并不高。

这一市场细分方案帮助西格诺德设计出更好的市场营销战略，该战略考虑到了每一个细分市场对不同价格和服务层次的特殊反应。

国际市场细分

很少有企业既有资源又有决心，在全球所有的国家或绝大多数国家进行经营活动。尽管一些大企业，例如可口可乐或索尼，在 150 多个国家销售产品，但绝大多数跨国公司只集中在少数一些国家。多国经营为营销人员提出了新的挑战。世界上的不同国家之间存在着巨大的经济、文化和政治结构差异，即便是邻国也是如此。因此，同国内市场一样，跨国公司应根据不同的购买需要和行为对国际市场进行细分。

企业可用一种或几种变量组合来细分国际市场。它们可以根据地理位置进行市场细分，把国家按照地区如西欧、环太平洋地区、中东或非洲进行分类。事实上，许多地区的国家已经按地理组成了市场集团或自由贸易区，例如：欧盟、欧洲自由贸易联盟，北美自由贸易联盟，这些联盟在成员国之间减少贸易壁垒，建立了更大、更统一的市场。

地理细分要求相邻的几个国家之间有许多共同的特性和行为。尽管情况也总是如此，但还是有许多例外。例如，尽管美国和加拿大有许多共同之处，但是两国的文化和经济都不同于近邻墨西哥。即便是在同一个地区，消费者之间也存在很大的差异。例如，许多美国营销人员认为中南美洲的国家全都一样，包括它的 4 亿居民也没什么两样。但是，多米尼加共和国一点都不像巴西，就像意大利不同于瑞典一样。许多拉丁美洲国家并不讲西班牙语。有 1.4 亿的巴西人讲葡萄牙语，以及其他国家

的近百万人口讲各自的方言。

世界市场可根据经济因素进行市场细分。例如，可按照国民收入水平或总的经济发展程度对国家进行分类。一些国家已建立起高度工业化的经济（例如号称七强的美国、英国、法国、德国、日本、加拿大和意大利）。其他一些国家或地区建立了新兴工业化或发展中经济（新加坡、台湾、韩国、巴西、墨西哥），还有一些是欠发达国家（中国、印度）。一国的经济结构决定了该国国民的产品和服务需要，因此也就决定了该国所能提供的市场营销机会。

细分国家可根据政治和法律因素，如政府的类型和稳定程度、对外企的接受程度，货币政策、以及权力集中程度等。这些因素在企业决定进入哪些国家以及怎样进入时会起到非常重要的作用。还可以利用文化因素，根据共同语言、宗教信仰、价值观念、风俗习惯和行为模式等对市场进行分类。

根据地理、经济、政治、文化和其他因素对国际市场进行细分要求每个细分市场应包括几个国家。但是，许多企业采用了另外一种方法，被称为市场间细分（intermarket segmentation）。运用这种方法，企业把居住在不同国家但却具有相似需要和购买行为的消费者组成细分市场。例如，默塞德斯—奔驰的目标市场是世界上的有钱人，并不考虑他们的国籍。百事可乐把世界上的青少年当作目标市场，所以广告中尽是些孩子、体育和摇滚音乐。最近对 26 个国家的 6,500 多名青少年进行了调查，发现全世界青少年的生活惊人地相似。正如一位专家所指出的：“从里约热内卢一直到罗切斯特，我们发现青少年正在形成一个统一的团队：看 ‘90210’ 肥皂剧，喝可口可乐，过绿节（Green Day）吃巨无霸，在 Macintosh 机上联网。他们甚至还有统一的国际青少年制服：宽松的利维斯（Levi's）或迪泽尔（Diesel）牛仔裤，T 恤衫，耐克鞋或 Moc Martens 鞋，以及皮夹克。”因此，许多

企业针对青少年采取了全球性标准化产品和广告战略。例如，百事可乐最近向英国、澳大利亚、日本等 10 个国家推出了脱糖“百事大号”可乐，并且只用了一组广告，专门针对那些喜欢带点野性的青少年。

有效市场细分的条件

显然细分市场有许多方法，但是并非所有细分方法都能行之有效。例如，食盐的购买者可分为金发的和浅黑发的。但是，头发的颜色与购买食盐毫不相关。而且，如果所有的食盐购买者每月购买等量的食盐，认为所有盐的质量相同，并愿意付相同的价格，那么企业就不能从细分这个市场中获利。

因此，要想使细分市场充分发挥作用，必须具备如下特点：

- 可衡量性。指细分市场的规模、购买力和特征是可以被衡量的。某些细分变量很难衡量。例如，美国有 2,400 万左撇子，几乎相当于加拿大的总人口数。但是绝少有产品是针对左撇子市场的。主要问题在于很难找到和衡量这个市场。没有有关左撇子人口的统计数据，而且人口普查局也没有相关的调查纪录。私人数据公司有大量的人口统计资料，但却与左撇子无关。
- 可获得性。指能有效地进入和满足细分市场。假定某香水公司发现本公司品牌的经常使用者是回家晚、社交活动多的单身女人和男人。那么除非这些人在某些地方居住或者购买东西，并且接触某些新闻媒体，否则就很难接触到他们。
- 可收益性。指细分市场足够大、足够有利可图。细分市场应是值得专门制定营销计划去追求的最大同类顾客群体。例如，汽车制造商如果为身高不足 4 英尺的侏儒生产汽车，则会得不偿失。
- 可行动性。指能够设计出吸引和满足细分市场的有效方案。例如，一家小型航空公司发现了 7 大细分市场，但是它的雇员太少，

所以不能为每个细分市场单独制定市场营销方案。

市场目标选择

市场细分揭示了企业所面临的市场细分的机会。企业现在就需对各类细分市场进行评估，以决定设立几个以及设立哪些目标市场。我们来看一下企业是怎样评估和选择目标市场的。

评估细分市场

企业在评估各种不同的细分市场的时候，必须考虑三个因素：细分市场的规模和增长程度，细分市场结构的吸引力，企业的目标和资源。

1. 细分市场的规模和增长程度

企业必须首先收集和分析各类细分市场的现行销售量、增长率和预期利润量。企业只对有适当规模和增长特征的市场感兴趣。但是，适当规模和增长程度是一个相对量。一些企业想把销售量大、增长率和利润额高的市场作为目标市场。但是，并不是对每一个企业来说，最大和增长最快的细分市场便最具有吸引力。一些较小的企业会发现他们缺乏必要的技能和资源来满足较大细分市场的需要，或者这些市场里竞争太激烈。因此这些企业务必要选择那些较小和较逊色的细分市场，其实这对它们更加有利。

2. 细分市场结构的吸引力

细分市场可能具备理想的规模和增长速度，但是在利润方

面还缺乏吸引力。企业必须察明几个影响细分市场长期吸引力的重要结构因素。例如，一个细分市场中如果已有许多很强的竞争者，那么其吸引程度就会降低。许多实际或潜在的替代产品会限制细分市场中的价格和可赚取的利润。消费者的相对购买力也会影响细分市场的吸引程度。如果细分市场中的买方比卖方更能讨价还价，那么买方便会努力压低价格，提出更高的质量或服务要求，制造竞争厂商之间的相互争斗。这些都会降低卖方的获利能力。如果细分市场中存在很强的供应商，如：能够控制价格，或者能够降低产品和服务的质量或减少其数量，则该市场的吸引程度也会降低。如果供应商很大、很集中，市场中很少有替代产品，或者该企业投入市场的产品非常重要，供应商便会变得非常有势力。

3. 企业目标和资源

即使某个细分市场具有合适的规模和增长速度，也具备结构性吸引力，企业仍需将本身的目标和资源与其所在的细分市场的情况结合在一起考虑。某些细分市场虽然有较大的吸引力，但不符合企业的长远目标，因此不得而被放弃。尽管这些细分市场本身可能很具有吸引力，但是它们会分散企业的注意力和精力，使企业无法实现主要目标。或者，从环境、政治或社会责任的角度考虑，选择这些细分市场并不明智。例如，最近几年，几个企业和行业都遭到了批评，因为它们很不公正地把脆弱市场如儿童、老年人、低收入的少数民族及其他群体作为目标市场，并且采取了不太可取的产品及市场营销战略（见营销实例7-2）。

如果某一细分市场适合企业的目标，那么该企业还必须看它是否具有占领该市场所必需的技能 and 资源。如果企业缺乏赢得细分市场竞争胜利所必需的力量，或不能够适时地获得这些

力量，那么该企业就无法进入这个细分市场。除必需的力量以外，企业还要有超过竞争者的技能和资源，才能在细分市场上真正获得胜利。只有当企业能够提供优越的价值并取得竞争优势时，企业才能进入细分市场。

营销实例 7.2

社会责任市场目标化

市场细分和目标化构成了现代市场营销战略的核心。对市场合理目标化把精力集中于企业最能发挥作用的细分市场，能帮助企业有效地提高效率。市场目标化还有利于消费者：企业有对产品和营销战略来满足不同类别消费者的需要。但是，市场目标化有时也会引起争议。争论的焦点往往是把脆弱的或处于不利地位的消费者作为目标市场，并向他们提供有争议的或有潜在危害性的产品。

例如，几年来麦片行业针对儿童的营销手段一直受到严厉谴责。批评家担心设计精巧的广告中的活泼可爱的动画人物说话很有蛊惑性，因此会摧毁儿童的心理防线。他们认为随麦片派送的玩具和其他东西会分散儿童的注意力，使他们不是为吃麦片而去买麦片。批评家害怕所有这些因素会诱使儿童喝太多的加糖麦片或吃严重失衡的早餐。玩具及其他儿童营销商也同样受到攻击，并且攻击的理由很充分。一些批评家甚至还呼吁禁止对儿童做广告。他们的理由是：儿童无法理解广告者的销售意图，所以任何针对儿童的广告本来就是不公平的。为了鼓励对儿童做负责任的广告，儿童广告检查机构（一家广告行业的自我规范性单位）已出版了大量儿童广告准则，旨在确认儿童作为受众的特殊需要。

香烟、啤酒和快餐营销商近年来也因试图进入市中心贫民区少数民族市场而引起许多争议。例如，麦当劳和其他的连锁店已遭到谴责，因为它们把高脂肪、含盐多的食品卖给那些低收入的市中心贫民区居民，而这些居民与郊区居民相比更有可能是经常消费者。R.J. 雷诺兹公司（R.J. Reynolds）在 1990 年宣布计划推销“住宅区”，即一种以低收入美国黑人为主要对象的含薄荷醇香烟，因此遭到猛烈攻击。面对强烈的公众谴责和来自黑人领袖的巨大压力，该品牌很快便被取消了。海勒曼啤酒公司

(Heileman Brewing) 在针对黑人社区生产一种叫“大力士”(Powermaster) 的烈性啤酒时,也犯了一个同样的错误。尽管该品牌最初看起来很合理,但其实从一开始就注定了它的厄运:

普通啤酒含 3.5% 酒精,销售量多年来已呈下滑趋势,而一些酒精含量高的啤酒销售量每年上升 25% 至 30%。因此,海勒曼啤酒公司扩展它的 45 条自动啤酒生产线,生产“大力士”,一种经过严格测试的啤酒(含 5.9% 酒精)。乍一看,这一决定并不是叫不响的。但是啤酒的主要消费者是黑人,并且针对黑人的产品只要稍稍不利于健康就会有危险。……海勒曼却扎进了任何一个稍微精明点的企业都会有理由犹豫一会儿的地方。……“大力士”从它刚抬起来增加了酒精的脑袋时,便已成了众矢之的。联邦官员、工业巨头、黑人领袖以及各大媒体竞相谴责“大力士”……是一个坏产品,坏营销的典型,根本就是个坏主意……仅在初次面市几周之后,“大力士”便成了啤酒界的一个回忆。

甚至同行业的一些圈内人也反对海勒曼的目标化战略。例如,当爆发“大力士”舌战之际,布斯奇啤酒公司(Anheuser-Busch)的总经理写信给海勒曼的董事会主席,建议说该产品可能意味着“我们把利润放到为市场服务这一项宗旨前面去了。”

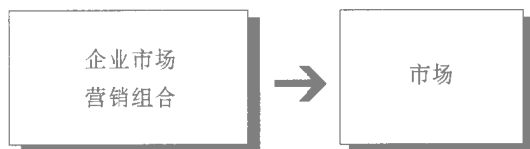
并非所有以儿童、少数民族或其他特殊市场为目标的做法都会遭到这样的谴责。事实上,绝大多数有利于目标市场的顾客,例如,高露洁一帕默里夫的少年高露洁牙膏(Golgate Junior)用一些特殊的设计来吸引孩子刷得时间更长,刷得更勤快。这些特殊的设计有:较少的泡沫,香软的口味,漂亮的颜色,还装在星形的牙膏管里。金带玩具公司(Golden Ribbon Playthings)开发了一种有口皆碑的、非常成功的黑娃娃,叫哈奇豆豆,针对的是少数民族消费者。哈奇娃娃来了,还带着与她非洲血统有关的玩具和书。许多化妆品公司也针对少数民族市场的不同需要,增加了特别为黑人、西班牙裔人和亚洲女性设计的化妆品。例如,梅比兰公司(Maybelline)开发了一种高度成功的产品线,叫“你的化身”(Shades of You),专门针对黑人妇女。其他企业也紧随其后,各自有了多种文化产品线。

因此,在市场目标化过程中,关键问题不在于以“谁”为目标,而是“怎样”以及“为什么”。争议的发生是在营销商企图为了赚取利润而殃及目标市场利益之时——当他们不公正地把脆弱市场定为目标市场或对它们

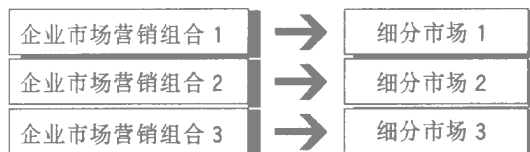
推出不太正当的产品和营销战略之时。社会责任营销所要求的市场细分和目标化 不仅要服务于企业的利益 而且要服务于目标市场的利益。

选择细分市场

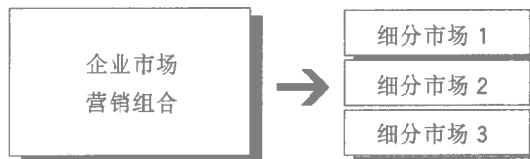
在评估不同的细分市场之后，企业就需决定选择哪些和选择多少细分市场。这就是目标市场选择问题。目标市场（target



A. 无差异性市场营销



B. 差异性市场营销



C. 集中性的市场营销

图 7-3 三种可替代的市场覆盖战略

market)是指企业决定进入的、具有共同需要或特征的购买者集合。如图 7-3 所示,企业可任选一种市场覆盖战略,即无差异性市场营销,差异性市场营销,以及集中性市场营销。

1. 无差异性市场营销

无差异性市场营销 undifferentiated marketing 指企业不考虑细分市场的差异性,对整个市场只提供一种产品。企业的产品针对的是消费者的共同需求而不是不同需求。企业设计出能在最大程度上吸引购买者的产品和市场营销方案。企业依靠大规模分销和大众化的广告,目的是在人们的脑中树立起优秀的产品形象。无差异性市场营销的例子是赫西公司(Hershey)在几年前只对一种巧克力进行市场营销。

无差异性市场营销能够节约成本。狭窄的产品线能降低生产、库存和运输成本。无差异性广告运动则降低促销费用。由于不必做细分市场调研和规划,因此降低了市场调研和产品管理成本。

但是,绝大多数现代营销人员对这一战略表示强烈怀疑。在开发使所有消费者都感到满意的产品或品牌时,会遇到许多困难。实行无差异营销的企业一般针对市场中的最大细分市场提供单一产品。当几家企业同时这么做时,在最大细分市场中便会出现激烈竞争,而较小细分市场的需要却难以得到满足,最后的结果是,较大的细分市场因吸引来激烈的竞争而减少利润。许多企业也认识到了这个问题,所以对较小的细分市场越来越感兴趣。

2. 差异性市场营销

差异性市场营销 differentiated marketing 是指企业决定以几个细分市场为目标,为每个目标市场分别设计产品和营销方

案。例如通用汽车公司努力为每个“收入、目标和个性”不同的人生产一种汽车。耐克运动鞋多达十来种，适合人们从跑步、击剑和健美到骑自行车和打篮球时穿着。沃马特连锁店为了吸引不同的顾客市场，分别开设了沃马特折扣商店，沃马特超级购物中心和山姆仓储式商场(Sam)。这些企业希望在每个细分市场中通过不同的产品和营销战略来提高消费者对公司及其产品系列的整体认同。企业还有望获得更多的忠诚顾客，因为该企业的产品和营销方式能更好地满足每个细分市场的愿望。

越来越多的公司已开始采用差异性营销战略，差异性营销往往能带来比无差异性营销更大的总销售额。宝洁公司靠 11 种牌子的洗衣粉取得了高于单一品牌的洗衣粉所能取得的市场份额。但是，差异性市场营销也会增加贸易成本。改进一种产品以满足不同细分市场的需求通常会导致额外的调研、设计或特殊加工等费用。打个比方来说，10 类产品各生产 10 件，比一类产品共生产 100 件要贵得多。对不同的细分市场分别采取不同的市场营销计划需要额外的市场调研、预算、销售分析，促销策划和销售渠道管理。同时，为打入不同的细分市场而做的不同广告也会增加促销费用。因此，企业在决定采用差异性市场营销战略时，必须先掂量一下销售量的增长和成本的增长孰轻孰重。

3. 集中性市场营销

第三种市场覆盖战略是集中性市场营销 (concentrated marketing)，这种战略特别适合于企业资源有限的情况。根据这种战略，企业将放弃一个大市场中的小份额，而去争取一个或几个亚市场中的大份额，例如，奥什可什卡车公司 (Oshkosh) 是世界上最大的机场急救车和前置式混凝土搅拌机制造商。再生纸产品公司把力量集中在贺卡等卡片市场上。而索俄自然苏打水公

司(Soho)则集中发展狭窄的软饮料市场。此处还有一个高度成功的市场专营例子：

在海湾战争期间 当强大的美国海军舰队沿着波斯湾去执行“沙漠风暴”行动的时候 领队的是 5 条小小的塑料船。这些是些小型英国皇家海军搜索类水雷反测船，它们在执行为盟军主力舰队扫清道路的危险任务。这些船由福斯帕棘手船公司 (Vosper Thornycraft) 制造，这是家小型英国公司，但却熟谙环球集中市场营销的艺术。现在它垄断了玻璃加厚塑料扫雷船和巡逻艇专门市场，这些船正是一支小规模海军部队所需要的。福斯帕公司还通过进行海上训练和支持附近相关服务设施来进一步增强自己的地位。例如，许多企业的职员携家人从中东来度假，因此福斯帕就在它的海上训练中心附近建了一所 70 人的阿拉伯小学。这一成功的专门市场营销战略的结果是企业价值在过去的 10 年间已增加了 12 倍多。

集中性市场营销是小型的新兴企业与财大气粗的企业竞争时取得立足点的极好办法。通过集中性市场营销，企业能够在它服务的细分市场（或专门市场）中取得很强的市场地位，这是因为该企业更了解细分市场的需要，以及它在此细分市场中所赢得的特殊声誉（见营销实例 7-3）。由于进行专业化生产、分销和促销，所以企业还可节约大量经营开支。如果细分市场选择得当，企业便能赢得较高的投资回报率。

同时，集中性市场营销孕含着高于一般的风险。被选中的细分市场可能会变得疲软不振。或者，更大的竞争者会决定插足同一细分市场。例如，加利福尼亚冷饮品公司 (California Cooler) 在葡萄酒冷饮市场取得的成功吸引了许多大的竞争者，使得原先的业主只好把产业卖给具有更多营销资源的大企业。正是因为这个原因，许多企业喜欢在多个市场中分散经营。

计算机和通信技术的飞速发展正使许多大市场营销商越来越

越多地采用集中性市场营销。这些营销商运用详细的顾客数据库把它们的大市场细分成具有相似观念的小购买者群。例如，必胜客 (Pizza Hut) 根据外卖信息建立了一个电子数据库，储存着全国大约 900 万顾客吃比萨饼的习惯、特点等。它利用这个数据库开展各类经过精心设计的促销活动。在最近一次夏季促销活动中，它采取的方法是：“喜欢拿破仑比萨的人可以得到这类比萨，而不是瘦面包比萨。愿意尝试新食品的消费者会得到一只邮寄的‘大脚’，即一种创新的巨型比萨饼。已有一段时间未订购比萨饼的顾客可获得比其他人更大的折扣。”这些促销手段设计得非常准确，而且也相当成功。

4. 选择市场覆盖战略

在选择市场覆盖战略时，需要考虑到许多因素。哪项战略最好则取决于企业资源。当企业资源有限时，集中性市场营销最合理，最好的战略还取决于产品差异程度。非差异性市场营销更适合于一些同质的产品，例如葡萄柚和钢铁等。设计上不同的产品，如照相机和小汽车，则更适合于采用差异性或集中性市场营销战略。此外还必须考虑产品在生命周期中所处的阶段。当企业介绍一种新产品时，比较可行的是只推出一种型号，此时最合理的应采用无差异市场营销或集中性市场营销。但是，在产品生命周期的成熟阶段，差异性市场营销变得更合理一些。还有一个因素是市场差异程度。如果大多数购买者有相同的品味，购买相同的数量和对市场营销活动反应相同，那么无差异性市场营销是最合适的。最后一点，竞争者的市场营销战略也很重要。若对手采取了市场细分法，则此时再用无差异性市场营销简直就是自杀。相反，若对手采取了无差异性市场营销，那么企业就可以通过差异性或集中性市场营销取得优势。

营销实例 7 3

市场小型专业化：（小）山中之王

如果让你认识的人说出一种烧烤苏打的牌子，他们会毫不犹豫地说是臂锤牌（Arm & Hammer）。事实上，他们会发现很难再叫出另外一种牌子的烘烤苏打。臂锤烘烤苏打装在人们熟悉的小黄盒子里，统治美国市场已达 115 年之久。但是让同一个人说出生产该烘烤苏打的企业名称时，对方很可能答不上来。该企业是丘奇与德怀特公司。尽管你发现这家公司没被列入《幸福》500 强，但它却是烘烤苏打市场中的巨人。该公司成立于 1846 年，是世界小苏打（ NaHCO_3 ）的主要生产商。

到 20 世纪 60 年代末为止，丘奇与德怀特公司可以说是一种产品生产企业。它生产的小苏打以臂锤牌烘烤苏打的形式卖给消费者，或者大批量地卖给其他企业，从蛋糕拌和剂到消防灭火剂，具有各种用途。但是在过去的 20 年中，由于纯烘烤苏打消费市场已经成熟饱和，因此丘奇与德怀特公司通过开发多用途白色富强粉而戏剧性地扩展了它的小专业市场。1970 年，丘奇与德怀特开始用一系列洗衣产品涉足新的消费市场，靠的是有名的臂锤品牌以及消费者对环境的关切。它研制了脱磷酸盐——但富含小苏打——的臂锤洗衣剂，并且一经上市就成为企业最畅销的产品，占了整个销售量的大约 1/3。20 世纪 80 年代，丘奇与德怀特公司推出了大量闻名的消费品，包括烘烤苏打牙膏、地毯除臭剂和空气清新剂。

尽管以烘烤苏打为基础的消费产品现在占丘奇与德怀特公司销售量的绝大部分，但是小苏打的用途大大超过了家居烹饪和清洗的范围。丘奇与德怀特公司还进入了繁荣增长的工业领域，这部分约占年销售量的 25%。它的商业用途可从作为烘制食品发酵剂的食用苏打粉一直到作为石油钻井润滑剂中组成成分的苏打。甚至还被应用于动物营养产品中。例如，公司向市场投放了一种叫“特大”（Megalac）的臂锤系列产品。这是种高能量的食物添加剂，帮助奶牛中和消化酸和补充自然合成的碳酸氢钠，从而提高饲养效率和增加牛奶产量。

商业市场可以为丘奇与德怀特公司提供一些更好的成长机会。由于世界日新月异和许多环境问题不断得到解决，该企业推出了新用途和新产品的大组合。例如，最近研制的阿曼克斯（Armex）是种含烘烤苏打和其

他成份的喷沙材料。它与现行的以硅为主要原料的喷沙材料相比具有许多优势 还能够用来治石末沉着病(一种肺病),阿曼克斯不但减少了对健康和环境的危害 而且它还有更加柔软的接触面 烘烤苏打晶体的锋利边缘能很快磨平,刮去油漆和尘垢时不损坏下层表面。开发阿曼克斯的初衷是为了从自由女神像里面刮去沥青和油漆。其他新产品中还有一种叫阿曼克林(Armakleen)印刷电路板工业清洁剂 对环境没有危害。而时下的其他清洁剂含有氯氟碳(CFCs) 被认为会破坏臭氧层。

除了为商业市场开发新的以烘烤苏打粉为基础的产品以外,丘奇与德怀特已经为普通老牌烘烤苏打开发了多种商业新用途。例如,最近出售的烘烤苏打成为城市饮用水的添加剂。实验已显示烘烤苏打可中和水中的酸性物质,帮助抑制腐蚀和阻止铅等有毒金属元素从水管上渗透出来。甚至传闻丘奇与德怀特公司正在用烘烤苏打做试验,看能不能成为一种安全有效的植物杀真菌剂。

丘奇与德怀特公司每天都在与更强大的对手战斗。如消费者企业:宝洁、标准(Lever)和高露洁 还有一些国际重量级的 如雷普莱克(Rhône-Poulenc)和索维(Solvay)。乍一看,丘奇与德怀特公司在打一场必败的战斗。例如 在总销售额达 36 亿美元的美国洗衣粉市场中 臂锤只占 4% 的市场份额 而宝洁占到 53% 高露洁占 24%。但是在洗衣粉市场中的烘烤苏打型子市场中 臂锤却占据着统治地位。实际上 只要与烘烤苏打有关的领域 丘奇与德怀特公司就是“山中之王”——占世界小苏打市场的 60%。并且即使这座山有些小题大做,丘奇与德怀特公司也比许多规模更大的竞争对手干得好。这家企业通过集中开发小型的高度专业化的市场建立了统帅地位。在过去 10 年中 它的年销售额增长了 3 倍多 达到 49,200 万美元 利润则增长了 4 倍。因此 丘奇与德怀特公司又一次证明了许多集中性营销商早已熟知的一个道理——小 也是一种美。

进行市场定位以获竞争优势

企业在决定进入哪个细分市场之后,还必须决定在这些市场中它想取得什么样的地位。产品的地位(product's position)

是指消费者对产品的重要特征进行定义的方法，即与竞争产品相比，本产品为消费者心目中的地位。因此，汰渍被定位成一种强力、全能的家用洗衣剂。索罗 (Solo) 是种适合于柔性纤维的液体洗衣剂；欢乐 (Cheer) 是一种能用于各种水温的洗衣粉。在汽车市场，丰田雄鹰 (Toyota Tercel) 和 Subaru 被定位为经济型，默西迪斯和凯迪拉克为豪华型，保时捷 (Porsche) 和宝马 (BMW) 为性能型。富豪的定位着重强调安全。

消费者面对着过多的产品和服务信息。每当他们做出一项购买决定时，根本无法重新估价产品。为了简化购买过程，消费者对产品进行分门别类，即他们在心目中为产品、服务和企业定位。产品地位是消费者把本产品与竞争产品相比较，从而具有了对该产品的知觉、印象和感觉的复合体。消费者在对产品定位时，营销商的帮助是可要可不要的。但是营销商不愿意在产品定位上碰运气。营销商必须设计出在目标市场中能够给产品带来最大优势的市场定位，并且必须设计出实现这一目标定位的市场营销组合。

市场定位战略

营销商可遵循以下几个定位战略。根据具体产品的特点对产品进行定位。例如：本田城市 (Honda Civic) 在广告中宣传它的低价。宝马在促销中宣传它良好的性能。根据产品所满足的需要以及产品所提供的利益对产品进行定位。例如，佳洁士减少牙腔空隙；艾姆有很好的味道。或者根据使用场合对产品进行定位。例如，盖托瑞德 (Gatorade) 的夏季定位是补充运动员体液的饮料；在冬季，则是医生建议要有充足水分时用的一种饮品。还有一种方法是为某个使用者阶层对产品进行定位。例如，强生对婴儿洗发水重新定位，指出婴儿洗发水也适合那些经

常洗发因此需要一种柔性香波的成年人。强生的这一做法使其婴儿洗发水的市场份额从 3% 提高到 14%。

产品的定位还可直接针对竞争者。例如，花旗银行威世信用卡在广告中直接把自己和美国运通进行对比，说：“你最好带上威世卡 因为他们不带美国运通卡。”在著名的“我们是第二，但我们更努力”的广告运动中 艾维斯 (Avis) 成功地针对比自己强大的赫茨 (Hertz)，进行了市场定位。产品的定位也可以避开竞争者。例如，有许多年七喜 (7-Up) 一直把自己定位为“非可乐饮料”，新鲜解渴，作为对可口可乐和百事可乐的替代品。巴伯公司 (Barbasol) 的电视广告把公司的剃须膏和其他产品定位为“物美、量足、价廉的清洁用品。”

最后，还可以为不同的产品种类对产品进行定位。例如，一些人造黄油针对白脱奶油定位，另一些则针对食用油定位。佳美香皂的定位和浴液归为一类，而不是和肥皂归为一类。营销商经常联合使用这几个定位战略。臂锤牌烘烤苏打已被定位为冰箱和垃圾箱的除臭剂（产品种类及使用情况）。

选择和实施市场定位战略

一些企业发现很容易选择市场定位战略。例如，在几个细分市场中以质量闻名的某企业若想进入一个新的细分市场而这一新市场中有足够多的购买者注重质量，则该企业在此新市场中会采取与前几个市场一样的市场定位。但是在许多情况下，两个或更多的企业会采用同一种市场定位。因此，每一个企业将不得不找到其他办法来使自己独树一帜 如允诺“高质量 更低的价格”或“高质量 更多的技术服务”等。每个企业都必须通过建立一整套独一无二的竞争优势来使自己不同于其他企业，从而充分吸引细分市场中的消费者。

市场定位包括三个步骤：识别据以定位的可能性竞争优势，选择正确的竞争优势，有效地向市场表明企业的市场定位。

1. 识别可能的竞争优势

消费者一般都选择那些给他们带来最大价值的产品和服务。因此，赢得和保持顾客的关键是比竞争者更好地理解顾客的需要和购买过程，以及向他们提供更多的价值。通过提供比竞争者较低的价格，或者是提供更多的价值以使较高的价格显得合理，企业可以把自己的市场定位确定为：向目标市场提供优越的价值，从而企业可赢得竞争优势 (competitive advantage)。但是空洞的诺言并不能建立起巩固的市场定位。如果企业的产品定位是具有最好的质量和服务，那么就必须提供所承诺的质量和服务。所以，市场定位开始于使企业营销供给切实地区别于竞争者，从而给予消费者更多的利益。

并不是每个企业都能找到许多机会使自己的营销供给区别于其他企业，从而赢得竞争优势的。一些企业发现，许多较小的优势很容易被竞争者复制，因此这些优势极易失去。对此，企业可采用的办法是继续识别新的潜在优势，并一个接一个地加以利用，使对手应接不暇。这些企业不能指望能够有一个主要的永久的优势。相反地，它们应通过取得许许多多较小的，可利用的优势来赢得在一定期间的市场份额。

企业可以用什么样的方法来使自己的供给区别于其他竞争者呢？企业或市场供给可按以下四个方面进行区别：产品、服务、人员和形象。

产品差异 企业可以使自己的产品区别于其他产品。一方面，一些企业提供高度标准化，几乎没有任何细小差别的产品，例如鸡肉、钢铁或阿斯匹林等。但即使是这样的产品，也有可能存在一些有意义的区别。例如，蓬迪公司 (Perdue) 声称它的鸡

肉比其他牌子的鸡肉好，因为更新鲜，更嫩。所以，根据这些差别 它的鸡肉要贵出 10%。

另一方面，其他企业提供具有高度差异性的产品，例如：小汽车、商用机械和家具。这种情况下，企业拥有许多设计参数。它可以提供各类标准或其他企业所没有的选择性特征。因此，富豪汽车提供新的，更安全的特点，三角洲航空公司则提供更宽敞的座位和免费空中电话。企业还可在性能上使自己的产品区别于其他产品。惠尔浦 Whirlpool 设计的洗碗机噪音较小 宝洁配方的液体汰渍能使衣物更清洁。式样和设计也是重要的区别因素。因此，由于捷豹汽车 Jaguar 有与众不同的外形 所以许多汽车购买者宁愿多付一笔钱来买捷豹，尽管有时捷豹的质量纪录并不可靠。同样的，企业还可以按照其他特征，如持久性、耐用性、可靠性、可修补性来使它们的产品不同于其他产品。

服务差异 除了实际产品区别外，企业还可以使其与产品有关的服务不同于其他企业。一些企业靠速度、便利或细心的运输来取得竞争优势。德卢克斯公司 (Deluxe 是一家支票供应公司，由于其在收到订单之后一天之内就发运替换支票，并且几年内没有迟到过一次，所以声名卓著。第一银行 (Bank One) 在超级市场开设了服务周全的分支机构，并且在星期六、星期天和每天晚上为当地顾客提供便利的服务。

安装服务也能使企业区别于其他企业。例如，IBM 以高质量的安装服务闻名于世。它总是一次把所有购买的零件送到，而不是一件件地送，让人干等着。并且，当要求把所有的 IBM 设备搬走和安装到别处时，IBM 经常把竞争者的设备也帮忙搬走。企业还可以根据维修服务进一步区分。许多汽车购买者宁愿多付一点钱，多跑一段路，到提供第一流维修服务的汽车经销商那儿买车。

一些企业靠提供顾客培训服务来区别于其他企业。例如，

通用电器不仅销售和安装医院里昂贵的 X 射线设备 而且负责训练使用这些仪器的医务人员。其他企业则提供免费或收费的咨询服务，即为购买者提供他们所需要的数据，信息系统以及提供建议的服务。例如，麦克凯森公司（McKesson），一家大型的药品批发商 向它的 12,000 名独立的商品经销商提供咨询服务，帮助它们建立起会计、库存和计算机订货系统。通过提高顾客的竞争能力，迈克森公司赢得了更多顾客的忠诚以及更大的销售量。

企业还能找到许多其他方法来通过差异化服务增加自己产品的价值。许多企业通过优质服务取得竞争优势，密利肯公司（Milliken & Company）便是最成功的例子之一。密利肯把工厂用毛巾卖给产业洗衣商，再由这些洗衣商把毛巾租给工厂。这些毛巾与竞争产品看起来相似，但是密利肯的毛巾要贵，而且还高居市场份额第一位。它是怎样对本质上相同的产品索要更高的价格的呢？答案是密利肯通过持续加强服务措施来使自己的产品“非商品化”。密利肯帮它的顾客培训销售人员，提供试销产品和促销材料，并且将它自己的销售人员借给顾客行动小组使用。它接受电脑订货，采取运费最优化制度，对顾客进行市场调研，创办质量改进车间。由于这些额外的服务改善了洗衣商的获利能力，所以他们更愿意多付点钱买密利肯的工厂用毛巾。

人员差异 企业可通过雇用和训练比竞争者好的人员取得很强的竞争优势。例如，新加坡航空公司能赢得很高的国际声誉，主要是靠该航空公司飞行机组的出色表现。麦当劳的职员谦虚礼貌；IBM 的职工专业化水平高，知识性强；迪斯尼员工友好、乐观。康涅狄格普通生活公司（Connecticut General Life）和默克公司（Merck）等一些企业的销售人员为企业赢来很高的声誉，从而能够不同于竞争者。沃马特连锁店区别于其他超市的地方是雇用了一批“接待人员”他们负责欢迎顾客来超市购物，

指导顾客到哪儿去找商品，给退换的商品做记号，向孩子们分发小礼物等等。

人员差异要求企业细致地挑选与顾客直接接触的职员，并且进行认真培训。例如，迪斯尼乐园中的游客很快就能发现每个迪斯尼职员都很能干，而且礼貌友好。从旅馆登记代理人，到单轨司机，车上班组人员，直到美国扫大街的清洁工人，每一个职员都明白：理解顾客，清楚愉快地与他们交流以及对顾客的要求和问题快速做出反应是极为重要的。每一个职员都经过认真的训练以使“美梦成真”。

形象差异 即使竞争的产品看起来很相似，购买者也会根据企业或品牌形象观察出不同来。因此，企业通过建立形象使自己不同于竞争者。企业的品牌形象应该能够传达产品与众不同的利益和定位。建立一个有力鲜明的形象需要进行创造和艰苦的工作。企业不可能在一夜之间靠几则广告就能在公众心目中建立起自己的形象。如果摩托罗拉一词意味着“质量”，那么这一形象必须由公司的一言一行来保证。

标志可提供很强的企业或品牌识别，以及形象差异。企业设计的记号和标识语应能立即被人认出。标志往往把自己和一些代表质量或其他特征的事物或人物联系起来，例如：麦当劳的金黄色双拱，布鲁丹什尔 (Prudential) 的岩石 皮尔斯伯雷 (Pillsbury) 的面团小人。企业还会围绕几个名人建立品牌，例如香水中的“激情”品牌 (伊丽莎白·泰勒) 和“查无人迹”品牌 (Cher)。一些企业甚至还和颜色挂上了钩 (例如：IBM (蓝色) 康宝 (红色和白色))

标志必须通过对企业或品牌的个性做广告才能向外传播。广告是为了建立起一种故事情节、气氛或性能标准，即使企业和品牌显得与众不同的东西。企业生产或传递其产品和服务的实际环境的氛围是另一个有力的塑造形象的因素。海特饭店

(Hyatt) 以正门大厅闻名，维多利亚车站餐馆 (Victoria Station) 以其载货车厢停放位置著称。因此，想以“友好”两字与众不同的银行，为了显示这一特点必须选择正确的建筑和内部设计、布局、颜色以及内部陈设。

企业还可通过主办活动来制造形象。例如，美国电话电报公司和 IBM 经常参与一些文化活动，如交响乐演出和艺术展览。其他一些组织则支持大众事业。例如：亨氏公司 (Heinz) 捐钱给医院，贵格公司 (Quaker) 给无家可归者送去食品。

2. 选择合适的竞争优势

假定企业已很幸运地发现了若干个潜在的竞争优势。现在，企业必须选择其中几个竞争优势，据以建立起市场定位战略。企业必须决定促销多少种，以及哪几种优势。

促销多少种优势？许多营销商认为企业针对目标市场只需大力促销一种利益。例如，广告制作人罗泽·里福斯 (Rosser Reeves) 说，企业应为每一种品牌建立唯一的销售主张，并坚持这一主张。企业应给每一个品牌分派一个特点，并使它成为这一特点中的“第一名”。购买者趋向于熟记“第一名”特别是在一个信息泛滥的社会中。因此，佳洁士牙膏始终宣传它能防止牙齿蛀洞的功能，富豪则宣传安全性能。一些有吸引力的“第一名”品牌有什么特征呢？最主要的是“最好的质量”、“最优的服务”、“最低的价格”、“最佳的价值”以及“最先进的技术”等。企业若着重围绕这其中的一个特点进行宣传，并且坚持不懈，就很有可能因此而闻名，被消费者记住。

其他的营销商认为企业的定位应多于 7 个不同的因素。如果两个或更多的企业宣称在同一特点上最优，这样做就很有必要了。斯蒂尔凯斯是一家办公家具系统公司，它和竞争对手的不同之处在于两点：最准时的送货和最好的安装服务。当今，大

市场正分裂为许许多多小的细分市场。因此，企业正想方设法地拓宽市场定位战略以吸引更多的细分市场。例如，利弗兄弟公司 (Lever Brothers) 研制出第一种“三合一”肥皂利弗 2000。这种肥皂有清洗、除臭和湿润三大功能。很显然，许多购买者想要这三种功能，而企业面临的挑战是使购买者相信一个牌子里能包含这三种功能。从利弗 2000 的巨大成功来判断，利弗兄弟公司轻而易举地解决了这一挑战。但是，在企业增加品牌特性数量的同时，也承担了不被人相信的风险，并会失去明确清晰的市场定位。

总的来说，企业需要避免三种主要的市场定位错误。第一种是过低定位，即根本没有真正为企业定好位。一些企业发现购买者对企业究竟生产什么只有一个模糊的概念，或者是他们根本不知道企业的产品有什么特殊之处。第二种错误是过高定位，即传递给购买者的企业形象太窄。因此，消费者可能认为斯图本 (Steaben) 玻璃厂只生产价值 1,000 美元或以上的优质工艺玻璃。而事实上，它也生产价格约为 50 美元优质玻璃。最后，企业必须避免混乱定位，即给购买者一个令人感到混乱的企业形象。例如，汉堡包王公司 (Burger King) 奋斗多年想确立一个利润可观的稳定的市场定位，但一直未能成功。在过去的 10 年中，它分别做了六类广告，主题变化多端，从“只有傻冒赫柏才不光顾此店”和“这里是汉堡包王之城”到“合适的时代，合适的食品”再到“有时你会破一下例”和“BK 电视”。这些接二连三的定位口号令消费者们大惑不解，因此汉堡包王的销售量和利润量都很差。一个市场营销专家评论说：“没有一场广告运动说明了为什么消费者应该去汉堡包王而不是去麦当劳。”

宣传哪些不同的竞争优势？并不是所有的品牌差异都有意义或有价值。也不是每一种差异都能成为很好的区别因素。每一种差异都有可能给顾客带去利益的同时增加企业的成本。

因此，企业必须仔细地挑选区别于竞争对手的方法。一个差异是否值得建立应看它是否能够满足以下几条：

- 重要性 该差异能给目标购买者带来高价值的利益。
- 专有性 竞争者无法提供这一差异，或者企业不能以一种更加与众不同的方法来提供该差异。
- 优越性 该差异优越于其他可使顾客获得同样利益的办法。
- 感知性 该差异实实在在，可为购买者感知。
- 先占性 竞争者不能够轻易地复制出此差异。
- 可支付性 购买者有能力支付这一差异。
- 可盈利性 企业能从此差异中获利。

许多企业所采用的区别因素未能满足这些标准中的一条或几条。例如 新加坡的弗斯汀·斯坦福饭店 (Westin Stanford) 在广告中说它是世界上最高的饭店。其实这一特点对许多旅游者来说并不重要，事实上，它还赶跑了许多旅客。宝丽莱公司 (Polaroid) 制造的极地梦幻 (Polarvision) 方便家庭电影也砸了锅。尽管极地梦幻是独一无二的，甚至是占先的，但是它不如另一种吸引人们去看电影的方式：便携式摄像放像机 (Camcorder)。1993 年当百事可乐公司把它的清澈水晶百事 (Crystal Pepsi) 推上市的时候，顾客根本无动于衷。因为，尽管新饮料很别致，但消费者并不认为“清澈”是软饮料的一大利益。因此，选择可用来为产品或服务定位的竞争优势是很困难的，但是这些选择对企业的成功至关重要（见营销实例 7-4）。

3. 传播和送达选定的市场定位。

一旦选择好市场定位，企业就必须采取切实步骤把理想的市场定位传达给目标消费者。企业所有的市场营销组合必须支持这一市场定位战略。给企业定位要求有具体的行动而不是空

谈。如果企业决定的市场定位是更高的质量和服务，那么它首先必须送达这个定位。设计市场营销组合，即产品、价格、地点及促销手段，必须包括设计出市场定位战略的策略性细节。因此，一个采取“高质量定位”的企业知道它必须制造高质量的产品，定较高的价格，通过高素质的经销商分销产品，在高质量的媒体里做广告。它必须雇用和训练更多的服务人员，找到有良好服务信誉的零售商，设计出能传达其优质的服务销售和广告信息。这是建立起持续、可信的高质量、高服务水平市场定位的唯一途径。

企业经常发现制定出一条好的市场定位战略比实施这一战略更容易些。建立或改变市场定位通常需要很长时间。相反，花了许多年建立起来的市场地位却很快丢失。一旦企业建立起理想的市场地位，就必须通过不断的表现和接触小心地保持这种地位。企业必须紧密地监督并适时地修改市场定位，以紧随消费者需要和竞争者战略的变化。但是，企业应避免突发性变更，因为突发性变更会使消费者感到困惑。相反，产品的地位应逐渐地演变，以适应不断变化的市场营销环境。

营销实例 7-4

肖特：为了成功进行定位

肖特 (Schott) 是一家德国工业和消费用玻璃制造商。它面临的一个问题是如何在美国市场上为它的新产品塞伦 (Ceran) 定位。该产品由玻璃、陶瓷材料合成，用于保护电炉面。它集多种优点于一身，具有完全不可渗透性（因此不会生锈），容易清洗，并且耐用的特点。最主要的是，当点燃一个炉灶时，热量不会外泄，而被圈在炉灶的正上方。并且 10 年之后，用塞伦材料制作的炉具表面仍然光洁如新。

肖特预计到在美国市场促销塞伦会存在困难。首先，它将不得不战胜美国的制造商，为此必须把塞伦介绍给中间营销商——经销商、设计

师、建筑师和营造商。这些中间营销商会接着去影响最终消费者。因此，肖特的美国子公司开始大刀阔斧地把塞伦推销给选中的 14 家北美用具制造商。这家子公司根据塞伦的特有技术和工艺进行市场定位。——展示炉具横断面和进行完善的高科技解说——然后乐滋滋地等待订单滚滚而来。而用具制造商则彬彬有礼地聆听公司的推销宣传，订了小宗样品——每种颜色各约 25 个——然后，...就没下文了。真是泥牛入海，再也没什么回音了。

肖特的广告代理商在调查发现了二个问题。第一，肖特完全没有能够在制造商中为塞伦定位。不但最终消费者，而且连经销商、设计师、建筑师和营造商都还不知道这种材料。第二，公司试图为产品定位，但定位的依据错误。在挑选炉面材料时，顾客似乎不太关心这里面复杂的工艺技术，而更在意它的外观和清洁程度。他们最大的问题是“它看起来怎么样？”以及“它用起来有多容易？”

根据这些发现，肖特重新为塞伦定位市场，转而强调该材料固有的美观和多样化的设计。还开展了一次广泛的促销活动，向中间营销商和最终购买者宣传这次新的定位。对炉具设计人和改造人则大做诸如“你厨房的正式材料”等广告，把黑色的炉面描绘成了线条流畅优美的无尾晚礼服。为了说服炉面设计人和改造人把塞伦作为他们选择的炉面材料之一，肖特又紧锣密鼓地宣传塞伦“不只是炉面，更是一种情调的展示。”为了加强这种优美设计的定位，还把广告做得形象生动：一个有几何图案的炉面，上面有一只烧得正旺的炉灶。

除广告外，肖特的代理机构在公共关系上也作了巨大努力，并因此在家居设计和改造刊物上得到了广泛报道。它还制作了一则电视新闻，在全国 150 家电视台播放。为了增强各销售链之间的薄弱环节——因其销售商无法回答顾客对塞伦提出的问题——代理机构制作了一盘录像带，使销售人员可以在自己店内放给顾客看。

现在，塞伦材料由于定位准确得当，因此十分畅销。事实上，整个北美的用具制造商正在大量订购塞伦，用在炉面生产上。而且有多种光洁炉面的型号。肖特是美国光洁炉面的主要供应商，而光洁炉面现已占电炉市场的 20% 强。在最近一次厨房和浴室展览会上，所有参展的炉型中有 69% 是光洁炉面。为了满足不断增长的需求，肖特已在美国建立了一

家工厂，专门为北美市场生产塞伦。

小 结

销售者可采取三种方式进入市场。大规模营销是指大量生产和大量分销一种产品，并试图吸引各类购买者的决策。产品多样化营销是指生产两种或两种以上具有不同式样、特色、质量或型号的产品，从而向市场提供多样化的产品并且使销售者的产品与竞争者的产品区分开来的决策。目标营销是指找到组成市场的不同消费者群体，并为选中的目标市场开发产品和市场营销组合的决策。现在的销售者正从大规模营销和产品差异化转向目标营销，因为目标营销更有助于发现市场机遇和开发更有效的产品和市场营销组合。

目标营销的关键步骤是市场细分、市场目标化和市场定位。市场细分是指把市场分成会倾向于不同产品或市场营销组合的不同购买者群体。市场营销人员试行各种不同的变量，看哪一种能提供最好的市场细分机会。对消费市场营销，主要细分变量有地理因素、人口因素、心理因素和行为因素。商业市场可根据以下因素细分：商业消费者人口因素、经营特征、购买方法、个人特征。市场细分有效性分析取决于找到可衡量、可进入、可收益和可行动的细分市场。

接下来，销售者必须将最好的细分市场作为目标市场。企业首先评估每个细分市场的规模和增长特征，结构吸引力，以及与企业资源、目标的和谐程度。企业下一步要做的是在三个市场覆盖战略中选择其中之一。销售者可不管细分市场差异（无差异性市场营销），为几个不同的细分市场开发不同的产品和市场营销组合（差异性市场营销），或者盯住一个或几个细分市场（集中性市场营销），这主要取决于企业资源、产品变化性、产品

生命周期阶段和竞争性市场营销战略。

一旦企业已决定进入某个细分市场，就必须对市场定位战略，即在选中的细分市场中产品应占据何种地位做出决策。企业对产品的定位可依据具体产品的特点，使用场合，某一等级的使用者，或产品等级进行。企业还可针对或避开竞争者对产品进行定位。产品定位任务有三个步骤：识别一系列可据以建立产品地位的可能性竞争优势，挑选合适的竞争优势，有效地向市场传播和送达选中的市场定位。

第 8 章

产品和服务战略

每年，露华浓公司都要销售价值 10 多亿美元的化妆品、护肤品和香品给全世界的消费者。公司各种成功的香水产品使露华浓在 40 亿美元香品市场中的大众价格细分市场上位居第一。从某种意义上说，露华浓的香水只不过是很好闻的油和化学品的精心混合物。但是，露华浓知道出售香水远不止是出售香水本身；它出售的是芳香的气味给使用香水的妇女带来的魅力。

当然，香水的香味决定了它的成功或失败。香品营销商一致同意：“没有香味就

没有销路。”许多新的香型都是由“制香专家”在精选的“芳香屋”中研制出来的。香水从芳香屋中发运时装在丑陋的大圆桶里——简直就不是我们想象的那样！尽管 180 美元一盎司的香水可能其生产成本只需 10 美元，但是对香水消费者来说，这可不仅仅是只值几个美元的配料和好闻的香味。

配料和香味以外的许多因素增加了香水的魅力。事实上，在露华浓设计一种新香水时，香味或许是最后开发的部分。露华浓首先调查妇女对她们自己的感觉以及她们与其他人的关系。然后开发和测试与妇女不断变化的价值观、理想和生活方式相适应的新香水概念。当露华浓找到一种有前途的新概念之后，就创造和命名某种香味使其与该构思相一致。露华浓在 70 年代初的调查表明当时的妇女比男人更具有竞争力，她们在努力寻求个性。针对这些 70 年代的新女性，露华浓创制了“查利”（Charlie）第一种“生活方式”香水。成千上万的妇女把查利当作是勇敢的独立宣言，因此它很快成为世界最畅销的香水。

到了 70 年代末，露华浓的调查发现妇女的态度正在转变——“妇女已取得了平等，这正是查利要表明的。现在，妇女正渴望体现一种女人味。”使用查利香水的女孩们已长大成人；她们现在想要令人难以捉摸而不是令人震惊的香水。因此，露华浓微妙地改变了查利的市场定位：该香水仍然是“独立生活方式”的宣言，但同时又加上了一点“女人味和浪漫”的情形。露华浓还研制了一种针对 80 年代妇女的香水：琼秀（Jontue）。该香水的市场定位以浪漫为主题。

露华浓继续精心改进查利的市场定位，现在的目标市场是 90 年代“全都能做，但是又清楚地知道自己想干什么”的妇女。在大约 20 年后的今天，通过不断的但又很精妙的市场重新定位，查利仍然是大众市场的最畅销香水。

香水的名字是一个很重要的产品特征。露华浓利用名字，

如查利，鸢尾琼秀 (Fleur de Jontue)，西亚拉 (Ciara) 坏蛋 (Scoundrel) 猜 (Guess) 和永难忘怀 (Unforgettable) 来制造能够支持每种香水市场定位的形象。去年，公司推出了雅奇 (Ajee)，意思是“女人的力量”，针对美国黑人妇女市场。其他竞争者的香水名字有：着迷 (Obsession) 激情 (Passion)，不受禁止 (Uninhibited)，野心 (Wildheart)，鸦片 (Opium)，快乐 (Joy) 美丽 (Beautiful)，白色亚麻 (White Linen) 晨露 (Youth Dew) 永恒 (Eternity) 等。这些名字都说明香水带给你的不仅仅是好闻的香气。奥斯卡·德·拉·丽塔公司 (Oscar de la Renta) 的波纹 (Ruffles) 香水开始时只作为一个名字出现 选择它是因为它创造了一个异想天开、年轻、魅力和女人味十足的形象，而所有这些都适合于年轻时髦女人这个目标市场。在确定了香水名字和市场定位之后，公司才选择了一种与该名字和定位匹配的香味。

露华浓还必须仔细地包装香水。对消费者来说，瓶子和包装盒是香水及其形象的最真实象征。香水瓶应该感觉舒服，容易使用，放在商店里展示时能给人以深刻印象。但最重要的是，它们必须支持香水概念和形象。

因此 当一位妇女购买香水的时候 她买的远远不只是一些芳香的液体。香水的形象 允诺、香味、名字和包装 以及它的制造公司和销售商店，所有这些都已成为整个香水产品的一部分。所以，当露华浓出售香水的时候，它出售的不仅仅是一种有形的产品。它同时也在出售香水所代表的生活方式，自我表现和别具一格 成就 成功和地位 温柔 浪漫 激情和幻想 回忆 希望和梦想。

读完本章之后，你应该能够：

1. 定义产品以及消费品和工业品的主要分类；

2. 描述产品品牌、包装和标签的作用；
3. 解释在开发产品线和产品组合时企业所做出的决策；
4. 识别服务市场营销的四大特征；
5. 解释如何对组织、人员、地方和构思进行市场营销。

显然，露华浓出售香水时，香水不仅仅是香水本身。本章以表面上看起来十分简单的问题“什么是产品？”作为开始。在回答了这一问题之后，我们考察一下定义消费市场和商业市场的几种方法。然后我们讨论一下市场营销商作出的有关个别产品、产品线和产品组合方面的重要决策。最后，我们将认真考察服务的特殊特征和市场要求。

什么是产品？

索尼 CD 机；“超级发屋”(Supercuts) 的理发；比利·乔埃尔 (Billy Joel) 音乐会，夏威夷度假，通用汽车公司的卡车，H&R 布料，洛克公司的税收服务，以及律师咨询意见，所有这些都是产品。产品是指能够提供给市场从而引起人们注意，供人取得使用或消费，并能够满足某种欲望或需要的任何东西。产品不仅是指有形商品。从广义上说，产品包括有形物品、服务、人员、地方、组织、构思，或者这些实体的组合。服务产品包括可供出售的行为、利益和满意，例如银行、饭店、税收预备、以及家居装修服务等。服务都是无形的，而且不涉及所有权问题。由于服务在世界经济中十分重要，因此我们将在本章最后一节中仔细讨论。

产品开发者需要从三个层次来研究产品和服务。其中，最基础的一个层次是核心产品，它提出了这样一个问题：购买者真

正想买的是什么？如图 8-1 所示 核心产品位于整个产品的中心。它是指消费者在购买一样产品或一项服务时所寻找的能够解决问题的核心利益。一个妇女买口红，她买的远不止口红的颜色。露华浓的查尔斯·雷弗森 Charles Revson 很早就认识到了这一点：“在工厂里 我们生产化妆品 在商店里 我们出售希望。”丽兹—卡尔顿饭店认为它不仅仅是出租房间 还为了“让旅客有一些美好的旅行回忆”。因此，在设计产品时，营销人员首先必须确定产品将带给消费者的利益核心是什么。

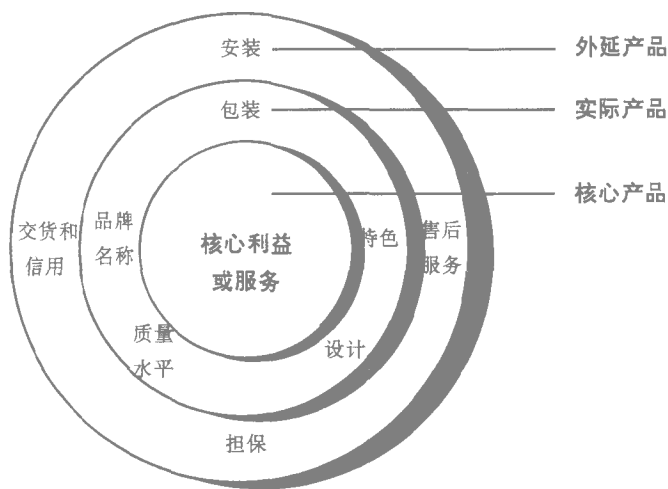


图 8-1 产品的三大层次

产品设计者接下来要做的是围绕核心产品制造出实际产品。实际产品可有五大特征 质量水平、特色、设计、品牌名称以

及包装。例如，一种索尼摄像机便是一件实际产品。它的名称、零部件、式样、特色、包装和其他特征经过精心的组合形成了它的核心利益——摄取重要时刻的便捷的高质量方法。

最后，产品设计者必须围绕核心和实际产品，通过附加的消费者服务和利益，建立起外延产品。索尼除了卖出一架摄像机之外，还必须为消费者提供解决拍摄问题的方法。因此，当消费者购买一架索尼摄像机时，索尼和它的经销商们还要提供零部件和工艺质量担保，如何使用摄像机的免费教学，必要时候的快速修理服务，以及解答疑难问题的免费电话。

因此，产品不单单是指一组有形的特色。消费者倾向于把产品看作是满足他们需要的复杂利益集合。在开发产品时，营销人员首先必须找出产品将要满足的核心消费者需要，然后设计出实际产品和找到扩大产品处延的方法，以便创造出能最大满足消费者要求的一系列利益组合。

产品分类

在研究产品和服务市场营销战略时，营销人员建立了几种产品分类标准。首先，根据消费者类型把产品和服务分成两大类，即消费品和工业品。

消费品

消费品 (consumer product) 是指那些由最终消费者购买并用于个人消费的产品。营销人员还根据消费者如何去购买消费品将消费品进一步细分为日用品、选购品、特殊品和必需品，消费者购买这些产品的方式不同，因此对它们进行市场营销的方法也应有所不同 (见表 8-1)。

表 8-1 消费品市场营销分布

消费品类型

市场营销分析	日用品	选购品	特殊品	非需品
消费者购买行为	频繁购买，绝少计划，绝少比较或花精力，低参与度	较低频率购买，较多计划和花精力，比较各类品牌的价格质量和式样	强烈的品牌偏好和忠诚，特别花精力，绝少比较品牌，（对价格低敏感度	绝少知道产品或者知道，但绝少有兴趣（或是反感）
价格	低价	较高价	高价	各不相同
销售	销售广泛，位置便利		每个市场区域只设 1 个或多个营销点，独家销售	
促销	由制造商做大量广告和减价促销活动	广告和制造商、转售商直销	制造商和转售商更仔细地设定有针对性的促销活动	制造商和转售商的声势逼人的广告和直销
例子	牙膏、杂志、洗衣粉、电视、家具、服装	主要电器、电话、服装	奢侈品，如劳力士表或质地良好的冰晶	人寿保险，红十字献血

日用品 (convenience product) 是指消费者通常会经常立即购买，很少比较和花精力的消费者产品和服务。例如，肥皂、糖果和报纸。他们的价格通常很低，并且被置于许多营销点随时等候顾客的购买。

选购品 (shopping products) 是指消费者会仔细比较其适用

性、质量、价格和式样，购买频率较低的消费品。在购买选购品时，消费者花大量的时间和精力收集信息进行比较。例如，家具、服装、旧汽车和主要电器等。选购品营销人员通常在较少的几个营销点销售产品，但却加深了销售程度以帮助顾客进行对比挑选。

特殊品 (specialty product) 是指一个重要的购买者群愿意花特殊的精力去购买的有特殊性质或品牌识别的消费品。例如，特殊品牌和型号的汽车，高价照相器械，定制的男士西装等。劳斯莱斯 (Rolls-Royce) 就是一种特殊产品，因为购买者通常愿意跑很远的路去购买。正常情况下，购买者并不比较特殊品。他们只是花必要的时间到出售所需的产品的经销商那儿购买。

非需品 (unsought product) 是指消费者要么不知道，要么知道但是通常并不想买的消费品，绝大多数新产品都是非需品，直到消费者通过广告认识了它们为止。知道但不需要的消费品的典型例子是人寿保险和红十字献血。根据其性质，非需品需要做大量的广告、直销和其他市场营销努力。

工业品

工业品 (industrial product) 是指那些为进一步用于行业生产而购买的产品。因此，消费品和工业品的不同之处在于购买产品的目的不同。如果某个消费者购买一台割草机是为了在自家园子里使用，那么该割草机就是消费品。如果同一个消费者购买同一台割草机是为了园林美化事务，那么该割草机是工业品。

工业品的三个组成部分包括材料和零部件，资本项目，物资和服务。材料和零部件包括原材料、加工材料和零部件。原材料指农产品 (小麦、棉花、牲畜、水果、蔬菜等) 和自然资源 (鱼类、

木材、原油、铁矿石等)加工材料和零部件包括合成材料(铁、纱线、水泥、电缆等)和合成零部件(小马达、轮胎、铸件等)。绝大多数加工材料和零部件是直接卖给工业使用者的。价格和服务是主要的市场营销手段;建立品牌和广告则变得相对次要。

资本项目是指购买者用于帮助生产或管理的工业产品,包括安装设备和附属设备。安装设备是主要的购买品,例如,建筑物(厂房、办公室)和固定设备(发电机、钻床、大型计算机系统、电梯)。附属设备包括可移动的工厂设备和工具(手工具、装卸车和办公设备(传真机、办公桌))它们的使用寿命比安装设备短,并且只用于生产过程中。

工业品的最后一部分是物资和服务。物资包括经营物资(润滑剂、煤、纸张、铅笔)和维修物资(油漆、钉子、扫帚)。物资是工业领域中的日用品,因为购买它们绝少花精力和作比较。行业服务包括维修服务(擦窗、修理计算机)和行业建设服务(法律、管理咨询、广告)。这些服务通常规定在合同中。

个别产品决策

图 8-2 显示了在个别产品和服务的开发和市场营销过程中的几项重要决策。我们将着重介绍以下决策:产品属性、建立品牌、包装、标签和产品扶持性服务。

产品属性

开发产品或服务需要规定其所能提供的利益。这些利益是通过三大产品属性:质量、特色和设计来提供给消费者的。



图 8-2 个别产品决策

1. 产品质量

质量是营销人员的主要产品定位工具之一。产品质量 (product quality) 有二个尺度——级别和一致性。在开发产品时，营销人员必须选择一个质量级别。这里，产品质量指性能质量，即产品发挥作用的能力。它包括产品的耐用性、可靠性、精密度，使用和修理的简便程度，以及其他有价值的属性。例如，劳斯莱斯比雪佛兰的性能质量高，表现在“行驶更平滑，操纵更简便，更经久耐用”等。因此，劳斯莱斯比较昂贵，并且适合于有较高收入并有较严格要求的市场。但是企业很少去追求最高性能质量标准，因为没有几个顾客想要或支付得起高质量级别的产品。例如，劳斯莱斯小汽车，亚零度冰箱 (Sub Zero) 劳力士表等。相反，企业选择的质量级别往往和目标市场的需要以及竞争产品的质量级别相一致。

除了质量级别以外，高质量还指高水平的质量一致性。在这儿，产品质量是指符合标准质量，即没有产品缺陷，以及目标性能质量标准的前后一致性。所有企业应努力追求高层次的符合标准质量。在这种情况下，雪佛兰的质量可以和劳斯莱斯的质量媲美。尽管雪佛兰的性能不如劳斯莱斯，但是它的质量同样能够与顾客的希望相吻合，实现物尽其值。

在过去的 20 年里，对质量的全新强调已掀起了一场全球范围内的质量运动。大多数企业正在实行“全面质量管理”（Total Quality Management），即不断地改进在每一个生产阶段中的产品质量和工艺水平。除了单纯地减少产品缺陷之外，全面质量的最高目标是提高顾客价值。例如，摩托罗拉在 20 世纪 80 年代早期第一次开始全面质量计划时，目标是大幅度减少制造缺陷。但是，在最近几年，摩托罗拉的质量原则已演变为“顾客定义的质量”或“完全的顾客满意”（见营销实例 8-1）。

最近，全面质量管理运动已遭到了批评。许多企业把全面质量管理当成了能治百病的灵丹妙药，采取了一些形式主义的全面质量计划，实行的质量原则徒有其名。结果，最近的一些调查表明有三分之二、甚或更多的美国经理们认为全面质量管理在他们的企业中已经失败。但是，尽管全面质量管理在最近遭到抨击，其基本质量原则还是很合情理的：

很显然 如果只盯着质量 便会脱离其他重要变量 例如 顾客想要什么。是的，许多全面质量管理计划执行得很糟糕，特别是那些从上面强行贯彻下来的方案。但是不要弄错，全面质量的原则仍然代表着一种做生意的正确方式……许多成功地采纳了全面质量方案的企业甚至已不再使用“全面质量”这个词。对他们来说，这早已是做生意的一种普通方法了。

越来越多的企业正在采纳一种“质量回报”的方法，视质量作为一种投资，并靠花在质量上的努力来保证最低的限度的效益。

因此，当今许多企业已把质量转变为一种强有力的战略武器。他们在与对手的竞争中，通过不断地满足顾客的需要和对质量的偏好，取得竞争优势。事实上，质量现在已成为竞争的必要内容。在 20 世纪 90 年代以及以后的时间里，只有追求

高质量的企业才能生存。

营销实例 8-1

摩托罗拉的顾客驱动型“6- Σ ”质量

建立于 1928 年的摩托罗拉公司生产了第一台获得商业上成功的汽车收音机 因此产生了“ 摩托罗拉 ”这个名字 意思是“ 运动中的声响。”第二次世界大战期间 摩托罗拉生产了第一种收发两用无线电设备(“ 步话机 ”)并且到 20 世纪 50 年代,摩托罗拉在消费电子产品中已成为一个家喻户晓的名字。但是在 70 年代 面对主要来自日本企业的竞争 摩托罗拉放弃了曾使它成名的收音机和电视机产品,集中力量生产先进的电信设备和电子产品——两用无线电、播叫机、蜂窝式电话 半导体和相关装置。尽管做了上述努力 到 80 年代早期,日本竞争企业还是以优质廉价的产品击败了摩托罗拉。

但是在过去的 10 年中 摩托罗拉又卷土重来了。它现在是全球收发两用汽车无线电设备市场中的老大 并且名列蜂窝式电话行业的第一位, 占领 45% 的世界市场份额。摩托罗拉是世界第 5 大半导体生产商 仅次于英特尔 (Intel)、日本电气公司 (NEC)、东芝和富士通 (Fujitsu)。摩托罗拉曾面临被完全挤出播叫机行业的危险 但现在早已占领了该市场 并且惊人地占据了该市场全球份额的 85%。摩托罗拉早已摆脱了日本竞争企业的阴影 它在日本的销售量现已超过 20 亿美元 约占该公司销售总额的 8%。

摩托罗拉是怎样取得如此卓越的领导地位的呢?答案简单得出奇:完全靠质量。80 年代早期,摩托罗拉发动了一场大胆的革新运动,先以 10 倍后又以 100 倍的速度不断地改进质量,它设立了闻所未闻的“ 6- Σ ”质量目标。6- Σ 是一个统计术语 意思是“ 偏离统计性能标准平均值的 6 个标准差 ”。用通俗一些的话来说,6- Σ 标准指摩托罗拉把每一道程序中的产品缺陷率减少到低于百万分之 3.4 即达到 99.9997% 的无缺陷率。“6- Σ ”成为摩托罗拉团结的口号。1988 年 摩托罗拉荣获第一届马尔科姆·鲍德里奇国家质量年度奖,该奖承认摩托罗拉为“ 杰出质量的领导者 ”。

摩托罗拉最初的努力集中在改进生产方面，目标是通过产品质量设计和在第一次和每一次把事情办好的方式，避免产品缺陷。达到 6- Σ 标准意味着公司的每一个人必须为改进质量而奋斗。因此，全面质量已成为摩托罗拉基本企业文化的重要组成部分。摩托罗拉每年花 1.6 亿美元的培养费和奖金，教育职员学习质量等其他知识以及鼓励职员做好工作。公司还要求供应商也要达到它的质量标准。一些供应商对此满腹牢骚，但是凡是幸存下来的供应商都从其自身质量改善中获得巨大利益。正如一家摩托罗拉供应商的某位管理人员所说的：“如果我们能供应摩托罗拉，那么我们也能供应上帝了。”

就在最近，摩托罗拉进一步理解和认识质量的含义，把原先的集中防止制造缺陷演变为强调顾客驱动型质量和顾客价值。摩托罗拉质量部门的一位副经理说：“质量必须满足顾客的要求。如果产品未能按顾客要求发挥作用，顾客就会认为该产品的缺陷很大，根本没有设计好。我们对缺陷的定义是‘如果顾客不喜欢，那它就是一个缺陷。’”

因此，自 80 年代末期以来，摩托罗拉的质量运动基本目标一直是完全顾客满意。摩托罗拉已不再把精力只集中于制造方面的缺陷，而是调查顾客的质量需要，分析顾客投诉，以及研究服务记录，不断地追求顾客价值的改善。访问顾客已是摩托罗拉管理人员的例行公事，以便更好地洞察顾客的需要。其结果是，摩托罗拉的全面质量管理发挥了比减少产品缺陷更大的作用；它已帮助公司从向内部集中的工程导向转变为市场驱动下向顾客集中的导向。公司现在已把它的质量方案运用在所有的部门和工作程序中，从制造和产品开发，直到市场调查、财务甚至还有广告。

一些怀疑者担心摩托罗拉对质量的痴迷可能太过分了。摩托罗拉认为并不这样。事实上，摩托罗拉的反驳是正确的——高质量便是低成本。监督和改正错误的成本远远超过在第一次时就把事情做好的成本。摩托罗拉估计在过去的 8 年中，它在质量方面的努力帮它累计节约了 90 多亿美元。

所以，摩托罗拉仍在执着地追求质量。到 2001 年，摩托罗拉将达到近乎完美——一个令人瞠目结舌的缺陷率：10 亿分之一！

2. 产品特色

一种产品可具有多种不同的特色。一个“剥白”的模型没有

任何特点，只是个起点而已。企业可通过添加特色来制造出高水平的模型。特色是使企业产品区别于竞争者产品的竞争性工具。抢先推出一种有用并有价值的新特色给顾客，是最有效的竞争方法之一。

企业怎样才能发现新特色，以及将哪些新特色增添到原有产品上去？企业应定期调查产品使用者并同他们提出如下问题：您对产品的喜爱程度如何？该产品的哪一点是您最喜欢的？我们可以增加哪些特色来改进产品？您愿意为每种特色支付多少钱？这些调查问卷为企业带来丰富的有关特色的主意。然后，企业就能够估计每一种特色对顾客的价值与它对企业的成本之比。如果顾客价值与成本的比值很小，也就是顾客得利小而成本高，则这种特色不足取；反之，如果比值很高，则应该添加这种特色到产品上去。

3. 产品设计

另一条增加顾客价值的方法是运用与众不同的产品设计。一些企业因出众的设计而闻名。例如，布莱克与德柯尔公司的电池和外来电源两用式电器和工具，斯蒂尔凯斯的办公家具和办公系统，博斯(Bose)的音频设备，西巴·科宁(Ciba Corning)的医用器械等。但是许多企业缺乏一种“设计感”。他们的产品设计根本不起什么作用，产品外观十分单调、普通。然而，产品设计却是企业市场营销宝库中最利害的竞争武器之一。

设计的概念范围比式样大。式样仅指产品的外观。式样新颖别致，往往能夺人耳目；式样陈旧呆板，却能让人困得打欠。一种轰动的式样能引起人们的注意，但是却未必能够改进产品的性能。在有些情况下，甚至会适得其反。例如，一把椅子看上去很漂亮，但坐起来却并不舒服。设计不同于式样，它的内涵更深一层——它还涉及到产品的核心。一项好的设计应该不仅能

够改善产品的外观，而且能够提高产品的实用性能。

设计是对产品和服务进行市场定位及差异化的最重要工具之一。良好的设计能够吸引顾客的注意力，提高产品的性能，降低生产成本，并为该产品在目标市场上创造一个强有力的竞争优势。例如，第一辆福特金牛座车，以其流线型的车身，舒适的内座，先进的工艺，以及高效率的制造，成为当时美国最畅销的小汽车。吉列一直把设计当作是一门高深的艺术。它在德国的分公司布郎（Brawn）凭借其设计的煮咖啡器、食品加工器、头发吹干机、电动剃须刀和其他小家电，取得了令人瞩目的成就。布莱克与德柯尔公司早已认识到创新设计会给企业带来可观的利润：

当你在下水道查找一段漏水的接头时，没有什么比一只不用手拿的电筒更方便的了。布莱克与德柯尔灵便蛇形灯，形如其名，几乎能吸附于任何东西上，从而能让您腾出手来。它还能像眼镜蛇似的竖立起来，照亮您的工作区间。这项设计为布莱克与德柯尔公司赢得了工业设计杰出奖竞赛的金牌。更难得的是，在一个平均价格只有 6 美元的市场里，消费者愿意为这种灯支付 30 美元。

建立品牌

品牌（brand）是一个名称、术语、标记、符号、图案或者是这些因素的组合，用来识别产品的制造商和销售商。它是卖方做出的不断为买方提供一系列产品特点、利益和服务的允诺。由于消费者视品牌为产品的一个重要组成部分，因此，建立品牌能够增加产品的价值。例如，绝大多数消费者会认为白色亚麻香水质量高、价格贵。但是，同一种香水如果放在没有品牌标志的瓶子里，则即便香味没什么两样，也很有可能被认为质量较差。

现在，建立品牌已变得如此重要，以至于几乎没有无牌产品。盐装在有品牌的容器里，普通螺母和螺栓的包装上贴有经销商的标签，汽车零部件如火花塞、轮胎、过滤器等都有自己的品牌名称，以区别于汽车制造商的牌子。甚至水果和蔬菜也被冠上了品牌，如新奇士桔子 (Sunkist)、都乐波萝 (Dole) 和奇昆特香蕉 (Chiquita)。

建立品牌在许多方面有利于购买者。品牌名称帮助消费者找到可能有利于他们的产品。品牌名称成为报道产品特殊质量的基础。品牌还为购买者提供产品质量信息。经常购买同一种品牌的消费者知道他们每次都会买到相同质量的产品。

建立品牌也给销售者带来许多优势。有了品牌，销售者就能够比较容易地处理订单和追查问题。因此布斯奇啤酒公司接到的是 100 箱密歇劳伯牌啤酒 (Michelob) 订单，而不是要“一些你们的好啤酒”。品牌名称和商标还为独有的产品特色提供法律保护，否则就有可能被竞争者仿制。建立品牌还能吸引一批忠诚的消费者，为企业带来利润。最后，建立品牌能帮助销售者细分市场。例如，通用磨坊公司有干杯 (Cheerios)、全麦 (Wheaties)、真幸运 (Total Lucky)、诱人 (Charms) 等多种麦片品牌，而不是针对全体消费者只出一种品牌。

1. 品牌价值

有魅力的品牌名称能引起强烈的消费者偏好。世界各地的企业为了使他们的品牌获得全国乃至全球的承认和青睐，不惜重金。或许，职业营销人员最与众不同的技能便是他们创造、维持、保护和增强品牌的能力。

品牌因其在市场中影响力和价值量的不同而各有千秋。一个有影响力的品牌往往有很高的品牌价值。品牌价值的高低取决于消费者对品牌的忠诚度、品牌知名度、品牌所代表的质量、

品牌辐射力的强弱和其他资产，如专利、商标和商业渠道。价值很高的品牌是一项极为可观的资产。

计算出品牌的确切价值是很困难的。所以，通常企业不在资产负债表中列出品牌价值。但是，根据一项估计，可口可乐的品牌价值是 390 亿美元，万宝路 390 亿美元，IBM 170 亿美元，柯达 120 亿美元。世界上的超级品牌有：可口可乐，康宝、迪斯尼、柯达、索尼、默西迪斯、奔驰和麦当劳（见营销实例 8-2）。

高价值品牌能为企业带来许多竞争优势。一个优秀的品牌会在消费者中享有很高的知名度和忠诚度。由于消费者希望商店里有该品牌，因此增强了企业与转售商讨价还价的能力。又由于该品牌具有很高的信誉度，因此企业能够比较容易地拓展品牌。总之，一个有影响力的品牌使企业在激烈的价格竞争中增强防御能力。一些分析家认为，品牌是企业主要的持久资产，比企业的产品和设备都要意义深远。

市场营销人员需要对品牌的建立做出决策。图 8-3 所示，为建立品牌的主要决策。

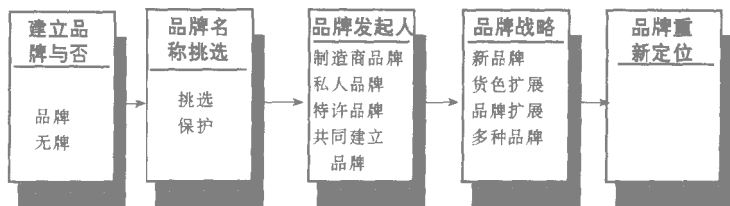


图 8-3 建立品牌的主要决策

营销实例 8-2

世界最有影响力的品牌名称

可口可乐 麦当劳 美国电话电报公司、康宝、迪斯尼、柯达、凯洛格、赫西——这些熟悉的品牌对绝大多数美国人来说是家喻户晓的名字。全世界的企业每年要花数十亿美元来使人们喜爱这些品牌以及其他主要品牌。例如 美国电话电报公司是美国做广告最多的企业 每年的广告费用达到 7 亿美元。有影响力的品牌名称能带来很强的市场竞争优势。

什么是世界上最强的品牌 兰通合伙公司(一家形象咨询公司)调查了美国、西欧、日本的 9,000 名消费者对 6,000 多种品牌的熟悉程度和尊重程度。根据结果 建立了“形象力量”排名。下面所列的是世界各地十大一流品牌。

世界最有影响力的品牌名称		
美 国	欧 洲	日 本
可口可乐	可口可乐	索 尼
坎贝尔	索尼	松下 (National)
迪斯尼	默西迪斯—奔驰	默西迪斯—奔驰
百事可乐	宝马	丰田
柯达	菲利普	高岛山 (Takashimaya)
NBC	大众	劳斯莱斯
布莱克与德柯尔	阿迪达斯	诚子 (Seiko)
凯洛格	柯达	松下 (Matsushita)
麦当劳	奈华 (Nivea)	日立
赫西	保时捷 (Porsche)	Suntory

兰通研究表明极少几个品牌取得了真正的世界性地位。尽管有 20 个品牌世界闻名 另 45 个品牌正慢慢赶超 但没有一种产品能在 3 个市场中全都进入前 10 名。只有可口可乐和索尼两种品牌在每个市场中都进入前 40 名。其他只有 6 个品牌名列 3 个市场的前 100 位 迪斯尼、雀巢、

丰田、麦当劳、东芝和克利耐克斯(Kleenex)。这项研究还表明美国人喜欢美国货。前 10 大美国品牌名单读起来就像是美国企业历史书上的一页。并且在美国的前 100 种品牌里有 97 种是美国的。

这一排名还表现了美国、欧洲和日本消费者之间强烈的文化差异。例如美国人显得偏好食品前 10 种品牌中有 6 种是与食品有关的。在其他二个地区则汽车和高技术品牌更受尊崇。根据所列的 10 大品牌美国消费者显得只满足于一些简单的爱好、品味如巨无霸汉堡、巧克力以及冰激淋。美国人奢侈地大吃冰激淋，这被认为是一种真正自我放纵的享受。欧洲和日本消费者看起来口味更高一些。因此，兰通研究表明全球营销商在试图建立世界品牌的过程中会面临许多文化障碍。

让消费者根据一些主观因素如“尊重”对品牌做出评估这一做法的价值遭到一些批评家的怀疑。和洗衣粉品牌相比较，人们可能会更尊崇默西迪斯品牌。因此，显而易见的一些世界最知名营销商的一流品牌并没有在世界最强品牌表中出现。这些营销商有消费品生产巨人，如宝洁、尤尼利弗(Unilever) 菲利普 莫里斯等。而且人们经常不买那些他们认为最好的品牌；许多崇尚默西迪斯品牌的人根本买不起。但是不管你怎样衡量品牌，很少有营销商会怀疑一个有影响力的品牌的价值。正如一个品牌顾问所认为的“不管你走到哪里，只要你提起柯达 我敢打赌每个人都会想到那只黄色的盒子。”

2. 品牌名称的挑选

一个好的名称能极大地促成产品的成功。但是，找到一个最好的品牌名称却并不是件容易的事。首先要仔细地研究产品及其利益，目标市场以及拟订的营销战略。

一个品牌名称的理想要素包括：(1)它能使人联想到产品的质量和利益。例如，死硬派(Die hard)、易完(Easy-off)、工匠(Craftsman)、新奇士、崭新(Spic and Span)、偎依(Snuggles)。(2)它应该易读、易认、易记。在这点上，简短的品牌名称效果较好。例如，汰渍、目标、蓬松(Puffs)。但是长一点的品牌名称有时也很有效。例如：“爱我的地毯”牌地毯吸尘器。“我无法相信

它不是黄油“牌人造黄油”；佳能连镜衣柜“牌”等。(3)品牌名称必须鲜明独特。例如，金牛座、柯达、艾克森。(4)品牌名称应易被译成外语。新泽西标准石油公司(Standard Oil of New Jersey)在耗资一亿美元把品牌改为艾克森之前，在国外150多个市场上用54种语言，试用了好几种牌子。结果发现叫“安科”(Enco)的品牌根据日语发音意思是坏引擎。(5)应有资格注册和取得法律保护。一个品牌如果侵犯了已有的品牌名称，就不能够注册。

一旦选择好品牌，必须对品牌进行保护。许多企业希望建立起来的品牌名称最终能够与产品的种类相一致。成功的例子如克里耐克斯(Kleenex)、利维斯(Levi's)、杰欧(Jell-O)、焦带(Scotch Tape)、福密卡(Formica)。但是如果太成功就有可能威胁到企业对品牌名称的所有权。许多原先受到保护的 brand 名称如赛璐玢(玻璃纸)、阿斯匹林、煤油、亚麻油毡、溜溜(yoyo)*、蹦床、自动电梯、热水瓶、脱壳小麦现在都已成为任何销售者都可以使用的不注册名称。

3. 品牌发起人

制造商可有四种品牌发起选择权。首先，可按制造商品牌(manufacturer's brand)(或全国品牌)建立产品品牌。例如凯洛格和IBM的产品用的就是本制造商的品牌。或者在制造商把产品卖给转售商之后，由转售商给产品取个私人品牌(private brand)(也叫商店品牌或销售商品牌)例如世界第二大防冻剂生产商BASF怀安陶特公司(BASF Wyandotte)生产的防护牌防冻剂Alugard被中间商冠以约80种私人品牌，包括凯马

* 一种线轴形玩具，中间绕有拉线，拉动此线后，它会因自身的重量和冲力上升或下降。(译者注)

特、真值 (True Value)、路标 (Pathmark) 和瑞特安 (Rite Aid)。尽管绝大多数制造商建立了自己的品牌名称，但是还有一些则采用特许品牌。例如，玫瑰技术工业公司 (Rose Art Industries) 的儿童游艺机，用的是经伊斯特曼·柯达公司许可的柯达品牌名称。最后，两个企业还可对一种产品合用一个品牌。例如，通用磨坊公司和赫西食品公司将各自的品牌合称为里斯花生蓬松麦片。

制造商品牌与私人品牌

制造商品牌一直以来统占了零售行业。但在最近，越来越多的零售商和批发商已建立了自己的品牌。例如，西尔斯自创的几个牌子：死硬派牌电池，工匠牌工具，肯莫尔电器 (Kenmore)，风霜油滚 (Weatherbeater)，这些正是购买者希望和需求的。沃马特连锁店则用自己的“山姆的美国选择”和“高价值” (Great Value) 牌饮料，食品与主要的全国品牌相抗衡。沃马特宣称它自己的品牌体现了更好的价值——“物美价廉在沃马特”。

私人品牌很难建立，并且库存和促销费用也很大。但是，它们也为中间商带来较高的利润。同时，由于该产品是中间商的专营品牌，顾客不能从竞争商那儿购得，所以增加了商店的顾客流量和顾客对产品的忠诚。例如，如果西尔斯促销通用电器，则其他卖通用电器的商店也会受益。而且，如果西尔斯放弃通用电器品牌，那它就会丧失原先对通用进行促销而产生的利益。但是，当西尔斯促销自己的牌子，如肯莫尔电器时，就只有西尔斯一家从促销中获益，而且消费者对肯莫尔品牌的忠诚就会变成对西尔斯的忠诚。

制造商品牌和私人品牌之间的竞争被称作品牌之战。在这场战役中，中间商店有许多优势。他们有权决定储备哪些产品，将产品放在货架的什么位置以及在当地促销中特别推荐哪些产

品，等等。他们向制造商收取场地费（slotting fees）——零售商在接受新产品并在货架上为它们找到“场地”之前向制造商收取的费用。零售商对自己商店品牌的定价低于同类制造品牌，这对讲究预算开支的顾客很有吸引力，尤其是在经济不景气时期。并且，绝大多数购买者都知道商店品牌经常是由较大的制造商建立的。

由于商店品牌在质量上的改进，以及消费者对商店的信任，制造品牌正面临着商店品牌的严峻挑战。例如，加拿大的劳伯劳（Loblaws）超市连锁店，它的“总统的选择，德克登”（Decadent）牌巧克力甜饼是目前加拿大甜饼业的领导品牌。劳伯劳的私人品牌“总统的选择可乐”占劳伯劳罐装可乐销售量的50%。劳伯劳甚至还在其他零售店出售自己品牌的产品。例如，“总统的选择，德克登”牌巧克力在芝加哥的宝石（Jewel）食品店中也有销售，并且其销售量还高居榜首，甚至打败了，纳贝斯克（Nabisco）的“啊嗨”品牌（Chips Ahoy）。

在美国超级市场上，如果把所有私人标签作为一类品牌的话，其产品名列40%杂货类产品中的第一、第二或第三名。私人标签在欧洲表现得更为突出，分别占英国和法国超市销售量的36%和24%。法国零售业巨人家乐福（Carrefour）经销3,000多种内部品牌的产品，并且种类繁多，从食用油一直到汽车蓄电池。为了抵挡住私人品牌的进攻，主导品牌的市场营销人员不得不投资搞市场调研以开发新品牌、新特色和不断改进质量。他们必须设计出强有力的广告方案，用以维持较高的产品知名度和消费者偏好。并且，为了节约销售费用和改善共同经营，他们必须想方设法和主要的销售商合作。

特许品牌

绝大多数制造商耗费了大量的时间和金钱来创建他们自己的品牌。但是，一些企业则申请许可，采用其他制造商已经创立

的品牌名称或符号，以及一些流行电影和书本中的著名人物或角色的名字，只要支付一笔费用，这些名称就可以立即成为合法的品牌。衣服和配饰销售商在他们从短外套到领带，从亚麻制品到箱包的各类产品上，都打上了一些时装革新者的名字或名字的大写首字母，如比尔·布拉斯(Bill Blass)、卡尔文·克莱恩(Calvin Klein)、皮尔·卡丹、古姿(Gucci)、和哈尔斯顿(Halston)等。为此，他们支付了大笔的特许权使用费。儿童产品销售商则在他们的玩具、学习用品、亚麻制品、洋娃娃、午餐盒、麦片和其他产品上印上了各种人物。这些人物多得足以列成一张没有结尾的单子，包括传统的如迪斯尼、花生、巴比(Barbie)、燧石中的角色，以及最新的，如：穆佩慈(Muppets)、加菲尔德(Garfield)、蝙蝠侠和辛普森一家。

名字和角色特许在最近几年已成为一宗很大的业务。经特许的产品年销售总量在美国超过 130 亿美元，在全世界为 1,020 亿美元。许多企业已掌握了兜售自己已有品牌和角色的艺术。例如，通过精明的市场营销活动，华纳兄弟公司已将疯小兔(Bugs Bunny)、唐老鸭、大嗓门鸡Foghorn Leghorn和其他 100 多种“疯调”(Looney Tunes)角色转变为世界上最受人喜爱的卡通品牌。“疯调”许可权是这行里最热的非体育类许可证，至少有 225 个人有这种许可权，他们创造了 10 亿美元的年零售额。但是，华纳兄弟公司还在全力发掘许多第二流角色的潜力。例如，塔斯马尼亚的魔鬼原先只在五本卡通片中出现过。但是，通过和一些组织，如哈利-戴维森(Harley-Davidson)和 NFL 的特许协议，塔斯马尼亚的魔鬼俨然是一个流行的卡通形象，现在他在卡通片中又出现了，并且在商业广告中会更频繁地亮相。华纳兄弟公司还看到了一些类似角色的潜力，例如密歇根蛙和旋风康瑞儿(Speedy Gonzales)可用来针对西班牙裔市场。

共同建立品牌

尽管企业共同建立品牌已有许多年了，但是直到最近，共同品牌的产品才重获生机。共同品牌（co-branding）是指两个已经创立的不同企业品牌名称用在同一个产品之上。例如，皮尔斯伯雷（Pillsbury）和纳贝斯克合称为皮尔斯伯雷·奥利奥烘焙粉（Pillsbury Oreo Bars Baking Mix）。福特和埃迪·鲍尔（Eddie Bauer）生产了一种共同品牌的运动实用型车：福特探险者，埃迪·鲍尔型。苹果计算机公司和花旗银行合作，为苹果机爱好者提供 VISA 和王牌（Mastercard）两种信用证。凯洛格和康爱格雷（ConAgra）共同为凯洛格麦片建立了“健康的选择”品牌。绝大多数共同建立品牌的情况是，由一个企业将获得特许的一家企业的著名品牌与自家的品牌合并，共同使用。

共同建立品牌有许多优点。由于两种品牌在各自的产品种类中往往占据统治地位，因此联合之后的品牌具人更强的消费吸引力和更高的品牌价值。共同建立品牌还能使企业把已有的品牌扩展到单独难以进入的领域中去。例如，通过特许合并使用“健康的选择”和凯洛格品牌，康爱格雷进入了固体类早餐市场。反过来，凯洛格则利用了麦片类产品中“健康的选择”品牌的广泛知名度。

共同建立品牌也有缺点。这些合作关系通常会涉及复杂的法律合同和特许证。共同建立品牌的双方必须谨慎均衡地使用广告、减价促销和其他营销手段。最后，在共同建立品牌时，每一方都必须相信对方会妥善地使用好特许的品牌。正如纳贝斯克的一位经理所说的：“出让品牌简直像在出让孩子，以至于要你想尽办法保证不会出现任何差错。”

4. 品牌战略

当谈到品牌战略时，企业有四种选择（见图 8-4）。品牌战略包括产品线扩展（已有品牌名称扩展到已有产品种类的新形

式、新尺寸和新风格中去) 品牌扩展 已有品牌扩展到新的产品种类中) 多个品牌 在同一类产品中推出新的品牌名称) 或者新品牌 (在新产品种类中的新品牌名称)。

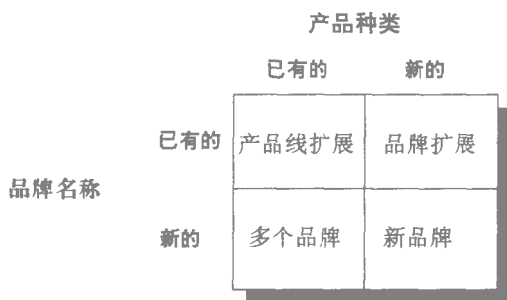


图 8-4 四种品牌战略

产品线扩展

产品线扩展 (line extension) 是指利用一种成功的品牌名称, 在同一种品牌名称下的既定产品种类中引进时加项, 如新风格、新形式、新颜色、新增的配料、或新包装尺寸等。例如, 丹能 (Dannon) 最近采用了几种产品线扩展, 包括七种新的酸奶口味, 一种脱脂酸奶, 以及一种大盒经济装酸奶。新产品生产中的绝大多数运用了产品线扩展。

企业或许把产品线扩展当成了一种低成本, 低风险的方法, 用来推销新产品以满足消费者各种口味的要求, 以及用来利用

过剩的生产力，或仅仅是为了从零售商那儿取得更多的货架，但是，产品线扩展也包含着一些风险。一个过分扩展的品牌名称有可能会失去其特有的含义。在过去，当消费者要一瓶可口可乐时，他们拿到手的就是一瓶六盎斯的传统饮料。而在今天，店主不得不问你：传统的还是樱桃可乐？普通的还是低卡的？含咖啡因的还是不含咖啡因的？瓶装的还是罐装的？多大容量的？另外一个风险是扩展项的销售可能会以损害同类产品其他项的销售为代价。产品线扩展发挥最出色的情况是争夺竞争品牌的销售量而不是“吞噬”自己企业的其他产品。

品牌扩展

品牌扩展 (brand extension) 是指利用一种成功的品牌名称，在一个新的产品种类里生产新的产品或经过改进的产品。宝洁公司的洗碗清洁剂、液体皂和洗发水等产品都用了象牙品牌，并因此创造了销售佳绩。卢姆 (Loom) 水果公司利用其相当高的品牌知名度建立了几类新的产品，如短袜、男士内衣、女内衣、运动服，甚至还有婴儿装。本田把公司的名字用于公司的各类产品上，如汽车、摩托车、吹雪机、割草机、轮机、履带式雪上汽车等。本田因此在广告中宣称：“一间两个车位的停车房能容纳六辆本田。”

几家特色服装零售店，例如盖普 (Gap) 和安·泰勒，正把它们的品牌扩展到浴用产品和身体用产品领域中去。全美的盖普商店现在还以经销肥皂、洗衣液、洗发水、空调、淋浴胶、浴盐和香水喷雾器为特色。而且，由于特色零售商本来就拥有大批的顾客，所以他们在经营个人产品时几乎不需要或根本不需要做广告。例如，安·泰勒的品牌价值在核心消费者群中如此之高，以至于当公司新出一种在产品目录之外的新香品：“终点” (Destination) 时，一些妇女连想都没想就买了下来。

品牌战略有许多优点。一个有口皆碑的品牌往往能帮助企

业更加顺利地涉足新的产品种类，并且引起消费者对新产品的立即确认和更快接受。索尼的绝大多数新电器都采用了索尼品牌，结果立即取得了对这些新产品的高质量认同。品牌扩展还节约了为使消费者熟悉一种新品牌通常所需的高额广告费用。

同时，品牌扩展战略包含着风险。一些品牌扩展产品，例如比克连裤袜 (Bic)，亨氏宠物食品，救命口香糖 (Life Savers) 以及克罗斯 (Clorox) 洗衣粉等先后夭折。一种扩展品牌失败之后，可能还会破坏消费者对其他同一品牌产品的印象。还有，即使一个品牌设计得非常好，非常令人满意，它也有可能并不适合某种新产品。试想：你会去买得克萨科牛奶 (Texaco) 和奥普辣椒 (Alpo) 吗？而且，一种品牌如果过分使用便会失去在消费者心目中的具体定位。试图调用品牌名称的企业必须调查清楚品牌与新产品的联系程度如何。

多种品牌

企业在一类产品中经常用附加品牌。多种品牌 (multi-branding) 是指消费者在同一类产品中建立二种或几种品牌的战略，它为建立不同的产品特色和迎合不同的购买动机提供了一条途径。例如，宝洁公司上市了九种不同品牌的洗衣粉。建立多种品牌还能使企业稳固占据转售商的货架，或者企业是想通过建立侧卫或斗士品牌来保护主打品牌。例如，新科公司 (Seiko) 用不同的品牌来命名较高价格的手表 (新科·来塞勒 Lasalle) 和较低价格的手表 (帕尔萨 Pulsar) 从而保护了其主流新科品牌的侧翼。

有时，企业在收购某一竞争企业的过程中继承了不同的品牌名称，并且每一种品牌都有一些忠实的拥护者。例如，伊莱克斯 (Electrolux)，一家瑞士跨国公司，拥有一揽子被收购的电器品牌——富里奇黛尔 (Frigidaire)，凯尔维奈特 (Kelvinator)，西屋 赞鲁西 (Zanussi)，怀特和杰布森。最后，企业可以为不同的

地区或国家建立独立的品牌，这或许是为了适应不同文化或语言的需要。例如宝洁公司凭借汰渍品牌控制了美国洗衣粉市场，仅这一种品牌就占了 31% 强的市场份额。但在欧洲，宝洁公司的碧浪洗衣粉品牌处于主导地位，其年销售量达 15 亿美元，成为欧洲仅次于可口可乐的第二大包装商品品牌。在美国，碧浪品牌针对的是西班牙裔市场。

多品牌的一大缺点是每种品牌可能只获得一小部分市场份额，并且每一种利润都不高。对此，企业可结束把资源分摊在众多品牌上的做法，取而代之的应是建立几个较高利润水平的品牌。这些企业应该减少已有的品牌数量，并且建立起比较严格的新品牌审查程序。

新品牌

当企业进入一个新的产品种类时，若对于该种产品，企业现有品牌没有一个合适的，则企业可建立一个新的品牌名称。例如西尔斯为不同产品种类建立了独立的家族名称 [肯莫尔牌电器 工匠牌工具 霍马特牌 (Homart) 主要家居设施]。日本松下公司的不同产品家族也有各自的名称：工艺 (Technics)、松下 (Panasonic, National)、类星体 (Quasar)。或者，企业认为它的既有品牌的影响力正在逐渐丧失，因此需要一种新的品牌。最后，企业通过收购也会获取新产品种类中的新品牌。例如，S.C. 庄臣父子公司 (S. C. Johnson & Son) 经销的誓言牌 (Pledge) 家具擦光油，林间空地牌 Glade 空气清新剂 雷达牌 (Raid) 昆虫喷雾器 埃奇牌 Edge 剃胡啫喱 和其他著名品牌的产品。该公司通过收购德莱克特公司 (Drackett) 增加了几种有实力的新品牌，包括温德克斯 (Windex)、德诺 (Drano) 和范尼卫生洗碗机 (Vanish)。

正如建立多种品牌一样，太多的新品牌也会导致企业资源过度分散。在某些行业，如消费型包装的商品，消费者和零售商

都已意识到品牌太多，并且各品牌之间几乎没有什么区别。因此，宝洁、弗里托-雷 (Frito-Lay) 和其他大的消费品营销商们正开始采用主打品牌 (megabrand) 战略，剔除较弱的品牌，而将市场营销资金集中于同类产品中处于第一或第二位的品牌。

包 装

许多进入市场的产品必须包装。包装 (packaging) 指为产品设计和生产容器或包裹物的行为。包装物可包括产品的基本容器 (盛高露洁牙膏的软管)；使用产品时会被丢弃的第二层包装 (装高露洁牙膏管的硬纸盒) 以及存储、识别和运输产品所需的装运包装 (装有六打高露洁牙膏的瓦楞纸箱)。标签也是包装的一部分，指打印在包装上或随包装一起出现的信息。

根据以往传统，包装决策归根到底取决于成本和生产因素。包装的基本作用是装载和保护产品。但在最近，包装在众多因素的作用下已成为一项重要的产品营销工具。越来越激烈的竞争，以及在零售店货架上的相互拥挤，都意味着包装必须执行多项销售任务，包括从吸引消费者注意新推出的产品，直到促成一次销售为止。好的包装能够引起消费者对企业或其品牌的立即确认，许多企业已认识到了包装的这一重大作用。例如，一般的超级市场中，平均存储 15,000 到 17,000 种商品，一位典型顾客，每分钟可途经约 300 种商品，并且其 3% 的购买行为是出于一时的冲动。在这个竞争激烈的环境中，包装或许是销售者影响购买者的最后机会。它变成了一则“五秒钟商业广告”。康宝公司估计平均每个顾客每年可看见其令人熟悉的红白罐装达 76 次之多，相当于做了价值 2,600 万美元的广告。

革新的包装能使企业获得竞争优势。液体汰渍能够在拥挤的洗衣粉市场上快速取得 10% 的份额，一定程度上便是因为其

容器上新型防漏喷嘴和瓶盖的流行。相反，设计糟糕的包装会让消费者头痛，因此使企业失去销售机会。

为新产品开发一种优良的包装需要做出许多决策。第一项是建立包装概念。包装概念是指什么是包装，或者包装应为什么产品做些什么。包装的主要作用是提供产品保护，介绍一种新的分配方式，还是说明产品或企业的质量标准，或者其他？其次，做出决策必须根据包装的一些具体要素，如大小、形状、材料、颜色、铅字和品牌标记等。这些不同要素共同作用，支持了产品的定位和市场营销战略。最后，包装必须和产品的广告、定价和销售保持一致。

在最近几年，产品安全已成为令人关心的主要包装问题。我们都已学会处理很难打开的“保护儿童”包装。并且经过 80 年代的产品篡改恐慌浪潮之后，绝大多数药品生产商和食品制造商采用了能防篡改的包装。在制定包装决策时，企业还必须注意人们对环境的日益关注，因此做出的决策在实现消费者和企业短期目标的同时，还要服务于社会的长期利益。人们正越来越多地要求企业对他们的产品和包装造成的环境污染负责（见营销实例 8-3）。

营销实例 8-3

德国包装法令：让环境污染者偿还

“让环境污染者偿还”的原则曾经是这样的远不可及，只是激进的环境保护者的一个白日梦罢了。但是，世界其他地方的人看到“销售者必须对他们的产品造成的污染负责”的观点正在德国得到试行。1991 年制定的《包装法令》(Verpackungsordnung) 规定私人企业必须负责收集、分类和最终回收利用包装垃圾。

这项新的德国立法分别涉及到三种不同的包装：初级包装——装产品的容器，如香水瓶；二级包装——外层材料，主要作用是购买点上的展

示和运输途中的保护 如香水瓶外的盒子 以及运输包装——用来把大批量香水运到商店里去的纸板箱或板条箱。该法令规定这三种包装必须由零售商收回，并还给制造商。这对零售商和制造商来说都是一件艰巨的事，但是法令允许：如果该行业有一种可替代的方法，则零售商可以不必收回第一种而且是最大量的废品，即初级销售包装。

所谓的行业解决办法是‘双重系统’(DSD)，即由德国商业界设立的一家非盈利性公司。该公司是除国家城市垃圾收集系统以外直接从消费者那儿收集垃圾的组织。DSD 的资金来自“绿点”使用许可费。所谓的“绿点”是指一个带绿色箭头的图案 表示该包装可由 DSD 收回。现在这一图案已得到了广泛的运用。消费者现在已不再把包装和其他城市垃圾一起扔掉，因为对此他们还必须支付费用；而是把包装放到附近提供免费收集的黄色 DSD 桶里去。

采用 DSD 制度之后 尽管商店还要收集二级包装和运输包装 但它们不再需要回收成山成海的初级销售包装了。但是，有一个限制条件，即：要成为合格的 DSD 垃圾 销售包装上必须有“绿点”。所以 毫不奇怪为什么零售商不愿意经营没有“绿点”的产品。而且，德国消费者中有一种不断增长的偏好，即喜欢可循环利用的包装材料和喜欢较少的包装。因此，《包装法令》将在很大程度上影响到企业如何为德国市场进行产品包装。

该法令是通过建立激励机制而不是直接立法来贯彻“环境污染者偿还”制度的 不像其他的欧盟国家 德国没有对具体的包装材料做出限制。相反的，“绿点”许可证价格一半取决于具体材料再循环的难易程度。这一点使得市场机制得以运转。如果既定包装材料的再循环费用很高，则使用该材料的价格便会上升，公司因此会换用其他包装材料。所以，法令正鼓励企业找到富有想象力的办法，以更少的包装对产品进行市场营销。例如，高露洁设计的一种牙膏管可以倒立在商店的货架上，而不需要用盒子装。惠普公司为它的工作站和个人电脑重新设计了底盘，从而减少了 30% 的运输包装。

具有里程碑意义的德国再循环运动的一大问题是：缺乏再循环材料的市场。一位包装专家评论说：“看来许多人相信垃圾仙子会到来，在一夜之间免费把垃圾变成黄金。但是，当谈论到垃圾时，你很难相信有人会买它。”事实上 许 DSD 垃圾桶里收集的包装是不可再循环的，结果只好

被准积在仓库里或者装运出口。这早已不是什么秘密了。去年德国废塑料在法国垃圾站和焚化炉中出现，这在全欧洲引起了公愤。

对德国以及全世界的厂商和消费者来说，这部法令还是一片警钟。它提醒人们：“嗨，我们遇到了麻烦，我们必须为此做些什么。”尽管法令有些缺陷，但是它似乎正推动着德国向着减少垃圾的目标前进，不管这种推动性有多么的细微。生产商和零售商现正联手帮助解决环境问题。

法国和奥地利也通过了类似的立法，并且法国已开始采用“绿点”，尽管其收集制度有所不同。在德国，一些新的法令即将出台，其中包括一些要求生产商回收汽车和电子设备的法令。欧盟也在制定一项指令，该指令为其所有成员国中的垃圾再循环制定了最低标准。“可能还需要一两年的时间，但这列火车一直在前进。”一位德国部长级官员非常肯定地说，“产品责任的观点正在全世界范围内传播。”

标签

标签可以是贴在产品上的简单签条，也可以是作为产品一部分的复杂图案，真是各式各样，名目繁多。它们有好几种作用，因此销售商必须决定发挥哪些作用。最低限度，标签应用来识别产品或品牌。例如，贴在鲜桔上的品牌：新奇士。标签也可起到为产品分等级的作用。例如，罐装桃子的标签就有 A 级、B 级和 C 级。标签可说明产品的一些情况：谁生产这一产品，在什么地方生产，什么时候生产，产品的内容是什么？如何使用这一产品，以及如何安全使用等。最后，标签还可能以其有吸引力的图案来促进产品的销售。

长期以来，包装和标签一直受到法律关注。1914 年《联邦贸易委员会法》规定，虚假的、误导的、或欺骗性的标签或包装构成不公平竞争。由于标签可能会误导顾客，可能未说明重要成分，或未标明重要的安全警告，因此产生了几部规范标签的州法和联邦法，其中最突出的是 1996 年《公平包装和标签法》。该法

规定了强制性标签要求，鼓励自行设计行业包装标准，以及允许联邦代理机构在特别行业制定包装规则。

最近 单价(说明每标准单位的价格)保质期(说明产品在货架上的寿命)以及营养标签(说明产品的营养价值)是影响标签内容的三大要素。1990 年《营养标签和教育法》要求销售者对食品注明详细的营养成份。最近由食品和药物管理局发动的“清扫行动”规定必须使用与健康相关的术语，如低脂、矿物质和高纤维等。销售者必须保证他们的标签已包含了所有必要的信息。

扶持产品的服务

顾客服务是产品服务的另一大要素。企业对市场的供给通常还包括一些服务，这些服务可以是全部供给的较小部分，也可以是较大部分。在本章后面部分，我们将讨论作为产品本身的服务。在这儿，我们只讨论扶持产品的服务，即用以扩大实际产品外延的服务。越来越多的企业正在运用扶持产品服务策略，把它当作是取得竞争优势的主要手段。

企业设计的产品和扶持性服务应该能够满足目标市场的需要，并获得盈利，在决定顾客服务需要以及不同服务的顾客价值时，并不是简单地查查免费电话里或意见卡上的顾客投诉就了事。企业应该定期调查顾客，以便估计现有服务的价值和获得新的服务点子。例如，凯迪拉克定期和车主进行焦点访谈，并且仔细分析来自经销商的投诉。从中，凯迪拉克了解到如果第一次修理没有做好的话，购买者便会非常失望。所以，公司建立了一些制度，让每一个汽车销售商直接与一个 10 人工程师小组挂钩，由这些工程师帮助机修工处理较难的修理问题。这些举措使凯迪拉克在一年之内便从独立服务排名的第 14 位跳升到了

第 7 位。

一旦企业已估算出各类扶持性服务对顾客的价值，它就必须同时估计提供这些服务的成本是多少。然后，企业才能采取一揽子既能取悦于顾客，又能为公司创造利润的服务行动。

许多企业由于认识到了顾客服务作为市场营销工具的重要性，因此纷纷建立了强大的顾客服务管理系统，以便处理投诉和调整信用服务、技术服务和消费者服务。例如惠尔浦、宝洁和其他许多企业建立了 1-800 条电话热线。通过记录顾客要求和投诉的类型，顾客服务小组能够执行一些必要的有关产品设计、质量管理和营销方法的变更。一个活跃的顾客服务管理体系应该协调企业的各类服务，引导消费者对产品满意和忠诚，并帮助企业有别于其他竞争对手。

产品决策和社会责任

产品决策已引起了许多公众的关注。所以在做出产品决策时，营销人员必须仔细考虑许多公共政策问题，以及有关收购或放弃产品、专利保护、产品质量与安全以及产品保证等问题的法律法规。

关于新产品扩增问题，如果企业通过收购增加产品种类，但其结果威胁到了公平竞争，则会遭到政府的禁止。企业放弃产品时必须清楚自己对供应商、经销商和顾客所负的明示或默示的法律责任，因为这些人往往和停止生产的产品利益攸关。企业在开发新产品时，还必须遵守美国专利法。一家企业生产的产品不能‘非法类似’于另一家企业的制成品。

制造商必须遵守有关产品质量和安全的法律。《联邦食品、药物和化妆品法》保护消费者免受不安全和掺假的食物、药物和化妆品的危害，还有各类检验肉类和家禽加工业卫生条件的法

案。此外，已经通过安全法规，用来规范针织品、化学物质、汽车、玩具、药品和毒品。根据 1972 年《消费品安全法》建立了消费品安全委员会。该委员会有权禁止或没收有潜在危害性的产品，并对违法行为处以巨额罚款。

如果设计上有缺陷的产品对消费者造成了伤害，消费者可以起诉制造商或经销商。现在，联邦和州法院的产品责任案件平均每年有 110,000 件，个人获得的损害赔偿金经常达到成百万美元。这一现象致使产品责任保险金猛涨，给某些行业造成了很大困难。一些企业通过提高产品价格把由高额保险率带来的损失转移到消费者身上。另一些企业则被迫停止生产高风险的产品。

许多制造商为了使顾客相信他们的产品质量而作出书面产品质量担保。为了保护消费者，美国国会在 1975 年通过《麦格纽森—莫斯担保法》。该法案要求担保必须符合最低限度的标准，即修理必须在“一段合理的时间内做出并且不收费”；或者在修理时经过“几次合理的调试”之后，产品仍然无法使用，则允许调换或退还全部货款。否则，企业必须明确表示它做出的担保是有一定限度的。这一法案致使几家制造商改完全担保为有限担保，使另外一些企业不得不彻底放弃担保这一营销工具。

产品线决策

我们已经讨论了产品战略决策，例如：建立品牌、包装、标签，以及个别产品和服务的扶持性服务。但是，产品战略还需要建立产品线。产品线 (product line) 是指密切相关的一组产品，因为它们以类似的方式发挥作用，售给同类顾客群，通过同一型的渠道销售出去，或者售价在一定的幅度内变动。例如，耐克

有几条运动鞋产品线，摩托罗拉的通信产品线以及美国电话电报公司的几条长距离电话服务线。在制定产品线战略时，市场营销人员必须做出许多严谨的决策。

主要产品线决策指产品线长度，即产品线中产品项目的总和。如果经理人员通过增加产品项目能增加利润，则产品线太短；如果经理人员通过减少产品项目也能够增加利润，则产品线太长。产品线长度受企业目标的影响。想成为全线企业或者追求高市场份额和快增长率的企业通常有较长的产品线。而热衷于高额短期利润的企业拥有经过精心挑选的较短的产品线。

产品线有不断延长的趋势。由于生产能力过剩，促使产品线经理增加新产品。销售人员和经销商也会促使经理进一步完善产品线以满足他们的顾客。或者，为了追求更高的销售额和利润，产品线经理也希望增加产品线上的产品项目。

但是，产品项目增加之后，有些费用如设计和规划费、仓储费、转产费、订货处理费、运输费、以及新产品项目的促销费也会相应上升。其结果是，有人会要求遏制产品线如此迅猛的发展。由于资金短缺或生产力不足，高层管理人员会冻结产品线的发展。或者，企业的决策者会对产品线的获利能力提出问题，并要求对这些问题进行研究。研究结果可能是存在许多亏损性产品项目，于是这些产品项目将会从产品线删除，以便提高产品线的获利能力。所以，先是产品线随意增长，接着再大量地删除产品，这种情况会多次重复发生。

企业必须仔细地管理产品线。可有两种方法来系统地增加其产品线的长度：产品线延伸和产品线填补。当企业加长其产品线超过现有范围时，属于产品线延伸。企业可从上、从下或从上、下两个方向延伸产品线。

许多企业最初定位于市场的较高端，随后将其产品线向下延伸。向下延伸的原因是企业发现市场低端的增长率较快。它

还可以通过增加低端产品来堵住市场的漏洞以防止吸引其他新的竞争者，或者用来抵挡竞争对手在较高端的进攻。施乐向小型复印机市场扩展的原因就是如此。尽管施乐到 80 年代末为止一直占领着中型和大型的复印机市场，但是小型复印机市场的增长率却极快。佳能、夏普和其他日本同行纷纷进军复印机末端市场，并很快占据统治地位。而且，这些企业凭借他们在末端市场的成功，与施乐在中型复印机市场展开竞争。因此，为了适应市场需求的变化和挫败竞争者的进攻，施乐推出了小型复印机生产线。

市场较低端的企业或许想向上延伸产品线。他们或许是被较高端的快增长率和高利润所吸引，或者他们只想成为全线制造商。有时，企业向上延伸产品线是为了增加他们现有产品的信誉。通用电器的高质量厨房用具——“拼合字母”（Monogram）产品线就完全实现了上述目标。这一产品线针对的是年收入超过 10 万美元，住房价值超过 40 万美元的少数家庭。

处于市场中区的企业可能会决定将它们的产品向两个方向同时延伸。马里奥特的饭店产品线就是运用了这种方法。普通的马里奥特饭店通过增加“马里奥特侯爵”线来服务较高端市场，而通过“庭院”和“美丽之所”旅馆来服务较低端市场。每一个不同名称的饭店线对应不同的目标市场。“马里奥特侯爵”是为了吸引和满足高层管理人员；“马里奥特”针对中层管理人员；“庭院”针对推销人员；“美丽之所”旅馆针对度假者以及手头较紧的旅客。这一战略的最大风险是，当一些旅客发现低档的马里奥特连锁饭店同样能够为他们提供一应俱全的服务时，便会住这种低档饭店。但是，马里奥特宁愿这些顾客住它们的低档饭店也不愿失去这些顾客，让竞争者占了便宜。

与产品线延伸相对应的是产品线填补，即在现有的产品线

范围内增加新的产品项目。采取产品线填补方法的原因是：取得超额利润，尽力满足经销商，利用过剩生产力，成为全线领导企业，堵塞市场漏洞以排挤竞争者。例如，索尼为了填补它的随身听产品线，增加了太阳能和防水随身听，以及绑在吸汗带上的可在慢跑、骑车、打网球和进行其他运动时用的超轻型随身听。但是，如果产品线填补导致企业产品自相残杀和致使顾客感到迷惑，就有些过头了。企业应该确保新产品与原有产品明显不同。

产品组合决策

拥有几条产品线的企业便有一种产品组合。产品组合（或产品搭配）(product mix) 是指一个企业提供给市场的全部产品线和产品项目。雅芳的产品组合包括四条主要产品线：化妆品、珠宝首饰、时装和家常用品。每条产品线还包括几条亚产品线。例如，化妆品可细分为口红、眼线笔、粉饼等。每条产品线和亚产品线有许多单独的产品项目。雅芳的产品组合总共包含了 1,300 种产品。与此形成鲜明对照的，一般的凯马特连锁店备有 15,000 种商品，3M 公司有 60,000 多种产品，通用电器生产约 250,000 种产品。

企业的产品组合有四大要件：广度、长度、深度和相关性。
表 8-2 以宝洁公司的消费品为例来说明这些概念。

表 8-2 所选宝洁公司产品组合
广度和产品组合长度

产 品 组 合 广 度						
产 品 组 合 长 度	洗涤剂	牙 膏	香 皂	除臭剂	果 汁	润肤液
	象牙雪	格利	象牙	秘密	橘山	奇异
	结拂	佳洁士	佳美	确信	阳光乐	诺克西玛
	汰渍	彻底	拉瓦		雪山	奥莉油
	欢乐	登奎尔	柯克斯		得克森	佳美
	快乐		风趣		林肯	雨树
	奥克雪多		舒肤佳		思碧农场	热带褐
	德洗		海岸			贝蒂丝丽
	小瀑布		奥莉油			
	象牙水					
	圭尾					
	黎明					
	碧浪					
	艾拉					
	勇敢者 3 号					
	液体汰渍					

宝洁公司产品组合广度指该公司所有的不同产品线数目。表 8-2 所示的产品组合广度为六条线。（实际上，宝洁公司还有许多其他的产品线。例如 漱口剂 纸巾，一次性尿布 镇痛剂和化妆品。）

宝洁公司产品组合的长度指该公司所拥有的产品项目总数。在表 8-2 中，产品项目总数是 42，我们还能够用总长度 (42) 除以产品线数目 (6)，算出宝洁公司每条产品线的平均长度。在表 8-2 种，宝洁公司平均每条产品线中有 7 个品牌。

宝洁公司产品组合的深度指产品线上每种产品种类的数

目。例如，如果佳洁士牙膏有 3 种规格和 2 种配方（糊状和凝胶状）那么它的深度为 6。通过计算每一品牌中的种类数目，我们能得出宝洁公司产品组合的平均深度。

产品组合的相关性是指各类生产线在最终用途、生产条件、销售渠道或其他方面相互联系的紧密程度。宝洁公司的产品线只要是通过同一销售渠道的消费品，就具有相关性。但是如果产品线对不同的购买者起不同的作用，则就缺乏相关性。

这四大产品组合要素为企业制定产品战略提供了依据，企业可在四个方面拓展业务。它可以增加新产品线，从而扩大产品组合。在这种方式下，企业的新产品线是建立在其他产品线的信誉之上的。企业可加长它的已有产品线从而成为全线企业。或者增加每种产品的种类从而加深其产品组合。最后，企业可加强或减弱产品线的相互关联性，这取决于企业是想在一个领域还是在若干个领域中取得良好声誉。

服务市场营销

当今世界发展的一大趋势是服务行业的迅速崛起。由于人们富裕程度的提高，闲暇时间的增多，以及产品复杂程度的加深，越来越需要服务。美国已成为世界第一大服务经济国，服务现已占据美国国内生产总值的 74%。而服务行业提供的工作机会在 1970 年占全美工作机会的 55%，1993 年达到 79%。到 2005 年，服务行业将有望提供所有新的工作机会。

服务行业在世界经济中甚至以一种更快的速度发展着，达到国际贸易总额的 1/4。贸易服务占美国总出口额的近 30%。在服务方面取得的实质性贸易顺差与货物贸易的巨额赤字形成鲜明对比。全球经济将越来越多地受服务支配。实际上，各类服务行业——从银行保险和通信直到运输、旅游和娱乐——现

在已占到世界发达国家经济的 60% 强。全球服务行业的增长率几乎是制造业增长率的两倍。

各类服务行业之间存在着巨大差异。政府提供服务是通过法院、职业介绍所、医院、贷款机构、军队、警察和消防部门、邮政系统、立法机构和学校。私人非营利性组织提供服务是通过博物馆、慈善机构、教堂、大学、基金会和医院。众多商业组织中提供服务的有诸如航空公司、银行、饭店、保险公司、咨询公司、诊所和律师事务所、娱乐公司、房地产公司、广告和调研代理机构，以及零售商等。

现在有的已不仅仅是传统的服务行业，各种新型服务行业正不断涌现：

想让人把饭菜从当地的餐馆里送来吗？在得克萨斯的奥斯汀，您可以打电话叫“外送餐馆”(EatOutIn)帮您办。植物需要浇水吗？您可以打电话给“忙人的帮手”(Busy Body's Helper)公司。太忙，以至不能够包装和邮寄您的包裹了吗？您可以到“邮递手”(Tender Sender)公司去，该公司的总部在俄勒冈州波特兰市(Portland, Oregon)有 72 家分支机构。芝加哥个人化服务组织的建立者洛伊斯·巴尼特(Lois Barnett)倡导：“我们会找到 我们会做到 我们会等到。”她和她的 6 名同事帮人遛狗，送孩子去幼儿园，排队买戏票等。其便当的程度不亚于沿街叫卖的小贩。他们帮您节约了时间。只要开个价，他们便会做任何合法的事情。

一些服务行业非常庞大，其总销售额和总资产达到数万亿美元。此外还有成千上万较小的服务行业。直销服务中出现的一些特殊问题需要采取特殊的市场营销方法。

服务的性质和特征

服务(service)是一方能够向另一方提供的基本上是无形的

任何活动或利益，并且不导致任何所有权的产生。它的生产可能与某种有形产品密切联系在一起，也可能毫无联系。许多活动如饭店租房、银行存款、乘飞机旅行、剪头发、修汽车、看职业体育比赛、看电影、咨询律师等都涉及到购买服务问题。

企业在设计市场营销方案时，必须考虑四种特殊的服务特征：无形性、不可分性、可变性和易消失性。图 8-5 所示简要概括了这四大特征，下面章节将对此作详细论述。

服务无形性 (service intangibility) 指服务在被购买之前是看不见、尝不到、摸不着、听不到或闻不出的。例如，人们在做美容手术之前是看不见成效的，航空公司的乘客除了一张飞机票和

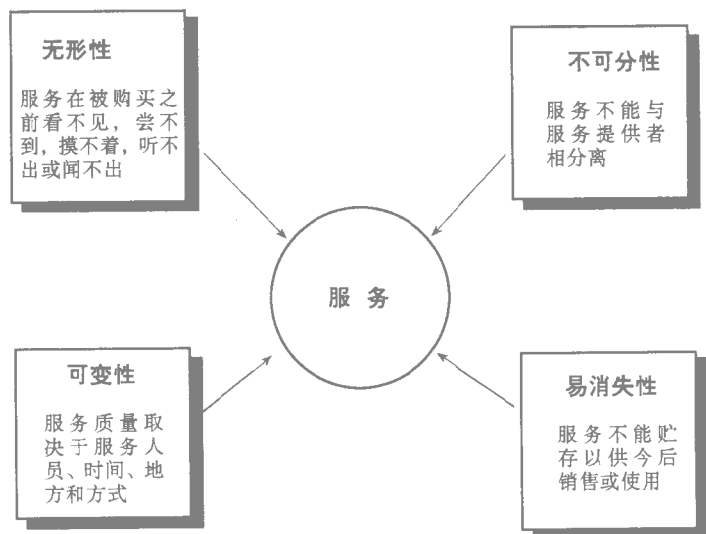


图 8-5 服务的四种特征

安全到达目的地的承诺之外什么也没有。

为了降低不确定性，购买者纷纷寻找服务质量的“标志”。他们的结论得自于他们所能看到的场所、人员、设备和通信状况。因此，服务提供者的任务是使服务在一个或几个方面有形化。与产品营销人员努力增加有形产品的无形成分正好相反，服务营销人员努力增加的是无形产品的有形成分。

有形产品通过生产，然后存储、销售，最终被消费掉。与此形成对比的是，服务是先被销售，然后同时被生产和消费。服务不可分性 (service inseparability) 指服务不能与服务提供者分离，不管这些提供者是人还是机器。如果服务人员提供了服务，那么这位服务人员便是服务的一部分。由于顾客在服务进行时也在场，所以提供者和顾客之间的相互作用成为服务市场营销的一大特色。提供者和顾客都会影响到服务的结果。

服务可变性 (service variability) 指服务的质量取决于服务的人员，以及时间、地点和方式。例如一些饭店，比如马里奥特饭店，因提供较好的服务而著称。还有，即便是在同一家马里奥特饭店中，一位登记台服务人员可能笑容可掬、效率很高，而离他几英尺远的一位服务人员可能正心情不佳，效率也很低。甚至同一个马里奥特服务人员的服务也会因他或她在接待顾客时的能力和想法而大不相同。

服务易消失性 (service perishability) 指服务不能贮存以供今后销售或使用。一些医生对错过就诊时间的病人仍然收取费用，因为服务价值只存在于病人来就医的时候，当病人未能在这一时候来就医时，服务的价值就消失了。当需求稳定时，服务的易消失性不成为问题。但是当需求变动时，服务公司就会碰到困难问题。例如，由于交通高峰时期的需求，公共运输公司所需的运输设备必须多于全天的均衡需求。因此，服务公司经常设计能够更好解决供求矛盾的战略。例如，饭店和旅游胜地的定

价在淡季时都会降低，以便吸引更多的顾客。餐馆在高峰时期会雇用兼职服务员。

服务公司的市场营销战略

和制造行业一样，好的服务公司也运用市场营销战略为自己在目标市场上定位。西南航空公司给自己的定位是：适合于通勤乘客的“真正平稳轻快”型，即不摆架子，不拖延时间，票价非常低的航空公司。丽兹—卡尔顿饭店对自己的定位是：提供值得回忆的体验，即“活跃感觉、注入健康，甚至满足客人未说出来的希望和需要”。这两家公司以及其他的服务企业都是通过传统的市场营销组合活动建立市场定位的。

但是，因为服务不同于有形产品，所以它们经常需要其他的市场营销方法。在制造行业，产品全都标准化并且能放在货架上等顾客来买。但是在服务行业，顾客和第一线服务人员相互影响形成服务。因此，服务提供者必须有效地影响顾客以便创造出优质服务价值。反过来，相互影响的有效性取决于第一线服务人员的技术以及支持这些服务人员的服务生产和扶持方法。

1. 服务利润链

成功的服务公司既把注意力集中在顾客身上也集中在职员身上。他们懂得服务利润链，把公司的利润和雇员和顾客的满意连在一起。这条链有 5 个关节点：

- 内部服务质量——高级职员的挑选和培训，高质量的工作环境，对前线服务人员的大力支持，这些能够促成……
- 满意的和干劲十足的服务人员——更加满意、忠诚和刻苦工作的

雇员 这些能促成……

- 更大的服务价值——效力更大和效率更高的顾客价值创造和服务提供 这能促成……
- 满意和忠诚的顾客——感到满意的顾客，他们保持忠诚，继续购买 和介绍来其他的顾客 这能促成……
- 强盛的服务利润和增长——优秀服务公司的表现。

因此，服务利润和增长目标的实现开始于关心那些关照顾客的人（见营销实例 8-4）。

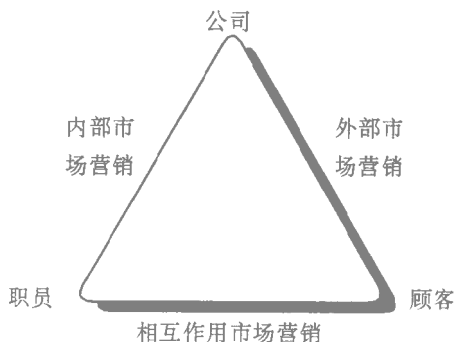


图 8-6 服务市场营销的 3 种类型

所有这些表明：服务市场营销的要求多于传统的四个 P 式的外部市场营销。如图 8-6 所示，服务市场营销还需要内部市场营销和相互作用市场营销。内部市场营销（internal marketing）指服务公司必须有效地培训和激励直接与顾客接触的职员和所有辅助服务人员，使其通力合作，为顾客提供满意的服务。对于一贯提供高质量服务的公司来说，营销人员必须让公司的

每一个人执行顾客导向战略。实际上，内部市场营销应置于外部市场营销之前。

相互作用市场营销 (interactive marketing) 指服务质量在很大程度上取决于买卖双方在服务交易过程中相互作用的质量。在产品市场营销中，产品质量很少取决于产品是怎样取得的。但是在服务市场营销中，服务质量既取决于服务提供者，也取决于提供的质量。因此，服务市场营销人员不能够保证仅凭良好的技术服务就能使顾客感到满意。他们必须同时掌握相互作用市场营销技巧。

今天，由于竞争的加剧，成本的提高，以及生产率和质量的递减，需要更多的市场营销经验。服务公司面临三大市场营销任务：提高竞争性差异、服务质量和生产率。

营销实例 8-1

丽兹一卡尔顿饭店：照顾好那些照顾顾客的人

丽兹一卡尔顿饭店，一家拥有 28 个连锁分店的豪华饭店，以其杰出的服务闻名于世，吸引了 5% 的高层公司职员和上等的旅客。饭店的信条是提供一流的顾客服务：“在丽兹一卡尔顿饭店，给客人以关怀和舒适是我们最大的使命。我们保证为客人提供最好的个人服务和设施，创造一个温暖、轻松和优美的环境。丽兹一卡尔顿使客人感到快乐和幸福，甚至会出现客人没有表达的愿望和需要。”

这一信条并不是纸上谈兵。丽兹一卡尔顿一直按照它的诺言行事。在对将要离店旅客的调查中，有 95% 的人说在这儿的经历真正值得回忆。事实上，优越的服务早已是丽兹一卡尔顿的家常便饭了。就拿曼哈顿的哈维·海福纳和南希·海福纳在佛罗里达州那不勒斯的丽兹一卡尔顿饭店里的经历来说吧，《纽约时报》如下报道：

“这家饭店雅致、漂亮，”海福纳太太说，“但更重要的是饭店职员所体现的美丽。他们总是不断地让你感到满意。”她说去年他们的儿子在那布勒斯市生病的时候，饭店整夜都送来加蜂蜜的热茶。当海福纳先生因有

事不得不回家一天，而回来时的班机又被推迟的时候，饭店的司机在候机室里等了近一个晚上。

这些高质量的个人服务还使丽兹—卡尔顿饭店成为最受参加会议人员喜爱的饭店。一位会议策划人说：“我们在他们饭店里举行高层会议的时候得到了国王般的礼遇而且我们挑不出任何毛病。”

1991年 丽兹—卡尔顿饭店荣获 121 项质量奖，及三大饭店级别组织均授予的行业最佳饭店级别。1992年 它成为第一家赢得“马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖”的饭店。更重要的是，服务质量带来高水平的顾客保持率 超过 90% 的丽兹—卡尔顿饭店的顾客仍回该饭店住宿。尽管该饭店的平均房租高达 150 美元 但这 28 家丽兹—卡尔顿饭店的入住率达到 70% 差不多比同行业平均水平高 9 个百分点。

使顾客满意的绝大部分责任落在了丽兹—卡尔顿饭店直接与顾客接触的服务人员肩上。因此，该饭店对服务人员的挑选极为严格。饭店质量部门副经理帕特里克·米恩 (Patrick Mene) 说：“我们只要那些关心别人的人。”在挑选好服务人员之后 对他们进行强化训练 学会悉心照料客人的艺术。新职员还要参加两天定向方针的学习，在这期间，主管经理会向他们灌输“20 条丽兹—卡尔顿基本方针”。其中第一条基本方针是：“所有职员必须知道 怀有和加强饭店的信条。”

为了不失去任何一个客人，职员被教导要做任何他们能做的事情。米恩说：“在丽兹—卡尔顿解决顾客问题时 不存在商讨的余地。”全体职员都知道他们中无论谁接到顾客的投诉，都必须对此投诉负责，直到解决为止，他们的训练要求他们随时放下正在做的事情去帮助顾客——不管他们在做什么或者是哪个部门的。丽兹—卡尔顿的职员还被授权当场解决问题，而不需请示上级。每个职员都可花 2,000 美元来平息客人的不满 并且只要客人高兴 允许职员暂时离开自己的岗位。米恩又说：“我们一对一地取得顾客对我们的满意。这是我们最敏感的哨所，……我们较早的警报系统。”因此 当竞争者还在翻顾客意见卡来了解顾客问题时 丽兹—卡尔顿饭店早已把这些问题解决了。

丽兹—卡尔顿饭店在它职员的心中注入一种自豪感。他们被告之：“你们服务 但你们不是用人。”饭店的座右铭是：“我们是为女士和先生服务的女士和先生。”职员们都理解他们在丽兹—卡尔顿饭店的成功中所起

的巨大作用。一位叫塔米·帕顿 (Tammy Patton) 的职员说：“我们或许住不起这样的饭店，但是我们却能让住得起的人还想到这儿来住。”

他们也确实这样做到了。当涉及到顾客的满意问题时，再怎么细致都不算过分。与顾客接触的职员被教导要热情、真诚地向客人问好，只要有可能，就应该用客人的名字来称呼。他们学会在与客人说话时要用礼貌的语言，如：“早上好”，“当然可以”，“我很乐意”以及“不用谢”等等，而不说“嗨”或者“你怎么样”等不太正式的词。丽兹—卡尔顿基本方针督促职员能送客人到饭店的其他地方就决不仅仅指一下方向，要求职员在 3 声铃响之内“微笑地”听电话，并且要注意和尊重自己的仪表。

丽兹—卡尔顿饭店承认和奖励表现杰出的职员。根据它的“5 星奖”方案，杰出表现者由同事和经理提名，并在庆功宴上向获胜者分发奖章。作为物质奖励，经理还会奖给他们“黄金标准券”，可用来兑换礼品店中的商品或者免费在饭店里过一个周末。丽兹—卡尔顿饭店还用其他一些方式来鼓励和奖励它的职员，例如：超级体育日、职员新秀发掘演出、庆祝职员结婚周年纪念的午餐会、家庭野餐会、职员餐厅的特别主题曲等。其结果是，丽兹—卡尔顿饭店的职员与它的顾客一样感到满意。所以丽兹—卡尔顿饭店的职员流动率每年都低于 30%，而其他豪华饭店的职员流动率达到 45%。丽兹—卡尔顿饭店的成功是基于一条简单的哲理：要照顾好顾客，首先就必须照顾好那些照顾顾客的人。感到满意的职员会提供高质量的服务价值，这于是会带来感到满意的顾客。感到满意的顾客反过来便会给企业创造销售量和利润。

2. 服务差异管理

在如今激烈的价格竞争中，服务营销人员老是抱怨把他们的服务和竞争者的服务区分开来实在很困难。如果顾客认为服务的差别不大，他们对提供者的关心程度便会小于对价格的关心。

解决价格竞争的办法是发展差别供应、差别交付和差别形象，服务公司可增加创造性特色以使其供应有别于他人。例如，航空公司采用的一些区别性革新措施有：机舱电影，高级座位，

空对地电话业务和常客奖励办法等。英国航空公司 (British Airways) 甚至为国际旅行者提供卧舱、热水淋浴以及随点随做的早餐。

服务公司使其交付不同于其他公司的方法有：雇用更加能干和可靠的与顾客直接接触的人员，创造一个提供服务产品的优越环境，或者设计一种优良的提供方式。例如，银行可以建立电子家庭银行来提供银行服务，这比让顾客开车、停车再排队的交付方式好得多。

最后，服务公司还可通过标志和品牌来建立差别形象。例如，芝加哥的哈里斯银行 Harris 把狮子作为银行的标志 应用在信封信笺上以及广告中，甚至制成动物标本送给新的存款者。结果“哈里斯狮子”成为大家所熟知的形象 并成为该银行的鲜明标志。其他著名的标志有旅行者 (Travelers) 的红雨伞、美林 (Merrill Lynch) 的公牛以及阿斯塔特 Allstate 的“好手” (good hands)。

3. 服务质量管理

服务公司使自己区别于其他公司的主要方法之一是持续提供高于竞争对手的服务质量。跟制造商一样，许多服务行业现在也已采取了全面质量行动。顾客保持力或许是最好的质量衡量尺度。服务公司和其顾客的保持力取决于公司传递价值给顾客的持久程度。

和产品市场营销人员一样，服务提供者也需要识别有关产品质量的目标顾客期望。不幸的是，服务质量比产品质量要难下定义和判断。例如，评定理发质量的好坏比评定头发吹风机质量的好坏更难取得一致意见。而且，较高的服务质量在取得较好的顾客满意的同时，也会导致较高的成本。但是，在服务上的投资通常会通过增加顾客保持力和销售量而获得清偿。

许多服务公司的大部分投资用来开发合理和高效的服务交付系统。他们想保证在每一次服务交易时，顾客会得到一贯高质量的服务。但是，与产品制造商直到万事俱备时才调试机器和投产的做法不同，服务质量将始终处于变化之中，这种变化取决于雇员和顾客之间的相互作用关系。问题不可避免地总会发生。尽管已竭尽所能，但连最好的公司偶尔也会有迟到的交付，烧焦的牛排或粗暴的职员。虽然公司不能杜绝所有的服务问题，但是公司应学会克服它们。良好的服务补救工作能变顾客的愤怒为忠诚。事实上，服务补救比没经过什么补救、一次到位的服务更能赢得顾客的购买力和忠诚。因此，公司不但应扎扎实实地做好每次服务工作，而且当错误确实发生时要及时地弥补。

第一步是授权给一线服务人员，即给他们权力、责任和激励，要求他们必须承认、注意和关心顾客的需要。例如，在马里奥特饭店，受过良好训练的职员有权当场使顾客满意，不管这会花费些什么。他们还被要求帮助管理部门查找顾客问题的原因，以及告诉经理人员有关提高整个饭店服务质量和顾客满意程度的方法。

对成功服务公司的调查表明，它们有许多有关服务质量的共同优点。第一，顶尖的服务公司都“服从顾客”。它们制定与众不同的战略，以满足顾客需要和赢得持久的顾客忠诚。第二，它们有一流的质量管理保证。一些公司的管理，例如丽兹一卡尔顿饭店、迪斯尼、家庭仓库、联邦运通和麦当劳，都不仅看财务业绩，而且还看服务表现。第三，最好的服务提供者都建立了很高的服务质量标准。这些公司并不是达到“良好”服务标准就会“善罢甘休”的，它们追求的是 100% 无缺陷的服务。一个 98% 的服务准确标准听起来还不错。但是采用这个标准意味着每天会有 64,000 联邦运通公司的包裹丢失，每张印刷纸上会有 10 个

字拼错,每天有400,000张药方被开错,每年有 8 天时间饮用水不安全。

第四,顶尖企业都紧密地监督服务履行情况,包括它们自己的以及竞争对手的。它们采用的方法有:比较选购,顾客调查,建议和投诉表等。例如,通用电器公司每年向顾客家庭发出 700,000 份反馈卡,由他们对公司服务人员的表现做出评定。花旗银行定期检查“ART”标准,即准确性 (accuracy)、反应性 (responsiveness) 和时间性 (timeliness) 还派出职员装扮成顾客来检查服务质量。

好的服务公司还把它们对服务质量的关注传达给雇员,并提供服务履行的反馈意见。在联邦运通公司,质量检验随处可见。当早晨职员进门的时候,他们看见前一周准时上班的百分率。接着,公司的室内电视会详细地告诉他们昨天发生的一些失败以及今后会出现的任何潜在问题。

4. 服务生产力管理

成本的飞速增长给服务公司造成巨大压力,要求它们必须提高服务生产率。提高服务生产率有好几种方式。服务提供者可以更好地培训其现有职员,或者雇用工作更努力,技术水平更高,报酬却相同的新人。服务提供者可以通过放弃一些质量来增加其服务的数量,为健康维护组织 (Health Maintenance Organizations) 工作的医生正趋向于看护更多的病人而减少花在每个病人身上的时间。服务提供者可通过增加设备和使生产标准化来“节约服务”如麦当劳的快餐零售装配线方法。商用洗碗机,大型喷气客机和多单元电影院都代表着服务的技术扩展。

最后,服务提供者可利用技术的力量。我们经常认为技术能帮助制造企业节约时间和资金,它还具有巨大的,并且经常未被利用的潜在力量来使服务人员工作效率和积极性更高。让我

们来看看这几个例子：

在加利福尼亚大学圣地亚哥分校医疗中心，呼吸治疗家们的实验袋中装有微型电脑。过去，治疗家们不得不在护士部等取病人的病历。而今天，他们可以通过手提电脑读取从中央电脑调来的数据。这样做的结果是，他们可以有更多的时间治疗病人。

使用一种叫阿波罗李 (Apriori) 的桌面帮助系统，存储器会立刻回答顾客服务的问题。当顾客带着问题访问存储器时，由操作员键入关键词，如果顾客的问题已被问过或以前被回答过，不管有多少次，一个解决文件便会“冒到”PC 机屏幕的顶端，顾客的问题立即得到解决。由于安装了阿波罗李，存储器将解决问题的时间从 2 小时减少到 20 分钟。作为一项额外的好处，公司还可以用在“帮助”对话中出现了信息来取得有关销售领先和产品开发的新构思。

但是，公司必须防止过分强调生产率而降低了质量。一些提高生产率的方法能帮助使质量标准化，从而增加顾客对服务的满意。但是另外一些会导致过度标准化，从而减少顾客化的服务。试图节约服务或削减成本的做法会使企业在短期内提高效率，但也会减弱其革新、维持服务质量或符合顾客需要等长期能力。在某些情况下，服务提供者会降低生产率以创造更多的服务差异或质量。

组织、人员、地方和构思营销

市场营销所及的对象在最近几年得到了拓展，已涵盖了所有“可进行市场营销的”实体，即组织、人员、地方和构思，而不仅仅是产品和服务。

各类组织经常进行各种活动来“出售”组织自身。

组织营销 (organization marketing) 指为了建立、维持或改变

目标观众对某个组织的观点和行为而进行的活动。盈利性组织和非营利性组织都采用组织营销法。商业企业通过倡导公共关系或企业广告运动来磨砺出自己的形象。非营利性组织，如教堂、大学、慈善机构、博物馆和表演艺术团体 进行营销是为了筹集资金和吸引成员或捐赠者。企业形象广告是企业针对各类公众进行市场营销的主要工具。企业可运用企业广告建立或保持一个长期的有利形象，或者可以用来抵消某些可能会伤害企业形象的事件。

人员营销 (person marketing) 指为了建立、维持或改变对某些具体的人的态度和行为而进行的活动。各种各样的人和组织都采用人员营销法。政治活动家对自己进行营销是为了获得选票和竞选支持。娱乐业里的人和体育运动员利用营销宣传他们的事业以便提高收入。职业人员，如医生、律师、会计和建筑师进行营销是为建立信誉和扩大业务量。企业领导人运用人员营销作为一种战略工具，在为自己积累财富的同时也为企业带来了财富。商店、慈善机构、体育队、艺术团、宗教团体和其他组织也采用了人员营销。与一些著名人物的关系，经常帮助这些组织实现它们的目标。

地方营销 (place marketing) 指为了建立、维持或改变对具体某个地方的看法或行为而进行的活动。包括商业场所营销和旅游营销。商业场所营销指为工厂、商店、办公室、仓库和集会开发、销售或租赁商业场所。大型开发商先调查企业的土地需要，然后做出房地产决策，例如：工业园区、购物中心和新的办公大楼。美国绝大多数州都有工业开发办公室，任务是吸引外国企业到本州建立新的分支机构。他们花大笔的钱做广告，提供免费机票供可能成为主顾者参观场地。甚至整个国家，如加拿大、冰岛、希腊、墨西哥和土耳其 也为自己搞营销活动 宣传自己是商业投资的良好场所。

旅游营销指吸引度假者到旅游胜地、城市、州或者国家中来。在这过程中 发挥作用、做出努力的组织有 旅行社、航空公司、机动车俱乐部、石油公司、饭店、汽车旅馆和政府机构。今天，几乎每个城市、州和国家都进行旅游营销。得克萨斯州在广告中说：“完全像另外一个国家。”密歇根州吹捧自己：“真棒！密歇根！”密苏里州的广告：“到密苏里醒来。”费城邀请你“来认识我们吧！”佛罗里达州的棕榈滩做的广告是“以淡季低价提供一切最好的服务”。

对构思也能进行营销。在某种意义上，所有的市场营销都是构思营销(idea marketing)，不管是指对刷牙这个一般想法进行市场营销，还是指对佳洁士能最有效地防止龋齿这个特殊想法进行市场营销。但是，在此，我们将范围局限在社会构思的营销上，如为减少吸烟、酒精中毒、毒品滥用以及过度饮食的公共健康运动；为了促进野生动植物保护，干净的空气和自然保护区的环境运动；以及其他运动，诸如计划生育、人权和种族平等。这一领域被称为社会营销(social marketing)包括创设和实施旨在增加社会思想、事业或习惯在目标群体中可接受程度的方案。社会营销主要被应用于计划生育，环境保护，能源保护，增进健康和营养，汽车驾驶安全和公共运输等，并且在这些方面取得了一些令人鼓舞的成功。

美国广告委员会 the Advertising Council of America 已发动了几十场社会广告运动 包括“斯摩基狗熊”、“让美国保持美丽吧”、“参加和平组织”、“购买债券”、“上大学”、“停止暴力”和“对毒品说不”，等等。但是社会营销并不仅仅是指做广告。许多公共营销活动失败的原因是它们让广告任主角、单独挑大梁，而没有开发和使用所有的营销组合工具。

国际产品和服务市场营销

国际产品和服务市场营销面临许多特殊的情况。第一，必须解决在哪些国家采用哪些产品和服务。然后，决定为世界市场对产品进行标准化和改造的程度如何。一方面，企业愿意把它们的供应标准化。标准化能帮助企业建立一个持久的国际形象。它还能降低生产成本和减少市场调研、广告和产品设计的次数。另一方面，世界消费者的文化、观念和购买行为有很大差异。而且各个市场也有不同的经济条件、竞争、法律规范和实体环境。企业必须通过调整它们的产品来适应这些差异。象电源插头这样简单的东西也能造成很大的产品问题：

去过欧洲的人都知道电源插头不适用，电压不同，以及其他国际旅行所带来的问题。电器生产商菲利普公司只好生产 12 种电熨斗来满足它的欧洲市场需求。问题是欧洲没有统一的电源标准。电熨斗的插头五花八门，以便适用于不同的国家。一些带三个齿的，另一些带二个齿 这些齿做成直的或弯的 圆的或方的 粗的 细的 有时还带有包鞘。插头面有圆形的，方形的，五角形的，六角形的。一些钻孔，一些打槽。一种法国插头有一个像钥匙孔似的挖空处；英国的插头带有保险丝。

包装也是国际营销商所面临的新挑战。包装问题可能很敏感。例如，名称、标签和颜色从一国转译到另一国可能不太容易。公司用黄颜色的花作标识在美国可能很恰当，但在墨西哥却会遭到厄运，因为在墨西哥，黄色的花代表死亡或不尊敬。同样 尽管“大自然的礼物”(Nature's Gift) 在美国是很有诱惑力的食用蘑菇名称，但到了德国却死定了，因为在德国“gift”一词意思是“毒药”。包装还必须适合世界不同地方消费者的具体特

点。例如，在日本销售的软饮料罐更小些，以便更好地符合日本顾客的手较小的特点。因此，尽管产品和包装标准化能带来利润，但是企业通常必须根据具体国际市场的具体需要调整它们的供应品。

服务营销商在向全球发展时也会遇到一些特殊的问题。一些服务行业有很长的国际经营历史。例如，商业银行是第一个国际化的行业之一。为了满足本国客户对外汇以及海外信用的需要，银行必须提供全球服务。在最近几年，许多银行已真正成为在全球范围内经营的组织。例如，德国的德意志银行在 41 个国家有分支机构。因此，该银行在世界各地的客户如果想利用德国统一所带来的货币升值机会，不但可以在法兰克福，而且还可以在苏黎世、伦敦、巴黎和东京向德意志银行存钱。

旅游行业也已经国际化。二战之后的经济扩张时期，美国饭店和航空公司在欧洲和亚洲迅速成长。信用证公司也紧随其后。较早国际化的美国运通卡现在已被 VISA 卡和王牌卡赶上。出差和度假的人喜欢方便。他们希望无论到哪里，他们的信用卡都会有效。

职业和商业这二个行业，例如会计、管理咨询和广告，最近才全球化。这些行业的成长紧随它们所服务的制造业的全球化。例如，因为它们的客户开始采用全球市场营销和广告战略，所以广告代理商和其他市场营销服务公司也开始全球化经营，如在美国十大广告代理商数十亿美元的收益中，有 50% 来自国外。

零售业是最后走向国际的行业之一。因为本国的零售业市场已经饱和，所以美国零售商纷纷向国外有较高增长率的 市场扩展。例如：沃尔玛连锁店，凯马特连锁店美国“R”玩具公司 (Toys'R'Us) 办公室仓库公司 (Office Depot)，萨克斯第五大道公司 (Saks Fifth Avenue) 和迪斯尼。日本零售商 Yaohan 正经

营着亚洲最大的购物中心：位于中国的 21 层未来世纪（Nex-tage）上海大厦。法国的家乐福是巴西和阿根廷的领导零售商。亚洲人现在在荷兰人开的马可罗（Makro）商店里买美国货。马可罗已成为东南亚最大的商店集团，在该地区的销售额超过 20 亿美元。

想到外国去经营的服务公司并非总是受到当地的欢迎。制造商在试图把产品卖到另外一个国家去时，通常面对的是关税，配额或货币限制等直接壁垒，而服务提供者遇到的障碍可能会更微妙些。在一些情况下，制约服务公司的法律法规反映了东道国的传统。但在另外的一些情况下，是为了排斥财力雄厚的国外竞争对手，保护本国的新兴服务行业。但是还有一些情况，这些限制措施仅仅是为了让外国服务公司进入本国时更困难些。

例如，一项新的土耳其法律禁止国际会计公司携带资本进入该国，并且要求它们在进行市场营销时必须采用当地合伙人的名字，而不得使用它们在国际上的名称。为了审计某跨国公司在布宜诺斯艾利斯分支机构的账本，会计师必须有相当于高中水平的阿根廷地理和历史教育。在印度的新德里，不允许国际保险公司卖财产和伤亡保险给该国快速发展的商业社区居民，也不允许卖人身保险给该国庞大的中产阶层。

尽管存在着这些困难，但是全球服务公司的增长趋势仍将继续。今天，服务公司已不再简单地跟着它们的制造业顾客跑了。相反地，它们在国际扩张中正处于领导地位。

小 结

产品是一个需要认真定义的复杂概念。提供给顾客的各种产品和服务都可从三个层次进行观察。核心产品是顾客真正想

买的根本利益。实际产品包括特色、设计、质量、品牌名称和包装。外延产品是指实际产品加上各类与实际产品一起提供的服务,例如担保、安装、维修和免费送货。

根据购买目的,所有的产品可分为二大组。消费品通常根据消费者购买习惯进行分类(日用品、选用品、特殊品和非需品)。工业品则根据其成本和进入生产过程的方式进行分类(材料和零部件、资本项目、物资和服务)。

企业必须采取产品线产品项目战略。它们必须对产品的特色、品牌、包装、标签和产品扶持性服务做出决策。产品属性决策包括企业将要提供的产品质量、特色和设计。关于品牌,企业对品牌名称的挑选、品牌发起人和品牌战略做出决策。

产品需要包装决策以便创造出利益,如保护、经济、方便和促销。产品还需要标签,用作识别和可能情况下的等级评定、描述以及促销产品。企业还必须采取为顾客所想并能有效反击竞争者的产品扶持服务。顾客服务应被用作一种市场营销手段,来赢得顾客的满意和创造竞争优势。

绝大多数企业都生产产品生产线的产品而不是单个产品。产品线是在作用、顾客购买需要或分销渠道方面相互联系的一组产品。每条产品线需要一个产品战略。产品线扩展包括向上、向下或同时向两个方面扩展。产品线填补指在现有的产品线范围之内增添产品项目。

产品组合指由某个企业提供给顾客的全部产品线和产品项目。产品组合可用四个尺度来描述:广度、长度、深度和相关性。这些要素是建立企业产品战略的工具。

由于我们正日益朝着世界服务经济的方向发展,因此营销商必须知道更多有关服务市场营销的情况。服务有无形性、不可分性、可变性和易消失性四大特征。每一特征都带来问题和市场营销方面的要求。营销人员必须找到方法使服务变得更加

有形；必须提高与产品不可分离的提供者的生产率；必须在保证多变性的条件下使质量标准化；以及必须针对服务易消失性改善需求和供给能力。

好的服务公司把注意力集中在顾客与职员两者身上。他们懂得服务利润链，把公司的利润与职员和顾客的满意连在一起。服务市场销售战略不仅要求外部营销，而且要求内部营销以激励职员和互动式营销以在服务提供者中建立服务交付技巧。为了取得成功，服务市场营销人员必须建立竞争性差异，提供高质量的服务和找到提高服务生产率的方法。

组织、人员、地方和构思也可以被营销。组织营销指为了建立、维持或改变目标观众对组织的看法和行为而进行的活动。人员营销指为了建立、维持或改变对具体某些人的看法和行为而进行的活动。地方营销指为了建立、维持或改变对具体某个地方的观点或行为而进行的活动。构思营销指对构思进行市场营销的活动。对社会构思进行的市场营销叫作社会营销，包括创设和实施旨在增加社会思想、事业或习惯在目标群中可接受程度的方案。

第 9 章

新产品开发和 产品生命周期战略

3M 公司营销 60,000 多种产品 从沙纸和胶粘剂到隐形眼镜、心肺仪器和新潮的人造韧带；以及从反射路标到不锈钢羊毛肥皂垫和几百种胶条，如创口贴、防护胶带、超级捆绑胶带，甚至还有一次性尿片、再扣紧胶带。3M 公司视革新为其成长的道路，视新产品为其生命的血液。公司的目标是 每年销售量的 30% 从前 4 年研制的产品中取得（公司长期以来的目标都是 5 年内 25% 最近又前进了一步）这是令人吃惊的。但是更令人吃惊的是，它通常能够成功。每年，3M 公司都要开发 200

多种新产品。它那传奇般的注重革新的精神已使 3M 公司连续成为美国最受人羡慕的企业之一。

新产品并不是自然诞生的。3M 公司努力地创造一个有助于革新的环境。它通常要投资约 7% 的年销售额，用于产品研究和开发，这相当于一般公司的二倍。

3M 公司鼓励每一个人开发新产品。公司有名的“15% 规则”允许每个技术人员至多可用 15% 的时间来“干私活”即搞个人感兴趣的工作方案，不管这些方案是否直接有利于公司。当产生一个有希望的构思时，3M 公司会组织一个由该构思的开发者以及来自生产、销售、营销和法律部门的志愿者组成的冒险队。该队培育产品，并保护它免受公司苛刻的调查。队员始终和产品呆在一起直到它成功或失败，然后回到各自原先的岗位上或者继续和新产品呆在一起。有些冒险队在使一个构思成功之前尝试了 3 次或 4 次。每年，3M 公司都会把“金步奖”授予那些新产品开发后 3 年内在美国销售量达 200 多万美元或者在全世界销售达 400 万的冒险队。

在执着追求新产品的过程中，3M 公司始终与其顾客保持紧密联系。在新产品开发的每一个时期，都对顾客偏好进行重新估价。市场营销人员和科技人员在开发新产品的过程中紧密合作，并且研究和开发人员也都积极地参与开发整个市场营销战略。

3M 公司知道为了获得最大的成功，它必须尝试成千上万种新产品构思。它把错误和失败当作是创造和革新的正常组成部分。事实上，它的哲学似乎成了“如果你不犯错，你可能不在做任何事情。”但正如后来的事实所表明的许多“大错误”都成为 3M 公司最成功的一些产品。3M 公司的老职员很爱讲一个化学家的故事。她偶尔把一种新化学混合物溅在网球鞋上。几天之后，她注意到溅上化学混合物的鞋面部分不会变脏。我找

到啦！该化学混合物后来成为斯可佳牌（Scotchgard）织物保护剂。

还有一个是关于 3M 公司科学家斯宾赛·西尔维的故事。西尔维想开发一种超强粘剂，但是他研制出的粘剂却不很粘。他把这种显然没什么用处的粘剂给其他的 3M 公司科学家看，看他们能找到什么办法来使用它。过了几年，一直没有进展。接着 3M 公司另一个科学家阿瑟·弗赖伊遇到了一个问题，因此也就有了一个主意。弗赖伊博士是当地教堂的唱诗班成员，他发现很难在赞美诗集中做记号，因为他夹的小纸条经常掉出来。他在一张纸片上试着涂了点西尔维博士的弱粘胶。结果这张纸条很好地粘上了，并且后来撕下来时也没有弄坏赞美诗集。于是便诞生了 3M 公司的可粘便条纸，该产品现已成为全世界办公设备畅销产品之一。

读完本章之后，你应该能够：

1. 列举和定义新产品开发过程中的步骤；
2. 解释企业如何找到和开发新产品构思；
3. 描述产品生命周期阶段；
4. 解释在产品生命周期中市场营销战略如何变化。

企业必须善于开发新产品。面对不断变化的顾客品味、技术和竞争，企业还必须对产品进行管理。每一种产品似乎都会经历一次生命周期——诞生、历经几个阶段，最终当更新的、能更好满足消费者需要的产品出现时，原来的产品便死亡。

这一产品生命周期现象对营销人员提出了两大挑战。第一，因为所有的产品最终都会衰亡，所以企业必须找到新的产品

来代替衰老的产品（新产品开发问题）。第二，企业必须明白它的产品是如何衰老的，以及当产品经过每个生命周期阶段时如何调整市场营销战略（产品生命周期战略问题）。我们先来看一下找到和开发新产品的问题，然后再来谈谈如何使产品成功地度过生命周期的问题。

新产品开发战略

由于消费者品味、技术和竞争的快速变化，企业必须持续地开发新产品和服务。企业可通过两条途径获得新产品。一条是通过收购，即购买整家企业，专利或生产他人产品的许可证。另外一条是通过企业自己调研部门的新产品开发（new-product development）。由于开发和推出新产品的成本上涨，所以许多大企业宁愿采用已有品牌，而不愿创建新品牌。其他企业通过复制竞争者的品牌或存续旧的品牌节约了资金。

我们所谓的新产品是指新发明的产品，产品性能的改进，产品形态的调整，以及新品牌，这些都需通过企业自己的研究和开发努力才能取得。本章中，我们集中谈谈新产品的开发问题。

革新往往具有很大风险。福特在爱德塞尔（Edsel）汽车上损失了 3.5 亿美元；RCA 公司在它的赛莱克塔（Selecta）录像机上损失了 5.8 亿美元；得克萨斯仪器公司在从家庭电脑行业撤退时已损失了 6.6 亿美元。其他一些损失惨重的产品则来自非常有经验的企业，如：新可口可乐（可口可乐公司），LA 低醇啤酒（布斯奇啤酒公司），赞普电子邮箱（联邦运通），极地梦幻方便电敷（宝丽莱公司），总理牌“无烟”香烟（R.J. 雷诺兹公司），克洛劳克斯洗衣粉（克洛劳克斯公司）。

新产品的持续高失败率令人不安。一项研究估计新消费者包装产品（绝大多数是线扩展）的失败率高达 80%。还有一项

研究发现 33% 的新工业产品刚开始便失败了。正如一位市场营销专家所说的，“如果企业能够改进开发新产品的有效性，它们就能够双倍巩固底线。这是改进潜力最大的领域之一。”

为什么这么多新产品都失败了？这里有几个原因。尽管主意不错，但是对市场规模可能估计太高。或许实际产品设计得不如本应该设计的那样好。或者产品市场定位不正确，定价太高或广告做得很差。或许高级管理人员无视不利的市场调研结果而一意孤行。有时是因为新产品开发费用比预计的要高，有时是因为竞争对手的反击比预计的要猛烈。

因为这么多新产品都失败了，所以企业都急于知道怎样提高新产品成功的可能性。一种方法是找到成功的新产品并找出它们的共同之处。有一项研究曾调查了 200 种中等到高技术的新产品，寻找成功产品而不是失败产品所共有的因素。结果发现第一大成功因素是独一无二的优秀产品，即质量好、特色新、使用价值高的产品。具体的来说，具有很大优势的产品的成功率达 98%，而中等优势的产品成功率为 58% 最小优势产品的成功率仅为 18%。另一个成功的关键因素是：界定明确的产品概念优先于新产品开发。根据产品概念，企业可在开发之前认真地定义和估价目标市场、产品需求和利益。总之，为了创造一种成功的新产品，企业必须理解它的消费者、市场和竞争者，开发对顾客具有卓越价值的产品。

所以企业面对的一个问题是，它们必须开发新产品，但是形势却极不利于成功。解决这个问题的方法是，认真策划新产品开发计划，并且为找到和开发新产品建立系统的新产品开发程序。图 9-1 所示为新产品开发程序中的 8 大主要步骤。

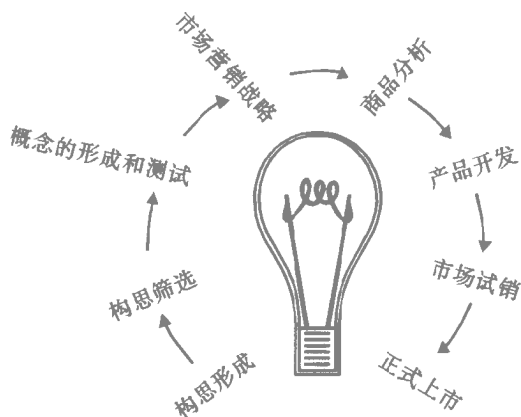


图 9-1 新产品开发的主要阶段

构思形成

新产品开发始于构思形成 (idea generation) 即系统化地搜寻新产品主意。为了找到几个好主意, 企业一般都要进行许多构思。最近对产品经理的一次调查发现, 100 个新产品构思中, 有 39 个能开始产品开发程序, 17 个能通过开发程序, 8 个能真正进入市场, 只有 1 个能最终实现商业目标。对新产品构思的搜寻必须系统进行而不能偶然任意化。否则, 尽管企业会发现许多构思, 但绝大多数与企业所在的行业不对口。企业高层管理机构可通过审慎地定义新产品开发战略来避免这种错误。新产品构思的主要来源包括内部来源、顾客、竞争者、销售商和供

应商及其他。

许多新产品构思来自企业内部。企业可通过正规的调研活动找到新构思。还可撷取科学家、工程师和制造人员的智慧。还有，企业的高级管理人员也会突发灵感，想出一些新产品构思。企业销售人员是又一个好来源，因为他们每天都与顾客接触。丰田声称它的职员每年提出 200 万项构思，每个职员大约 35 条建议，并且其中的 85% 得到了贯彻执行。

好的新产品构思还来自对顾客的观察和聆听。企业可通过调查或集中座谈了解到顾客的需要和欲望。企业可通过分析顾客提问和投诉发现能更好地解决消费者问题的新产品。或者企业工程师或销售人员可以跟顾客见面听取建议。通用电器公司电视产品部门的设计工程师就是通过与最终消费者会谈的方式来得到新的家用电器产品构思的。

企业可以从观察和聆听顾客的过程中学到许多东西。美国外科公司 (United States Surgical Corporation) 的绝大多数外科手术器械是在与外科医生的紧密合作中研制出来的，该公司率先进行腹腔镜检查实验，即把一只与一些纤细的长把手的手术仪器相连的微型电视照像机放到腹腔里，进行手术的实验。最近几年，美国外科公司的焦点已从经销单独外科器械转移到了提供一揽子产品和服务，旨在帮助各大医院实现成本效益的外科手术。现在，公司密切注意“总顾客”，即不仅包括外科医生，还包括物资管理、采购、财务以及医院其他部门的代理人。美国外科公司现在已占领了大约 58% 的一次性腹腔镜检查市场。

最后，消费者经常制造新产品自用。企业如果能找到这些产品并投放到市场中，便能获得利益。顾客也是构思已有产品新用途的一个好来源，这些新用途能够扩展市场和延长产品生命周期。例如，WD-40 公司是一家多用途家常润滑油剂和溶剂制造商，它每年都举办竞赛，以便从顾客那儿得到产品用途构思。

(见营销实例 9-1)。同样,雅芳公司也利用了消费者发现的柔肤浴油和润肤露的新用途。许多年来,顾客中一直盛传,柔肤浴油也是种极好的臭虫防护剂。一些顾客仅仅满足于把芳香浴油倒到洗澡水里使水清香怡人,还有一些顾客则把浴油随身带在背包里,用来涂抹蚊虫可咬的地方;或者装在瓶子里,放在海滩小屋的地板上。现在,雅芳正在销售柔肤润肤防晒霜,这是一种三用产品,可以防止蚊虫叮咬,防水防晒以及湿润皮肤。

竞争者是新产品构思的又一好来源。企业观察竞争者的广告以及其他信息,从而获取新产品的线索。它们购买竞争者的新产品,把产品拆开,观察产品是怎样运作的,分析产品的销售,最后决定企业是否应该研制出一种自己的新产品。例如,福特在设计其高度成功的捷豹牌汽车时,拆看了 50 多种竞争品牌的汽车,一层一层地寻找可以复制或改善的地方。捷豹采用了奥迪的加速器踏板“触角”,丰田 Supra 车型的油耗表,宝马 528e 轮胎和千斤顶储存系统,以及其他 400 种类似优点。福特在 1992 年重新设计美洲虎汽车时采用了同样的方法。

最后,销售商和供应商也会有许多好的新产品构思。转售商接近市场,能够传递有关需要处理的消费者问题以及新产品可能性的信息。供应商能够告诉企业可用来开发新产品的新概念、技术和物资。其他构思来源包括贸易杂志、展览和研讨会;政府代理机构、新产品顾问、广告代理机构、市场营销调查公司;大学和商业实验室;发明人等。

营销实例 9-1

WD-40: 创造新用法的聪明之举

和管道胶条以及忠实的榔头一样,WD-40 已成为绝大多数美国家庭中真正基本的幸存工具之一。1953 年,最初研制 WD-40 是为了防止阿特拉斯(ATLAS)导弹生锈和腐蚀。它的名声大噪是源于第 40 次和最后一次

排水量方案的试制。在过去的 40 年间,WD-40 已达到了某种被狂热崇拜的地步。现在 在 80%多的美国家庭里可以找到 WD-40。

WD-40 公司在扩展 WD-40 产品生命周期,以及通过找到该流行产品的新用途来扩展市场方面,确实有真正的窍门。许多新鲜的产品概念来自现行的使用者 这些使用者参加了 WD-40 公司的年度新用途构思竞赛。去年“发明你自己的用法”竞赛获胜者取得了奖金 并且许多人的构思在 WD-40 公司的“总是还有一种用法”的广告运动中成为一大特色。

许多竞赛参加者建议的用法简单、实用。今年的获胜用法来自一名教师。她用 WD-40 擦干净了教室里的旧黑板。“真是令人惊奇啊!黑板又开始复活了,”她说,“黑板不仅恢复了原样 而且连几年来形成的遮盖物和刮痕等残留物也同样被去除了。”其他的参赛者也说出了一些相当不一般的用法。去年的第一名由加利福尼亚的一位妇女获得。她的一只叫“小甜饼”的长尾小鹦鹉从她的肩上跌了下来,掉到了贴鼠纸上。她想解救这只鹦鹉,结果自己的手也被贴上了。后来兽医用质量很好的老 WD-40 解救了这两位“落难者”。还有其他一些听起来简直是不可能的用法。例如,一位参赛者声称在他的塑料飞碟上喷了 WD-40 之后 它便飞得没了踪影 并且再也没有看到过。

到现在为止 几乎每个人都发现 WD-40 可以便捷地用来润滑机器 保护工具不生锈 松开螺母和螺栓 去掉较链的“吱嘎”声 以及打开卡住了的门窗抽屉和拉链。许多 WD-40 迷认为你可以用 WD-40 去除粘在玻璃器皿、塑料和铁器上的标签;去除粘在头发和地毯上的泡泡糖;去除乙烯基地板上的拖痕;去除任何地方的颜色笔迹。不管是墙上的颜色笔迹还是粘在头发上的泡泡糖,对顽皮捣蛋鬼的父母来说 WD-40 简直是一大救星。例如,一位用户二岁的女儿用彩笔在起居室的墙上画了一条彩虹,用 WD-40 喷了几下便解决了这个问题。

这些普通的用法还是很情合理的。但是你听说过在丹佛的一家咖啡馆里,有一个裸体盗窃嫌疑犯被卡在通风孔里的事吗?消防队用了一支大剂量的 WD-40 才把他从通风孔里使劲拔了出来。你还听说过一位密西西比海军军官用 WD-40 击退了一只暴怒的狗熊吗?还有一位大学生写信来说他隔壁的一位朋友与爱人在床上欢娱,结果这只老床发出的声响吵得他宿舍里的每一个人都失眠了。于是他用 WD-40 来治理这些吱嘎作

响的床上弹簧 解决了问题。

其他人报告使用 WD-40 可以洗干净油漆刷子 更新老印刷机和打字机的色带，防止雪粘到雪铲上，去除淋浴门和浴室瓷砖上的硬水渍和肥皂沫。一位有创见性的公墓看守人甚至用 WD-40 来擦洗墓石。许多渔夫报告说在鱼饵上喷一点 WD-40 能引来更多的鱼。一些文娱活动者声称在他们的高尔夫球棒、高尔夫球或保龄球上喷些 WD-40 会极大地改善他们的比赛技巧。

WD-40 可用来松开任何东西 比如修理工卡在抽水马桶里的手指 卡在把尿的椅子上的小男孩的头，卡在篱笆上的奶牛的头。一位农场主说：“我们只不过是它的脑袋上喷了点 WD-40 它就立刻滑了出来。”大牧场主和赛马训练师说他们用 WD-40 替马整理鬃毛和尾巴 以及不让马蹄粘上泥巴。接着有一位佛罗里达男子发现了一种显然不同的使用方法。当一些现代海盗上船的时候 他拿起一罐 WD-40 砸在一个即将劫持他的人的头上 还把他打下了船 从而使自己幸免于难。

构思筛选

构思形成的目的是创造大量的新产品开发构思。接下来几个阶段的目的是减少构思的数量。第一个构思减少阶段是构思筛选(idea screening)。筛选的目的是尽可能快地找到好构思放弃坏构思。在后面几个阶段产品开发成本飞涨，所以企业必须采用能转变成盈利性产品的构思。

绝大多数企业要求管理人员用标准的格式写出新产品构思，以便提交给新产品委员会审阅。该书面报告描述了产品、目标市场以及竞争 并对市场规模 产品价格 开发时间和成本 制造成本和回收率做出一些初步估计。接着，委员会针对一些通用标准对构思做出评价。例如，在 Kao 公司（日本一家大型消费产品公司），委员会提出如下问题：产品对消费者和社会真正有用吗？对本公司有没有好处？是否符合公司的目标和战略？

我们有成功实行这个构思所需的人员、技术和资源吗？它提供给顾客的价值是否多于竞争者的产品？广告和销售是否容易？许多企业都有设计得很好的系统来评定和筛选新产品构思。

概念的形成和测试

一个有吸引力的构思必须发展成为一个产品概念 (product concept)。区分产品构思、产品概念和产品形象是一件很重要的事情。产品构思是指企业可以考虑向市场提供的一种可能产品的主意；产品概念是指用有意义的消费者术语对构思的详尽描述；产品形象是指消费者观察实际产品或潜在产品的方式。

1. 概念形成

假设通用汽车公司想正式上市它的实验电车。这种汽车时速为每小时 80 英里，在再次充电之前可走 90 英里。通用汽车公司估计这种电车的使用成本大约为普通汽车的一半。

通用汽车公司的任务是把这种新产品演变成可供选择的产品概念，找到每种概念对顾客的吸引程度，并选择最佳的一个。通用汽车公司可为电车设立以下几种产品概念：

- 概念 1：不昂贵的超小型汽车，作为在镇上使用的第二类家庭汽车。该车是理想的代步和访友工具。
- 概念 2 中等价格 中等型号的汽车 作为各种用途的家庭汽车。
- 概念 3 中等价格的运动小型车 用来吸引年轻人。
- 概念 4 不昂贵的超小型汽车 用来吸引认真谨慎的人 这些人要求基本的交通功能、低燃料成本和低污染。

2. 概念测试

概念测试 (concept testing) 指用几组目标消费者测试新产

品概念。新产品概念可用符号或实物的形象提供给消费者。以概念 1 为例：

一种效率高 开起来有趣 利用电能的 4座超小型汽车，是去商店购物和访友的最佳工具。使用成本仅为汽油汽车的一半。时速达到每小时 80 英里，可连续开 90 英里之后再充电。全套设备的总价格为 18,000美元。

对某些概念测试来讲，一句话或一幅图便可能足够了。但是对概念更具体和形象的阐述会增加概念测试的可信度。今天，市场营销人员正在寻找新办法，使产品概念更接近于概念测试标的（见营销实例 9-2）。

在知道产品概念之后，消费者将会对表 9-1 中的问题做出回答，来看他们对产品概念作何反应。消费者的回答将帮助企业决定哪个概念有最强的吸引力。例如，最后一个问题是问消费者的购买意图的。假设有 10% 的消费者“肯定”会买，而 5% 的消费者说“可能会买”，则企业会把这些数据摊到目标消费群的总人口上，从而估计出销售量。到此时为止，这项估计还是不确定的，因为人们并不总是实践他们的意图。

许多企业在试图把新产品概念转变成实际新产品之前，总是会用消费者来测试一下新概念的。这已成了这些企业的例行公事。例如，每个月理查德·桑德斯公司（Richard Saunders Inc.）的艾可民意测试（Acu-Poll）调查系统，会在全国有代表性的 100 家杂货店中对顾客就 35 种新产品概念进行个人提问。该民意测验对参加者购买新产品的兴趣，他们对新的不同产品构思的认识及他们对产品的价值与价格的比较判断作出评定。在最近一次民意测验中，纳贝斯克的奥利奥巧克力锥概念取得了少见的 A⁺ 级评定，这意味着消费者认为这是他们愿意一试

的杰出概念。其他的产品概念则没有这么好的经历。应用微齿公司 (Applied Microdentsics) 的纽布拉什 (Nubrush) 防细菌牙刷消毒喷雾只得了个 F 级。消费者发现纽布拉什定价过高, 而且绝大多数消费者认为他们的牙刷现在不存在细菌感染问题。

表 9-1 电动汽车概念测试题

1. 你理解电动汽车的概念吗?
2. 你相信关于电动汽车性能的说法吗?
3. 与传统汽车相比, 电动汽车有什么主要益处?
4. 在汽车特色方面你会建议做哪些改进?
5. 因为什么用途使你更喜欢电动汽车甚于喜欢传统汽车?
6. 电动汽车的合理价格应为多少?
7. 谁会参与你买这种车的决定? 谁会驾驶这种车?
8. 你会买这种车吗? (肯定、可能、可能不、肯定不)

营销实例 9-2

概念测试的新世界：立体平版印刷术和虚拟现实

在产品概念测试中 对概念的呈现越类似最终产品或经历 测试的结果越可信。今天 许多公司正在为产品概念测试设计有趣的新办法。

例如 3D 系统公司 (3D System Inc.) 用一种叫 3-D 印刷术或“立体平版印刷术”的技术来制造有形产品 (如小器件和玩具) 的三维模型。这个程序从计算机设计的三维样板形象开始。计算机先模拟出一个三维设计, 然后将该设计形象电子细分为极薄的薄片。用于设计这些薄片的数字信息接着被用来指导自动控制的激光束, 激光束再照到液体塑料上。按公式制造, 在激光来的照射下会变为固体。激光束一层层接一层层地把塑料变硬 最后制出整件物体。在几个小时之内 该程序就制造出了塑料样品 若用别的方法 这需要几周才能完成。调查人员可以把这些模型给消费者看 从而得到他们对此的评论和反应。

立体平版印刷技术已取得了一些令人惊讶的成功。洛奇特克公司

(Logitech)是一家生产鼠标和其他外国设备的公司。它利用立体平版印刷技术从一家主要电脑生产商那儿赢得了—个非常难求的合同。当这家电脑生产商要求用投标的方式来制造—种特殊的鼠标时,洛奇特克公司非常高兴。唯一的障碍是,标书必须在二周之内呈交。运用立体平版画技术,洛奇特克公司在规定的时间内设计、制造和组装了一个功能齐备、品质卓越的样品。电脑生产商在惊讶之余当场就把合同给了洛奇特克公司。

除了制造样品外,3-D印刷也叫“桌面制造”还为顾客定做产品提供了令人激动的前景。将来,3-D工厂里可能会大量涌出顾客定做的产品。企业还可能会把整个库存存到电脑记忆库中去,甚至有可能把立体物传真给相距遥远的厂家。

当涉及到较大的有形产品如汽车时,可用实际逼真的方法来测试。调查人员用软件包在电脑上设计出汽车。人便可以操纵电脑上的模拟汽车就好像它是真的汽车—样。通过操纵某些控制键,参与者可以接近模拟汽车,打开车门,坐进汽车,发动引擎,听听起动声,开走,并体验—下开车的感觉。所有这些都在电脑上进行。在模拟展览室里放置—辆模拟汽车,并让—位模拟售货员以—定的态度和话语与顾客搭话,这会使整个经历更加逼真。在完成实验后,参与者会被问及—些问题,例如他们喜欢什么和不喜欢什么,还有他们是否会购买这样的汽车。调查人员可以改变汽车特色和销售室的布置来看哪些特色最具吸引力。尽管这种方法可能会很贵,但是它却使调查人员能够在投资几百万美元生产真汽车之前了解到许多东西,以便设计出—种合适的汽车。

座落在亚特兰大的市场软件公司 Market Ware Corp. 开发了一种叫梦幻顾客 Visionary Shopper 的虚拟现实软件。该软件可以在 PC 机上运行,能够让消费者在电脑屏幕上的商店通道里穿行,以及翻看包装,就好像这些货架真的在他们面前—样。消费者甚至可以把包装翻过来,就像用手翻过来—样。营销人员可以衡量消费者对价格、促销、货架摆设等其他变量的变化所做出的反应。虚拟现实系统对那些厌倦市场调查电话和邮件的消费者更具有吸引力。此外,它比市场调查更准确。例如,消费者会不加思索地从实际逼真货架上取下 2 盒 6 罐装的啤酒。而在传统的市场调查中,他们会少报对啤酒的消费量,因为害怕被人看作是饮用大量啤

酒者。而且，那些为企业提供实际逼真商店里购货数据的消费者或许会得到一些在将来会非常有用的经验。正如一位市场软件公司的经理所说的：“某一天 人们便会这样买东西。”

市场营销战略的制定

假设通用汽车公司发现电动汽车概念 1 测试结果最好。下一步是市场营销战略开发（marketing strategy development），即为把这种汽车推向市场而设计出最初的市场营销战略。

市场营销战略报告书由三部分组成：第一部分描述目标市场；计划中的产品定位；以及在开始几年内的销售额、市场份额和利润目标。因此：

目标市场是那些需要第二辆车来采购、代步或访友的家庭。这种车的市场定位是：比目前市场上的小汽车价格低廉，使用经济、驾驶有趣。第一年公司预计销售 200,000 辆，亏损不超过 3000 万美元。第二年 公司预计销售 220,000 辆，盈利 5000 万美元。

市场营销战略报告书的第二部分概述产品第一年的计划价格、销售和营销预算：

电车有三种颜色，并有空调和动力驱动装置可供选择。零售价为每辆 18,000 美元，经销商可享受 15% 的折扣。经销商月销售量在 10 辆以上者，该月内每销售一辆者便可享受 5% 的附加折扣。广告预算为 2,000 万美元，其中一半用于全国广告，另一半用于当地广告。广告的重点是电动汽车的经济和有趣。第一年用 100,000 美元搞市场调研以找到是谁在买汽车以及测定他们的满意程度。

市场营销战略报告书的第三部分是描述预计的长期销售

额、利润目标和市场营销组合战略：

通用汽车公司想取得整个汽车市场 3% 的长期份额，并实现 15% 的税后投资收益率。为了实现这一目标，产品质量起点应高，并且要不断改进。如果竞争允许，第二年和第三年应提高价格。广告总预算每年应提高约 10%。第一年之后市场营销调研费用将减至每年 60,000 美元。

商业分析

管理部门一旦对产品概念和市场营销战略做出了决策，接下来便可以估计这项建议的商业吸引力了。商业分析（business analysis）指考察新产品的预计销售、成本和利润，以便查明它们是否满足企业的目标。如果满足，产品就能进入产品开发阶段了。

为了估计销售量，企业应观看类似产品的销售历史，并对市场意见进行调查。应估计最大和最小销售量以估量出风险大小。在预计好销售量之后，管理部门可为产品估计期望成本和利润，包括市场营销、市场研究与开发、制造、会计以及财务成本。接着，企业便可以用这些销售和成本数据来分析新产品的财务吸引力。

产品开发

到目前为止，就许多新产品概念而言，产品还只是一个口头描述，一幅图画，或者一个粗糙的模型。如果产品概念通过了商业测验，就可以进入产品开发（product development）阶段。在此，市场研究与开发或者工程部门可以把市场概念发展成实体

产品。但是，产品开发步骤现在要求加大投资。这一步骤将揭示产品构思能否被转变成实际有效的产品。

产品研究与开发部门开发和测试一个或多个产品概念实体形式。研究与开发部门希望设计出一个能满足和刺激消费者，并且生产起来快，不超过预算成本的样品。设计一个成功的样品需要几天、几周、几个月甚至几年。产品经常要通过严格的性能测试，以便确信产品安全有效。以下是一些性能测试的例子：

巴比 (Barbie) 潜泳玩具娃娃必须连续游泳和蹬踢 15 小时，并且寿命期至少为一年才能令马特公司满意。但是，由于发现巴比的脚会伸到小主人的嘴里去而不是乖乖地呆在浴缸里，所以马特公司又发明了一种娃娃，并且进行了更为严格的测试：巴比的两只脚被铁钳夹住，以保证她不磕破或窒息潜在的主人。

肖工业公司 (Shaw Industries) 以每小时 5 美元的报酬雇用实验者在 5 卷长地毯样品上来回走动，每天走 8 小时，每人平均走 14 英里。在走动时，每人每周固定读三本侦探小说，两年之内可扔下 40 磅的书来。肖工业公司数出行走者的脚步数，计算出 20,000 步相当于几年平均地毯损耗量。

在吉列公司，每天都有来自各个部门的 200 名志愿者没有刮胡子就去上班。他们排队来到公司南波士顿制造和调查工厂的二楼，进入有一只水槽和一面镜子的小隔间。在小窗另一边的技术人员指令他们用哪把刮胡刀，哪种刮胡膏和刮胡后用品，然后他们再填写问卷。一位吉列公司的雇员说：“我们在这儿流血，是为了你们能在家刮好胡子。”

样品必须有要求的性能特色，还必须传达想要表现的心理特征。例如，电车给消费者的印象应该是结实、安全。管理部门必须知道消费者判断汽车结实的依据是什么。一些消费者通过关门听声音来判断。如果汽车关门的声音听起来不紧密牢固，

消费者就会认为汽车造得很差，不结实。

市场试销

如果产品通过了性能和消费者测试，接下来一步便是市场试销（test marketing）了，在这一阶段产品和市场营销方案被放入到更加逼真的市场环境中去。市场试销使营销商在进行大笔投资全面推广产品之前通过营销产品获得经验。它允许企业测试产品和整个市场营销方案——市场定位战略、广告、销售、定价、品牌和包装、预算标准。

市场试销所需数量根据每种新产品的不同而不同。市场试销的成本可能会很大，并且市场试销花费时间，这会使竞争者获取优势。当开发和推出产品的成本很低时，或当管理部门对一种新产品很有信心时，企业可能很少或根本不进行市场试销。企业也不试销简单的产品线扩展或竞争者成功产品的复制品。例如，宝洁公司的福尔吉（Folger）去咖啡因咖啡晶体就没有进行市场试销。还有，皮尔斯伯雷公司在推出丘艾（Chewy）格拉诺拉麦片棒和敷巧克力格拉诺拉迪普斯麦片（Granola Dips）时，也没有标准的市场测试。但是，当推出一种新产品需要很大的投资时，或者当管理部门对产品或营销方案不能确信时，企业可进行大量的市场试销。例如，利华（美国）（Lever USA）公司在把它的成功产品利华 2000 条形肥皂向全世界推广之前，在亚特兰大试销了二年。

市场试销的成本可能会很高，但是与错误造成的损失相比都算不了什么。例如，伦敦的联合利华（Unilever）公司在决定跳过正规的市场试销，直接销售它的欧洲新洗衣粉强力（Power）时，便得到了一个惨痛的教训。该公司被强力洗衣粉中获得专利的催速剂（一种二氧化锰催化剂）冲昏了头，以至于跳过了市

场试销步骤，也不理睬主要对手宝洁公司的警告：新的去渍洗衣粉也会损害顾客的衣服。结果新的强力牌洗衣粉成了一场灾难。当然，宝洁公司并不是为了联合利华公司的利益才去劝告它的，宝洁公司有自己的小算盘：它正秘密地准备重建碧浪品牌在欧洲的“旗舰”碧浪未来（Ariel Future），一种去渍洗衣粉。最后，宝洁公司出示了被强力洗破的衣服的彩照，以及用自己的碧浪洗过的仍保持原样的衣服，才算结束了对全欧洲新闻记者的“炮轰”。

正式上市

市场试销为管理部门提供所需信息以做出最终决策：是否要设立新产品？如果企业进一步让产品正式上市（commercialization），即把新产品推向市场，则企业将面临很高的成本。企业将不得不建造或租用生产设施。并且，以一个新的消费者包装产品为例，企业在第一年将不得不为之花费1,000万美元至1亿美元的广告和促销费用。例如，麦当劳每周有500多万美元花在了MCDLT三明治的介绍性广告运动上。

设立新产品的企业首先必须决定推出时机。如果电动汽车会影响公司其他汽车的销售量，则该电动汽车的推出时间将会延迟。如果电车还可进一步改进，或者经济衰退，则公司会等到下一年再推出。

接下来，企业必须决定在哪儿设立新产品，是在单一的地点，还是在一个地区，全国市场或者国际市场。很少企业有信心、资本和能力将产品推向全国或国际性销售渠道。企业一般都进行有计划的市场扩展。特别是小企业会选择有吸引力的城市或地区，一次只进入一个。而大一些的企业会迅速地把新产品推向几个地区或全国市场。

具有国际销售系统的企业会通过全球扩展来推出新产品。高露洁-帕默里夫公司采用了“领头国家”战略。例如，它首先在澳大利亚、费城、香港和墨西哥推出帕默里夫奥普汀姆斯 (Optims) 洗发水和空调，然后迅速地席卷欧洲、亚洲、拉丁美洲和非洲。国际性企业正不断地用全球快速袭击的方式推出新产品。宝洁公司对潘帕斯尿片 (Pampers Phases) 就采用了这种方法。过去，宝洁公司一般总在美国市场上推出新产品。如果这种产品获得了成功，国外竞争者就会抢在宝洁公司向全球销售之前在本国市场上仿制该产品。但是，对于潘帕斯尿片，宝洁公司在美国上市后一个月内便把它推向了全球市场。公司计划在上市后的 12 个月之内就在 90 个国家的货架上销售该产品。如此迅速的全球扩展使得在外国竞争者采取行动之前就巩固了品牌的市场地位。宝洁公司以同样方式在全球推广了其他几种新产品。

加速新产品开发

许多企业把它们的新产品开发程序组织成有序的几个步骤，从构思形成开始到正式上市结束。根据这一有序的产品开发方法，一个企业部门单独工作完成它的程序步骤，然后把新产品传递给下一个部门和阶段。这一有顺序的、循序渐进的程序能帮助控制复杂和危险的产品项目。但是这样做也可能相当慢，这很危险。在飞速变化和激烈竞争的市场中，如此之慢但又具有确定性的产品开发程序会使企业把一些潜在的销售和利润丢失给更聪明的竞争者。

现在，为了使新产品更快地进入市场，许多企业正放弃有序的产品开发方法，而倾向于一种更快捷、更灵活的方法：同时产品开发 (simultaneous product development) 方法。根据这一新方

法，各个企业部门紧密合作，交叉产品开发程序中的各个步骤，以便节约时间和提高效率（见营销实例 9-3）。

营销实例 9-3

加快新产品进入市场的步骤

菲利普 荷兰电子消费品公司巨人在 1972 年向市场推出了第一台录像机 比日本竞争者领先 3 年。但是菲利普花了 7 年的时间来开发第 2 代录像机 而在此期间 日本制造商至少已经推出了 3 代新产品。菲利普成了它自己缓慢的产品开发程序的牺牲品，在日本竞争者的袭击下再也没能恢复过来。这一现象是非常典型的。在当今变化迅速、竞争激烈的环境中 推出新产品太慢会导致产品失败 失去销售和利润 以及丧失市场地位。“快速进入市场”和“缩短新产品开发周期”已成为所有企业急切关注的问题。

大企业一般都采用有序产品开发方法，即依据一系列有序的步骤来开发新产品。企业每个部门在完成本阶段的产品开发步骤之后再往下传 这有点像接力赛跑。这种有序的开发方法有优点 表现在使有风险和复杂的新产品开发项目有条不紊 但是这种方法也是致命的慢。

为了加快产品开发循环 许多企业已采用了一种更快着重团队合作的方法，叫作同时产品开发法。这种方法不再把新产品从一个部门传到另一个部门，而是由企业从各个不同的部门抽调来一队人马专门负责新产品开发，从开始一直到结束。这些小组的成员通常来自市场营销部门、财务部门、设计部门、制造部门和法律部门 甚至供应商和客户企业。同时开发法更像是一场橄榄球比赛 而不是接力赛 队员们在下半场奔走，向着共同的目标——快速创设新产品奋斗的时候，把新产品这个球来回地传来传去。

高层管理部门给产品开发小组的只是一般性战略指导，而不是清晰明确的产品构思或工作计划。它用硬性的，看起来有些矛盾的目标对开发小组提出挑战，即：“开发出经审慎设计并超越他人的新产品，但是要快。”而且为开发小组提供任何迎接这个挑战所需要的自由和资源。在有序开发程序中，一个阶段的瓶颈便会严重减缓整个项目的进程。用同时

开发的方法，如果一个功能区临时遇到了障碍，则它会在整个小组继续前进的同时把问题解决好。

阿伦—布拉德利公司 (Allen-Bradley Company) 是一家工业控制器制造公司，它采用同时开发法实现了惊人的利益。根据它原先的有序开发法，公司的市场营销部门把一个新产品构思交给设计师。设计师在孤立的情况下工作，在确定了产品概念之后，再把它们传给产品工程师。工程师也是自归自地工作，制作出昂贵的样品之后再把它们传给制造部门。制造部门再努力想办法生产新产品。最后，经过许多年，以及十几个回合代价昂贵的设计协调和延期之后，营销部门被叫来销售新产品。营销部门经常会发现这些新产品定价太高，或者早已过时了。现在，阿伦—布拉德利公司的所有部门共同合作，开发新产品。这样做的结果是惊人的。例如，公司最近开发一种新的电控器只用了 2 年时间，如果按照老的那一套，则会需要 6 年时间。

布莱克与德克尔公司用同时开发法（公司称之为合作工程）来开发以真正的自己动手者为目标市场的夸顿 (Quantum) 工具线。布莱克与德克尔公司选派了一个叫夸顿小组的“合成小组”，该小组由来自世界各地的 85 名布莱克和德克尔公司职员组成，以便尽可能快地获得适合顾客需要的正确产品线。该小组包括工程师、财务人员、营销人员、设计人员以及其他人员。他们分别来自美国、英国、德国、意大利和瑞士。从构思到投产，包括 3 个月的消费者调查，该小组只用了 12 个月就开发出了获得高度好评的夸顿产品线。

汽车行业也已经发现了同时产品开发的好处。这种方法在通用汽车公司叫作同时发生工程，在福特公司叫作团队概念，在克莱斯勒叫作被驱动的程序设计。第一种运用这种程序设计的美国汽车是福特的金牛座和信使 (Mercury Sable) 这两类车在市场营销上都取得了很大成功。用同时发生的产品开发法，福特公司把开发时间从 60 个月削减为 40 个月。仅仅是让工程部门和财务部门同时检查设计，而不是循序检查，这使福特公司从开发周期中挤出了 14 周。福特公司还用这种团队方法来重新设计全新的金牛座汽车。公司的国际金牛座小组由工程师、设计师、营销员、会计师、供应销、工厂工人及其他人员组成。他们共同工作、设计和测试汽车，很快便把它推向市场。福特公司声称这些行动可以为整个项目削减

30% 的平均工程成本。在一个一般需要五、六年才出一种新型号的行业中，马自达现在只需要两至三年的开发时间——这一技艺，不靠同时开发法是不可能的。

但是，同时开发法的确也有它的局限性。超速产品开发比起较慢、较有序的开发更加危险、更加费钱。并且它还经常给企业制造压力和混乱。但是在瞬息万变的行业中，面对日益变短的产品生命周期，快速灵活的产品开发所带来的好处远远超过了它的风险。获得改进的新产品的企业比竞争者更快地进入市场，从而取得巨大的竞争优势。它们可以对不断涌现的消费者品味快速做出反应，并且能为更先进的设计制定更高的价格，正如一位汽车行业的高级管理人员所说的：“我们想要做的是在最可能短的时间里批准和制造新车，然后把它交到消费者手里……谁能第一个到达那儿，谁就能得到所有的弹子，谁就是整场游戏的赢家。”

产品生命周期战略

在推出一个新产品之后，管理部门想使它有一个较长的愉快的生命。尽管企业并不能期望产品能够永远地销售，但却想赚到足够的利润以补偿在推出该产品时所做的一切努力和经受的一切风险。管理部门知道每种产品的生命周期都有不确定的长度和特征。

图 9-2 所示为一典型的产品生命周期（product life cycle）（PLC），即产品销售和利润在整个产品生命期间的变化过程。产品生命周期有 5 个不同的阶段：

1. 产品开发期 始于企业找到和开发新产品构思。在产品开发期，销售量为零，企业投资逐渐增加。
2. 导入期 产品进入市场，销售量缓慢增长时期。由于产品导入费用很高，所以这个时期还没有出现利润。
3. 增长期 市场快速接受和利润快速增长时期。
4. 成熟期 由于产品已被绝大多数潜在购买者接受，所以

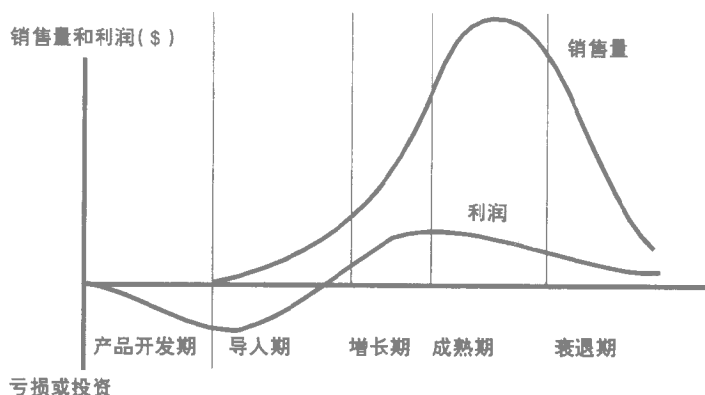


图 9-2 产品从出生到死亡的生命过程中的销售和利润

销售量增长速度减慢。为了在竞争中保护产品，市场营销支出增加，利润因此持平或下降。

5. 衰退期 销售急剧下降，利润跌落。

并非所有的产品都有这种 S 形的产品生命周期。一些产品一进入市场便很快消失；另外一些则有很长很长的成熟期。一些产品在进入衰退期后能通过大量促销或产品重新定位返回到增长期。

产品生命周期概念可用来分析产品大类（汽油发动的汽车）产品形式（迷你货车）或品牌（福特金牛座牌汽车），这三种形式下产品生命周期概念的应用各不相同。产品大类有最长的生命周期——许多产品大类的销售量在成熟期停留很长时间。与此相反，产品形式的生命周期趋向于标准模式。诸如乳状除臭剂、转盘电话、唱片等产品形式都很有规律地渡过了导入期，

快速增长期，成熟期和衰退期。由于不断变化的竞争性袭击和反击，某种具体品牌的生命周期会很快地发生变化。例如，尽管牙齿洁净产品（产品大类）和牙膏（产品形式）有相当长的生命周期，但具体牙膏品牌的生命周期却显得很短。

产品生命周期概念还可以用来说明风格、时尚和热潮。它们特殊的生命周期如图 9-3 所示。风格（style）是一种基本的、独特的表现模式。例如，风格表现在住宅上（殖民地式，大农场式）服装上（正式的、职业的、随意的）和艺术上（现实主义、超现实主义、抽象主义）。风格一旦创立，就有可能延续几代人，一会儿时兴一会儿不时兴。风格由于人们对它的兴趣一再复现，往往呈现周而复始的几个循环周期。时尚（fashion）是指在某一领域内最近为人们所接受或流行的风格。例如，70 年代后期保守的“预科生款式”的服装让位于 80 年代的“宽松多层款式”的服装。到了 90 年代，又反过来追求更加讲究和贴身的款式。时尚大都缓慢增长，然后流行一段时间，最后衰退。

热潮是指很快进入市场，被人们狂热接受，很早就达到销售

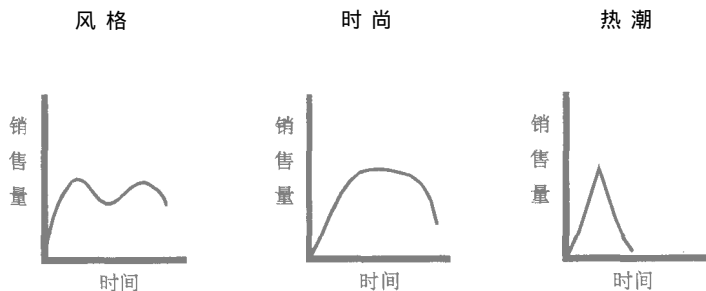


图 9-3 风格、时尚和热潮

高峰，又迅速衰退的时尚。它们只持续很短的一段时间，并趋向于只吸引有限的顾客。“玩石”（pet rocks）已成为热潮的经典例证。在听到朋友们抱怨养狗有多么贵时，广告撰稿人加里·戴尔（Gary Dahl）就拿他的玩石开玩笑，并很快为它写了篇驯狗指南讽刺文章。接着，戴尔很快便以每瓶 4 美元的价格销售了 150 万颗普通沙滩卵石。但是，这次在 1975 年 10 月爆发的热潮在第二年 2 月便像块石头似的沉到了河底。戴尔对那些想靠热潮取得成功的人的建议是：“在它还在的时候享有它。”其他的热潮例子有：魔方、卡比奇（Cabbage）的帕奇娃娃和游游。热潮无法存续很长时间，因为它们通常无法满足某种强烈的需要，或者不能很好地满足这种需要。例如，鲁比克的骰子只在几年之内销售量就达到 3000 多万，然后就骤然跌落。

产品生命周期概念还是营销人员用来描述产品 and 市场如何工作的有用工具。但是，用产品生命周期概念来预测产品性能或开发市场营销战略还是存在一些实际问题的。例如，经理们在识别产品位于生命周期的哪个阶段，确认产品何时进入下一个阶段，以及决定影响产品阶段移动的因素时，均有可能遇到麻烦。在实践中，还很难预计每一个产品生命周期阶段的销售水平，每一个阶段的时间长度，以及产品生命周期曲线的形状。

用产品生命周期概念来开发市场营销战略也很困难，因为该战略既是产品生命周期的原因又是它的结果。产品现在的生命周期地位可使人想到最好的市场营销战略，同时由此得出的市场营销战略又会影响产品在下一个生命周期阶段的表现。但是如果运用得当，产品生命周期概念是能够帮助设计出不同生命周期阶段的好的营销战略的。

我们在本章第一部分讨论了产品生命周期中的产品开发阶段。现在来看看生命周期其他各个阶段的营销战略。

导入期

导入期 (introduction stage) 开始于新产品首次进入市场。产品导入需要时间，销售量增长往往比较缓慢。一些著名的产品，如速溶咖啡、冰冻浓缩桔子汁和动力咖啡奶油分离器等在进入快速增长阶段之前都徘徊了好几年。

和其他阶段相比，在这个阶段由于销售量低，销售和促销费用高，因此利润很低或者是亏本的。需要很多钱来吸引销售商们建立他们的库存。促销费用相对较高，这是为了告诉消费者有这种新产品和让消费者来试用这种新产品。由于这个阶段的市场一般不愿意接受产品的精心改制，所以市场上竞争者为数较少，企业只生产产品的最基本样式。这些企业集中力量向那些最可能购买的顾客进行销售。

企业，尤其是市场先导企业，必须选择一种与企业设定的产品定位一致的新产品初始战略。企业必须意识到这个最初的战略只是更大、更复杂的产品生命周期市场营销计划中的第一步。如果市场先导企业所选择的新产品建立战略是一大“杀手”，则企业将为了短期的蝇头小利丧失掉长期的利益。在先驱企业进入产品生命周期的后几个阶段时，将不得不继续制定新的价格、促销和其他市场营销战略。如果企业在一开始时就出牌正确，就有最大可能建立和保持在市场中的领导地位。

增长期

如果新产品能够令市场满意，就能够进入增长期 (growth stage)，在此阶段销售量将迅速爬升。早期的产品接受者将继续购买该产品，后来的购买者将开始跟着这股潮流走，尤其是当

他们从别人嘴里听到有关产品的好说词时。在利润的吸引下，新的产品竞争者将会进入该市场。它们会推出新的产品特色，市场因此将会扩展。竞争者的增加会导致销售商店数量的增加，而销售量的跳跃式增长仅仅是为了建立转售商的库存。价格保持不变或者稍有下降。企业的促销费用保持不变或稍有提升。培育市场仍是个目标，但是现在企业还必须面对竞争。

在增长期，由于促销费用由更大的销售量分摊以及单位制造成本的降低，利润得到增长。企业运用几种战略来尽可能长期地保持市场的快速增长。企业改善产品质量和增加新的产品特色和式样，进入新的细分市场和新的销售渠道。把一些广告的内容由产品认知改为产品销售和购买，并且在适当时候降低价格以吸引更多的购买者。

在增长期，企业面临在高市场份额和高额目前利润之间做出权衡。通过在改进产品、促销和销售方面开支大笔金钱，企业可获得领导地位。但是，这样做企业就要放弃最大目前利润，企业希望在下一个阶段能获得利润补偿。

成熟期

产品销售增长达到某一点后就会慢下来，产品将进入成熟期 (maturity stage)。成熟期一般比前两个阶段更长，并向营销管理机构提出了挑战。绝大多数产品处在产品生命周期的成熟阶段，因此大部分市场营销机构要处理的是成熟产品的问题。

销售增长速度减缓导致众多生产商销售众多产品的生产过剩现象。反过来，生产过剩又会导致更激烈的竞争。竞争者开始标低价格、增加广告、减价促销、增加产品研究与开发预算以便找到更好的产品样式。这些步骤都会导致利润下降。一些较弱的竞争者开始被淘汰，行业内最终只剩下善于防守的竞争者。

尽管许多产品在成熟期看起来很长时间都没什么变化，但是实际上绝大多数成功的产品总是在不断地演变以满足不断变化的消费需要（见营销实例 9-4）。产品经理要做的应不仅仅是简单地保有或防护他们的成熟产品，因为好的进攻正是最好的防御。他们应该考虑调整市场、产品和市场营销组合。

通过调整市场，企业努力增加现期产品的消费量。企业寻找新的使用者和细分市场。例如强生公司把成人市场也作为其婴儿香粉和洗发水的目标市场。经理人员还寻找增加现有顾客产品使用量的方法。康宝公司便是这么做的。它向消费者提供菜单并使他们相信“汤是一种好食品”。或者企业可以想办法重新对品牌定位，以便吸引更大或增长更快的细分市场。例如，箭公司 Arrow 在介绍它的新产品线便装衬衫时便宣布：“我们在放松我们的领子。”

企业还可以试一下调整产品，即改变产品特征，如质量、特色或式样，来吸引新的使用者或引发更大量的使用。企业可改进产品的质量和性能如耐用性、可靠性、速度、味道等。或者企业可以增加新特色，用来扩展产品的有用性、安全性或便利性。例如，索尼公司不断地把新款式和新特色增加到它的卡式随身听和 CD 随身听中去，富豪公司则把新的安全特色加到它的汽车上去。最后，企业可以改善产品的风格和吸引力。例如，汽车制造商重新设计汽车以便吸引那些想要一种新外形的购买者。消费者产品和家用产品的制造商可以介绍新的风味、颜色、配料和包装来激发消费者购买。

最后，企业可以试一下调整市场营销组合，即通过改变一个或多个市场营销组合因素来改进销售。企业可以用减价来吸引新的使用者或竞争者的顾客。可以开展更好的广告运动或采用进攻性的促销手段，例如暂时降价、舍零头、赠奖和竞赛等。如果较大的市场渠道处在增长之中，则企业还可以利用大规模推

销进入这些渠道。最后，企业可以提供新的或改善的服务给购买者。

营销实例 9-4

克雷奥拉蜡笔：一个漫长而丰富多彩的生命周期

贝内与史密斯公司 (Binney & Smith Company) 生产蜡笔的历史可一直追溯到 1903 年宾夕法尼亚州伊斯顿附近的布什凯尔·克里克 (Bushkill Creek)。合伙人埃德温·贝内 (Edwin Binney) 的妻子艾丽斯把蜡笔命名为克雷奥拉 (Crayola)。根据法语，*craie* 意思是“颜色棒”，*ola* 意思是“油”。自那以后的 90 多年间，克雷奥拉蜡笔不仅仅在美国而且还在世界上其他 60 多个国家里已成为一种家庭常用品。包装的盒子用 11 种文字印刷。如果你把一年里生产的克雷奥拉蜡笔首尾相连，足可以绕地球四圈半。

很少有人会忘记他们的第一盒 64 式——64 支漂亮的蜡笔，整整齐齐地放在令人熟悉的黄绿翻盖盒里，盒子背面还有一只卷笔刀。一盒新打开的克雷奥拉蜡笔的芳香还能使孩子们感到一阵激动，还让无数的成年人重温美好的童年时光。贝内与史密斯公司（它现在是海尔马克公司 (Hallmark) 的子公司）统治着蜡笔市场。美国 2 岁至 7 岁的儿童中有 65% 每天至少拿起一支蜡笔，并且平均 28 分钟就会涂一次颜色。有将近 80% 的时候他们拿起的是一支克雷奥拉蜡笔。

从某些方面来看，克雷奥拉蜡笔自 1903 年以来就没多大变化。在那个时候，一盒 8 支装的克雷奥拉蜡笔只卖 5 个美分。克雷奥拉始终是第一品牌，并且蜡笔还是用与原先几乎同样的方式手工制成的。但是进一步观察就会发现贝内与史密斯公司已做了许多调整，为的是继续让克雷奥拉蜡笔处于成熟期而不进入衰退期。许多年来，公司一直持续地增加新颜色、新形状、新型号和新包装。最初的时候即 1903 年，只有 8 种颜色（红、黄、蓝、绿、桔黄、黑、褐和白）到 1949 年时增为 48 种，1958 年达到 64 种。1972 年，公司新增 8 种莹光颜色，还取了时髦的名字，如激光柠檬黄 (Laser Lemon)、惊人绿 (Screaming Green) 和原子桔红 (Atomic Tangerine)；1993 年，它又推出了 16 种新颜色，如通心面和乳酪 (Macaroni & Cheese)、紫山君主 (Purple Mountains Majesty) 等。它还开辟了一条新的莹光产品线，以

及制造会发光的蜡笔。就在最近，克雷奥拉又推出了 16 种装有迷你小气味囊的新蜡笔。这些气味有葡萄味、酸橙味、菠萝味、巧克力味、甘草味、香蕉味和泡泡糖味。当蜡笔在纸上划时，这些气味便会四溢出来（气味的选择是经过仔细考虑的，但并不是精选的，甚至还包括皮革味、汉堡包味、霉子味和臭鼬味！）总之，克雷奥拉蜡笔现在有 96 种颜色和各式各样的包装，其中有一盒像外交使团随员般阵容庞大的 96 式蜡笔。

许多年来，克雷奥拉产品线不断增长，已有许多新的型号和形状。除了标准的 $3\frac{5}{8}$ 英寸蜡笔外，现在还有扁的、粗的和巨型蜡笔。克雷奥拉可洗蜡笔是在 1991 年新增的。贝内与史密斯公司在开发克雷奥拉马克尔斯 (Markers) 蜡笔时还把克雷奥拉品牌扩展到其他市场中去，并且还革新了相关产品，例如写得太多者 (Overwriters) 和可变者 (Changeables) 品牌，使之能提供许多可能的颜色。

最后，公司还增设活动和服务来加强与克雷奥拉顾客的联系。例如，1984 年开始“做梦人”艺术教育活动，这是场全国范围的小学艺术活动，用来帮助学生在纸上画出他们的梦，并支持学校的艺术教育。1986 年，公司建立了免费“1-800-克雷奥拉”热线电话，为顾客提供更好的服务。1994 年，开办针对 3 至 8 岁儿童的克雷奥拉儿童杂志，该杂志的主要特色是插图故事、手工制作、游戏、谜语以及帮助父母培养儿童阅读能力和创造力的专家建议。

并不是所有的贝内与史密斯公司的产品生命周期调整都能受到消费者的极大欢迎。例如，面对 80 年代不景气的销售情况，公司进行了市场调查，结果表明孩子们想突破传统，喜欢一些刺激的新颜色。他们看到的和穿的颜色都更加明亮，因此希望也能用这些明亮的颜色来画画。因此，1990 年贝内与史密斯公司从具有悠久历史的 64 式蜡笔盒中抽出了 8 种颜色——棕土原色、柠檬黄色、玉米黄色、蓝灰色、桔黄色、桔红色、蓝绿色和紫蓝色，让它们“光荣退休”，陈列到克雷奥拉的“荣誉厅”里。取代它们位置的是 8 种更加现代的颜色：天蓝色、鲜桔红、丛林绿、紫红色、蒲公英、水鸭蓝、皇家紫和野草莓。这一举动引来了克雷奥拉忠诚用户的强烈抗议。他们还组成了一些组织，如深棕土色和玉米色保护协会、营救柠檬黄全国委员会，贝内与史密斯公司每个月平均收到 334 个来自热心顾客的电话。公司高级管理人员目瞪口呆。一位发言人说：“我们知道顾客对克

雷奥拉蜡笔的忠诚和留恋 但是我们却没料到会引来这么大的风波。'由于对新颜色拥护者的人数仍然超过了抗议者的人数,所以新颜色保留了下来。但是 公司重新推出了标准老蜡笔 将它们装在一只特殊的收集罐中。结果生产的 250万罐蜡笔全都卖光了。因此,克雷奥拉品牌得以继续它那漫长而又丰富多彩的生命周期。

衰退期

大部分产品形式和品牌的销售量最终都会下降。有些产品的销售是会慢慢衰退的,例如燕麦片;有些产品的销售量会急骤下跌,例如唱片。销售量可能下降到零,或者下降到某个水准之后再在那儿持续多年。这就是衰退期(decline stage)。

销售量下降有许多原因,包括技术进步,消费者口味的变化以及日趋激烈的竞争。当销售量和利润下降时,有些企业便从市场上撤退了。那些坚守阵地的企业会调整产品供应量。它们可能放弃较小的细分市场 and 不太重要的商业渠道,或者削减促销预算和进一步降低价格。

经营一种衰退产品对企业来说代价很大,而且并不仅仅在利润方面。其他还有许多隐藏的成本。衰退产品会占用管理部门太多的时间。它总是要求频繁地调节价格和存货。它会分散广告销售部门的精力,而这些精力大可以用来使成功产品更能盈利。一种产品的失败会使顾客以同样的观点来揣度企业和企业的其他产品。最大的成本可能还在后头。继续保有衰退产品会延迟对替代产品的调研,制造不平衡的产品组合,降低现有的利润,并削弱企业未来的立足之本。

正是由于这些原因,企业需要更多地注意衰退中的产品,企业的第一项任务是通过定期检查产品销售、市场份额、成本和利润走势,找到那些处在衰退期的产品。然后,由管理部门决定是

维持，收获还是放弃这些衰退产品。

管理部门可能会决定维持该品牌不做任何改动，希望竞争者会退出该行业。例如，当其他公司纷纷撤退的时候，宝洁公司继续留在衰退的液体皂市场中，并因此获得可观的利润。或者管理部门会决定对品牌进行重新定位，希望它能回到产品生命周期的增长期。例如，弗雷特一雷公司在看到它的陶斯蒂托斯 (Tostitos) 玉米条销售量从 80 年代中期最高点跌落了 50% 时，重新配方制作了玉米条：大小增加一倍，形状由圆形变为三角形，采用白色玉米粉替代原先的黄色玉米粉。这种新的陶斯蒂托斯餐厅风格玉米条已成为时下得克斯—麦克斯 (Tex-Mex) 风行食品收益记录的冠军。

管理部门还可以决定收获该产品，意思是减少各种成本（厂房和设备、维修、调研和开发、广告、销售力量）并且希望继续销售。如果成功的话，收获会增加企业的短期利润。或者管理部门可以决定从产品线上放弃该产品。可以把产品卖给其他的公司或者以废品的价格简单地清算掉。如果企业计划找到一个买主，就不会用收获方式削弱该产品。

表 9-2 概括了产品生命周期每个阶段的主要特征。该表也列举了每个阶段的市场营销目标和战略。

表 9-2 产品生命周期特征、目标和战略概述

	导入期	增长期	成熟期	衰退期
特征				
销售	销售量低	销售量剧增	销售量最大	销售量衰退
成本	人均顾客成本高	人均顾客成本一般	人均顾客成本低	人均顾客成本低
利润	亏本	利润增长	利润高	利润下降
顾客	创新者	早期接受者	中间主要一族落后者	
竞争者	很少	增多	数量稳定、开始下降	数量下降
市场营销目标	创建产品知名度和试用	市场份额达到最大	保护市场份额的同时争取最大利润	减少开支，挤出品牌剩余价值
战略				
产 品	提供基本产品	提供产品扩展，服务、担保多样化	扩品牌和型号多	逐渐减少衰退产品
价格	用成本加成法	制定能渗透市场的价格	定价与竞争者抗衡或战胜他们	降价
销售	选择性销售	密集性销售	更密集性销售	有选择地减少无利润销售点
广告	在早期接受者和经销商中建立产品知名度	在大量市场建立产品知名度和激发兴趣	强调品牌差异和利益	降低到维持住绝对忠诚者所需要的程度
促销	加强促销引诱试用	利用重度消费者的需要，减少促销	为鼓励转换品牌加强促销	降低到最低水平

小 结

企业必须开发新产品和服务。它们现有的产品面临有限的

生命期，因此必须用更新的产品来替代。但是新产品也可能失败，因为革新的风险和报偿一样大。革新成功的关键在于整个企业的共同努力，缜密的计划以及系统化的新产品开发程序。

新产品开发程序包括八个阶段：构思形成，构思筛选，概念形成和测试，市场营销战略的制定，商业分析，产品开发，市场试销和正式上市。在每一个阶段，都必须对是否进一步开发还是放弃该构思做出决策，企业希望尽可能地减少坏的构思被采纳或者好的构思被放弃的机率。

每种产品都有一个生命周期，生命周期以一组不断变化着的问题和机遇为标志。典型产品的销售曲线为 S 形，由五个阶段组成。产品生命周期从产品开发期开始。在这个阶段，企业找到并开发一种新产品构思。产品导入期以缓慢增长和较低利润为标志。在该阶段，产品进入销售渠道到达市场。如果成功的话，该产品就进入增长期。这一阶段以快速增长的销售和不断增长的利润为标志。在这个阶段，企业努力改进产品，进入新的细分市场和销售渠道，以及轻微减价。接着便迎来了成熟期。在该时期，销售增长减慢，利润保持稳定。企业寻找各种战略以便使销售重新增长。这样的战略有：市场、产品和市场营销组合的调整。最后，产品进入销售和利润都缩减的衰退期。企业在这个阶段的任务是找到衰退产品并决定是维持、收获还是放弃该产品。如果放弃，产品可卖给另外的公司或者以废品的价值清算掉。

第 10 章

产品定价：定价考虑和战略

自 1992 年夏季以来，美国航空公司及其竞争者一直在寻找启动失速下降的旅游行业的办法。连续两年损失达 10 多亿美元的美国航空业面临着重重难题——萎靡不振的经济、不断上涨的成本、行业中过剩的生产力，以及激烈的价格竞争。

造成这次航空业灾难的一个主要因素是其复杂的定价结构。几年来，航空公司一直提供一个使人迷惑的旅费价目系列，包括旨在鼓励人们乘坐飞机的深度促销折扣。但是这些促销定价经常爆发成为代价高昂的价格战，严重影响了行业的长期利

润。或许更糟的是，复杂的票价结构和无休止的促销活动使顾客感到迷惑和灰心。商务和旅游乘客都减少了乘机次数，并都坚持根深蒂固的看法，即航空公司在用价格欺骗他们。由于脆弱的经济仍不见什么起色，因此甚至以最低价乘坐飞机的人也在抱怨机票太贵。

1992 年 4 月中旬，美国航空公司率先推出一个大胆的新票价计划，希望该计划能够简化航空业的票价结构，结束持续的价格纠纷，恢复自身以及航空业的利润。这一美国客运业的领导者在全国各大主要报纸上做了四页广告，宣布“航空票价史上的另一页”。超低促销票价以及为儿童、老年市民、军人、亡者家人和较大团体提供的特殊折扣都已不复存在。取而代之的是一个精减后的费率结构，只包含四种票价：统一二等票（比原先的二等全票价平均低 38%）；降价后的一等票（比原先低 20% 至 50%）提前 21 天购票（约为二等全票价的一半）提前 7 天购票（比提前 21 天购票价高 20 美元到 60 美元）。

美国航空公司声称该新计划有利于每一个人。尽管一些最低的票价稍有抬升，但是消费者可以从总计 38% 高价票的削价中得益。同时，该计划也有助于航空公司：消除极度的促销折扣意味着平均票价将会上升。但是，要想使计划行之有效，美国航空公司需要来自两大方面的协助：顾客和竞争者。该计划不能恢复行业利润，除非它能刺激客运量的增长。并且美国航空公司也不可能单独行动，只有竞争者也采用类似的费率才行。不幸的是，美国航空公司在这两个方面都没有得到什么帮助。

尽管降低票价引来了有利的顾客反应，但是没有造成理想中的顾客蜂拥抢购飞机票现象。在经济腾飞的 80 年代，航空公司已教会了旅客等待特殊折扣和促销活动。当美国航空公司在经济衰退的 90 年代取消折扣和促销时，消费者们全都畏缩不前了。他们在等待，看新的票价是否会持久。在票台的另一端，绝

大多数主要的竞争对手航空公司都跟随美国航空公司这一做法，但也只是一会儿。除此之外的一些弱小航空公司，如环球航空公司（TWA）、美国西方航空公司（America West）以及洲际航空公司（Continental）全都在破产的阴影下经营，所以美国航空公司的新票价一经宣布，这些公司就立即出台更低的价格。环球航空公司的反应是立即削减票价，比美国航空公司低 10% 到 20%。美国西方航空公司降低州际旅行的票价以及促销更便宜的低谷票。西南航空公司也不摆什么架子，宣布夏季儿童飞行免票的计划。美国空中航空公司（US Air）宣布从东北主要城市到佛罗里达的航线都打折，洲际航空公司也紧随其后。

强大的美国航空公司仍然希望它的简化票价计划能够成功，以一种卓越的克制态度来面对上述的各种打击。它只在与环球航空公司、美国西方航空公司、西南航空公司、美国空中航空公司以及其他不愿合作的航空公司竞争的市场中采取必要的减价措施。但是，一旦打折开始，它就会迅速地像滚雪球一样变本加厉。4 月下旬，西北航空公司采取了单独行动。为了吸引夏季家庭旅行者，它发起了成人飞行免票活动，该促销活动给任何携一个儿童旅行的成人一张免费机票。西北航空公司在 5 月 26 日星期二傍晚开始该促销活动的第一则广告。到午夜之前该公司的订票率已上升 53%，到星期三中午，已难以置信地跳到 176%。美国航空公司为了对西北航空公司的叛变进行报复，将其所有的预购票价减去一半。其他航空公司也纷纷加入，开始了一场残忍的十日价格战。

令人难以置信的低价创造了如潮般的需求。消费者蜂拥到旅行代理人 and 航空售票台服务处，贪婪地为夏季旅行买上二张、三张甚至更多张飞机票。5 月 31 日星期天，达到狂购最高潮时，西南航空公司的订票率比前一周的售票率高出 563%。到 6 月 2 日星期二，三角洲航空公司接到了 250 万个电话，真是令人

震惊 因为通常情况下每天只有 30 万个电话。航空业仅在一周之内就售出了整个夏季的飞机票。

尽管 5 月和 6 月初对乘客来说是段高兴的日子，但对航空公司来说却意味着灾难。正如一位分析家所说的：“对绝大多数较强的航空公司来说，这次大幅降价使它们失去了夏季盈利的机会。但对较弱的航空公司来说，它可能是死神之吻。”在烟消云散之后 美国航空业在 1992 年损失了 30 多亿美元。

旅行代理人也得不偿失，因为他们的佣金降低了却需要更努力地工作。他们不得不以降低后的新价格重新开出已售出的机票。并且尽管后来各主要航空公司都允许旅行代理人保留他们在原先购买中赚得的佣金，但是新票价实在太低，以致于他们赚得的佣金还不足以抵补开出飞机票的成本。因此，许多旅行代理人谴责美国航空公司，一些甚至发誓以后的业务只要有可能就去找其他航空公司。情况更糟的是，洲际航空公司起诉美国航空公司，告它进行破坏性定价，即设定不可能盈利的价格以便挤垮较弱的竞争者。美国航空公司抗辩说它只是想建立一种能使它和其他航空公司能够盈利的行业定价规则。该项指控后来证明没有事实依据，所以美国航空公司获胜。

到秋季为止 在许多美国航空公司的航线上 旅客重又遇到了一张复杂的价目表。美国航空公司的革命性票价计划从来没有机会真正实施。相反，它想使行业定价变得合理的尝试却造成了更大的损失，不仅损失了钱财，也失去了消费者的信任。

读完本章之后，你应该能够：

1. 解释影响企业定价决策的内部和外部因素；
2. 比较三种一般的定价方法；
3. 描述新产品定价的主要战略；

4. 解释企业如何找到一组定价，使来自整个产品组合的利润最大化；
5. 解释企业如何调整价格来适应不同类型的顾客和形势变化；
6. 阐述企业为何决定改变价格，以及它们对竞争者的价格变动会做出怎样的反应。

所有营利组织和许多非营利组织都必须为自己的产品或服务定价。价格名目繁多：

我们处在价格的包围中。住公寓要付租金，上学要交学费，看医生或牙医要付诊疗费。航空公司、铁路、出租车和公共汽车都要收票费，地方公用事业称其价格为费率，当地银行对贷款要收利息。在佛罗里达州阳光风景区干道上驾车的代价就是路费；为汽车保险的公司要收保险金。邀请来的演讲者要收演讲费，才会告诉你某政府官员如何受贿而帮助一个令人怀疑的人窃取同业公会征收的会费。你所属的俱乐部或社团可能收取特别会费用于非正常的开支。你的常年律师可能要求支付律师费来酬劳其服务。主管人员的“价格”叫薪金，销售人员的价格可以是佣金，而工人的价格叫工资。最后，尽管经济学家可能不同意，我们当中许多人认为所得税就是我们为自己赚钱的特权而支付的价格。

从最狭义的角度来说，价格（price）是对产品或服务所收取的金钱。较广义地来说，价格是指消费者用来交换拥有或使用产品或服务利益的全部价值量。历史上，价格曾经是影响购买选择的主要因素。在较贫穷的国家里，较贫困的群体之间和大宗商品交易中，情况还是如此。但是，在近几十年里，非价格因素在买方选购行为中已经变得越来越重要了。

价格是市场营销组合中唯一能创造收益的因素；其他因素

都代表着成本。价格也是市场营销组合中最灵活的因素之一。不像产品特色和销售渠道，价格会很快地发生变化。同时，定价和价格竞争是许多高级营销人员所面临的第一大问题。但是，许多企业对定价处理得不是很好。最常见的错误是：定价过于强调成本导向；不能经常根据市场变化调整价格；定价脱离市场营销组合的其他要素；以及没有根据不同的产品、细分市场和购买时机对价格做出调整。

本章将集中讨论定价问题。首先来看一下营销人员必须考虑的定价因素以及一般定价方法。然后再讨论新产品定价、产品组合定价和价格变化战略，以及针对购买者和形势变化所做出的价格调整。

定价时需要考虑的因素

企业的定价决策既受企业内部因素的影响也受外部环境因素的影响（见图 10-1）。

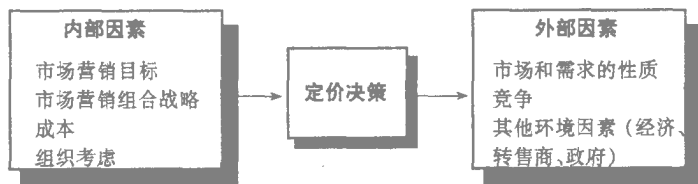


图 10-1 影响价格决策的因素

影响定价决策的内部因素

影响定价决策的内部因素包括企业市场营销目标、市场营销组合战略、成本和组织。

1. 市场营销目标

在定价之前，企业必须对产品总战略作出决策。如果企业已经审慎地选择好目标市场和市场定位，那么确定市场营销组合战略，包括价格，便是一件相当容易的事了。例如，如果通用汽车公司决定生产一种新跑车，以便和欧洲跑车在高收入细分市场中竞争，这就意味着通用汽车公司应该制定一个较高的价格。汽车旅馆 6(Motel 6)、埃可诺小旅馆 Econo Lodge 和红屋顶旅馆 Red Roof Inn) 的市场定位都是：为喜欢节约的旅客提供经济房间；这一定位要求制定较低的价格。因此，定价战略在很大程度上取决于市场定位决策。

同时，企业也可以寻找附加目标。企业对它的目标越清楚，就越容易制定价格。例如，一般的目标是生存、现期利润最大化、市场份额领导和产品质量领导。

如果市场对企业的力量要求很高，竞争很激烈，消费者的欲望又不断地变化，此时企业往往把生存作为它们的主要目标。为了使工厂运转，企业可以制定较低的价格，以便增加需求。在这种情况下，生存比利润更重要。只要价格能够抵补可变成本和一般固定成本，企业就能继续留在行业中。但是，生存只是一个短期目标。就长期来说，企业必须学会怎样增加价值或者怎样面对倒闭。

许多企业把现期利润最大化作为它们的定价目标。它们估计不同价格所对应的需求和成本，然后选择能够产生最大现期

利润、现金流动和投资回报的价格。总之，企业要的是现期财务成果，而不是长期的业绩。其他企业想取得市场份额领导地位。它们相信拥有最大市场份额的企业会享有最低的成本和最高的长期利润。为了成为市场份额的领导者，这些企业把价格尽可能地定低。

企业或许会决定取得产品质量领导地位。这一般要求制定较高的价格来抵补较高的性能质量以及市场调研和开发成本。例如，惠普公司集中开发高质量、高价格的便携式计算器这一端的市场。皮特尼·鲍尔斯公司 (Pitney Bowers) 同样也为它的传真设备制定了产品质量领导战略。当夏普、佳能和其他竞争者在低价传真机市场中以每台大约 500 美元展开激烈竞争的时候，皮特尼·鲍尔斯公司以大公司为目标市场，每台传真机的定价约为 5000 美元。其结果是，皮特尼·鲍尔斯公司取得了大约 45% 的大公司传真机市场。

企业还可以用价格来实现其他许多具体目标。它可以定低价格以防止竞争者进入市场，或者定价与竞争者保持一致以稳定市场。定价可以保持转售商的忠诚和支持，或者防止政府干预。价格还可以临时调低，来刺激对商品的需求或吸引更多的顾客走进零售商店。一种产品的定价可能有助于企业产品线上其他产品的销售。因此，在帮助企业实现各级目标的过程中，定价会发挥十分重要的作用。

2. 市场营销组合战略

价格只是企业用来实现营销目标的市场营销组合工具中的一种。价格决策必须和产品设计、销售和促销决策相配合才能形成一个连续和有效的市场营销方案。对其他市场营销组合变量所做的决策会影响定价决策。例如，靠许多转售商来支持促销产品的生产者，将不得不在价格中设定较大的转售商利润差

额。

企业经常先制定定价决策，然后再依据制定的价格来决策其他市场营销组合。在这儿，价格是一个相当重要的产品定位因素，可以用来定义产品的市场、竞争以及设计。许多企业采用一种叫作目标成本设定 (target costing) 的有效战略武器来支持这一价格定位战略。通常的价格制定程序是，先设计一种新产品，然后决定它的成本，最后问：“我们能够卖多少钱？”目标成本设定则完全反过来做：先设定目标成本，然后再往回走。

康柏电脑公司把这一程序叫作“设计适合定价”。康柏电脑公司在经受对手多年低价进攻之后，用这种方法研制出非常成功的低价普洛里尼 (Prolinea) 个人电脑产品线。先通过市场营销部门设定目标价格，并由管理部门制定盈利目标，然后由普洛里尼设计组决定为实现目标价格应花多少成本。从这一关键计算出发，其他事情比照进行。为了实现目标成本，设计组和负责新产品不同部分的企业部门，以及零部件和材料的外部供应商进行热烈商讨。康柏工程师设计出零部件需求更少更简单的机器，制造部门动员工厂降低生产成本，供应商提供质量可靠且价格符合要求的配件。通过实现目标成本，康柏电脑公司得以设定目标价格和建立理想的价格定位。其结果是普洛里尼的销售和利润迅猛增长。

别的一些企业则没有着重强调价格，而是采用其他市场营销工具进行非价格定位。经常的情况是，最好的战略并不是制定最低的价格，而是使市场营销提供差异化，从而能够设定更高的价格。例如，强生控制系统公司 (Johnson Controls) 是一家办公大楼气候控制系统生产商。许多年来，该公司一直用最初价格作为基本的竞争工具。但是调查表明，顾客更加关心包括安装和维修在内的总成本，而不仅仅是最初成本。修理坏了的系统不仅昂贵、费时间，而且危险。顾客不得不关掉整幢大楼中的

暖气或空调，切断许多电线，并且还有触电的危险。强生控制系统公司决定改变战略。它设计了一种全新的系统，叫迈特西斯 (Metasys)。修理这种新系统，顾客只需拔出旧的塑料组件，换上新的就可以了，根本不需要工具。迈特西斯的成本高于老系统的成本，因此顾客最初的支付价格较高，但是新系统的安装和维修费用却降低了。尽管迈特西斯的要价较高，但是新的迈特西斯系统在第一年内就创造了 5 亿美元的销售收益。

因此，市场营销人员在定价时必须考虑到整个市场营销组合。如果产品是根据非价格图表来定位的，则关于质量、促销和销售的决策将会极大地影响价格。如果价格是一个重要的定位因素，则价格会极大地影响有关其他市场组合因素的决策。但是，即使产品以价格为特色，营销人员也需要牢记，顾客很少只依据价格就做出购买行为。相反，顾客寻找能够带给他们最大价值的产品，这些价值的表现形式就是支付价格之后所能得到的利益（见营销实例 10-1）。

3. 成本

成本是企业能够为其产品设定的底价。企业想设定一种价格，既能够抵补所有生产、分销和直销产品的成本，又能够带来可观的努力和风险收益率。许多企业努力奋斗，为的是成为本行业中的低成本生产商。低成本的企业能设定较低的价格，从而取得较高的销售量和利润额。

企业的成本有两种形式：固定成本和可变成本。固定成本（也称为企业日常管理费）指那些不随生产或销售水平变化的成本。例如，企业必须支付每月的租金、暖气费、利息、管理人员的薪金，以及其他开支。可变成本直接随生产水平发生变化。每台康柏个人电脑都包括电脑芯片、电线、塑料、包装及其他投入成本。每台电脑上，这些成本都趋向于一致。它们被叫作可变

成本是因为其总量会随着生产的电脑数而变化。总成本是指在任何生产水平下固定成本和可变成本之和。管理部门希望制定的价格至少能够抵补在既定生产水平下的生产总成本。

企业必须审慎地监督好成本。如果企业生产和销售产品的成本大于竞争者，则该企业将不得不设定较高的价格或减少利润，从而使自己处于竞争劣势。

4. 组织考虑

管理部门必须决定由组织中的哪个部门来设定价格。企业处理定价问题可有许多种方法。在小企业中，价格经常由高层管理部门而不是营销或销售部门制定。在大企业中，价格一般由部门或产品线经理制定。在工业市场中，允许销售人员一定的价格范围内与顾客进行谈判。即使这样，高层管理部门也会制定定价目标和方针，并且经常会批准由下级管理部门或销售人员建议的价格。在定价是一个关键因素的行业中（航空、铁路、石油公司），企业经常会有一个定价部门来制定最好的价格或帮助其他部门来制定价格。定价部门向市场营销部门或高层管理部门做报告。其他会影响定价的人员包括销售经理、生产经理、财务经理和会计师。

营销实例 10-1

汽车老大 (CarMax) 超级商店 好价钱 还有更多其他的内容

你会从这儿……嗯 零售商店里买一辆旧车吗？全国消费者电子产品和电器的领导零售商 环行城 (Circuit City) 认为你会这样做。环行城新成立的汽车老大超级商店立足于平常的，有时并没有多少声誉的旧车市场，产生了深远的影响。位于弗吉尼亚州里士满市的第一家汽车老大超级商店占地 12 英亩，有 500 辆用过的但仍很亮的小汽车、卡车和迷你货车。正如你所料想的，由于环行城中有低价保证，因此汽车老大的市场定

位中也必然突出了价格这一点——它保证“不还价，低于账面价”。但是，和环行城商店不同的是汽车老大并不声称设定的是最低价。相反的，价格仅仅是提供给顾客的众多价值组合中的一部分，而且很可能不是最重要的那部分。

十多年以前，环行城刚开张营业的时候，高度分散的消费者电子行业给人的形像就是蹩脚的推销人员、软硬兼施的促销活动，以及高压性质的直销行为。尽管一些连锁店，如疯人芒兹 (Mad Man Muntz) 和疯埃迪 (Crazy Eddie) 的售价都很低，但是它们让许多顾客感到不安。他们是否已得到最好的价值？商店会支持和保证它的产品吗？环行城凭借其大型现代化商店，极大的商品选择余地，有见识的销售人员，自由退还货物的政策以及支付得起的价格，使消费者电子电器零售行业的面貌焕然一新。

现在，汽车老大面临着一个类似的情况，因为旧汽车是一个高度分散的行业，易于引起消费者对产品可靠性的极大关切。调查表明，40%的消费者在购买旧车时会会对经销商的信誉提出疑问。环行城也想给旧车零售业带去新貌，就像它在消费者电子零售业做的那样。它想让顾客从汽车老大购买旧车时感到安心和平静，就像他们从环行城超级商店中购买电视机、个人电脑、摄像机和冰箱时感到的安心和平静一样。

从汽车老大购买旧车是一种极为不同的购物体验。汽车老大有大量可供选择的汽车，并且商场里设有一辆老掉牙的汽车，绝大多数旧车的车龄不满5年，卖价在8,000至15,000美元之间。顾客走进灯光明亮的展览室，在那儿他们受到穿着马球衬衫、卡其布服装、帆布胶底鞋的“销售员”的欢迎。顾客用电脑显示屏在汽车老大库存中搜寻符合他们要求的规格和预算的汽车。电脑屏幕显示各种被选择汽车的颜色图，顾客可以打印出任何汽车的规格、特色、里程和价格，以及使汽车整装待售的一份检修报告。打印件甚至可以包括一张汽车照片和一份指明汽车在停车场上位置的地图。一切准备好后，顾客乘坐高尔夫小车去看在停车场上的汽车，而他们的孩子在有人照顾儿童看护中心玩最新的玩具和游戏。如果顾客决定购买一辆汽车，付款程序可以通过环行城的金融公司在15分钟之内解决。而且，汽车老大还会以固定价格收购顾客的老车，不管他或她有没买一辆新车。整个购车过程，从轰隆隆地开进老掉牙的车到愉快地开出一辆发亮的新车为止，总共不到一小时。

除了快速和便利之外 其他特色也能够激发顾客对汽车老大的信心。汽车老大对每辆汽车进行 110点质量检验 并用 30 天的全面担保来支持汽车。它甚至还提供退钱保证 即不是 100% 满意的顾客可以在 5 天之内退还汽车, 取得全部退款。汽车老大的直销活动不具有高压性质。经过审慎挑选和严格培训的销售人员帮助顾客找到正好合适的汽车。销售人员收取佣金是依据他们卖了多少辆车, 而不是依据价格。这可以防止想吃佣金的销售人员带顾客去买较贵的汽车。

最后 在汽车老大 价格就是价格。价格就标在汽车上 不允许讨价还价。汽车老大的价格在附近不是最低的, 但是它们很有竞争性——大约正好是帐面价。但是这些较高的价格看起来并没有让顾客感到不高兴。最近的研究已表明 许多顾客愿意多付一点钱, 一是他们不愿意为了取得好交易而长久激烈地讨价还价 二是他们希望确能得到一辆好车 有合理的价格 并得到可以信赖的销售商的支持。

正如一位行业专家说的 旧车行业已典型地“列于从阴暗到非法的行列。公众的看法是可怕 只有可怕。人们对此没有信心。”汽车老大正开始改变这种观点。在汽车老大“你不会感到你在去一个旧车贼窟 在那儿有人会敲你的竹杠。相反的是 你会有一种光明正大的、快活的感觉。”许多顾客确实很喜欢在汽车老大的旧车购买过程。一位顾客说“你不会有很大的压力 你可以挑选质量 但是没有讨价还价。”所以 在汽车老大, 价格是很重要的, 但是挑选和便利同样重要。因此不能够只简单地考虑价格。

影响定价决策的外部因素

影响定价决策的外部因素包括市场和需求的性质、竞争及其他环境因素。

1. 市场和需求

与成本决定价格的下限相反, 市场和需求决定价格的上限。消费者和工业购买者都会在产品或服务的价格与拥有产品或服

务的利益之间，做一番权衡比较。因此，在设定价格之前，营销人员必须理解产品价格与产品需求之间的关系。

在本节中，我们将解释价格和需求关系是怎样随不同的市场类型发生变化，以及购买者对价格的看法是怎样影响定价决策的。接着我们讨论一下衡量价格和需求关系的方法。

在不同市场类型中的定价。销售者定价的自由程度随不同的市场类型发生变化。经济学家现有四种市场类型，每一种类型都提出了一种不同的定价挑战。

在完全竞争情况下，市场由众多进行均质商品交易，如小麦、铜、金融证券等的购买者和销售者组成。没有一个购买者或销售者有能力来影响现行市场价格。销售者无法将价格定得高于现行价格，因为购买者能以现行价格买到产品，并且要多少有多少。销售者的定价也不能低于市场价格，否则销售者将一无所获。在完全竞争的市场中，市场营销调查、产品开发、定价、广告和促销活动几乎没什么作用或者根本不发挥作用。因此，在这些市场中的销售者没有必要在市场营销战略上花许多时间。

在垄断竞争情况下，市场由众多按照系列价格而不是单一市场价格进行交易的购买者和销售者组成。系列价格产生的原因是购买者看到销售者产品之间的差异，并且愿意为这些差异支付不同的价格。销售者努力地开发不同的市场供应，以便适合不同顾客细分市场的需要。除了价格之外，销售者还广泛地采用品牌、广告和直销来使他们的市场供应相互区分开来。例如，H.J. 海恩兹 (H. J. Heinz)、弗拉西克 (Vlasic) 和其他几个全国泡菜品牌与几十个地区或当地的泡菜品牌竞争，所有这些品牌都依据价格和非价格因素相互区别开来。由于存在众多的竞争者，因此和少数几个制造商控制的市场相比，在垄断竞争市场中，企业较少受到竞争者市场营销战略的影响。

在寡头竞争情况下，市场由几个对彼此的定价和市场营销

战略高度敏感的销售者组成。产品可能均质（钢、铝）或非均质（汽车、电脑）。该市场中销售者很少，因为新的销售者很难进入。每个销售者对竞争者的战略和行动都很警觉。如果一家钢铁公司将价格砍掉 10% 购买者很快便会转向这位供应商。其他钢铁生产者必须以降低价格或增加服务来做出反应。寡头垄断者从来也不能确定通过减价它能得到哪些永久性的东西。相反，当一个寡头垄断者抬高价格时它的竞争者或许并不会跟着抬高价格。该寡头垄断者于是不得不取消涨价，否则便会面临把顾客丢失给竞争者的风险。

在完全垄断情况下，市场只存在一个销售者。该销售者可以是政府垄断者（美国邮政管理局）或私人受控垄断者（能源公司）或私人非控垄断者（在开发尼龙时期的杜邦公司），这三种情况下的定价各不相同。政府垄断者可以有各种定价目标。它可以设定低于成本的价格，因为该产品对于无力支付整个成本的购买者很重要。或者设定的价格只用来抵补成本，或者用来创造良好的收益。甚至还可以抬高价格来减少消费。对于受控的垄断者，政府允许企业设定“公平收益”率，以及允许企业维持或在必要时扩展经营。非控垄断者可以自由设定价格，只要市场承受得住即可。但是它们并不总是设定最高限度的价格。这有许多原因，如不想引来竞争，想凭借低价更快地进入市场，或者害怕政府管制等。

消费者对价格和价值的看法。最终，由消费者决定产品的定价是否正确。定价决策和其他市场营销组合决策一样，必须是购买者导向型的。当消费者购买产品时，他们用某些有价值的东西（价格）来交换另一些有价值的东西（拥有或使用该产品的利益）。有效的购买者导向型定价包括了解消费者为他们从产品中得到的利益支付多少价值，以及设定与这个价值相适应的价格。

企业经常发现很难衡量顾客会对它的产品设定的价值。例如，在一个高级饭店里计算一餐饭中配料的成本，相对来说还是比较容易的。但是，对其他因素，如口味、环境、娱乐、谈话和地位的满意程度却是很难进行价值评估的。因为这些因素的价值会随着不同的消费者和形势发生变化。但是，消费者还是用这些价值来评价产品的价格。如果顾客认为价格高于产品价值，他们就不会买该产品。如果顾客认为价格低于产品价值，他们就会买该产品，但是销售者也就失去了赚取利润的机会。

分析价格和需求关系。企业设定的每一种价格都会导致不同层次的需求。设定的价格与由此导致的需求水平之间的关系见图 10-2A 所示的需求曲线。该需求曲线 (demand curve) 表示在某一时期内，在可能会设定的不同价格上，市场将会购买的单位产品数量。在通常情况下，需求和价格成反向关系，即价格越高，需求越低。因此，如果企业把价格从 P_1 提高到 P_2 ，销售量就会减少。总之，有预算限制的消费者在价格太高时便很有可能减少购买量。

对于知名的产品，需求曲线有时会向前倾斜，如图 10-2B 所示。例如，一家香水公司发现，提高价格能够卖出更多的香水而不是更少。消费者认为较高的价格代表更好或更理想的香水。但是，如果企业定价太高，需求水平便会下降。

绝大多数企业想通过估计不同价格时的需求来测量出它们的需求曲线。市场类型导致差异的产生。在垄断市场中，需求曲线表示由不同价格所引起的整个市场的需求。如果企业面临竞争，则它在不同价格上的需求将取决于竞争者的价格保持不变还是随该企业的价格发生变化。

在衡量价格和需求关系时，市场营销人员务必不能让其他因素来影响需求变化。例如，如果索尼公司在降低电视机价格的同时增加广告，那么我们就无法判断增加的需求哪些应归因

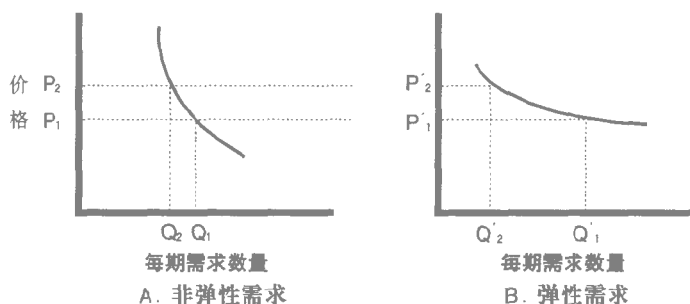


图 10-2 需求曲线

为降价，哪些应归因为增加广告。其他，如在周末时降价，在假日时多赠礼品以促销电视机，都会出现相同的情况。经济学家是通过需求曲线中的位置转换来表现非价格因素对需求的影响，而不是用沿着需求曲线的运动来表现的。

需求的价格弹性。营销人员还必须知道价格弹性 (price elasticity)——需求将对价格变动做出什么样的反应。如果价格的细小变化几乎不影响需求，那么我们说需求无弹性。如果需求变化很大，那么我们说需求有弹性。

价格的需求弹性是由什么决定的呢？如果购买的产品是独一无二的，或者有很高的质量、信誉或者排他性，那么购买者就会较少在意价格。如果替代产品很难求，或者很难与替代产品的质量相比较，购买者也会较少在意价格。最后，当产品总花销低于他们的收入，或者费用由其他人分担时，购买者也会较少在意价格。

如果需求是有弹性的而不是无弹性的，销售者就会降低他

们的价格。降价会产生更多的总收益。只要增加的生产和销售成本不超过增加的收益，这一做法就实际可行。

2. 竞争者的成本、价格和供应

另外一个影响企业定价决策的外部因素是竞争者的成本、价格以及竞争者对该企业定价可能会做出的反应。一个正在考虑买一只佳能照像机的消费者会把佳能的价格和质量与其他竞争产品如尼康 (Nikon)、米诺塔 (Minolta)、理光 (Pentax) 的价格和质量进行比较。此外，企业的定价战略会影响企业所面对的竞争的性质。如果佳能采取高价格、高利润的战略，它就会引来竞争。而低价格、低利润的战略可以阻止竞争者进入市场或者把他们赶出市场。

佳能需要针对竞争者的成本设定自己的成本基准点，以便了解它的经营成本处于优势还是处于劣势。一旦佳能掌握了竞争者的价格和市场供应，便可以利用它们作为自己定价的起点。如果佳能的像机类似于尼康像机，那么佳能将不得不把价格定得接近于尼康，否则就会销售不出去。如果佳能像机不如尼康的好，公司就不能把价格定得一样高。如果佳能的产品比尼康的要好，它就可以定得高些。一般来讲，佳能会参照竞争对手对其产品进行价格定位。

3. 其他外部因素

在设定价格时，企业还必须考虑外部环境中的其他因素。经济条件对企业的定价战略有很大的影响。一些经济因素，如经济增长和衰退、通货膨胀和利率等，都会影响定价决策，因为这些因素会影响产品的生产成本以及消费者对产品价格和价值的看法。企业还必须考虑它的价格将对环境中的其他部分发生什么样的影响。转售商对不同的价格会做出什么样的反应？企

业设定的价格应该能够给转售商带去可观的利润，鼓励它们对产品的支持，以及帮助它们有效地销售产品。政府是另外一个影响定价决策的重要外部因素。营销人员需要了解影响价格的法律，并且确保自己的定价政策具有可辩护性。最后，社会焦点问题也是必须考虑的一个因素。在设定价格时，企业的短期销售、市场份额和利润目标将不得不服从于整个社会的需要（见营销实例 10-2）。

营销实例 10-2

药品定价：不只是销售量和利润

美国药品行业历史上一直是全国盈利最多的行业。但是批评家指出这一成功是以消费者为代价才取得的。这一批评之所以具有一定的道理是因为竞争性力量很难在药品行业立足。通常，消费者不会为了买最便宜的药品而多跑几家商店。他们只是按医嘱行事。因为开药方的医生并不为他们建议的药品付钱，所以他们几乎不会在意药品的价钱。而且，第三方——保险公司、保健计划和政府医疗福利——经常会支付所有或部分帐单。最后，在药品行业开发和试验一种新药片所需的巨大投资和大量的时间令竞争者望而却步，不敢挑战市场领导者和迫使其降低价格。

这些市场因素有时让药品公司能自由地采用垄断定价法，这导致了一些表面上稀奇古怪的价格诈骗案。其中的一个案子是左旋四咪唑（Levamisole 药品案）。30 年前，强生公司开发研制了左旋四咪唑这种药用来给羊除虫。当使用此药的农民发现除虫之后的羊还很少发斑疹伤寒时，研究人员开始研究这种药是否可以供人服用。由国家癌症协会发起，强生公司免费提供药片，梅俄（Mayo）综合癌症中心的查尔斯·莫特博士（Charles Moertel）开始用左旋四咪唑和另外一种药片联合做试验，用来治疗癌症。这两种药片的组合品证明对患前期结肠癌的病人很有效。它减少了 40% 的结肠癌重发率以及 1/3 的死亡率。

美国食品和药物局（FDA）很快便批准左旋四咪唑可以用于人体。1990 年，强生公司的贾森（Janssen）分公司用厄格米索（Ergamisol）品牌向

市场推出这种药。一切进展很顺利，直到有一位伊利诺斯州的农妇发现她服用的癌症药片的有效成分和她用来给羊除虫药片的成分一模一样。人和羊同食一种药片并没有使她感到不安。真正使她感到痛恨的是：羊用药片每片只有几美分，而人用药片每片高达 5 至 6 美元。一年中，人服用厄格米索要花 1,250 至 3,000 美元，而羊只需要 14.95 美元。

这一价格缺陷引起了轩然大波。芝加哥麦克尼尔 (Mac Neal) 医院癌症中心的医生调查了当地的药店，发现病人服用左旋四咪唑每年平均需要 1200 美元。1992 年 5 月，在美国临床肿瘤学会的年会上，莫特博士猛烈地攻击强生公司不仁义的药品定价。他的指责第一次表明了市场问题已登上了学术论坛的中心舞台，并发挥了巨大的影响。而且莫特博士的评论似乎还不够公开，1992 年 8 月，芝加哥消费者弗兰克·格利克曼 (Frank Glickman) 向贾森公司起诉。他说他被迫支付“一个令人难以容忍的、极不公正的、敲诈勒索的价格”来买一种治羊用的、只需一丁点儿成本的“救命药”。

贾森公司反驳说和其他药品如 AZT 相比厄格米索的价钱是合理的，例如服用 AZT 每年需花 6,000 至 8,000 美元。该公司还声称价格反映了用来证实左旋四咪唑可以入用而进行的几十年昂贵的研究和实业费用。公司说它已进行了 1400 项研究，参加实验的病人达 40,000 名。莫特博士对此表示不同意。他说癌症协会的资金来源于美国纳税人，是由癌症协会主办左旋四咪唑研究的。他还进一步声称获得食品和药物局的许可是基于他的研究，而该项研究只花了贾森公司一点儿钱。他还指出贾森公司在把药品卖给入用之前，有 25 年的时间来收回投资。

左旋四咪唑事件突出反映了许多重要的药品定价问题。绝大多数消费者很感激美国药品行业不断生产出很有疗效的药品。但是，越来越多的人开始关心药品行业是否正在利用它的垄断定价力量。美国是世界上唯一没有对药品价格进行政府检查的国家。购买药品不像购买其他消费品，一点都不能耽误。消费者也不会为了省钱而多走几家商店。由于有专利及食品和药物局的认可，很少有竞争品牌，即使有也不能上柜台。或许最严重的一种看法是药品高价会有生与死的结果。如果没有左旋四咪唑，每年被诊断为前期结肠癌的 22,000 病人中，许多人会死亡。因此，一些批评家声称该药品公司是以人的生命为代价来赚取利润的。

因此 药品行业正受到来自政府、保险公司大于以前的压力 并且消费者也要求对药品的定价进行限制。用来规范药品定价的法律已获通过，并且还有许多正在制定。一些具有超前意识的药品公司正在自己采取行动 而不是等越来越紧的价格立法。例如 默克 (Merck) 和格拉克索公司 (Glaxo) 已同意使它们的平均价格上涨同步于或低于通货膨胀水平。布里斯托-迈耶斯·斯奎伯 (Bristol-Meyers Squibb) 已自动向一些机构 如美国公众健康服务组织和联邦毒品与酗酒治疗中心，提供折扣。格拉克索和其他公司还为支付不起药价的人们提供免费药品。这些公司认识到 在设定价格时 他们的短期销售量、市场份额和利润目标必须较广地考虑社会的需要。他们知道 从长期角度来看 社会责任定价对消费者和公司都有利。

一般定价方法

企业设定的价格应适中。价格太低，就无法赚取利润；价格太高，就不能产生需求。图 10-3 概括了设定价格过程中需要考虑的因素。产品成本确定了底价；消费者对产品价值的看法确定了最高价。企业必须考虑到竞争者的价格以及其他的外部因素，以便在这两极之间找到最合适的价格。

以成本为基础的定价

最简单的定价方法是加成定价法 (cost-plus pricing) 即在产品的成本上加上一个标准加价百分比。例如，某电器零售商向制造商购买烤面包电炉，每台购价是 20 美元。而在商店中的零售价为 30 美元，在成本上加上了一个 50% 的加成。该零售商的毛利是 10 美元。如果该商店每售出一台烤面包电炉的经营成本为 8 美元，则该零售商的净利为 2 美元。

烤面包电炉的制造商也有可能采用成本加成法。如果制

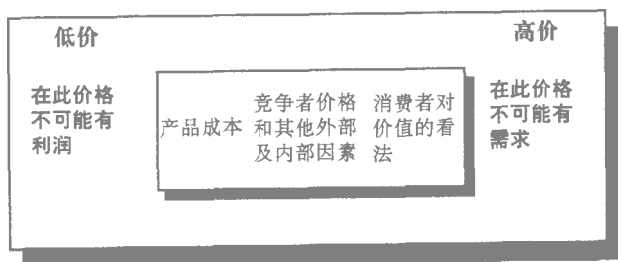


图 10-3 设定价格的主要考虑因素

造商生产电炉的标准成本是 16 美元，则可能会加上一个 25% 的加成，因此对零售商的定价变为 20 美元。同样的，建筑公司计算出全部工程成本，再加上一个标准的利润加成，以此提出工程报价。律师、会计师和其他专业人员一般都是在其成本上加上一个标准加成来定价。某些销售商明确告知顾客它们的价格是成本加上一定的加成。例如航空公司就是用这种方法向政府提出售价的。

使用标准加成法来定价是否合理呢？一般来说，不合理。任何忽略需求和竞争者价格的定价方法都不会得出最好的价格。尽管一些企业成功地运用了加成定价法，但还有一些企业遇到了困难。钢铁制造商纽科公司（Nucor Corporation）曾经运用加成定价法取得了巨大成功。该公司的总经理说：“我们定价的依据是每天 24 小时运转工厂所需要的成本。”这一战略成功的原因是纽科公司极低的成本使它能够设定比竞争者低得多的价格。与此形成对照的是：零售商“坟地”里埋葬全都是那些在竞争者已采用折扣定价法后仍然坚持用标准加成定价法的商

人。

但是加成定价法还是很流行，这有许多原因。第一，在成本和需求两者之间，销售者更能确定成本。让价格跟着成本走，销售商能简化定价，因为它们不需要针对需求变动频繁地作出价格调整。第二，当同一行业中的所有企业都用这种定价方法时，价格便会变得很相似，因此价格竞争便会最小化。第三，许多人感到加成定价对购买者和销售者更公平。销售者能够取得一个很好的投资收益，但却不会在购买者需求量很大的时候趁机加码。

另外一个成本导向型定价方法是盈亏平衡定价法（break-even pricing），或者叫目标利润定价法。企业想制定一种价格，使得盈亏平衡或者取得目标利润。通用汽车公司采用了目标利润定价法，它的汽车定价实现了 15-20% 的投资利润率。公用事业单位由于必须实现较高的投资回报率，所以也使用这种定价方法。

目标利润定价法采用了盈亏平衡图概念，该图表示在不同销售量水平上的总成本和总收益。图 10-4 所示便是一张假设的盈亏平衡图。这张图中，不论销售量是多少，固定成本都是 600 万美元，每单位可变成本为 5 美元。可变成本加上固定成本便是总成本，总成本随着每个单位的销售而向上升。总收益曲线的倾斜率反映价格。此处，价格为 15 美元（例如，该企业的收益是 800,000 个单位 1,200 万美元，或者说是每个单位 15 美元）。

如果单价为 15 美元，则企业至少要销售 60 万单位才能实现盈亏平衡。因为这时的总收入正好等于总成本 900 万美元。如果企业的目标利润为 200 万美元，则企业至少要销售 800,000 单位的产品，以便取得 1,200 万美元的总收入，正好用来抵补 1000 万美元的成本以及取得 200 万美元的利润。当然，如果企

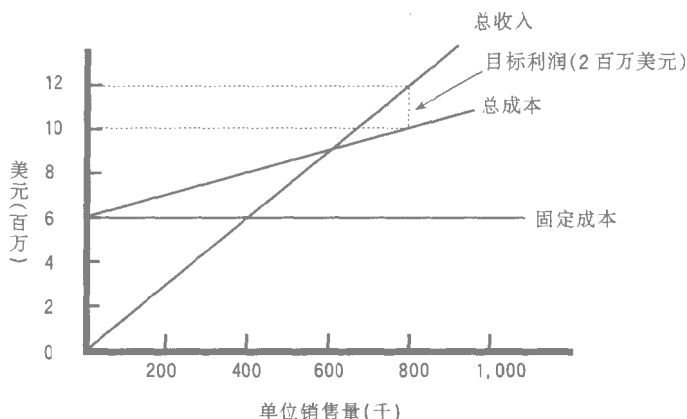


图 10-4 决定目标价格的盈亏平衡图

业将单价定得高于 15 美元,如 20 美元,则销售量下降一些也可以实现盈亏均衡或达到目标利润。事实上,价格越高,企业的盈亏平衡点就越低。

但是,由于价格上升的同时需求下降,因此顾客的购买量可能达不到由于价格抬高而降低的盈亏平衡点。销售量能否达到盈亏平衡点的要求,在很大程度上取决于价格和需求之间的关系。例如,假设企业计算出在现期固定成本和可变成本不变的情况下,必须设定 30 美元的产品价格才能赚到理想的目标利润。但是市场调查表明很少有消费者愿意支付超过 25 美元的价格。在这种情况下,企业将不得不减少成本来降低盈亏平衡点,从而能够设定较低的价格满足消费者的希望。

因此,尽管盈亏平衡分析和目标利润定价能够帮助企业决

定最低价格来抵补预定的成本和取得目标利润，但是它们都没能考虑到价格和需求之间的关系。因此企业在运用这种方法时，还必须考虑到价格对实现目标利润所需销售量的影响，以及在每一可能的价格上实现所需销售量的可能性。

以价值为基础的定价

越来越多的企业正根据消费者所理解的产品价值来对产品进行定价。以价值为基础的定价 (value-based pricing) 用购买者对价值的看法而不是销售者的成本作为定价的关键因素。以价值为基础的定价意味着营销人员不能够先设计产品和市场营销方案，然后再设定价格。在制定营销方案之前，应与其他市场营销组合变量一起考虑价格。

图 10-5 比较了以成本为基础和以价值为基础的两种定价方法。以成本为基础的定价是产品驱动型定价。企业设计出它认为最好的产品，合计产品的生产成本，然后设定包括成本和目标利润的价格。接着市场营销部门必须使购买者相信以该价格定价的产品价值值得购买。如果价格显得太高，企业就必须降低加成或降低销售量，这样做均会导致利润损失。

以价值为基础的定价过程与以成本为基础的定价过程完全相反。企业先根据顾客对产品价值的看法设定目标价格。然后目标价值和价格驱动产品设计决策和成本决策。其结果是，定价从分析消费者需要和价值看法开始，因此定价必须和消费者所理解的价值相匹配。

运用以价值为基础的定价方法的企业必须找出购买者对不同竞争商品所设定的价值是什么。但是，衡量消费者所理解的价值会很困难。有时候消费者被问及他们愿意为一种基础产品付多少钱，以及愿意为每一种增加的利益付多少钱。或者企业

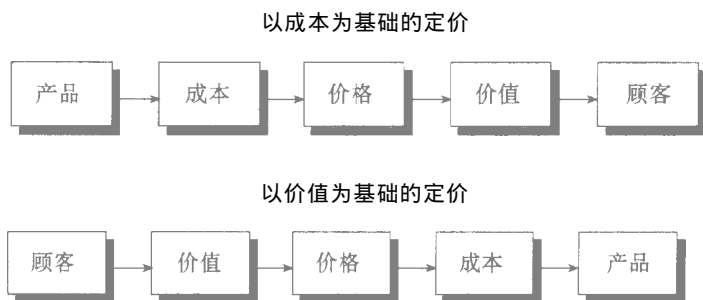


图 10-5 比较以成本为基础的定价和以价值为基础的定价

会组织实验来测试顾客对不同产品的顾客价值理解。如果销售者的定价高于购买者理解的价值，企业的销售便会受挫。许多企业的定价偏高，因此其产品的销售情况很糟糕。其他一些企业定价偏低；定价偏低的产品销路很好，但是它们创造的收益少于在价格提到顾客理解的价值水平后本应创造的收益。

在经济衰退和缓慢增长的 90 年代 营销人员曾注意到消费者观念的一种基本转变，即开始注重价格和质量。许多企业改变了定价方法，以便使价格和新的经济条件以及消费者的价格观念保持一致。越来越多的营销人员采纳了价值定价法（value pricing），即从合理的价格提供恰好合适的质量和良好服务组合。在许多情况下，这需要对公认的品牌作降价宣传。例如，康宝公司引入“大开端”（Great Starts）平价冰冻食品线。假日旅馆新开了几家假日快车（Holiday Express）平价饭店 露华浓的查尔斯（Charles of the Ritz）分部开设特殊柜台，提供人们支付得起的化妆品 像塔科·贝尔（Taco Bell）和麦当劳这样的快餐店则

提供“价值菜单”。在其他情况下，价值定价指重新设计现有的品牌，以便能够在既定价格下提供更好的质量，或者在相同质量下设定更低的价格（见营销实例 10-3）。

在零售行业价值定价的一种重要类型是：每日低定价。每日低定价指设定一个持续的、每日都低的价格，绝少或根本没有临时的价格折扣。相反的，高一低定价指每天的定价较高，但频繁地进行促销，使选定商品的价格临时低于每日低定价的价格水平。

最近几年，在零售行业每日低定价已取代了高一低定价，从通用汽车的经销商店到大规模的百货商店如诺世全等，都采用了每日低定价。零售商采纳每日低定价有许多原因，其中最重要的一个原因是不断的减价和促销活动不但成本昂贵，而且使消费者丧失对每日货价的信心。还有，消费者很少有时间和耐心等待这些需要守候的做法，如超市特价品、赠券等。

沃马特连锁店是实行每日低定价方法的典范，它从实践上定义了这个概念。除了每月少数几件货品外，沃马特连锁店许诺每天卖的每件货品都是低价的。相反，西尔斯在 1989 年的每日低定价尝试却失败了。为了提供每日低价格，企业首先必须有每日低成本。沃马特每日低定价战略很成功，是因为它的开支只占销售收入的 15%。但是西尔斯却花了 29% 的销售收入来抵补管理费用和其他一般费用。结果，西尔斯现在采用了与布卢明代尔相类似的定价方法，在零售行业被称为每日公平定价。根据这一方法，西尔斯努力地以持续、公平、折价幅度较小的价格为顾客提供差异性产品。

营销实例 10-3

价值定价：以多换少

90 年代市场营销人员又有了一个新的行话 价值。80 年代 市场营

销售人员对从冰激淋到小汽车的每一件商品都设定为奢侈、显赫和铺张。但是在经济衰退开始之后，他们开始重新设计、重新包装、重新定位和重新营销产品，从而强调价值。现在，价值定价——强调产品的质量，同时以价格为特色，以较多的价值换取较少的价格——已经得到了广泛的运用。

价值定价对营销人员来说有多重意义。对某些营销人员来说，它指减价。对另外一些人来说，它指特殊交易，如以相同的价格提供更多的产品价值。对还有一些人来说，它指一种新形像——使消费者相信他们正在得到一笔好交易。但是，不管怎么解释，价值定价已成为吸引消费者的一项基本战略。

营销人员发现不景气的经济和不断变化的消费者人口状况已造就了一个老谋深算、讨价还价的新顾客群体。他们很关心买什么、在哪儿买以及怎么买。在过去，炫耀富贵和铺张浪费是一种时髦，但到了今天，凭你得了笔好交易才是时尚。为了使消费者相信他们取得的价值大于他们为之所付出的金钱，各家公司，以快餐连锁店到证券经纪业，纷纷调整了它们的市场营销战略：

· 莫比尔(Mobil)的黑弗蒂(Hefty)分公司将垃圾袋的价格减掉20%，并且每盒多装20%的塑料垃圾袋。已有20年营销经验的黑弗蒂公司还集中力量增强垃圾袋的结实程度。新的口号是：“我们的结实就是价值。”一位莫比尔的经理说：“90年代人们寻求的是价值，甚至对垃圾袋也不例外。”

· 百事可乐的塔科钟连锁店采用了一种成功得令人难以置信的“价值菜单”：59美元分的塔科和15种其他商品，价格分别是59美分、79美分或99美分。麦当劳紧跟其后，采用“超额价值餐”，在广告中强调：“好食品，好价值。”很快，温迪、汉堡王和其他竞争者也纷纷加入角逐的行列，采用了它们自己的价值定价方法。

· 证券行业的西尔森-莱曼·哈顿公司(Shearson-Lehman Hutton)正在计划进行一场新的广告运动，来帮助它抵补折扣经纪人的低价要求。西尔森的一位市场营销高级管理人员说：“人们在问：‘我能得到我所支付的吗？这里边的价值是多少？’。企业面临的挑战是：相对于其设定的价格，它们能提供的价值是多少。新的广告运动将集中介绍西尔森的服务，

如投资建议和金融计划等，这些服务会使西尔森的整个服务系统具有更好的价值，甚至是在提高价格之后。

· 在最近一次世界旅行中，通用电器公司的董事长杰克·韦尔奇先生（Jack Welch）注意到全球的顾客正越来越多地对价格而不是技术感兴趣。他说：“我们正面临讲究价值的十年。如果不能以全球最低价销售最高质量的产品，你就会被挤出竞争。”其结果是，从冰箱到 CAT 扫描器和喷气发动机的所有产品中，通用电器公司都设定了难以打败的价格，努力地提供基本的、可靠的产品。

· 别克将它的产品线至尊全款“公园大道”车作为“美国最高价值的汽车”建议的价格是 25,800 美元。别克的这一夸口是有根据的。一家叫英特尔利选择（Intelli Choice）的独立调研公司发现，“公园大道”在维修成本，燃料节省库和车子的折旧程度几个方面都位居第一。别克的全国广告经理说：“我们可以说你们没必要用买一辆经济型车来实现物有所值。你们没必要为了得到大的价值来放弃豪华、性能或规格。”

价值定价不仅仅是减价，此外还包括许多内容。它意味着在价格和质量之间找到一个平衡点，使产品能给消费者带去他们要的价值。对消费者来说，“价值”不等于“便宜”。价值定价要求在仍有利润可赚的同时减价，以及找到维持甚至改善质量的方法。80 年代喜欢高质量品牌产品的消费者现在仍然想要同样高质量的产品，但是要求价格低一些。因此，价值定价经常包括重新设计产品和生产程序，以便降低成本和维持降低价格之后的利润额。例如，在采用价值菜单之前，塔科·贝尔重新设计了它的餐馆，以便增加顾客流量和降低成本。它缩小了厨房的面积，扩大了座位空间，还采用了新的菜单食品，这些食品是为了能在缩小的新厨房里简单备菜而特别设计的。

尽管价值定价的趋势是随着经济衰退开始的，但它涉及到的实质内容却是更深层次的。这一趋势表现了营销人员对消费者观点基本改变的反应，而消费者观点的改变是因为在生育高峰期出生的人逐渐变老，以及他们所受到的不断增加的经济压力。当今“被挤出来的消费者”身负 80 年代不加节制消费所带来的债务、面对日益增长的孩子培养费、购房费，以及照顾年老父母的预备费用和自己保健和退休的预备费用。因此在经济状况改善之后的很长时间里他们仍会要求得到更多的价值。甚至在经

济衰退之前，购买者就已经开始考虑价格和质量之间的相等关系。因此，在整个 90 年代及以后，价值定价仍然会是一个极为重要的战略。为了赢得明天越加精明的消费者，需要找到不断更新的方法，向他们提供更多的价值换取更低的价格。

以竞争为基础的定价

消费者会用竞争者类似货品的价格作为判断某产品价值的依据。以竞争为基础定价法的一种形式是现行费率定价法，即企业大多以竞争者的价格作为定价基础，而很少注意自己的成本或需求。企业的定价可能与主要竞争者的价格相同，也可能高一些或低一些。在销售钢铁、纸张或者化肥等商品的寡头垄断行业中，各企业的售价一般相同。较小的企业会追随领导企业。如果市场领导者的价格变动了，它们也随之变动价格，而不是根据自己的需求变化或成本变化来变动价格。有些企业的售价可能会稍有加成或稍作折扣，但仍保持一定差额。因此，小型汽油零售商的价格比大型石油公司便宜几美分，也不会增加或减少这个差价。

现行费率定价法使用得相当普遍。当需求弹性很难衡量时，企业就会觉得现行价格反映了本产业的集体智慧，能够产生合理的报酬。它们还感到采用现行价格可以防止有害的价格战。

以竞争为基础的定价还被用于企业投标过程中。企业采用密封投标定价法，其定价是以对竞争者定价的预测为基础，而不是根据企业自己的成本或者需求来定价的。企业的目的是要中标，这就要求其定价低于其他企业。

但是，企业的定价不能低于一定水平。它不可能将定价低于成本而不损害其地位。相反，企业定价越是高于成本，它获得

合同的机会就越少。

新产品定价战略

定价涉及到许多很复杂的的动力因素。因此正如美国航空公司极力证明的，定价决策受制于一系列复杂得难以相信的环境和竞争因素。企业制定的不是一个单一的价格，而是一个覆盖企业产品线上各种不同产品的定价结构。这个定价结构随产品经过不同的生命周期阶段而发生变化，企业调整产品的价格，用来反映成本和需求的变化以及适应购买者和形势的改变。当竞争环境发生变化时，企业需要考虑何时开始调整价格以及何时对这些变化做出反应。

我们现在考虑一下管理部门主要采用的能动的定价战略。在本节中，我们来看一下适合产品生命周期导入期的新产品定价战略。在接下来的几节中，我们将讨论产品组合中相关产品的产品组合定价战略，针对顾客差异和形势变化的价格调整战略，以及价格变动及应变战略。

定价战略一般要随产品生命周期的变化而相应地改变。在产品生命周期的各个阶段，处于导入期的新产品定价策略是一个十分重要的问题。新产品可分为有专利保护的新产品和仿制的新产品两类，各有不同的定价策略。

计划开发仿制的新产品的企业面临产品市场定位问题。企业必须决定在哪儿定位产品，以示区别于竞争者产品的质量和价格。图 10-6 所示为四种可能的定价战略。首先，企业可能会决定采用溢价定价战略，即制造高质量的产品，要最高的价格。在另一极，企业可能会决定用经济定价战略，即制造较低质量的产品，要较低的价格。这两种战略可以在同一个市场中并存，只要这个市场中至少存在两组类型的购买者：看重质量的购

买者和看重价格的购买者。例如，劳力士公司的表质量非常高，价格也非常高。而天美公司（Timex）的手表具有良好品质，并且价格也更能接受。

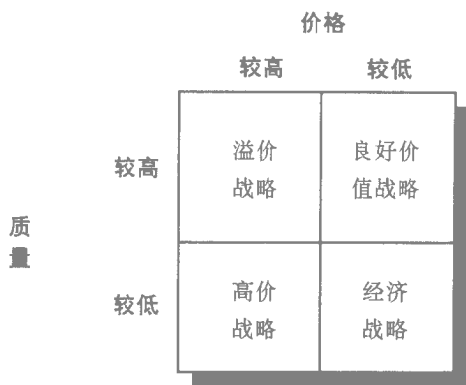


图 10-6 价格-质量战略

良好价值战略是攻击溢价定价者的一种方法。良好的价值战略的说法是：“我们有很高的质量，但只要较低的价格。”如果真是这样，且对质量敏感的购买者相信良好价值定价者，他们当然会从省钱的实际角度出发去购买这些产品，除非溢价产品有更大的吸引力，如显示更高的社会地位，属于罕见的产品，或外国品等。在高价战略下，企业对产品的要价相对于价值来说过高。从长期来说，顾客很有可能会感到受了欺骗。他们会停业购买该产品，并向周围的人抱怨。所以，应该避免采用这种战略。

开发革新的、受专利保护的产品的企业面临第一次定价挑战。它们可以在两种战略间选择：市场撇脂定价法和市场渗透

定价法。

市场撇脂定价法

许多发明新产品的企业最初设定高价，从市场中一层一层地撇取收益。英特尔公司是市场撇脂定价法 (market-skimming pricing) 的最初使用者。当英特尔公司开发出一种产品的电脑芯片时，如果该芯片有优于竞争芯片的利益，那么英特尔就会设定它能够设定的最高价格。这一定价对一些细分市场来说正好值得购买装有这一芯片的电脑。当最初的销售量下降时，或者当受到竞争者开发出类似芯片的威胁时，英特尔就会降低芯片价格，以便吸引对价格敏感的新顾客层。

例如，当英特尔率先研制出奔腾芯片时，单位定价约为 1,000 美元。其结果是，电脑制造商对它们的第一台奔腾 PC 机的定价达到 3,500 美元甚至还要高，吸引的顾客仅仅是严肃的电脑使用者和商业购买者。但是，在导入期之后，英特尔将奔腾芯片的价格每年削减 30% 最后将奔腾 PC 机的价格降到一般家用电脑购买者所能承受的范围之内。通过这种方法，英特尔从不同的细分市场中撇取了最大限度的收益。

市场撇脂定价法只在一定条件下才具有合理性。第一，产品的质量 and 形象必须能够支持产品的高价格，并且有足够的购买者想要这个价格的产品。第二，生产较小数量产品的成本不能够高到抵消设定高价格所取得的好处。最后，竞争者不能够轻易进入该产品市场和压下高价。

市场渗透定价法

一些企业并不采用设定最初高价的办法来撇取掉较小但利

润丰厚的细分市场，而是采用市场渗透定价法（market-penetrating pricing）。它们设定最初低价，以便迅速和深入地进入市场，从而快速吸引来大量的购买者和赢得较大的市场份额。较高的销售额能够降低成本，从而使企业能够进一步减价。例如，德尔（Dell）和盖特惠（Gateway）公司采用市场渗透定价法，通过低成本的邮购渠道销售高质量的电脑产品。它们的销售量直线上升，而此时通过零售店销售的 IBM、康柏、苹果和其他竞争者根本无法和它们的价格相比。沃马特、家庭仓库和其他折扣零售商也采用了市场渗透定价法。它们以低价格来换取高销售量。高销售量导致更低的成本，而这又反过来使折扣商能够保持低价。

以下几个条件有利于设定低价格。第一，市场必须对价格高度敏感，以便使低价格能促进市场的增长。第二，生产和销售成本必须随销售量的增加而减少。最后，低价能帮助排除竞争，否则价格优势只能是暂时的。例如，当 IBM 和康柏公司建立起自己的直接销售渠道时，德尔和盖特惠公司便面临困难时期。

产品组合定价战略

如果产品是某个产品组合中的一部分，定价战略经常需要作出调整。在这种情况下，企业可以探索制定出一整套能使整个产品组合盈利最多的价格。这种定价是很困难的，因为各种产品之间存在需求和成本的相互关系，遇到竞争的激烈程度也不同。我们现在来细观一下五种产品组合定价形势：产品线定价、任选产品定价、附属产品定价、副产品定价和产品束定价。

产品线定价

一般公司都开发产品线 而不愿开发单独的产品。例如 斯纳珀公司 (Snapper) 生产许多种不同类型的割草机, 从定价为 259.95 美元、299.95 美元和 399.95 美元的简单后面跟走式割草机, 一直到定价为 1000 多美元的复杂乘坐式割草机。在产品线范围内, 每推出一种新型号的割草机都增加了新的特色功能。同样地, 柯达公司也并不仅仅只有一种胶卷, 而是有各种各样的胶卷, 包括有普通的柯达胶卷, 适合特殊场合、定价较高的柯达忠诚金胶卷, 以及一种和商店品牌竞争的低价季节胶卷, 叫快乐时光 (Funtime)。柯达提供的每种品牌都有不同的曝光度和胶片速度。在运用产品线定价 (product-line pricing) 时, 管理部门必须对同一产品线中不同产品之间的价格步幅作出决策。

制定价格步幅应该考虑到产品线上不同产品之间的成本差异, 顾客对不同产品特色的估计, 以及竞争者的价格。在许多行业中, 销售者采用既定的价格点为产品线内的产品定价。例如, 男士服装商店可将男士西服定为 3 个价格水平: 185 美元、325 美元和 495 美元。顾客就会用低、中、高质量西服与这 3 个价格点联系起来。即使这 3 个价格点都适当提高, 男士们通常仍会按照自己偏爱的价格点选购服装。销售商要做的是确立明显的质量差别, 以突出价格上的差别。

任选产品定价

许多企业采用任选产品定价 (optional-product pricing), 即在提供主要产品的同时, 还附带提供任选品或附件与之搭配。例如, 购买汽车的顾客可能要订购电动窗、行车控制器和带 CD

机的收音机。给这些任选品定价却是一个棘手的问题。汽车公司必须决定哪些产品应包含在底价之内，哪些产品作为任选品。有许多年美国汽车公司的正规定价战略是提供一种不带任何选择品的车型，以低价把人们吸引到展览厅，然后在展览厅的绝大部分空间里展示定价很高的加上了各种特色之后的汽车。经济车型减去了太多的舒适和特色装置，以至于绝大多数购买者不想购买。现在，美国的汽车制造商从日本汽车制造商那里得到启示。广告的价格中包括许多流行任选品的价格。通用汽车公司和福特汽车公司都推出了一种价值定价或特殊型号的汽车，装有一系列固定的流行任选品，如空调、电动窗和门锁、后窗扫雾器等，并设定一揽子价格。

附属产品定价

有些企业生产的产品必须和主体产品一起使用，它们采用附属产品定价法(captive-product pricing)。附属产品的例子有剃须刀片、照像胶卷、计算机软件等。主体产品(剃须刀架、照像机和计算机)的生产商往往将产品价格定低，而在附属品上设定较高的加成。例如，宝丽来公司的像机定价很低，因为它在销售的胶卷上赚回利润。吉列公司销售低价剃须刀架，而靠替换刀片赚钱。不销售附属品的像机制造商不得不定高主体产品的价格，以便赚得相同的总利润。

在服务行业，这一战略被称为两部分定价法。服务的价格分为固定费用和可变使用率。例如，电话公司每月的收费是：每月电话费(固定费用)加上超过规定通话次数之后的额外费用(可变使用率)。游乐场的收费包括门票费加上食物、中途游乐活动的费用，如果超出规定范围，也要额外收费。服务公司需要决定对基本服务收多少钱，以及对可变部分收多少钱。固定费

用应低至足以吸引来顾客；利润可以从可变部分中赚取到。

副产品定价

在加工处理肉类、石油及其他化学产品时，经常产生副产品。如果副产品没有价值，或者处理掉的实际成本很高，就会影响主产品定价。采用副产品定价法（by-product pricing）制造商寻找一个需要这些副产品的市场，并接受任何足以抵补储存和运输副产品成本的价格。这一做法使销售商能够降低主体产品的价格，从而使它更具有竞争力。副产品甚至能盈利。例如，许多木材工厂已经开始盈利性地销售树皮和木屑，作为家居装饰地板和商业美化材料。

有时候企业并没有意识到它们的副产品多么有价值。例如，绝大多数动物园没有注意到它们的一件副产品——动物的粪肥——会是一个极好的额外收益来源。但是佐杜堆肥公司（Zoo-Doo Compost Company）已帮助许多动物园认识这些副产品带来的成本和机会。佐杜将公司的名称特许给动物园使用，然后收取粪肥销售费。佐杜堆肥公司的创建人兼董事长皮尔斯·莱德贝特先生（Pierce Ledbetter）说：“许多动物园并不知道它们在生产多少粪肥，或者不知道处理这些粪肥的成本是多少。”动物园本以为粪肥不能当作副产品出售，所以在处理粪肥的过程中只要能得到一点收益，它们就会感到非常高兴。但是，芳香类副产品的销售利润却会是实质性的。到目前为止，佐杜公司新奇类产品的销售量最大。在 160 家动物园商店和 700 个增设的零售点上都出售佐杜微小容器（甚至还有“爱我佐杜”的情人卡）。对于长期市场，佐杜公司看好使用有机肥的园林工人，他们每次一般会买 15 至 70 磅的粪肥。为了进入这个有利可图的副产品市场，佐杜公司正着手计划一个“当月粪肥”俱乐

部。

产品束定价

使用产品束定价法 (product-bundle pricing)，销售者经常将几种产品组合成一束，降价销售。例如，剧场和运动队出售季度预定票，售价可低于分别购买每一场演出或比赛的费用；饭店销售特殊定价的一揽子服务，包括客房、膳食和娱乐；计算机制造商在销售个人电脑时加上了有吸引力的软件包。价格捆成束有助于促进某些产品的销售，否则的话消费者可能不会购买这些产品。但是组合后的价格必须足够的低，使消费者来购买产品束。

价格调整战略

企业通常还需要针对顾客差异和形势变化调整它们的基础价格。这里，我们来看一下六种价格调整战略：折扣和折让定价 差别定价 心理定价 促销定价 地理定价和国际定价。

折扣和折让定价

大多数企业都会调整其基本价格，以报答顾客的某些行为，例如提早付款、批量购买、淡季购买。这些价格调整称为折扣和折让。折扣和折让有许多种形式，现分述如下：

折扣 (discount) 是指在指定的时间内购买时直接对价格的一种减让。销售商可针对不同的顾客和购买情况利用折扣来调整价格。现金折扣是指给予迅速付款买主的一种价格减让。典型的例子是“2/10 信用净期 30”意思是应于 30 天内付清的货

款 如在 10 天之内付清 可打 2 个百分点的折扣。这一折扣必须提供给所有符合这些条件的顾客。此种折扣在许多行业中已成为惯例，其目的是为了改善销售商的现金流通，降低收回欠款的成本和减少烂帐。

数量折扣是指给予大批量购货买主的价格减让。典型的例子是“购货 100 个单位以下单价是 10 美元，100 个单位以上是 9 美元。”根据法律 这种数量折扣必须提供给所有的顾客，但是不能超过销售商大批量销售所节省的成本。这些节约款项包括降低了的销售、储存和运输费用。折扣激励顾客向某个销售商多订货，使他不再寻求其他采购货源。

功能折扣（也称为贸易折扣）是指如果交易渠道的成员愿意发挥某些功能，如销售、储存和记帐等，生产商可向它们提供功能折扣。生产商向不同交易渠道提供的功能折扣可能有所不同，这是因为它们提供的服务项目不尽相同。但是，生产商必须在每条交易渠道内提供相同的功能折扣。

季节性折扣指对购买过季商品或服务的买主提供的价格减让。例如，草坪和花园设备制造商预计到春季和夏季是繁忙的销售季节，所以在秋季和冬季向零售商提供季节折扣，鼓励它们尽早定货。饭店、汽车旅馆和航空公司会在销售淡季提供季节折扣。季节折扣使销售商全年都能保持稳定的业务量。

折让 (allowance) 是从目录价格降价的另外一种形式。例如，以旧换新折让是保证购新货时交回旧货给予降价。以旧换新折让在汽车行业最为普遍，但也适合于其他耐用商品。促销折让是指为了报答那些参加广告活动活动及支持销售计划的经销商，向它们提供的付款或价格减让。

差别定价

考虑到顾客、产品、地点等差异，企业经常调整基本价格。差别定价 (segmented pricing) 是指企业用两种或多种价格销售一个产品或一项服务，尽管价格差异并不是以成本差异为基础得出的。

差别定价有几种形式。顾客细分定价，指同一种产品或服务以不同价格售给不同的顾客群。例如，博物馆对学生和老人的入场券收费较低。产品形式定价，是指不同的产品型号有不同的定价，但却不是依据成本的不同来制定的。例如，布莱克与德克尔公司最贵的电熨斗要价是 54.98 美元，比其次昂贵的电熨斗定价高出 12 美元。这一高级型号有一自动清洁的特点，而这一额外的特点只需多花几个美元的成本便可以了。地点定价，是指企业对不同的地点定不同的价格，尽管对每个地点供货的成本是相同的。例如，剧院里不同的位置有不同的票价，这是因为观众偏好某些位置。又如，本州大学会向外州学生收取较本州学生高的学费。最后 时间定价 是指企业根据季节、月、日甚至小时来设定不同的价格。公共设施对商业客户收取能源费在白天、周末和平时定价都不同。

为使差别定价战略奏效，必须具备一些条件。该市场必须是可以细分的，并且细分市场必须显示不同的需求程度。支付较低价格的细分市场不能够转手把产品倒卖给支付较高价格的细分市场。竞争者在需付高价的细分市场内的售价不能够低于该公司的售价。细分市场和管理市场的成本不应超过从价格差别中获得的额外收入。这种行为不能使顾客产生不满或敌对情绪。最后，差别定价必须合法。

心理定价

价格诉说着产品的某些性质。例如，许多消费者用价格来判断质量。100 美元一瓶的香水除去瓶子之后可能只值 3 美元，但是有些人就是愿意支付 100 美元，因为这一价格代表着某种特殊的东西。

使用心理定价法 (psychological pricing) 销售者需要考虑到价格的心理作用，而不是简单的经济作用。例如，对汽车价格和质量关系的一项研究发现，消费者认为较高价格的汽车有较高的质量。同样道理，被消费者认为质量较高的汽车，它们的定价甚至高于实际的价格。当消费者能够通过检查产品或者根据过去的经验对产品质量进行判断时，他们就会很少依赖价格作为衡量质量的尺度。当消费者由于缺乏信息或技术而无法判断质量时，价格就成为一种很重要的质量信号。

例如，霍伯兰公司 (Heublein) 有效地利用价格这一质量信号创设了美国的主导品牌：斯莫诺夫 (Smirnoff) 伏特加。若干年以前，斯莫诺夫遭到另外一个品牌伍尔夫史密特 (Wolfschmidt) 的进攻。伍尔夫酒每瓶便宜 1 美元。霍伯兰公司没有把斯莫诺夫酒的价格降低 1 美元 反而提高了 1 美元 并把增加的收入全都用来做广告。同时，该公司采用了一种新品牌拉尔斯卡 (Relska) 来与伍尔夫进行竞争。另外还采用了一种叫波波夫 (Popov) 的新品牌 其价格甚至比伍尔夫还低。这一产品线定价战略使斯莫诺夫的定位变成精美品牌，而伍尔夫则沦为普通品牌。霍伯兰公司这一聪明的举措使总利润获得极大的增长。用价格作为质量信号，霍伯兰公司用三种不同质量定位来销售同一种产品。

心理定价的另外一个方面是参照价格 (reference price) 指

在购买商品时头脑中已有的并用来参考的一个价格。考虑价格的形成可以通过注意现期价格，回忆过去价格，或者估价购买地位。销售者会在设定价格时影响或利用消费者的参考价格。例如，企业可以把自己的产品放在较贵的产品旁边展示，从而暗示该产品属于同一个级别。百货商店经常在隔开的部门内销售不同价格的女装；在较贵部门内的衣服被认为有较高的质量。企业还可以通过以下方式来说影响消费者的参考价格：陈述高级制造商建议的价格，指出产品的原价就是很高的，指出竞争者的较高价格。

甚至价格上的微小差异也能暗示产品的不同之处。例如，比较立体声系统，一个定价为 300 美元，另一个定价为 299.95 美元。实际的价格之差只有 5 美分，但是心理差异却是相当巨大的。例如，一些消费者会认为 299.95 美元属于 200 美元的价格范围之内，而不属于 300 美元的价格范围。而 299.95 美元看起来更像是一个便宜品的价格，300 美元则意味着更多的价值。一些心理学家甚至说每一个数字都有符号和形像的性质，这些在定价时都应该考虑进去。例如，8 是圆的、平衡的，因此会制造一种安慰性的效果；而 7 是带尖角的，因此会制造一种不和谐的效果。

促销定价

促销定价 *promotional pricing* 指企业暂时地将其产品价格定得低于目录价格，有时甚至低于成本。促销定价有几种形式。超级市场和百货商店会用几个产品作为牺牲品来招徕顾客，希望他们购买其他有正常加成的产品。销售者在某些季节还可以用特殊事件定价来吸引更多的顾客。例如，每到一月份便对亚麻制品实行促销定价，以吸引疲惫的圣诞节购物者重返商店。

对于在规定期限内从经销商那儿购买产品的顾客，制造商有时会为他们提供现金回扣；制造商直接把回扣交给顾客。回扣最近在汽车制造商、耐用品和小器具生产商中间十分流行。一些制造商靠提供低息贷款，较长期担保或者免费保养来减让消费者的“价格”。这一做法最近极受汽车行业的推崇。或者，企业可以从正常价格中简单地提供折扣，以增加销售量和减少库存。

地理定价

企业还可以决定地理定价 *geographic pricing* 策略 即怎样对不同国家或地区的顾客进行产品定价。企业可以向边远地区的顾客收取高价来收回较高的运输成本，但因此会失去这些顾客。企业是否应该冒这个失去生意的风险？还是不论地区远近，企业对所有的顾客设定同样的价格？我们从下面的假设情况中来看一下 5 种地理定价战略：

皮尔莱斯纸业公司 (Peerless Paper Company) 设在佐治亚州的亚特兰大，该公司向全美国的顾客销售纸产品。运费成本很高，影响顾客从该公司购买纸张。皮尔莱斯公司想要制定一个地理定价政策。它正努力研究怎样为三家特殊客户的价值 100 美元的订单定价：客户 A (亚特兰大) 客户 B (印第安纳州的布卢明镇) 和客户 C (加利福尼亚的康普顿)

皮尔莱斯公司的一个选择是要求每位客户支付从亚特兰大的工厂到指定目的地的运费。这 3 家客户都要付 100 美元的出厂价 客户 A 要支付 10 美元的额外运费；客户 B 要另付 15 美元 客户 C 要另付 25 美元。之所以称之为 FOB 起点定价 是因为这意味着产品在装运港船上交货，这时产品所有权和责任都

转移给客户，由客户支付从工厂到目的地的运费。主张 FOB 定价的人认为这是分担运输费用最公平的方法，因为每位客户承担自己的成本。不过，弊病在于皮尔莱斯公司对于远方的客户成了高成本的公司。

统一运送定价法与 FOB 定价法恰好相反。不管客户身处何方，公司用此方法索取相同的价格，加上相同的运费。运费价格是根据平均运费成本确定的。假设这一运费价格是 15 美元，因此，如采用统一运送定价法，就会给亚特兰大的客户造成较高的价格（运费付 15 美元而不是 10 美元）而无形中却补贴康普顿的客户（只付 15 美元运费，实际运费是 25 美元）。这时亚特兰大的客户宁愿从当地另一家实行 FOB 起点定价的造纸公司购货。另一方面，皮尔莱斯公司却有赢得加利福尼亚客户的更好机会。统一运送定价的其他优点是相对来说比较容易管理，并且可以使公司在全国各地做广告宣传时保持价格一致。

地带定价介于 FOB 起运点和统一运送定价两者之间。公司划定两个或若干个地带。在同一地带内的客户所付总价格相同，但较远的地带价格要高一些。例如，皮尔莱斯公司可划定一个东区，向该区内所有客户收取 10 美元的运费；划定一个中西区，收运费 15 美元；划定一个西区，收运费 25 美元。用这种方法，某个定价地带内的所有客户没有从公司得到任何价格优惠。因此，亚特兰大的客户和波士顿的客户支付给皮尔莱斯公司的总价格相同。不过，亚特兰大的客户会抱怨公司给波士顿的客户补贴运费。

销售商在采用基点定价法时，可将某个城市作为“基点”，向所有客户收取从该城市到客户所在地的运费，而不管货物实际上运往何处。例如，皮尔莱斯可将芝加哥作为基点，向所有客户收取 10 美元，再加上从芝加哥到其目的地的适当运费，这就是说即使货物可能从亚特兰大装运出来，亚特兰大的客户也要支

付从芝加哥到亚特兰大的运费。如果所有的销售者都用同一个城市作基点，那么所有客户的交货价格会是相同的，这就消除了价格竞争。像食糖、水泥、钢铁和汽车等行业多年来就一直使用基点定价法。但是，现在这种方法已经不太流行了。有的公司建立了多个基点，以便增加灵活性。它们可根据离客户最近的基点城市来开报运费。

最后，急于同某客户或某地理区域做生意的销售商可能会采用运费吸收定价法。使用这一战略，销售商自己负担部分或全部实际运费，以促成交易。销售商可能认为如果它们能多成交，它们的平均成本就会降低，足以补偿额外运费成本。运费吸收定价法可用于市场渗透，也可用来在竞争日益激烈的市场上巩固阵地。

国际定价

进入国际市场的企业必须决定在它们经营的不同国家里设定什么样的价格。在一些情况下，企业可以设定一个统一的世界价格。例如，波音公司的大型喷气客机在世界各地都是一个售价，不管是在美国、欧洲，还是在第三世界国家中。但是，绝大多数企业会调整它们的价格来反映当地市场的条件以及成本考虑。

企业在某一具体国家应设立什么样的价格取决于许多因素，包括经济条件、竞争形势、法律和法规以及批发和零售系统的发达程度等。不同国家的消费者看法和偏好也是不同的，因此需要不同的价格。或者企业在世界不同的市场中有不同的市场营销目标，这需要有不同的定价战略。例如，索尼公司可能向高度发达国家的成熟市场推出一种新产品，目标是迅速取得大量市场份额，这就需要采取市场渗透定价战略。相反，如果它想

进入一个欠发达的市场，目标是较小的、对价格较不敏感的细分市场，在这种情况下，采用市场撇脂定价法是合理的。

在设定国际价格时，成本是一个很重要的因素。到国外旅行的人经常惊奇地发现本国相对便宜的东西在国外却贴了很贵的标签。一条利维裤子在美国卖 30 美元，到了东京约为 63 美元，在巴黎为 88 美元。麦当劳的巨无霸在美国是 2.25 美元，在莫斯科为 5.75 美元。一只欧乐 - B (Oral - B) 牙刷在本国卖 19 美分，在中国卖 90 美分。相反，一只古姿皮包在意大利米兰只值 60 美元，到了美国能卖 240 美元。在一些情况下，这些价格逐步升级是由于销售战略或市场条件的不同。但在绝大多数情况下，仅仅是因为在外国市场上较高的销售成本：调整产品附加成本，较高的运输和保险成本，进口关税和税收，与汇率波动有关的成本，以及较高的实际销售渠道成本。

例如，康定公司发现它在英国的销售成本比在美国高 30%。美国零售商一般大批量地购买，48 罐一盒的同一种类型的汤，几十箱、几百箱，或者整车。相反，英国杂货商是小批量地购买：24 罐一盒各种各样的汤。每一箱必须手工装好，以便运输。为了解决这些小要求，康宝公司不得不在其欧洲销售渠道中再添加一道批发程序，增加了成本。英国零售商还有一些更小的要求是比它们的美国同行多订货两至三次，从而增加了记帐和定货成本。这些和其他因素使康宝在英国的定价较高。

因此，国际定价中有一些特殊的问题和复杂性。我们在第 16 章中将更为详细地讨论国际定价问题。

价格改变

在制定好定价结构和战略之后，企业经常面临的情况是它们必须发动价格改变或者对竞争者发动的价格改变作出反应。

发动价格改变

在一些情况下，企业会发现既可以发动降价也可以发动提价。在这两种情况下，企业必须预测购买者和竞争者的可能反应。

1. 发动降价

有几种情况会使企业考虑降低原价。一种情况是生产能力过剩。这时企业需要扩大业务，然而增加销售力量、改进产品或者采取其他可能的措施都难以达到目的。企业会放弃“追随主导者”的定价方法，即设定与主要竞争者相同的价格，采用攻击性减价的方法来提高销售量。但是，正如航空公司、建筑设备和其他行业近几年所取得的教训所显示的，在生产能力过剩行业减价会挑起价格战，因为竞争者都要设法保住自己的市场份额。

另外一种导致价格改变的情况是，面临激烈的价格竞争，市场份额下降。有几个美国行业如汽车、家用电器、手表和钢铁，都把市场份额丢给了日本竞争者，因为这些日本竞争者的产品质量更高、价格更低。美国企业采取了更有攻击性的定价行动来作为反击。例如，通用汽车公司在与日本竞争最激烈的西海岸把它的超小型汽车价格降低 10%。

企业还可能是为了控制市场通过降低成本来减价。不管企业是从低于竞争者的成本开始，还是从夺取市场份额的希望出发，都会通过销售量的扩大进一步降低成本。博士伦（Bausch & Lomb）采用攻击性的低成本、低价格战略，成为软性隐形眼镜竞争市场中的早期领导者。

2. 发动提价

与上述情况相反，许多企业近些年来不得不提高价格。他们也知道这样做会遭到客户、经销商，甚至本企业销售人员的反对。但是，成功的提价会极大地促进利润的增长。例如，如果企业的边际利润是销售额的 3% 提价 1% 不至于影响销售量的话 利润就增加 33%。

价格上涨的一个主要原因是成本膨胀。成本上升使利润减少，这使企业经常反复提价。由于预期未来将继续发生通货膨胀，所以企业提价的幅度往往高于成本的增长。另一个导致价格上涨的因素是需求过旺。企业在无法提供顾客所需要的全部产品时 可以提价 对顾客实行产品配额 或者双管其下。

企业可以用许多方法来提高价格，与增长的成本保持一致。提价可以通过取消折扣和在产品线中增加高价产品来实现。这种办法十分隐蔽，几乎不露痕迹。或者可以公开涨价。在将涨价的情况传递给顾客时，企业应避免形成价格欺骗的形象。企业必须用与顾客的交流活动的支持价格上涨，告诉顾客为什么价格将会被提高。企业销售人员应该帮助顾客找到节省的办法。

只要有可能，企业应该考虑采用其他的办法来弥补增加的成本和满足增加的需要，而不用提高价格的办法。例如，可以缩小产品而不提高价格，这是糖果生产商们经济采用的办法。或者可以用较便宜的配料来替代，或者除去某些产品特色、包装或服务。或者可以“拆散”产品和服务，去除和分散本应是一部分的定价因素。例如，IBM 现在提供的电脑系统培训和咨询服务是一项单独定价的服务。

3. 购买者对价格改动的反应

不管是提价还是减价，这些行动都会影响购买者、竞争者、销售者和供应者，同时也会引起政府的兴趣。顾客并不总是用一种直观的方法来解释价格。他们会从几个方面来看待减价。例如，如果索尼突然把录像机减去一半价格，你会怎么想？你可能会想这些录像机将被更新的型号替代，或者它们有什么缺陷因此不好卖。你可能会想索尼正在放弃录像机市场，并且很快就会撤出这个市场。你可能认为质量被降低了。或者你会认为价格甚至会进一步降低，因此值得再观望一阵子。

同样的，通常会引起销售量下降的涨价，对购买者而言会有一些正面的意义。如果索尼将它最新的录像机涨价，你会怎么想？一方面，你可能认为该产品很“热”，除非马上去买，否则恐怕得不到。或者你会认为录像机的质量不同一般的好。另一方面，你可能认为索尼公司很贪婪，想从市场中得到一切可以得到的。

4. 竞争者对价格改动的反应

价格改动的企业除了考虑购买者的反应之外，还不得不考虑到竞争者对价格的反应。当牵涉的企业数量较少，产品是均质的，购买者对产品和销售者熟知的时候，竞争者就最有可能作出反应。

企业怎样预计竞争者的可能性反应呢？如果企业面对的是一个大的竞争者，并且如果该竞争者趋向于用一种固定的方式对价格改动作出反应，那么就很容易预计竞争者的反应了。但是，如果该竞争者将每一次价格变动都作为是新的挑战，并根据当时的自我利益作出反应，那么企业将不得不弄清楚当时竞争者的自我利益是什么。

问题是很复杂的，因为和顾客一样，竞争者也会从许多方面来解释某个企业的减价行为。它会认为该企业正在努力地攫取更大的市场份额，或者该企业经营状况不佳，因此正努力地促进销售量的增加；或者该企业想使整个行业降价，从而增加总需求。

当存在几个竞争者时，企业必须预测每个竞争者的可能性反应。如果所有竞争者的行为很相像，就可以当作一个典型的竞争者来分析。相反，如果竞争者的行为不相像，或许仅仅是因为规模、市场份额或策略的不同，则需要分别加以分析。但是，如果有一些竞争者要相应地调整价格，那么就有充分理由预计其他竞争者也会相应地调整价格。

对价格变动的反应

现在，我们要提出一个相反的问题，即企业如何对竞争者的调价作出反应？企业需要考虑以下问题：为什么竞争者要调价？是为了夺取更多的市场份额，是为了利用过剩的生产力，是为了适应不断变化的成本条件，还是为了导致全行业的调价？调价是暂时的还是永久的？如果本企业不作出反应会对企业的市场份额和利润产生什么影响？其他企业是否会作出反应？如果本企业作出了反应，则竞争者和其他企业会分别产生什么样的连锁反应？

除了这些问题之外，企业还必须进行更广泛的分析。它必须考虑产品在生命周期中所处的阶段，在企业产品组合中的重要性，竞争者的意图和资源，以及消费者对调价可能作出的反应。但是，在价格变动的时候，企业并不总是能够对这些选择项做广泛的分析的。竞争者可能用了许多时间来作出调价的决定，但是该企业可能不得不在几个小时或几天之内作出反应。

关于减少反应时间的唯一方法是，提前计划好可能的竞争者调价以及可能的反应。

图 10-7 表示企业预计竞争者减价并对此作出反应的方法。一旦企业已经确定竞争者已减价，并且这一减价很可能会损害企业的销售和利润，则可以只作出维持原价和原利润额度的决定。企业或许是认为它不会失去太多的市场份额，或者如果它也减价，就会失去太多的利润。企业还可以决定继续等待，在获得更多的竞争者价格变动效果信息之后再作出反应。因为现在，它可能愿意保留忠诚的顾客，而把不忠诚的顾客让给竞争者。但是，反对这一保持战略的人认为，随着销售量的增长，竞

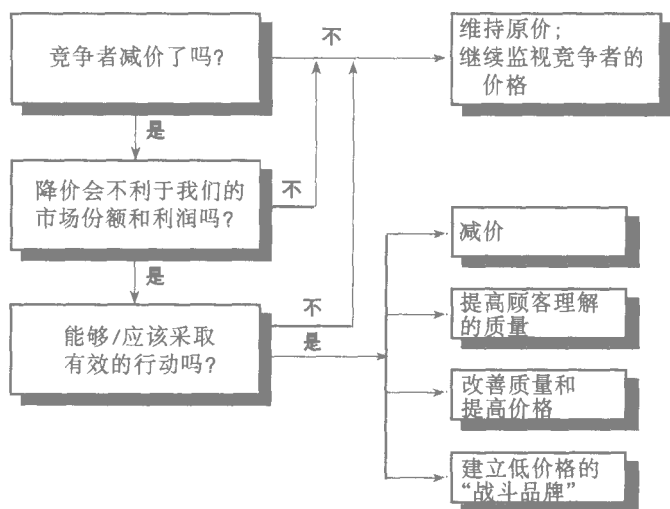


图 10-7 对竞争者调价的估计和反应

争者会变得更加强大和自信，因此企业等待的时间不应太长，否则到最后无法作出反应。

如果企业决定能够和应该采取有效的行动，那么它可能会采取四种反应中的任何一种。第一，企业可以减价，以便和竞争者的价格相匹敌。企业可能认为市场对价格很敏感，因此在减价竞争中，如果企业不减价就会失去太多市场份额。或者企业是担心以后重新夺回丢失的市场份额太艰难。减价会减少企业的短期利润。一些企业还可能降低产品质量，减少服务和市场营销交流活动来维持原利润差，但是这最终会伤害企业的长期市场占有率。企业在减价的同时应努力维持它的质量。

第二，企业可以维持原价，但是提高顾客感知到的质量。它可以改善与顾客的交流活动，强调优于低价竞争者的产品质量。企业会发现，维持原价和改善顾客理解的质量，比减价和低利润经营要便宜一些。

第三，企业可以改善质量和提高价格，对企业品牌进行高价格定位。较高的质量可以用来证明较高的价格，较高的价格反过来能使企业保持有较高的利润。或者企业可以维持现有产品的价格，同时引进一种价格定位较高的新品牌。

最后，企业可以设立一种低价格的“战斗品牌”。最好的做法经常是在产品线中增加较低价格的产品，或者单独创建一种较低价格的品种。当正在丢失的细分市场对价格很敏感并且不会对较高质量的说法感兴趣时，这样做就十分必要了。例如，在价格上遭到富士胶卷的进攻时，柯达开发了一种低定价的胶卷：欢乐时光。宝洁公司把它的许多品牌变成了战斗品牌，如：露孚丝 (Luvs) 一次性尿片、欢乐 (Joy) 洗碗清洁剂 和佳美美人香皂。面对价格的压力，米勒公司 (Miller) 的反应是在绝大多数市场中把它的高尚生活品牌 (High Life) 减价 20%，其结果是销售量在不到一年的时间里上跳 9%。

定价战略和战术是企业市场营销组合中的一个重要因素。在设定价格的时候,企业必须在选择价格之前审慎地考虑众多内部和外部因素,使选定的价格能够为企业带来在目标市场中的最大竞争优势。但是,企业通常并不是想设定什么价格就能设定什么价格。若干部法律限制着定价实践,还有许多道德因素影响着定价决策。营销实例 10-4 讨论了许多有关价格的公共政策问题。

营销实例 10-4

公共政策和定价

当俄罗斯放开面包价格,作为它戏剧性地向自由市场经济前进过程的一部分时,莫斯科的面包商每天早晨都在通电话,协商面包涨价的幅度。这使得《华尔街日报》评论说:“他们还未掌握要领!在规范良好的自由市场经济中长大的人都明白这种价格垄断的方法显然是有悖于公平竞争原则的。定价是竞争市场中的一个重要因素,并且许多联邦和州的法律中都有关于公平定价的规则。

影响定价的最重要的几部立法是:《谢尔曼法》、《克莱顿法》和《鲁宾逊-帕特曼法》。这些法律最初都是为了限制垄断和规范可能会不公平地限制贸易的商业做法的。由于这些联邦立法只适用于州际间的商务往来,因此一些州已采用了类似的立法来规范在当地经营的公司。有关定价的公共政策主要限制三种有潜在危害性的定价行为:价格垄断、价格歧视和欺诈性价格。

价格垄断

关于价格垄断的联邦立法规定:销售商制定价格时不准串通竞争者,否则怀疑为价格同谋。价格垄断本身就是非法的。因此,政府不接受任何价格垄断的借口。甚至竞争者之间一次简单的会谈也会引来严重的后果。例如,在 80 年代早期,美国航空公司和布拉尼夫公司(Braniff)在得克萨斯市场陷入一场价格战。两家航空公司竞相减价。直到最后两家的价格都低到荒谬的程度,并且都在许多航线上损失了利润。在热战中,美国

航空公司的总裁罗伯特·克兰多尔(Robert Crandall)打电话给布拉尼夫董事长说:“把你的……价格提高 20%。第二天我也会提价 20%。”克兰多尔很幸运,因为布拉尼夫董事长拒绝了他,并警告说:“我们不能谈论价格!”后来证实,电话谈话被录了音,并且美国司法部开始起诉克兰多尔和美国航空公司垄断价格的行为。这项指控后来被撤消了。法院的判决是,因为布拉尼夫拒绝了克兰多尔的建议,因此没有发生实际的共谋行为。并且,垄断价格的建议不是实际违法行为。这一案件和其他类似案件使绝大多数高级管理人员极不愿意通过任何途径和竞争对手谈价格。为得到有关竞争者定价的信息,他们只依靠公开出版的资料,如行业协会通报和竞争者的价格目录表等。

价格歧视

《鲁宾逊—帕特曼法》的立法宗旨是为了确保销售商对某一贸易层提供相同的价格条件。例如,每一家零售商都有权力取得相同的价格条件,不管这家零售商是西尔斯还是当地的一家自行车店。但是,如果销售商能够证明卖给不同零售商的成本是不同的,则允许有价格差异。例如,出售一大批自行车给西尔斯的单位成本低于出售一小批给当地零售商的单位成本。或者,如果销售商为不同零售商制造不同质量的同一产品,则销售商也可以使它的价格有差别。但是,该销售商必须证明这些价格差异和质量差异是成比例的。如果企业正努力用自己有限的实力迎战竞争者,或者该价格差异只是暂时的、当地性质的、防御性的而不是进攻性的,则可以“真诚地”用价格差异来“配合竞争”。

欺诈性定价

当销售商说的价格或折价并不真正地提供给消费者时,便形成了欺诈性定价。有些欺诈性价格对消费者来说是很难发现的,例如当航空公司广告的一种低价单程只有当同时购买一张返程机票才有时,或者当一个零售商假意设定很高的“普通”价,然后宣布实际接近于先前每日价的“减价”价格时。许多联邦和州的成文法都禁止欺诈性定价行为。例如,《汽车信息公开法》要求汽车制造商在新车的车窗上贴上一张声明,写明制造商建议的零售价,任选设备的价格和经销商的运输费用。联邦贸易委员会(FTC)发行了《反欺诈定价指南》,警告销售商不要做减价广告,除非该减价是对平常零售价的减让,不要做“工厂价”或“批发价”广告,除非

这些价格真如它们所说的；不要对不良商品做比较价值的价格广告。许多州已制定了零售广告指导条例，以确保当地的广告价格表达真实并且简明易懂。

其他受到规范的定价行为

销售商还被禁止采用掠夺性的定价——销售价低于成本 目的是破坏竞争。一半以上的州的法律规定批发商和零售商在它们货物的成本上加上一个最小的加成，外加运费。这些法律试图保护较小的销售商免受较大销售商以低于成本价格来吸引顾客这种做法的迫害。维持再销售价格的做法也是被禁止的：制造商不能要求经销商为它的产品设定一个特定的价格。尽管销售商可以向经销商提出一个制造商建议的价格，但是它不能拒绝把产品卖给进行独立定价的经销商，也不能通过迟延装运或拒付广告折让来惩罚该经销商。

小 结

尽管非价格因素在现代市场营销过程中的作用不断加强，但是价格仍然是市场营销组合中的重要因素。许多内部和外部因素影响着企业的定价决策。内部因素包括企业的市场营销目标，市场营销组合战略，成本以及定价的组织机构。

定价战略很大程度上取决于企业的目标市场和市场定位目标。普通的定价目标包括生存、现期利润最大化、市场份额领导和产品质量领导。但是，价格只是企业用来实现目标的市场营销组合工具中的一种，并且定价决策影响和受影响于产品设计、销售和促销决策。成本是企业价格的底价，价格必须抵补所有生产和销售产品的成本，再加上一个合理的收益率。最后，管理部门必须决定由组织中的哪个机构来负责定价。

影响定价决策的外部因素包括：市场和需求的性质；竞争者的价格和供应；以及经济、转售商需要和政府行动等因素。销售商的定价自由程度随不同的市场类型而不同，在垄断竞争市场

和寡头市场中，定价特别具有挑战性。但是，最后由消费者决定企业是否设定了正确的价格。消费者根据使用产品的理解价值来判断价格的好坏。如果价格超过价值的数量，消费者就不会购买该产品。

消费者在不同产品的价值设定上各不相同，营销人员经常针对不同价格的细分市场制定不同的定价战略。在估价市场和需求时，企业会估计出需求曲线，该曲线表示在不同的价格水平预期可能购买的产品数量。需求越缺乏弹性，企业设定的价格就会越高。需求和消费者对价值的看法决定最高价格。

消费者用竞争者产品的价格来比较某产品的价格。企业必须了解竞争者供应品的价格和质量，并用它们作为自己定价的起点。

企业可以在三种一般定价方法中选择一种或几种组合：以成本为基础的方法（成本加成定价、盈亏平衡分析和目标利润定价）以价值为基础的方法（以价值为基础的定价）和以竞争为基础的定价（现行费率定价或密封投标定价）。

定价是一个能动的过程。企业设计一个覆盖全部产品的定价结构。它们不时地改变这个结构，并针对不同的顾客和形势进行调整。在产品生命周期的不同阶段，定价战略通常会发生变化。企业可以对几种价格—质量战略作出决策，以便推出一种仿制产品。在对革新的新产品进行定价时，企业可以采用撇脂策略，即设定一个原始最高价，从不同的细分市场中“撇去”最大数量的收益。或者可以采用市场渗透法，即设定一个原始最低价，以便赢取较大的市场份额。

当该产品是一个产品组合的某一部分时，企业会设定一组能使整个组合利润最大化的价格。企业为产品线上的产品决定价格步幅，并决策任选产品定价、附属产品定价、副产品定价和产品束定价。

企业对不同的消费者细分市场和形势运用不同的价格调整战略。第一种是折扣和折让定价，即企业建立现金折扣、数量折扣、功能折扣、季节折扣和折让。第二种是差别定价，即企业针对不同的顾客、产品形式、地点和时间设定不同的价格。第三种是心理定价，即企业调整价格，使之更好地传递设想中的产品定位。第四种是促销定价，即企业决策牺牲品定价、特殊事件定价和心理折扣。第五种是地理定价，即企业决定怎样向边远地区的顾客定价 可用的选择项是 FOB 定价 统一运送定价 地带定价，基点定价和运费吸收定价。第六种是国际定价，即企业调整价格以适应不同世界市场中的不同条件和顾客希望。

当企业考虑发动价格改变时，必须考虑顾客和竞争者的反应。顾客的反应受顾客对价格变动看法的影响。竞争者的反应来自某个固定的反应策略或者对每种情况的重新分析。企业在面对竞争者发动的价格调整时，除了摸清价格变动可能的持续期间和影响力之外，还应该了解竞争者的意图。如果需要快速作出反应，则企业应该事先计划好对竞争者可能采取的各种价格行动应作出什么样的反应。在面临竞争者的价格变动时，企业可以维持原状，降低自己的价格，提高顾客理解的质量，改善质量并提高价格，或者建立一个战斗品牌。

第 11 章

销售渠道和后勤管理

固特异轮胎和橡胶公司通过其强大的固特异独立经销商网独家销售备用轮胎已有 60 多年的历史。固特异和它的 2,500 家经销商都受益于这种伙伴关系。固特异获得其单个品牌经销商们不可分割的忠诚，而经销商们则获得享有盛誉的固特异轮胎产品线独家销售权。但是，1992 年中途固特异打破传统宣布它将通过西尔斯公司的汽车中心销售固特异牌轮胎。这无疑是对固特异经销商们的一次痛击，使他们处于和零售商巨人西尔斯公司直接竞争的地位。这次对原先神圣不可动摇的经销

商网络的背弃，使许多经销商感到震惊和愤怒。一位固特异经销商说：“就像是结婚 35 年之后，你的 [爱人] 在做不忠于你的事。”另一位则说：“我感觉就像他们在我背后捅了一刀。”

有好几个因素导致了固特异销售系统的变化。80 年代末期，大规模的国际合并重组了轮胎行业，最后只剩下 5 个竞争者。日本的桥石公司 (Bridgestone) 兼并了燧石公司 (Firestone)、德国的大陆公司 (Continental) 收购了通用轮胎公司 (General Tire)，意大利的派利公司 (Pirelli) 吞并了阿姆斯特朗公司 (Armstrong)，还有法国的密歇林公司 (Michelin) 兼并了 UG 公司 (Uniroyal Goodrich)。60 年来一直是世界轮胎制造业老大的固特异公司现已落在密歇林公司之后，屈居第二。作为唯一幸存者的美国轮胎公司，固特异发现它在与强大的、新近补充了能量的国际竞争者争夺美国市场份额，它已不能再像对付国内较小的竞争者那样随心所欲。

雪上加霜的是，消费者对怎样以及到哪儿购买轮胎的观点正在发生变化。与以前相比，买轮胎更具有一时的冲动性，并且在意价值的轮胎购买者越来越多地从更便宜的多品牌折扣商店、百货商店和仓库俱乐部中购买轮胎。这些商店所占有的市场份额在过去 5 年中增长了 30%，而轮胎经销商的市场份额却下降了 4%。由经销商包销，固特异就不能把轮胎放在许多消费者购买轮胎的地方。消费者购买方式的转变也给经销商造成了很多问题。尽管固特异为其经销商提供充足的各色溢价轮胎产品，但是却不能提供许多消费者需求的低价轮胎。

进入 90 年代，固特异这座大厦开始坍塌。尽管在美国它仍位居第一，但是它在美国备用轮胎市场中的份额仅在 5 年之内便下降了 3%。在与持久的经济衰退和来自密歇林公司和桥石公司的各种价格竞争的搏斗中，固特异公司产生了自大萧条以来的第一个亏损年，因此急需补救办法。

公司建立新的领导集团，由斯坦利·高特 Stanley Gault 率领。此人是一位神奇的经理将才，曾经把鲁伯梅德公司（Rubbermaid）从俄亥俄州一家萎靡不振的橡胶公司一举改造为美国最受人尊崇的市场领导企业之一。高特在 1991 年年中接管固特异，并很快采取行动精简固特异公司，包括减少沉重的负债、削减成本以及卖掉非重要产业。但是，最大的变革来自市场营销方面。在高特的领导下，固特异公司加速新产品开发，并大力增加广告费用。例如 1991 年底，公司同时推出了四种新轮胎：创新防水滑阿考奇牌（Aquatred）轮胎、适合于带货卡车和大篷货车的辩论手牌（Wrangler）轮胎产品线、节能“绿色”轮胎以及新的高性能鹰牌（Eagle）型号。1992 年固特异出产了 12 种新轮胎，这是通常的 3 倍。

高特在改革固特异笨重陈旧的销售系统方面几乎没有浪费一点时间。除了在西尔斯销售它的轮胎外，还在沃马特连锁店销售固特异品牌。市场调查表明，4 个沃马特顾客中有一个是潜在的固特异轮胎购买者，并且这些购买者来自独立经销商不可能进入的细分市场。公司还开始大张旗鼓地经营新的私营品牌业务。它的凯利-斯普林菲尔德部门很快便签署一笔通过沃马特连锁店销售私牌轮胎的交易，并且和凯马特连锁店（Kmart 公司，Montgomery Ward）达成了协议，甚至和仓库俱乐部看起来好像也有协议。除此之外，固特异还探索其他新的销售方式。例如，它现在正测试一种直接、快速服务的折扣店概念“公平轮胎”，用来抵挡低价竞争者的进攻。作为另外一项尝试，固特异最近开始向选中的几个美国城市中的零售商出售轮胎。

市场营销、销售以及其他各方面的变革，使固特异重新运转起来。在高特领导下的第一年中，固特异的销售量和利润直线上升，市场份额增加 1%，股票价翻了 4 番。1993 年和 1994 年，固特异制造的利润比它 9 个直接竞争者加起来还多。扩大的销

售系统看以来是一个很有意义的促进因素，至少从短期来看是这样。例如，西尔斯公司独自控制着 10% 的美国备用轮胎市场。对固特异公司来说，只要在西尔斯轮胎业务中占 20% 便意味着每年可多售 300 万只轮胎，足以挽回公司先前丢失掉的一半以上的市场份额。

但是从长远来看，开发新渠道有失去固特异包销商网忠诚和效益的危险，这可是公司珍贵的主要竞争资产之一。为了实现最高效益，固特异公司及其经销商应为共同利益协调合作。但是固特异和西尔斯及其他零售商们的协议引起经销商们的强烈不满。一些生气的经销商开始采取报复手段，经营并猛烈促销更便宜的私牌轮胎，这些私牌产品能带给经销商更高的利润，同时对一些注重价值的消费者更具有吸引力。这些经销商的做法最后可能会削弱固特异的名声，以及减少它能要求的溢价。

固特异已采取行动来支持这些焦急的经销商。例如，它现在向经销商提供急需的低价固特异轮胎系列。固特异衷心地希望扩大后的销售渠道能更多地帮助它的经销商而不是伤害他们。最后，高特认为通过西尔斯的销售能使固特异的名声更大，因此销售渠道的扩大对经销商意味着更多的盈利。但是，许多经销商仍表示怀疑。从长远来看，经销商的不合作将减弱固特异的市场力量，并抵消从新渠道中获得的销售收益。例如，在和西尔斯宣布合作之后不久，固特异在佛罗里达的一位大经销商就接受了几种低价私牌轮胎产品，把固特异的轮胎销售量减少 20% 但增加了利润。这位提出挑战的经营商说：“我们 [现在] 只卖我们认为能给顾客提供最好价值的产品，因此并不总是固特异。”所以，尽管固特异公司可能又在滚滚前行，但是行程却没有结束，前方路上还有许多障碍。

读完本章之后，你应该能够：

1. 解释企业运用销售渠道的原因及这些渠道发挥的作用；
2. 讨论渠道成员如何相互作用以及如何组织起来发挥渠道功能；
3. 指出企业可以选择的主要渠道；
4. 解释企业是如何选择、促动和评估渠道成员的；
5. 讨论实体分配和整合后勤管理的性质和重要性。

市场营销渠道决策是管理部门所面临的最重要的决策之一。一个企业的渠道决策直接影响到其他每一个市场营销决策。企业定价取決于是用大众销货商还是用高质量的专卖店。企业的销售能力和广告决策取決于经销商的说服能力、训练能力和促销能力。企业是否开发或获取某些新产品取決于这些产品和渠道成员能力的适合程度。

但是，企业经常忽视其销售渠道，因而有时会产生灾难性的后果。例如，汽车制造商曾把它们零部件和服务行业中的大块市场份额丢失给像 NAPA、米达斯 (Midas)、固特异这样的公司，因为这些汽车制造商不愿对特许经营商网进行必要的改动。相反的，许多企业已采用了极富想像力的销售系统来赢得竞争优势。联邦运通公司强大的富有创造性的销售系统使它在小件包裹运送行业中处于领先地位。通用电器公司在销售主要电器时，提供精确的计算机定货程序和运货系统来支持它的经销商，因此取得了巨大的比较优势。

销售渠道决策经常会涉及到与其他企业的长期协定。例如，像福特、IBM 或必胜客等公司很容易改变它们的广告，定价

或促销运动。它们可以根据市场需求撤下老产品和换上新产品。但是，当它们和特许经销商、独立经销商或大零售商通过合同建立销售渠道时，它们就不能够在条件变化时用公司自己的商店来随便替换这些渠道。因此，管理部门必须审慎地设计企业的销售渠道，除了考虑今天的情况以外，还必须注意明天可能的销售环境。

本章研究四大销售渠道问题：销售渠道的性质是什么？渠道成员如何相互作用和组织起来发挥渠道的功能？企业在设计和管理渠道时所面临的问题是什么？实体销售渠道在吸引和满足顾客过程中发挥什么样的作用？在第 12 章 我们将从零售商和批发商的角度来看销售渠道问题。

销售渠道的性质

绝大多数生产商靠中间渠道将它们的产品带到市场上去。它们努力地营造出一个销售渠道 (distribution channel)——与提供产品或服务以供消费者或商业用户使用或消费这一过程有关的一整套相互依存的机构。

为什么要使用营销中间渠道？

为什么生产者愿意把一些销售工作授权给中间渠道？毕竟，这样做意味着在某种程度上放弃对如何销售产品和销售给谁的控制。使用中间渠道的原因是，它们能够以更高的效率将商品提供给目标市场。中间渠道凭借其业务往来关系、经验、专长和经营规模通常能为企业提供更多的利益，而企业如果仅凭自己的力量是远远不能达到的。

图 11-1 表明利用中间渠道是怎样达到节约经济的目的

的。A部分表示 3 个生产者，每人用直接营销得到 3 个顾客。这个体系需要 9 笔不同的交易。B部分表示 3 个生产者通过一个销售者进行工作，销售者 1 人与 3 个顾客有业务联系。这个体系只需要 6 次交易。这样，中间商便减少了必须由生产和消费者共同完成的工作量。

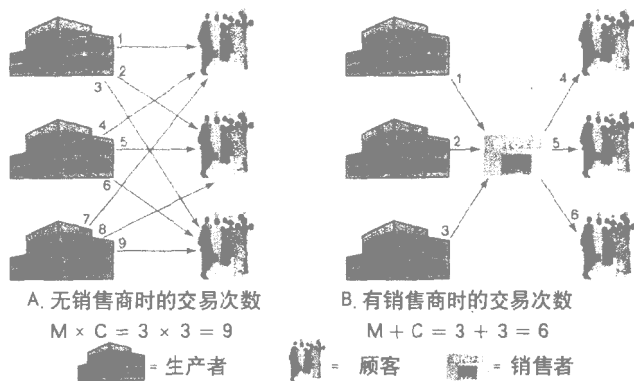


图 11-1 销售商如何减少渠道交易的数量

从经济体制的观点来看，市场营销中间渠道的作用是把由生产者制造的产品分类转变为消费者需求的产品分类。生产者大批量地生产种类较窄的产品，而消费者小批量地需要种类较宽的产品。在销售渠道中，中间商从许多生产商那儿购买大量产品，然后把它们分成顾客要求的较小批量和较宽分类。因此，中间渠道在协调供给和需求方面发挥着重要作用。

销售渠道的作用

销售渠道把商品从生产商转移给消费者。它克服了时间、地点和所有权等主要分歧，正是这些分歧将产品和服务与使用它的消费者隔离开来。市场营销渠道中的成员发挥着许多关键性的作用。有些能帮助达成交易。

- 信息：收集和传递有关营销环境中的参与者和势力的市场调查和情报信息，用于制定计划和帮助交换。
- 促销：开发和传播有说服力的供应品信息。
- 交际：找到预期购买者并与他们对话。
- 配货：定形和完善供应品，使之符合消费者的需要，包括制造、分类、组装和包装。
- 谈判：达成有关供应品价格和其他条款的协议，以便转移所有权或占有权。

其他可用来帮助达成交易的功能有：

- 物流：运输和存储商品。
- 理财：获取和使用资金以支付渠道运转开支。
- 风险承担：承担运转渠道所产生的风险。

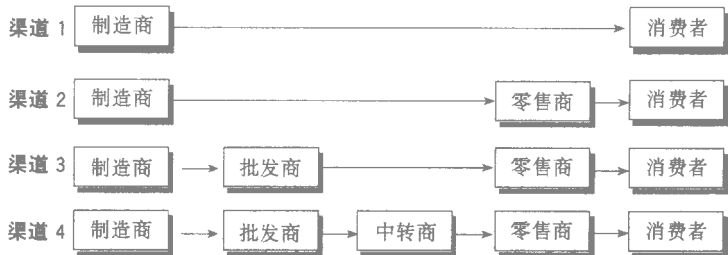
问题不是是否需要发挥这些作用——这些作用必须发挥出来——而是由谁来发挥这些作用。所有这些功能具有三个共同点：它们耗费掉稀有资源，通过专业化能使这些功能更好地发挥，以及它们可以在渠道成员之间相互转移。如果由制造商来行使这些功能，则成本上升，因此价格必须跟着上涨。同时，如果把一部分功能转移给中间商行使，则生产商的成本和价格可

以降低，但是中间商必须设定较高的价格来抵补它的工作成本。因此，各种功能都应该交给工作效率最高和最见成效的渠道成员，来为目标消费者提供最令人满意的产品分类。

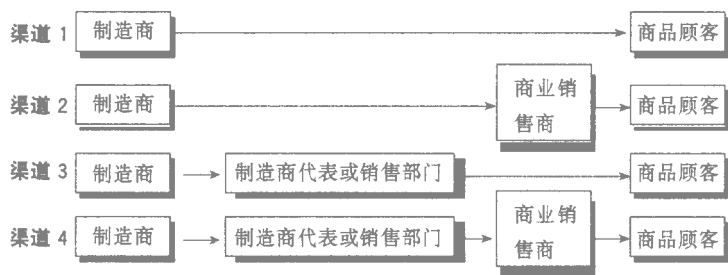
渠道层次的数目

销售渠道可以用涉及到的渠道层次数目来描述。所谓渠道层次 (channel level) 是指在把产品和其所有权一步步转移给最终购买者过程中承担若干工作的每一层市场营销中间渠道。由于生产者和最终消费者都承担若干工作，因此他们也是每个渠道的组成部分。我们用中间层次的数目来表示渠道的长度。图 11-2A 表示几种不同长度的消费者销售渠道。

渠道 1，叫做直接营销渠道 (direct marketing channel)，没有中间层次。它指企业直接向消费者销售。例如，雅芳、阿姆梅 (Amway) 和塔珀沃尔 (Tupperware) 通过挨门挨户地直销或者家庭和办公室销售聚会来销售它们的产品；天涯公司 (Land's End) 通过邮购或电话来销售产品；辛格 (Singer) 通过自己的商店来销售缝纫机。图 11-2A 中其他渠道都是间接市场营销渠道 (indirect marketing channel)。渠道 2 含一个中间层。在消费者市场这一层一般是零售商。例如，电视机、照像机、轮胎、家具、家电及其他许多产品的制造商都把产品直接卖给大零售商，如沃马特连锁店、西尔斯公司等，然后再由零售商把商品卖给最终消费者。渠道 3 含二个中间层：批发商和零售商。生产食物、药品、五金和其他产品的小制造商经常采用这一渠道。渠道 4 含三个中间层。例如，在大型的肉类加工业中，批发商和零售商之间通常有一中转商。中转商向批发商购买商品，然后再卖给较小的、通常只能从较大批发商那儿进货的零售商。其他一些销售渠道中甚至还有更多的中间层，但这很少见。从生产商



A. 消费者市场营销渠道



B. 商业市场营销渠道

图 11-2 消费者和商业市场营销渠道

的角度来看，中间层越多，销售渠道就越多，也就越难控制。

图 11-2B 表示一些普通的商业销售渠道。商业营销商可以凭借自己的销售力量把产品直接卖给商业顾客。它还可以先

卖给商业销售商，再由商业销售商转卖给商业顾客。也可以通过制造商代表或它自己的销售部门卖给商业顾客，或者可以借助这些代表和部门，再通过商业销售商卖给商业顾客。因此，商业市场一般包含多层销售渠道。

渠道中的所有组织机构都由几类流程来连接。这些流程包括产品实体流程、所有权流程、付款流程、信息流程和促销流程。这些流程会使只有一个或几个中间层的简单销售渠道变得非常复杂。

渠道行为和渠道组织

销售渠道并不是靠不同流程组合起来的公司集合，而是人员和企业之间为了实现个人、企业和渠道目标而相互作用的复杂的行为系统。一些渠道系统仅指组织松散的公司之间非正式的相互作用；其他一些指由较强组织结构指导的正式的相互作用。并且，渠道系统并非静止不动，新的批发和零售机构不断出现，而且新的渠道系统也在演变。在此，我们将看一下渠道行为以及渠道成员是怎样组织起来发挥渠道功能的。

渠道行为

销售渠道是不同企业为了共同利益而连在一起的结合体。渠道成员之间是相互依赖的关系。例如，某福特经销商依赖于福特汽车公司设计出满足消费者需要的汽车。反过来，福特汽车公司依赖该经销商吸引顾客，说服顾客买福特汽车，以及做好售后汽车服务。该福特经销商还有赖于其他福特经销商也提供用来支持福特公司及其经销系统信誉的良好销售和服务。事实上，单个福特经销商的成功取决于整个福特销售渠道和其他汽

车制造商销售渠道竞争的好坏程度。

每一渠道成员都在该渠道中扮演着一种角色，并且专门发挥一种或多种作用。例如，IBM 的任务是生产消费者喜欢的个人电脑，并且通过全国广告制造需求。电脑地带公司（Computerland）的任务是在便利的地点展览这些 IBM 电脑，回答购买者的提问，达成交易和提供服务。当每个渠道成员分担其最拿手的任务时，该渠道将最见成效。

理想上，由于单个渠道成员的成功取决于整个渠道的成功，因此渠道中所有的企业都应该通力合作。它们应该理解和接受自己的职能，协调各自的目标和活动，相互合作以达到渠道总目标。通过彼此合作，它们可以更有效地了解、服务和满足目标市场的需要。

但是，单个渠道成员很少会从整体上去考虑。它们通常更关心自己的短期目标，以及与自己关系最密切的渠道成员达成的交易。为实现渠道总目标进行相互合作，有时意味着放弃单个企业目标。虽然各渠道成员之间是相互依赖关系，但是它们经常为了自己的短期最佳目标采取单独行动。它们对各自的职责，如谁应该干什么以及该得多少报酬经常发生争执。在目标和职责上存在争执会导致渠道冲突（channel conflict）（见营销实例 11-1）。

营销实例 11-1

渠道冲突：宝洁公司与转售商角力

宝洁公司作为庞大的消费品包装食品生产商，是食品行业复杂销售渠道的组成部分，该销售渠道包括生产商、批发食品销售商和杂货零售商。尽管宝洁公司在消费者中有数不胜数的流行品牌，但是它与零售商和批发商却从来没有处好过关系。相反，许多年来宝洁公司素有运用高压的手段来行使自己的市场权力的名声，没有足够地去重视转售商的想

法。1992 年初,宝洁公司与这些转售商的关系明显恶化。驻步购物连锁店 Stop & Shop 在东北部有 119 家杂货店,它的董事长气愤地说:“我们认为宝洁公司会像绝大多数独裁者那样完蛋。”在几百英里以外明尼苏达州国际瀑布城 保罗贝克 Paulbeck 的超值公司(Super Value)的副经理也持这种看法:“我们应该取消它那些蹩脚货 如一半的汰渍洗衣粉 然后说‘现在来看看是谁把你放上货架 又是谁会把给你取下来。’”

引起这些强烈指责的原因是宝洁公司采取了新的“价值定价”政策。根据这个扫荡性的新计划,公司开始取消大多数过去曾提供给转售商的较大促销折扣。同时,公司还把这些产品的每日批发价目表价格削减 10%~25%。宝洁公司认为价格涨落和促销运动已失去了控制。在前 10 年中 贸易折扣平均增长 3 倍多。制造商的营销资金中有 44% 用于贸易促销 而再早 10 年只有 24%。

制造商变得依赖于价格导向型贸易促销方法来使它们的品牌不同于竞争品牌以及刺激短期销售量的增长。反过来,批发和零售连锁店也纷纷因时而异 等待制造商的“好交易”。许多批发商和零售商实行“超前购买”即在制造商价格促销期间囤积居奇 进货数量大大超过其销售能力,然后在促销结束之后立即以较高的价格卖给消费者。这种超前购买使制造商的生产成本居高不下,并且大大降低了促销运动的效率。宝洁公司的工厂为了能和由此导致的巨大需求变动保持一致不得不随时作出调整。同时,超级市场需要更多的购买者来找到最好的价格,还需要额外的仓库来存储“便宜”货。宝洁公司声称只有 30% 的贸易促销资金确实以低价的形式抵达消费者手中 而有 35% 流失于低效率 另外的 35% 落到了零售商的腰包里。行业“促销病”还传染给了消费者。疯狂涨落的零售价教会消费者购买减价品,而不是教会他们评价每种品牌的优点,因此腐蚀了消费者对品牌的忠诚。

通过价值定价,宝洁公司试图重新恢复价格以及品牌的完整性,并开始断绝商业和消费者对折扣定价的依赖性。但是,这种战略导致了宝洁公司销售渠道内的剧烈冲突。折扣是许多零售商和批发商的“面包和黄油”,它们采用以特殊低价从宝洁公司购来的产品做每周减价销售,以便吸引关心价值的消费者走进商店或超市。另外,零售商和批发商还依赖折扣进行超前购买,从而赢取高额利润。并且,尽管卖给转售商的产品平

均成本没有变，但是转售商却丢失了它们控制的而不是宝洁公司控制的促销资金。因此，新的系统使宝洁公司对它的产品如何营销具有更大的控制权，但减少了零售商和批发商定价的灵活性。

宝洁公司的这一战略很危险。它使一些重要的销售商店与公司处于对立面，并使竞争者有机会利用宝洁公司的促销禁令大肆宣扬自己的特惠价。宝洁公司有它巨大的市场影响力为依靠，并且认为零售商承担不起减少某些广告做得很凶的有力品牌，如汰渍洗衣粉、佳洁士牙膏、福尔杰咖啡、潘婷洗发水和象牙肥皂。但是，即使是宝洁公司的规模和力量也遭到了严峻的考验。一些较大的连锁店，如 A&P 平安 Safeway 和瑞特安(Rite Aid)药店，开始精选宝洁公司的产品，去除了一些不重要的品牌，如普莱尔(Prell)和格利姆(Gleem)。中西部的批发商“注册杂货商联合会”在宝洁经营的 300 种宝洁产品中取消了大约 50 种。其他无数的连锁店正考虑把宝洁品牌从抢眼的好位置放到不显眼的货架上，同时用更有利润的私牌或竞争者品牌代替宝洁的位置。全国最大的批发商超值公司也经营零售店，它在一些宝洁产品上增设附加费，并且减少订货，来弥补它所说的利润损失。

尽管引来如此剧烈的反应，宝洁公司还是坚持自己大胆的新定价方法。公司认为价值定价以其较低和更稳定的成本和价格将有利于各方，即生产商、转售商和消费者。许多转售商甚至还有竞争者在旁冷笑，认为宝洁公司将重新采用价格促销手段。宝洁公司说，许多最大的零售商，尤其是那些已采用每日低价策略的大众综合产品经销商如沃马特公司，喜爱这一新系统，而且事实上还提倡这一方法。

宝洁公司在修正被扭曲的商业定价系统过程中的挣扎，证明了销售渠道中合作与冲突的巨大力量。很显然，为了各方的利益，宝洁公司和它的转售商应紧密地合作营销产品赚取利润。但是渠道经常不通畅冲突和权力之争时而激化。近几年，由于越来越多的产品竞争有限的超市货架，以及零售商凭借扫描器提供的市场信息获得了更大的决定力量，平均渠道的权力已经转移给了零售商(或许这样说有些过分)。采取新定价政策的宝洁公司看起来是想夺回一部分失去的市场控制权。但是赌注是很高的：新计划要么是使宝洁公司彻底修理了批发商和零售商做生意的方法，要么便会减少宝洁公司的市场份额，逼它撤退。在短期内，这一冲

突会使各方均有所损失。从长期来看，这一冲突或许有利于该渠道，帮助它成长和完善。

水平冲突是指同一渠道层次上各企业之间的相互冲突。例如，芝加哥的一些福特经销商抱怨该市的同行靠野蛮定价和广告以及城外销售的手段抢走了它们的生意。一些匹萨旅店(Pizza Inn)的特许经销商抱怨其他的匹萨旅店特许经销商偷工减料、服务质量差，因此损害了整个匹萨旅店的形像。

垂直冲突是指同一渠道不同层次之间的企业冲突。这种冲突更普遍。例如，通用汽车公司数年前因试图执行其服务、定价和广告战略而与经销商发生冲突。可口可乐公司与同意接受它的竞争者胡椒博士公司(Dr. Pepper)的装瓶厂商发生冲突。麦卡洛公司(McCulloch)在决定绕过批发商直接把链锯卖给大零售商如JC潘尼店和凯马特连锁店时，也造成了很大麻烦最后它必须和它较小的经销商直接竞争。固特异公司在决定通过大众推销员销售轮胎时，也和它的经销商发生了冲突。

渠道中的某些冲突属于良性竞争。这些竞争于渠道有利，因为没有这些竞争，渠道就会变得很被动，没有创新。但是，有时冲突会破坏渠道。由于渠道是作为一个整体协调运作的，因此每个渠道成员的职责必须专门化，对渠道冲突必须进行管理。要在渠道中实现相互合作。职责分配和冲突管理，靠的是较强的渠道领导。如果渠道中有一个专门的公司、代理机构或机制来分配职责和管理冲突，该渠道就能发挥更好的作用。

在一个大公司中，有正式的组织机构来分派职责和发挥必须的领导作用。但是在由各个相互独立的企业组成的销售渠道中，领导和权力并没有正式设定。传统上，销售渠道中缺乏分配职责和管理冲突所必需的领导组织。但在最近几年，出现了具有较强领导机能的新渠道组织，因此改善了渠道功能。

垂直市场营销系统

历史上，销售渠道是指对总渠道功能并不关心的独立企业的松散集合。这些传统销售渠道缺乏较强的领导作用，因此常陷于冲突和低效的困境。最近渠道发展的最大进步之一便是垂直市场营销系统，该系统的出现是对传统市场营销渠道的一大挑战。图 11-3 比较了这两种渠道结构。

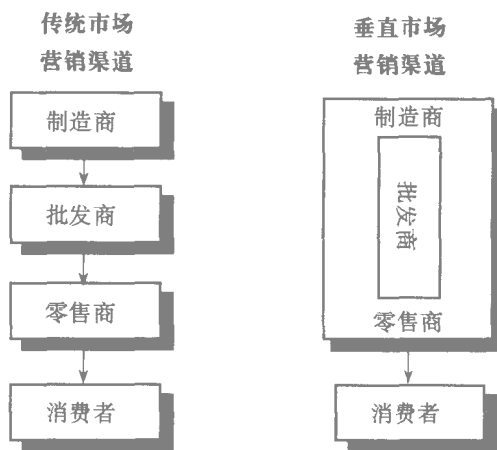


图 11-3 传统销售渠道和垂直市场营销系统的比较

传统销售渠道 conventional distribution channel 中包含一个或多个独立的生产商、批发商和零售商。它们都是寻求自身利润最大化的独立企业。为了实现自身利润最大化，它们甚至

会不惜牺牲掉整个销售系统的利润。没有一个渠道成员能够控制其他成员，也没有正规的方法来分配职责和解决渠道冲突。与此相反，垂直市场营销系统（vertical marketing system）（VMS）是由生产商、批发商和零售商形成的统一整体。一个渠道成员拥有其他成员，或者与它们签有合同，或者拥有极大权力可迫使其他成员合作。垂直营销渠道可由生产商，也可由批发商或零售商控制。垂直市场营销系统的出现是为了控制渠道行为和管理渠道冲突。它们依靠经营规模、讨价还价的能力和消除重复服务来达到经济节约的目的。

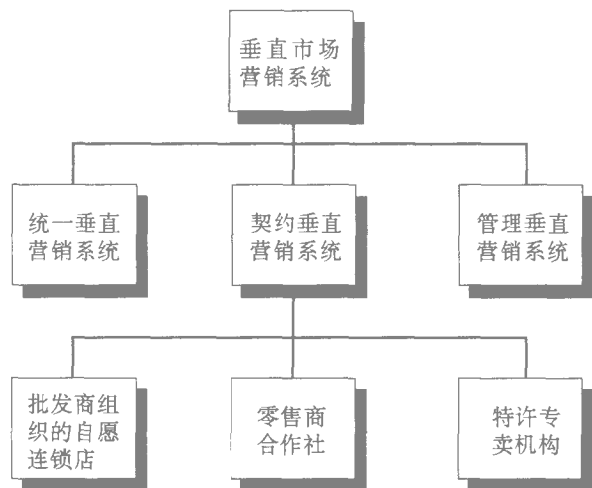


图 11-4 垂直市场营销系统的类型

我们现在来看一下三种主要的垂直市场营销系统类型，如

图 11-4 所示。每一种类型都采用了不同方式建立的渠道领导和权力。在统一垂直营销系统中，协调和冲突管理是靠不同渠道层次上的共同所有权来实现的。在契约式垂直营销系统中，则是通过渠道成员之间的协议来实现的。而在管理垂直系统中，是由一个或几个突出的渠道成员来行使领导权的。我们现在来仔细看一下每种垂直市场营销系统。

1. 统一垂直营销系统

统一垂直营销系统 (corporate VMS) 是在单一所有权下把生产和销售这两个连续阶段结合在一起的。在这个系统中，合作和冲突管理是通过正规的组织渠道进行的。例如，西尔斯公司 50% 以上的商品来自它半资或全资拥有的企业。美国电话电报公司通过它自己的电话中心连锁店 (Phone Centers) 营销电话和其他相关产品。巨人食品商店 (Giant Food Stores) 经营了一家制冰厂，一家软饮料瓶装厂，一家冰激淋厂和一家面包厂，这些企业为巨人商店提供了从百吉圈一直到生日蛋糕的所有商品。

盖罗 (Gallo) 是世界上最大的葡萄酒制造商，但它的工作远不止将葡萄变为葡萄酒那么简单。它拥有费尔班克斯 (Fairbanks) 货运公司，该公司是加利福尼亚最大的货运公司之一。费尔班克斯公司的卡车不断地从盖罗酿酒厂里运出葡萄酒，运进原材料。原材料中的石灰来自萨克拉门托市 (Sacramento) 附近的盖罗石矿。盖罗还自己制造酒瓶，每天产量达 200 多万只。并且，盖罗的米德克 (Midcal) 铝制品公司生产酒瓶盖的速度毫不亚于往这些瓶子里装葡萄酒的速度。绝大多数葡萄酒厂在集中精力生产的同时忘记了市场营销，但是盖罗却不放弃“在每个饮酒者耳朵里说悄悄话的机会”，即参加葡萄酒销售的每一个方面。盖罗在好几个市场中拥有它自己的销售商，并且只要大多

数州的法律不禁止，盖罗便有可能购买更多的零售店。

2. 契约式垂直营销系统

契约式垂直营销系统 (contractual VMS) 是指不同生产和销售层次的独立企业以契约的形式结合为一体，以取得单独经营时所不能得到的经济利益或销售效果。最近几年，契约垂直营销系统发展得很快。它有三种类型：批发商组织的自愿连锁店，零售商合作社和特许专卖机构。

批发商组织自愿的连锁店 (whole saler - sponsored voluntary chains) 是指批发商为了帮助独立零售商与大连锁机构竞争而组织的自愿连锁店系统。批发商拟定使独立零售商销售业务标准化和取得进货经济的计划，以便使这一集团能与大连锁机构进行有效的竞争。例如，独立杂货商联盟 (Independent Grocer Alliance)、西部汽车 (Western Auto) 和哨兵五金 (Sentry Hardware)。

零售商合作社 (retailer cooperatives) 是指零售商组织的从事批发或许还有生产业务的共同所有的新商业组织。成员通过零售商合作社购买绝大部分产品，并且共同规划广告业务。所得利润按采购比例返还给成员。非成员的零售商也可经由合作社进货，但不分享利润。例如，注册杂货商 (Certified Grocers)，联合杂货商 (Associated Grocers) 和货真价实五金店 (True Value Hardware)。

特许专卖机构 (franchise organization) 一个被称为专卖特许人的渠道成员把生产与销售过程中的几个连续阶段衔接在一起。近年来特许专卖已成为增长最快的零售形式。现在美国 50 多万家特许专卖店占了总零售额的 1/3，2000 年预计会占到 1/2。几乎每一个行业都被授予了特许经销权——从汽车旅馆和快餐店到牙科中心和约会服务，从婚礼顾问和少女服务到葬

礼之家和减肥中心。虽然它的基本思想是旧的，但有些特许专卖形式却非常新。

有三种特许专卖形式。第一种是生产商组织的零售商特许专卖系统，可见于汽车行业。例如，福特汽车公司特许经销商销售其汽车，而这种经销商是同意满足各种销售和服务条件的独立商人。第二种是生产商组织的批发商特许专卖系统，可见于软饮料行业。例如，可口可乐公司授权各地市场的装瓶厂（批发商）购买其浓缩糖浆，进行碳化处理、装瓶并出售给当地市场的零售商。第三种是服务公司组织的零售商特许专卖系统，这是服务公司为有效地向顾客提供服务而许可的零售商系统。这种例子可见于汽车出租业（赫茨、艾维斯公司）、快餐服务业（麦当劳、汉堡包王公司）、汽车旅馆业（假日旅店、拉曼达旅店）。

绝大多数消费者不能够分辨契约垂直营销系统和统一垂直营销系统，这一事实说明契约组织和统一连锁竞争得有多么成功。第 13 章将更全面地介绍各种不同的契约垂直营销系统。

3. 管理垂直营销系统

管理垂直营销系统（administered VMS）是指不通过共同所有权或契约而是以某一方的规模和权力来协调生产和销售的连续阶段的一种形式。拥有优势品牌的生产商可以得到转售商强有力的贸易合作和支持。例如，通用电器、宝洁、卡夫、康宝等公司可以博得其转售商在陈列产品、货架空间、促销和价格政策等方面不同寻常的合作。并且大零售商，如沃尔玛连锁店和美国“R”玩具公司可以对向它们供货的制造商施加很大的影响（见营销实例 11-2）。

营销实例 11-2

美国“R”，玩具公司的渠道管理

美国 R 玩具公司经营的 619 家玩具超市每年销售额达到 89 亿美元在美国巨大的玩具市场中占到 21%。并且该玩具巨人在美国和国外正以极快的速度成长着。由于其巨大的规模和市场力量，“R”玩具公司能够对玩具制造商施加很强的影响，如它们的产品、定价和促销战略等，几乎对制造商所做的每一件事都能施加影响。

批评家们担心“R”玩具公司太大，太有影响，因此会不公平地利用玩具生产商。“R”玩具公司购买者的反应可以造就也可以破坏一种新玩具。例如，哈斯布鲁公司 Hasbro 投资近 2000 万美元开发内蒙(Nemo)，一种试图与非常成功的任天堂 Nintendo 系统竞争的家庭视频游戏系统。但是由于“R”玩具公司主管人员的反对，这一计划很快便被取消了。“R”玩具公司还以每日低价销售玩具。这有时会影响玩具制造商，因为“R”玩具公司的玩具售价远远低于建议的零售价，因此逼迫制造商减少利润额。“R”玩具公司规定如果供货商想让它们的玩具进入“R”玩具公司的报纸广告中就必须付钱。一些分析家指责“R”玩具公司的这一做法是对较小玩具制造商的不公平压迫。

但是其他的行业专家认为“R”玩具公司是在帮助而不是在伤害玩具行业。例如，其他零售商到圣诞节销售旺季时才加上玩具特色销售，而“R”玩具公司则全年经销玩具。而且其较低的价格有利整个行业销售量的增长，并促使生产商提高生产效率。最后，“R”玩具公司还与玩具制造商分享其大量的市场数据信息，并立即把产品和市场营销方案的得失反馈给制造商。

很显然，“R”玩具公司和玩具制造商谁也离不开谁。玩具制造商需要“R”玩具公司努力地营销它们的产品，而该零售巨人则需要一批合格的生产商稳定地提供流行的新玩具来摆满它的货架。许多年来，双方都已意识到这种相互依赖关系。例如，70 年代中期，“R”玩具公司由于母公司的财政问题而面临破产的危险，玩具制造商协会立即直接和银行交涉来挽救陷于困境的零售商。银行之所以贷款给“R”玩具公司，很大程度上是因为几家主要玩具制造商愿意用自己的信用作担保。玩具制造商协会采取

这一行动证明了一个清楚的共识 保持“R”玩具公司的良好状态有益于整个玩具行业。

类似的，“R”玩具公司也认识到自己会从玩具制造商的成功中获益。最近几年，玩具市场疲软使许多大型玩具制造商陷入财政困境，对此，“R”玩具公司提供了巨大援助。例如，它经常通过提供信贷和预先付款的方式帮助玩具制造商解决现金短缺问题。还有，其精明老练的购买者预先看过玩具制造商的新产品，在改进设计和市场营销方案方面提出较早的有价值的建议。例如，一些建议帮助盖鲁伯（Galoob）玩具公司把它的“军队武器”系列——能转换成各种武器的玩具——从可能会是一大失败变为 20 大畅销品之一。还有 根据“R”玩具公司的建议 俄亥俄艺术品公司改变了为其赞克斯（Zaks）塑料建筑玩具制定的广告战略 从而使销售增长了 30%。塔科（Tyco）玩具公司的总经理说：“‘R’玩具公司由于其庞大的规模以及对制造商的利用而显得咄咄逼人，但是我愿意有更多像它那样的客户来帮助我们。”

水平市场营销系统

另一种渠道发展是水平市场营销系统（horizontal marketing system），即指在同一层上的两家或多家企业联合起来开拓新出现的营销机会。通过共同合作，企业可以联合资金、生产力或营销资源来实现一个企业不能单独完成的工作。企业可以和竞争者或非竞争者联合，也可以暂时或永久地相互合作，或者单独建立一个公司。

得克萨斯州的兰马储蓄银行（Lamar Savings Bank）与赛夫威百货公司（Safeway Store）签订协议：在赛夫威百货公司内设置其储蓄办事处和自动出纳机。由此，兰马能以较低的成本更快地进入市场，而赛夫威则可以对顾客提供商店内银行存储款的方便。

可口可乐公司和雀巢公司为在全世界营销即饮咖啡和奶茶成立了一个合营企业。可口可乐公司提供饮料国际营销经验，而雀巢则

提供两个已建立的品牌：雀巢咖啡和雀巢奶茶。

- H&R 布洛克公司和海亚特 (Hyatt) 法律服务公司组成一个合营企业。海亚特公司的法律事务所设在 H&R 布洛克公司的纳税服务事务所内。海亚特公司为其使用 H&R 布洛克公司的办公室、秘书和办公设备支付费用。但是，由于进驻 H&R 布洛克公司的全国事务所网络，海亚特公司很快便渗透入市场。反过来，H&R 布洛克公司也从出租具有高度季节性特征的设备中得到利益。
- 这样的渠道组织形式在全球取得了很大成功。由于雀巢公司有卓越的国际市场覆盖能力，因此在北美市场以外雀巢公司参与销售通用磨坊公司的麦片。Seiko Watch 公司的日本销售伙伴 K·哈特里 (K·Hattori) 公司在日本销售新科剃须刀，使新科在日本市场份额中占据首位，尽管吉列公司在其他市场中具有很大力量。

这些水平市场营销系统的数量在最近几年异常迅猛地增长，并且还会增长下去。

混合市场营销系统

过去，许多企业用一个渠道向一个市场或细分市场销售。现在，随着顾客细分市场和渠道可能性的激增，越来越多的企业已采用了多渠道销售系统，经常被称为混合市场营销渠道 (hybrid marketing channel)。多渠道市场营销发生在单个企业建立二个或多个市场营销渠道以进入一个或多个顾客细分市场之时。最近几年，使用混合市场营销系统的情况已极大地增多了。

图 11-5 表示混合渠道。在该图中，生产商使用直接邮寄商品目录和电话营销手段直接向消费者细分市场 1 销售，并通过零售商获得消费者细分市场 2。它通过销售商和经销商间接地向商业细分市场 1 销售，并通过自己的销售力量向商业细分市场 2 销售。

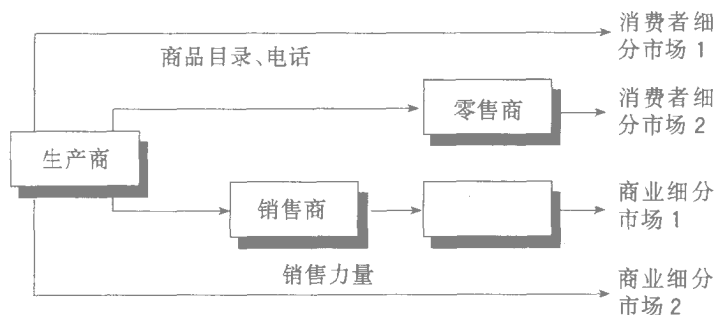


图 1 1-5 混合市场营销渠道

IBM 是成功使用混合渠道的典型例子。有许多年，IBM 一直通过自己的销售力量销售电脑。但是，当小型、低成本电脑市场急剧膨胀时，这种单一渠道已不再适合了。在快速分化的电脑市场中，为了满足众多细分市场形形色色的需要，IBM 在不到 10 年的时间里添设了 18 条新渠道。例如，现在 IBM 销售全线电脑产品和配件除了通过自己的销售力量之外，还通过 IBM 直销店（IBM Direct），它的产品目录和电话市场营销经营部进行销售。消费者购买个人电脑还可以到 IBM 独立的经销商那儿去，或者到任何一家大零售店如沃马特连锁店、环行城和办公用品仓库（Office Depot）。此外，由 IBM 经销商和增值转售商把 IBM 电脑设置和系统卖给各类特殊商业细分市场。

混合渠道为面临复杂大市场的企业提供许多有利条件。通过每一条新渠道，企业扩展销售和市场覆盖率，并获得机会使产品适合各类顾客细分市场的特殊需要。但是，这种混合渠道很难控制，并且会制造冲突，因为有更多的渠道争夺顾客和销售

量。例如，当 IBM 直接以目录和电话销售方式低价向顾客销售时，它的许多零售商叫嚷“不公平竞争”并且威胁取消 IBM 产品线或者不给予重视。

在某些情况下，多渠道营销商的销售渠道都由它所有或控制。例如，戴顿—哈德森公司 (Dayton-Hudson) 经营百货商店，规模经销商店和专卖店，为不同细分市场提供不同商品。这种布局能减少与外部渠道的冲突，但是却让营销商面临内部冲突，即每个渠道层获得多少财政支持。

渠道设计决策

我们现在来研究制造商正面临的几个渠道决策。在设计营销渠道时，制造商必须在理想的渠道和实际可行的渠道之间作出抉择。新企业通常先在一个有限的市场区域内销售。由于资本有限，通常只利用每个市场中少数几个现有的中间渠道：少数制造商的销售代理商，少数批发商，一些现有零售商，少数汽车运输公司和少数仓库。从中选定最优渠道可能不成为问题，问题可能是如何说服一个或几个可利用的中间商经销其产品。

如果该新企业获得了成功，它会向新市场扩展业务。这时，制造商还会趋向于采用现有的中间渠道，尽管这一战略可能意味着使用混合市场营销渠道。在较小市场中，企业可能直接向零售商销售；在较大市场中，可能通过销售商来销售。在国内某个地区，它可能授予独家特许专卖权，因为该地商人通常都采用这种方式经营；在其他地区，它可能通过所有愿意经销其产品的商店销售。在一个国家，它可能用国际销售代理商；在另一个国家，它可能与当地企业合伙销售。

斯纳普公司 (Snapple) 是一家小型软饮料制造企业，但是通过审慎地运用市场营销渠道机遇，已成为世界闻名的公司。斯

纳普公司成立于 70 年代早期。成立之初，几乎完全由纽约城区的健康食品销售商经销其产品。随后，逐渐扩展到夫妻杂货店（mom-and-pop delis）和便利店中。一位斯纳普高级管理人员说：“开始的时候 连锁店只要那些能支付大笔场地折让（为使产品上货架而支付的钱）的企业。那时我们是一家小公司，因此没钱支付。”斯纳普公司决定利用经常被人忽视的便利店渠道，这使公司获得巨大收益。在该渠道中，就产品市场渗透率、货架空间占有率和销售量来说，斯纳普超过了除可口可乐之外的所有品牌。1992 年该公司走向全国市场时，得以运用其在便利店、夫妻杂货店、健身俱乐部和小杂货店中的巨大力量，在美国 80% 的超级市场连锁店中取得货架。

因此，渠道系统经常随着市场机会和条件发生演变。但是，为使效力最优化，渠道分析和决策制定应该更有目的性。设计一个渠道系统，需要分析消费者服务需要，建立渠道目标和限制因素，确定主要渠道选择方案，以及对它们进行评估。

分析消费者对服务的需求

正如前面所说的，市场营销渠道可被看作是由每个渠道为顾客增加价值的顾客价值交付系统。因此，设计销售渠道必须先找出各目标市场中的消费者想从该渠道中获得什么价值。消费者想从附近购买，还是想到较远的商业中心购买？他们想亲自购买，还是通过电话或邮寄购买？他们要求立刻交货，还是愿意等待？消费者是看重产品种类齐全，还是偏好专门化？消费者想要附加服务（交货、信用、修理、安装）还是想从别处得到这些服务？渠道越分散，交货越迅速，产品种类越多，以及附加服务越多，该渠道的服务水平就越高。

以商用计算机系统购买者的销售渠道需要为例。可能提供

的服务包括：销售之前提供产品展示，或者提供长期担保和弹性融资。售后服务会是培训使用设备，安装和修理设备。当顾客的设备在被修理时或通过热线电话接受技术建议时，便会感激对方把自己当作了“债权人”。

但是，提供最快的交货速度，最多的种类和最多的服务并不可能或并不实际。企业和它的销售渠道没有必需的资源或技术来提供顾客需要的各类服务。还有，提供较高水平的服务对渠道来说会导致较高的成本，对消费者来说会导致较高的价格。企业衡量消费者服务需要时，不仅要比较满足这些需要的可行性和成本，而且还要衡量顾客的价格偏好。零售业中使用降价和折扣取得的成功表明消费者经常愿意接受较低的服务水平（如果这些较低价格代表较低服务水平的话）。

建立渠道目标和限制因素

渠道目标应该用目标消费者的希望服务水平来表达。通常，企业可能识别几个渠道服务水平要求不同的细分市场。企业应该决定进入哪些细分市场，以及在每种情况下应采用哪些最好的销售渠道。在每一个细分市场，企业希望使满足顾客服务要求的总渠道成本最小化。

企业的渠道目标还受其产品性质、企业政策、市场营销中间渠道、竞争者和环境的影响。产品特性对渠道设计有很大的影响。例如，易腐产品需要更多的直接市场营销，以避免耽搁和太多的搬运装卸。大宗产品，如建筑材料或软饮料，需要能使运输距离和装卸次数最小化的销售渠道。

企业特性也有很重要的作用。例如，企业规模和金融状况决定了哪些营销职能可由企业自行承担以及哪些职能必须让给中间商。并且，向顾客提供快速交货的营销决策，会影响该

企业要求其中间商执行的职能，销售点的数目以及运输方式的选择。

中间商的特性也会影响渠道设计。企业必须找到愿意并且能够履行职责的中间商。一般来说，中间商处理促销、顾客联系、存储和信用方面的能力各不相同。例如，受雇于几家不同企业的制造商代表可以用较低的成本和每一个顾客联系，因为全部费用由几个委托人分摊。但是，他们对产品所做的销售努力程度不如企业自己的销售力量。

在设计渠道时，企业还必须考虑竞争者的渠道。在一些情况下，企业可能希望就在经营竞争者产品的商店内或附近商店内与之竞争。例如，食品公司希望其品牌和竞争货品陈列在一起；汉堡包王公司希望就建在麦当劳旁边。在其他情况下，生产商会避开竞争者使用的渠道。例如，雅芳公司决定不同其他化妆品生产商争夺零售店内稀缺的空间，而采取获利颇丰的挨门挨户推销方式。

最后 环境因素 如经济条件和法律限制也会影响渠道设计决策。例如，在经济萧条时期，生产者希望以最经济的方式销售产品，即运用较短的渠道和取消增加产品最终价格的非必要服务项目。法律禁止“可能导致大幅度削弱竞争或倾向于产生垄断”的渠道安排。

确定主要渠道选择方案

当企业已明确其渠道目标时，接下来就应该确定主要渠道选择方案。主要渠道选择方案由三种因素构成：中间商类型、中间商数目和每个渠道成员的责任。

1. 中间商类型

企业应该识别适合经营其渠道业务的中间商类型。例如，假设一家检验设备制造商已研制了一种听觉装置，用来探测有移动装置的机器中的不良连接部分。企业主管部门认为该产品可以销售给所有使用或制造电动机、内燃机或蒸汽机的行业，如航空、汽车、铁路、食品罐头、建筑和石油行业等。企业现在的销售人员很少，因此问题是如何最有效地进入这些不同行业的市场。以下是管理部门对几种可能出现的渠道选择方案的讨论结果：

- 企业销售人员。扩大企业直接销售人员，指派销售代表到各地区并令其负责联系该地区所有潜在顾客，或者针对不同行业设置专职销售人员分别与这些行业联系。
- 制造商的代理机构。在不同地区或行业雇用制造商的代理机构来销售新的检验设备。所谓代理机构是指经销来自不同企业的相关产品的独立公司。
- 行业销售商。在不同地区或行业中找到愿意购买和经营这一新产品线的销售商。给予它们独家销售权、优厚的利润、产品培训和促销支持。

有时企业必须开发一条新渠道而不采用它偏好的那一条，因为使用偏好的渠道困难大、成本高。这种决策有时效果极好。例如，美国天美公司原来试图经由一般珠宝店销售其廉价的“天美时”手表，但是大多数珠宝店拒绝经营这些产品。因此公司便另寻渠道使其手表进入大型综合商店，结果由于在这种大型综合商店中销售量的迅猛增长，这一决策获得了巨大成功。与此类似，奇多（Chiodo）糖果公司发现自己在超市中遭到糖果巨人 E.J. 布莱奇公司（Brach）的痛击时，立刻开始寻找替代销售渠

道。结果它在仓储俱乐部商店中成为赢家。仓储俱乐部不收货架场地费，并且接纳新产品。为了满足这种商店对大包装的需求，奇多公司生产了一种能装 2 磅小糖果的塑料桶。很快，仓储俱乐部的购买者每次定购 8,000 多桶糖果。

2. 市场营销中间商的数目

企业还必须决定在每层渠道上使用的渠道成员数目。有三种战略：密集经销、独家销售和精选销售。

日用品和一般原料生产商通常采用密集经销（intensive distribution），即在尽可能多的商店中销售它们的产品。这些产品必须随时随地都能供应。例如，牙膏、糖果和其他类似产品在数百万家商店中销售，提供最大的品牌种类和消费者便利。宝洁、康宝、可口可乐和其他消费品生产商就是采用这种方式销售产品的。

相反，一些生产商有目的地限制经销它们产品的中间商的数目。这种做法的极端形式就是独家经销（exclusive distribution），即生产商给予有限的几家经销商在它们的地域之内销售该生产商的产品的权利。独家经销常见于新汽车和名牌妇女时装的销售过程中。例如，劳斯莱斯汽车经销商数量少、相距远，甚至许多大城市中也只有一家或二家经销商。通过授予独家销售权，劳斯莱斯公司取得了销售商的强烈支持，并能更多地控制销售价格、促销、信用和服务。独家经销还能增强汽车形像和设置更高的利润加成。

介于密集经销和独家经销之间的是精选经销（selective distribution），即使用中间商的数目不止一个，但对所有有意经营该企业产品的中间商并不全部都加以利用。绝大多数电视机、家具和小电器品牌都用这种方法来销售。例如，梅泰格公司（Maytag）、惠而浦公司就采用这种方式。通用电器公司的主要

电器都是通过经销商网和精选的大零售商来销售的。使用精选经销渠道，它们不必把精力分散到众多商店上，尤其是那些不重要的商店上。它们可以和精选出来的渠道成员发展良好的合作关系，并可指望它们作出高于平均水平的销售努力。与密集销售相比较，精选销售在使生产商获得良好市场覆盖的同时，能取得更强的渠道控制力和更低的成本。

3. 渠道成员的责任

生产商和中间商需要在每个渠道成员的条件和责任上达成协议。它们应该在价格政策、销售条件、区域权利和每一方应执行的具体服务方面取得合意。生产商应该为中间商制定价格目录和公平折扣系列。必须划定每个渠道成员的销售区域，并且应该审慎安排新转售商的位置。在制定相互服务与责任条款时必须谨慎行事，在特许经营和独家代理方面尤应如此。例如，麦当劳公司向其特许经营商提供促销支持、档案保存系统、培训和一般管理帮助等。反过来，特许经营商必须符合麦当劳公司制定的有关物质设备的标准、配合新促销方案、供给需要的情况以及购买指定的食物产品。

评估主要渠道方案

假设企业已找到了几种可供选择的渠道方案，并且想挑选一种最能满足企业长期目标的渠道方案。每种可供选择的渠道方案都必须从经济、控制和适应标准等几个方面进行评估。

运用经济标准，企业需要比较不同渠道选择项的可能盈利能力，估计每个渠道的销售量和销售成本。企业还必须考虑控制因素。使用中间商意味着给中间商一些产品营销控制权。一些中间商的控制权大于另一些中间商。在其他条件一致的情况

下，企业偏向于尽可能多地保留控制权。最后，企业必须采取适应标准。渠道经常对其他企业负有责任，因此很难适应不断变化的市场营销环境。企业应想办法使渠道尽可能地灵活。因此，一种涉及长期承担义务的渠道，应在经济或控制方面有非常优越的背景时才能予以考虑。

设计国际销售渠道

国际营销商在设计销售渠道时面临许多额外的复杂情况。每个国家都有其独特的销售系统，这些系统随着时间逐渐演化，变化得非常缓慢。各国之间的销售渠道具有很大的差异。因此，国际营销商通常不得不调整它们的渠道战略以适应每个国家的现有销售结构。在一些市场中，销售系统包括许多层次和众多的中间商，很复杂并且很难进入。以日本为例：

日本销售系统起源于 17 世纪早期。当时，棉花行业的兴起以及城市人口的迅速增长滋生了一个商人阶层……尽管日本经济获得了巨大成功，但是销售系统却一直忠实于传统，没什么变化……（它包含众多的批发商和其他代理人、经纪人和零售商，和美国同行比较，与其说是功能不同倒不如说是数量不同。在日本，有无数微小的零售店。但是有更多的批发商为它们供货，一层接一层，大大超过了大多数美国主管人员认为必要的程度。例如，肥皂从离开制造商到抵达零售店之前会经过三道批发商外加一个销售公司。一块牛排从大牧场到消费者之间途径十几个中间代理商……这一销售网络……反映了许多日本企业之间传统上的紧密联系……[并且更加强调了]使用者之间的私人关系。……尽管[这些渠道显得]低效和麻烦，但是看起来它们很好地为日本顾客提供了服务……由于狭窄的家中缺乏存储空间，因此绝大多数日本家庭妇女一周之内会到商店去好几次，因此偏爱便利的[并且有更多私交的]邻近商店。

许多西方企业在努力突破结实紧密、受传统束缚的日本销售网时，遇到了巨大困难。

在另一极，发展中国家的销售系统可能十分松散和低效，或总起来说缺乏销售系统。例如，中国和印度有巨大的市场，因为每个国家都有几亿的人口。但事实上，这些市场比它们人口数字所显示的要小得多。由于这两个国家的销售系统不完备，因此绝大多数企业只有进入每个国家的大多数富裕城市中的一小部分人口，才能获得利润。

因此，国际营销商面临众多可供选择的销售渠道。在各类国家市场之间或之中设计效率高并且有效力的渠道系统是对国际营销商的巨大挑战。我们将在第 16 章进一步讨论国际销售决策。

渠道管理决策

一旦企业已考察过可供选择的销售渠道并且已作出最好渠道设计的决策，就必须贯彻和管理选中的渠道。渠道管理需要挑选和激励各个渠道成员，并且随时评价它们的工作表现。

选择渠道成员

生产商吸引合格市场营销中间商的能力各不相同。一些生产商物色中间商毫无困难。例如，丰田汽车公司毫不费力就能吸引来新的经销商为它销售 Lexus 牌产品线。事实上，它还不得不拒绝一些有希望的经销商。在一些情况下，独家或精选销售某一理想产品的许诺会吸引来大量申请销售者。

在另一个极端的生产商是不得不努力地物色到足够的合格

中间商。例如，宝丽来公司刚开始时无法让照像商店经销它的新照像机，因此不得不去大型综合商店。类似的，小食品生产商在让连锁超市经营它们的产品时也经常遇到困难。

在挑选中间商时，企业应该明确用什么特性来区分较好的中间商。它会想去评估每个渠道成员的从业年限、经营的其他产品、发展和利润记录、协作性和声誉等。如果中间商是销售代理商，企业会想去评估它经营的其他产品的数量和性质，以及销售人员的规模和素质。如果中间商是一家要求独家或精选销售的零售商，企业应该评估该店的顾客、位置和将来的发展潜力。

激励渠道成员

对于被选中的渠道成员，必须不断地加以激励，使其最出色地完成任务。企业不仅是通过中间商销售，而且必须向它们销售。绝大多数生产商把这个问题看作是找到和中间商合作的方法。它们采用软硬兼施的方法，俗称胡萝卜加大棒法。有时，它们会使用积极的激励因素，如较高的利润额，特殊关照的交易，奖金等额外酬劳，合作广告折让，展览折让，销售竞赛等。有时也会采用一些消极的激励因素，如威胁减少利润额、推迟交货，或中止关系等。采用这种方法的生产商通常没有好好研究其销售商的需要、问题、长处和短处。

先进的企业努力地与其销售商建立长期伙伴关系。这涉及到建立一套有计划的、实行专业化管理的、垂直市场营销系统，把生产商与销售商的需要结合起来。例如，宝洁公司和沃马特连锁店共同合作，为最终消费者创造了优越的价值。它们共同计划了商业目标和战略、存货水平和广告以及促销计划。类似的，通用电器公司和它的较小独立经销商密切合作，帮助它们成功地销售通用电器公司的产品（见营销实例 11-3）。在管理销

售渠道时，企业必须使它的销售商相信，通过成为先进的垂直市场营销系统中的一员，它们能够赚钱。

营销实例 11-3

通用电器公司采用“实际存货”系统来支持它的经销商

80年代末期之前，通用电器公司是通过它的经销商来销售，而不是向它们销售或者和它们一起销售的。通用电器公司的传统做法是努力地向销售渠道进足通用公司的电器，产生这一做法的指导思想是“进货足的经销商才是忠诚的经销商。”进货足的经销商没有太多的空间来介绍其他品牌，并且会努力推销通用电器来减少其大量存货。为了使经销商进货，通用电器公司经常在经销商订货达到一卡车时提供最低的价格。

通用电器公司最终意识到这种方法造成了许多问题，特别是对那些较小的独立电器经销商，它们很难承受一个较大的库存量。而且这些经销商还面对来自较大的多品牌经销商的价格竞争，压力很大。因此通用电器公司从经销商满意和利润的角度出发，重新考虑了它的战略，并建立了一个替代的销售模型，叫作“直接联系”系统。在这个系统下，通用电器经销商的存货中只有供展示用的样品。它们依赖于一个“实际存货”来填制定单。经销商可进入通用电器公司每天24小时服务的定单处理系统，检查可提供的型号，然后定货，第二天便可发运。使用直接联系系统，经销商还可以得到最好的价格，从通用电器公司获得资金融通，并且在最初的90天内不必交付利息。

经销商获利于只需付较低的存货成本就可以得到一个较大的实际存货来满足顾客的需要。作为交换，经销商必须履行如下义务：销售9种主要通用电器产品；50%的销售额必须出自通用电器产品；开放帐簿以供通用电器公司查阅；每月通过电子资金转移系统EFT跟通用电器公司结一次帐，支付货款。

直接联系系统使经销商的利润飞速上升。通用电器公司也获益不浅。它的经销商现在更加负责，更加依赖于通用电器公司，并且新的定单进入系统为通用电器节约了大量办公费用。通用电器公司现在还知道其产品的确切零售量，这能帮助它更加准确地安排生产。现在它是根据需

求来生产，而不是根据存货补充规则来生产。并且通用电器公司能够简化仓库设置，以便能够在 24 小时之内将电器运往美国 90% 的地区。因此，通过建立合作伙伴关系，通用电器公司既帮助了它的经销商又帮助了它自己。

评价渠道成员

生产者必须定期检查渠道成员的工作表现，检查的依据有销售定额完成情况，平均存货水平，向顾客交货时间，损坏和遗失货物的处理情况，在企业促销与训练计划中的合作情况，以及中间商应对顾客提供的服务。

企业可定期检查中间商的合格情况，然后淘汰掉较差的中间商。例如，IBM 第一次推出 PS/2 个人电脑时，重新评价了它的经销商并只允许最好的经销商来经销该新型号。每一家 IBM 经销商必须提交一份商业计划，派一名销售和服务人员参加 IBM 的培训班，并且必须实现新的销售定额。IBM 的 2,200 家经销商中大约只有 2/3 有资格销售 PS/2 电脑。

最后，制造商需要对其经销商敏感一些。轻视经销商的企业不但会失去经销商对它们的支持，而且会造成一些法律问题。营销实例 11-4 介绍了制造商和其销售渠道成员的各种权利和义务。

营销实例 11-4

公共政策和销售决策

就绝大部分而言，企业作出的适合于自身的渠道决策并不受法律限制。事实上，影响渠道决策的法律是想禁止一些企业的排斥手法，使它们不能够阻止其他企业采用合适的渠道。当然，这意味着企业自身必须避免采用这种排斥手法。绝大多数渠道法律处理渠道成员形成关系之后的

共同权利和义务。

独家经营(包销)

许多生产商和批发商喜欢为它们的产品建立独家销售渠道。当销售者只允许某些商店经销其产品时,这种战略被称为独家销售。当销售者要求这些经销商不得销售竞争者的产品时,这种战略被称为独家经营。采用独家方式的双方都能从中获益:销售者可取得更忠诚和更可依赖的经销商,经销商可获得稳定的货源以及更强的销售者支持。但是独家方式排斥其他生产商向这些经销商销售产品。这种情况使独家经营处在1914年《克莱顿法》管辖范围之内。只要它们不会实质性地减少竞争或趋向于制造垄断,以及只要双方自愿达成协议,它们就合法。

独家区域

独家经营经常包括独家区域协议。生产者同意不向既定区域内的其他经销商销售,或者买方同意只在自己的区域销售。第一种做法在采用特许专卖系统作为提高经销商热情和促使其积极履行义务的方法时,是完全正常的。这种做法也是相当合法的,因为销售者没有法律义务在它不愿意销售的地方销售。第二种做法是生产商努力地限制某经销商在其区域之外销售,这已成为重大的法律问题。

捆绑协议

强大品牌的制造商有时规定只有当经销商销售该品牌的某些或所有剩余产品系列时,才会把该品牌交给该经销商销售。这叫做全线逼进。这种捆绑协议并不总是非法的,但是当它们趋向于实质性地减少竞争时,便违反了《克莱顿法》。这一做法会禁止消费者在其他品牌的竞争供应商中挑选。

经销商的权利

生产商可以自由地选择它们的经销商,但是它们解除经销商的权利却受到某些限制。一般来说,销售者只要有“原因”就可以解除经销商。但是它们不是在任何情况下都能解除经销商。例如,当经销商拒绝以一种存在法律问题的方式进行合作时,如独家经营或捆绑协议,销售者就不得解除。

实体分配和后勤管理

在今天的国际市场上，销售产品有时比把产品交给顾客要容易。企业必须决定采用最好的方法来存储、装卸和运送它们的产品和服务以便能够以合适的分类、合适的时间、合适的地点提供给顾客。后勤管理的有效性将会对顾客满意程度和企业成本产生重大影响。差的销售系统会破坏一次本来会很好的市场营销努力。在此我们将讨论市场营销后勤的性质及其重要性，后勤系统的目标，主要的后勤功能，以及整合后勤管理的必要性。

实体分配和市场营销后勤的性质和重要性

对某些经理来说 实体分配只意味着卡车和仓库。但是现代后勤包括的远远不止这些。实体分配（physical distribution），或者叫市场营销后勤（marketing logistics）是指计划、执行和控制从起点到消费点的材料、最终产品和相关信息的实体流动，以便在满足顾客要求的同时赚取利润。

传统实体分配一般从工厂中的产品开始，并且努力找到能够把产品低成本地交给顾客的方法。但是，今天的市场营销商偏好市场后勤的观点。这种偏好起源于市场然后又反作用于工厂。市场后勤不仅提出了出厂销售问题（产品从工厂转移给顾客），而且提出了进厂销售问题（产品和材料从供应商转移给工厂）。它涉及到对整个供应链的管理，所谓供应链是指从供应商到最终使用者的增值流程，如图 11-6 所示。因此，后勤经理的任务是组配整个渠道的实体分配系统，即供应商、购买代理人、营销商、渠道成员和顾客的活动。这些活动包括预测、信息系

统、购买、生产计划、订单处理、存货、仓储和运输计划。

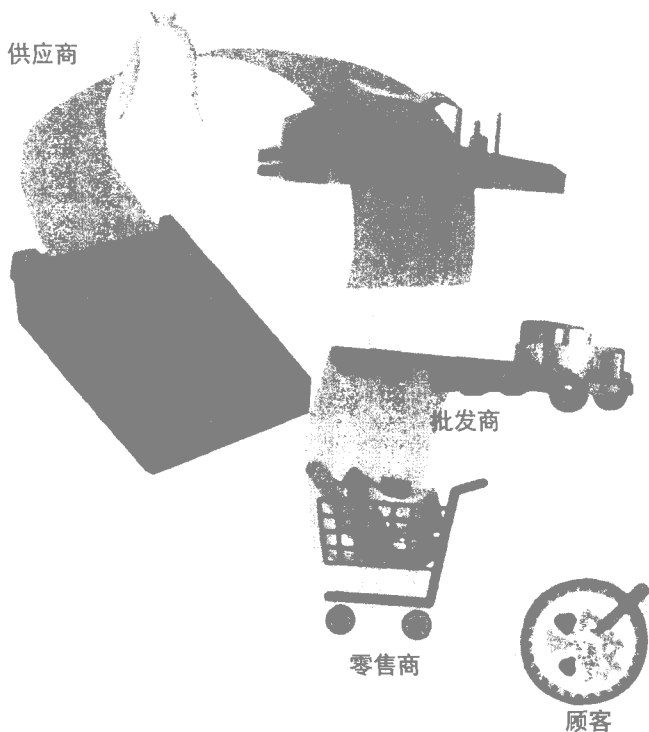


图 11-6 市场营销后勤：管理供应链

通过预测、信息系统、购买、生产计划、订单处理、存货、仓储和运输的组配，实现材料、最终产品和相关信息的增值流动。

企业目前更加强调后勤的原因有好几个。第一，顾客服务和满意程度已成为许多行业市场营销战略的基础，并且销售是

一个重要的顾客服务因素。有效的后勤正不断地成为赢得和保持顾客的关键。企业逐渐明白，通过更好的物流来提供更好的服务或降低价格，能吸引更多的顾客。另一方面，当企业不能准时供应对口的产品时，便会失去顾客。

第二，后勤是绝大多数企业的一大成本因素。根据一项研究 美国企业去年‘花了 6,700 亿美元——竟然相当于国内生产总值的 10.5%——来包、捆、装、卸、分类、再装和运输产品。”大约 15% 的平均产品价格导源于装运费用。差的物流决策会导致高成本。甚至大企业有时也会忽略使用现代决策工具来协调存货水平，运输方式，以及工厂、仓库和商店的位置。对物流效率的改善能为企业和顾客节约大量的成本和费用。

第三，产品种类的爆炸要求有改进的后勤管理。例如，1911 年一家典型的 A&P 杂货店只经销 270 种商品。商店经理可以把存货记录在 10 页笔记本的纸上，正好塞满一只衬衫口袋。今天 平均每家 A&P 杂货店经销 16,700 多种商品，大约是 1911 年的 62 倍。定货、装运、存储和控制如此众多的产品需要一个相当大的后勤管理系统。

最后，信息技术的改进为销售效率的提高创造了机会。对电脑、销售点扫描器、统一产品编码、卫星跟踪、电子数据交换 (EDI) 和电子资金转移 (EFT) 使用的日益增多使企业能够创造先进的系统来处理订货，控制和管理存货，以及制定运输路线和日程。

后勤系统的目标

有些企业声明其后勤目标是以最低的成本提供最大程度的顾客服务。不幸的是，没有一种后勤系统既能使顾客服务最大化，又能使销售成本最小化。为顾客提供最大限度的服务意味

着快速交付、大量库存、灵活分类、自由退货政策和其他服务 这些都会增加销售成本。相反，最低销售成本意味着慢速交付、小量库存和较大的运输批次，这些都表示整体顾客服务水平的降低。

市场营销后勤系统的目标应该是以最少的成本提供目标水准的顾客服务。企业必须先调查各销售服务对其顾客的重要性，然后为每个细分市场设定一个合适的服务水准。通常，企业想至少提供一个和竞争者一样的服务水准。但是企业目标是利润最大化而不是销售最大化。因此，企业必须权衡提供较高水准服务所得的利益与所用的成本孰轻孰重。一些企业与它们的竞争者相比提供较少的服务，定价也较低。其他企业提供较多的服务，并且设定较高的价格来抵补较高的成本。

主要后勤功能

假设已有一组后勤目标，企业准备设计一个能使实现这些目标成本最小化的后勤系统。主要的后勤功能包括：定单处理、仓储、存货管理和运输。

1. 定单处理

定货有许多方法，如邮寄定单或电话约定，通过推销员，或经由电脑和 EDI。在一些情况下，供应商也能为它们的顾客制定定单：

凯马特连锁店的一项快速反应方案要求挑选出来的供应商管理零售商存货补进事宜。凯马特把每日销售记录传递给摊主，摊主分析销售记录 制定出定单 然后用 EDI 将定单传给凯马特。定单一旦进入凯马特的系统，就像是凯马特自己制定的那样被对待。一位

凯马特主管人员说：“我们不修改定单，我们也不对它提出疑问……我们与这些摊主的关系是：我们相信他们能制定出最能满足我们存货需要的定单。”

一旦收到定单，就必须快速和准确地处理。定单处理系统准备好发票，并将定货信息传给需要这些信息的部门。相关仓库收到指令后装货并发运定购的商品。库存无货的产品应向生产部门下定单。已装运的产品应附有货运单据和帐单，并将其副本分送各个部门。

这些步骤如能得到迅速准确的实施，企业和顾客都会受益。理想上，推销人员每天将定单发回，经常采用连网电脑的方式。定货部门收到定单后迅速处理，仓库准时发货，帐单尽快送出。绝大多数企业现在使用电脑化的定单处理系统，加速了定货—发货—结帐这个循环过程。例如，通用电器公司有一个电脑操作系统，根据这个系统，收到定单后立即检查是否有存货，存货放在哪儿，同时检查顾客的资信情况。然后，电脑发出装运命令 要顾客结帐 更新存货记录 发出生产新存货命令 以及通知推销人员顾客定货已在途中——整个过程不到 15 秒钟。

2. 仓储

每个企业在货物出售以前必须储存该货物。储存功能是必不可少的，因为生产和消费循环很少协调。例如，斯纳普公司、托罗公司 (Toro) 和其他割草机制造商必须全年生产和储存产品，以满足春夏购买季节对割草机的大量需求。储存功能克服了需求数量和时间的差异性。

企业必须确定需要多少仓库，什么类型的仓库以及它们应设置在什么地方。企业使用的仓库越多，货物就能越快地向顾客。但是，较多的仓库意味着较高的仓储成本。因此，企业必

须使顾客服务水平和销售成本达到平衡。

一部分企业存货就储存在工厂内或附近，其余的存货在全国各地的仓库中分散储存。企业可拥有自用仓库，或在公用仓库租赁仓位，或者自用和公用仓库兼用。企业对自有仓库有较多控制权，但是这会积压资金，并且在更换理想的仓储地点时缺乏灵活性。相反，公用仓库收取仓位租金，并提供附加服务（收取费用）如验货、包装、装运和开发票等。在使用公用仓库时，企业对仓库地点和类型有很大的选择余地。

企业既可使用储存仓库，也可以使用销售中心。储存仓库对货物作中长期储存。经销中心（distribution center）是为转移货物而不仅仅是储存货物。它们是很大的高度自动化的仓库，设计的功能是：收取来自各个工厂和供应商的货物，接受定单，高效率地填制定单，然后把货物尽可能快地发送给顾客。例如，沃马特连锁店经营着巨大的销售中心。其中一个中心占地 28 英亩，为 165 家沃马特连锁店提供每日商品需要。激光扫描器每天要沿着 11 英里长的传送带为多达 190,000 箱货物扫描，该中心的 1,000 名工人每天要装卸 310 辆卡车的货物。

仓储设备和技术近几年来得到了巨大改善。老式的多层仓库所配备的慢速电梯和过时的物资搬运装卸方法，正在受到新式的单屋自动化仓库的竞争，后者配备的是先进的物质搬运装卸系统，并由中央电脑控制。在这样的仓库中只需少数工人。电脑读取命令，指挥起重卡车、电动起重机或机器人集中货物，运送到装运平台，然后开发票。这些仓库减少了工伤事故、劳动成本、盗窃和破损，因而改善了存货管理。

3. 存货

存货水平也会影响顾客的满意程度。主要目标是在存货的多与寡之间保持平衡。存货太多会导致不必要的存货管理成本

和存货废弃。存货太少会导致脱销，昂贵的紧急运输或生产，以及顾客的不满意。在做存货决策时，管理部门必须在管理较多存货的成本和由此产生的销售和利润之间作出权衡。

存货决策包含知道何时定货以及定多少货。在决策何时定货时，企业需在没有库存的风险和管理太多存货的成本之间作出衡量。在决策订多少货时，企业需要在定单处理成本和管理存货成本之间作出衡量。大于平均水平的定货规模会带来较少的定货次数和较低的定单处理成本，但同时也意味着较大的存货管理成本。

在过去的十年中，许多企业通过正点 (just-in-time) 后勤系统大大减少了存货数量以及相关成本。根据这一系统，生产商和零售商只持有零部件或商品的少量存货，经常仅够几天的经营。新存货只在需要时才到达仓库，而不是一直储作库存直到被使用。正点系统除了要求有快速、经常和灵活的交货之外，还需要正确的预测，以便在需要时刻提供新的供应品。但是，这一系统却能大大节约存货管理成本。

4. 运输

营销人员需要关心本企业的运输决策。选择何种运输工具将会影响产品定价、交货情况和货物到达目的地时的状况，所有这些都关系到顾客的满意程度。

企业在把货物发给仓库、经销商和顾客时可在五种运输方式中进行选择：铁路、水运、卡车、管道和空运。表 11-1 概括了每种运输方式的特征。

铁路。尽管铁路自 70 年代中期起一直在丢失市场份额，但是今天它仍然是全国最大的运输工具，占总货运数量的 37%。铁路是整车装运大宗散装产品的成本效益最佳的运输方式之一，例如长途运输煤、沙、矿物和农产品等。最近，铁路已开始增

加顾客服务。它们已设计新设备来运输特殊种类的货物，提供平板货车装载铁路用的卡车拖车（铁道平车运输），并提供运输途中的服务，如将运输途中的货物转运到其他目的地，在途中加工货物等。

表 11-1 主要运输方式的特征

运输方式	市际货物数量* (%)			运输的典型货物
	1970	1980	1991	
铁路	771 (39.8%)	932 (37.5%)	1078 (37.4%)	农产品、矿物、沙、化学 品、汽车
卡车	412 (21.3)	555 (22.3)	758 (26.3)	服装、食品、书籍、电 脑、纸产品
水运	319 (16.5)	407 (16.4)	462 (16.0)	石油、谷物、沙、砾石、 金属、矿石、煤
管道	431 (22.3)	588 (23.6)	578 (20.0)	石油、煤、化学品
空运	3.3 (0.17)	4.8 (0.19)	10 (0.3)	技术仪器、易腐产品、 文件
* 货运吨英里以 10 亿为单位				

卡车。卡车在运输业中所占比重一直在稳步上升，现已占总货运数的 25%。与城市间运输不同，卡车在市内运输中所占比重最大。每年在美国，卡车行程 6,000 多亿英里，相当于往返月球 1,300 万次 并且运输 25 亿吨的货物。卡车在运输路线和时间安排上十分灵活。它们可以挨家挨户上门运货，这样发货人便不必将货物由卡车转装上火车，再由火车转卸上卡车，因此节约了时间，也避免了货物被偷窃或损坏的风险。对于价值高的短途运输来说，卡车是一种有效运输方式。卡车运费和铁路运费比较，具有较强的竞争力，而且卡车所提供的服务一般来说

更为迅速。货运公司在近几年增设了许多服务。例如，大道捷运公司（Roadway Express）现在由卫星跟踪装运，并且提供 24 小时运输卡车（带卧铺）服务。

水运。轮胎运输以及由沿海驳船和内陆水路驳船运输的数量极为可观。仅密西西比河驳船运输就占到美国货运量的 15%。一方面，运输体积大、价值低、不易腐烂的产品，如沙、煤、粮食、石油和金属矿等，水上运输成本很低。另一方面，水运这一运输方式速度最慢，而且有时会受天气的影响。

管道。管道是一种由生产地向市场输运油、煤和化学产品的专门运输方式。管道运输石油产品的费用低于铁路运输，但却高于水运。大部分管道被其所有者用来运输自有产品。

空运。尽管在全国货运量中空运量的比重不到 1%，但是空运作为一种运输方式正发挥着日益重要的作用。虽然空运费用比铁路或卡车运输高很多，但是如果要求迅速交货，或者要将货物送到较远的市场上去，则空运是最理想的运输方式。经常用空运的产品有易腐产品（如鲜鱼、已摘下的鲜花）和价值高体积小（如技术仪器、珠宝）。企业发现空运还可以降低库存水平、包装成本和仓库数目。

到 70 年代末为止，联邦政府对运输行业的路线、费率和服务等规定得很严。今天，这些规定绝大多数被撤消了。这一做法带来了快速的实质性的变更。铁路、轮船和驳船、卡车、航空和管道公司现在变得更加有竞争力，更富有灵活性，更能响应顾客的需求。这些变化为托运人带来了更好的服务和更低的价格。但这些变化也意味着营销商如果想在不断变化的运输环境中充分利用新的机遇，就必须作出更好的运输计划。

在替产品选择运输方式时，托运人需要考虑五大标准，如表 11-2 所示。因此，如果托运人要求快速交货，则空运和卡车是首选。如果目标是低成本，则水运或管道运输是最好的。卡

显得有最大的优势，这也是它们的运输市场中份额不断增长的原因。

表 11-2 运输方式地位排列 (1 = 第一位)

	速度	可靠性	能力	可得性	成本
	(挨门挨户 交货时间)	(准时按 照时刻表)	(运输各种 货物的能力)	(提供服务的 地点数量)	(每货运 吨英里)
铁路	3	4	2	2	3
水运	4	5	1	4	1
卡车	2	2	3	1	4
管道	5	1	5	5	2
空运	1	3	4	3	5

由于集装箱化的发展，托运人正越来越多地综合使用两种或多种运输方式。集装箱化 (containerization) 是指将货物装入铁箱或拖车中，以便于在两种运输方式之间转换。猪背运输 (铁道平车运输) 是指使用火车和卡车联运集装箱；鱼背运输是指用船和卡车联运集装箱；火车船运输是船和火车联运；空中卡车运输是飞机和卡车联运。每种联运方式都给托运人带来了好处。例如，铁道平车运输不仅比只用卡车运输方便，而且更加灵活和便利。

整合后勤管理

今天，越来越多的企业正在采用整合后勤管理 (integrated logistics management) 概念。这一概念是指提供更好的顾客服务和削减销售成本需要协作，不仅要求企业内部协作，而且需要

所有市场营销渠道成员进行协作。在企业内部，各个不同的职能部门必须紧密合作，发挥企业自身后勤管理的最大作用。企业还必须联合供应商的后勤管理以及顾客，使整个销售系统发挥最大的作用。

1. 企业内部交叉职能协作

在绝大多数企业里，各类后勤活动的责任分给许多不同的职能部门，如营销部门、销售部门、财务部门、制造部门和采购部门。每个部门经常努力地使自己的后勤表现最佳，但不考虑其他职能部门的的活动。但是，运输、存货、仓储和定单处理活动经常以一种相反的方式相互作用。例如，降低存货水平可以减少管理存货的成本。但是，它们还会减少顾客服务以及增加由于以下情况而导致的成本：脱销、待发货定单、特殊产品生产和快件运输。由于销售活动涉及到许多需要仔细权衡的问题，因此对各个职能部门作出的决策必须组合考虑，以便使后勤作出最佳表现。

因此，整合后勤管理的目标是协调企业的所有销售决策。有几种方式可帮助各职能部门建立彼此之间紧急合作的关系。一些企业组建了由负责各项物流活动的经理们组成的常设后勤委员会。该委员会经常开会，制定全面改善后勤工作的政策。企业还可以设立联系各职能部门后勤管理活动的管理职位。例如，宝洁公司任命的“供应经理”负责管理每种产品的供应链活动。许多企业都有一位具有交叉职权的后勤副总经理。事实上，据一位后勤专家所说， $3/4$ 的主要批发商和零售商以及 $1/3$ 的主要生产企业都有高级后勤管理人员，都是副总经理级别或更高的级别。后勤职能在企业内部的位置是次要的事。重要的事情是企业协调其后勤和市场营销活动，以便在合理的成本上创造出较高的市场满意程度。

2 建立渠道伙伴关系

销售渠道成员在向顾客交付满意和价值时，彼此间紧密联系。一个企业的销售系统是另一个企业的供应系统。一个渠道成员的成功取决于整个供应链的表现。例如，沃尔玛连锁店要想设定最低的货价，就必须使整个供应链，包括成千上万的商品供应商、运输公司、仓库和服务提供者，以最高的效率协调服务。

企业要做的远远不只是改善它们自己的后勤管理系统。它们还必须和其他渠道成员合作改善整个渠道的销售。例如，利维·斯特劳斯公司把成品牛仔裤运到自己的仓库中，然后从这些仓库中再运到 JC 潘尼店的仓库中，再从 JC 潘尼店的仓库运到 JC 潘尼店里去。这一过程显然是不足取的。如果两家能够合作，利维·斯特劳斯公司便可以把许多产品直接运到 JC 潘尼店中去，同时为两家节省了时间、存货空间和运输成本。今天，精明的企业正在组合它们的后勤战略，以及与供应商和顾客建立较强的伙伴关系，从而改善顾客服务水平和减少渠道成本。

渠道伙伴关系可采取多种形式。许多企业已建立了跨职能、跨企业的合作关系。例如，宝洁公司有一支约 100 人的队伍住在阿肯色的本顿维尔（Bentonville），沃尔玛连锁店的总部所在地。宝洁人和沃尔玛同行共同合作，寻找挤压销售渠道成本的方法。合作不仅有利于宝洁和沃尔玛，而且还有利于它们的最终用户。汉加成衣公司（Haggar）也有一个类似的系统，叫作“多点联系系统”。在这个系统中，一个汉加小组和 JC 潘尼店的人在**公司、部门和商店三个层次上达成合作。结果，JC 潘尼店现在订货之后 18 天内就可以收到汉加产品，比下一个最好的供应商快 10 天。并且，汉加发运的货物全部“整装待售”，即已包装好并事先贴好标签，从而使 JC 潘尼店从码头收货到摆上货架这

段时间由原来的四天变为一天。

其他企业通过分享工程建立伙伴关系。例如，许多较大的零售商正与供应商密切合作，执行商店内方案。家庭仓库商店允许关键供应商利用它的商店作为新的推销方案的试验场。供应商在家庭仓库商店中观察它们的产品是如何销售的，以及顾客是怎样谈论他们的产品的。然后制定适合于家庭仓库商店的特殊方案。西部出版集团（Western Publishing Group），一家儿童“小金书”出版商，与美国玩具“R”公司建立了类似的伙伴关系。西部出版集团和玩具零售巨人协调它们的市场营销战略，在每一家美国玩具“R”商店中建立了迷你书店部门，叫作美国书本“R”。美国玩具“R”公司提供了场地、空间和顾客，西部出版集团则是美国书在“R”计划的销售者、巩固者和服务者。很显然，供应商和顾客都从这些伙伴关系中获得了利益。

渠道伙伴关系还可以采取信息共享的形式以及存货持续补充系统。企业通过信息来管理它们的供应链。供应商通过电子数据互换系统（EDI）与顾客连接分享信息，并协调它们的后勤决策。这儿有二个例子：

越来越多的优秀零售商正用 EDI 与供应商分享销售点扫描器数据信息。沃马特连锁店是第一个向供应商提供适时销售信息的公司之一。根据它的“零售链环”系统，主要供应商建立与沃马特的信息网直接相连的“地球站”。现在，能够告诉沃马特什么顾客在购买的系统也能够指点供应商该生产什么以及该把货物发运到哪里。例如，沃马特每年都要卖掉数百万条辩论手牌牛仔裤。每天晚上，沃马特把扫描器收集的销售数据直接传给 VF 公司（该公司生产雷格勒牌牛仔裤），然后自动重新进货。因此，如果一位沃马特顾客在星期二早晨买了一条雷格勒牛仔裤，则到晚上该销售记录就会抵达 VF 公司的中央电脑。如果 VF 公司有库存，则第二天就会直接向商店发货。到星期四，沃马特的货架便会重添一条雷格勒牌牛仔裤。如

果不这样做 则 VF 公司的电脑会自动要求沃马特补充存货，但是这需要一周的时间来发送一条新仔裤。

贝利 (Bailey) 控制器公司为一些大工厂，如钢铁和造纸厂，化学和制药厂，生产控制设备。该公司几乎把一些供应商当成了自己的工厂部门。它把两家主要电子产品供应商和自己拴在一起。贝利与未来电子公司是通过电子数据交换系统钩在一起的。每周，贝利公司对今后 6 个月所需材料的最新预测电子传送给未来公司，以便未来公司能够及时办货。贝利公司自己则只备有仅够生产几天的存货，而在过去则通常要储备生产 3 至 4 个月的存货。无论何时，只要发现一箱零部件少于预定的水平，贝利公司的职员就会用激光扫描器在零部件箱的条形码上一扫，顿时警告未来公司马上把零部件送过来。箭电子公司与贝利公司的关系甚至更加紧密。它在贝利工厂中有一个仓库，根据贝利公司每月两次的预测办理存货。贝利公司提供场地，箭公司提供仓库管理人员以及价值 500,000 美元的存货。

今天，由于这些伙伴关系的发展，许多企业已从期待型销售系统转向反应型销售系统。在期待型销售系统中，企业根据销售预测生产一定数量的产品。它在各个供应点，如工厂、销售中心和零售店，建立和持有库存。每个供应点在到达定货点时会自动定货。当销售量低于预计水平时，企业就会努力通过折扣、回扣和促销来减少存货。例如，美国汽车工业生产汽车远远超前于需求，因此这些汽车经常会在仓库中坐等好几个月，直到汽车公司采取剧烈的促销运动。

与此相反，反应型销售系统是一种顾客驱动型的销售系统。随定单的到来制造商不断地建立和重置存货。它生产的恰好是时下正要卖的。例如，日本汽车制造商在收到汽车定单之后才生产并在 4 天之内发运。一些大电器制造商，例如惠而浦公司

和通用电器公司，也正采用这种系统。贝内顿（Benetton）意大利的时装屋，采用快速反应系统，对毛衣的染色采用现卖的颜色，而不是预先猜想人们会要什么颜色。为定单生产而不是为预测生产，大大削减了存货成本和风险。

小 结

销售渠道决策是企业面对的最复杂和最具挑战性的决策之一。每个渠道系统都会产生不同水平的销售量和成本。一旦选中了一个销售渠道，企业通常不得使用很长时间。被选中的渠道和市场营销组合中的其他因素会剧烈地相互影响。

每一个企业都需要识别可供选择的进入市场的方法。可采用的方法种类繁多 从直销到采用一种、二种、三种 或更多种中间渠道层次。市场营销渠道面对着不断的、有时很戏剧性的变化。三种重要的发展趋势是垂直、水平和混合市场营销系统的增长。这些趋势影响着渠道合作、冲突和竞争。

渠道设计从估计顾客渠道服务需要和企业渠道目标以及限制因素开始。接着企业依据中间商的类型、数量，以及每个中间商的责任来识别可供选择的主要渠道系统。对每个可供选择的渠道系统必须依据经济、控制和适应标准进行评价。渠道管理要求挑选合格的中间商以及对它们进行激励。对单个渠道成员必须定期评价。

正如市场营销概念正受到日益承认一样，越来越多的商业企业正在注意实体分配或称为市场营销后勤管理。后勤是一个可节约潜在高成本以及改善顾客满意程度的领域。市场营销后勤指配合整个供应链的活动，以便向顾客提交最大程度的价值。没有一个后勤系统既能使顾客服务最大化又能使销售成本最小化。因此，后勤管理的目标应是以最少的成本提供目标水准的

服务。主要的后勤功能包括：定单处理、仓储、存货管理和运输。

整合后勤概念认为改善后勤需要协作，即企业内部各职能部门之间以及供应链中各组织之间的紧密合作关系。企业可通过采用交叉职能后勤队、综合供应经理以及具有交叉职权的高级后勤主管来实现各职能之间的协调一致。渠道伙伴关系可以通过交叉企业队伍、分享工程以及信息分享系统来建立。通过这些伙伴关系，许多企业已从期待型销售系统转向了顾客驱动性反应型销售系统。

第 12 章

零售和批发

四十多年来，斯堪的纳维亚家具业巨头 IKEA(读作 eye - KEY - ah) 已在世界范围内销售其风格独特的低成本家具。明智地选择目标市场 认真关注顾客需要 提供最低价格，这些都有助于 IKEA 成为世界最大的家庭陈设公司。

当 1985 年 IKEA 在美国开设首家分店时，它引起了不小的轰动。在开门营业的当天 许多人蜂拥而至 来到位于费城郊区的这家新店 有些人甚至不远千里 从华盛顿特区赶来。附近的公路交通堵塞长达 6 英里，并且有一阵子由于店内顾客挤得

水泄不通，经营人员不得不关上店门，直到人群散开。在开始的一周内，商店就接待了 150,000 位顾客，他们购买了价值超过 100 万美元的家具。当这阵轰动渐渐平息下来，这家商店平均每周仍有 50,000 位顾客。与此类似，当 IKEA 在新泽西州的伊丽莎白市又设分店时（该地距曼哈顿 15 英里）反响之大，几乎形成一场骚乱。营业第一天，新泽西公路堵塞了几英里，26,000 位购物者聚集该店，销售额达 100 万美元，是 IKEA 初踏美国第一天营业额的两倍。

IKEA 属于零售商的一种，叫“目录杀手”，这一名称来自于该类零售商的营销策略：经营一条品种繁多的单一产品序列，提供最适宜的价格以杀伤竞争对手的竞争力。目前，“目录杀手”们经营的产业范围很广，包括家具、玩具、录像带、运动用品、家居用品、以及消费电子产品。

一家 IKEA 商店大约有三个足球场大小。每家店拥有 6,000 多种商品——各种陈设和家居用品包括咖啡杯，皮革沙发、橱柜等。IKEA 出售斯堪的纳维亚风格的易于拆装的家具，每一部件装入平板箱，可到家后另行组装。顾客们可在舒适的展示厅内随意参观，那里有标签列明各种商品的价格、详细构成、组装指南、商品所在的仓库，甚至还推荐了该商品的补充产品。顾客们从仓库内找出自己需要的商品，用手推车运至大收银台，并付款。商店还为饥饿的购物者们设立了价格合理的餐厅，为疲倦的父母设立了儿童托管游戏室。但最让人满意的是，IKEA 的价格低。商店经营的宗旨很简单：以大多数人能够支付的价格出售品种广泛精心设计的家庭陈设。

尽管第一家“目录杀手”——“R”玩具公司成立于 50 年代末，其他零售商直到最近才接受了这一概念。与仓储俱乐部和其他减价零售商不同，目录杀手提供了单一产品线的多种商品，而后者价格虽低，但每条产品线花色品种极少。美国“R”玩具

公司在足球场大小的商店内经营了 18,000 种玩具商品。巨型运动中心商店 Huga Sportmart 经营了 100,000 种运动用品, 包括 70 种睡袋, 265 款运动袜, 12,000 种运动鞋 以及 15,000 种鱼饵。另外 布兰登公司 (Branden's), 这家经营家用品和家庭陈设的“目录杀手”提供了广泛的商品选择 包括 30 种不同的咖啡壶、25 种铁制品、100 种款式的床单 以及 800 种厨房用具。由于商品花色多样, 使得目录杀手们销售量大, 并且可以收取低价以和它们的折扣竞争者相抗衡。

不过, 目录杀手们也面临一些难题。例如, IKEA 偶尔也会为巨大的库存而犯难, 有时给顾客带来了不便。而且公司开设大批分店需要巨额投资和广大的市场。一些顾客认为他们需要更多的个人服务, 或者认为从众多的库存中找出自己需要的商品 把它们拖出来 回到家再组装 这样做 即便是价格便宜少花了点钱也不值得。尽管存在这些难题, IKEA 在世界范围内获得的财富已远超公司创立者们的梦想。现在, 该公司在 23 个国家拥有 121 家分店, 一年的销售额超过 50 亿美元。自从在费城设立首家美国分店以来, 该公司已相继在许多其他城市开设新店, 包括华盛顿特区、巴尔的摩、匹兹堡、新泽西州的伊丽莎白市、长岛、曼哈顿、洛杉矶等。总之, IKEA 计划在今后的 25 年内 在全美设立 60 家分店。

大多数零售业的专家们预言, 类似 IKEA 式的商店将会获得巨大成功。华莱士·爱普森, 这位零售分析家估计, “IKEA 无论进入哪个市场 都能占到 15% 的市场份额, 而且只要它愿意, 就能扩展其市场。”如果爱普森先生的说法表明了一种迹象, 那么 IKEA 的前景是美好的。在对 IKEA 进行考察过程中 爱普森先生也无法抗拒这种商店的诱惑 他承认说: “我花了 400 美元……” “这真是令人难以置信!”

读完本章之后，你应该能够：

1. 解释零售商和批发商在销售渠道中的作用；
2. 描述零售商的主要类型，并分别举例说明；
3. 分清批发商的主要类型，并分别举例说明；
4. 解释零售商和批发商面临的市场营销决策。

本章将讨论零售与批发。在第一部分中，我们将研究零售的性质及重要性，商店零售商与非商店零售商的主要类型，零售商的营销决策，以及零售的发展前景。在第二部分中，我们将讨论批发商的上述内容。

零 售

什么是零售？我们都知道沃马特公司、西尔斯公司、凯马特都是零售商，而雅芳代理商们，本地的假日旅店，以及为病人治疗的医生，也皆属于此行业。零售 (retailing) 是指包括所有向最终消费者直接销售商品和服务，以供其作个人及非商业性用途的活动。许多机构，诸如生产商、批发商和零售商都从事零售业务。而大部分零售业务是由零售商从事的。零售商 (retailer) 是指那些其销售量主要来自零售的商业企业。尽管大部分零售业务在零售商店完成，但近年来非商店零售，包括邮购、电话销售、上门销售、自动售货以及大量电子销售，发展迅速。最后，尽管许多零售商店是各自独立所有的，但是现在以公司或合伙形式联合起来的零售商店不断增多。因为商店零售占零售行业的绝大部分，我们将首先对此进行讨论。接着，我们要研究非商店零

售，随后介绍不同零售组织的类型。

商店零售

零售商店千变万化，新组织形式层出不穷。表 12—1 中列出了最主要的零售商店类型，并且在以后几部分中将予以讨论。可以通过下列特征将它们分类，包括提供服务的水平，产品线的宽度与深度，以及收取的相关价格。

表 12—1 零售商的主要类型

类 型	性 质	实 例
专用品商店	经营产品线较为狭窄，但产品的花色品种较齐全，如服饰店、体育用品商店、家具店、花店和书店。专用品商店可以根据产品线的狭窄程度再分类。服装店是一种单一产品线商店，男士服装店是一种有限产品线商店；男士定制衬衫店则是一种超级专用品商店。	运动员之足商店（专售运动鞋）； 巨人商店（专售高个子服装）； 有限公司（专售女士服装）； 身体商店（Body Shop）（专售化妆品和浴室用品）
百货商店	经营几条产品线，尤其是服装、家具和家庭用品，每一条产品线都作为一个独立部门由专门的营业员和采购员管理。	西尔斯公司； 萨克斯第五大街公司（Saks Fifth Avenue）； 马歇尔·费尔得公司（Marshall field）； 五月公司（May）； JC 潘尼公司； 诺世全公司； 麦西斯公司（Macy's）

(续表 12-1)

类 型	性 质	实 例
超级市场	规模较大、成本低、毛利低、销售量大的自我服务式经营,为顾客对食品、洗涤剂、家庭日用品的全部需要服务。	赛费威公司(Safeway);克劳哥公司(Kroger);A&P公司;温尼一迪克西公司(Winn-Dixie);帕伯利克斯公司(Publix);食物狮公司(Food Lion)冯斯公司(Vons);宝石公司
方便商店	小型商店,一般设在居民区附近,营业时间长,每周营业七天,经营品种有限,周转率高的方便产品线。它们营业时间长,顾客主要用其做“填充”式采购,因此其营业价格较高。	7—11便利店,环状K公司(Circle K);驻足购物公司
超级商店	大规模商店,目的在于满足顾客对日常购买的食物与非食物的全部需求。它们包括超级购物中心,联合超级市场和折扣商店,其花色品种超过日常用品。还包括“目录杀手”,即经营一种品种繁多的特殊产品线。另一种超级商店的形式是特级商场,是综合超市、折扣商店和仓储零售的混和体,销售日常用品,也销售家具、大型和小型家用电器、服装和其他许多品种。	超级购物中心有:沃马特连锁店,超级凯马特购物中心。 “目录杀手”有:美国“R”玩具公司(专售玩具);PetSmart公司(专售宠物用品);史泰伯公司 Staples(专售办公用品);家庭维修公司(改善家居环境)。特级商场有:家乐福(法国);皮尔卡(西班牙);梅捷(荷兰)

(续表 12-1)

类 型	性 质	实 例
折扣商店	毛利低、销售量大,因而以比传统商店低的价格销售标准商品,一个真正的折扣商店具有下列特点:经常以低价销售商品,大多提供全国性品牌、但不是质量低下。折扣零售商包括杂货店和专用品店。	杂货店;沃马特公司,凯马特公司,标的公司(Target)。专用品店;城市电路公司(专营电子产品);皇冠书店(经营书籍)
减价零售商	经营易变不稳定的高质量商品,通常包括过剩产品以及偶尔从生产商或其他零售商那儿以削减的价格购入的产品。由于买入价低于通常的批发价格,因而它们向顾客收费就低于一般零售。主要有三种类型:	
厂家销售点	由生产商所有并经营,通常销售的商品为厂家生产过剩,不再生产,或不合格品等。这些销售点日益聚集成“厂家销售路”,在那里数十家销售点以低于一般零售 50% 的价格出售种类繁多的商品。	Mikasa 公司(经营餐具);吉利公司(Dexter)(经营鞋类);拉尔夫·劳伦和利兹·克莱伯恩公司(经营高档服装)
独立减价零售商	由企业或零售组织的分支机构拥有并经营。	菲尔尼地下室商店(Filene's Basement);利奥曼斯公司(Loehmann's);TJX-COS. (Hitor Miss and T.J. maxx)

(续表 12-1)

类 型	性 质	实 例
仓储俱乐部 (或批发俱乐部)	经营有限精选的商品, 包括有品牌的食物杂货、家庭用品、服装, 以及其他杂货。这些商品以较大折扣销售给每年交纳 25 到 50 美元会费的俱乐部成员。它们为小企业或其他俱乐部成员提供大型的低管理费、类似仓储库的设施, 并且很少装潢, 提供很少的服务。	沃马特拥有山姆俱乐部、麦克斯俱乐部。普拉斯·考斯特科俱乐部 (Price Costco); BJ's 批发俱乐部
目录陈列室	折价销售品种繁多、加成高、周转快, 有全国性品牌的商品。包括珠宝、动力工具、照像机、提包、小型器械、玩具以及体育用品。顾客在陈列室的目录中选择定货, 然后从店内供应处提货。	服务商品公司 (Service Merchandise); 佳品公司 (Best Products)

服务水平

不同的产品要求不同的服务水平, 并且不同顾客服务偏好不同。零售商可以提供三种水平的服务: 自我服务式, 有限服务式, 以及完全服务式。

1. 自我服务的零售商是在美国 30 年代经济大萧条时期迅速发展起来的。当时, 许多顾客为了省钱都愿意自己来完成寻找——比较——挑选的购货程序。今天, 自我服务是所有折扣商店的基石, 尤其用于销售方便产品 (如超市出售的) 以及全国知名的品牌、周转快的产品 (如服务商品公司、佳品公司等目录陈列室经营的产品)。

2. 有限服务的零售商, 例如西尔斯公司、JC 潘尼公司等。

这种方式的零售可提供较多的销售服务。因为这些商店销售的选购商品比重大，顾客需要更多的信息。它们增加的经营成本导致了较高的价格。

3. 完全服务的零售商，如专用品商店和一流的百货商店，销售人员在购货过程的每一阶段都给予顾客帮助。完全服务的商店通常经营顾客们愿意“等待”的专门商品。它们规定了更为自由的退货政策 提供各种赊欠计划 免费送货 上门服务 以及提供特殊的设施，如文娱休息室和餐馆等。较多的服务产生了较高的经营成本，并通过较高的售价转嫁给顾客。

产品线

我们还可以根据产品花色品种的宽度与长度对零售商进行分类。一些零售商，如专用品商店 (specialty store) 经营的产品线较窄，但花色品种较齐全。今天，专用品商店正繁荣发展。对市场细分、市场目标和产品专门化原则的较多应用，使店家更需要关注具体的产品和市场细分。

与此相反，百货商店 (department store) 产品线较宽。这种商店在本世纪上半叶发展迅速。然而过去几十年间，一方面百货商店不得不向经营集中、自由的专用品商店让出不少地盘，另一方面，又不得不让位于高效、低价的折扣商店。针对上述情况，许多百货商店建立了“讨价还价室”和其他类似的商店形式，以便和专用品商店竞争。同时，其他一些百货店正试行邮购和电话销售业务。服务是导致分化的关键因素。百货商店，如诺世全公司和雷曼·马库斯公司，正重新关注服务，以留住老客户并赢得新顾客。

超级市场 (supermarkets) 是顾客光顾最频繁的零售店形式。然而如今它们也面临销售增长缓慢的情况，这是因为低人口增

长率和来自方便商店、折扣食品店和超级商店的高度竞争。另外，出外就餐方式的快速增长也使超级市场遭到沉重打击。因此，大多数超级市场正采取改进措施以吸引更多的顾客。为吸引顾客，许多超级市场已经扩大规模，开设大堂面包房和美食柜台，同时设立供应新鲜海货的专门部门，并提供事先包装可供携带的食品。而另一些超级市场正采取措施降低成本，以更高效率的运营来降低价格，从而可以更有效地与折扣零售商们展开竞争。

方便商店 Convenience store 是拥有品种有限、周转率高的方便产品线的小型商店。方便商店的主要市场由青年人和蓝领工人构成。本世纪 90 年代以来，由于该市场的缩减，方便商业也出现产品过剩现象。为此，许多连锁店开始考虑女性顾客，对商店重新设计。它们增加色彩，改善照明，播放影像健身活动，并且把价格定得更具竞争力。还有一些方便连锁店正采用微观营销法，即根据商店附近居民的具体需求来出售专门商品。例如，驻足购物公司在富裕的地区出售新鲜农产品，美味酱汁，清凉矿泉水和昂贵的葡萄酒。而在西班牙裔集居地，则出售西班牙语杂志和其他适合西班牙裔消费者需求的商品。

超级商店 Superstore 比通常的超级市场规模大得多。它们经营种类繁多的食物商品、非食物商品等日用品，并提供服务。赛夫威公司、佩克恩佩 Pak'N Pay 公司以及“路标”超级购物中心都属于这类商店。在过去十几年中，赛夫威公司新设的商店中 80% 是超级商店。沃马特公司、凯马特公司和其他折扣零售商们现在也不断兴建超级购物中心，这些购物中心综合了偏重杂货商品的食物商店和折扣商店的特点。例如在一家超级凯马特购物中心，你会看到面包烤箱放在刚出炉的面包货架之上，而小型厨房用具则放在农产品对面，在婴儿购物中心经营从婴儿食品到婴儿服装的所有婴儿用品。在美国，超级购物中

心以每年 25% 的增长率发展，而与之相比较，超级市场业的增长率仅为 1%。

近年来出现了不少属于真正巨型专用品店的超级商店，这就是所谓的“目录杀手”。它们经营品种齐全的特殊产品线，并拥有知识渊博的职员。另一种是特级商场（hypermarket）它们是大型的超级商店，占地可能有六个足球场大小。尽管在欧洲和世界其他地区，特级商场经营相当成功，但在美国却成效甚微。尽管规模很大，但特级商场产品花色有限，而且购物所需的长距离行走也使许多顾客感到不便。

最后，对某些行业而言，产品线实际就是一种服务。服务业的零售商包括旅店、汽车旅馆、银行、航空公司、大学、医院、电影院、网球俱乐部、保龄球馆、餐馆、修理服务行、理发店和干洗店等。在美国，服务业零售商比产品零售商发展要快。每一服务业都有自己的零售招数。银行正开辟新的途径以扩展服务项目，如自动取款机、直接存款以及电话办理银行业务。卫生组织正在改变以往要求顾客接受医疗服务时就付款的方式。娱乐业也大量兴建迪斯尼乐园和其他类似的游乐园。H&R 布劳克公司已建立起特许经营网络，使消费者向“山姆大叔”支付尽可能少的费用。

相关价格

根据收取的费用可以将零售商分类，大多数零售商提供普通标准质量的商品和服务，并收取通常的费用。少数零售商提供高质商品和服务，相应收取较高费用。收取较低费用的零售商有折扣商店、减价商店以及目录陈列室（参见表 12—1）。

1. 折扣商店

折扣商店 (discount store) 毛利低、销售量大 因而以较低的价格出售标准日杂品，早期的折扣商店设在租金低、交通繁忙的地区 类似仓储库 很少提供服务 从而降低了费用。近年来 面临其他折扣商店和百货商店的激烈竞争，一些折扣零售商正试图提高价格。它们改善店面装潢，增加新的产品线和服务项目，设立郊区分支机构等，这些措施都导致了更高的成本和价格。

2. 减价商店

当主要的折扣商店开始提高价格，新的减价零售商 (off-price retailer) 涌现出来，以填补低售价高销售量的空白。普通折扣商店以正常批发价购进货物，以低毛利保持较低的价格。相反，减价零售商低于正常批发价购货，因而向消费者收取低于一般零售价的费用。减价零售商已经占领了服装业、女性服饰业 (提包、手套等) 和鞋业。以后 从简化的银行业务、折扣经纪业到食品业、电子工业等所有行业都不难发现减价商店的存在。

减价零售商有三种主要类型：独立减价零售商、厂家销售点和仓储俱乐部。独立减价零售商 (independent off-price retailers) 由企业或零售组织的分支机构拥有并经营。尽管不少减价商店是由较小的独立零售商经营，但大多数大型减价商店归较大的零售连锁店拥有。例如利奥曼斯公司 (由劳德与泰勒集团的所有者联合干货公司拥有)，菲尔尼地下商场 (归属于联邦百货公司) 以及 TJX Cos. 公司。

厂家销售点 (factory outlets)—— 诸如伯林顿通制衣厂仓储店，曼哈顿品牌时尚销售点 (Manhattan's Brand Name Fashion Outlet) 以及利维·斯特劳斯，卡特 (Carter's) 和雪波海岸 (Ship's Shore) 集团的销售点。有时厂家销售点聚集成销售路或零售中

心，在那里数十家厂家销售点以低于一般零售 50% 的价格出售花色多样的商品。“销售路”主要是由生产厂家的销售点组成，而零售中心则综合了厂家销售点、减价零售店以及出售存货的百货公司销售点。厂家销售路已成为零售业中发展最热门的领域之一。

现在销售路正向更大规模发展，并将逐步缩小厂家销售点与较为传统的零售商的差别。随着两者差异的减少，销售点提供的折扣也变少了。不过，像 Esprit 和 Liz Claiborne 这些以厂家销售为特色的著名品牌的不断涌现，促使百货公司与生产该类品牌的厂商展开竞争。较高的成本迫使百货公司的售价高于减价销售点。有人认为生产商在销售点出售的是陈货或二手货，而不是那些向百货公司提供的新商品，生产厂商们对这一说法进行了反驳。由于厂家销售路一般离城市较远，为购物带来不便。不过，越来越多的消费者为了节约大笔开支，愿意在周末前来购物，这一趋势已引起百货店主们的关注。

仓储俱乐部 (warehouse club) (又称批发俱乐部、仓储会员会) 如山姆公司和普拉斯 - 考斯特科俱乐部 是较大的、通风良好的、类似仓储库的设施，它们很少装潢店面。顾客必须亲自将家具、重型设备和其他大件商品搬到收银台。这类俱乐部不提供送货上门服务，也不接受信用卡付款，不过它们确实提供最低价格。仓储俱乐部在 80 年代风行全美，到了 90 年代发展速度相对变慢，这是因为来自仓储俱乐部内部的竞争，还有超级市场也有效地采取了相应措施来对付仓储零售的发展。

总之 尽管减价零售在 80 年代蓬勃发展，但是越来越多减价零售商的入市使它们面临更为严峻的竞争。近来，由于百货公司和普通折扣商采取了有效的反攻策略，减价零售业发展有所减慢。不过，在现代零售业中，减价零售仍然是重要的且不断发展的力量。

3. 目录陈列室

目录陈列室 (catalog showroom) 以折扣价格出售品种繁多、加成高、周转快、有品牌的商品,包括珠宝首饰、动力工具、照相机、提包、小型机械、玩具和体育用品。通过降低成本和毛利,目录陈列室采用低价以获得更大销售量,从而盈利。目录陈列室的领导性公司有佳品公司、服务商品公司等。

从 60 年代末出现以来,目录陈列室已成为零售业最热门的新类型之一。不过近些年来,该行业也处于艰苦奋斗之中。一方面百货公司和折扣零售商的售价与目录陈列室竞争,另外减价零售商不断从价格上击败目录陈列室。因此,许多目录陈列室正采取扩大产品线、进行广告宣传、翻新店面、增加服务项目等措施以吸引更多的客户。

零售组织

尽管许多零售商店拥有独立的所有权,但越来越多的商店正以某种形式联合起来,如成立联盟或合伙企业。零售组织的主要类型有团体连锁商店、自愿连锁商店、零售店合作社、特许经营机构和销售联合大企业(参见表 12—2)。

表 12—2 零售组织的主要类型

类 型	描 述	举 例
团 体 连 锁 商店	连锁店包括两个或更多的共同所有、共同管理的商店、销售类似产品线的产品,实行集中采购和销售。团体连锁店有各种零售经营形式,不过在下列行业中最为强大:百货商店、综合商店、食品店、鞋店、杂货店,以及妇女服饰店等。	塔厄·内考德公司(Tower Records),费瓦公司(经营鞋类),陶器库公司 Pottery Barn(经营餐具和家庭陈设)
自 愿 连 锁 商店	连锁店是由批发商牵头组成的独立零售商店集团,从事大量采购和共同销售业务。	独立杂货店联盟,警戒硬件集团,西部汽车联盟,货真价实社
零 售 店 合 作社	是由独立零售商们组成的一个集中采购组织,采取联合促销行动。	联合杂货店,ACE(美国商品交易所)(经营硬件)
特 许 专 卖 组织	特许专卖组织是在特许人(生产商、批发商或服务组织)和特许经营者(购买特许专卖系统中一个若干个品种的所有权和经营权的独立商人)之间的契约式联合。特许专卖组织的基础一般是独特的产品、服务或是做生意的独特方式、商店名、专利或是特许人已经树立的良好声誉。	麦当劳公司,地下铁道(Subway),比萨饼屋,杰夫·卢波店,曼耐克·马夫勒店,7-十一便利店
销 售 联 合 大企业	这种企业是自由形成的公司,它以集中所有制的形式将几种不同的零售商品类别和形式组合在一起,并将其配销、管理功能综合为一整体。	戴顿—哈德逊公司 F·W·伍尔华兹公司。

团体连锁店是本世纪零售业最重大的发展成果之一。连锁店(chain stores)包括两个或更多的共同所有、共同管理的商店。与独立所有的商店相比,它们具有很多优势。较大的规模使它们能够以较低的价格购进大批量商品。连锁店可以雇用优秀管理人员来处理定价、促销、销售、存货控制、销售量预测等方面的问题。连锁店制作广告的费用通过高销售量以及各分店加以分摊,从而做到促销方面的经济节约。

团体连锁店获得的巨大成功使独立商店也开始组成两种契约式联盟。其中之一就是自愿连锁店,是由批发商牵头组成的独立零售商店联盟,从事大量采购和共同销售业务。另一种是零售合作社,这是由一群独立的零售商店组成的一个集中采购组织,采取联合促销行动。这些组织在销售商品方面可达到一定的经济节约要求,以有效地迎接团体连锁店的价格挑战。

另一种契约式联合零售组织是特许专卖组织(franchise)。它们与其他契约式联合系统(自愿连锁店和零售合作社等)的主要区别在于其基础不同。特许专卖组织的基础一般是独特的产品、服务或经营方式、商标名、专利等。快餐、音像店、保健中心、理发、汽车租赁、汽车旅馆、旅行社、不动产和其他几十个产品和服务业务主要使用特许专卖这一方式。有关特许专卖业务请详见营销实例 12-1。

最后介绍的销售联合大企业是以集中所有制的形式将几种不同的零售形式组合在一起的企业。戴顿—哈德逊公司、JC 潘尼公司和 F.W. 伍尔华兹公司都是这种企业。例如戴顿—哈德逊公司经营的标的直折扣商店,默文斯(Mervyn's)低价服装店、道顿(B. Dalton)书店以及其他连锁店,作为戴顿公司、哈德逊公司和其他百货公司的补充。伍尔华兹公司除了各种商店外,还经营大量专门连锁店,包括金尼鞋店、脚锁公司(Foot Locker)、“运动之冠”公司(Champs Sports) 荷拉广场文具店北

方反射公司(Northern Reflections) 弗兰·金公司、阿弗特桑斯公司(经营化妆品、珠宝首饰以及手提包)和“奇妙面容”公司(出售便携化妆用品)到90年代末多样化零售可能会被更多零售商采用,这种多样化的零售能产生优秀的管理系统,并使所有独立零售商均能得到经济节约的好处。

营销实例 12—1

特许专卖热

曾经被独立商业企业看作突然崛起的暴发户的特许专卖组织,现已占全美零售业的35%。近年来,当人们漫步城市街区或驾车行进在郊外的道路上,很难不遇到温迪商店(Wendy's) 麦当劳、杰菲·卢波商店(Jiffy Lube)或7—11便利店。麦当劳是特许专卖组织中最著名、经营最成功的一个,目前在全世界拥有14,000家分店,其销售体系总获利超过230亿美元。地铁三明治和沙拉公司是发展最快的特许专营机构之一,其盈利增长也相当迅速。该公司在美国国内拥有8,500家分店,超过了麦当劳公司,后者在美国本土拥有7,900家分店。特许专卖正不断渗入诸如教育之类的新领域。例如,坐落于宾夕法尼亚州的州立大学内的“学得好”公司(Learn Right)特许专卖培养学生思维技巧的教学方法。

特许专卖系统是如何运作的呢?个体特许专卖组织是一种紧密联合的企业群,该组织的发起者们计划、指导并控制该系统的运营。这些发起人被称作特许人。特许专卖通常有三大特征:

1. 特许人将其所有的商标或服务标识特许授让给特许经营人,并相应地收取特许使用费。

2. 特许经营人需支付加入特许专卖体系的费用。不过这些费用仅是特许经营人签订特许专卖合同时总投资的一小部分。首期启动成本包括租金、设备和固定设施的租赁费,有时还包括定期交纳的特计经营执照费等。麦当劳公司的特许经营人最初的启动成本为600,000美元,另外还要付给麦当劳公司占销售额11.5%的服务费和租金。地铁公司的成功部分取决于它的45,000到70,000美元的低启动成本,这比其他特许专卖体系

的启动成本低 70%。

3. 特许人为特许经营人提供市场营销和运营系统。麦当劳公司要求特许经营人到设在伊利诺斯州橡树溪 (Oak Brook) 的“汉堡包大学”接受为期三周的培训，学习如何管理企业。特许经营人在购买原材料时，也必须恪守一定程序。

在最成功的例子里，特许专卖使特许经营双方都能从中获利。一旦特许经营人与外界签订交易合同，特许人就开拓了一个新领域。他们能够取得巨大的购买力（设想一下，如果假日旅店订购大批亚麻床单的情形）。特许经营人一般熟悉当地的风土人情，了解市场情况，并且雇员们工作主动勤奋、把自己当作创业者而非小雇员，这些因素都有益于特许人。与此相似，特许经营人得到的实惠则是可以经营一家已具规模的商业企业，并享受已为公众广泛认可的知名品牌。而且他们能够在有关市场营销、广告宣传、地点选择、人员配备和金融融通等方面得到特许人的大力支持。

近年来特许专卖业的迅速发展，使许多不同类型的特许人（如快餐食品特许人）面临让人忧虑的市场饱和现象。其中一种迹象是，特许经营人向联邦贸易委员会投诉其母公司的数量增多。自 1990 年以来，这类投诉以每年 50% 的速度增长。最常见的投诉是，特许人另行引入其他商店，使原有特许经营人的经营领域受到蚕食。另一类投诉是关于破产率高于特许人广告中所宣称的比率。尤其是地铁公司受到指责，因为它误导了特许经营人，声称其破产率仅为 2%，而事实并非如此。此外，一些特许经营人认为，特许人作出夸大其辞的支持许诺，令他们大受蒙蔽，当他们订立合同、投资了 100,000 美元后，得到的却是被人遗弃的感觉。

特许人追求特许专卖体系不断扩大，而特许经营人则希望通过特许经营挣更多的钱，所以两者纷争不断。

现在出现了一些新的发展趋势，既能扩大特许人的体系，又可使特许经营人获利：

· 与外界大公司建立战略联盟 例如美国富士胶片公司和“一小时洗扩相片”公司 (Moto Photo) 的联盟。富士公司利用了 Moto 公司 400 家商店迅速渗透市场，而 Moto 公司则享受了富士公司公认的品牌，以及广

告宣传所及的领域。

- 向海外扩张 快餐特许专卖业已在世界流行。例如，多米诺公司通过日本的总特许经营人厄耐斯特·黑格 (Ernest Higa) 打入了日本市场，后者在日本拥有 106 家商店，总销售额为 1400 万美元。黑格的成就部分归功于它改进了多米诺公司的产品，以适应日本市场。在日本，食品的外观至关重要。黑格精心排放比萨饼中配料的位置，并且在盒中的比萨饼上打上点状切线，便于切割。

- 选择非传统的地点 特许专卖点可设在机场、体育馆、大学校园、医院、赌场、游乐园、会议礼堂，甚至渡船上。

如此看来，特许专卖的热潮不会很快降温。专家预测，到本世纪末，特许专卖业将会占全部零售业的 50%。

非商店零售

虽然大多数货物和服务是由商店销售的，但是非商店零售却比商店零售发展快得多。传统的商店零售商正面临来自非商店零售商的挑战。非商店零售商采用商品目录、直接邮购、电话销售、电视销售、电子销售服务、家庭办公协会及其他直接零售方法。非商店零售现已占全部消费者购买量的 14% 以上，而且到本世纪末将达到三分之一。非商店零售包括直复市场营销、直接销售和自动售货。

直复市场营销

直复市场营销 (direct marketing) 使用多种广告媒体，使之相互作用于消费者，并通常需要消费者作出直接反应。大众广告针对不特定人，他们并不需要购买产品或者目前不需购买。而直接广告宣传车被用作接受来自目标消费者的直接订货。尽

管直复市场营销最初主要由直接邮购、邮购目录方式构成，不过近年来采用了其他附加方式，包括电话市场营销、直接广播和电视市场营销，以及电子购物。

直复市场营销目前正蓬勃发展。各种组织都采用这一方式，包括生产商、零售商、服务性公司、商品目录商人和非营利性组织等。消费市场营销法的广泛采用是对大众市场分散化的相对回应。这种分散化使那些需求高度个性化的分散的细分市场数目不断增加。直复市场营销使卖方能有效地专注于这些小型市场，以更好地满足消费者的具体需要。

另一趋势也加速了直复营销市场的发展。妇女加入就业行业减少了家庭购物所花的时间，此外，开车费用高，交通拥挤和停车困难，购物时得不到帮助，有限营业时间，以及在收款柜台要排队等因素，也促使在家购物方式的发展。免费电话和大量使用信用卡，使卖方可以更为方便地在商店外接触消费者，并谈成生意。最后，电脑手段和通信技术的发展也使营销商能够建立更好的顾客数据库和通讯渠道，以便接近需要具体商品的最佳潜在客户。

直复市场营销在商业间市场营销中也发展迅速。它降低了通过销售力量进入商业市场的高额成本。低成本传媒，如电话市场营销、直接邮购，可以在打出昂贵销售电话之前认定最佳潜在客户。

直复市场营销也给消费者带来了不少好处。消费者无需驾车穿越拥挤的城市街道前往繁杂的购物街，他们只需通过电话或电脑就可以畅游信息高速公路。今天先进的通信网络可由光纤电缆线传递音像、收据，以一种便捷、激动人心的方式将买卖双方紧密联系起来。人们直接邮购或电话购物，他们认为这种购物方式不嘈杂、方便并且有趣。这使人们节约了时间，引导他们进入了新的生活时尚，并为消费者提供了广阔的购物选择范

围。消费者只需在闲暇时躺在扶手椅上随意浏览商品目录，就可以对不同的产品和价格加以比较选择。他们可以在家里订购商品。对工业消费者而言，他们无须再花费宝贵的时间来会见销售人员和听他们介绍情况就可了解市场行情，订购货物或服务项目。

直复市场营销也有益于卖方，这为他们提供了更大的选择权。直销商可以购买一张邮购名单，上面几乎列有各种阶层的人名，包括百万富翁、新生婴儿的父母、左撇子或刚毕业的大学生。这种直复市场营销的信息是个人化和定向化的。营销者通过搜索数据库，根据不同特性选择消费者，并寄发个性化的激光打印信件。

通过直复市场营销，销售商建立了与消费者的持续联系，并根据老客户的具体要求和爱好，向他们供应稳定的货源（参见营销实例 12—2）。销售商可通过直复市场营销制定时间安排，从而能在最佳时机接触较感兴趣的客户。此外，因为能够在最合适的时机接近潜在客户，直复市场营销的资料受到较广泛的阅读，并反响很大。直复营销也易于检验信息和传媒的效用。由于直复市场营销的成果及时而直接，这一营销方法可以更容易地帮助估量消费者的反应程度。最后，直复市场营销还具备保密性，直销商的供货和战略决策不会被泄露给竞争对手。在下一节，我们将对直复市场营销的几种主要类型加以讨论。

营销实例 12—2

直复市场营销——芬格哈特公司与顾客建立稳固联系。

当密歇根州底特律市的贝蒂·霍尔姆斯正在分拣当天的大堆邮件时，一样东西引起了她的注意。这不过是份商品目录，但这份目录却是专为她个人寄发的。在目录的封面用激光打印了这样一段私人便函：“霍尔姆斯夫人 感谢您最近在本公司购买了妇女服装 为表达公司的谢意 我们

将送给您五份礼物以及延期至 7 月 31 日付款的优惠。”接着 便向霍尔姆斯夫人特别推荐了商品目录中几件具体商品，都是些她会很感兴趣的产物 而对于霍尔姆斯夫人心理的准确揣摩 令人吃惊。

这份商品目录寄自芬格哈特公司，它是一家直接邮购商。一份典型的芬格哈特商品目录列入了 500 到 700 种商品 大多是化妆品和家用电器。价格从 15 到 600 美元不等。芬格哈特公司的经营规模相当大。每年 该公司寄发 5,580 万份邮件——这意味着每天要将超过 15 万份的邮件寄给公司数据库中列明的 2,500 万个家庭的一部分。贝蒂·霍尔姆斯定期到芬格哈特公司购物，公司则仔细记录了她的购物情况。然后，根据她购物的历史和偏好 定期直接 邮寄商品目录。

当一名新顾客首次对芬格哈特公司的直接邮售作出回应时，芬格哈特公司就要求他填写一份关于他感兴趣的产品的问卷。依据该问卷提供的信息和顾客前次购物的情况，芬格哈特公司建立起市场营销数据库，以此根据不同偏好选定目标顾客。芬格哈特公司总是依每一顾客的兴趣而单独制作邮寄目录，而不是给所有人寄相同的目录和信函。此外，公司还采取了促销手段 如生日俱乐部 提供机会供应特殊商品 以扩大销售量。在一名儿童生日前一个月，生日俱乐部的顾客会收到送给他们的孩子的一份礼物，条件是他们购买随礼物寄来的目录中的任何一件商品。一旦顾客对这些或其他邮购有了回应，他就可能成为芬格格特公司几百万有潜力的顾客之一，他们会收到该公司的邮购目录。

芬格哈特公司成功的关键在于它建立了与顾客的长期稳固联系。芬格哈特公司仔细地使直接邮购服务适应不同顾客的需要、各自的性格爱好以及购买历史，并尽可能便利目标顾客购物。芬格哈特公司还试图在其经营的商品范围之外建立牢固的与顾客的关系。提供信贷服务则是这一关系的重要基石。一般的公司顾客，尤其是尚未建立家庭或刚组成家庭的 家庭收入为 28,000 美元。这些顾客的平均年龄是 40 岁，80% 为女性。除了销售给中等收入的顾客，公司向不同的顾客提供程度不同的信贷服务，以控制风险。当一名新顾客首次定货，信贷额限制为 50 美元。如果该顾客及时付款，下一次就向他提供更高的信贷额。那些按期付款信誉良好的顾客，可获得信用卡并可有效使用它。例如，寄给顾客一封奖励信 信封上写着：“衷心祝贺您获选得到我们的‘特别顾客奖！’信封里

装着一份可以镶柜的证书。芬格哈特公司通过定期的特殊促销方法与它看重的顾客保持联系，这些方法包括年终抽奖、发送礼物、延期付款促销等。这些特殊服务的目的只有一个，即让芬格公司进入顾客的信箱。一旦被投入信箱，这些私人的信函和有目标的供货就会引起人们注意。

通过使用数据库营销方式和建立顾客联系，芬格哈特公司成为全国最大的直接邮售商。自从 1948 年芬格哈特两兄弟曼尼和威廉建立该公司以来公司每年可邮售价值 19 亿美元的商品。实际上，每六个美国家庭中就有一户从该公司购物，芬格哈特公司的成功并非偶然。“我们大多数的竞争对手只使用一种商品目录，他们很少关心顾客的个别需要，”芬格哈特公司一位行政主管评论说，“芬格哈特发掘每一位顾客的需要，并使每次促销活动成为有影响力的事件。”

上门零售

上门零售 (door-to-door retailing) 是从几个世纪前的流动售货车发展而来的，现在已发展成为一种大型行业。率先实行直接销售的公司有福乐制刷公司、出售真空吸尘器的伊莱克斯公司、售书的世界书局和西南公司。随着雅芳公司进入该行业，出现了雅芳小姐——家庭主妇的良友和美容顾问，使得挨门挨户的直接营销方法有了长足的进步。图波怀尔和玛丽凯化妆品公司推广了家庭销售会的营销方法，即邀请几位朋友和邻居到私人家里聚会，在那里展示并销售该公司的产品。直接销售的长处在于便利了消费者，并易于吸引个人的注意力。但是用于雇用、培训、支付、激励销售人员的费用成本高，导致较高的价格。尽管一些直销公司仍不断兴旺发展，但直销这一方法的前途却难以断定。随着单身家庭和双职工家庭数目的增多，推销人员想在私人家中找到一个买主也越发不容易。实行家庭销售聚会这一方式的公司也难以找到一位愿意兼职销售的家庭主妇。随着近年来相互作用的直复营销技术的进步，将来直销人员可能

会被家庭电话、电视或家庭电脑所替代。

自动售货

自动售货 *automatic vending* 并非新生事物 早在公元 215 年，埃及居民就可以用投币售货机购买圣水。不过这种销售方式在二战以后才迅猛发展。现在美国大约有 450 万台自动售货机 平均每 55 人拥有一台。如今，使用太空时代电脑技术的自动售货机已被用来销售各式各样的便利品和即兴货品，包括香烟、饮料、糖果、报纸、食品和快餐、袜子、化妆品、平装书、T 恤衫、保险、意大利馅饼、唱片和影碟、鞋油、甚至有供作鱼饵用的虫食。

自动售货机随处可见 如在工厂、办公室、会议休息室、零售商店、加油站、机场、火车站、汽车站等。自动出纳机可以向银行客户提供开支票、存款、取款、转帐等服务。与商店零售相比 自动售货机为顾客提供了更为方便的服务（如 24 小时自助服务），以及少有破损的商品。但是自动售货所需的设备和劳动代价昂贵，也使之成为一条相当昂贵的渠道。售货机销售商品的价格往往比零售店的高 15% 到 20%。顾客也不得不面对机器损坏，库存告罄、无法退货等现实问题。

零售商营销决策

现在有许多零售商急欲找到新的营销策略，以招徕和挽留客户。过去，他们挽留顾客的方法是销售独特的花色品种，提供比竞争者更好更多的服务，提供商店信用卡使顾客能赊购商品。如今，全国性品牌的生产商为全力扩大销售量，将贴有品牌的商品到处销售，结果是商店的面貌越来越相似，它们都被商品化

了。在任何城市，购物者可找到许多商店，但是能找到的花色品种却很少。

至于零售商在服务项目上的分工差异也在逐渐缩小。许多百货公司削减了服务项目，而许多折扣商店却增加了服务项目。顾客变成了精明的采购员，对价格更加敏感。他们看不出有什么道理要为相同的品牌付更多的钱，特别是当服务的差别已变得越来越小时。由于银行信用卡越来越被大多数商店接受，他们觉得不必从某个特别的商店赊购商品。基于这些原因，如今许多零售商在重新考虑其营销策略。如图 12-1 所示，零售商面临的主要营销决策问题包括目标市场和市场定位、产品编配和服务、价格、促销及地点等。

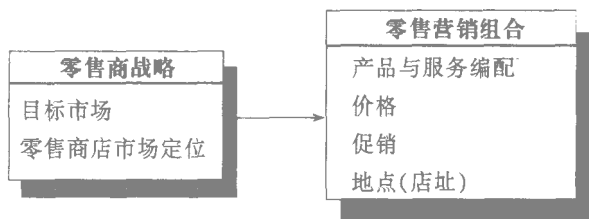


图 12-1 零售商市场营销决策

目标市场及市场定位决策

零售商必须首先确定目标市场并进行市场定位。商店应面向高档、中档还是低档顾客？目标顾客需要的是多样化、品种编配的深度、方便还是低价？待到确定好目标市场并勾勒出轮廓

时,零售商才能对产品编配、服务、定价、广告制作、商店装璜或其他一些能支持商店地位的问题作出一致的决策。

许多零售商不能明确目标市场并进行清晰定位。他们试图出售能满足所有人的商品,但结果却无一市场得到满足。相反,不少成功的零售商对目标市场和定位就相当明确。例如,在1963年莱斯利·H·威克斯内(Leslie H. Wexner)猎了5,000美元创建有限公司(the Limited),开始时是以年轻、注重时髦的妇女为目标的独家商店。该商店的各个方面——服装花色品种、固定装置、音乐、色调、人员都很协调,因而迎合了目标消费者的情趣。随后,他继续开设新店,但在10年以后,他的顾客已不再是原来的那些“年轻”的群体了。为了招徕新一代的“年轻人”,他又开办了有限运通公司(Limited Express)。这些年来,他又开办或购进了一些目标连锁店,其中包括兰内·布朗公司、维多利亚西克列特公司、勒内斯公司、运通公司、结构公司、图有限公司(Limited Too)以及其他公司,以进入新的细分市场。今天有限公司在许多不同的细分市场中经营4,000多家商店,销售量已达73亿。

即使是沃马特公司、凯马特公司和西尔斯公司等大商店,也必须明确自己的目标市场以有效地制定市场营销战略。实际上,近年来,由于目标市场和定位十分明确,沃马特公司已超过西尔斯公司和凯马特公司,成为全国最大的零售商(参见营销实例12-3)。

营销实例 12-3

沃马特：全国最大的零售商

1962年桑姆·沃尔顿和他的兄弟在阿肯色州的一座小镇罗杰斯镇设立了首家折扣商店。这是家大型、平顶、仓储式商店,以极低的价格出售从服装、汽车设备到小件用品等的一切商品。当时专家们并不看好这一

新生事物，因为传统经验认为折扣商店只能在大城市获得成功。然而，正是从这一低调的开端开始，连锁店迅速发展起来，不断在一个又一个南方小镇上设立新店。到 80 年代中期，沃马特公司已在全国零售业舞台上大显身手。它开始在大城市开设商店，如达拉斯、圣路易斯和堪萨斯城等。令人难以置信的是，从开设第一家商店起，不到 30 年的时间，沃马特公司已取代了过去的长期霸主西尔斯公司，从而成为全美最大的零售商。

几乎没有迹象显示沃马特的增长速度有所减慢。现在该公司在较大的城市中已建立了许多家分店，并向墨西哥和加拿大扩展业务。

1995 年的销售额接近 1,000 亿美元，公司的经营管理者正期待着到本世纪末销售额能超过 1,500 亿美元。在过去的 10 年中，沃马特公司的投资者们年平均收益率超过 50%，使投资者获利颇丰。1970 年投资的价值 1650 美元的沃马特股票，到今天将高达 300 万美元。

耀眼的成功背后，秘诀是什么？那就是耐心倾听顾客意见、关心顾客所需，对待雇员如同合作者，以及对成本加以严格控制。

一、倾听顾客意见 关注顾客需求

沃马特公司在精心选择的市场上将自身明确定位。刚开始，桑姆·沃尔顿主要针对那些生活在美国小城镇中注重价值的顾客。早在它的连锁店在美国零售业领域深受欢迎之前，它就巩固了日常低价品领域的地位。它以尽可能低的价格打入那些常常被全国性折扣商们忽略的城镇，如阿肯色州的范布伦市和俄克拉荷马州的艾达贝尔市，因而发展非常迅速。

沃马特公司了解它的顾客并关注着他们。正如一位分析家所说：“公司的信条很简单，即作为顾客的代理，提供适合他们需要的商品，并以尽可能低的价格出售。”所以公司认真倾听顾客意见。例如，每位沃马特公司的高级行政人员每周至少得抽出两天时间来视察商店、直接和顾客交谈，从实际运营中掌握第一手资料。这样，公司就能满足顾客所需，以无可竞争的低价提供选择范围广泛的精选商品。不过，以最优价格提供最好的商品，并不是沃马特公司成功的唯一要素。沃马特公司还提供令顾客满意的服务。在每家商店的入口处总是悬挂着的条幅，上写“包您满意”。商店内还有另外的标语“在沃马特，我们的目标是：您就是我们的下一立顾客！”。在店内，迎接顾客的常常是“大众接待员”们的热情帮助或友善接待。同时，商店还增设特别结帐柜台，以缩短排队等候的时间。

让顾客得到的服务真正是“物有所值”。近来对一些城镇进行了独立调查，在那里沃马特和凯马特及标的公司有着竞争。调查结果显示，沃马特最让顾客满意，而凯马特最差。最有力的证明可能是，凯马特商店年均每平方英尺的销售额约为 150 美元，而沃马特店则高达 250 美元。

二、对待雇员如同合作者

沃马特公司相信，要改善公司的最终会计帐目，真正得靠公司的员工。所以，公司努力让雇员们明白公司对他们的关心。沃马特称它的雇员叫“同事”，这一称呼现在已被其他竞争对手厂为效仿。这些同事们同心协力，全身心地投入公司的营运，表现良好的还受到公司嘉奖。

坐落于佛罗里达州俄克依镇五十大街的沃马特商店里，从高级行政人员到一名叫詹妮特的收银员，每个人都被称为“同事”。在那里，“我们”，我们的“是通用的词语。沃马特公司的部门经理称为“钟点同事”，他们负责 30 多个部门中的一个或几个部门，这些部门包括体育用品及电器等。他们还可以了解有关公司的成本、运费、利润额等情况，而这些内容许多公司是不愿向一般经理人员透露的。公司为每家商店规定了利润限额，哪家商店超额盈利，则负责该店的“钟点同事”就能分享盈余。

合作观点深深扎根于沃马特的公司文化之中。沃马特公司对雇员的关心转化成了雇员的高度满意，反过来又转化为顾客的更大满意。

三、严格控制成本

沃马特拥有行业最低的成本结构，经营费用仅占销售额的 16%，而凯马特的则占 23%。因此，沃马特可以规定较低价格，但仍能获得较高利润，这样就使它可以提供更好的服务。这就形成了“良性循环”。沃马特较低的价格和更好的服务招徕了更多的购物者，增加了销售量，使公司更有效地运营，从而使公司可以进一步降低价格。

沃马特的低成本，部分得益于公司先进的经营管理方式对尖端技术的采用。在阿肯色州本顿维尔的沃马特总部所采用的电脑通信系统，连国防部也会眼红。这使得各地的经理们能及时了解销售和经营信息。而它的大型全自动化的经销中心采用最新技术有效地向各商店供货。沃马特用于广告宣传的费用低于其他竞争者，仅占销售额的 0.5%。相比之下，凯马特则达 2.5%，西尔斯达 3.8%。因为沃马特拥有顾客所需并购买得起的商品，所以它的知名度由顾客间相互转告而迅速提高。因此，它不

需要制作更多的广告进行宣传。

最后，沃马特公司还通过采用老式的“硬买”策略以保持低成本。正如公司以对顾客热情服务而著称，它对供应商冷酷、斤斤计较，榨取低价进货的方式也很著名。下面一段话描述了一次对沃马特公司采购部的访问。

不要指望会有接待者，也甭希望得到友善的招待……。当你被领入一间小而简朴的采购办公室，就会感觉到有一道严厉的目光从桌面扫视过来，你就得做好减价的准备。“他们是一群极其专注的人员。他们比美国其他任何人都能更有力地运用其购买手腕。”一位卖方的市场营销副总裁这样说：“他们不需任何通常的客套、寒暄。他们最大的特权就在于每时每刻让每笔交易的对方明白，谁是主宰。这就是沃马特。他们谈吐客气、但都铁石心肠。一旦你在去那儿之前毫无心理准备，恐怕就是‘羊入虎口’了。”

一些观察家怀疑沃马特公司是否可以既不断扩大规模而又不失去重心和市场定位，他们还怀疑变成更大规模后的沃马特公司还会不会继续接近它的顾客和雇员们。该公司的经理们对此深信不疑。一位高级行政人员说：“只要不丧失顾客代理人这一地位，我们的事业将一帆风顺。”

产品编配和服务决策

零售商应确定三个主要的产品变数，即产品编配、服务组合和商店气氛。

零售商店的产品编配必须符合目标市场的购物期望。零售商必须决定产品编配的宽度和深度。一家饭店可提供窄而浅的编配（小型午餐柜台）、窄而深的编配（熟食店）、宽而浅的编配（自助餐餐馆）和宽而深的编配（大型餐馆）。另一种产品编配的要素是产品的质量，顾客不仅对选择的范围感兴趣，而且对产品质量也感兴趣。

不管商店的产品编配和质量达到何种水平，总有相似的产

品编配和质量的竞争者。因此，零售商应设法使自己与相似的竞争者有所差别。零售商可采用下列任何产品差异化策略。第一，以竞争的零售商所没有的独特的全国性品牌为特色。例如有限公司自行设计其商店出售的大多数服装，萨克斯公司获得特许权经销著名的国际设计师的服装。第二，以大型、独具特色的销售活动为特色。如布鲁明代公司就因销售琳琅满目的印度或中国等国的特色商品而著称。零售商还可以销售新奇的商品，如罗曼斯公司就提供了新奇的二手货、清仓货和处理品的商品编配。最后，零售商还可提供高目标的编配使自己与众不同。如林内·布朗公司为体形较大的妇女提供服装；布鲁克斯公司则开设“成年人玩具”商店，为顾客提供特殊的产品编配。

零售商还必须确定向顾客提供的服务组合。老式的食品杂货夫妻店提供送货上门、赊欠和交谈等服务，现在的超级市场已经把这些服务项目完全取消了。这种服务组合是在非价格竞争中商店间实现差异化的主要手段。

商店气氛是产品武器库里的另一要件。商店的店堂都有各自的具体布局，有的难以活动，有的易于活动。每个商店都有一个“店容”，有的肮脏，有的宏伟壮观，有的充满魅力，有的阴暗。商店应设计出良好的氛围以适合目标市场，并吸引顾客前来购物。

越来越多的零售商将商店设计成剧院，将顾客带入非凡的令人激动的购物环境之中。例如出售玩具的舒华兹公司(F.O.A. Schwartz)在芝加哥的高级社区北密歇根大道上开设了一间有三层营业楼的玩具店，顾客们需排队进入购物。进入商店，顾客乘自动扶梯直上三楼，然后便在拥挤的人群中穿梭于琳琅满目的乐高展示厅，芭比娃娃专售部，以及巨型填充动物、甚至会说话的树木之间。与此相似，巴恩斯与诺布尔公司(书店)通过气氛设计使消费者的购书活动成为娱乐。该公司认识

到“对顾客而言，购物是一种社交活动。在人群中人们彼此交流，发现新事物，享受戏剧般的令人眼花缭乱的展示，并置身于有趣并出人意料的事物之中。”因此，巴恩斯与诺布尔商店设计出木制结构、色调柔和的传统图书馆式的气氛以取悦书迷，并利用尖端的现代建筑构图法和纵深远景法营造出风格独特的展示厅，令购书者中的戏迷们感到赏心悦目。商店还为顾客提供了宽敞的空间，使顾客们彼此交流，宾至如归。顾客们可坐在厚实的桌椅旁浏览书卷，也可汇集于专门设计的咖啡屋欢聚一堂。正如公司的一名高级主管说的：“成功主要来自于商店良好的环境气氛和高质量的生活情趣。”

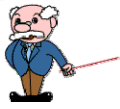
在将商店变成剧院过程中最引人注目的可能要数明尼阿波利斯附近的美国大街了。容纳 800 多家专用品商店的美国大街是一个名符其实的游乐场。在一个大顶棚下，容纳了一家占地 7 英亩 拥有 23 种旋转游艺项目和其他喜闻乐见活动的诺茨伯里农庄游乐园，一家溜冰场，一个以展示数百种海洋生物和海豚表演为特色的水下世界，以及一个二层楼的小型高尔夫球场。美国奥斯曼超级运动场也位于其中，它拥有一个篮球场，一个拳击馆，一个棒球击球室，一个 50 英尺的射击区和一个模拟滑雪道。

所有这些都表明零售店不仅仅是产品编配，它们也是人们购物时所处的环境。商店气氛是零售商与其他竞争者相区别的一个强有力的工具。

价格决策

零售商的价格是一个关键的定位因素，必须根据目标市场、产品服务编配组合和竞争的有关情况加以确定。所有零售商都希望以高价销售、并能扩大销售量，但是往往难以两全其美。大

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



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



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

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

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



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

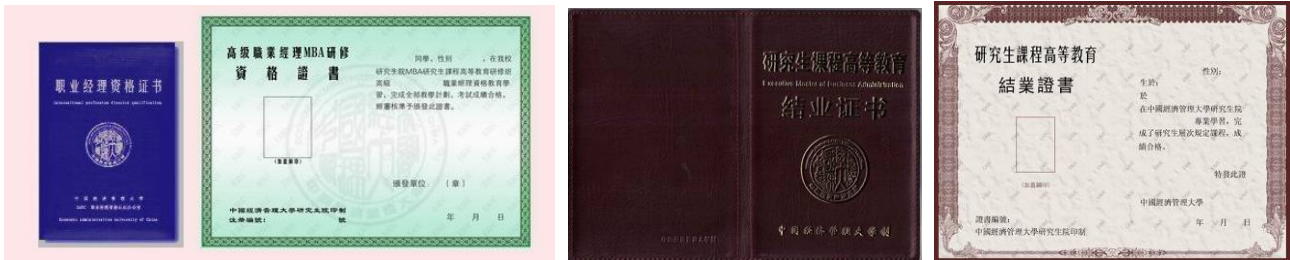
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

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

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

多数零售商追求高加成、低销量（如专用品商店）或低加成、高销量（如大型综合商场和折扣店）。例如设在好莱坞贝弗利山的罗狄欧大道上的碧间公司所出售的服装定价从1,000美元开始，鞋子的最低价格是400美元，它的销售量尽管较低，但每笔生意赚取的利润却相当高。另一个极端的例子是麦克斯公司以折扣价格出售名牌服装，尽管每笔生意毛利低，但销售量却很大。

零售商还必须重视定价策略。大多数零售商对某些产品定价较低，以此作为吸引顾客流量的招徕商品或作为牺牲品。有时还举行全部商品的大拍卖。另外，他们对周转较慢的商品采取减价出售的方法，例如鞋类零售店希望以正常加成的价格销售50%的鞋子，以40%的加成销售25%的鞋子，另外则以成本价销25%的鞋子。

促销决策

零售商们用来接近顾客的通常促销手段有广告宣传、个人推销、销售促进和公共关系等。他们通过报刊、杂志、电台、电视做广告。个人推销要求受过严格培训的销售人员，他们懂得如何接待顾客、满足他们的需要、处理投诉等。销售促进包括店内展示、展览、竞赛、访问著名人士等。公共关系活动如举行新闻发布会、演讲、新店开张仪式、特殊纪念日、刊发业务通讯、杂志以及公众服务活动等。这些都是零售商们可采取的方式。

地点决策

零售商常常强调说成功的零售商需要三个要素，即地点、地点，还是地点！零售商的地点是其吸引顾客能力的关键，而且建造或租赁设施的成本对零售商的利润有很大影响。这样，地点

决策就成为零售商最重要的决策之一。小零售商不得不选择他们能找到或有支付能力的地点。大零售商常聘请专家，采用先进方法选择营业地点。近年来两家最精明的选址专家是减价商店麦克斯和大型玩具商场美国“R”，玩具店。两者都将大部分新分店设在新兴发展地区，那里的人口与其消费者基础正相适应。而沃马特公司是“地点竞赛”中无可争议的赢家，它的策略是在小型郊区市场上成为第一家大型综合商场，这一策略是它取得非凡成功的关键之一。

如今大多数商店聚集在一起，一方面增强了招徕顾客的能力，另一方面也给消费者带来了“一处购物”的便利。商店聚集地的主要形式是中心商业区和购物中心。

直到 50 年代，中心商业区一直是零售聚集的主要形式。每个大城镇都有中心商业区，其中包括了百货公司、专用品商店、银行和电影院。由于居民开始迁往郊区，加上交通拥挤，停车困难，犯罪现象等问题，这些中心商业区也开始衰退。一些城市商人便在郊区开设购物中心分店，于是中心商业区的衰退不断持续。近年来，许多城市和商人们正建造商业大街，提供地下停车场，以振兴城镇购物区。一些中心商业区出现回升势头，而另一些则继续缓慢下滑，而这一趋势可能是不可避免的。

购物中心 shopping center 是由一群零售商店共同规划、共同发展、共同拥有、共同经营的。最大最引人注目的购物中心是地区购物中心，它们可容纳 40 到 200 家商店。较大的商业街一般拥有数家百货公司和处于不同购货水平的品种繁多的专用品商店。一个社区购物中心容纳 15 到 40 家零售店，通常拥有一家百货公司或综合商店的分店，一家超级市场，几家专用品商店，专业写字楼，有时还有一家银行。大多数购物中心是近邻购物中心或小商业街，它们通常只拥有 5 到 15 家商店。它们也接近并方便消费者，通常包括一家超级市场，或一个折扣商店，数

家服务性商店（如干洗店、自我服务洗衣房、杂货铺，音像出租摊、理发店或美容店、五金店或其他商店）这些近邻购物中心占有所有购物中心数量的 87%，并占整个购物中心零售额的 51%。

所有购物中心加起来占零售行业的三分之一，不过这可能已达极限。许多地区拥有过多的商业街，随着每平方英尺销售量的逐年下滑，空房率开始上升。一些行家预言，现在美国正在营运的地区购物街中，到 2000 年为止将有 20% 中止营运，随之整个产业就会陷入危机。尽管近来出现了不少特大商业街，如令人眼花缭乱的美国商业街，但当前的趋势是在中等或较小城市的发展迅速的地区，如在西南部建立较小的商业街。

零售业发展趋势

若干个发展趋势会影响零售业的前景。人口数量的减少和经济的增长，表明零售量不可能通过在当前市场或向新市场的自然扩张来取得销售量和利润的增加，而只能依靠扩大当前市场份额来求得发展。但面临激烈的竞争和越来越多的新型零售商，要想增加市场份额谈何容易。

零售业正面临过剩的威胁。零售空间过大，每人占有 18 平方英尺以上，这大约是 1972 年的二倍多。消费者人口统计数、生活风格、购物方式也在飞速转变。所以，对零售商而言，90 年代是危机四伏的 10 年：

倒闭的迹像，破产的威胁、徘徊不升的销售量，都表明零售业正经历艰难时期。像 B·阿尔特曼和加芬凯尔这类重商主义的积极拥护者已寥寥无几。布鲁明代尔公司、柏汀斯公司和瑞淇公司的母公司已经倒闭。此外还纷纷传闻 R.H. 马西公司和其他公司将成为下一

批牺牲品。一位零售业高级行政人员称“零售业已毫无希望，这并不有趣，这几乎是一场战争。”而且牺牲者的数目正不断扩大。到 90 年代末，目前全国营运的零售商将会有半数倒闭。零售商只有减少债务、把重心放在专门的顾客和产品之上，采用先进技术以降低成本以及增加服务项目，这样才能立于不败之地。总之，这是一项艰巨的任务。

要想赢得成功，零售商必须谨慎地选择目标细分市场，并予以明确定位。而面对不断上涨的成本费用，实行更有效的经营、更明智的进货已成为成功零售商的关键。结果是，零售技术变成了尤为重要的竞争手段。先进的零售商正使用电脑提高预测水平，控制仓储成本，用电子技术向供货商定货，在商店之间用电子技术传递信息，甚至在店内用电子技术向顾客售货。他们采用电子检测系统、店内闭路电视、商品处理系统和资金电子转帐装置。

零售业的车轮理论 (wheel of retailing concept) 可以部分解释许多零售业变革的原因。根据这一理论，许多新型零售形式一开始采用的是低毛利、低价位、低格调的运营方式。它们向原有的零售商挑战，而这些原有的零售商因成本和毛利的增涨而显得臃肿不灵。不断取得的成功使新的零售商扩大规模，提供更多的服务项目。相应地，成本费用开始增长，迫使它们不得不提高价格。最终，这些新型的零售商变得和它们以前所取代的传统零售商一样。当又一批低成本低价位的新式零售商出现，新一轮循环又开始了。看来这一理论可以解释为什么百货商店、超级市场、折扣商店以及近来颇为成功的减价商店在刚开始时经营得比较成功，而后却又困难重重了。

新式零售会继续涌现以满足消费者新的需要，并适应新形势。不过新式零售的生命周期已变短。百货公司达到生命周期

的成熟阶段需 100 年左右；而较新的零售类型，如目录陈列室和家具仓储店，达到成熟期只用 10 年左右。在这种环境下，表面稳固的零售业地位已岌岌可危。

让我们来考察一下最早的仓储连锁店普赖斯俱乐部。1976 年索尔·普赖斯在圣地亚哥郊外开设了他的第一家仓储商店，发动了一场零售业革命。他以极低的价格出售包括轮胎、办公设备、五磅重花生黄油在内的各种商品。这样在 10 年内商店的销售额为每年 26 亿美元。但是普赖斯不愿向加利福尼亚以外的地区扩展。随着这一行业成熟期的迅速到来，普赖斯轻率地决定加入批发俱乐部的行业，而这一行业已被沃马特、凯马特等零售大户所把持。仅在 17 年后，普赖斯忍痛将自己的产业低价卖给了其竞争对手卡斯特科公司。普赖斯的昙花一现告诫了大众市场的零售商们，在竞争残酷、变化快速的零售行业中，过去的成功并不说明什么。1962 年的十大折扣零售商，今天无一幸存（而沃马特和凯马特公司正是从 1962 年开始发展的）。可见，零售商们不应再坐享其成，要想保持成功势头，就必须不断调整自身。

批 发

批发 (wholesaling) 包含将货物或服务销售给为了转卖或为实现商业用途而购买产品的人的活动。零售面包店将点心售给当地的旅馆时，就是在进行此种批发活动。我们将使用批发商 (wholesaler) 这个词来描述那些主要从事批发业务的公司。

批发商主要直接向生产商进货，并主要卖给零售商、工业消费者和其他批发商，但利用批发商的原因是什么呢？比如说，一家生产商为什么要将产品卖给批发商，而不直接销售给零售商或消费者？道理很简单，因为批发商能在以下几个方面发挥

率：

- 销售与促销。批发商提供的销售人员能使生产商以较低成本到达大批小客户。批发商的业务关系较广泛，比远方的生产商更受顾客的信赖。
- 购买和编配商品。批发商能够选择和编配顾客所需的花色品种，这样可为顾客节省许多时间。
- 分装。批发商通过整买零卖（将大批量分装成小数量）的方式，为顾客节约了金钱。
- 仓储。批发商持有存货，因而为供应商和顾客减少仓储成本和风险。
- 运输。批发商向顾客交货更为迅速，因为他们比生产商更接近顾客。
- 融资。批发商向顾客提供信贷以融通其资金，并且通过提早订货、及时付款，为供应商融通资金。
- 承担风险。批发商拥有商品的所有权，承担失窃、破损、腐烂和过时的费用开支，从而承担一定风险。
- 市场信息。批发商向供应商和顾客提供有关竞争者的活动、新产品、价格变动等方面的信息。
- 管理服务和咨询。批发商通常为零售商培训销售人员、帮助布置店堂和商品陈列，建立会计与存货管理制度。

批发商的类型

批发商可分为三大类（参见表 12—3）商业批发商、经纪人和代理商以及制造商销售分店和办事处。商业批发商（merchant wholesaler）是最大的批发商，约占整个批发业的 50%。商业批发商又分为两类：完全服务批发商和有限服务批发商。完全服务批发商向他们的供应商和顾客提供全套服务，而有限服务批发商的服务项目则较少。数种不同类型的有限服务批发商

在销售渠道中有着各自不同的专门功能。

经纪人和代理商有两点与商业批发商不同。他们对商品没有所有权，他们只执行少数几个职能。他们同商业批发商一样，一般根据产品线或顾客类型划分经营范围。经纪人（broker）为买卖双方牵线搭桥，协助他们进行谈判。代理商（agent）则在较长时期内代表买方或卖方。制造代理商（也称制造商代表）是批发代理商最常见的类型。经纪人和代理商的销售额一起占整个批发额的 11%。

批发业的第三种主要类型制造商分店和销售办事处（manufacturer's sales branches and offices）是由买方或卖方自行经营批发业务，而不通过独立的批发商进行，其销售额占整个批发额的 31% 左右。

表 12-3 批发商的类别

类 型	性 质
一、商业批发商	它们是独立所有的商业企业，买下所经营商品的所有权。在不同行业里，称呼不一样，如称中间批发商、配销商或工厂供应商等。包括完全服务性批发商和有限服务批发商。
完全服务性批发商	提供全套服务，如：持有存货、有固定的销售人员、提供信贷、送货以及协助管理等。有两类：
批发商人	主要向零售商提供广泛的服务。综合商品批发商经营几条产品线，而综合产品线批发商只经营一条或两条产品线，但产品的花色品种较全。专用品批发商只经营某个产品线的部分产品（例如保健食品批发商和海洋食品批发商）。

（续下页）

(续表 12-3)

类 型	性 质
工业销售商	向生产商而不是零售商销售商品,提供几种服务,如持有存货、送货等。经营范围可能较广泛,可能经营一条普通产品线或专门产品线。
有限服务批发商	比完全服务性批发商提供的服务少。有限服务批发有几种类型:
现购自运批发商	现购自运批发商经销有限的周转快的产品线,向小型零售商销售并收取现金。一般不负责送货。例如一家小型鱼类零售店开车前往一家现购自运批发商,用现金购买几箱鱼,并自行运回自己的商店。
卡车批发商(或称卡车中间商)	主要行使销售和送货的功能。经销的产品线极为有限,均为半易腐食品(如牛奶、面包、快餐等),它们收取现金,到超级市场,小杂货店、医院、餐馆、工厂自助餐厅和宾馆巡回销售。
承销批发商	不持有存货或经手产品。收到定货单后,选择一家生产商,由生产商直接向顾客发货。从收到定货单时起,承销批发商就拥有这批货物的所有权并承担风险,直到将货物交给顾客为止。通常经销大宗商品,如煤、木材和重型设备等。
托售中间商	专为杂货和药品零售商服务,主要经营非食品的品种。他们派车送货上门,由送货人员送上玩具、平装书、小五金、保健美容品或其他用品等等。他们自行对产品定价,不断更新陈列商品、负责销售现场展览陈列,并记载库存记录。他们拥有商品所有权,在顾客购买商品后才向零售商收款。

(续表 12-3)

类 型	性 质
生产者合作社	由农场社员们所有。负责将农产品组织到当地市场上销售。合作社的利润在年终时分配给社员。他们经常努力改进产品质量并宣传推广合作社的品牌。例如孙玛牌(Sun Maid)葡萄干,新奇士(Sunkist)橙,或钻石牌核桃。
邮购批发商	他们将产品目录寄给零售店、工业及机关团体顾客,主要有珠宝、化妆品、专用食品和其他小品种。不雇用销售人员登门造访顾客。其主要顾客是位于偏离城市中心的较小地区的商店。他们通过邮局、卡车或其他运输工具按定单送货。
二、经纪人和代理商	对商品无所有权,其主要职能是为买卖提供方便,为此按销售价收取佣金。一般根据产品线 and 顾客类型划分经营范围。
经纪人	其职能是为买卖双方牵线搭桥,协助他们进行谈判,不持有存库,也不参与融资或承担风险。例如食品经纪人、不动产经纪人、保险经纪人和证券经纪人等。
代理商	在较长时期内代表买方或卖方,可分为以下几种类型:
生产商的代理商	代表两个或若干个互补的产品线的生产商。他们分别和每个生产商制定有关定价政策、销售区域、订单处理程序、送货服务和各种保证金以及佣金比例等方面的正式书面合同。生产商的代理商常被用在服饰、家具、电气产品等产品线上。大多数生产商的代理商都是小企业,雇用的销售人员较少。雇用代理商的往往是那些无力为自己雇用外勤销售人员的小公司,此外,某些大公司想利用代理商开拓新市场,或者在那些难以雇用专职销售人员的地区雇用代理商充当其代表。

(续表 12-3)

类 型	性 质
销售代理商	根据合同,销售代理商被授权销售制造商的所有产品。这种制造商要么对销售不感兴趣,要么就是觉得力不从心。销售代理商起到了厂商销售部的作用,并对销售价格和交易条件、条款都有很大影响。在纺织、工业机械设备、煤和焦炭、化工和金属等行业都有销售代理商。
采购代理商	采购代理商一般与顾客有长期关系,代他们进行采购,往往负责为其收货验货、储运、并将货物交给买主。他们向客户提供有用的市场信息,而且还能搞到最好货物和最低价格。
佣金商人	实际拥有产品并参加生产谈判,通常不被长期雇用。有的农场主不想亲自售货,也不愿加入生产者合作社,就往往在销售农产品时雇用他们。佣金商人用卡车把货物运到中心市场,以最佳价格销售,扣除佣金和费用,将余款汇给生产者。
三、生产商分店和零售商分店及销售办事处	由买方或卖方自行经营批发业务,而不通过独立的批发商进行。分散的分店和办事处被用来销售产品或进货。
销售分店和办事处	生产商往往设立自己的销售分店和办事处,以改进其存货控制、销售或促销业务。销售分店持有存货,多在木材和自动设备零件等行业中经营;销售办事处不持有存货,在织物制品和针线杂货业最为突出。
采购办事处	这些办事处的作用和经纪人或代理商相似,但是却是买方组织中的一个组成部分。许多零售商在纽约和芝加哥等主要中心市场设立采购办事处。

批发商营销决策

近年来批发商正经受着不断加大的竞争压力。他们面临着新竞争者的出现、消费者更大的需求、新技术的发展,以及大企业、社团组织和零售业顾客采用更为直接的购物程序等问题。所以,他们不得不改进有关目标市场,市场定位和营销组合等方面的战略决策(营销组合即指产品编配和服务、价格、促销及地点的组合)(参见图 12-2)。

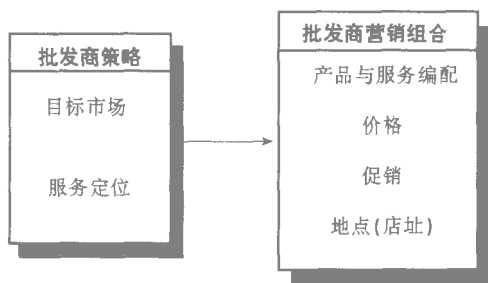


图 12-2 批发商营销决策

目标市场和市场定位决策

和零售商一样,批发商应明确目标市场并进行有效的市场定位——他们不能为一切人服务。他们可根据顾客规模大小(如为大型零售商服务)、顾客和种类(如只为方便食品店服务)、服务的需求(如需赊购的顾客)或其他标准选择一个目标顾客

群。在顾客群内，他们可找出有利可图的顾客，设计更好的商品并与他们建立更好的关系。他们可建立自动再定货系统，建立管理培训和咨询系统，可以成立自愿连锁店，还可通过要求扩大定货、对小笔定货增收服务费等来留难那些无利可图的顾客。

市场营销组合决策

和零售商一样，批发商也须对产品编配和服务、价格、促销和地点等做决策。批发商的“产品”是指他们提供的产品和服务的编配。批发商必须经销品种齐全的产品线，并备有足够的存货以便及时交货。不过这一做法可能会影响利润。现在批发商正逐步缩减产品线的数目，仅保留较能盈利的那些产品线。批发商还应重新考察哪些服务最有利于建立与顾客的稳固关系，哪些应该被舍弃或收费。关键就在于找出目标顾客所认为的最有价值的服务组合。

价格是批发商作出的重要决策。批发商一般根据标准比率在商品成本上加成，如 20%。费用占毛利的百分比可达 17%，因此利润率大约只有 3%。在杂货批发业中，平均利润率常常低于 2%。批发商正在探索采用新的定价方法。他们为了争取新的重要客户，可能削减某些产品的利润，他们也会要求供应商给予特别减价的优惠供应，因为这可以为供应商提供扩大销售量的机会。

尽管促销对于批发商取得成功至关重要，大多数批发商仍不重视促销工作。他们即使使用商业广告、促销手段、人员销售和公关等促销方法，也只是偶尔为之而无计划可言。其中人员销售特别落后于时代要求，因为不少批发商仍把销售看作是一个推销员只和一个顾客谈话，而不是通过集体努力来向大客户销售，巩固大客户并为其服务。批发商还可采用某些零售商所

采用的非人员促销技术。他们需制定整体促销策略，也须更好利用供应商的促销材料和促销计划。

最后，地点也很重要：批发商必须慎重选择销售地点和设施。批发商一般在租金低、税收低的地区设店营业，而且在办公建筑、设施及系统等方面投资很少。因此，其材料处理系统和定单处理系统常常是落伍的。为适应成本不断上升的形势，先进的大批发商正投资开发仓储自动化和联机定货的系统。定货单“从零售商的系统直接输入批发商电脑，各种产品由机械设备提取，并自动运往运货平台，在那里集中装运。大多数大的批发商现在都在使用电脑处理会计、付帐、存货控制和预测等业务。当今的批发商正在调整其服务方式以适应目标顾客的需要，并探索出降低成本达成交易的方法。

批发业发展趋势

先进的批发商不断探索更好的方法来满足供应商和目标顾客多变的需求。他们认识到，从长远看，他们生存的唯一基础就是提高整个营销渠道的效益和效率。为了达到这个目标，他们必须经常改进服务、降低成本。

麦克凯森 (McKesson) 公司是国内大型的医药保健品批发商，该公司便是一个积极开展批发业务的实例。为了生存，麦克凯森公司必须保持成本效益高于生产商的销售分店。该公司对其拥有的 36 家仓库实行自动化，与药厂建立了电脑直接联系，为制造商建立电脑应收帐款并向药店提供专供定货用的电脑终端。这样，麦克凯森公司就为生产商的零售顾客提供了更好的服务。

某项研究预测了批发行业中可能出现的几个发展动向。兼并活动将大大减少批发行业中公司的数目。剩下的批发公司的

规模将变得更大，主要是通过兼并、合并和地理扩张来实现。地理扩张要求经销商懂得如何在更广泛和更复杂的地区有效地竞争。扩大使用电脑和自动化系统将有助于批发商开展业务。到1990年为止，已有四分之三以上的批发商使用联机定货系统。

大零售商和大批发商之间的界线越来越模糊。现在许多零售商的经营形式，如批发俱乐部和特级商场，正行使着许多批发职能。相应地，许多大批发商也在建立自己的零售经营机构。批发业的两家主要公司超值公司和弗兰明公司正经营自己的零售经销点。事实上，超值公司126亿美元的销售额中有20%以上来自它的零售机构，包括客伯食品店（Cub Foods）、节俭购物（Shop 'n Save）、特省商店（Save-A-Lot）、来耐可（Laneco）和司各兹（Scott's）超级市场。

批发商将继续增加为零售提供的服务项目，包括零售定价、广告合作、营销和管理信息预告、会计服务等。成本的不断上涨和提供更多服务的需求都在压榨批发商的利润。如果批发商不能找到一种更好的满足其顾客的方法，就会被很快地挤到一边，丧失竞争力。

最后，面对国内市场的缓慢增长和北美自由贸易协定的发展，许多大批发商正走向国际市场。批发销售商全国联合会预测，到2000年为止，批发商在美国以外地区的销售将占总量的18%，这是目前份额的两倍。例如，1991年，麦克凯森公司收购了其在加拿大的合作者帕罗维哥公司（Provigo）。现在该公司总盈利中约有13%来自加拿大。

小 结

零售和批发是由许多组织活动构成的，其目的是将产品和服务从生产地转移到使用地。零售包括为个人或非商业用途将

商品和服务直接销售给最终顾客的所有活动。零售商可分为商店零售商和非商店零售商两类。根据提供的服务水平（如自我服务式、有限服务式或完全服务式）经销的产品线（如专用品商店、百货公司、超级市场、方便商店、超级商店、服务商业等）以及相关价格（如折扣商店、减价零售商、和目录陈列室等）的不同，商店零售可再细分。今天，许多零售商联合起来，建立团体或契约式零售组织（如团体连锁店、自愿连锁店和零售商合作社、特许专营组织以及销售联合大企业等）。

尽管大部分货物和服务是由商店提供，但是非商店零售业要比商店零售业的发展更为迅速。非商店零售现在已占顾客购买量的 14% 以上，并且到本世纪末，将达三分之一。非商店零售包括直复市场营销，直接销售和自动售货。

每个零售商必须对其目标市场、产品编配和服务、价格、促销、地点等方面作出决策。零售商必须慎重地挑选目标市场，并明确市场定位。

批发包括所有那些向为了转卖或者商业用途而进行购买的人们销售货物或提供服务的活动。批发商有多种功能，包括销售与促销、购买和花色品种编配、货物的整买零卖、仓储、运输、融资、承担风险，提供市场信息以及提供管理服务和咨询。批发商分为三种。商业批发商拥有商品，他们包括完全服务批发商（如批发商人、工业销售商）和有限服务批发商（如现购自运批发商、卡车批发商、承运批发商、托售中间商、生产者合作社和邮购批发商等）。第二类是经纪人和代理商，他们不拥有货物所有权，但因方便购销活动而取得佣金。最后是生产商分店和销售办事处，这是非批发商绕过批发商进行批发业务的机构。批发商正不断调整自己的服务方式以适应目标顾客的需要，并谋求降低交易成本。

第 13 章

一体化营销交流战略

25 年前，西南航空公司在达拉斯的“爱地”(Love Field)成立，从此就把自己看成是“爱心”航空公司，甚至用 LUV(音同 love——译注)作为公司在纽约股票交易所的标志。西南航空公司将这份爱心大部分倾注在它的顾客身上，其价格低得惊人，而服务却是相当可靠、实在。1992 年，西南航空公司荣膺交通部有史以来第一次颁发的“三冠奖”，即最佳准时服务、最佳行包管理和最佳顾客服务。在全国九大航空公司中，西南航空公司名列顾客满意榜首，并在 1993、1994 和 1995 年连续保持了这一

辉煌的业绩。

顾客对于西南航空公司的爱心的回报就是它成了本行业盈利最丰的航空公司。在航空业普遍亏损的形势下，西南航空公司连续 23 年保持盈利。1992 年，行业亏损 30 亿美元，西南航空公司却收入 9,100 万美元，而它的规模不过是航空业龙头美国航空公司的四分之一。

西南航空公司取得如此惊人的成功有两个因素：卓越的营销战略和非凡的营销沟通。营销战略非常简单——西南航空公司知道自己的位置并且努力保持这一位置。它把自己牢牢定位成短距离、不花哨、低价位的航空公司。它的平均飞行时间是一小时，平均单程票价仅为 58 美元。事实上，其价格如此之低，以致于当它进入新市场时，它会吸引那些本来可能会驾车或坐公共汽车旅行的人，从而实际上增加了总的空运量。例如，当西南航空公司以单程价为 49 美元针对其竞争对手的 250 美元开始它的路易斯维尔至芝加哥航班时，两城市间总的空中客运量从每周 8,000 人增至 26,000 人。

除了这些实际利益，西南航空公司另有一个关键的定位成分——其乐无穷。在公司潇洒的总裁赫伯·凯勒赫的带动下，西南航空公司从不把自己看得很正式。例如，不久前一家航空公司质问西南航空公司为什么用它的口号“就是这么棒”，凯勒赫就向该公司的总裁提出挑战，要求进行一场掰腕比赛，胜者赢得这一口号。凯勒赫很快就败下阵来，可是总裁的最后摊牌却成了全国传媒报道的对像，为西南航空公司作了不少宣传。而西南航空公司后来也获准继续使用这一口号。

另一个例子是西北航空公司打出广告，声称它在全国七家最大的航空公司中列顾客满意第一位。在九家最大的航空公司中名列第一的西南航空公司的反应是经典的西南风格。印出的广告大胆宣称：“经过最高层的深思熟虑并与我们的法律部门广

泛磋商之后，我们对于西北航空公司声称自己列 顾客满意第一这一事件作出公司的正式反应：撒谎！撒谎！裤子烧光！”

掰腕比赛和“撒谎 撒谎！”事件充分表明 西南航空公司可以轻松地和消费者以一种难忘的方式进行交流。但是在这些特殊例子的背后，航空公司实行的是充分协调、源源不绝的营销宣传——从媒体广告、特别活动和公共关系到直销和人员销售。

进入一个新的城市对于宣传来说是最大的挑战。例如，当 1993 年西南航空公司进入巴尔的摩时，东海岸的消费者对于该公司几乎一无所知。巴尔的摩战役从公共关系和社区事务活动开始打响。西南航空公司的广告公司总经理这样说：“我们总是从公共关系这一面出发，然后我们再把政府关系、社区事务、服务通告、特别活动和广告与促销结合起来。到西南航空公司进入这一市场之时，公司已然成为该社区的一部分了。”

在通航五个星期之前，总裁凯勒赫和马里兰州州长威廉·沙尔弗举行了一次记者招待会，宣布西南航空公司进入巴尔的摩市。州长送给凯勒赫一篮子马里兰州的土特产；凯勒赫则送给州长一个漂浮装置——一个把巴尔的摩市人民从机票昂贵的苦海中拯救出来的“救生员”。紧接着 西南航空公司载 49 名学生飞到克里夫兰，参观克里夫兰大公园动物园的雨林一天，借此渲染它的巴尔的摩至克里夫兰票价仅为 49 美元。这一活动在巴尔的摩市和克里夫兰市均得到了大量的媒体报道。

一周之后，西南航空公司的雇员走上巴尔的摩市的街头巷尾散发传单，宣传西南航空公司“就是这么棒”的口号。与此同时，西南航空公司给巴尔的摩地区经常作短途旅行的人发出直接邮件，为加入公司俱乐部计划发起特别宣传。公共关系和社区事务方面的努力打开了局面。接着，公司开始打出“就是这么棒”的电视和印刷广告，而户外广告则高喊“巴尔的摩你好！永别了 高价位机票！”一体化的宣传活动取得了难以置信的成功。

共有九万名巴尔的摩旅客在通航前就买好了机票，创下了公司预售票的纪录。

在一番轰轰烈烈的推销之后，西南航空公司设立了巴尔的摩营销分部，继续开展本地广告、推销和社区活动。当然，如今巴尔的摩的旅客可以感受到西南航空公司快乐的雇员所赋予的独特而富有人情味的宣传。

西南航空公司的员工经常别出心裁地取悦旅客，给他们意外的惊喜或者设法逗乘客开心。当登机口出现耽搁时，售票代理人会给袜子洞口最大的旅客发奖。机上服务员会把自己藏在头顶上的行李箱里，当旅客开始登机时突然冒出来。经验丰富的西南航空公司飞行员已经学会了要找点事开开心的话就去听内部通信联络系统的广播。最近有这样一则通知：“早上好！女士们、先生们！请想吸烟的旅客到机翼上的休息室，在那里你可以欣赏我们的故事片《飘》。”在同一次航班上有一位服务员通知旅客：“请将所有的塑料杯递到中间过道，好让我们洗后供下一批旅客使用。”

西南航空公司能取得如此成功主要在于它能为顾客提供可靠实在而且是低价位的服务。但是成功还得依靠它巧于将所有的促销方式综合成一个传达公司形像的整体计划。

读完本章后，你应该能够：

1. 说出并定义促销组合的四种工具；
2. 讨论开展有效营销宣传的措施；
3. 解释制定促销预算的方法以及影响促销组合设计的因素；
4. 识别改变当今营销宣传环境的主要因素；
5. 解释直销及其各种形式；

6. 讨论一体化营销宣传的过程及优势。

现代营销不仅仅局限于开发一个好产品，把价格定得很吸引人，并把它推出给目标顾客。公司还必须与它们的顾客交流，而且交流什么不应该随随便便、任其自然。对于大多数公司而言，问题不在于是否要交流，而在于花多少钱和采取什么方式。

现代公司要掌握复杂的营销沟通系统（见图 13-1）。公司要与它的中间商（零售商和批发商）、消费者和各种公众交流。接着，中间商与消费者和公众交流；消费者可以互相之间，还可与其他公众进行口头交流。同时，每一小组为其他各组提供反馈。

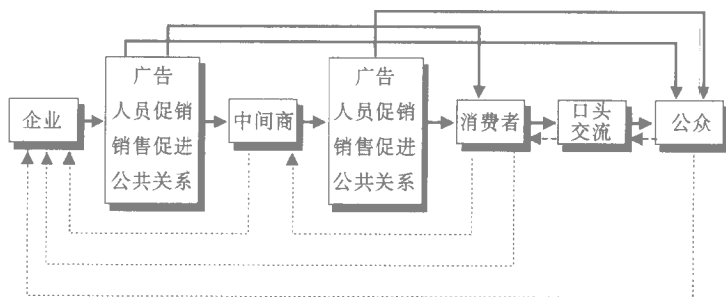


图 13-1 营销—传播系统

一个公司的总体营销交流计划——称作促销组合（promotion mix）——由广告、人员销售、销售促进和公共关系混合组成；公司就是用它来追求其广告和营销目标的。这四种主要的促销方式的定义如下：

- 广告：对构思、商品或服务所做的有償性非人员介绍和促销，形式不拘 经办人明确。
- 人员销售：公司的销售人员为了完成销售和建立顾客联系的所作的人员演示介绍。
- 销售促进：鼓励购买或销售产品或服务的短期刺激行为。
- 公共关系 通过获得高知名度、建立良好的“企业形象”以及处理或阻止不利的谣传、故事和活动的发生，从而与公司的各个公众建立良好的关系。

每个类型由具体的工具组成。例如，广告促销包括印刷品、广播、户外广告和其他形式。人员销售包括销售展示、展销会和有奖销售。销售促进包括销售现场陈列展出、馈赠品、折扣、优惠券、专用品广告和商品示范。交流活动远远超出所有这些具体的促销工具。产品的设计、价格、包装的外观和颜色、以及销售产品的商场都向买主传达了某种东西。因此，虽然促销组合是公司的首要交流活动，但是公司还必须协调整个营销组合，即促销与产品、价格和地点，争取最佳交流效果。

在本章中，我们从考察两个问题入手。第一，开展有效营销交流的主要步骤有哪些？第二，如何确定促销预算和促销组合？接着，我们看一看最近由于不断变化的营销战略以及计算机和信息技术的进步在营销交流方面引起的巨大变化。然后，我们要考察直销沟通这一飞速发展的领域。最后，我们将总结有关营销交流的法律、伦理和社会责任问题。在第 14 章中 我们将研究大众传播工具：广告、销售促进和公共关系。第 15 章将考察作为沟通和促销工具的销售队伍。

进行有效传播的步骤

营销传播人员需要了解他们想要争取的受众和他们想得到

的反应。他们必须善于发掘广告信息，这些广告信息应考虑到目标受众会对此作出什么反应。他们必须通过能赢得受众的媒体推出这些广告信息；而且必须搜集反馈，以便估价受众对广告信息的反应。概括来讲，营销传播人员必须做到：明确目标受众 确定寻求的反应 选择广告信息 选择传达广告信息的媒体；搜集反馈。

明确目标受众

营销宣传人员首先要做到对其目标受众了然于胸。受众可能是潜在的购买者，也有可能是目前的用户，他们是那些决定购买或影响购买的人。受众可以是个人、群体、特殊公众，或一般大众。目标受众在以下几个方面对传播人员的决定有极大的影响：说什么、怎么说、何时说、何地说、以及由谁来说。

确定寻求的反应

一旦明确了目标受众，营销传播人员必须确定寻求什么反应。当然，在大多数情况下，最终的反应自然是购买。但是购买是要消费者经过长期考虑才能做出的决定。营销传播人员需要了解其目标受众目前持何种态度，以及需要引导到什么阶段。目标受众可能处于六种购买过程的任意一个阶段，一般情况下消费者在做出购买决策时都要经过这么六个阶段，即知晓、了解、喜欢、偏好、信任和购买（见图 13-2）。

营销传播者的目标市场对产品可能一无所知，也可能只知其名，或者略知一二。传播者必须首先让目标市场知晓和了解产品。例如，尼桑公司在引进它的 Infiniti 汽车生产线时，首先开展了一项广泛的“逗乐”广告活动，使大众熟悉这一品牌。刚

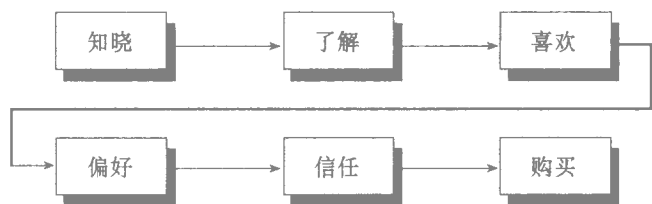


图 13-2 购买者准备阶段

开始的广告只有车的名字，并不显示车是什么样式，这引起了好奇和知晓。以后的广告则向潜在的买主报告了这种汽车质量高、有许多创新的特色，这样就建立了了解。

假设目标消费者知道这一产品，他们对此感觉如何呢？一旦潜在买主对 Infiniti 有所了解，尼桑的营销人员就逐步诱使这些买主对这种车产生更深的感情。这些过程包括喜欢（对 Infiniti 有好印象）、偏好（与其他牌子的车相比更喜欢 Infiniti）和信任（相信 Infiniti 是他们的最佳选择）。为了建立正面的情感和信任，Infiniti 营销人员结合使用了促销组合工具。广告对 Infiniti 与竞争性品牌的车相比具有的优点大加赞美。新闻发布会和其他公关活动强调了这种汽车的创新特色和性能。经销商的销售人员告诉买主可任意选购，并说这些车货真价实、售后服务周到。

最后，目标市场中有一部分人就会信任这一产品，但是还不至于现在就购买。潜在的 Infiniti 买主可能会决定作进一步的了解，或者是等到经济好转时再买。传播人员必须把这些消费者引导到最后一步。办法包括提供促销价、部分退款、或者是优惠等等。销售人员可以给挑选出来的顾客打电话或写信，邀请

他们参观经销商主办的特别展示。

当然，只进行营销传播还不能建立消费者对 Infiniti 汽车的好感从而购买这种车。汽车本身对顾客而言必须是值得购买的。事实上，显眼的营销宣传会加快劣质产品的死亡。潜在买主对劣质产品了解得越快，对它的缺陷就知道得越快因此，良好的营销传播要求做到“先是说得好听，后是做得好看。”

选择广告信息

传播人员在明确了所需的观众反应之后，就着手发掘有效的广告信息。从理想的角度来看，广告信息应当得到注意、保持兴趣、引发欲望和获得行动（一个称作 AIDA 模式的体系）。在实际运作中，很少能有几则广告信息能把消费者从知晓一直引导到购买。但是这个 AIDA 体系说明了一则好的广告信息的应具备的条件。

要整理出一则广告信息，营销传播必须决定说什么（信息内容）和如何说（信息结构和格式）。

1. 信息内容

传播人员必须发掘一种可以产生预想反应的吸引力或主题。吸引力有三种类型：理性型、情绪型和道德型。理性型吸引力与观众的自身利益有关。它们表明产品将产生预想的好处，例如表明产品的质量、经济、价值或性能的广告信息。因此，梅塞迪斯在它的广告中称它提供的汽车可以说是“举世无双的构造”强调构造、设计、性能和安全。

情绪型吸引力试图激起能够调动购买的负面或正面情绪。宣传人员可以使用诸如爱、幽默、自尊心和喜悦等正面情绪吸引力。或者，他们可以使用诸如恐惧、罪恶和羞耻等吸引力来促使

人们做他们应当做的事情(如刷牙、买新轮胎)或者阻止人们做不应该做的事情(如吸烟、酗酒、食用肥腻食品等)。例如,佳洁士有一则广告就是要引起轻微的恐惧:“世界上有些东西是赌不起的(龋齿)。宜动 Etonic 广告问道:“如果你不能跑了,你会怎么办?”广告接着说明宜动运动鞋本身设计得可以避免受伤——“造得可让你长久跑下去。”

道德型吸引力指向观众的是非感,常用于激发人们支持社会公益事业,如更加清洁的环境、更好的种族关系、男女平等以及帮助穷人等。关于道德吸引力有一个例子就是“一角钱进行曲”(March of Dimes)活动:“上帝把你造成一个完整的人。伸援助那些上帝不曾造全的人吧!”

2. 信息结构和格式

营销传播人员还需要为广告信息建立一个健全的结构和格式。对于报刊广告,传播人员必须确定标题、文字说明、插图和色彩。为了吸引注意力,广告人可以使用新颖独特的设计和强烈的对比、醒目的照片和大标题、特别的格式、信息多寡和位置;以及色彩、形状和情节。如果信息要上广播,传播人员必须选择措辞、声调和噪音。传播银行业服务的播音员的“声调”应当与宣传优质家具的“声调”有所区别。

如果信息要上电视或亲自发布,那么所有这些因素外加人体语言都需要明确。主持人有意使用某些面部表情、手势、服饰、姿势以及发型。如果信息要登在产品或包装上,传播人员必须选定质地、香味、色彩、尺寸和形状。

选择媒体

传播人员现在必须选定宣传渠道。宣传渠道有个人的和非

个人的两大类型。

1. 个人宣传渠道

通过个人宣传渠道 (personal communication channels) 两个或更多的人直接互相交流。他们可以面对面、通过电话、甚至通过邮件交流。因为个人宣传渠道考虑到了个人的演说和反馈，所以效果良好。

一些个人宣传渠道直接由公司控制。例如，公司销售人员与目标市场中的买主取得联系。但是，这一产品的另外一些个人宣传可以通过不受公司直接控制的渠道与买主建立联系。这些渠道包括独立的专家——消费者拥护者、消费者导购和其他人员——向目标买主作出声明。或者他们可以是与目标买主交谈的邻居、朋友、家人和同事。其中最后一个渠道叫做口头传播影响 (word-of-mouth influence) 在许多产品领域行之有效。

个人影响对于那些价格昂贵、风险大或别人十分容易看到的产品来说很有价值。例如，汽车和大宗家电的购买者经常直接向有经验的人讨教而不受大众传播的影响。

企业可以采取使个人交流渠道为其服务。例如，他们可以创建舆论向导——那些别人向他们征求意见的人——以优惠的条件向某些人提供这种产品。例如，他们可以与诸如本地有名的播音员、中学校长和当地机构的头目等等的有影响力的社区成员进行合作。他们还可以在广告中利用有影响的人或者发掘具有很高“谈话价值”的广告。

2. 非个人宣传渠道

非个人宣传渠道 (nonpersonal communication channels) 是不通过个人联系和反馈来传播信息的媒体。这种渠道包括主要媒体、氛围和活动。主要媒体包括报刊媒体（报纸、杂志和直接邮

件)广播媒体(广播、电视)以及展示媒体(广告牌、招牌和招贴画)。氛围是特别设计的环境,建立并加强买主购买某一产品的倾向。因此,律师事务所和银行的设计要考虑到传达客户可能看重的信任和其他素质。活动是安排好的事件,向目标观众传达信息。例如,公共关系部门安排记者招待会、首场演出、表演和展览、公共旅行以及其他活动。

非个人宣传直接影响买主。另外,使用大众传媒常常引起更多的个人宣传,从而间接地影响买主。宣传首先从电视、杂志和其他大众传媒流向舆论向导,然后再从舆论向导流向其他人。因此,舆论向导则站到了大众传媒和观众之间,并且把信息传播到那些较少接触传媒的人。这一点表明,大众传播人员应当把信息直接瞄准舆论向导,让他们把信息传播给别人。

3. 信息来源

无论是个人还是非个人宣传,广告信息对目标受众的影响还取决于观众如何看待传播人员。通过相当可信的来源传达的信息更有说服力。例如,医药公司要让医生们谈谈他们的产品的益处,因为医生是相当可信的人物。许多食品公司把促销宣传瞄准医生、牙医和其他提供健康保障的人员,从而激发这些职业人士向病人推荐他们公司的产品(见营销实例 13-1)。营销人员还雇用著名的演员、运动员,甚至漫画形象来传达他们的信息。篮球明星迈克尔·乔丹使他力(或译作“佳得乐”饮料(Gatorade)、麦当劳快餐和耐克运动鞋销售量大增,巨星夏基尔·奥尼尔支撑起百事可乐广告门面。弗雷德·弗林特斯特通与气象报告员韦拉德·司各特合作为戴斯旅馆(Days Inn)大作广告。杰里·塞恩费尔德为美国运通信用卡竭力游说。事实上,《广告时代》杂志最近把《塞恩费尔德》电视系列的全套班子提名为年度明星主持人。

营销实例 13-1

通过医生和其他职业人士促销产品

食品营销人员渐渐发现 通向消费者的胃的最佳路线是医生的推荐。如今,比以前更加注重营养的消费者经常就哪些食品对他们最好一事讨教于医生和其他保健职业人士。凯洛格、宝洁、桂格(Quaker)以及其他大型食品公司日益认识到医药公司多年前就熟知的规律——职业人士的推荐可以明显影响消费者的购买决定。所以 食品公司逐渐开始向医生、牙医和其他职业人士宣传他们的产品 希望能向他们说明其产品的好处 并激发他们把所宣传的品牌推荐给他们的病人。

医生们最受食品营销人员的关注。例如,坎伯兰包装公司(Cumberland Packing)为它的‘甜而低’蔗糖代用品在医学专业杂志上推出广告:“这是一种能使你的病人的特种饮食易于吞服的东西。”而凯勒格公司则发起了它的‘营养工程’宣传活动 向医生们鼓吹吃高纤维谷类早餐的优点。这项宣传活动包括为全国范围的 10 万人做胆固醇检查,把医生们作为目标在《美国医学协会期刊》和《新英格兰医学期刊》上刊登广告,以及给 5 万美国医学界职业人士寄发了一种新创刊的叫《健康优势》的季度性通讯。同样 桂格公司给全国范围的医生们寄出了一种季度性通讯《纤维报告》 其中有关于日常饮食中纤维的重要性的文章、研究报告和特写文章。

宝洁公司向医生们提供关于它的几种产品的文献资料,他们可以转到病人手中。宝洁公司还积极争取医学上的认可。多年前,宝洁为它的佳洁士牙膏取得了美国牙医协会的认可一事作了大量的宣传工作,使之成为牙膏中的名牌。最近的佳洁士保用承诺继承了这一传统。在这一方案中,一位佳洁士用户去看牙医 牙医给病人的牙齿状况定级 并给宝洁发回一张登记卡。买主使用佳洁士六个月后再次去看这位牙医,牙医做出鉴定。如果用户 戴用户的父亲或母亲 对第二次就诊不满意 宝洁将退还六个月中购买佳洁士牙膏的花费 共计 15 美元。显然,设计这一方案是为了在消费者和牙医中建立忠诚。

宝洁并不是把牙医作为目标的唯一的商家。三叉戟(Trident)口香糖、平等(Equal)蔗糖代用品、普莱克斯(Plax)漱口水以及几十种其他产

品的制造商们通过五颜六色的小册子、样品、牙医杂志上登出的广告来影响牙医。作为箭牌 (Wrigley) 牙科方案的一部分，箭牌公司向牙医们鼓吹它的“格外棒”无糖口香糖是一种为他们的病人预防牙病的工具。

其他受到食品公司注意的职业人士还包括兽医、教师，甚至中学教练。桂格通过兽医为它的盖纳斯 (Gaines) 和 Ken-L 配给宠物食品作了广泛的产品抽样。该公司还在中学体育教练常看的杂志上为给他力打出广告，并且赞助一队货车周游美国，在关键市场提供关于给他力的信息和样品。因此，食品公司积极向那些为顾客提供劝告的职业人士大献殷勤，把他们当成代言人。

许多医生和其他保健人员对这些宣传活动很欢迎，把它们作为很好的信息来源，帮助自己对病人作出关于健康食品和营养的劝告。不过，另外一些人对于推荐具体的食品品牌则并不感到舒坦；有些人甚至讨厌食品公司企图通过宣传来影响他们。尽管要说服这些职业人士改变他们的态度需要花费大量的时间和投资，结果往往证明这种努力和花费是值得的。如果一个公司能够让关键的保健人员相信其产品值得认可，那么该公司就会得到强有力的营销支持者。正如一位营销人员所说的：“一位医生向你推荐使用一种产品是相当有分量的。”

搜集反馈

宣传人员在发出广告信息后，必须对其目标受众的影响进行研究。这种研究包括询问目标受众的成员是否记得这一信息，看到多少次，记住了哪几点，对信息感觉如何，以及他们对该产品和公司以前和现在的态度。宣传人员还需要衡量广告信息引起的行为变化，即多少人买了该产品，同别人谈起它，或者去过销售商场。

营销宣传的反馈可能暗示促销方案的改变，或者产品本身的改进。例如，“波士顿市场”餐馆连锁店在进入新的市场时使用电视广告和报纸优待券，让该地区的消费者知道他们的餐馆

并把消费者吸引过来。假设反馈研究表明某地区的所有消费者有 80% 的人记得见过“波士顿市场”的广告并且了解该餐馆提供什么。其中 60% 的消费者曾在该餐馆就餐，但是仅仅 20% 的人表示满意。这些结果表明，尽管促销宣传正在建立了解，餐馆却并没有给消费者所期待的满意。因此，“波士顿市场”在坚持其成功的宣传计划的同时，还需要改善它的食物或服务。相反，假设研究表明该地区的消费者仅有 40% 的人了解该餐馆，其中只有 30% 的曾去就餐，但是 80% 吃过的顾客回头光顾，在这种情况下，“波士顿市场”餐馆就需要加强其促销宣传计划，利用餐馆的实力来建立顾客满意。

制定总体促销预算和促销组合

我们已经研究了计划传播方式并把传播内容送达目标受众的各个步骤。但是，公司如何决定总体促销预算？在主要的促销工具中又如何决定其分配来建立促销组合？我们现在看一看这些问题。

制定总体促销预算

企业面对的最难的营销决策之一是花多少钱进行促销。百货业巨子约翰·沃纳梅克曾经说：“我知道我的广告有一半浪费了，可我不知道是哪一半。我花两百万美元做广告，但是我不知道这刚够一半还是多了一倍。”所以，各个行业和公司花多少钱进行促销大不相同，这也就不足为奇了。对于化妆品行业来说，促销开支可能是销售额的 20%~30%，而对工业机械行业则可能仅为 2% 或 3%。在某一特定行业中，有的花得多，有的则花的少一些。

一个公司如何决定它的促销预算？我们下面介绍四种制定各个总预算的常用方法：财力承受法，销售额百分比法，竞争均势法和目标任务法。

1. 财力承受法

有些公司使用财力承受法 (affordable method) 他们根据公司财力所能承受的水平制定促销预算。小型企业经常使用这种方法，原因是公司不可能花它承受不起的费用去做广告。他们首先算出总收入，减去运作费用和资本支出，然后将剩余资金中的一部分用来做广告。

不幸的是，这种制定预算的方法完全忽视了促销活动为销售带来的效益。这种方法往往把广告放在花费重点的末位，即便在广告对于广告的成员极其关键时也不例外。结果是年度促销预算不稳定，也就很难制定出长期的市场规划。尽管财力承受法可能导致广告花销过大，但其结果往往是花费不足。

2. 销售额百分比法

另外一些公司使用销售额百分比法 (percentage-of-sales method)，即以目前的或预计的销售额的一定百分比制定其促销预算。或者，他们按照单位售价的一定百分比确定预算。销售百分比法有它的优势。它使用起来简单，可以帮助管理层琢磨促销开支、销售价格与单位产品利润之间的关系。

尽管销售百分比法有上述优势，它却很难证明就是正确的。它错误地把促销视为销售额的结果而不是原因。预算根据可使用资金的多少，而不是根据机会作出。这种方法可能妨碍了有时需要增加开支来扭转销售下降。因为预算随各年度销售额而不断改变，所以很难作出长期计划。最后，这种方法并没有选择具体百分比的准则，只不过是依据过去的习惯或者参考竞争对

手的做法。

3. 竞争均势法

还有一些公司使用竞争均势法 (competitive-parity method)，即根据竞争对手的促销费用水平制定本公司的促销预算。他们密切注意竞争对手的广告，或者从出版物或行业协会那里搞到本行业的促销费用估算，然后再根据本行业的平均水平制定其预算。

主要有两个论点支持这一方法。第一，竞争者的预算代表本行业的集体智慧。第二，与竞争对手花费一样可以防止促销大战。不幸的是，两个论点没有一个合理。没有理由可以相信竞争对手比公司本身更清楚公司应当花费多少用于促销。各个公司情况大不相同，各自有其自己的促销需要。最后，没有证据可以证明根据竞争均势作出的预算可以防止促销大战。

4. 目标任务法

最合乎逻辑的预算制定方法是目标任务法 (objective-and-task method)，即公司根据它运用促销所想达到的目标制定其促销预算。这种预算法包括：(1)明确具体的促销目标；(2)确定要达到这些目标所需要的任务；(3)估计完成促销任务所需的成本。这些成本之和就是所得到的促销预算。

目标任务法强迫管理人员研究出关于所花费美元和促销结果之间的关系的假定。但是这也是最难运用的方法，因为常常很难搞清楚哪些具体任务可以达到具体的目的。例如，假设索尼公司要为它的最新型摄像机在六个月的试销期建立 95% 的知晓度，它应当运用什么具体的广告信息和媒体计划表才能达到这一目标呢？这些信息和媒体计划表需要花多少钱？尽管这些问题很难找到答案，索尼的管理人员必须考虑这些问题。

制定促销组合

公司现在必须把总体促销预算分配给主要的促销工具，即广告、人员销售、营业推广和公共关系。它必须把这些工具认真地揉合成一个协调好的促销组合。同一行业中的各公司的促销组合设计可能截然不同。例如，雅芳公司把促销资金的大部分花费在人员销售和直销方面，而露华浓公司则在消费者广告方面花费颇多。伊莱克斯公司挨家挨户销售它的吸尘器，而胡佛（Hoover）公司则更加仰赖广告和向零售商推广。我们下面介绍影响营销人员选择促销工具的各种因素。

1. 各个促销工具的性质

每种促销工具即广告、人员销售、销售促进和公共关系都有其特定的特点和成本。营销人员必须认识这些特点才能选择正确的工具。

广告 各种形式的广告在总体促销组合中占有独特的地位。广告可以每次以较低的成本曝光，把信息传递到散布各地的买主。它还能够使销售人员多次重复某一广告信息，从而使买主接受信息并与不同竞争者的信息进行比较。由于广告的公共性质，消费者往往把做广告的产品看成标准的和合法的产品；买主明白购买做广告的产品会被大众理解并接受。大规模的广告为卖主的规模、声望和成功做一些正面的宣传。

广告也非常有表达力，它使公司通过艺术性地使用图画、文字、声音和颜色大肆宣传它的产品。一方面，广告可以用于为某个产品建立一个长期的形像（如可口可乐的广告）。另一方面，广告可以引发快速销售（如西尔斯公司做的周末减价销售广告）。

广告也有一些不足。尽管广告可以很快把信息传递给很多人，但广告不带个人色彩，不可能像公司的销售人员一样有说服力。广告最多只能与观众进行一种单向交流，观众并不觉得一定要注意或作出反应。另外，广告可能成本很高。尽管有些广告形式，如报纸和广播广告，可以用较小预算做到；但是其他形式，如网络电视广告则需要很高的预算。

人员销售 在购买过程的某些阶段，特别是建立买主的喜爱、信任和购买行动阶段，人员销售是一种最有效的工具。与广告相比，人员销售有几个它的特有的性质。它涉及到两个或更多的人之间的互相影响，这样每个人可以观察其他人的需求和特点，从而做出较快的调整。人员销售还可以建立各种各样的关系，从干巴巴的销售关系到更深的私人关系。干练的销售人员把顾客的兴趣牢记心中，以便建立长期的关系。最后，对于人员销售，买主通常觉得更有必要倾听并作出反应，虽然最后只是客气地说声“不 谢谢你。”

不过，这些独一无二的好处是来之不易的。销售队伍要求有长期的承诺，而广告则不同——广告可以打开、关掉，销售队伍就较难改变。人员销售也是公司最花钱的促销手段，实业公司平均每一次人员销售花费要超过两百美元。美国的公司的人员销售方面的花费高达广告花费的三倍。

销售促进 销售促进包含各式各样的工具——优惠券、竞赛、象征性优惠、附赠礼品及其他——每种工具都有许多独特的优点。它们吸引消费者的注意力，并且提供可能导向购买的信息。他们通过向消费者提供优厚条件或捐献，给予附加价值，从而给予刺激而引向购买。而且促销可诱发快捷的反应。广告说“请买我们的产品”而促销则说“请现在就买吧”。

公司利用销售促进工具来建立更强更快的反应。销售促进可用于使产品的报价引人注目，以及刺激销售萧条。不过，销售

促进的效果往往是短期的，在建立长期的品牌偏好方面往往效果不佳。

公共关系 公共关系具备几个独特的特点。它非常可信——新闻故事、特写和活动对于读者来说似乎要比广告更真实可信。而且公共关系可以影响那些回避推销人员和广告，但可能成为主顾的人——信息作为‘新闻’而不是以销售为宗旨的交流抵达买主那里。而且和广告一样，公共关系可以使某个公司或产品引人注目。

营销人员往往没有充分使用公共关系，或者事后才想起要运用它。然而，精心策划的公关活动如果与其他促销组合成分结合起来使用将是非常有效而且经济的。

2. 促销组合战略

营销人员可以从两个基本的促销组合战略——推动和拉引促销中作出选择。图 13-3 对两种战略作了对比。对于推动和拉引两种战略而言，给予各个具体的促销工具的相对重视程度

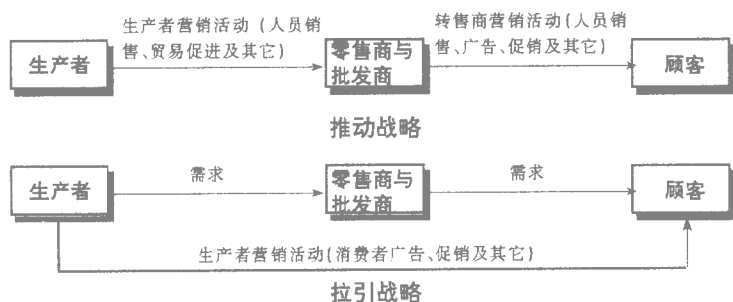


图 13-3 推动与拉引促销战略

也不尽相同。推动战略 (push strategy) 涉及到把产品通过销售渠道“推动”到最终的消费者手中。生产者将营销活动 (主要是人员销售和贸易促进) 对准销售渠道成员, 引导他们赊购这种产品并将它推销到最终消费者手中。使用拉引战略 (pull strategy) 生产者将其营销活动 主要是广告和消费者促销 对准最终消费者, 引导他们购买该产品。如果拉引战略行之有效, 消费者就会向销售渠道成员求购该产品。这些渠道成员也就会向生产者求购。因此, 使用拉引战略, 消费者的需求将通过各种渠道“拉引”产品。

有些小型的工业品公司只使用推动战略, 而有些直销公司只使用拉引战略。然而, 大多数大公司则把两种战略结合起来使用。例如 弗里托·雷公司利用大众传媒广告来拉引其产品, 另外还利用一个庞大的销售队伍和贸易促进活动通过销售渠道来推动其产品。近年来, 消费品公司在不断削减其促销组合中的拉引成分, 从而更加倾向于利用推动战略 (见营销实例 13-2)。

公司在制定其促销组合战略时需要考虑许多因素, 包括产品及市场类型、买主准备阶段和产品的生命周期阶段等。

产品及市场类型 不同的促销工具在消费品市场和商业市场的意义不一样 (见图 13-4)。消费品公司通常更多地使用拉引战略, 将资金更多地投入广告, 其次是销售促进、人员销售和公共关系。相反, 工业品公司则往往更喜欢利用推动战略, 将其资金更多地使用在人员销售方面, 其次是促销、广告和公共关系。一般来讲, 人员销售更多地用于那些价格昂贵、有风险的商品, 以及卖主偏少偏大的市场之中。

尽管广告在商业市场中不如上门推销重要, 但它的作用仍然很大。企业间的广告可以建立产品知晓和了解, 引发销售并使买主放心。同样, 人员销售对消费品营销行为很有帮助。这

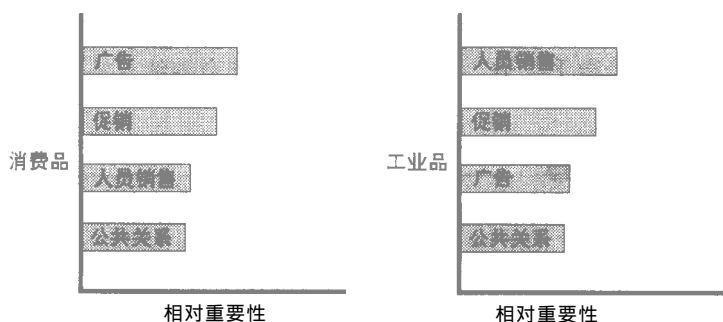


图 13-4 促销工具在消费品市场与工业品市场中的相对重要性

可绝不是简单的“销售人员把产品放在货架上，而广告则将它们拿走。”训练有素的消费品销售人员可以让更多的中间商接受某一品牌，说服他们让这种牌子的商品更多地上货架，并且催促他们开展特别展示和促销活动。

买主准备阶段 促销工具的效果往往因为买主处于不同的准备阶段而有所不同。广告，加上公共关系，在知晓和了解阶段起主要作用，比销售人员的“冷冰冰的电话”更重要。顾客的喜爱、偏好和信任则更多地受人员销售的影响，其次是广告。最后，交易主要是销售电话和营业推广达成的。显然，人员销售由于成本高，应当集中在顾客购买过程的后阶段使用。

产品生命周期阶段 促销工具的效果还可能因为产品所处的生命周期的阶段不同而有所不同。在打入市场阶段，广告和公共关系适合于建立较高的知晓度，销售促进则对促进顾客的尝试有用。在发展阶段，广告和公共关系仍然有强大的影响力，

然而由于需要的刺激减少，销售促进就可以少一些。在成熟阶段，相对广告而言，销售促进再次变得重要起来。买主已经对品牌有所了解，广告只需提醒买主记住产品。在衰落阶段，广告保持在提醒水平，公共关系已不再启用，销售人员给产品带来的注意力也已经微乎其微。但是，销售促进可能会继续有效。

营销实例 13-2

消费品公司现在是不是使用“推动”战略过多？

像卡夫、宝洁、RJR 纳贝斯克、康宝以及吉列等消费品公司已经通过主要使用拉引推销战略使自己成为行业中的巨头。它们使用超大剂量的全国范围的广告来宣扬其产品，占领市场和维护顾客对它们的忠诚。但是在过去的 20 年里，这些公司越来越喜欢使用推动战略，不再强调全国范围的广告，而是把促销预算更多地投入人员销售和 sales 促进。贸易促进、贸易折扣、展示、合作广告现在占消费品公司的营销总花费的 47%；消费者促进、优惠券、折价交易、优惠占 28%。另外只剩下 25% 用于媒体广告，而仅仅 15 年前这部分还占 42%。

为什么这些公司变得如此重视推动战略？一个原因是近年来大众传媒广告越来越昂贵而效果又越来越差。网络电视开销急剧上涨，而收视率却降低了，这样全国范围的广告就越来越不合算。各公司还加强了市场细分工作，把营销计划修改得更窄了，使得全国范围的广告不如地方化的零售促销合适。在这个品牌扩展和“仿制”（me-too）产品的时代，公司有时很难找到有意义的产品特色来做广告。所以，它们就通过削价、优惠、优惠券以及其他推动技巧使它们的产品有自己的特色。

另一个加速从拉引到推动战略的转变的因素是零售商力量的增强。现在的零售商更大了，也更容易了解产品的销售和利润情况。现在它们有能力得到它们所想要的，而它们所想要的就是更多的推动。虽然全国范围的广告避开它们走向大众，推动促销却直接使它们受益。消费促进给零售商带来了直接的销售增长，贸易折扣填补了零售商的利润。因此，制造商必须经常利用推动战略，以获得良好的货架占有率以及重要

零售商给它们的广告支持。

然而，许多营销人员担心，不顾后果地使用推动战略会导致激烈的价格竞争以及大幅度削价和秘密交易的恶性循环。这种局面意味着利润更小，公司也就不会有更多的钱投资于研究与开发、包装和广告，而这些正是改善产品和维护长期的顾客偏好与忠诚所需要的。如果使用不当，推动促销将会使一个品牌的未来葬送在眼前利益手中。营业推广赢得短期的转售商支持和消费者购买行为，而广告则建立长期的品牌价值和消费者的偏好。公司通过挪用广告预算去进行更多的营业推广可能会赢得短期盈利的战役，但是输掉获得长期的顾客忠诚与市场占有率的战争。

许多消费品公司现在开始反思它们的促销战略，把它们的促销预算稍稍转回到广告方面。许多公司已经意识到这不是一个营业推广与广告相对或者是推动与拉引相争的问题。成功的关键在于找到两者之间的最佳组合：连贯的广告用于建立长期的品牌价值和顾客偏好，营业推广用于建立短期的贸易支持和顾客购买行为。公司需要把推动和拉引战略揉合成一个一体化的促销计划，去满足目前的顾客和零售商需求，以及长期的战略需求。

不断变化的营销传播面貌

在过去的几十年里，世界各地的公司纷纷完善了自己的大规模营销艺术——向消费者大众销售高度标准化的产品。在此过程中，它们开发出行行之有效的大众媒介广告技术，来支持它们的大规模营销战略。这些公司通常在大众媒介上投资数百万美元，这样它们通过一则广告就可以接触到数以千万计的消费者。然而，在我们迈向 21 世纪的同时，营销经理们正面临着一些新的营销传播现实。

不断变化的传播环境

正在改变今天的营销传播面貌的因素主要有两个。第一，

随着大众市场的分解，销售人员开始逐渐抛弃大规模营销，转而制定更加集中的营销计划，这些计划旨在与范围更窄的微观市场上的消费者建立更加紧密的联系。第二，计算机和信息技术领域的巨大进步加速了细分市场营销的发展进程。今天的信息技术有助于营销人员随时了解消费者的需求；有关消费者和家庭方面的更多信息比以前任何时候都更容易获得。

这种由大规模营销向细分营销的转化对营销宣传产生了巨大的影响。正如大规模营销曾把我们引入一个大众媒体传播的新时代，现在朝着一对一营销方式的转变正带领我们步入一个更加专门化和高度目标化的传播新时代。

鉴于这种新的传播环境，营销人员必须重新考虑各种媒体和促销组合工具的地位和作用。很长时间以来，大众媒介广告在消费品企业的促销组合中一直占据着统治地位。然而，尽管电视、杂志和其他媒体仍很重要，但是它们的统治地位却日益削弱。市场细分导致了媒体细分——那些能更好地适应今天的目标化战略的更集中的媒介大量增加。例如，在 1960 年，通过购买三大电视网的广告节目时间，一则广告平均每周可以接触 90% 的美国人。今天，由于有线电视和卫星转播系统提供几十个甚至几百个可供选择的频道，而且这些频道接触不同的小规模的特殊观众群体，这个数字已经降至 60%。同样地 20 世纪四五十年代相对较少的大众杂志如《展望》、《生活》、《星期六晚邮报》已经被多达 11,000 种能接近更集中的读者的专门化杂志所取代。除了这些渠道以外，广告商们已经越来越多地利用从超市购物车上的显示屏幕到联网电脑和 CD-ROM 上的产品目录等高度目标化的新媒体。更为普遍的是，广告似乎逐渐让位于促销组合中的其他形式。在大规模营销的极盛时期，各消费品公司把它们促销预算的绝大部分用在大众媒体的广告上。今天，在媒体上作广告的费用只占它们全部促销费用

26%，而其余部分则都用于那些更能有效地集中针对单个消费者和贸易部门的各种促销活动中。总之，各个公司都在逐步减少广泛宣传（broadcasting），而更多地利用狭窄宣传（narrowcast）——运用日益繁多的集中宣传工具，努力打入各种不同的目标市场。一些观察家预测，在不久的将来，现在以广告作支持的大众媒体将会被诸如联机服务和双向电视等一对一的、具有相互作用的营销媒介所代替。

直复营销的发展

直复营销传播的新面貌在迅速发展的直销中体现得最为明显。现在，直销（direct marketing）是发展最快的营销形式，它反映了一种朝着目标化或一对一营销宣传的发展趋势。正如前一章中所介绍的，直销是指与经过认真挑选的目标顾客进行直接沟通，以期得到他们的立即回应。通过直销，销售人员能够紧跟细分市场的需要而随时调整营销产品及宣传。

所有消费品和企业营销人员都采用直销方式——制造商、批发商、零售商、非营利组织和政府机构都包括在内。直销人员运用多种不同的传播工具，除了常用的电视、直接邮件和电话营销以外，他们还使用一些强有力的新型电信和电脑媒体。他们经常混合使用这些工具，这样可以使消费者从对产品的最初知晓走向购买和售后服务。

1. 直复营销传播的形式

直复营销的四种形式是：直接邮件和目录营销、电话营销、电视营销和联机购物。

直接邮件和目录营销：直接邮件营销（direct-mail marketing）指把信函、样品、彩页以及其他“空中推销员”（salespeople on

wings) 按邮寄名单寄给可能成为顾客的人。邮寄名单是根据顾客名单制定的, 或者由邮寄名单出版公司提供。这些出版公司能提供符合不同要求的人名——超级富豪、活动住房房主、兽医、宠物饲养者或其他任何人。

直接邮件很适合直接的一对一的宣传。直接邮件具备高度的目标市场可选择性、很强的针对性、灵活性, 也便于估量结果。虽然它比通过诸如电视或杂志等大众媒体每接触一千人所需的费用要高, 但是它所接触到的人更可能成为顾客。在从书本、杂志和保险到礼品、服装、食品和工业产品等各种货品的推销中, 直接邮件历来证明是成功的。另外, 直接邮件还被慈善机构采用, 每年帮助它们筹款达数十亿美元, 占有所有直接邮件所得款额的 25%。

直接邮件行业还不断寻求新的方法和途径。例如, 盒式录像带已经成为发展最快的直接邮件媒介。由于 85% 的美国家庭都拥有盒式录像机, 营销人员在 1995 年一年就寄出大约 85,000,000 盒录像带。又如, 为了介绍其 Donkey Kong Country 电子游戏 美国任天堂 Nintendo of America 公司制作了一种类似音乐电视的长达 13 分钟的录像带, 并将两万盒寄给了电子游戏迷们。直接邮寄录像带使美国任天堂公司在短短的 45 天内就售出 6,100,000 套这种电子游戏, 从而使之成为历史上销售最快的游戏。同样, 索罗健身利用一盘介绍性录像带协助推销价值 1,000 美元的家庭健身设备。这盘长达 22 分钟的录像带展示的是一对有魅力的夫妻在演示各种健身运动。索罗健身 (Soloflex) 声称, 几乎有一半看过这个录像的人后来都通过电话订购了该套设备; 而通过普通直接邮件只能得到 10% 的回应。

目录营销 (catalog marketing) 是指通过给精心挑选的消费者邮寄目录或给商场配备目录来进行销售。一些规模庞大的综合商品零售商如 JC 潘尼和斯比格通过目录销售各种各样的商

品。但是近来，这些大零售商们受到了成千上万种高度专门化市场的专门目录的挑战。结果，多年运作没有盈利之后，西尔斯在 1993 年不再出版它长达 97 年历史的年度“大书”(Big Book)目录，转而发行几十种小型的、更加专门化的目录。

每年超过 140 亿本多达 8,500 种消费品目录被邮寄出，平均每个家庭每年约收到 50 本。消费者几乎可以根据产品目录选购任何产品。汉诺威公司 (Hanover House) 要寄出 22 种目录，销售从鞋子到草坪装饰鸟等不同产品。夏普影像 (Sharp Image) 公司销售价值 2,400 美元的喷气式冲浪板。“香蕉共和国”(Banana Republic) 旅游公司和萨法利(Safari) 服装公司的目录上提供你去撒哈拉沙漠和热带雨林旅行所需的一切用品。

所有专卖百货店如尼曼·马科斯、布鲁明代尔和萨克斯第五大道 (Saks Fifth Avenue) 都通过邮寄产品目录来开发中上层市场，出售价格昂贵、往往具有异国情调的商品。几个主要的大公司也都设立或收购了邮购业务部门。例如，雅芳公司在发行儿童和男性服装目录的同时，还出版十种女性服装目录。沃尔特·迪斯尼公司每年也邮寄刊载有录像、填料动物玩具和其他迪斯尼产品目录。

大多数消费者乐意收到产品目录，有时还愿意掏钱去购买。许多目录销售商现在甚至在书店和杂志摊上出售他们的产品目录。有些公司如皇家丝绸公司、尼曼·马科斯、西尔斯以及斯比格，也在尝试制作发行录像带、电脑软盘和 CD-ROM 产品目录。皇家丝绸公司向顾客出售长达 35 分钟的录像带目录，标价 5 美元 95 美分，上面录有皇家丝绸公司的产品，告诉顾客如何保养丝绸，并且提供有关订购信息。许多企业间销售商也很重视产品目录。不管它是简易小册子、三环活页夹，或者是书本，或者是录在录像带或电脑软盘上，产品目录仍然是当今运用最普遍的销售工具。对于一些公司来说，它实际上已经代替了销

售人员。总之，各个公司每年要寄出多达 11 亿份的商业产品目录，获得价值 500 亿美元的销售额。

电话营销：电话营销 (telemarketing) 就是利用电话直接向顾客销售商品，它已成为主要的直复营销传播手段。营销人员通过外向电话营销直接向顾客和企业销售其产品。内向的免费 800 电话则用于接收电视和广播广告、直接邮件或产品目录招来的定单。平均每个家庭每年要接到 19 个推销电话，要打 16 个订购电话。在 1995 年一年内，营销人员就花费了约 541 亿美元用以给消费者和企业打外向电话，获得了约 3,850 亿美元的销售额。1990 年，美国电报电话公司共接到了不止 70 亿个 800 电话。一些行业分析家大胆地预测，到本世纪末下世纪初，所有零售额的一半将通过电话完成。

还有一些营销人员使用 900 电话向顾客出售信息，提供娱乐活动，或者是提供发表意见的机会。例如，消费者通过付费可以从美国运通公司了解天气预报 (1—900——天气信息台——每分钟 75 美分) 从桂格麦片公司获得宠物饲养信息 (1—900—990——宠物信息台——每分钟 95 美分)；从萨莫纳斯 (Somnus) 公司可得到关于打鼾或其他睡眠不适的治疗建议 (1—900——美国睡眠咨询台——第一分钟 2 美元 之后每分钟 1 美元) 还可以通过《高尔夫文摘》学习高尔夫课程 (1—900—454—3288——每分钟 95 美分)。现在 900 电话服务的年收入合计高达 8 亿 6 千万美元。

企业对企业的营销人员广泛使用电话营销。事实上，去年共有价值 1,150 亿多美元的工业产品是通过电话销售的。例如，通用电气公司就利用电话营销来激发和完善试销产品以及管理小客户。拉雷 (Raleigh) 自行车公司通过电话营销来削减人员销售时与推销商签订合同所需的开销；第一年，销售队伍的旅行费用削减了 50% 而一个季度的销售额却增长了 34%。

大部分消费者对他们从电话中得到的许多商品报价都很满意。设计恰当、定位准确的电话营销有很多好处，如购买更加方便，可提供更多的产品和服务信息等。但是，近来这些不请自来的电话营销的急剧增加招致了许多消费者的不满，他们反对这些几乎每天都有的“垃圾电话”把他们从餐桌旁拉开或者是充斥了他们的录音电话。全国各地的立法者开始对此作出反应，制定了一系列相关法律，包括在某些时间禁打推销电话，以及允许家庭参加“别给我打电话”的签名活动等。大多数电话营销人员也支持采取某些行动制止随意的和目标不恰当的电话营销。正如一位直销协会的官员所言，“我们要把目标定向那些愿意成为目标的消费者。”

电视营销 电视营销 (television marketing) 通常采取两种形式。第一种形式是直接反应广告：直接营销人员播出一些一到两分钟的电视广告，劝诱性地介绍一种产品并留给消费者一个免费拨打的订购电话。对于某一种产品，电视观众常常可以看到 30 分钟的广告节目。这种直接反应广告对于做杂志、书籍、小家电、磁带和光盘、收藏品以及许多其他产品极为奏效。

一些成功的直接反应广告会播出几年并成为经典。例如，Dial Media 公司的 Ginsu 牌刀具广告播出七年，大约售出 300 万套刀具，价值 4,000 多万美元。该公司生产的 Armourcote 牌炊具广告获得的销售额则是 Ginsu 刀具的两倍多。现在已广为人知的“心灵朋友”(Psychic Friends) 广告在过去的两年里共播出 12,000 余次，开放它的全国心理学信息网，获得了价值一亿美元的生意。多年以来，信息广告还和稍有争议的、致富捷径和无需过多努力即可保持体型的诀窍联系在一起。但是，近来许多大型销售公司——GTE，强生公司，MCA Universal，西尔斯，宝洁，露华浓，苹果电脑，丰田及其他公司——都已开始利用信息广告，并通过电话销售他们的产品，介绍顾客给零售商，或者

邮寄购货券和产品信息。信息广告在 1994 年总共获得约 10 亿美元的销售额。

家庭购物频道——另一个电视直销形式——是指专门用于销售商品和服务的电视节目或整个频道。一部分家庭购物频道，如物美价廉频道 (Quality Value Channel) 和家庭购物网络每天 24 小时连续开播。在家庭购物网频道，节目主持人廉价出售从珠宝、灯具、可收藏的玩具娃娃和服装到电动工具和家用电器等不同商品，这些商品一般是该频道以清仓价格购得的。电视场面热烈，主持人又是按喇叭，又是吹口哨，不断赞赏电视观众的鉴赏水平高。观众拨打 800 电话即可选购物品。在系统的另一端 400 名操作员负责接收 1,200 多条打进来的电话，把定单输入电脑终端。48 小时内订购的商品即可发出。

通过家庭购物频道进行的销售额从 1986 年的 4.5 亿美元增加到 1994 年的约 20 亿美元。一半以上的美国家庭都可以接收到物美价廉频道 (QVC)、家庭购物网、或者如美国价值俱乐部 (Value Club of America)、家庭购物中心以及电视商场等其他家庭购物频道。西尔斯、凯马特、JC 潘尼、斯比格和其他主要零售商现在也看好家庭购物产业。许多专家认为，双向的、互动的电视方面的进步将使电视购物在本世纪末成为直销的主要形式之一。

联机购物 联网电脑购物 (online computer shopping) 是通过互动的联网计算机系统把消费者和销售人员联系起来而进行的。这些系统为制造商、零售商、银行、旅游机构等提供的产品和服务建立电脑化的目录。消费者利用一台家庭电脑即可通过电缆或电话线联网进入系统。

目前美国有三家比较成功的联机系统，即计算机服务 (CompuServe)、天才 (Prodigy) 和美国在线 (America Online)。天才系统是 IBM 与西尔斯合作开发的，它提供家庭购物服务及

其他服务业务。通过天才系统，电脑用户可以从几十家商场和目录中选购成千上万种产品和服务。他们还可以在当地银行进行金融业务；通过贴现经纪人的服务售出投资证券；预订飞机票、预订房间和预租汽车 玩游戏、进行测验和辩论 检查各种产品在《消费者报告》上的排行情况；了解最新的体育比赛比分和数据；获得天气预报信息；以及与全国各地的其他用户进行信息交流。

最新的联机销售媒体是一个称为互联网络的全球计算机系统，该系统规模庞大、方兴未艾。互联网络是 20 世纪 60 年代由美国国防部创建的，最初是想把政府实验室、承包商和军事设施联接起来。今天，这个巨大的公共计算机系统已经把万维各地的各种不同用户连在一起。只要有一台个人电脑，一台调制解调器和合适的软件，任何人都可以浏览互联网络上的万维网（World Wide Web），以获得或分享各个方面的信息，或者与其他用户交流。目前，每周大约有 300 万用户浏览万维网——他们大部分是年青人、大学生或富裕的消费者。据估测，这个数字到 1998 年将增加到 1,100 多万。

虽然大多数营销人员还没有真正在互联网络上销售他们的产品，但是万维网已经成为一个主要的销售新媒体。许多大大小小的公司都在建立自己的“网址”（websites）提供有关本公司及其产品的信息。例如，Ragu 牌通心面调味酱的制造商们就拥有一个网址，提供意大利语短语、食谱和一项抽彩比赛。伯林顿上装厂（Burlington Coat Factory）的网址提供产品的信息、优惠券和商场位置图。锐步提供运动诀窍和运动员访谈录。Miller Genuine Draft 则提供一个“虚拟窃听器”网络探险家们可以在那里了解体育新闻。麦当劳设置的网址是麦克家庭（McFamily），提供娱乐和如何做好父母的建议。

虽然目前使用这种电子系统的人相对较少，人们估计在将

来的若干年里数量将不断增长。事实上，一些专家预测，电脑、电视和电话将会演变成一种单个的“灵巧组合箱”，这样用户就可以操纵它而获取娱乐和信息，并可直接访问“电视购物中心”。他们宣称，到本世纪末下世纪初，我们每个人都将会领略到互动的联机购物的奇妙乐趣。

2. 直销数据库

建立一个良好的消费者数据库是直销成功的开端。营销数据库 (marketing database) 是指一组有关单个顾客或有可能成为顾客的人的有组织的数据，它包括地理分布、人口统计、消费心态和购物行为等诸方面的数据。数据库可用于确定潜在的顾客，为满足目标顾客的特别需求而定做产品和提供服务，以及维持长期的客户关系。最近的一项调查显示，大约有三分之二的大型消费品公司目前都在使用或建立这种数据库，以确定它们的营销方向。

例如，宝洁公司利用它建立的数据库来推销它生产的“甬怕湿”牌 (Pampers) 一次性尿裤，采用为婴儿特制生日卡的策略，卡片上标明何时该改用下一号尿裤。卡夫食品公司搜集了一份 3,000 多万用户的名单，这些顾客都曾对该公司的优惠券和其他促销活动作出过回应。公司根据这些顾客的兴趣爱好，不但寄给他们食品配方和特定卡夫品牌的优惠券，而且提供诸如营养和锻炼方面的诀窍。大型娱乐公司 Blockbuster 利用它建立的有关 3,600 万家庭及两百万笔日常交易的数据库，帮助它的录像带租赁用户挑选电影，以此把他们引向它的子公司。美国运通公司也利用它的客户数据库为持卡者提供特别报价。在比利时，该公司正在试验一种把持卡人的消费模式和邮政数据联系起来的系统。比如，如果有一家新餐馆开业，公司就会给附近经常外出吃饭的持卡顾客提供特价优惠。

虽然建立一个数据库需要大量的时间和资金，但是它一旦建成即可带来丰厚的利润。例如，通用电气公司建有一个数据库，它包括每个客户的人口和心态的数据，以及购买本公司产品的历史。根据这个数据库，通用电器的营销人员就能够推测某些特定客户已经拥有他们目前的电器多长时间，并且推测老客户可能再次购买他们的产品。他们能够估计哪些客户需要一台新的通用录像机、影碟机、立体声录音机或其他电器，来与他们最近购买的另一些电子产品配套使用。他们还能确定最佳老客户，赠送他们礼品券或其他促销商品，让他们在再次选购公司产品时使用。拥有一个丰富翔实的数据库使得通用电器能够确定合适的潜在顾客、预测顾客的需求、交叉销售产品和提供服务，以及奖励老客户等手段来招徕利润丰厚的生意。

一体化营销传播

近来从大规模营销向定向营销的转型，以及信息技术的革新和直销的迅速发展，对于营销宣传的性质产生了巨大的影响。为了实现同越来越细分的、更加多样化的营销目标的交流，营销人员开始使用更加丰富多采而又更加集中的促销工具。因此，消费者正面对越来越多的公司发出的营销宣传和介绍公司的营销内容。

然而，消费者并不像营销人员那样区分信息来源。在消费者的头脑中，来自诸如电视、杂志，或联网计算机服务等不同媒体的广告信息搅合成了一团。通过不同的促销手段——如广告、人员销售、营业推广、公共关系或直销——发出的广告信息都成了关于公司的总体信息的一部分。从这些不同的信息来源中得到的相互矛盾的信息可能导致混乱的公司形像和品牌地位。

公司经常不能把他们的各种宣传渠道一体化，其结果是消费者得到的是一团乱糟糟的信息。大众广告是一种说法，价格促销发出另一种信号，产品标签又给出另一信息，而公司的销售文献则又有完全不同的说法。

问题的症结在于这些宣传常常来自公司的不同部门。广告信息由广告部或广告代理公司策划和实施。人员销售宣传则由销售管理部门开发。另一些职能专家负责公共关系、销售促进、直销，以及其他形式的营销宣传。另外，不同部门在如何划分促销预算方面的观点也经常不一致。销售经理往往愿意多雇用几个推销员而不愿花 15 万美元做一个电视广告。公关经理则认为，如果能从广告部拨一部分经费到公关部，他就可能创造奇迹。

在过去，没有人负责考虑各种促销手段的宣传作用，以及协调促销组合，但是现在更多的公司开始采用一体化营销宣传（integrated marketing communications）这一观点。根据这一观点，公司认真地综合和协调它的多种宣传渠道——大众传媒广告、人员销售、营业推广、公共关系、直复营销、包装及其他——从而作出关于公司及其产品的清晰、一致和有说服力的广告信息（参见营销实例 13-3 中的例子）。

公司决定各种促销手段的作用以及在多大程度上使用每种促销手段；认真协调促销活动以及何时进行重大的促销活动；随时掌握它在产品、促销工具、产品生命周期方面的促销花费，以及观察结果从而能在将来改进促销组合工具的使用；最后，为了帮助实施其一体化营销战略，公司任命一位营销传播主管，全权负责公司的宣传工作。为了使公司的外部的宣传有效地一体化，它必须首先将其内部的宣传活动一体化。

一体化的营销宣传使宣传的一致性更佳，并给销售带来了更大的影响。它将责任交到某一个人手中——这是前所未有的

——让他来负责把成千上万种公司活动所形成的公司形像统一起来。一体化营销宣传的结果就是一个完整的营销宣传战略，旨在表明公司及其产品如何能够帮助消费者解决他们的问题。

对社会负责的营销宣传

无论谁是主管，公司各层的人都必须意识到日益增多的围绕营销宣传的法律和伦理问题。大多数营销人员都努力诚实而坦白地与消费者和转售商进行交流；但是，滥做广告现象仍会出现，因此公共政策决策者们已经制定了相当多的法律和法规来管理广告、人员销售和直销活动。

广 告

依据法律，公司必须避免虚假的和具有欺骗性的广告。广告人不得做出虚假的宣称，如声称某一产品可以治疗某种疾病，但实际上根本不能。他们必须避免有欺诈倾向的广告，即使没有人上当受骗也是如此。一辆汽车不能打出广告说每加仑油可以跑 32 英里，除非在特定的条件下能做到这一点；而一种面包也不能因为片儿薄一些就做广告说它含的卡路里更少。

销售人员必须避免通过欺诈来吸引顾客上钩的调包法（bait-and-switch）广告。例如，一家大零售商为一种缝纫机做出广告 价格定为 179 美元。然而，当顾客去买做广告的缝纫机时，销售商贬低它的特性，把有毛病的机器放在展示室里，贬低它的性能，然后采取其他手段设法让顾客转而购买一种更贵的缝纫机。这种行为既不道德也不合法。

公司的贸易促销活动也有严格的规定。例如，依据罗宾逊—帕特曼法，销售商不能通过利用贸易促销而使某些客户受惠。

他们必须使所有的零售商在大致相等的条件下获得促销折扣和服务。

除了避免如欺骗性或上钩调包广告等违法行为以外，公司可以使用广告鼓励和促进对社会负责的计划和活动。譬如，State Farm 公司联合全国社会研究会、全国科学教师协会和其他全国教师组织，设立了一个“好邻居”(Good Neighbor)奖，对中小学教师的革新、领导艺术和敬业精神予以认可。State Farm 公司通过一系列的印刷广告来宣传这一奖项。

营销实例 13

惠普与豪马克的整合营销交流

越来越多的公司渐渐认识到精心策划的整合营销交流可以带来巨大的效益。下面举两个例子说明。

惠普整合的企业间营销

惠普在它的企业对企业市场实行整合营销交流。它利用一套充分协调好的广告、活动营销、直销和人员销售的组合，把计算机智能终端销售给大企业。在最广的层面上，企业形像电视广告加上行业杂志上的定向广告，把惠普定位成一个给顾客的智能终端问题提供高质量解决办法的供应商。在广告的大伞下，惠普还利用直复营销来给它的形像润色，更新它的客户数据库，以及为它的销售队伍开辟销售发端。最后，公司的推销员接着会完成销售并建立客户关系。

惠普开展的“互动有声电信会议”计划极其成功，显示它已经熟练掌握了整合交流。这种电信会议就像大型会议电话一样，会上惠普的销售代表与实际的和潜在的客户讨论重大的行业问题和惠普的做法。为了吸引人参与该计划，惠普采用了一个长达五星期、分七步走的“登记过程”。首先，在会议召开的四周前，惠普寄出一个介绍性质的直接邮件，里面有一个 800 号码和商业回复卡。在对方收到邮件一两天后，惠普的电话营销人员给可能参与的人打电话，让他们登记参加会议，登记将立即用直接邮件确认。会议前一周，惠普寄出详细的介绍资料，会议之前三天，惠普

会再次打电话确认他们是否会参加。电信会议的前一天还会打一个最后的确认电话。最后，会议召开后一周，惠普利用后续直接邮件和电话营销来准予销售发端并为销售代表建立生意轮廓图。

这项一体化营销宣传工作的结果如何呢？回复率高达 12% 而使用传统邮件和电话营销方法得到的回复率仅为 1.5%。而且，那些说要参加的人之中有百 82% 的人确实到会，相比之下，过去非同步的会议仅有 40% 的人参加。这项计划取得了比预计水平高出 200% 的合格的销售发端，平均的智能终端销售额则增长了 500%。

不用感到奇怪，惠普就是靠整合营销交流进行销售的。然而，惠普的经理们却告诫说，整合营销需要投入巨大的精力，在实际操作中要十分严谨。要取得成功，最严峻的挑战可能是对公司的许多部门的工作进行认真而又周密的协调。为了做好协调工作，惠普指定一个由销售、广告、营销、生产和信息系统的代表组成的具有交叉职能的队伍来监督和指导它的整合交流工作。

豪马克贺卡 整合消费者营销

豪马克公司普通的品牌广告和节目赞助是人人皆知的。多年来，公司主要依赖大众传媒电视和印刷广告，把豪马克定位成“当你关心时就请送上最衷心的祝福”的卡片。公司还赞助了评价颇高的《豪马克名人堂》电视特别节目，用以加强其有益于健康、面向家庭的形象。

然而，在过去的五年里，豪马克已经把自己从一个做传统广告的公司转变成一个在已经掌握整合营销交流方面的带头人。豪马克现在利用精心设计的网络电视、印刷广告、随报附赠的优惠券、商场促销、销售点资料和直销等的组合吸引顾客光临它的商场。

80年代后期，豪马克这个第一贺卡营销商意识到它的核心顾客——职业女性——在发生变化。这些妇女变得比以前任何时候都忙，因此通过传统的大众传媒广告影响她们就更难了。而且，豪马克公司的产品线已经从贺卡发展到礼品、收藏品、家庭娱乐和装饰产品。为了与职业妇女重建联系，豪马克开发了三个极其成功的数据库营销计划，直接与它的总体广告计划连成一体。它们分别是：“最衷心的祝福”，一份彩色的业务通讯，一年六次寄给 350万顾客；豪马克金冠卡，一项拥有 1,300多万顾客的消费有奖计划；豪马克金冠目录，主要面对亲临商场的顾客，同时也针对

500 到 1,000 万邮购顾客。

“最衷心的祝福”计划是为了与豪马克最频繁、最忠诚的顾客建立良好的关系。这些顾客会定期收到含有关于新产品信息的公司专用邮件。附有优惠券和小奖品，从而把他们拉向全国范围的 5,000 家豪马克皇冠商场。这些邮件还提供有关度假娱乐和赠送礼品的信息。豪马克的目标是为了与重要客户建立更加亲密、更富人情味的关系。“我们要把宣传搞得富有感情，而且目的明确”，豪马克的广告主管依拉·斯图尔兹说。“我们要让我们的‘最衷心的祝福’计划名单上的每位妇女觉得她接到的是她的姐妹的来信。”据斯图尔兹先生说，结果是“绝对不同寻常。人们真心愿意被列在我们的邮寄名单上，在重点群体中我们收到了令人难以置信的反馈。”豪马克在每份邮件中都请顾客谈对该计划的看法，因此在公司与客户间建立了一种积极的对话。

豪马克特别注意让它的营销交流的不同部门协力工作，负责监督媒体广告、商场营销和直接邮件。这种整合工作将许多新武器集中到了豪马克的宣传军火库。“在过去，我们可能会说，‘现在有个营销问题，我们用点电视和印刷广告来解决吧，’而且也只能这么办了，”斯图尔兹先生说。“现在，我们有多种解决办法，在赢得目标顾客方面有极富创造性而又行之有效的。”

人员销售

公司的销售人员必须遵循“公平竞争”的规则。大部分州已经实施了反欺骗性销售法，说明哪些是不允许的。例如，销售人员不能对顾客撒谎，或者在购买某种产品的好处上误导他们。要避免“上钩调包”诱售法，销售人员的说法必须与广告上所说的一致。

对于销售人员主动上门推销的顾客和自己去商场购买商品的顾客，有不同的规定适用。由于销售人员主动上门推销时，顾客会因为出乎他们的意料而无力抵抗高压的推销手段，联邦贸易委员会通过了一项“三天降温条例”，给予那些不打算买东西

的顾客特别的保护。根据该条例，在自己家中同意购买价值超过 25 美元物品的顾客有权在 72 小时内无条件地取消合同或退货。

大部分人员销售涉及到企业之间的贸易。在向另一企业推销时，销售人员不得对购买代理或其他能影响交易的人进行贿赂。他们也不得通过贿赂或工业间谍来获取或使用竞争对手的技术或贸易秘密。最后，销售人员不得说一些不真实的情况来诋毁竞争对手或竞争产品。

直 销

直销人员与他们的顾客之间通常有一种互惠的关系。但是偶尔也会出现阴暗的一面。一些直销人员过分的、甚至有时见不得人的推销方式可能烦扰或侵害消费者，给整个行业带来不好的名声。滥用推销手段包括扰怒顾客的过分行为、不正当行为，甚至是直接的欺骗和欺诈行为。在过去的几年里，直销行业还面临着日益增多的关于侵犯隐私问题的担忧。

1. 扰怒、不正当、欺骗和欺诈

直销的过分行为有时会烦扰或冒犯消费者。我们中大多数人不喜欢太吵、太长和太纠缠的引起直接反应的电视广告；尤其令人讨厌的是就餐时间和深夜打来的电话。除了烦扰消费者以外，有些直销人员还被指控不正当地占那些冲动型的和头脑简单的顾客的便宜。电视购物节目和很长的“信息广告”（infomercials）似乎是罪魁祸首。这种节目中的特点是滔滔不绝的主持人，精心安排的舞台设计，宣称大幅度降价，“当他们继续”的时间限制，以及购买的无比方便等等，使那些很难控制购买行为的买主心动不已。

更加恶劣的是，所谓的“走红商人”(heat merchants)设计一些旨在误导买主的邮件。政治集资人是最令人反感的人之一，他们有时使用一些花招，如看上去像官方文件的信封、模仿的剪报，以及虚假的荣誉和奖项。还有一些直销人员假装进行调查，但实际上是在进行诱导性的提问，意在蒙蔽或说服消费者。一些像假投资或假的慈善集资之类的诈骗诡计近年来也大量增加了。骗人的直销商很难抓到，因为直销顾客常常很快作出反应，往往不与销售商进行个人交流就静待送货。当顾客意识到他们被骗了时，骗子通常已经不知下落，而去设计新的骗局了。

2. 侵犯隐私

侵犯隐私可能是目前直销行业面临的最严峻的公众政策问题。现在，似乎每当消费者通过信函或电话订购产品，或参与赌博，或申请信用卡，或是订杂志时，他们的名字就会被输入某些公司的已经满满当当的数据库。直销商通过使用尖端的计算机技术就可以使用这些数据库来给他们的销售进行具体定向。

消费者经常能从这些数据库营销中受益——他们会接到更多符合他们兴趣的供应。但是，许多批评家担心，直销商会对顾客的生活了解得太多，从而利用这一点从顾客那里获得不正当的利益。他们认为，数据库的广泛使用侵犯了消费者的隐私。例如，他们问道，美国电话电报公司是不是应当把那些经常给800目录公司打电话的顾客的姓名出售给营销人员？信用卡办事处编辑出版最近申请信用卡的人的名单对不对？这些人因为他们的消费习惯也被看成是主要的直销目标。还有，各州将驾驶执照持有人的姓名、地址，连同身高、体重和性别情况出售给服装零售商，使他们可以向高个或超重的人提供特体服装，这种行为对不对？上述做法已经在消费者和公众政策制定者中引起

了一场静静的但坚决的“隐私反抗”。

在最近的一次消费者调查中,79% 的应答者对他们个人隐私方面的威胁感到关注。在另一次调查中,《广告时代》询问了广告业的主管们对数据库营销和隐私问题的看法。有两位主管的回答表明甚至业内人士也看法不一:

销售特定家庭的数据牵涉到复杂的道德问题——譬如财务状况。计算机可以令人难以置信地准确地猜出美国每个家庭的诸如信用卡使用、净价值和投资情况,而这些信息是大多数人不愿意透露的,更不用说卖给任何营销商了。

我并不在乎别人知道我住在俄亥俄州哥伦布市的郊区,还有我有几个孩子;但我确实担心这些人知道我妻子和孩子的名字,以及我的孩子在哪儿上学。他们在设法卖给我东西时表现得仿佛认识我。我确实觉得数据库营销已经使得公司越过了隐私的微妙界线。而且在很多情况下,我认为他们也知道他们已经过线。

直销业正在解决伦理道德和公众政策方面的问题。直销商知道,对这些问题如果置之不理,结果将会是消费者的负面态度,回复率降低,对更加严格的联邦和州法律的呼声将越来越高。更为重要的是,大多数直销商和消费者的想法是一致的:只针对那些理解并会作出反应的消费者进行诚实的、设计完美的营销服务。直销如此昂贵,不能浪费在那些没有需求的消费者身上。

小 结

促销是公司营销组合的四个主要成分之一。主要的促销工具即广告、营业推广、公共关系和人员销售 共同为达到公司的宣传目的而服务。

在准备营销宣传时，宣传人员的首要任务是明确目标受众及其特征。第二步，宣传人员必须确定所寻求的反应，不管它是知晓、了解、喜爱、偏好、信任还是购买。然后是应当设定一个具有行之有效的内容和结构的广告信息。人员销售和非人员销售都得选择媒体。最后，宣传人员必须搜集反馈，观察有多大市场知晓和尝试他们的产品，并在使用过程中表示满意。

公司还必须决定花费多少进行促销。最流行的方法有花费公司能承受得起的经费，按照销售的百分比花费，以竞争对手的花费为依据，或者是根据宣传目的和任务的分析和开支而作出决定。

公司必须把促销预算划分给主要的促销工具，从而建立促销组合。公司可以采用推动和拉引战略，或者是两者的结合。具体什么促销工具的组合最佳取决于产品和市场的类型、买主处于什么准备阶段以及产品的生命周期。

近来在营销战略上从大规模营销向定向的或一对一的营销方面的转变，加上计算机和信息技术方面的进步，对营销宣传产生了巨大的影响。尽管大众传媒依然重要，但它已逐步让位于规模更小、更加集中的媒体。各公司开展的广泛宣传减少，而狭窄宣传则越来越多。

这一转变在迅速发展的直销领域表现得最为明显；直销使用直接的、一对一的交流渠道获得直接的购买反应。直销的主要形式包括直接邮件和目录营销、电话营销、电视营销，以及联机购物。要进行成功的直销，首先需要有一个好的营销数据库，用于寻找潜在的顾客、提供特制产品和服务，以及给营销宣传定位。

在营销宣传人员采用更加丰富但更加细分的媒体和促销组合打入纷繁的市场的时候，他们面临着给消费者带来一个宣传大杂烩的危险。为了防止这一点，越来越多的公司开始采用整

合营销交流的观念，它需要认真综合协调公司宣传的各个部门，给目标市场一个明确而连贯的信息。

最后，公司各层的人员必须意识到围绕营销宣传的许多法律和道德方面的问题。公司必须积极努力，主动与它们的顾客和转售商进行坦白、诚实和友好的交流。

第 14 章

广告、促销和公共关系

1992 年，在被竞争对手百事公司的大规模广告困扰几年之后，可口可乐公司采取了异乎寻常的措施。它放弃了麦迪逊大街而进驻好莱坞。摈弃了与麦迪逊大街上最大的传媒机构的 38 年的关系 可口可乐获得了创造性支配好莱坞的智囊机构创造性艺术家代理公司 (CAA) 的统配权。最终的结果是引起了激动人心却又颇具争议的‘永远的可口可乐’的新广告运动。

进入 90 年代 可口可乐的广告日见陈腐，百事可乐公司更具时髦感的广告在消费者的意识中一度超越了可口可乐。可口

可乐的主管们担心可口可乐牌子的个人风格将变得模糊起来以至最终过时。1989年，可口可乐公司召集了一个非常规的由十位市场理论专家组成的小组，征求稳步占领消费市场的意见。专家小组的结论是，以普通的方式在普通媒体中做广告的品牌，往往只能产生一般的形象，而不会有什么特殊的效果。他们的建议是，不要落入俗套。但是，根据可口可乐的观点，那些大的广告代理公司打出去的是几十年来一贯沿用的广告宣传方式。

然而，在激进的重振其广告宣传的努力中，可口可乐公司雇用了 CAA，这家好莱坞首屈一指的智囊机构。为什么选中 CAA 呢？就一点而言，CAA 可以让可口可乐公司得到许多一流的好莱坞明星、作家和导演。但是最重要的是，CAA 向他们提供了通向大众文化的渠道。智囊机构知道好莱坞走红什么——语言、音乐、服装、体育——而走红好莱坞的东西很快也会在各地风行起来。

可口可乐公司首次雇用起 CAA 作为“创意顾问”。然而仅在几个月内，CAA 就同迈克卡恩—伊克森 M-E 公司竞争起 1993 年度可口可乐传统广告战的创意控制权。这项活动被定为有史以来可口可乐公司最大的广告宣传项目。在一个宣传日中，M-E 公司拿出了很平常的六个广告，把可口可乐视作全球人人拥有的软饮料。令人耳目一新而形成鲜明对照的是，CAA 急风骤雨式的 60 分钟的影片让可口可乐公司的管理人员看得眼花缭乱。在影片中，他们推出了大约 50 个激动人心的当代广告的不同思想。当演示结束时，CAA 得到了 20 多个广告的制作权，而 M-E 只得到了两个。

1993 年春，可口可乐公司发起了 CAA 独创的“永远的可口可乐”广告宣传。新的广告攻势非同一般，它完全摆脱了麦迪逊大街的套路。它首次放弃了“一个目光，一个声音，一种销售”的一贯做法。在他们的广告中，几个标准化的，目标广泛的广告迎

合了可口可乐普遍的需求。与趋从媒体和市场来划分全球趋势的做法不同的是，“永远的可口可乐”攻势体现出大量广告限定在瞄准特定的媒体、观众和季节的特色。

广告本身也同可乐通常的节目大不相同。广告和广告之间在格调、目标方面相去甚远，它们显然没有相连的主题：蝉鸣之夏 水汽漉漉的可乐瓶；一支用可乐瓶奏乐的环球可乐队；身带节奏凿冰、刨冰的舞蹈演员 追溯从 20 年代起伴随了它们半个世纪的哈利巧遇萨丽 Harry - Met - Sally 式的伴侣 聚集在大块浮冰上的动画北极熊满心欢喜地抱着可口可乐望着极光。这些广告或具体，或抽象，或情节分明，或主题模糊，或高雅，或粗俗。但所有这些广告却有一个共同的特点：它们都带有“永远”这个口号和可圆形标识。

在制作这些时髦的广告时，CAA 动用了好莱坞的最著名的制作人——罗布·赖纳、弗朗西斯·科普拉、戴维·林奇以及理查德·唐纳。

新的“永远的可口可乐”广告战显然开创了新天地，同时也引起了许多争议。尽管广告业的某些内部人士赞扬 CAA 的广告新颖、巧妙、开心，甚至性感，但麦迪逊大街的大多数成员强烈指责这场广告战策略有余而战略贫乏。许多专家对此也是褒贬参半。正如广告评论家鲍勃·加菲尔德评价的那样：

CAA 推出二十来个咄咄逼人的商业广告，这些广告有时甚至很疯狂，然而它们却代表了至少十多年来最好的可口可乐广告攻势。它们或巧妙、或惊人，或令人赏心悦目、或不同凡响，我的天哪，有时甚至精妙绝伦。但这并非一贯如此，有时……

这些新的小节目在引起大众兴趣、颇具娱乐效果的同时，似乎缺少整体的战略方针。许多观察家，甚至包括可口可乐公司

内部的人，担心这场广告战最多不过是当代的摸彩袋，是些非常聪明但结构松散的小把戏而已。

尽管有这种争议，可口可乐公司仍请 CAA 为其 1994 年的广告攻势制作了 30 个广告。虽然最初的“永远的可口可乐”广告引发了各种各样的议论，1994 年重新登场却赢得了越来越高的评价。据格兰菲尔德说：

30 部广告短片是可口可乐公司最好的广告，也许是几十年来软饮广告方面的最佳之作。轮廓鲜明的瓶子，红色可乐圆章图案和那不可抗拒的铿锵有力的广告词，都发挥了最大影响。那精彩、嘹亮的“永远的可口可乐”口号，不再是一系列毫不相干的小故事中的结束语，现在已成为几乎所有短片中的主题句。这些短片同起初的那些混乱、松散的片子不同，它们密切相关、浑然一体。它们在对待各种观众不同的语言和风格播放时，努力做到既现代又古典，从而世界各地的人都被可乐馋得口渴。

“永远的可口可乐”广告攻势的突破给广告业留下了经久不衰的印象。对 CAA 最高的赞赏也许来自 M-E 的一位高层人士。他说：“我相信 CAA 的‘永远的可口可乐’广告所做出的最有效的成绩是，他们使这个已有 107 年历史的品牌表现得并不像一个 107 岁的老人。他们很有创见，他们抛弃了书本，冒着被传统职业创意员和老顾客恶语中伤的危險，创造性地探索出一个崭新的广告体系。”

读完本章后，你应该能够：

1. 确定广告、销售促进和公共关系在整个促销组合中的作用；
2. 为使一个广告活动获得发展，哪些决断是首要的；

3. 解释促销活动是如何发展和完成的；
4. 解释公司是如何用公共关系取得同公众的联系。

一个公司不仅要创造优质的商品，它还应当把产品的优点告诉顾客，认真地在顾客的心目中树立起该产品的形象。要做到这一点，它必须巧妙地运用广告、销售促进和公共关系这些大众传播手段。本章将对这些手段逐一进行认真探讨。

广 告

广告 (advertising) 可以追溯到人类历史刚有记载的时期。在地中海沿岸国家工作的考古学家就已经挖掘出了一些文物，其中就有宣传各种事件、买和卖的内容。罗马人用在墙上作画来表现斗士的战斗，而腓尼基人则用作画来宣扬他们的商品。庞贝古城的一副壁画赞扬的是一名政客并为他拉选票。在古希腊的黄金时代，城里就有人卖牛、手工制品，甚至化妆品。早期有这么一首唱卖歌：“为了双眸闪亮 为了面颊婉如朝霞 为了留存少女的容颜，为了公道的价格，懂行的女人将会从伊斯克利特 (Aesclyptos) 买她的化妆品。”

然而，现代的广告宣传要比这些早期的叫卖攻势大得多。如今美国的广告商每年要花去 1,500 多亿美元。尽管广告主要是为商业公司所用的，它同时也为许许多多的非营利组织、职业和社会机构所采纳。它们利用广告向各种公众对象作宣传。事实上，位居第 40 位的广告最大消费者就是一家非盈利机构——美国政府。

广告在通告和劝说手段上不失为一种良策，其目的可是在世界范围推销可口可乐，也可是在发展中国家让客户喝牛奶

或实行计划生育。

国内一百强公司占据了整个广告业的四分之一强的业务。表 14-1 排列出了 1994 年度十强广告公司。位居榜首的是宝洁公司。宝洁每年在全球要花费 36 亿美元的巨资做广告。其他广告巨人主要出现在零售、汽车、食品行业。行业不同,广告在销售中所占的比重也千差万别。比如,在汽车工业中份额就少,而在食品、药品、洁具和化妆品上则很高。在广告上花费份额最高的是华纳-兰勃公司(占销售收入的 28%)。

表 14-1 全美最大的十家广告客户

排名	公司名称	在美国国内 广告总花费 (百万美元)	销售总额 (百万美元)	广告所占 销售额比重 (%)
1	宝洁公司	2690	16213	16.6
2	菲利普-莫里斯公司	2413	40878	5.9
3	通用汽车公司	1929	122387	1.6
4	福特汽车公司	1186	75661	1.3
5	西尔斯公司	1134	54559★	
6	美国电话电报公司	1103	67769	1.6
7	百事可乐公司	1097	20246	5.4
8	克莱斯勒汽车公司	972	45655	2.1
9	沃尔特-迪斯尼公司	935	7698	12.2
10	强生公司	934	7812	11.9

★ 该数字为全球销售额,美国国内的销售额无法查到,因此广告所占销售额比重没有计算。

广告中的主要决策

营销管理层在制定一个广告计划时必须做出五个重要的决

策 见图 14-1)。

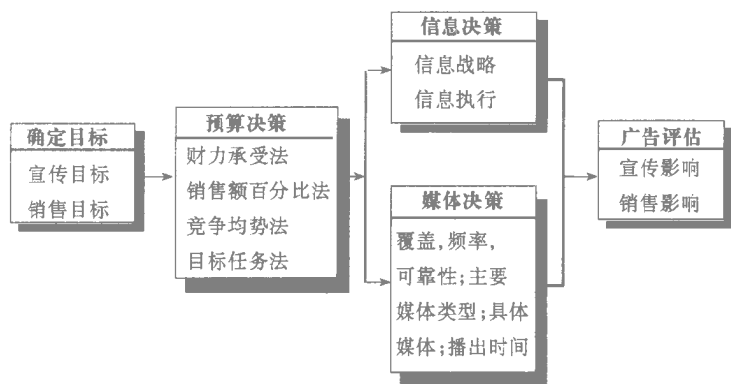


图 14-1 广告中的重大决策

确定目标

制定广告计划首先要做的是确定广告目标。这些目标应当根据以往有关目标市场、定位以及营销组合的决策来确定，它们规定了在整个营销计划中广告工作的地位和作用。

广告的目标 (advertising objective) 是指在一个特定的时期针对特定的目标对象设定的一项特殊的传播任务。广告宣传的目标可以根据主要目的来划分——目的是为了宣传、劝说或提醒。表 14-2 列出了各个目标的一些例子。

表 14-2 可能的广告目标

宣传广告	向市场推荐新产品,介绍新产品的用途,解释产品的使用	说明可得到的功能,纠正错误印象,减少顾客畏惧心理,建立公司形象
鼓动广告	建立品牌优势,鼓励选择新品牌,改变顾客对产品特性的理解	鼓励顾客现在购买,鼓励顾客接受销售呼吁
提醒广告	让顾客意识到不久的将来将会用到此产品,让顾客知道到何处去购买	在销售淡季让顾客记住此产品,让顾客首先能想到该产品

宣传广告:(informative advertising) 主要用来介绍新产品。为此,其目标是为了建立基本需求。因而,压缩机的生产商首先向客户宣传声效和便捷方面的好处。

鼓动广告:(persuasive advertising) 随着竞争日益激烈,这方面的广告变得尤为重要。在此,公司的目标在于建立选择需求。比如,一旦压缩机确立其地位,索尼公司便开始千方百计劝说顾客,它们提供的品牌能最大限度地实现其价值。

提醒广告:(reminder advertising) 对成熟的产品来说,该广告十分重要:它让顾客记住该产品。电视上昂贵的可口可乐广告不是为了让顾客知道或争取顾客,而是让人们记住可口可乐。

确定广告预算

在确定了广告目标之后,公司下一步就应该确定它对每一种产品的广告预算。在第 13 章中,我们讨论了制定预算的四种

普通的方法。现在，我们要讨论一下另外几个应该考虑的因素。

确定广告预算不是简单的工作。一家公司如何才能知道，它花的钱是否得当呢？一些评论人士指出，消费品公司往往在广告方面花费过大，而工业品公司往往在广告上投入不足。他们声称，一方面，大型消费品公司采用了很多的形象做广告，但却并不真正知道其效果。它们拿多花钱来作保证，以防花费不足。另一方面，工业品公司往往是过于依赖它们的销售力量来争取定单，却低估了公司和产品形象的作用。因而，他们不在广告上进行足够的投入，从而未能建立起消费者的意识和认知。

广告花费在顾客购买行为和品牌认同上到底有多大影响呢？一项分析家庭购买常用消费品的研究得出了以下惊人的结论：

广告似乎对增加老主顾的购买量很有效，而对赢得新顾客却不那么灵光。对老主顾，广告每周的频繁出现也许不会有成效，因为广告的效用已稳定在一定的购买热度阶段。……广告宣传似乎不可能更多地增强其效果。……产品的特征、展销、特别是价格的影响远远超过广告的功效。

这些发现并不能被广告界充分接受，一些人对研究的资料和方法予以批驳。他们认为这种研究主要是根据短期的销售效益来测定的，因而它对价格和促销活动有利，这往往是带来更直接的影响。相反，大多数广告要花费几个月甚至几年来建立稳固的品牌地位和顾客对它的的信赖。这种长期效应很难去衡量。一项对行为数据扫描公司的数据长达十年的研究表明，广告宣传的确促进了长期的销售增长，即使在广告活动结束两年之后也有效果。这种争议强调了如下事实，即衡量广告花费的效果仍然是一个认识不清的问题。

广告战略

广告战略包括两个主要因素：创设广告信息和选择广告媒体。过去，大多数公司将广告用语和媒体策划分别处理，认为媒体的策划相对于制作信息位于次要地位。制作部的编辑首先做出优秀的广告，而后媒体部门选择最适合的媒体来带动这些广告。这往往造成创意人员和媒体策划人员间的摩擦。

然而，如今媒体分工越来越细，花费暴涨，并且人们将更多的注意力集中到营销策略上，所有这些都提高了媒体策划的重要性。在某些情况下，广告攻势也许开始的时候用的是杰出的广告构想，接着就该选择合适的媒体了。在别的情况下，广告攻势可能以某个好的媒体时机为开端，接下来是利用合适的广告制作。企业正日益认识到将这两个要素同时考虑的好处。信息和媒体应该协调地结合起来，产生广告攻势的整体效应。意识到这一点，公司就会加强制作和媒体策划之间的合作（见营销实例 14-1）。

1. 制作广告信息

巨额广告预算并不能保证广告战的成功。两家广告公司可以在广告中作同样的投入，但其效果却相去甚远。不论投入多大，广告宣传只有让顾客接受了才算大功告成。

不断变化的信息环境 信息在当今昂贵、零乱的广告环境中极为重要。普通顾客有 22 家电视台和 11,500 种杂志可供选择。此外还有无数的广播电台、源源不断的商品目录指南、直邮广告和户外媒体。顾客在家中、在工作单位，以及其他任何地方都不断受到广告的侵扰。

如果眼花缭乱的广告令顾客烦恼的话，那也会给商家带来

问题。拿在电视网中登广告的人所面临的情形来说，在一部黄金时段播出的电视节目中插播的 30 秒广告 他们通常要花费至少 20 万美元。如果在像赛恩费尔德（49 万美元）或家居改善（Home Improvement）（47 万美元插播一次）这样特别受欢迎的节目或像超级杯 超过 100 万美元 这样的体育比赛中插播 花费还要贵。在此种情况下，他们的广告夹杂在其他 60 多种广告、播音和每小时的节目预告的大杂烩中。

直到最近，电视观众才成为广告界乐意猎获的对象。观众们仅有几个频道可供选择。那些在烦人的商业广告插播时，还有些力气来换频道的人往往发现在其他频道也充斥着同样的内容。然而随着有线电视、录像机和遥控器的发展，今天的电视观众有了更多的选择机会。他们可以通过收看无商业广告的有线频道来躲避广告。他们可以在录像节目中通过按快进键而跳过商业广告。有了遥控器，他们可以在商业广告播出时立刻减小音量或浏览其他频道正在播出的节目。

因此，如今要想争取或保持观众的注意力，广告信息必须要有更好的设计、更妙的想象力、更强的娱乐性并且对顾客更有益。所以要取得广告的成功，创意策略在广告中发挥着重要作用。

营销实例 14-1

媒体与信息：一种新的和谐

当今的广告公司正在发起一场独创性的革命。但这场革命并不一定来自创意人员。越来越多的创意导演走向媒体部门，使得他们最佳的思想能创造出更好的效果。媒体策划对新的广告战来说，不再是既成事实的补充。现在 媒体策划人员同创意人员更加密切地合作 使得媒体选择有助于创意的形成，这种合作往往在一个广告词都没写时就开始了。在某些情况下 媒体人员甚至最先想到新的广告宣传的构思。

在值得关注的广告宣传中，Vin & Sprit AB 的 绝对伏特加 就是媒体

和创意紧密合作的产物。V&S 和 TBWA 在纽约的广告公司 每年都要同大量的杂志社会晤，共同策划“绝伦”的媒体计划。该计划包括 100 多种杂志，从内参到戏剧海报，该公司的创意部门负责制作以媒体为特征的广告。

结果是出现了一批花样齐全的非常有创意的“绝伦”广告。这些广告紧紧瞄准了媒体中会出现的观众 例如，一张出现在节目单上的“Absolut Bravo”广告，用玫瑰花装饰一个晶莹的瓶子，而商业杂志中则夹有一张“Absolut Merger”的折扣券。洛杉矶地区的杂志刊载了“Absolut La”广告，把具有洛杉矶风格的游泳池描绘成具有 Absolut 瓶子的形状。在纽约地区的杂志中，“Absolut 曼哈顿”广告画出了一张带有中央公园的曼哈顿的卫星照片，照片呈现出鲜明的 Absolut 瓶子的轮廓。在风城芝加哥，广告展示了一个 Absolut 瓶子，标签上的字母被风吹得歪歪斜斜。在某些情况下 创意人员甚至能在计划外的杂志上制作广告。比如在《花花公子》上就有一幅巧妙的“Absolut”插页。

传媒花费暴涨，传播渠道五花八门的时代增进了创意与媒体的协作。Absolut 公司的创意——媒体组织的经验对于 TBWA 在广告传扬过程中的探讨产生了积极的效果。创意人与媒体制作人之间的密切合作使他们获益匪浅，这主要是因为广告上的突破使他们的产品占据了进口伏特加市场的 63% 销售量从 1980 年的 12 万箱增加到 1994 年的 290 万箱。

广告信息战略 制造有效的广告信息，第一步是决定向顾客传递什么样的一般信息，即制定广告信息战略。广告的目的是让消费者以特定的方式对产品作出反应。人们只有确信能从自己的行为中有所受益才能那样去做。因而，制作有效的信息应该从确认顾客的利益开始，这种利益可被视作广告的感召力。在寻求将这种利益具体化的时候，许多创意是通过同顾客、经销商、专家、竞争者的交谈开始的。另一些人则尽力去设想消费者购买和使用产品情况来估摸出他们寻求哪些实惠。理想的情况下，广告信息策略直接来源于公司的总体定位战略。

信息策略用语平易，直接勾划出利益产品的定位。广告人

现在必须形成一种引人入胜的创意概念，它将以鲜明、难忘的方式把信息策略具体化。在这个阶段，简单的信息观点成为了浩大的广告宣传。通常，广告文字撰稿人和艺术指导合作产生许多创意概念，希望其中的一个概念将会成为主体。这种创意概念也许会是一种形象，一个短句，或两者兼而有之。

创意概念引导使用广告宣传中的特殊感召手段。广告的感染力应具备三个特点。一，应该具有意义：指出该产品使顾客感兴趣的利益。二，感召力应让人相信，顾客应该相信产品和服务能带来已承诺的利益。然而，含义和可信度均为最佳的也许不一定是突出的利益。感召力同时也应该显著。它们应该说明该产品是怎样优于与之竞争的品牌。例如，拥有一块手表的有益之处是它计时准确，然而很少有手表广告公司去突出这一点。相反，在手表所提供的显然的好处之上，手表广告也许会选择很多的广告主题中的一个。多年来，天美已成为“摔过之后仍能走的表”。与此相反，Swatch 突出其风格与式样，而劳力士则注重豪华和讲究地位。

信息处理 信息的影响不仅依赖于所说的内容，还取决于表达的方式。现在，广告商不得不把“大主意”变成一个广告实践，从而捕捉目标的注意力和兴趣。创意人员必须找出做好的传递风格、语调、措辞以及格式。任何信息都可以用不同的处理风格来表现，比如以下的例子：

- 生活片段：这种风格表现出一个或多个“典型”的人物在一般环境下使用产品。比如，两个母亲在野餐时谈论吉夫 Jif 花生酱的营养价值。
- 生活方式：这种风格表现一种产品如何适应某一特殊的生活方式。比如，国家乳制品委员会的广告展示了正在锻炼的妇女谈及牛奶如何促进健康积极的生活方式。
- 幻境：这种风格围绕产品或其用途创造出一种幻境。比如，露华浓

公司为琼琇(Jontue)香水做的第一个广告展现了一个身着薄绸的光脚女人从一个旧式谷仓中走出来,穿过草地,遇见一个白马王子,然后随他骑马而去。

气氛或意象:这种风格围绕着产品创造一种气氛或意象,比如,美丽,爱情,宁静。这种广告除暗示外,不对产品进行渲染。百慕大旅游广告就创造了这种气氛。

音乐效果:这种风格显示一个或几个人或者漫画人物唱有关产品的歌曲。

个性象征:这种风格塑造一个人物来代表那种产品。这个人物可以是动画的或是真人。

技术专长:这种风格显示了公司在产品制造方面的技术专长。所以,麦斯威尔咖啡显示了它的一名顾客认真选择咖啡豆。

科学证明:这种风格提供该产品优于其他品牌或比另一个品牌更受人们欢迎的调查结果和科学证明。多年来,佳洁士牙膏一直用科学证据使购买者相信这一品牌的牙膏在清洁口腔方面优于其他品牌。

推荐证明:这种风格重点突出一个知名度高,广受欢迎的人士作担保。这可能是像比尔·考斯比(Bill Cosby)这样的显贵人士或是普通老百姓说它们多么喜欢某一特定的产品。

广告制作人还必须为所作广告选择一种调子。宝洁公司总是采用一种正经的语气:其广告在宣传它的产品时说的东西总是很正派。宝洁公司同时也避免幽默,担心幽默会把人们的注意力从信息上带走。相比之下,小凯撒的“比萨,比萨”的广告则使用幽默——是以滑稽可笑的小凯撒的形象充分地表达出一份投入双份回报的信息。

广告制作人必须在广告里使用便于记忆引人注意的措辞。例如,以下左边的主题词如果没有右边的创意词就不会那么有力:

信息要旨

七喜不是可乐。

宝马是高性能驱动。

如果你喝过许多种啤酒，

雪佛 Schaefer 喝起来不错。

我们不会租很多汽车，所以我们

必须为我们的顾客做得更多。

海恩斯 Hanes 短袜比稍便宜的那种

要穿得更长久些。

通过联合的方式，你能用一笔捐款

拨给很多个慈善机构。

创意新句

“可不是可乐”

“终极驾驶”

“当你喝很多啤酒时不

妨只喝这一种。”

“我们亚于他人 所以

我们更努力。”

“买便宜短袜更对得起

您的脚趾头。”

“只要有人要 我们会把

全部的鸡蛋抛出去。”

最后，格式的因素对广告的影响以及其花费会产生不同的效果。广告设计上做些小小的变动也能对它的效果产生重大的影响。图解是读者首先关注的，它必须具有强烈的感染力。再者，标题必须醒目，能吸引购买者去读广告。最后，广告的行文——即广告的主体内容——必须简洁、有力、让人信服。另外，这二个因素在运作上必须有效地融为一体。

2. 选择广告媒体

选择媒体的主要步骤是 (1) 确定广告涉及的范围、出现频率和效果；(2) 选择主要的媒体形式；(3) 选定特定的传媒载体；(4) 选择媒体时间安排。

根据广告能触及的范围、出现频率和效果决定媒体。选择媒体时，广告人必须决定为达到广告的目的，广告应覆盖多广的面，出现的频率多高。覆盖面是根据特定的时间内暴露在广告宣传影响下的目标市场中人口的百分数来测定的。比如，在广告播出的头三个月中试图覆盖 70% 的目标市场。频率的测定是以在广告影响下的目标市场平均每个人受到多少种信息来衡

量的。例如广告人也许想要平均接触率为三次，广告人必须确定所需的媒体影响，即一条特定信息所赋予的信息宣传的量值。例如，对于那些需要演示的产品，电视上的信息比电台上的信息更具影响力，因为电视利用了声效和视效。同样的信息在一本杂志上比如说《新闻周刊》可能比另一本上比如说《国民咨询》更让人信服。总而言之，覆盖面越广，频率越高，影响越大，广告费用也越高。

主要媒体种类的选择 媒体策划者（即广告商）必须了解每种主要媒体的覆盖面、再现率和影响。正如表 14-3 所总结的那样，主要的媒体形式有报纸、电视、直接邮递、广播、杂志和户外宣传。每种媒体都有其优势和局限。

表 14-3 主要媒体简介

媒体	优 点	局 限
报纸	灵活，及时，良好的当地市场覆盖面，接受广泛，可信度高	时效短，制作质量差，转嫁读者少
电视	良好的大规模市场覆盖率，平均费用低，结合视、声及动作，诉诸感官	绝对费用高，内容庞杂，宣传短暂，观众可选择性差
直邮	观众选择性强，灵活性好，同一媒体内没有竞争对手，个性化	相对费用高，广告形象差
广播	当地接受良好，地理及人口选择性强，费用低	只有听觉效果，宣传短暂，注意力较差，听众零星分散
杂志	地理及人口选择性强，可信度高，制作质量好，读者阅读时间长	购买版面费时间，费用高，位置无保证
户外广告	灵活性好，复现率高，费用低，媒体竞争少，位置选择灵活	观众选择性差，创造性差

媒体策划者在选择媒体时要考虑多种因素。目标顾客对媒体的习惯将会影响对媒体的选择，广告人寻找那种可以有效地到达消费者的媒体。产品的特性也同样会影响选择，比方说，时装最好刊登在彩色杂志上。宝利来照相机最好在电视上播出。不同种类的信息要求不同的媒体。关于“明天大拍卖”的消息需要在广播或报纸上发出。具有许多技术内容的信息也许需要杂志或直接邮送方式。成本在选择媒体方式时是另一个主要因素。例如，电视广告非常昂贵，报纸的广告花费就便宜得多。媒体策划者既要考虑选用一种宣传媒体的总支出，也要考虑把信息传递给每一千个人的单项开支。

媒体影响和开支必须定期审核。长期以来，全国广告界混用电话和杂志两种方式的做法一直占主导地位，而其他媒体则常常受到忽视。然而近来，媒体成本和数量大幅度增长，但受众人数却有所下降。营销者所采用的战略是把宣传限定在狭窄的范围内，结果，广告人正日益转向多种媒体，从有线电视到户外广告以及停车计时器和购物手推车（见营销实例 14-2）。

营销实例 14-2

广告人选择新媒体

随着电视网的费用剧增和观众的减少，许多广告人正在寻找沟通消费者的新途径。这种面向微观市场战略的趋势，越来越集中到更特定的顾客群，更加刺激了寻找多种媒体来代替电视网。广告人正在把他们大部分的预算转向花费少、针对性强的媒体上。

从这种转变中生成的两个最有利可图的媒体是户外广告和有线电视。近年来广告牌又呈复苏趋势。尽管户外广告花费近来得到了稳定，不少广告人现在每年要在这方面投入 11 亿，比十年前增长了 25%。过去的那些有碍观瞻的东西已不复存在。我们现在看到的是鲜艳夺目的巧妙设计。户外广告对沟通重要的当地顾客不失为一种良策。

有线电视也在兴起。如今 美国 95% 以上的家庭能开通有线电视 大约 65% 的家庭已经入网。在传播界，有线电视的广告收入已经成为增长最快的部分。1981 年，有线电视收入占电视广告收入的不足 1%。到了 1994 年，它的比重达到了 9%，而广播网的份额则下降了同样的百分比。有线网络系统可以播出专题节目 比如 体育频道、新闻频道、营养节目、文艺节目和其他针对特定观众群体的节目。广告人可以利用“窄道播出”的优势 对特殊的市场群体进行“点射”而不是采用广播网提供的“滑膛枪”式的散射方式。

有线电视和户外广告似乎做得相当不错。然而，广告越来越多地出现在那些看来不大可能的领域。广告商们在寻找廉价的与顾客沟通的途径时 发现了一系列令人眼花缭乱的“可供选择的媒体”。作为消费者 我们已经习惯了电视上、杂志中、报纸上、广播里和道路旁的广告。但是现在 无论你到哪里去或干什么 你也许会碰见某种新的广告形式。

在购物推车上的小广告牌和购物袋上的广告刺激你去买某个牌号的一次性尿裤。当你排队等着付款时，电视屏幕调到了“结帐频道”告诉你最新的消息，并插播食品广告。当你走向汽车时，停车计时器上的标牌向你兜售各种各样的东西 从吉普车到 美能达 相机到 Recipe 狗食。刚逃到棒球场 就发现广告牌那么大的电视屏幕正播放着“百威”啤酒的广告，而头顶上一架带有电子信息板的小飞艇正悠然自得地盘旋着。

你花钱去当地的一家电影院看电影，但首先映入你眼帘的是大众电子公司的便携式立体声音响的广告。接着，电影本身公然充斥着许多促销广告。在机场，你会受到有线新闻电视网 CNN 机场电视网的“招待”。在火车站，你碰到的是“通勤频道”。甚至教堂的布告牌上也为肥皂做广告。广告上寻求冲出地球的媒体形式，可以花上 55 万美元在国家航空航天局 NASA 计划发射的一次性火箭 Conestoga 1620 号的显著位置买到一块 58 英尺大的广告空间。

这些可供选择的媒体有的似乎有点牵强，它们有时会惹恼消费者。但是对许多营销者来说，这些媒体可以节省钱财，并且提供了一种能在其生活、购物、工作和娱乐的地方抵达到这些目标顾客的宣传方式。当然，这也会你们考虑，对于厌倦了的消费者来说，是否还有不存在广告净土。出租车的后座，或者公用电梯或者公厕的小隔间？别作梦了！所有

这些地方都受到了新型广告的侵扰。

选择特定的传媒载体：媒体策划者现在必须选择传媒载体(media vehicles),即在每种一般的传媒类型中的特定媒体。例如电视载体包括赛恩费尔德、朋友之间、默菲·布朗和 ABC 今日世界新闻。杂志载体包括《新闻周刊》、《人民》和《体育画刊》等。

媒体策划者必须计算出每种载体的千人开支额。例如，如果一张满页四种颜色的广告在《新闻周刊》上刊登要花费 126,000 美元而《新闻周刊》的读者为 310 万人，可接触到的每 1,000 人花费是 40 美元。同样的广告刊登在《商业周刊》可能要花费 64,400 美元，但覆盖率却仅在 870,000 人，每千人的花费大约为 74 美元。媒体策划者将对每种杂志每千人的花费进行排名，偏好那些到达目标消费者每千人花费最少的杂志。

媒体策划者也得考虑为不同媒体制作广告的花费。报纸广告的制作可能花费不了多少钱，而转瞬即逝的电视广告会花上几百万。平均来讲，广告商们制作一个仅仅 30 秒钟的电视广告要花费 222,000 美元。最近 耐克仅为制作一个题为《墙》的广告整整花了 200 万美元。

在选择传媒载体时，媒体策划者必须要平衡媒体花费与多个媒体效果因素的关系。首先，策划者应权衡花费与传媒载体观众的质量。例如对一则关于婴儿洗液的广告，《新父母》杂志应该有很高的价值而《绅士季刊》的价值就很低。其次，媒体策划者应该考虑公众的注意力。例如，《时尚》的读者就比《新闻周刊》的读者更注意广告。第三，策划者应该确认载体的编辑质量。《时代》和《华尔街日报》比《国民咨询》更可信更有威望。

确定媒体时间安排：广告商还必须决定如何在一年中安排广告播出。假如一年中产品的销售高峰在 12 月，在 3 月份回

落。公司可以根据季节的变化制定播出安排。许多公司做一部分季节广告，有些公司只根据季节做广告。

最后，广告商们还得选择广告形式。持续播出是指在一定的时期安排广告均衡地播出，而脉冲式播出是指在一定阶段内轻重不同地安排广告。因此 52 次广告可以在一年中每星期安排一次播出，要么分几次连贯播放。这种播放是为了在短时间内重点播放，为进入下一个阶段的广告宣传建立产品意识。热衷脉冲式播出的人感到这种方式可以用来取得同稳定播出一样的效果，但花费却少得多。

广告评估

广告节目应定期对交流效果和广告的销售效果进行评估。衡量一则广告的交流效果——问卷调查——表明广告是否传播得好。问卷调查可以在广告被印刷或播出前后进行。在广告被推出前，广告商们可以把它先给消费者看，问他们感觉怎样，衡量由此产生的反响和态度变化。广告做出后，广告商们可以衡量广告如何影响消费者的反响和对产品的知晓、了解和偏好。

然而 品牌知晓增长 20% 品牌偏好增长 10% 这会产生什么样的销售效果呢？广告的销售效果通常比交流的效果更难衡量。除广告之外，销售还要受到诸多因素的影响，如产品形象、价格和得到的渠道。

衡量广告销售效果的一种方式是将过去的销售量与过去的广告开支进行对比。另一种方法就是通过实验，例如测试不同广告开支水平的效果。“必胜客”快餐店在不同的市场区域内花费在广告上的钱因地而异，而且在产生的销售水平上可以测出差别来。它可以在一个市场区域内作正常的花费，在另一个地区花一半，而在下一个地区的花费是正常数目的两倍。如果这

三个市场区域的条件相同，并且在区域内所有其他的营销努力也相同，那么这三个城市中出现的差异可能与广告费用水平有关。在设定更为复杂的实验时，可以包括其他的变量，如，所使用的广告和媒体之间的差别。

组织广告宣传

不同的公司以不同的方式组织实施广告宣传。在小公司里，广告也许由销售部门处理，大公司则设有广告部，其工作就是制定广告预算，同广告公司打交道，处理直邮业务，商品展销以及其他广告公司不负责的广告业务。多数大公司利用外界的广告代理公司，因为他们能提供多种优势。

广告代理公司 (advertising agency) 如何工作呢？广告代理公司是在 19 世纪中晚期，由在媒体工作的推销人员、经纪人发起的。他们得到一些公司的委托，负责销售宣传方面的事务。随着时间的推移，推销人员开始帮助客户准备广告。最终，他们组建了代理公司，在广告宣传方面比媒体更专业化。如今的广告公司聘用专家，他们能比公司自己的人员更好地完成广告任务。代理公司可以带来外界人士的观点，解决委托公司的问题，同时也能采用其与不同顾客打交道和处理不同情况的经验。因而，现在即使是有很强广告宣传能力的大公司也利用广告代理公司。

有些代理公司规模很大。美国最大的广告代理公司，利欧·伯耐特 (Leo Burnett) 年营业额超过 22 亿美元。近年来，许多广告公司靠吞并其他广告公司发展壮大，因而出现了许多庞大的控股公司，其中最大的广告代理公司集团 WPP 集团 属下有几家大型的广告代理公司以及一些较小的广告公司，他们的营业总额超过了 200 亿美元。

多数广告代理公司拥有专门的职员和渠道为其客户处理广告攻势各个阶段的事务，从制定营销计划到筹划广告攻势、准备、推出和评估广告。广告代理公司通常有四个部门：广告创意和创作部门、媒体、广告对象的研究部门、商务以及代理公司的各项业务活动的部门。每笔广告委托业务都由一位业务主管负责实施，每一个部门都被分配从事一项或几项广告委托业务。

广告代理公司传统上是通过获取佣金或代理费而获得报酬的。过去，典型的做法是广告公司收取媒体总开支的 15% 作为回扣。例如，假设某家代理公司为一客户买了六万美元的杂志版面，这家杂志社将向广告公司收取 5.1 万美元的费用。这家代理公司就向客户收取六万美元的费用，而将其中的 9,000 美元收作佣金。如果客户直接向杂志社购买版面，他也得照样付 6 万美元的费用，因为佣金只付给那些被认可的广告代理公司。

即使如此，广告客户和代理公司双方对这种广告代理制度越来越不满意。广告客户抱怨说，同样的服务，小型广告公司支付的费用小，而大广告公司仅仅因为他们的业务开展得多，收费也高。它们还认为这种广告代理制度使得广告公司越来越对收费低廉的宣传媒体和短期广告宣传不屑一顾。代理公司也不满意，因为它们为一宗广告代理业务做的额外服务很多，但得不到额外的报酬。结果，现在的趋势是要么直接付给佣金，要么既给佣金又给酬金。现在有些大的广告客户将广告酬金同代理公司的广告宣传的效果挂起钩来。目前，只有大约 35% 的公司仍以佣金的形式给广告公司支付费用。

另一个趋势也在影响广告代理公司的业务：许多代理公司通过增加相关的营销服务来谋求发展。这种新的多种经营的代理公司提供一整套密切相关的营销和促销服务，包括广告、促销、公共关系、直销和营销调查。有些甚至还增加了营销咨询、电视制作和销售培训部门，为的是能同他们的顾客成为全方位

的“市场伙伴”。

然而，大多数广告公司发现，广告客户除了传统的媒体广告服务加上直销、促销和公共关系外，对它们没有更多的要求。因而许多代理公司近来放弃了一些服务项目，为的是集中搞好传统的服务。有些广告公司开创了它们自己的“创意小店铺”，这些规模小、独立性强的代理公司可以免受大代理公司的官僚主义之苦，并开创自己独到的广告宣传风格。

国际广告宣传决策

国际广告客户与国内客户相比要遇到更复杂的情况。其中基本的问题是：国际广告宣传应做到什么程度才能适应各国市场的特点。有些大广告商曾试图在国际广告宣传和采取高度统一的优惠措施——广告费低廉、全球广告宣传效应以及更加稳定一致的世界形象。然而，标准化也有弊病，最主要的是，各国的市场因文化、人口、经济条件的不同而千差万别。因而，大多数国际广告商采用的是“全球性思维，地域性运作”的方式。他们制定全球广告战略，使得他们世界范围内的广告宣传更有效，更一致。然后，他们使自己的广告节目更适应地区市场里顾客的需要和期望。

各家公司对其全球广告宣传作不同程度的调整，以适应各类具体情况。凯洛格的麦片在世界各地的商业广告几乎是同一个模式，只是针对地区文化差异作了些小修改。例如，一则使用网球为主题的广告在全球都有感召力。广告选用长相一般的青少年演员来演播——既不太北欧化又不太拉美化。当然，凯洛格将广告翻译成了不同的语言。英文版里，托尼用英语惊叫道：“棒极了！”而在德文版里则成了德语的“棒极了”。其他的变化就微不足道了。在美国的广告里，托尼在赢得比赛后，高兴得一

下子跃过了球网。而在其他版本里，他只简单地同他的年轻伙伴击掌致意。

相比之下，派克笔的广告在国与国之间的差别就很大。在德国，广告上显示的是握着派克笔的手，写出的广告词：由此你能精确地书写。在英国，派克笔是领先品牌，广告强调的是奇异的制笔工艺。在美国，广告以“由此告诉你谁是老板”突出其地位和形象，广告词是：“有时非派克莫属”。公司以这种方式塑造出各种形象以迎合每一市场中顾客的需要。

另外，全球性广告客户还面临着其他几个问题。比如，国与国之间，广告媒体的费用和可能得到的媒体千差万别。有些国家的媒体形式太少，无法处理所有的广告业务。另一些国家则充满了各种各样的媒体，广告客户不能够以合理的价格取得全国的覆盖面。媒体的价格是可以商讨的，而且差别也很大。一项研究表明，在欧洲 11 个国家，每千人的开支在比利时为 7.58 美元，到意大利则为 5.91 美元。就妇女杂志而言，以每千份的发行量计算，每页的广告费用在丹麦是 2.51 美元，在德国为 10.87 美元。

国家与国家之间对广告管理的程度也不同。在许多国家，对企业的广告开支、媒体的使用、广告词的性质和广告宣传以及其他方面的事项都有一个广泛的法律体系来限定。这种限定往往要求广告客户适应不同国家的国情。看下面的例子：

为英国电视创作的长达 30 秒的凯洛格广告必须经过修改之后才能在欧洲被公众接受；在荷兰，必须删除涉及到钢铁和维生素的内容；在法国，要删掉穿凯洛格 T 恤儿童的镜头，因为在法国儿童被禁止出现在电视广告上；在德国要删除“凯洛格史无前例的玉米片”这句广告词，因为法律禁止竞争性宣传。一个 30 秒的广告经过修改后只剩下 5 秒了。

因而，尽管广告商制作全球战略指导其整体广告宣传，但特定的广告节目通常必须去适应地区文化习俗、媒体特点以及广告宣传的规定。

促 销

除广告外，还有其他两种大众推销工具——促销和公关。促销(sales promotion)指短期的宣传行为，目的是鼓励购买的积极性，或宣传一件产品、提供一种服务。公关为购买商品或享受服务提出了理由，而促销则提出了现在就买的理由。这种例子随处可见。星期天报纸中夹了一张插页，里面有一张购买福尔杰咖啡的优惠券。一位经理买了部康柏笔记本电脑，得到了免费手提箱。五金连锁店接到通知，如果它同意在当地报纸上为布兰克·德柯尔便携式电动工具做公关，它就可以得到 10% 的回扣。促销包括广泛的用以刺激更快更强烈的市场反应的手段。

促销的迅猛增长

促销手段被制造商、批发商、零售商、贸易联合会和非盈利机构等诸多组织采用。它们瞄准终极顾客（消费者促销）、商业客户（商业促销）、零售商和批发商（贸易促销）以及销售队伍成员（销售队伍促销）。今天，在许多出售消费品的公司里，促销在所有营销开支中占 75% 或更多的比例。每年促销开支都以 12% 的速度增长，而公关的增长率仅为 7%。

促销的迅猛增长，尤其是在消费品市场上的增长，是由几个方面的因素导致的。首先，在公司内部，销售部经理承受着巨大压力，力图增加当前的销售客户，他们把促销看作一种有效的短

期销售手段。第二，从外部看，公司面临着越来越激烈的竞争，而互相竞争的品牌差别越来越小。竞争者越来越多地使用营业推广以区分他们的产品。第三，由于花费增加、媒体的多样化和法律的限制，公关的效果降低了。最后一点，顾客越来越受销售部门的引导，而零售商则越来越多地跟制造商打起了交道。

促销使用率的增长造成了消费者开始抗拒促销，从而减弱了促销激发顾客购买兴趣的能力。实际上，美国的消费者已不太把促销当回事了，但在东欧，消费者最近对宝洁公司分发一种新推荐的洗发水样品的反应却是戏剧性的。对于宝洁而言，分送样品活动是很平常的商业行为，然而对波兰和捷克的消费者来说这几乎是奇迹：

华沙的购物者免费得到大批沙宣（Vidal Sassoon）“洗了就走”洗发水样品，仅仅为了首先使用新产品的特权，只要有商品摆上货架就有人来排队。有些人感动得竟然流下泪来。在捷克斯洛伐克的一个小镇上，当地邮政所所长被选人直销小组内，他非常高兴，便给宝洁的职员送去了玫瑰以示感谢。他告诉宝洁的职员：“这是这个邮局有史以来最激动人心的事件。能亲身体验即将到来的市场经济，真是件美妙的事情。”

虽然没有什么商品促销能够在早已习惯了促销的美国及其他西方国家的消费者中引起那样的激动，制造商们现在正寻找新方法 to 克服混乱的不良影响，例如可以采用赠送优惠券的方式和制作更戏剧化、更能吸引顾客的节目。

在进行促销推广时，公司必须制定目标，选择合适的工具，制定出最好的计划，预先检测并实施这项计划，还要预先估计到结果。

制定促销目标

促销目标的范围极其广泛。销售者可以利用消费者促销来增加短期销售或帮助建立起长期市场份额。这个目标可以是鼓励消费者试用一种新产品，可以是把消费者从竞争对手的产品那里吸引过来，可以是促使消费者购买一种开发已久的产品，也可以是保持并奖励那些忠实的顾客。贸易促销的目的包括向零售商购入新产品并且更多地存货，让他们为产品做公关并给予产品更多的货架空间。对于销售队伍而言，目的是从销售队伍那里得到对当前新产品的更多支持，或是使销售人员签订新合同。营业推广经常是与公关或与人员销售一起使用的。消费者促销通常必须进行公关，这样就可能增加广告的作用。贸易和销售队伍促销支持着公司的人员销售进程。

总的来说，商品促销应该成为一种建立与消费者关系的手段。它们应该有助于巩固产品的地位，并建立与消费者的长期关系，而不能仅仅是创造短期销售量或是暂时改变品牌。营销人员越来越注意避免只顾价格的快速成交式促销，而偏向于对保证品牌价值有利的促销。比如在法国，雀巢建立了“婴儿中心”在这里旅行者可以给婴儿喂食。在每个中心，雀巢服务小姐提供免费的一次性尿布，使用可更换的桌子及靠背椅，以及免费的雀巢婴儿食品。每个夏天，64名服务小姐接待12万名婴儿并分发600万份婴儿食品。这项正在发展中的促销活动向家长提供了真正的好处，并且产生了一个与消费者建立联系的良机。在用餐高峰时间，雀巢的服务小姐与妈妈们在一种独特的全新关系中进行直接的接触。雀巢还提供免费的儿童营养咨询。

即便是价格促销也能用来建立与消费者的联系。这样的例

子包括所有的“经常性市场计划”和近几年来纷纷出现的“俱乐部”。如果计划得当，每种食品促销工具都有与消费者建立联系的潜力。

选择促销手段

有许多手段都可以用来实现促销目的。下面就是对主要的消费者 / 贸易促销手段的详细描述。

1. 消费者促销手段

主要的消费者促销手段包括样品、赠券、现金偿还、价格包装、奖励、特殊广告、以推销为目的的展示、展览、抽彩和游戏活动。

样品 (samples) 是提供给顾客试用的商品。有些样品是免费的，另一些则由公司收取少量费用以抵销生产费用。样品可以是挨家派送的，也可通过邮寄的方式或在商店里分发。送样品是最有效但同时又是最昂贵的方式。有时样品被一起放在样品箱里，这样又可以用来推销其他产品或服务。Blockbuster Video 的“红利盒子”促销即是一例。如果顾客租了三部片子就可以得到一个内装 Triples 和其他通用磨坊生产的麦片，宝洁生产的夏威夷庞奇用品，Clorox 生产的 Hidden Valley 用品以及来佛兄弟公司生产的来佛 2000 肥皂。在 7 月 4 日假期后，Blockbuster 分发了 400 多万个这样的“盒子”。

赠券 (coupons) 是一种凭证，让顾客在购买某些特定商品时享受折扣优惠。在美国，每年有超过 3,100 亿美元的赠券被分发出去，这个数字是 20 年前的 10 倍。消费者兑换了近 80 亿张赠券，节约了 47 亿美元的购物开支。赠券可以附在其他商品中一同寄出，或是放在广告中。这样可以刺激已有名气的品牌的消

费或者促进新品牌的试用。

现金折返 cash refund offers/rebates 类似赠券 只不过金钱的减少是在购买之后而不是在之前。消费者向制造商提供了购买的证据,然后它们就以邮寄的方式偿还一部分购买支出。

一揽子折价 price packs 使得消费者在一般价格之外还可以在在一件商品上省钱。减少的价格是由制造商直接在标签或外包装上标出的。它可以是减价出售的独立包装(比如两件卖一件的钱)或者是两件有关的商品装在一起(如牙刷和牙膏)。在刺激短期销售方面这种手段非常有效,甚至超过了赠券。

实物奖励 (premiums) 是免费或以低价提供商品作为对购买某件商品的鼓励。例如在桂格燕麦片公司的“探宝”促销中,它在 Ken-L Ration 狗食罐盒里放入了 500 万美元的金币和银币。在它最近的奖励促销中,Cutty Sark 奖给买一瓶苏格兰威士忌的顾客一个铜盘,买两瓶的则奖给一个台灯。奖励可以是放在包装物内,也可放在包装物外(外包装)。如果是可以再次使用的物品,包装物本身也可以是一个奖励,比如装饰盒。奖励有时可以寄给那些购买了商品的顾客。

广告特制品 advertising specialties 是作为给消费者礼品的物品,上面通常印有厂商的名字。典型的广告特制品包括钢笔、日历、钥匙扣、火柴、购物包、T恤、帽子、指甲刀和咖啡杯。美国公司每年在广告特制品上的花费超过 45 亿美元。这样的东西非常有用。在最近的一次调查中,被调查的消费者中有 63% 使用着广告特制品。其中超过四分之三的消费者能够回忆起厂商的名字或者广告词。

常客回报 patronage rewards 指在固定地使用某公司的产品或接受服务后得到的现金或其他报酬。例如,航空公司经常提供乘客回报计划,即乘客乘坐某一航空公司的飞机超过一定公里数后,可享受一次免费旅行。马里奥特宾馆已经采取了一

项“贵宾计划”，对它们宾馆的常客表示酬劳。巴斯金－罗宾斯公司设有常客回报，每买十件商品，顾客可以免费享用冰激淋。

购物现场促销 [point-of-purchase (POP) promotions] 包括在购物点或销售点设立的显示牌和宣传告示。例如在凯普恩－克琅琪公司的麦片销售亭旁边树立着一个五英尺高的广告显示牌。但是，零售商们不愿或不能使用生产商每年给他们提供的显示牌、指示牌及海报。生产商正在启用新的购物宣传材料，用电视或精美印刷品显示，并且保证把这些材料很好地加以利用。

竞赛 (contests)、抽彩 (sweepstakes) 和游戏 (games) 可以给顾客提供赢得一些东西的机会，这有时靠运气，有时要做些努力。竞赛要号召顾客参与——摇铃、竞猜、设计或建议。抽彩要求顾客在一张彩票上写上名字。游戏是在顾客每次购买时给予他们一些东西，如纸牌数码、补全字母，这可以帮助他们获奖。销售竞赛可以督促货主或销售人更加积极，因为奖品往往发给那些善于营销的人。

营销实例 14-3

促进客户关系：频率营销计划和俱乐部

许多公司已经制定了与顾客建立长期联系而不是仅仅创造短期销售量的商品促销计划。最常见的措施是频率营销计划和俱乐部营销计划。这些计划给予挑选出来的顾客特殊优待和奖励，以便使他们做“回头客”。

频率营销计划

频率营销计划奖励那些频繁地采购或大量采购的顾客。通过与公司最好的顾客建立起长期的、内部活跃的、不断增值的关系，从这些顾客身上得到更多的终身价值。

美国航空公司是首批实施频率营销计划的公司之一。80年代早期，美国航空公司实行了利益计划，这项计划使常客们积累飞行的里程数，并且拿它们兑换飞机票、较好的座位号或是其他好处。旅馆业很快也开始

实施频率营销计划。马里奥特因为实施了荣誉顾客计划而领先，然后很快就被海亚特公司所效仿。其他旅馆连锁店也进行了效仿。常客们在积累到一定的数目之后 就可以得到较好的房间或是免费的房间。接下来，出租车公司赞助了这项计划，信用卡公司也开始实行这一做法。西尔斯信用卡公司对提出投诉的用户发给奖金，壳牌石油公司的信用卡用户则得到免费汽油。

一般情况下 首先实施频率营销计划的公司能得到最大的利益 然而在竞争者也有所反应之后 这项计划会成为所有参加公司的负担。很快，许多顾客参加了竞争者的优惠活动 因而公司会发现 他们赠出了许多航班、房间 却得不到太多的好处。虽然有这么多问题 频率营销计划仍旧是与顾客建立长期关系的一种重要手段。

俱乐部营销计划

许多公司围绕它们的商品创立了俱乐部的概念。也许在购买商品和付费时 俱乐部成员资格就已经自动获得了。有些俱乐部非常成功：

溪谷景色 Valley View 中心商场是达拉斯的一家商场 最近它开了一家潇洒顾客 Smart shoppers 俱乐部 这是一项用于奖励那些使用了它们的计算机触摸式屏幕售货亭的计划。要想得到会员身份以及个人辨认号码，在商场购物的顾客必须填写一张有关人口统计及心理方面问题的简短申请表。这样 每次会员光顾商场时 把他们的身份号码输入商场的触摸式屏幕 就可以得到每天的折扣零售、赠券 每周的抽奖。当顾客得到减价和奖励时，溪谷景色的零售商们也得到了有关他们的客户的市场信息。该购物中心是美国35,000家购物中心中使用这种高科技技术的 10家商店中的一家。

NCL 公司发起了一项叫做‘纬度忠诚计划’的活动 这是与 VISA 公司合作的产物。这项计划包括买二送一的奖励。

沃顿书业公司发起了一项‘受欢迎的读者’活动 已经吸引了 400 万人 每人每年付费 10 美元就可以得到邮寄的新书 每本书有 10% 的折扣，每花 100 美元就退还 5 美元，并享受其他服务。

陶瓷装饰物品制造商 Lladro 发起了一项年会费 35 美元的收藏者协会。会员得到一份免费的杂志目录，一个免费的徽章，免费在纽约 Lladro 博物馆登记注册，并享受去西班牙的免费旅行。

盖特威联邦 (Gateway Federal) 是辛辛那提的一家节俭储蓄银行，它成立了一家俱乐部，对存款在一万美元以上的顾客开放。俱乐部的一万名成员得到了 26 种优惠，其中包括免费兑换、取款和旅行支票，还有社交聚会，客户演说以及通俗娱乐节目。会员可以使用 IBM 电脑和其他办公用品，而且可以在正常时间外为私人接待预留俱乐部的房间。

购买哈利－戴维森摩托车的顾客可以得到一年的免费会员资格，以后每年的续办费为 35 美元。该俱乐部提供一份杂志、一本旅行手册、一项紧急救援服务、一项特别设计的保险计划、旅馆折扣，并为在外地旅行的顾客提供哈利摩托车服务。

执行较好的俱乐部和频率营销计划产生了辉煌成果。比如，当西尔斯公司发现许多顾客正走到它的竞争对手那里去的时候，便开始实施了“最佳顾客”活动。这项活动把那些频繁到西尔斯购物，还有那些每年来这家商店花一大笔钱的顾客定为最佳顾客。大约有 720 万顾客符合这项标准，而零售商们估计他们每人的价值是那些一般的新主顾的六倍还多。最佳顾客得到了特殊的优惠，比如，商家保证在 24 小时内对服务要求作出反应。这项活动使西尔斯公司的顾客保留率提高了 11%，并且使这些“最佳顾客”的购物消费增加了 9%。

2. 贸易促销手段

更多的促销资金被投入到零售商和批发商身上（63%），在这方面顾客只占 37%。贸易促销可以让零售商和批发商把一个品牌送上货架，进行广告宣传，鼓动顾客购买。如今，想在货架上占有一席之地相当不容易，因此生产商不得不压低价格，实行补助和销售回扣以及给批发商或零售商提供免费商品，以使他们的商品能放上货架，并且长盛不衰。

生产商可使用好几种商业促销工具。有很多工具是用来进行顾客宣传的——竞赛、奖金、展示会——也可用来作为营业推广工具。生产商也可直接进行折价（discount）销售，即在规定的时段内以低于标价的价格销售。这些措施可鼓励销售商大批

进货。销售商可利用折扣直接获利，或是进行广告宣传，也可对顾客降低销售价格。

生产商也可提供折让 (allowance)(通常比例较大)以便在零售商同意以一些方式对其产品进行宣传时给予回报。广告折让对零售商的宣传活动作出补偿。展出折让对他们特殊的展出活动作出补偿。

生产商也可能提供免费商品，以商品形式之外的额外供应回报那些购买到一定数量或侧重购买某一特色或尺寸商品的中间人。他们也提供销售员佣金，即现金或礼品给零售商或其他销售商品者以让他们推销生产商的产品。生产商给零售商提供免费的特别广告实物（上面通常印有公司的名称），如钢笔、铅笔、日历、压纸器、登记本、记事簿、烟缸和直尺等。

3. 业务宣传手段

公司每年要花费数十亿美元用于对产业客户的宣传。这些业务宣传用来保持业务上的领先地位，刺激购买，回报顾客，鼓励销售商。很多业务宣传手段与顾客宣传和商业促销的手段雷同。这里我们着重研究两类主要的业务宣传手段——召开大会及商业展览、销售竞赛。

许多公司和商业机构组织大会和商业展览来宣传它们的商品。本行业的公司可在商业展览会上销售产品。每年有逾 5,800 次的商业展览会吸引着近 85,000 万人参加。业主将得到许多好处，例如有机会寻求主导市场，接触当前客户，介绍新产品，会晤新客户，向当前客户销售更多的商品，并利用宣传品及视听材料教育顾客。商业展览会也能帮助公司获得新的发展前景。大约 90% 的展览会参加者都是在展览会上首次见到公司的货主。市场业务主管会把他们年度宣传资金的 35% 用于商业展览会。

销售竞赛是在货主或零售商之间开展的在一个特定时期内促进销售业务的竞赛。销售竞赛鼓励并承认优秀的公司销售员，他们会得到免费旅行、现金奖励或其他礼品。一些公司对于超额完成销售量的零售商给予奖励。获奖者可在诸多奖品之间作出自由选择。销售竞赛在与可评估和可实现的销售目的相连时效果最好。

开发促销计划

营销人员必须作出其他决策以确定完整的销售宣传计划。首先，营销人员必须确定鼓励金的数额。如果想取得宣传成功，一定限额的鼓励金是必需的。更多的鼓励金会产生更好的销售效应。营销人员还必须考虑参与情况。鼓励金可给予每个人或只给特定的人或团体。

营销人员必须确定如何发起和分配促销计划。折扣券可以在包装上、在商店里、或通过邮寄等形式发行。每一个分配方案都涉及到不同层次的范围和代价问题。越来越多的营销人员正把多种媒体综合为一个总的活动概念。宣传的持续时间也很重要。如果促销宣传期太短，许多有可能成为主顾的人将会离去。如果期限太长，将会失去一些“立即行动”的顾客。

评估也十分重要。然而许多公司没有对它们的销售宣传方案精心评估，或是评估得很肤浅。生产商可使用诸多评估方法中的一种。最普通的方法是对宣传前、宣传期间、宣传后的情况进行对比。假想一家公司在宣传前市场占有率为 6% 在宣传期间升至 10% 宣传后降至少 5% 此后又升至 7%。这样宣传已经吸引了新的试用者，并让现有顾客的购买率增加。宣传过后，销售下降，那时因为顾客已抢购完存货。长期上升至 7% 意味着公司又赢得了新的使用者。如果此品牌的市场占有份额降

至原有水平，那说明宣传只改变了暂时的需求而不是总需求。

顾客调查会显示不同人对于宣传的反应以及宣传过后他们的行为。调查能够提供信息反映出有多少顾客了解到了宣传活动，他们有什么样的想法，有多少人利用了这次宣传活动，宣传怎样影响了他们的购买等多方面的情况。销售广告也可以通过实验进行评估，这里边涉及到诸多因素，例如鼓励评价、范围以及分配方法。

很明显，营业推广在整个促销组合中占有很重要的地位。要想很好实施，营销人员必须确定营业推广目的，选择最佳工具 设计营业推广计划 实施计划 并评估结果。营销实例 14-4 描述了一些获奖的营销活动。

公共关系

另一个主要的大众宣传工具是公共关系 (public relations)，即通过获得有利的公众宣传而与公司的不同客户建立良好的关系 建立良好的“ 公司形象 ” 对付或消除不利的谣言、传闻或事件。公关部门可以发挥下列功能中的一种或全部：

- 新闻关系或新闻代理：为了使公众注意力集中到某人、某个产品或某项服务而创设有价值的信息并将其公布给新闻媒体
- 产品宣传：宣传特定的产品
- 公共事务：建立并维持全国范围或地方范围内的团体关系
- 游说：建立和维持与立法机关及政府官员的联系以影响法律和法规的制定
- 投资关系：维持与股东及金融团体其他有关人员的关系
- 开拓渠道：维持与股东或非盈利机构的成员的联系以获得资金或志愿人员支持

公关用来宣传产品、人、地方、活动、组织,甚至是国家。行业协会已经利用公关手段使人们产生对一些不景气商品如鸡蛋、苹果、牛奶和土豆等的兴趣。纽约市通过组织“我爱纽约”的活动转变了该市的形象,从而吸引了成千上万的游客到该市游览。强生公司成功地使用了公关手段,避免了从市场上消失的危险。国家也可利用公关吸引更多的游客、外资和国际支援。

公关可以以远远低于广告的代价而对公众心理产生较强的影响。公司不需要为新闻媒体中的广告篇幅和时间付钱。但它要雇用一批专职人员创作并传播信息及对付一些情况。如果一个公司能够“制造”一些有趣的故事,可能会有好几家不同的新闻机构来“炒”这些故事。这与花费巨资做广告带来的效果相同,并且它带来的可信度要比广告高得多。公关的作用有时会令人吃惊。

乔治亚-太平洋公司开展了一次“世界上最快的盖房者”的竞赛,以给那些购买盖房木板器材的顾客提供更好的经营来试用一种高质量的盖房板。竞赛参与者要销售 100 平方英尺的盖房板,然后以盖房的速度和工作质量为标准评出优胜者。一等奖为免费豪华夏威夷二日游。竞赛开始时是在该公司分布在全国的销售中心举行八个地区的淘汰赛。提前几个月,每个销售中心把该公司公关部精心制作的宣传材料直接邮寄给个区域的盖房业主。最终有 150 多个盖房业主参加了地方性竞赛。然后这八个地区的优胜者飞往亚特兰大参加全国竞赛,时间正好定在“全国盖房周”。该公司在亚特兰大的关联广告带来了广泛的宣传效应,并为一家儿童医院筹集资金几千美元。亚特兰大市长公开宣布了获奖者名单和乔治亚-太平洋公司的名称。帽子、T 恤和海报都在全国和地方性宣传中派上了用场。竞赛结束后,该公司将一份印刷品和一套影像材料寄送给了参赛者所在地的各主要媒体。活动开支:5-7 万美元。收益:这次活动带来的广告媒体效应价值 250 万广告费,并且使该公司的市场销售额

增长了 90%。

尽管公关有着潜在的作用，但由于它的作用范围较小，因而并未受到重视。公关部通常设在公司总部内。其成员忙于处理各种不同的公共关系——股东、雇员、立法者、市政官员——以至忽视了支持产品形式的公共关系项目。销售经理和公关人员有时说法不同，许多公共关系人员把他们的工作看成是简单的交流想法，而销售经理倾向于对广告和公共关系对销售和利润的影响更有兴趣。

然而，这种情形正在改变。现在许多公司要求它们的公关部以趋向于推销本公司和改善底线的眼光来对待他们所有的行动。一些公司正在建立特殊的单位，叫做销售公共关系，来直接支持公司和产品促销并创造形象。许多公司雇用销售公关部门来掌握公关程序并给予公司的公关小组以支援。

营销实例 14-4

公共关系：节俭使用营销预算

意大利跑车制造商兰博里尼每年在美国销售不到 100 辆跑车。销售兰博里尼车可不是件容易的事情。这种车在运动中具有纯粹的诗意，但是价格也高得惊人。Diablo VT 型 492 马力的引擎带来了 202 英里/小时的最高时速并能使车在 4.1 秒内从静止加速到 60 英里/小时，其价格为 239,000 美元。要租一辆 Diablo VT 车的花费是每月 2,999 美元 首次预付为 52,000 美元。由于只出售少量兰博里尼车，因而大多数人几乎见不到这种车。然而，为了得到商品展示的机会并向潜在的顾客促销，公司必须审慎地开支其用于美国市场有限的 60 万美元营销预算。

兰博里尼的最终目标是每年在美国市场销售 1,500 辆到 2,000 辆。这项目标制定的部分根据是，扩大它的产品阵容使其包括价格有 75,000 美元到 100,000 美元之间的跑车。要达到这个宏伟的目标，就要求厂商增加这种车的“曝光率”，使其更多地引起人们的注意。目前，它的广告正在几

家精心挑选的商业、旅行、生活杂志上发表，这项广告突出了车的速度和迷人的外观。另外，最近公司发起了为未来的 50,000 顾客办理直接邮购的活动。这些顾客平均家庭收入为 150 万美元。

但是，说到广告，60 万美元还不够。因此，兰博里尼公司把有限的营销预算和各种各样的公共关系活动联系起来，这些不用花费太多的钱。公司积极地吸引新闻界，例如，它为汽车旅行者提供试验型驾驶用车。结果在最近的《纽约时报》的评论中，这种车被描述成了“运动着的雕塑，财富的象征，集娱乐、停泊和驾车为一体”。在一次试车之后，《幸福》杂志记者写道：“在展示台上，柠檬色的 Diablo 车呼啸而来，我从未见过面的邻居从家中冲出来要看个究竟。”兰博里尼也刺激了高雅的公共关系活动。举例说，公司最近在波士顿的一家商店里举行了一个 200 人参加的鸡尾酒会，宾客的名单由这家商店和富人的生活杂志《罗伯报告》来决定。

兰博里尼公司在不断地寻找新的方法向富人展示它的赛车。由于它在公共关系方面作出的努力，Diablo VT 赛车被指定为 1995 年 PPG Indy 世界系列赛车的比赛用车。这使得兰博里尼公司有机会在 15 个赛点展示自己的产品，并允许当地的经销商给予顾客在赛道上试车的机会。兰博里尼的一位主管说：“去年我们用这种方法在底特律赛车大奖赛上卖出了三辆。而且，兰博里尼公司第一次允许其 19 家在各地的经销商拥有示范产品，这样试车者在试车的时候，经销商就不用担心里程和保险的消费了。

兰博里尼在美国的每年 2,200 万美元的花费只不过占了世界大型汽车制造商广告预算的一小部分。但是，通过对公共关系的创新利用，这家公司在节俭使用广告预算方面极为成功，向富裕的买主充分展示了它的产品。

主要的公关工具

公关人员使用好几种工具。主要工具是新闻。公关人员找出或创作一些对公司或其产品有利的新闻。有时新闻故事自然而然地就形成了，有时公关人员提出一些事件行动来制造新闻。

演说也能营造产品和公司的知名度。另外，公司领导人员必须圆满地答复新闻媒体提出的问题，或在行业协会上做演讲，或在交易会上讲话。这些事件会有助于确立公司形象，但也会破坏公司形象。另一个普遍的公关工具是特别活动，包括新闻发布会、大型的开幕式、焰火展示、镭射节目、热气球升空、多媒体展示，以及各种展览会。

公关人员还准备书面材料，接近并影响他们的目标市场。这些书面材料包括年度报告、小册子、文章以及公司的新闻小报和杂志。现在，公司越来越多地使用诸如电影、幻灯节目、录音磁带等视听材料作为宣传工具。企业形象材料能帮助创立一个公司的形象地位并能很快被公众接受。图形拼板、文具、宣传小册子、招牌、商业贺卡、建筑、制服、公司的汽车和卡车等，只要它们吸引人、形象鲜明、容易为人熟记，都会成为促销工具。

公司还可以通过向公益活动捐钱来提高在公众中的声誉。例如，宝洁公司和出版商结算行联合举行了一次为“残奥会”募捐的活动。出版商结算行邮寄了产品折扣券作为捐赠。宝洁公司也给“残奥会”捐赠了购物折扣券。又例如，B. 陶顿图书公司在一次为期四年的扫除文盲的活动中捐资 300 万美元。

重大公关决策

在考虑何时和如何使用公共关系时，管理层应当制定公关目标、选择公关主题及载体、实施公关计划以及评估结果。

1. 制定公关目标

首要任务是制定公关目标。多年以前，加利福尼亚造酒厂雇用了一家公关公司发展两个主要市场目标，使美国人相信饮酒是幸福生活的一部分，并改善加州酒在各品牌酒中的形象和

所占市场份额。下一个公关目标是，创作出一些有关酒的故事并将它们登在一些著名的杂志如《时代周刊》、《美丽居家》和报纸食品专栏及特写上，找出一些饮酒有助健康的事例，并引入酒的药用价值。而且，为争取年轻人、大学生、政府机构和各少数民族区域的市场而发行特别的广告。这些目标变成了具体的目标项目，对最后的结果作了评估。

2. 选择公关主题及载体

厂商下一步应该选择公关广告的主题和所需的公关工具。公关主题要服从企业整体的营销和宣传战略。公关是企业整体营销和宣传系统的一个重要部分。因此，公关广告词要细心地与企业的广告、人员销售、直销以及其他宣传手段结合好。

在一些情况下，公关广告词和工具的选择方式很明显。其他情况下，公关必须去创建而不是寻找广告。这种创作手段在非营利组织的公关集资中尤为重要。集资者举办了大量的特别活动如艺术展、拍卖、义演晚会、书市、竞赛、舞会、宴会、定期集市、时装表演、捐赠物品甩卖等。当一种竞赛如步行马拉松产生后，竞争者们又创立许多新的形式，如读书马拉松、自行车马拉松和慢跑马拉松。

3. 执行公关计划

执行公关计划需要小心谨慎。将所找出的故事登上传播媒体。特别好的故事容易上媒体，但大多数故事并不特别好，有可能过不了编辑那一关。因而，公关人员一个主要财富就是他与传媒编辑的关系。事实上，公关人员通常都干过记者，认识许多媒体编辑并知道他们需要什么。它们知道必须让传媒编辑满意，这样才有可能使故事不断被采用。

4. 评估公关效果

公关效果很难测出，因为公关要与其他促销工具一起使用，而且它的影响往往是间接的。如果公关使用于其他促销工具之前，它的作用便很容易估价出。

最容易的广告效用方式是在传媒上公布的数字。公关人员给顾客一本小册子，上面显示了所有产品的宣传媒体。这种公布的数字并不很使人满意。它们显示不出有多少人读过或听过这句广告词或者在这之后有什么感想。除此之外，因为传播媒体在读者与电视观众之上重叠，它并没有提供信息给大量观众。

一种较好的衡量方式来自对广告运作后，人们在产品知晓、了解和态度上的转变。对这个转变需要衡量一下采取这些措施以前和以后的水准。例如，土豆膳食部门得知，在公关活动的影响下，相信“土豆富含维生素和矿物质”的人数由 36% 上升到 67%。这一变化代表了在产品了解上的一个飞跃。

销售和利润的效果，如果可以得到的话，那它就是公关努力的最好标准。例如，在一次被称作“莫利斯猫”的广告战役结束后，它所宣传的产品的销售量增加了 43%。当然，公司也同时加强了广告和促销工作，因而也必须把它们的作用考虑进去。

小 结

三种大量使用的促销工具是：广告、销售促进和公共关系。它们是大規模营销的主要工具。与之相对，个人销售针对的是个别买主。

广告——买主通过有偿媒体去通告、劝说并且引起别人对他的产品和公司的注意——是一个有力的宣传工具。美国的厂商每年花大约 1,500 亿美元做广告，采取多种形式并有多种用

途。广告决策包含对目标、预算、通信、媒体和最终结果的估计。登广告的人应清楚广告的目标是告知、劝说还是提醒购买者。广告预算可以根据支付能力大小、所占销售额的百分比、竞争对手的广告开支，或者目标及任务而制定。广告信息决策需要制定信息战略并使之有效执行。媒介信息需要确立目标、制度和效应目标；选择主要的宣传手段、工具和决定媒介的时间安排。宣传与媒体决策必须与最强广告效果相协调。最后评估要求在广告开始前、进行中和进行后对通信和销售效果进行评估。

营业推广包括范围极广的短期刺激手段——赠券、奖励、竞赛、折扣——被用来刺激商业顾客、贸易和公司本身的销售队伍。营业推广的费用在近几年比广告费用增长得快。营业推广要求设立促销目标，选择工具，制定并实施促销方案，以及评估结果。

公共关系即取得公众喜爱并创造一个有亲和力的公司形象，是最少被利用的主要促销手段，但它在打响名气及取得公众喜爱等方面具有极大潜力。公共关系包括设立公关目标，选择公关信息及载体，以及评估公关结果。

第 15 章

人员销售和销售管理

1982 年，位于田纳西州金斯堡的依斯曼化学公司开始一项顾客驱动型的质量管理计划，该计划名为“消费者和我们”。十一年后，该公司因此荣获了 1993 年度的马尔科姆·鲍特里奇国家优质产品奖的殊荣。其实，依斯曼公司的方法极为简单——它尽其所能地改善公司与消费者之间的关系。

不容置疑，该公司的 500 名销售人员在公司的顾客驱动型质量计划中以及为赢得鲍特里奇大奖发挥了重要作用。该公司深知它的销售人员必须熟练掌握最基本的

销售技巧——发现合适的消费者，推荐公司产品，最后得到定单。作为销售部门的主管，必须善于发现人才，训练他们能够有效地销售产品，鼓励他们迈向新的台阶。每年，销售队伍为公司取得 50 多亿美元销售额，产品从包装的塑料袋到化工产品应有尽有。然而，在依斯曼公司，推销人员所要做的远远不只是在自己的领地转一转，他们还要到处推销产品。依斯曼公司的销售队伍与众不同的原因在于它对长远目标的建立和维持的偏好，以及和全球 7,000 名顾客之间的互利关系。

同消费者建立牢固的关系是鲍特里奇大奖的重要标准。其他方面，评委们还要看公司如何运用有效联系去处理同顾客的关系，如何训练推销人员去认识产品，聆听顾客的话语，处理顾客的疑惑和抱怨，如何从顾客那儿得到信息和如何满足顾客的期望。依斯曼公司的销售人员经过精心挑选，受过全面培训，在使顾客满意方面表现突出。

销售队伍在公司和顾客之间建立了重要的联系。为了让消费者满意，公司竭尽全力，销售队伍经常寻找自己在配合它的 18,000 雇员努力发展与顾客的关系中的位置。公司的售后服务队伍的简称就是 MEPS 它的意思是让依斯曼成为受喜爱的卖家。MEPS 的客观性就在于去发展联系依斯曼和消费者之间的纽带。当特殊的顾客有问题时，MEPS 就组织去解决。MEPS 计划形式多样，但它是销售队伍努力的方向，也是消费者关注的重点。

举例来说，一名依斯曼的销售代表在消费者遇到一个棘手的问题——一件化工产品有黑斑时，他也就开始着手工作。这名推销人员组织一个跨职能部门的小组去解决这个问题，包括公司的供应方、分配部门、生产部门和产品服务团体。这个 MEPS 小组建议在顾客的设备上安装新的器件，解决了这个问题。当顾客抱怨说他们觉得印在定单背面的公司标准的“销

条件”有点令人不快时，又一个 MEPS 小组便成立了。这些条件不太顺耳，就好像公司在说：“我们知道你在寻找我们，我们将解决你的问题。”MEPS 小组精简了销售条件，并使之更为友善。

要解决顾客的问题，必须先知道问题是什么。公司鼓励推销人员去查询问题，提供了一个 24 小时服务的免费投诉电话。推销部门负责处理顾客态度调查。这些反馈的信息被印刷成九种语言分发给遍布全球的消费者。在调查中，消费者要向依斯曼公司排列出 25 种因素，其中包括产品质量、实验价格、准时支付，分享市场信息。推销员对调查很认真，他们深信第二位重要的事情就是从消费者得到调查结果，“第一位当然就是得到定单”。

顾客调查提供了重要的反馈信息，但也成为推销部门最有力的销售工具。同消费者商讨调查结果是推销员的责任，同时也让消费者知道公司正在致力于解决他们的问题。因而，根据一位公司销售主管所说的：“调查结果给你提供了一个和顾客反复商讨的事情。更重要的是，顾客比较欣赏这种做法。这表明公司关注他们的言行，致力于为他们服务。正如一名顾客所评论的：“虽然调查只不过是一张纸……我赞赏的是这种职业道德，是这种依斯曼追求的精神……。”

是的，依斯曼的销售人员懂得，得到定单的最好方法就是和顾客建立长期的合作关系。正是因为公司致力于产品质量和消费者沟通才使得公司充满勃勃生机，有了新的追求。“曾一度，我称他们为笨人，”一位买主说，“现在他们蒸蒸日上，你不必催着他们交货。”他每年跟依斯曼公司签订 300 万美元的合同定单。

读完本章后，你应该能够：

1. 讨论公司推销人员在为顾客创造价值和建立与顾客之间的联系上所起的作用；
2. 明确销售队伍管理的六大步骤；
3. 解释公司如何设计销售队伍战略和结构；
4. 解释公司如何招募、挑选和培训销售队伍；
5. 解释公司怎样给予推销人员报酬，如何管理他们，以及怎样评价推销队伍的效率；
6. 讨论人员销售过程，区别面向交易的营销和关系营销。

罗 伯 特 · 史蒂文森曾指出：“每个人都靠推销一些东西而活着。”我们都对受雇于商业组织向全世界的顾客推销产品和服务的销售队伍很熟悉，但是，销售队伍在许多其他机构中也存在。例如，大学利用招生人员吸引新学生，教堂利用社区委员会吸引新的会员。医院和博物馆的基金筹集人员为它们吸引捐款人和筹集资金；甚至政府也使用推销队伍。举个例子，美国邮政管理局有一支销售队伍给大公司客户提供特快专递和其他服务；农业推广部门派出农业专家向农民推销新的耕作方法。在这一章里，我们将考察组织中的人员销售的作用、销售队伍管理决策和人员销售的基本原则。

人员销售的作用

人员销售的形式多种多样，其作用在不同的公司也大相径庭。下面，我们来看一看人员销售的性质和销售队伍在现代营

销组织中所起的作用。

人员销售的性质

销售是世界上最古老的职业之一。从事这一行的人有很多名称 推销员、销售代表、客户主管、销售顾问、销售工程师、代理人、区域经理以及营销代表。这些名称只是其中的一部分。

人们对销售人员持有许多看法，其中也有一些不好的看法。“推销员”可能让人们想起米勒的剧本《推销员之死》中可怜的威廉·罗曼。或许你可能会想起威尔逊的《音乐人》中爱抽烟、语言幽默的驼背希尔。这两个例子把推销员描绘成了孤独的人，在他们的街区内四处游说，把一些东西卖给那些毫无戒心或原本不想买东西的人。

然而，现代的推销员同那些不幸的老模式有着天壤之别。今天，大多数推销员都是受过高等教育和专门培训的。他们的工作就是建立和保持同顾客之间的长远关系。他们通过聆听顾客意见，满足顾客需要，解决顾客问题而与顾客建立起联系。飞机制造业的巨人波音公司控制着世界飞机 55% 的市场份额，它用友善的微笑、亲切的话语、拍拍肩和握握手卖出了价值无数亿美元的飞机：

销售一架价值 7,000 万美元或更贵的高科技飞机是一项复杂的工作，也是一个挑战。一桩大买卖就可能做到几十亿美元。波音公司的销售人员组织了一个庞大的公司专家小组——销售、服务技术人员、财务分析专家、计划制定者、工程师——所有的人都致力于满足顾客的需要。销售人员把自己看成研究各个航空公司的专家，就像是华尔街的分析家一样。他们去发现哪家航空公司想要扩大规模，什么时候需要更换飞机，以及它的详细财务状况。这个队伍通过计算机系统试飞波音飞机和与之竞争的飞机，模拟飞行航线、机票价

格和其他事项，以便证明他们的飞机是最高效的。然后是高层次的磋商。销售过程极其紧张而缓慢，从开始的销售展示到最后宣布成交需要两至三年时间。有时，航空公司和波音公司的高级管理人员会集在一起秘密商讨这项交易。得到定单后，销售人员必须时刻保持联系，以便保证能及时满足客户的需要。成功建立在和顾客之间牢固而长久的联系，建立在成绩和信任之上。像一位分析家所说的那样 波音公司的销售人员“就是搜集信息 建立联系的中间渠道 从而保证一切顺利进行。”

销售人员 (salesperson) 这个说法包含着极为广泛的含义。一方面，一个销售人员可能是一个接受定单的人，就像商店里柜台后的售货员。另一方面，他也可能是努力去得到定单的人，需要能创造性地将产品与服务销售出去，如电器设备、工业设备、飞机，甚至保险、广告和咨询服务。其他的销售人员从事于布道式的推销：这些人员不必甚至不许得到定单，只不过是建立好感或是向买主作宣传。比方说，一名医药公司的推销员拜访医生并向他们宣传公司的医药产品，鼓动他们用这些药品为病人开处方。在本章中，我们主要集中论述比较富有创造性的销售，以及建立和管理一支高效的销售队伍的过程。

销售队伍的作用

人员销售是促销组合中的一种人与人之间直接接触进行推销的方式。广告是单向的、非人员的同目标消费群体进行的交流。相反，个人销售是双向的，在推销员和每一个消费者之间进行的个别交流——无论是面对面的 还是通过电话 通过电视会议，或是通过其他方式。这意味着在较为复杂的销售形势中，人员销售比广告更为有效。推销员能对消费者进行调查，从而更多地了解消费者的需求。他们能够调整市场供给以便满足每一

个顾客的特别需要，并就销售价格进行协商。他们能够同关键的决策者建立长期的私人关系。

在不同的公司里，销售人员的作用是不同的。一些公司根本没有销售人员，如那些仅仅通过邮购渠道进行销售的公司，或是通过生产商的代表、销售代理商或中间商进行销售的公司。但是大部分公司的销售队伍作用巨大。在施乐和杜邦这样的销售贸易商品的公司，公司的销售人员直接同消费者接触。事实上，对许多消费者来说，销售人员也许仅仅是他们接触的对象。对于他们而言，销售人员就代表了公司。在像宝洁或威尔逊体育用品公司这样的消费品公司里，它们是通过媒体销售，最终的消费者很少接触甚至根本就不知道销售人员。但是销售人员仍在幕后起着重要作用。他们在工作上同批发商和零售商交往，以得到他们的支持并能帮助他们更好地推销公司的产品。

销售队伍在公司和消费者之间起到关键的纽带作用。在许多情况下，销售人员要同时服务于两个主顾——一个是卖者，一个是买者。首先他们对于消费者而言代表的是公司。他们找到并发展一批新的顾客，向他们传播有关公司的产品和服务的信息。他们通过接近顾客、展出产品、解答疑问、协调产品价格和条件直至成交来完成产品的销售。除此以外，销售人员为消费者提供服务，进行市场调查和情报工作，以及填写销售定单报告。

同时，销售人员对于公司而言代表消费者，在公司内部充当消费者利益的维护者。销售人员将顾客对公司的产品促销活动的意见反馈给那些与此直接相关的人员。他们了解到消费者的需求并同公司的其他人员一同进一步提高自身在顾客中的信誉。因此，销售人员必须充当一个在卖者和买者之间调整相互关系的‘客户经理’的角色。

当公司朝一个很有力的市场发展时，它们的推销人员将越

来越关注市场和消费者。以前人们总认为销售人员应该同销售有关，而公司应该同获利有关。然而现在的观念认为销售人员应该不单单从事产品销售，他们还得知道如何使得消费者满意和提高公司的利润。他们应该能够看懂销售数据资料，能够评价市场潜力，收集市场灵通消息并促进市场战略和计划的开发。他们应当懂得如何使公司上下合力去赢得顾客的肯定和尊重。一批面向市场的而不是仅仅针对销售的推销人员将最终起到更加显著的作用。除了赢得新的顾客和进行销售以外，它将帮助公司同消费者建立长远的关系，并创造利润。

销售队伍的管理

我们将销售人员管理 (sales-force management) 定义为一种对销售人员的活动进行的分析、计划、实施和控制。它包括筹划销售人员战略和构成以及对销售人员的招募、选拔、培训、补充、监督和评估。这些重大的销售队伍管理决策可在图 15-1 中看到，并将在下面几节中介绍。

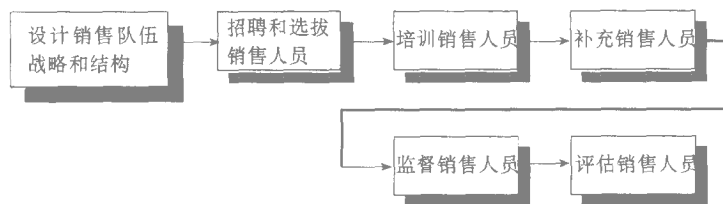


图 15-1 销售人员管理重大决策

设计销售人员策略和销售人员的结构

营销经理们面临有关销售人员策略和规划的问题。推销人员和他们的任务应该怎么构成？销售人员队伍的规模应该有多大？销售人员应该单独销售还是应该同公司里其他成员合作？他们应该直接销售还是通过电话来销售？我们在下面将谈到这些问题。

1. 销售队伍的结构

一家公司可以根据许多方法中的任何一种对销售责任进行分工。如果这家公司只向一家在许多地方拥有顾客的企业销售一种单一的产品的話，这就很容易作出决定了。在这种情况下，这家公司将采用区域销售结构。然而，如果这家公司向各种各样的顾客销售多种产品的話，它可能就要选择产品销售结构、顾客销售结构，或两者合二为一。

区域销售队伍结构 在区域销售结构 (territorial sales-force structure) 中，每名推销员负责一个区域，向那个地区的顾客推销公司的所有产品或为他们提供服务。这种方式明确了推销员的职责 而且因为只有一人负责整个地区 他 她 对区域销售的信誉和责任全权负责。这种方式同时促使推销员努力与当地的公司建立良好的关系，因为这将使销售更加有效。最后，因为每名推销员在有限的一块区域内活动，交通花费因此也很少。

一个区域销售组织常常由许多级的管理人员组成。每名推销员负责推销公司所有的产品。在组织的最底层，销售商向销售代理负责，销售代理向零售主管负责，而他则向零售主任负责 再向上是 22 名区域销售经理，他们向四名销售总经理（西部、中部、南部及东部）负责 而这四人则向销售副总裁负责。

产品销售队伍结构 推销员必须了解他们推销的产品，尤其当产品数量多而且复杂时更应如此。这种需要，加之生产管理的增长，已经使许多公司选择了产品销售队伍结构（product sales-force structure），这时，不同的销售人员销售不同的产品。例如，柯达公司使用不同的销售人员推销它的胶卷和供工业上用的产品。胶卷销售人员只销售能集中送达的简单的产品，而其他工业产品销售人员则处理那些需要技术知识的复杂产品的销售。

当然，若同一个客户购买同一公司生产的不同产品，产品销售队伍结构也会导致问题。例如，一家叫巴斯特国际公司的医疗用品公司有数个销售部门，每一部门有其独立的销售人员。数个巴斯特的推销员可能最终同时走访同一个客户。这意味着他们将沿同一条路到达公司并等待公司相同的采购人员。这笔额外的开支必须与由于对产品的更多了解和注意所能带来的收益进行比较。

顾客销售队伍结构 越来越多的公司采用的是顾客销售队伍结构（customer sales-force structure），他们根据客户或产品组织其销售人员，各自分离的销售人员可能被用于销售不同的产品 或为老客户服务 或致力于寻找新客户 或为大户服务 而另一些则为长期客户服务。

根据客户情况组织销售人员能使公司更为客户所关注，并与重要的客户建立更紧密的联系。例如，总部设在瑞士的 ABB 这个一年 290 亿美元销售额的工业设备制造巨人，最近就由产品销售队伍结构改为顾客销售队伍结构。新的结构使得顾客的倾向性更强，也提高了对客户的服务质量：

直到四个月前，大卫·唐纳森为 ABB 销售加热器……30 年的工作使大卫自信对加热器很了解，但他对 ABB 其他的能源分部提供的

产品知之甚少。因为在不同的时候有好多 ABB 的推销员找上门来向他们推荐 ABB 的产品。ABB 的老板意识到这样进行推销效果太差。因此，大卫与其他 27 名推销员一道接受了新的工作。他现在还在销售气轮机、发电机及其他三种产品。他与六个主要的客户进行联系。他的信条是：与客户保持良好的关系，把能帮助他们提高生产效率的产品卖给他们。他说：“我的工作是客户能更容易地与我们做生意。当他们遇到麻烦时，我告诉他们该找 ABB 的哪个部门。” ABB 能源分部的总裁说：“如果你想成为一家由顾客的需求推动的公司的话，你必须根据购买者来组织你的销售人员，而不是根据你的产品。”

复合销售队伍结构 当一家公司在广泛的地域内向各种各样的客户销售许多种产品时，它经常采用综合各种销售结构的方式。推销员可以根据顾客与地域，产品与地域，产品与顾客，或地域、顾客及产品来进行专业训练。没有哪种单一的模式适合所有的公司和情况。每个公司应该选择一种销售结构，以使其能最好地迎合客户的需求和它本身的市场战略全局。

2. 销售队伍的规模

一旦一家公司决定了它的销售结构，接着要决定其销售队伍的规模。推销员组成了公司中最创效益，也是最昂贵的资产。因此，增加他们的数量意味着同时增加收入和开支。

许多公司采用一种称为工作量计算法 (workload approach) 的方法决定销售人员的规模。使用这种方法时，一家公司首先将客户按照它们的规模、重要性，或其他因素来分组。然后，公司根据不同级别的客户所需要访问的次数和各级客户的数目来决定所需推销人员的数量。公司可能有这样的结构：假设我们有 A 级客户 1,000 家和 B 级客户 2,000 家，A 级客户一年需访问 36 次，B 级客户一年 12 次。在这个例子中，推销人员的工作

量，即他们每年必须进行的对客户的访问次数为 60,000 次。假设每名推销员每年进行 1,000 次走访，因此这家公司需要 60 名推销员。

3. 其他销售队伍战略和结构问题

销售管理还必须决定谁将参与销售活动及不同的销售及辅助销售人员将如何协同工作。

外部及内部销售人员 一家公司可能仅有外部销售人员 (outside sales force) 或仅有内部销售人员 (inside sales force) 或两者都有。外部销售人员上门走访客户。内部销售人员则通过电话联系业务或在他们的办公室内接待来访的预期客户。

为了减少外部销售人员所花费的时间，许多公司已经扩大了内部销售人员的规模。内部销售人员包括技术辅助人员、销售辅助人员及用电话进行业务联系的人员。技术辅助人员提供技术信息，并解答客户提出的问题。销售辅助人员为外部销售人员提供后勤服务。他们预先打电话预定好会面的事项，处理信用支票，确保及时送货，并在客户无法联系到外部销售人员时回答他们的问题。电话营销人员则利用电话为在外推销的人员寻找新的潜在客户的线索。

内部销售人员的工作使得在外的推销员有更多的时间用于向主要客户推销商品并寻找新的大户。电话推销员一天能与 20 至 33 名客户联系，而在外的推销员一天平均只能进行 4 次会面。而且在许多情况下以及对多种产品来说，用电话进行销售与上门走访进行推销一样有效，同时费用却减少许多。例如，如果一个典型的个人推销访问花费 200 美元的话，一次例行的电话推销只花费 5 美元，而一个综合的电话推销只花费 20 美元。无论是大公司还是小公司都可以成功地运用电话进行推销：

杜邦的许多电话推销员以前都是有经验的外部销售人员，他们协助销售公司的多种多样的化学制剂和特种产品。坐在杜邦的顾客电话接洽中心，电话推销员们处理由顾客提出的技术问题，解决产品与送货方面的问题，并告知在外的推销员们最有可能的潜在客户。杜邦的一名电话推销员写道：“我使用电话工作更有效。当你在外时，如果某人不在他的办公室，你会耽搁一个小时，而在电话中你只耽搁了 15 秒。通过电话，我和那些在外的推销员一样，而且我能与很大区域内的客户进行接洽。”

克莱麦克斯便携式机器工具公司 (Climax Portable Machine Tools) 同样证明了小公司也能利用电话推销赚钱，并且仍对客户很关注。在旧的体制下，这家公司的销售管理人员把三分之一的时间花在路上，或培训送货推销人员，或在电话上与他们联系。他们一天能进行大约四次洽谈。现在，克莱麦克斯公司五分之四的电话推销人员每人与大约 30 位潜在客户用电话进行联系，以便加强由广告和业务信件带来的影响。因为处理每件业务大约需要五次电话，销售管理人员在每次洽谈后都将最新的情况输入计算机中，记录下许诺的程度、要求、下次洽谈的时间以及个人情况。克莱麦克斯公司的总裁说：“如果有人提出要去钓鱼的话，我们的人将把这个信息输入计算机，并用来使下一次电话洽谈更迎合他的个人兴趣。”他还指出这是建立良好关系的一个办法。另一个办法是在第一回送达一名潜在客户的信件中附上有销售管理人员照片的商业贺卡。当然，仅仅凭友谊是无法售出 15,000 美元的机器工具的。但是电话推销方式确实运行得很好。当这家公司的客户被问及“你们是否经常见到销售管理人员”时，肯定性的回答占绝大多数。实际上，许多人没有意识到他们所有的洽谈活动都是通过电话进行的。

小组销售 单独一个人就能处理一个重要大户的时代正在迅速消失。现在，随着产品越来越复杂，客户也变得更大且有更多的要求，一个人再也不能处理一个大户的所有需求。因此，大

部分公司采取小组销售的方法为大户提供服务。销售小组可以由销售、采购、管理、财务、技术辅助，甚至高层管理人员组成。例如，宝洁的小组由推销员、市场管理人员、技术辅助人员、后勤及信息服务专业人员组成，他们密切地与像沃尔玛、凯马特和目标这样的大型零售商进行合作。在这样的小组推销情况下，推销员成了“管弦乐队成员”，他们协调整个公司的努力，与重要的顾客建立有利可图的关系（见营销实例 15-1）。

当然，公司明白仅仅要求它的雇员进行小组合作是实现不了合作的。他们必须调整酬金及认可系统以便估价分享客户的工作。而且，他们必须给销售人员的工作建立更好的标准和手段。他们必须在培训课程中强调小组工作的重要性，当然，同时也肯定了对个人的主动性。

招募和选择推销员

任何一种成功的销售行动中最重要的是招募好的推销员。平庸的推销员和优秀的推销员在推销工作方面的差距是巨大的。一位胜任其工作的高级推销员具有相当的价值。一项研究表明，一般情况下优秀推销员要比普通推销员多推销 1.5 到 2 倍的商品。在典型的销售队伍中，30% 的优秀推销员可以推销 60% 的产品。因此，认真谨慎地挑选推销员能大幅度地提高推销队伍的整体工作业绩。

除了在销售额上的差异以外，挑选不慎也会导致高成本的人员调整。一项研究发现，每年销售人员的调整占全部人员的 27%。大幅度的人员调整，成本会相当大。当一个推销员辞去工作后，发现和培养一个新推销员的成本可达 5 万美元至 7 万美元之多。另外，一个具有众多新人的推销队伍的推销能力要降低许多。

1. 优秀推销员的构成因素是什么？

如果一个公司知道它所寻找的人员应具备什么样的品质，那么挑选推销员将不成问题。例如，如果它认为优秀的推销员是开朗、有进取心、精力充沛的，那么它能轻而易举地选定具有这些特点的申请人。然而，许多成功的推销员都是羞怯的，话语温柔，而且反应较慢。

坚持不懈地寻找这些性格颇具魅力的推销员毋庸置疑会带来成功的推销。一项调查显示出优秀的推销员应充满热情、坚持不懈、具有创造力、自信心和对工作的责任心。他们认为推销是一种生活方式，并且有强烈的“顾客第一”的意识。另一项研究表明优秀的推销员应该是独立的、自觉能动的，同时也是杰出的听众。还有一项研究指出，推销员对顾客来说，应该是一位耐心、热情、诚实的朋友。他们必须有内在的驱动，严守纪律，努力工作，有能力与顾客建立牢固稳定的人际关系。

企业怎样才能弄清楚本行业的推销员应具备什么样的素质呢？工作职责说明提到了企业应当寻找的某些素质。需要大量的计划和文秘工作吗？这一工作需要经常出差吗？推销员是否要面对经常被拒之门外的情况？推销员要与高层次的买主打交道吗？成功的推销员应当适合这些职责。企业也应该从它的最成功的推销员身上找出成功的推销员所需要的素质。

2. 招聘程序

当管理部门已经决定需要什么样的人后，便开始实施招聘计划。人力资源部门通过正在工作的推销员的推荐，利用职业介绍所、登分类广告、与大学生接触，寻找申请人。直到最近，一些公司时常发现，使大学生们专修营销专业很困难。许多人认为推销只是一份工作，而不是一种职业，推销员必须以欺骗的

方式而赢得高效，并且推销工作没有安全保障，还要东奔西走。除此以外，一些妇女认为推销是男人的职业。面对如此多的问题，招聘公司如今提高了起薪，许诺较高的加薪幅度，并且还特意强调，超过四分之一的大公司的总裁都是由营销和销售起家的。他们指出：全美仅有 23% 的推销员是女性，而在其他一些行业，如旅馆服务业（63%）、银行金融业（53%）和医疗部门（52%）要高得多（见营销实例 15-2）。

3. 挑选推销人员

招聘会吸引许多申请者，公司必须从这些申请者中挑选出最佳人选。这种挑选过程可以只是简单的非正式的面试，也可以是长时间的测试和交谈。许多公司对申请人给予正式的测试，测试通常衡量推销员的态度、分析和组织能力、个人品质和其他特征。有些公司（如 IBM、Prudential、宝洁、吉列）对测试结果特别重视。吉列公司宣称：测试使人员调整率降低了 42%，并且测试结构与今后新推销员的工作情况确实密切相关。但是测试结果仅仅提供了一个方面的信息，而其他诸如如个人性格、履历、以往的工作情况以及面试官的反应等因素无法通过考试来获知。

营销实例 15-1

小组销售：从“单卖”走向“联营”

多年以来，消费者总是在销售者的圈子里转动。销售者分析各种顾客，探讨消费者的需求，提出和产生解决方案，达成交易。对于销售相对简单的产品而言，这种方法十分可取。但是如果产品比较复杂以及服务要求很高，那么销售者就不能简单地独自行事。请看下面的例子：

这是迈克尔最大的机遇。他年仅 23 岁，是名有进取心的旅行推销员。但是他每月赢得的定单还不足 2,000 美元。有一次，他联系上了一家

叫 NS&C 的专营瓷器和水晶产品的公司，它每月的电话账单超过 7,000 美元。他把一部分佣金让给了公司的老资格推销员阿尔·罗杰奇 (Al Rodriguez) 以换取帮助。他们俩去参观 NS&C 公司的总部时，被带到一个装满瓷器和水晶的房间里。“这些东西绝对值不了 7,000 美元，我们应该立即停止这笔交易。”然而，当他们看到一个个正用电话联系业务、忙个不停的推销员的时候，很快改变了主意。他们意识到，必须扩大自己的销售队伍。他俩叫来了销售经理斯蒂文·史密斯和 MCI 公司的顾问汤姆·曼东尼，同 NS&C 公司进行了两次会谈，解决了电话线安装等技术问题。这便给迈克尔和艾尔最终获取定单扫清了障碍。这样，借助于集体销售的力量，迈克尔获得了工作生涯中规模最大的一次定货。

越来越多的公司发现销售联合体可以发现并解决问题，提出方案并能及时把握销售时机。这样一个联合体队伍要包括来自各种领域、各阶层销售公司的专家，有销售、营销、科技和售后服务、机械工程、操作、金融和其他各个领域。在联合销售的情况下，营销人员由“单独行动者”变为“联合行动中的一员”。一个这样的销售人员用运动用语来表达：“我们的工作就是后卫，任务是观察消费者，将各项不同的领域分别承包下来，不同的人来回答不同的问题。我们建立一项计划，而后进行电话销售。”

最近不少公司在不同的销售地域建立了销售和服务联合网。每一支销售网队伍由一名销售员领导，管理消费者合同中的各项事宜，如销售、服务和技术援助，最终成了一支与消费者打成一片的、消息灵通、兢兢业业的队伍。

当消费者业务变得十分复杂以至公司的销售组织无法提供彻底的解决方案时，公司将进一步组织多公司联合销售网。例如，来自 MCI、IBM 和罗姆 (Rolm) 公司的销售网络最近组成联盟，共同努力为一个正在安装复杂数据网络的大公司提供解决方案。MCI 的网络提供数据通信信息，IBM 提供计算机硬件和软件，罗姆则提供开关装置。

有些公司甚至开设了名为“管理中心”的会议地点，供各联合网络进行合作交流之用。施乐就开设了其中六个会议地点。施乐销售联合体邀请重点客户的关键人物到会议中心去，在那儿服务人员作简单汇报，安排分布在国内其他地方的公司专家的电话会议，并提供帮助联合建立业务联系，改善客户服务。

小组挑选也有些缺陷。例如，对那些只习惯同单个推销员打交道的顾客来说，小组挑选往往会把他们搞得无所适从。对那些适应了独自开展工作的推销员来说，也许他们很难学会与小组的其他成员合作，并缺乏彼此间的信任。还有一点，因为很难评估小组中个人的贡献，往往会产生报酬上的一些棘手问题。

不管怎样 小组销售往往会产生戏剧性的结果。例如 世界最大的从事商业信息和相关服务的邓布公司（Dun & Bradstreet）最近组成了由信用部门、组织部门和营销部门参加的推销小组，这三个部门原先是分开工作的。他们的任务是召集客户组织部门的经理人员，了解客户的需求并提供解决办法。销售小组主要把工作集中在该公司的头 50 个客户身上。该公司的销售小组提出要与某个大型电信公司的财务主管会见时，得到的答复是：“我很高兴你能提出见面的请求 但为什么要见面呢？”在一小时的会谈结束后答案便有了。那位财务主管向 D&B 公司的销售小组谈论他们单位面临的一些问题。D&B 的销售小组认真地听着。在了解了情况之后，销售小组为这位财务主管提供了问题的解决办法，并获得了价值 150 万美元的销售机会。更多的销售小组与客户会面，从而创造了更多的机会。D&B 公司的营销部在实行该项计划约一年之后 已经获得了价值 2 亿美元的销售机会，其中有一半是在旧的体制下不可能获得的。如今 该公司小组销售工作的重点已扩大到了 200 个客户。

培训推销员

许多公司总是在雇用新推销员以后立即让他们进行工作，他们拿到样品和许可证，得到模糊不清的指示（如“在密西西比西部推销”）。培训项目代价昂贵。对许多公司来说，培训项目意味着在授课老师、材料、地点、薪水以及尚未推销而需支付薪水的人上面花费大量钱财，而这些人因为没有入道还会失去推销的机会。

然而今天，新推销员不论在哪儿都能花费几个星期、几个月甚至一年还多的时间参加培训。平均的培训时间是四个月。诺

顿(Norton)公司要让新推销员经过十二个月的培训课程，前六个月是在公司总部度过的，剩余的时间在公司总部以外的地方度过。最初阶段着重于推销技巧、产品知识和有关诺顿产品分销商的情况介绍。推销员甚至要与诺顿的销售者共同度过两个星期。除了学到别的以外，他们还了解到随时都有几十名推销员去拜访分销商。每年经过初级培训以后，诺顿都要从 200 名推销员中带回大约三分之一的人继续接受培训。

培训有几个目的。推销员需要了解公司并与公司融洽相处，所以大部分培训课程都是介绍公司的历史和目标、组织、金融结构和设施，以及主要产品和市场。推销员也需了解公司的产品，因此受训人员要看产品的生产过程。他们还需了解顾客和竞争对手的特点，因而培训课程教给他们竞争策略以及不同类型的顾客和他们的购买动机以及购买习惯。因为推销员必须知道如何进行有效的介绍，他们的推销原则受到训练。最后推销员还要了解整个过程和职责。他们学习如何在实际客户和潜在客户之间分配时间，如何使用支出账目，如何准备报告，进行有效的联系。

营销实例 15-2

两名成功的女性推销员

Salesman 这个字如今听起来显得过时了。妇女开始大量进入“推销”这个曾经是男性一统天下的职业。1975 年只有 7% 的推销员是女性而如今这个比例已经上升到了 28%。在有些销售领域 女性推销员的比例更是高达 60% 下面便是两个成功的例子：

凯瑟琳·霍根 贝尔大西洋网络服务公司的客户经理

在大学念书的时候 她从未想过要当推销员 更没有想过推销技术产品。她说：“我是个热情、挑剔的女人。”如今 六年过去了 她成功地管理着技术产品的复杂销售网，而这个领域曾经是男人的天下。为什么会有

这样的变化呢 霍根说：“我需要去体验那个领域 去冒险 与顾客打交道 并处理他们的投诉。”她虽然不是技术人员 却很快获得了现代通信服务的工作知识，并学会了通过贝尔大西洋公司的电话网把服务提供给各家公司。公司的服务在迅速地多样化 霍根又开始学习起新的硬件、软件知识和租赁计划，以便能向顾客和贝尔自己的营销人员作解释。客户需要地方话务服务时 营销人员自己便能解决 但是当客户需要长话或数据服务是，就必须与霍根合作了。这样的小组销售需要协调和技巧。在合作过程中 霍根非常小心 她不去干涉营销人员与客户的谈判。

就她个人而言 霍根经历了有关她这个“新生事物”的种种争论。“人们已习惯了在这个行业中见到中等年纪 有技术工作背景的白人男子，”她说，“而年轻、女性和少数民族的推销员就会引起争议。”她给她的女性同行们提出了一些建议：“去超越这个世界给你限定好的模式。坚强点，与巨龙搏斗 温柔点 穿上真丝衣服。”

乔伊斯·纳罗内 艾姆传真 美国 公司传真机分部的销售经理

只要听听乔伊斯讲述她向陌生人推销产品时所经历的恐惧和胜利，便能了解成功的推销员所需的素质。她说：“我善于不预约便去登门拜访。但我花了好长时间才学会了接受拒绝。有时，能走下汽车便是一项巨大的成就。”

但是，24岁的乔伊斯有很好的韧性 她令人瞩目地完成了登门推销的计划 如今在这家主营“夏普”传真机、复印机等办公设备的经销公司里当上了经理。她说：“你必须很友善、很乐观。如果你看上去像个获胜者的话 他们就会买你的东西。”

乔伊斯给这家原本只进行“一次性”推销活动的公司增添了新的东西。她与她的客户保持着经常的联系，以了解他们对产品是否满意。她说：“我有 100 多个客户，我把他们视作我的朋友。大多数推销员不愿意回过头去与他们联系 但我却常常给我的客户带去一卷免费的传真纸 或是给他们传去一张贺卡。”结果 客户常给她介绍一些公司 这样 她就有了源源不断的新客户。

幸运的是，公司的领导承认她的聪明才智。她现已是主管该公司传真机分部推销队伍的经理了。作为经理，她的职责是对八名直接上门推销员进行培训、鼓励 并对他们的整体表现负责。她还负责协调广告和贸

易展览会的业务。她对同行们的建议是“发现顾客的需要 倾听他们说话！”

推销员的酬金

为了吸引推销员，一家公司必须具有吸引人才的工资待遇。薪水的水平必须与推销工作的类型和所需技巧相一致。例如，一位有经验的中等水平的工业品推销员的平均收入达到 47,000 美元，少于这个数目，就很难吸引合格的推销员，而多付酬金对公司来说就成了不必要的负担。

酬金由几个要素构成——固定金额、可变金额、消费补助和小额奖励。固定金额，通常指薪金，即固定给予推销员的收入部分。可变金额为佣金或红利，根据薪水情况作为对推销员工作的报酬。消费补助用来支付推销员的工作消费，以便推销员能承担所需要的和想要的推销手段。小额奖励指支付休假或意外费用、退休金和生活保障金。

管理部门必须弄清楚在这些方式中哪些成分对于每项销售工资来说最具意义。以固定的和变化的酬金的不同构成为基础形成四种基本的付薪方式——纯薪水、纯佣金、薪水加红利、薪水加佣金。某项有关销售队伍的付薪情况的研究表明，大约 14% 的公司支付纯薪水，19% 支付纯佣金，26% 支付薪水加红利，37% 支付薪水加佣金，10% 支付薪水加佣金加红利。

销售队伍酬金制既能激发推销员的热情又能指导他们的工作。例如，如果管理部门要推销员强调新客户的发展，它就可能为获得新的客户支付红利。这样，酬金就应该引导销售队伍达到与整体销售产品相一致的目的。表 15-1 说明了一份酬金计划应如何反映其整体的销售策略。例如，假设整体销售策略是迅速增长并赢得市场份额，那么酬金计划就应得到高质量的销

售工作并鼓励推销员争取新客户。这也许会成为更大的与新客户红利相结合的佣金组成部分。相比之下，如果销售目的是使流通资金尽最大可能盈利，酬金计划则包含了更广的基础工资成分，而且产生了额外的以目前销售量或顾客满意为基础的推动力。

表 15-1 总体营销战略与推销员酬金的关系

	迅速增加 市场份额	巩固市场 领先地位	最大限度 增加利润
理想的推销员	独立、做事主动	具有竞争力；解 决问题的能手	做团队的一员； 处理关系的能手
推销重心	争取定单；持续 的努力	参谋决策	争取最大利润
报酬的作用	获得利润；奖励 优秀的表现	奖励新的和现有 的销售成果	处理产品的混 乱；鼓励小组推 销；奖励账目的 明析管理

对推销人员的管理

新的推销商需要的不只是推销区域、报酬和培训。除此以外，他们还需要管理。公司可以通过管理来指导和促动推销商更好地工作。

1. 对推销员的指导

在帮助推销人员管理其推销区域时应投入怎样的管理呢？这是受包括从公司的规模到其推销人员的经历等很多因素影响

的。因此公司之间在管理其推销人员的密切程度上各不相同，差别很大。

许多公司帮助其推销商找出要推销的客户，制定与客户会见的数量定额。他们以销售数量、利益和潜在增长程度为依据把客户进行分类，然后相应地制定与客户会面的次数。公司还可以具体指定它们的推销人员应在寻找新客户上投入多少时间。当推销员进行推销时，很多人把时间花在现有的客户身上，因为他们对这些客户了解得比较多。此外，有鉴于那些潜在的客户也许不会带来任何生意，推销商们往往依靠现有的客户来进行销售。

公司还可以指导推销商怎样有效地利用时间。手段之一是年度会面计划。它展示了推销商在任何一个给定的月份里应当会面的客户、潜在的客户以及应采取的活动。这些活动包括参加商业展示会，出席销售会议和进行销售调查。另一个手段是时间和任务分析。除了用于销售的时间外，推销商们还要去旅行、等候、吃饭、休息和处理管理上的工作。

图 15-2 显示了销售人员如何对他们的时间进行分配。平均算来，真正花在面对面的销售活动上的时间只占总工作时间的 30%。如果销售时间所占的比例能从 30% 提高到 40% 的话，那么销售时间就增加了 33%。公司一直在寻找节省时间的方法——使用电话来替代旅行，简化记录形式，寻找更好的会面和日常工作计划，以及提供更多更好的客户信息。

许多企业已采用了推销人员自动化系统。这种计算机化的销售人员作业，提高了定货报单交易的效率，改善了顾客服务，并更好地支持了销售人员决策。一项近期的调查表明，48% 的企业正在积极地实施“销售人员自动化”。另外的 34% 正在计划或考虑之中。推销商可以使用计算机来制作出客户和潜在客户的简历、分析和预测销售、管理客户、计划销售会见、对定货进行

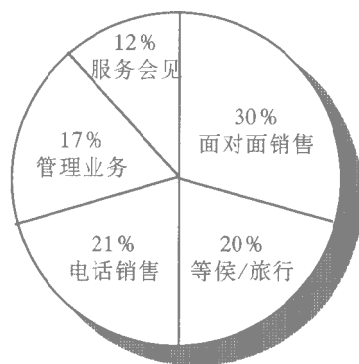


图 15-2 销售人员如何分配时间

报单，检查投资和定货情况，准备销售和开支报告，处理通信联系以及进行许多其他活动。销售人员自动化系统不仅降低推销人员的开支，提高了生产率，而且还提高了销售管理决策的质量。以下便是一个成功的销售人员自动化系统的例子。

欧文斯 - 考宁公司最近将其推销人员入网与 FAST 联接。FAST 是该公司最新开发的“户外自动化销售队伍”的简称。它不断地为该公司的推销人员提供他们所要应付的人的有关信息。通过使用便携式电脑每一个推销商都可以使用三种程序。首先，FAST 为他们提供了一套普通工具软件，从文字处理到传真到在网上进行商品展示。其次，它提供了产品信息，包括技术报告、客户要求的规格、价格信息以及其他诸如此类能帮助达成交易的资料。最后，它还提供了丰富的客户信息，包括购买历史，所订货物的品种以及优先付款地位等。在以前，代理商通常是把这些资料记录在活页本、日历和记事卡片上的。FAST 使得人们能更容易地直接与客户进行洽谈。推

销售人员可以事先了解掌握客户的背景；可以调用事先写好的销售信函；可以在客户打电话后马上作出指示并解决在客户服务上的纠纷，还可以按几下键就将样品、说明手册和其他材料呈送给顾客。

2. 对推销员的鼓励

有的推销员在没有管理部门的任何特别督促的情况下会尽全力去工作，对他们来说，推销也许是世界上最有趣的事儿。但是推销同样有可能使人灰心丧气。推销员常常一个人工作，有时候必须离家去别的地方。他们也许会碰到敢做敢为、有竞争力的同行和难以对付的客户。有的时候，由于没有权力而不能去做那些为促成生意而需要做的事情，因此他们有可能失去一直努力想得到的大宗定单。因此，推销人员经常需要得到特殊的鼓励从而促使他们全身心地工作。

管理部门可以通过利用组织气氛、销售定额和正面鼓励等措施来鼓舞销售人员的士气，促进他们的工作。组织气氛是指推销人员在为公司做成一笔好生意这个问题上对他们的机遇、价值和报酬等方面产生的想法和感觉。有的公司并不重视它们的推销人员，而有的公司把推销人员看作是公司的原动力，并且为推销人员提供了无限的加薪和升职的机会。毫无疑问，在那些不把自己的推销人员当回事的公司里，推销员的人员调整率高，其工作情况也很差，而在那些重视推销人员的公司里，推销队伍比较稳定，他们的工作成绩也更出色。

许多公司通过制定销售定额（sales quotas）来激励推销人员更好地工作。销售定额是规定推销员应推销商品的数量以及如何对公司的不同产品进行推销分配的标准。酬劳经常与推销员完成销售定额的情况好坏挂钩。销售定额是在制定年度销售计划的时候确定的。公司首先作一个合理的销售预测，在此基础上管理部门对生产、劳动力数量和财政需求进行计划，然后它为

每个销售区域和地区制定出销售定额。在通常情况下，为了激发销售经理和推销人员全力以赴的积极性，销售定额要比预测销售额多一些。这样，即使推销人员没能完成销售定额，公司也有可能实现其预定的销售额。

公司还可以利用各种各样的正面鼓励来增加推销出去的商品数量。例如销售会议为推销商提供了社交机会、例外短休以及与公司的大众见面交谈的机会。它还提供了发表意见和与大家打成一片的机会。公司还可以发起销售竞赛来促使推销人员推销出比平时更多的商品。其他的鼓励方式包括给予荣誉、奖品、奖金、旅游机会和利益共享的待遇。

对推销员的评估

我们已经详细地介绍了管理部门是如何将预期目标传达给推销员并促使他们实现这些目标的。这个过程需要良好的信息反馈。良好的信息反馈是指能够从推销员那里定期地得到能用来评估其表现的信息。

管理部门可以利用好几种途径来获取其推销人员的信息。在这些方法中最重要的是销售报告。此外，还可以通过个人观察，查看客户的信件和投诉，对客户进行调查和与推销人员进行谈话等途径来获得更多的信息。

销售报告可以分为对将来活动的计划与对完成了的业务的总结汇报两种。第一种销售报告中最好的例子便是推销员提前一周或一个月上交的工作计划。它说明了推销员打算做的商业会见和日常工作。在这份报告中，推销员对自己的活动进行计划和安排。此外，它还使管理者了解推销员的行踪并为比较他们的计划和表现打下基础。这样，管理者就可以根据推销员的“对工作进行计划和实行计划”的能力进行评估。有的时候，经

理与单个的推销员进行联系，对其工作计划提出改进建议。

公司也可以让其推销人员写出年度区域销售计划。在该报告中，推销员概括出他们要建立的新客户和增加对现有客户的销售计划。这样，推销员便扮演了区域销售经理的角色，而销售经理就可以对这些区域销售计划进行研究，提出建议并利用这些计划来制定销售定额。

推销员将自己已完成的业务写进会见报告中，它能够使销售管理部门了解推销员的活动，展示每个客户的帐户变化，提供对今后会见或许有帮助作用的信息。推销员还要上交开支报告，部分或全部地报销所用的开销。有些公司还要求推销员就新建的公司、倒闭的公司以及经济状况写出报告。这些报告为销售部门评估推销员的工作情况提供了原始材料。推销员每天打的推销电话是否太少？他们花在娱乐上的钱是否太多？他们获取定单的成功率够不够高？他们是否找到了足够的新客户，又是否保持了足够的老主顾？

销售部门也可以对推销人员作量化评估。它看推销员对公司、产品、客户、竞争对手、工作范围以及工作任务等方面的了解如何。销售经理也会对推销员的个人素质——礼仪、形象、语言表达、脾气——以及工作积极性或遵守纪律情况作出评价。每个公司都有自己的评估项目。

销售部门通过推销员报告和其他信息对销售队伍作出正式的评估。这种正式的评估使得销售部门规划出评价工作成绩的明确标准，并公诸于众。它也为推销人员提供了建设性的反馈意见，鼓励他们更好地工作。

人员销售的原则

上面讲的是销售队伍的组建和管理，现在我们对实际的人

员销售过程进行探讨。人员销售是一门古老的艺术，前人在对它的研究中留下了许多文字资料，形成了许多原则。卓有成效的推销员在工作中不仅仅靠直觉，他们对销售区域的情况分析和客户业务管理方面也是训练有素的。

人员销售的过程

许多公司为了使推销员掌握推销的艺术，不惜花费重金，召开专家研讨会，购买有关书籍、磁带和其他材料。有关推销的书籍每年要销出数百万册，这些书的题目很吸引人，题目花哨，如《推销技巧》、《我从失败到成功的推销之路》、《四分钟推销法》、《最佳推销员》、《热情推销法的威力》、《如何更上一层楼》和《威胁致胜法》。在这类书中 戴尔·卡内基的《如何赢得朋友和影响他人》一直很畅销。

大多数公司在人员销售上采取一种客户至上的策略。他们对推销员进行培训，使他们能识别客户的需要，并能找出解决办法。这种策略认为，客户的需要提供了销售机会，客户乐于接受好的建议，对把他们的长远利益放在心上的推销员，客户非常信任。最近一项调查显示，采购人员对懂得他们的需要并能尽力去满足的推销员十分推崇。正如一位采购人员所说的：

我希望所接触的推销员是这样的，他们对工作准备充分，能发现我们的一些需要，试着找出我们的另一些需求，并能提出令人信服的论据说明交易对双方都有利。（问题是）我很少见到这样的推销员。

排忧解难式的推销员比硬性推销式的推销员更适合营销观念。在推销员身上，最让采购人员厌恶的习惯有：生硬无礼，不守时间，准备不足和丢三拉四，最受欢迎的品质是诚实可靠，精

益求精 坚韧不拔。

销售过程中的几个步骤

大多数培训计划把销售过程（selling process）分为推销员必须掌握的几个步骤（见图 15-3）并有一个目的贯穿其中，即结识新顾客并从他们那里获取定单。但是大多数推销员花费大量时间维持现有客户，并致力于与客户建立长期的关系。我们在本章的最后部分将对人员销售过程中客户关系这一侧面进行讨论。

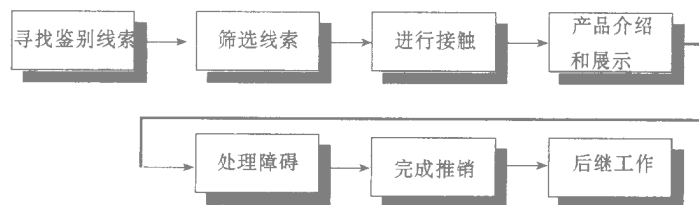


图 15-3 成功推销的主要步骤

1. 寻找和鉴别线索

销售过程中的第一步是寻找线索（prospecting）——找出潜在的有购买力的客户。推销员经常要找很多潜在的客户，从而获得一些定单。尽管公司给了推销员一些线索，他们还需要自己想办法发现线索。他们可以向现有客户了解潜在客户的姓名；建立供应商、交易商、无利益冲突推销员以及银行家的参考

信息库；参加潜在客户所在的团体或参加演讲和写作活动来吸引注意力；也可以在报纸和电话簿上找出有关名字，打电话或写信来追查线索。另外他们还可以不经预约到各种办公室拜访（即贸然登门）。

推销员应该知道怎样鉴别线索，即如何找出有用的线索并剔除那些无价值的。通过查看他们的经济实力、交易额、特殊需求、地理优势和发展前景，可以找出合适的潜在客户。

2. 筛选线索

在接洽一个潜在客户前，推销员必须尽可能对该公司（它需要什么，管业务的人员是谁）和它的进货员（其性格特点和进货方式）进行了解，这个步骤就叫筛选线索（preapproach）。推销员可以参考权威的信息资料（Moody's, Standard & Poor's, Dun & Bradstreet），询问熟人和向其他人了解该公司情况。推销员必须明确接洽目的，即他是去了解该单位能否成为潜在客户的，是去收集信息的，还是去洽谈业务的。另外一项工作是决定最佳接洽方式，是登门拜访，是打电话联系还是写信联系。对潜在客户登门接洽的时间要仔细选择，因为这些客户在某些时间可能很忙。最后，推销员应就其经济利益对整个推销过程进行考虑。

3. 进行接触

在进行接触（approach）这个步骤上，推销员必须知道如何与进货人会面，与之寒暄，使关系一开始就很融洽。这一步涉及推销员对衣着仪表、开场白和后续讲话的准备。开场白要清楚明确，如“约翰逊先生，我是 Alltech 公司的克里斯蒂·贝内特。您愿意与我会面，对此我们公司和我本人不胜感激。我愿尽力合作，以便这次会面给您和贵公司带来利益。”这样的开场白之后推销员可以向客户提几个主要问题，以进一步了解其需要，或

是向客户展示样品以吸引客户的注意。

4. 产品介绍和展示

在推销过程的产品介绍 (presentation) 这一步骤中 推销员向客户介绍产品情况, 介绍产品如何能使他们赚钱或省钱。推销员描述产品的外形, 但主要还是介绍产品会带来什么好处。推销员采用满足需要方式, 让客户多讲, 以此了解客户的需要。这种方式要求推销员有会听出客户讲话意思的能力和解决客户所想问题的能力。有位市场营销部经理这样谈及这一方法:

有经验的推销员在正式推销产品之前很重视了解客户的需要和他们的购买目的。……这样的推销员用必要的时间对客户的生意进行深入细致的调查, 向客户问那些本公司产品能解决的问题。

在介绍产品时推销员如果能配以展示手段, 如有关产品的小册子、配套图片、幻灯片或录像带、光盘和样品, 效果就会更好。如果客户能看到或使用产品, 他们对产品的印象和优点会记得更深些。

5. 处理障碍

在进行产品介绍和要求订货时, 客户几乎总会对产品心存疑虑。他们担心的问题可能是客观存在的, 或是心理作用引起的。但这种担心很少露于言表。在处理障碍 (handling objections) 时 推销员应该采取主动的方式 发现客户的疑问 并请客户讲出来, 把推销过程中的这个障碍当作向顾客提供更多信息的机会, 使客户疑虑的消除成为客户进行订购的原因。每位推销员都需要在处理客户的这种疑虑方面进行训练。

6. 成交

在消除客户对产品的疑虑之后，推销员要努力完成推销过程。有些推销员不去花时间完成推销(closing)或是不能恰当地完成好。他们可能缺乏自信，对要求客户订货自惭形秽，或是不能找准推销的时机。推销员必须能知道如何从客户身上发现他能完成推销的信号，这包括客户的身体动作，评论和提问。举个例子，客户可能向前挪动一下身子，赞许地点头或问及价格和赊销付款的条件。推销员可以用几种方法完成推销。他们可以请客户订货，附属双方共同的意见，帮着填写定单，问客户是要哪种方式，或暗示如果现在不订货，客户以后会吃亏，推销员可以提出一些能让客户完成填写的条件，如许以较低价格或提出免费赠送一部分产品。

7. 后续工作

填写过程的最后一步——后续工作(follow-up)——在推销员让客户满意并能再做交易的情况下是非常必要的。在完成填写之后，推销员要立即完成发货时间计划，赊购条件和其他事务的准备等具体工作。推销员在接到最初定单之后，应安排一次后续接触，在安装、咨询和服务方面使客户得到保证。这次会谈应讲清所有问题，向客户作出保证，减少客户成交后可能产生的一些顾虑。

关系营销

上述个人推销原则以成交为目的，是为了帮助推销员完成某一特定业务。但在很多情况下，公司要的不仅仅是一笔交易；它要找一个它愿意赢得并能长期合作的主要客户。公司愿意让

客户知道它有能力与客户建立一种互惠合作的关系，长期为客户服务。

现在许多公司都放弃了这种强调能完成一次交易的交易型方式，取而代之的是关系营销（relationship marketing）方式，它强调尽力满足客户而与之保持有利的长期客户关系。它们明白在日臻成熟的市场中，面临日益强盛的竞争对手时，保持好现有的客户关系比从竞争对手中争取新客户更划算。

如今客户的企业规模都很大，有的还是跨国经营的。它们希望供应商能把产品和服务相应配套地送往各地。它们需要供应商能迅速解决它们在国内或世界各地的问题，能和它们的工作班子一起共同改进产品和生产过程。针对这类顾客，某次交易也只是建立业务关系的开始。

不幸的是，有些公司没能顺应这些趋势。它们通常以一些相互独立的推销组织，各自为政地完成推销工作。它们的技术人员或许也不愿意花时间教客户如何使用它们的产品。它们的机械工程、设计和制造人员可能认为“我们的工作就是生产优质产品，把产品推销给客户是推销员的事情”。但有些公司认识到要赢得并保持业务，仅仅靠能生产出优质产品，让推销人员努力完成推销任务是不够的，它需要整个公司精诚合作，以与一些重要客户建立有利、令人满意的业务关系。

对重要的业务关系重视并经常留心是注重业务关系进行营销的前提条件。一些研究表明，优秀的推销员都有很强的动力并且是精于推销的行家；不仅如此，他们还是解决客户问题的能手、搞关系的行家（见营销实例 15-3）。优秀的推销员在对待重要客户时，如果他们认为客户可能准备订货，他们不仅仅是简单地打个电话；他们要对客户进行研究，知道问题所在。他们经常给客户打电话或登门拜访，和客户合作，帮助客户解决问题，改进业务，像对待人与人之间的关系一样关心客户。

营销实例 15-3

优秀的推销人员——动力、作风和公关技巧

在营销行业中，什么使优秀的推销员脱颖而出？什么使干练的推销员不同于那些平庸之辈？为此，作为著名的盖洛普民意调查组织下属的盖洛普管理咨询公司将近 50 万名推销员进行了调查。研究表明，优秀的推销员有四方面的主要素质：内在动力、干练的作风、推销能力以及最重要的一点，即与客户建立良好业务关系的能力。

内在动力

“不同的人有不同的动力——自尊心、幸福、金钱，你什么都可以列举，”一位专家说，“但是所有优秀的推销员都有一个共同点：有成为杰出之士的无尽动力。”这种强烈的内在动力可以通过锤炼和磨练形成，但却不是能教会的。动力的源泉各不相同——有的受金钱的驱使，有的渴望得到承认，有的喜欢广泛的交际。盖洛普研究揭示了四种性格类型，这四种人都是优秀的推销员，但有各自不同的源泉。竞争型的人不仅想要成功，而且渴望战胜对手——其他公司和其他推销员——的满足感。他们能站出来对一个同行说：“你是本年度最佳推销员，我不是对你不恭，但我会与你一争高低的。”追求自我实现的推销员就是为了想体验一下获胜的荣耀。他们不论竞争如何，就想把自己的目标定得比自己能做到的要高。他们一般能成为最好的营销经理，因为他们只要能使自己的机构完成任务，对他人的成败与否看得不重。最后一种是善于交际型的推销员，他们的长处在于他们能与客户建立和发展好业务关系。他们为人慷慨、周到、做事尽力。“这样的推销员是非常难得的，”美能达公司商务部国内培训经理说，“我们需要那种能够耐心回答顾客可能提出的第十个问题的推销员，那种愿意和客户在一起的推销员。”

没有谁是单纯的竞争型、成就型、自我实现型或关系型的推销员。大多数优秀的推销员或多或少属于其中某一种类型。“竞争型的推销员如果有一些关系意识，他可能除在照顾客户方面干得很好外，还能得到大笔业务。”盖洛普管理咨询公司主任认为，“对这样的人，谁还能苛求更多呢？”

严谨的工作作风

不管他们的动机如何，如果销售人员组织不好，凝聚力不强，工作不尽力，他们就不能满足现在的客户越来越多的要求。优秀的推销员能坚持制定详细周密的计划，然后坚决执行。在推销工作中没有什么神奇的方法，有的只是严密的组织和勤奋的工作。“我们最棒的推销员从不稀稀拉拉，”一家小型物资贸易公司的总裁说，“如果说他们将在六个月后对一位客户进行后续会面，那么你可以相信六个月之后他们肯定会到客户门前的。”优秀的推销员依靠的是勤奋地工作，而不是运气或是雕虫小技。“有人说他们能碰到好运气，但那是因为他们早出晚归，有时为一项计划要工作到凌晨两点，或是在一天的工作快结束、人们都要离开办公室时还要与人商谈。”

完成推销的能力

如果一个推销员不能让客户订货，其他技巧都是空谈。不能成交就称不上推销。因此，如何才能成为一名优秀的推销员呢？经理们和推销事务顾问们认为有一点很重要，即一种百折不挠、坚持到底的精神。他们其中有一位认为，“优秀的推销员和优秀的运动员一样。他们不畏损失失败，直到最后一刻也不会放弃努力。”优秀的推销员失败率较低的原因就是他们对自己和推销的产品深信不疑。优秀的推销员非常自信，认为他们的决策是正确的。他们十分渴望做成交易——在法律和道德允许的范围内无论采取何种方法也要使交易成功。

建立关系的能力

在当今的关系营销环境中，优秀的推销员最重要的一点就是成为解决客户问题的能手和与客户拉关系的行家。他们能本能地理解到客户的需求。如果你和营销主管谈谈，他们会给你这样描述优秀的推销员：全神贯注、有耐心、够周到、反应迅速、能听进话、十分真诚。优秀的推销员能够站在顾客的立场上，用客户的眼光看问题。如今客户是在寻求业务伙伴而不是打高尔夫的伙伴。“问题的根本在于，”达拉斯的一位推销顾问说，“要目的明确。优秀的推销员不是讨别人的喜欢，他们要的就是盈利。”他还补充道：“优秀的推销员总是想到大事情，客户的业务将向何处发展，他们怎样才能帮上客户的忙。”

小 结

大多数公司使用推销人员，而且许多公司在营销组合中给推销人员委以重要的作用。开支庞大的销售队伍需要有一个由六个步骤组成的营销管理过程：设计销售队伍策略和结构；招募和挑选、培训、补偿、管理和评估销售队伍。

作为营销活动中的一个要素，推销的力量在获得某一市场目标以及开展诸如寻找、联络、销售及服务和收集信息等活动时非常有效。面向市场的销售力量除传统的推销技巧外还需具备市场分析及计划方面的技能。

在组织一支推销力量时，推销管理必须解决诸如哪种推销力量结构能最好地发挥效用；推销力量要有多大；哪些人会涉及到推销工作；不同种类的推销及助销人员怎样一起工作等问题。

为了降低因错误地雇用某些人而造成的损失，必须谨慎地挑选、招募人员。培训计划不仅使新来的推销员熟知推销艺术，还让他们通晓公司的历史、公司的产品以及政策，还有公司的特征及竞争对手的特点。

推销力量酬劳制度帮助奖励推销人员，激发他们并给予他们指导。所有的推销员都需要上级的管理，许多人需要长期的鼓励，因为他们面临着许多挫折并且要作出许多决定。公司一定要不时地评估他们的表现以帮助他们更好地工作。

推销艺术是一个过程：寻找和鉴别线索；筛选线索；进行接洽、展示与示范、处理障碍、成交、售后服务。这七个步骤帮助推销人员完成一笔交易。然而，推销员与顾客的交易应该在更大的关系营销观念的指导下进行。公司的销售队伍应该有助于把全公司的努力融合在一起，在多数客户的利益和满意的基础上发展与关键客户的长期有利的关系。

第 16 章

全球市场

70 年代后期，苹果电脑进军日本。日本的家用电脑市场仅次于庞大的美国市场，达 70 亿美元，提供了十分诱人的发展机会。如果当时苹果公司行动得当，它可能在竞争出现以前就垄断了日本市场。然而，十年过去了，苹果公司除了做些新产品推销并占有 1.4% 的市场份额外收获极少。

回顾过去，苹果公司在日本的促销活动不仅不合时宜，简直一无是处。公司里主要的美国管理人员从没真正花时间去理解日本市场。相反，他们把日本看成苹果公

司的美国市场的延伸。例如，日本商人不断要求生产适合日本人使用的 Macintosh 电脑，而他们却充耳不闻。尽管 Macintosh 强大的绘图能力使它非常适于处理汉字（日语书面语中使用的复杂的中国文字），但苹果公司坚持销售美国使用的型号，且丝毫不差。更糟糕的是，运到日本的第一台 Macintosh 微机包装低劣，键盘无法使用。苹果公司甚至没有提供日语操作说明书。

Macintosh 的高价也吓走了日本消费者——几乎是日本同类机器的二倍。不仅如此，苹果机的分销渠道也很少，公司很少在日本登广告或者在交易会展出产品。再有，苹果公司进入日本市场后，很快在当地软件公司中得到“傲慢的扬基”的绰号。因为公司没有按日本通常的作法付钱给软件开发商用来修改他们的软件包以便能在 Macintosh 上使用，而是向他们收费来提供技术信息。公司还拒绝加入任何日本行会，甚至拒绝将 Macintosh 租赁给软件开发商。与此相反，当 80 年代初日本电气公司（NEC）进入家用电脑市场时，却竭尽所能地迎合软件公司。结果是到 80 年代末，只有 15 种日本软件包用于 Macintosh，而用在 NEC 电脑上的软件有 5,000 种，使得 NEC 令人惊讶地垄断了 60% 的市场。

1988 年，苹果电脑日本有限公司地位窘迫。Macintosh 的销售额很低，反对美国的日本强硬派也把苹果日本有限公司当作“丑陋的美国人”无能的经典例证。苹果公司终于有所领悟。凭着新认识，公司在日本的命运开始出现转机。第一步，公司招募了全部由日本人组成的领导班子——一位来自东芝的新总裁，一位来自索尼的工程部经理，还有一位来自 NCR 日本有限公司的后勤经理。新班子很快降低了售价，扩大了分销渠道，挽回了公司在日本软件开发商、销售商和消费者中的声誉。

苹果公司开发了三种低价格的 Macintosh 机器。其中最便宜的一种售价不足 1,500 美元。后来占苹果日本有限公司销售

总量的一半以上。同时公司准备推出一系列日语产品，包括一种带有受到好评的 Postscript 激光打印机和日语操作系统 Kanji Talk(汉字对话)的具有日本特点的新产品。为加强销售环节，公司联络了几家一流的日本公司来销售 Macintosh 这些公司包括办公设备巨头兄弟产业(Brother Industries)最大的文具商 Kokuyo，三菱、夏普和美能达。公司还开始开办针对社团市场专销售苹果公司的产品的苹果中心店(Apple Centers)和批发店。

或许最重要的是，日本苹果公司开始弥补与日本软件公司的关系。公司加入了日本家用电脑软件协会(JPSA)而且积极着手招募软件开发人员。公司还从一流的美国软件公司引入工程师与日本公司合作开发已经过检验的美国软件包的日文版本，并得到软件公司的响应。至 1992 年适用 Macintosh 的软件达到 200 种，这个数目还在与日俱增。一些日本最大的软件开发商现在也支持并且分销 Macintosh。据 JPSA 最近的调查显示，Macintosh 紧随 NEC 在日本软件作者希望购买的机器中排名第二。

为彻底改头换面，一扫过去的灰暗形象，苹果公司还展开全面促销活动，大量的电视和印刷品广告将 Macintosh 描绘成具有创造力的、使用简便的工具。公司还赞助了几起颇受好评的活动，例如首次日本女子职业高尔夫协会锦标赛和珍妮·杰克逊在东京的音乐会。这次演出吸引了六万狂热爱好者，在他或她的座位上都会发现一袋苹果公司的宣传册。为进一步树立新形象，公司推出“苹果藏品”，通过东京零售商销售绘有彩色苹果公司标识的 T 恤衫、咖啡杯、钥匙链、帽子及其他商品。

苹果公司的举动创造出惊人的效果——Macintosh 现在在日本已经遍地开花。苹果公司控制了出版和绘图的桌面系统，而且正在其他几个重要领域，从日本竞争者手中夺回市场。

Macintosh 不仅在中小学，而且在大学教室中越来越流行，并且赢得了简便易用的声誉。一方面公司正在美国市场奋力挣扎，另一方面日本已经成为其发展最快的市场，销售额超过 12 亿美元。其市场份额已增长到 16%，仅次于仍占统治地位的 NEC (53.4%)。苹果公司在日本的卓越战绩为困扰公司的全球振兴问题作出了榜样。

日本的经验给苹果公司上了一课，跨国经销不仅仅是将在本国成功的产品出口到国外，进入外国市场需要更多的投入并对常常需要迥然不同的文化和销售环境有深刻的理解。它通常意味着调整公司的产品、计划方式以适应每一个新的全球市场的特殊需要和环境。对越来越多的日本人来讲，苹果公司新的更切实的方式已使得以前的“烂苹果”一跃为新的“掌上明珠”。

读完本章后，你应该能够：

1. 讨论国际贸易体系、经济、政治-法律和文化环境如何影响一个公司的国际营销决策；
2. 说出三种进入国际市场的主要渠道；
3. 说明企业如何调整自己的营销组合以适应国际市场；
4. 辨别三种主要的国际营销组织形式。

过去，美国公司很少关注国际贸易。如果能通过出口扩大销售，当然很好。但大市场是在国内，这里才充满机会。同时国内市场也更安全更简单。经理们不需要去学习其他语言、处理陌生而且变动的货币、面对变换着的政治和法律环境、调整产品以适应不同消费者的需要和期望。然而，今天的情况却已大不相同。

进入 21 世纪的全球营销

90 年代是标志着全世界企业开始全球化思维的第一个十年。随着通信、运输、现金流动的加快，时间和空间正在迅速缩短。在某一国内开发的产品会在其他国家得到热烈欢迎。

诚然，许多公司的跨国经营已有数十年的历史，可口可乐、IBM、柯达、雀巢、Bayer、索尼及其他企业已为全世界的消费者所熟知。今天全球的竞争在加剧，外国企业正积极进入新的国际市场，因而本国市场也不再充满机遇了，从没考虑外国竞争对手的国内企业蓦然发现他们已来到自家后院。固守国内安全经营的企业可能不仅会失去进入其他市场的机会，而且冒着失去本国市场的危险。

在美国，索尼、丰田、雀巢、Norelco、默西迪斯、松下等名字已经家喻户晓。其他看上去似乎是美国的产品或服务实际上都是由外国企业制造或拥有的，例如 Bantam 图书、Baskin - Robbins 冰激凌、GE 和 RCA 电视、凡世通 Firestone 轮胎、康乃馨 (Carnation) 牛奶、Pillsbury 食品、Universal Studios 和 Motel 6 就是其中的几个。美国的基础工业如钢铁、石油、轮胎、化工以及旅游、房地企业也吸引了巨额的外国投资。现在，在美国几乎没有哪一行能避免来自国外的竞争。

虽然，有些企业愿意以保护主义顶住国外进口的洪流，但这只是暂时的举措。长期下去，这样做会增加美国人的生活开支，保护无效率的美国公司。所以办法只能是更多的美国公司应该学习如何进入国外市场，提高自身的全球竞争力。许多美国公司已经在跨国营销中取得成功：高露洁、IBM、施乐、科宁、麦当劳、通用电气、卡特皮拉 (Caterpillar)、福特、柯达、3M、波音、摩托罗拉以及众多其他的美国公司都以全世界作为市场。但像这

样的公司太少了。事实上，美国五家公司的出口就占到总额的 12% 而另外 30 万中的 1,000 家制造商仅占 60%。

企业越推迟走向国际化的时间，就越有可能被正在发展中的西欧、东欧、环太平洋及其他市场拒之门外。原以为安全的国内企业现在发现邻国的企业正在挤占他们的国内市场。所有的企业都不得不回答一些基本问题。如我们要努力在国内、本经济区、全球确立什么样的市场地位？谁会是我们在全球的竞争对手，他们的战略对策是什么？我们应该在什么地方生产产品，进口原料？我们应该和世界的哪些企业组成战略同盟？

令人啼笑皆非的是，尽管和过去相比今天更需要企业走向国门，但同时这方面的风险也更大了。走向世界的企业面临一些重要问题，如许多国家的高负债、通货膨胀、失业问题造成政府和货币异常不稳定，限制了贸易并且使美国企业面临危险。某些政府针对外国企业制定种种规章，如要求与本国合作者共同所有，要求雇用本国工人，限制利润汇出等等。不仅如此，外国政府常常征收高额关税或实行贸易壁垒以保护本国工业。再有，腐败也是越来越严重的问题——一些国家的官员常常并不是将生意交给最佳投标者，而是交给行贿最多的人。

虽然如此，处于全球性产业(global industry)中的公司除了国际经营外别无他法。全球性产业是这样一些产业，在这些产业中企业在某一地区或国内市场中的竞争地位会受其在全球的地位的影响。全球性企业(global firm)则指企业在一个以上国家经营以获得那些单纯在本国经营的竞争对手所无法获得的营销、生产、研究和开发以及融资方面的优势。全球性企业将世界看成一个市场。它降低了国界的重要性，企业在任何最适宜的地方集资、获取原料、零部件、生产和销售产品。例如福特公司的“世界卡车(World Truck)”的驾驶室产于欧洲而底盘在北美制造。整车在巴西组装，再进口到美国销售。这样，全球性企

业 通过在世界范围内计划、经营、调整其活动而赢得优势。

因为全世界的企业都在快速全球化，因此处于全球性产业中的国内企业就应该在机会丧失前迅速应变。这并不意味着中小型企业为获成功必须在多国经营。这些企业可以在全球博得一个合适位置。但世界在变得越来越小，每一个处于全球性产业中的企业——无论大小——都应该审时度势在世界市场上确立自己的位置。

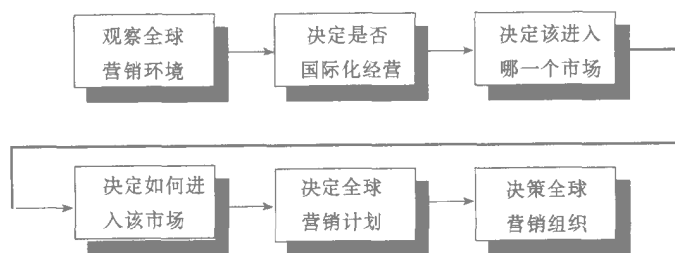


图 16-1 主要的国际营销决策

观察全球营销环境

企业在决定是否国际经营之前应该透彻理解国际营销环境。近 20 年来，环境已经改变了许多，既提供了新机会也引发了新问题。世界经济已变得全球化。世界贸易、投资增长迅速，西欧、东欧、中国和环太平洋地区、俄罗斯以及其他地方开放许多引人注意的市场。在汽车、食品、服装、电子及其他许多产品中出现了许多全球性品牌。全球性企业的数目也在显著增长。

与此同时，美国的优势地位被削弱了。其他国家，如日本、德国提高了在世界市场上的经济实力。国际金融体系变得越来越复杂、脆弱，而美国公司也面对越来越多用以保护外来竞争的贸易壁垒。

国际贸易体系

希望走出国门的美国公司需要首先理解国际贸易体系。到外国销售，要面对多种多样的贸易管制。最普遍的就是关税（tariff），即外国政府对特定进口商品所征收的税收。征收关税的目的或是为提高收入或是为保护国内企业。出口商还可能遇到配额（quota），配额限定进口国接受某些产品的数量，目的是为保存外汇，保护本国产业及就业，禁运（embargo）或抵制是配额的最强硬形式，即彻底禁止某些产品进口。

美国公司可能会遇到外汇管制（exchange controls）即限定外汇数额及对其他货币的汇率；企业也可能会遇到非贸易壁垒（nontariff trade barriers），例如对美国公司投标的歧视或限定产品标准以区别对待美国产品。

日本人拒绝外国生产者进入国内市场的最聪明的办法是借口“独特性”。政府说日本人的皮肤不同，所以外国化妆品在日本销售前要经过检验。日本人说他们的胃口小，只能容得下蜜柑（一种本地柑橘），所以限制进口美国橘子。现在，日本人又提出迄今为止最稀奇古怪的观点：他们的雪是不一样的，所以滑雪设备也应有所不同。

而同时，有些力量又在促进国家间的贸易，例如关贸总协和众多的区域性自由贸易协议。

1. 关贸总协定 (The General Agreement on Tariffs and Trade)

关税及贸易总协定 (GATT) 已有 45 年历史, 其宗旨降低关税及其他国际贸易壁垒以促进国际贸易。自 1948 年设立以来, 成员国 (现有成员 117 个国家) 已经举行八轮谈判以重新评定贸易壁垒, 设定国际贸易的新秩序。其中前七个回合的谈判将加工工业品世界平均关税从 45% 降至仅为 5%。

最近的谈判 又称乌拉圭回合 至 1993 年结束已拖延了七年之久。虽然, 在许多年中无法体会到乌拉圭回合的好处, 但新的协议将在很长时期促进全球贸易发展。如果将世界现行商品关税降低 30%, 全球商品贸易到 2002 年将提高 10%, 即 2,700 亿美元现值。新的协议还使 GATT 覆盖农产品贸易及很大范围的服务贸易, 还加强了著作权、专利、商标和其他知识产权的国际保护。除了减少贸易壁垒、设立贸易标准外, GATT 还为解决国际贸易纠纷提供论坛。当成员国之间无法解决贸易纠纷时, 可成立关贸总协定专门小组提供建议采取行动。

2. 区域性自由贸易区

某些国家已结成自由贸易区域或经济共同体 (economic community)——许多国家组织起来为达到规范国际贸易的共同目标而工作, 其中之一就是欧洲联盟 (EU)。欧洲联盟的成员主要是西欧国家, 总人口超过 3.2 亿。欧盟致力于创造一个单一的欧洲市场, 减少成员国间物质的、资本的、技术的壁垒。欧盟创立于 1957 年, 尚未实现预想中的真正的共同市场。但 1985 年, 成员国又提出为经济一体化努力 (见营销实例 16-1)。

营销实例 16 1

重建欧洲联盟

欧洲联盟或称共同市场形成于 1957 年 旨在通过减少成员国间贸易壁垒, 发展与非成员国贸易的欧洲策略来创立一个单一的欧洲市场。但一个真正“共同市场”的美梦很快被众多的规章和民族主义的争吵埋葬了。除了早期共同市场的倡议外, 欧洲仍旧是支离的迷宫般各自独立严加保护的国内市场 经营困难且常使人困惑不解。1985 年 欧盟国家重新开始了走向共同市场的努力。他们共同制定单一欧洲市场法案 (the Single European Act) 呼吁解除管制 消除成员国间产品、服务、资本、人才自由流动的障碍。

欧盟是世界上最大的市场之一。它有 3.4 亿消费者 占世界出口的 20% 而美国占 14% 日本占 12%。到 2000 年 随着更多的欧洲国家加入自由贸易区 它将包括 25 个国家 人口将达 4.5 亿。因而, 欧洲经济一体化给美国公司带来无数机遇——随着贸易壁垒降低, 低成本将带来经营的高效率和更高的生产率。欧洲市场将更大、更易进入。所以大多数美国公司为发展令人鼓舞的欧洲市场拟定了新的战略。

但是 许多美国经理反应复杂 正如欧洲一体化创造许多机遇那样, 它也造成很大威胁。随着一体化的深入 欧洲公司变得越来越大 越来越有竞争力。因而 许多来自美国、日本及其他非欧洲国家的公司无论在西欧还是在世界其他市场都会面临新欧洲竞争力的强烈冲击, 或许更大的担忧则是, 欧洲对内部的低壁垒只能带来更严重的对外壁垒。一些观察家预言“欧洲堡垒”将带给欧盟各国国内的公司无穷利益 但会施加诸如更严格进口配额, 当地质量要求及其他非关税壁垒以阻碍外来者。现已在欧洲经营的公司能够避免这一保护主义浪潮的冲击。因而, 在欧洲销售但现在尚未在欧洲经营的公司蜂拥而入以便在一体化将它们关在门外之前成为内部企业。他们在欧洲建起自己的业务, 收购那里现有企业或与欧洲著名企业结成战略同盟。

再次一体化的努力在欧洲联盟内部引起振奋, 也招致了批评。在欧洲人中间对于所期望的变革的规模、性质仍存在混乱和不同见解。因而走向一体化的步子缓慢下来——许多人怀疑一体化将永远无法实现。至

1993 年中期有 219 部法律为统一市场描绘蓝图。但只有 106 部被所有 12 个欧盟国家批准符合法定要求得以实施。最困难的问题——资本、人才、商品的自由流动——仍未得到解决。例如,1991 年 12 月欧洲联盟首脑通过马约(Maastricht Treaty)这是最初欧盟宪章的修正案。马约提出在 1999 年以前建立单一的欧洲货币和中央银行。但这一条约成为法律之前所有 12 个成员国必须以立法表决或公民投票的方式通过。目前这一条约起步艰辛——1992 年丹麦人投票反对马约,法国则仅以微弱优势通过马约。因而尽管创立共同货币能极大地便利贸易这一举措要成为事实如果真的会有那么一天则至少需 10 年时间。

除此以外诸如标准化税收取消边境检查和推进其他方面的措施都需要变革整个欧洲的经济构成。每个国家不得不为共同利益放弃部分自主权将控制欧洲数个世纪历史的民族主义搁在一边。基于这些原因欧洲能够实现充分一体化的可能性很低。

即使欧洲联盟设法统一了一般贸易规章,但创立经济共同体并非只是创立统一的市场。面对九种不同语言和各有特色的民族风俗,欧洲也不可能是“共同市场”。尽管经济、政治两方面的边界消失了但社会、文化的差异依然存在。虽然一体化的努力能创造出共同的一般性准则,但在欧洲营销的公司仍会遇到数目繁多的当地法规。以广告为例,一家大广告公司曾备有一本 52 页厚的书包括各国规定的详细统计如爱尔兰禁止做酒类广告但允许啤酒和葡萄酒广告——只要它们在晚上七点以后播出西班牙只允许酒精含量在 23% 以下的酒类的广告而且只能在晚上 9:30 后播出。在荷兰,做糖果广告必须在电视屏幕一角出现一把牙刷。欧洲一体化对这些本地的规章影响很小。

所以,欧洲市场总是比美国或者是日本市场更加多姿多彩。欧洲联盟也不太可能成为“欧洲合众国”。尽管如此发生在欧洲的变化是巨大的。即使欧洲一体化获得部分成功,也会形成与全球力量相抗衡的更有效率、更具竞争力的欧洲。为此准备最充分的企业将受益最多。因而无论为之欢呼或为之恐惧所有企业现在都必须为新欧洲做好准备否则将会被关在门外。

在北美,1989 年美加消除了贸易壁垒。1994 年一月北美

自由贸易协定 (NAFTA) 在美国、墨西哥、加拿大之间设立自由贸易区。这一协定创造了 3.6 亿人的大市场，生产、消费的产品和服务价值达 6.7 万亿美元。15 年内，NAFTA 将消除三个国家间所有贸易壁垒和投资限制。在 NAFTA 之前，美国产品进入墨西哥平均关税为 13%，而美国对墨西哥产品平均关税为 6%。

其他自由贸易区正在拉美和南美形成。如 MERCOSUL 自由贸易区现在将巴西、哥伦比亚和墨西哥连成一体，而智利和墨西哥已建成成功的自由贸易区。委内瑞拉、哥伦比亚和墨西哥——“三国帮”——也在谈判自由贸易区。可能 NAFTA 最终将与它们合并，并构筑全美洲的自由贸易区。

尽管近来的自由贸易区趋势令人激动，并且已经促成新的市场机会，但也引起一些忧虑。例如相互自由贸易的国家可能会加强对外的壁垒（如形成“欧洲堡垒”），在美国，工会则担心 NAFTA 会加剧制造业就业流向工资低得多的墨西哥。环境保护主义者忧虑那些不愿在美国环境保护协会严格规定下经营的企业将转移到治理污染规章松散的墨西哥。

每个国家都有自己的独特个性，这些个性特征应当得到充分了解。一国是否愿意接受外国公司的产品、服务以及该国作为一个市场对外国公司吸引力的大小取决于它的经济、政治、法律和文化环境。

经济环境

国际营销商必须研究每一个国家的经济。一国市场的诱人程度将受两方面经济因素的影响：即国家的工业结构和收入分配。

一国的工业结构勾勒出该国的产品和服务需求，收入水平，

以及就业程度。

主要有如下四种工业结构：

- 自然经济。在自然经济社会，绝大多数人投身于简单的农业。他们消费自己的产品，以剩余的部分交换简单商品和服务。这时只提供极少的市场机会。
- 原料出口型经济。这些国家富有一种或多种自然资源，但在其他方面贫乏。大多数的收入来源于这些资源的出口。如智利（锡和铜）扎伊尔（铜、钴和咖啡）和沙特阿拉伯（石油），这些国家是大型设备、机床和配件及卡车的绝好市场。如果那里有许多外国侨民，存在富有的上流社会，那么也存在奢侈品的市场。
- 次工业化经济。在次工业化经济中，制造业占国家经济的 10—20%，如埃及、菲律宾、印度和巴西。随着制造业发展，国家需要进口更多的纺织原料、钢铁、重型机械，而纺织成品、纸制品和汽车的进口需求减少。工业化进程通常产生新的富有阶层和人数少但不断发展的中产阶级，他们都需要新型的进口商品。
- 工业经济。工业国是制造商品和投资资本的主要输出国。它们之间互相贸易并出口商品到其他各种类型经济的国家，换回原料和半成品。工业国各种各样的制造业和庞大的中产阶级使他们成为各类商品的大市场。

第二个经济因素就是一国的收入分配。在自然经济的国家，大部分家庭的收入都很低。相反，工业化国家有低、中、高三种收入的家庭。还有一些国家则只有收入很低或者收入很高的家庭。但即使低收入国家的人也会想方设法购买对他们重要的产品，或者庞大的人口基数能够抵消过低的人均收入。而且，很多情况下，穷国可能有少数富有的消费者：

请回忆一下，在美国，第一枚卫星在最贫穷的阿巴拉契亚地区升空……在加尔各答陋巷中有 70,000 台录像机（VCR）在墨西哥，有彩

色电视机的家庭比有自来水的多；在华沙（年均收入 2500 美元 穿着考究的顾客成群走人摆满夏奈尔香水（Christian Dior perfume）和瓦伦丁鞋子（Valentino shoes）的雅致的时装店……而在人均收入不到 600 美元的中国，瑞士雷达公司已经卖出数以千计价值 1,000 美元的手表。

所以，国际营销商在理解经济环境将如何影响该进入哪个市场，以及怎样进入的决策时面临许多难题。

政治-法律环境

各国的政治-法律环境差异很大。决定是否在某国做生意，至少要考虑四个政治-法律因素：对国际购买的态度、政府机制、政治稳定性和货币制度。

在对待国际购买的态度上有些国家很乐于接受外国公司，另一些则十分敌对。例如，墨西哥多年来通过鼓励投资和选址服务（site-location services）吸引外国企业。与此相反，印度的进口配额、货币管制以及对管理队伍中非本国比例的限制则使外国公司受挫。由于这些原因，许多美国公司离开了印度。

第二个因素是政府机制——当地政府能否迅速帮助外国企业，包括高效的海关管理、通畅的市场信息及辅助经营的其他因素。在一些国家如果向一些官员支付适当金额（贿赂），贸易壁垒将迅速消失，其速度之快常使美国人感到瞠目结舌。

政治稳定是另一个因素。政府经常更迭，有时通过暴力。即使没有变化，政府也可能决定对新的普遍情绪作出反应。外国资产可能被没收，所持货币被限制使用，或者设立新的进口配额或新的关税。国际营销商可能觉得在不稳定的国家经营可以获利，但不稳定的环境将影响他们经营、融资的方式。

最后，企业必须考虑一国的货币制度。销售者希望用对他们有价值的货币结算利润，理想的情况是买方以卖方的货币或其他世界性货币支付。除此之外，卖方也可能接受被限制使用的货币——这种货币的汇出受买方政府限制——如果卖方能在买方国购买自己所需的商品或者可以将这些商品销往其他地方以换取所需货币。另外，变化的汇率也会造成卖方的高风险。

大多数国际贸易是现金交易。但许多国家硬通货太少，不足以支付从他国的购买，它们愿意以其他产品而不是现金支付，这就导致对销贸易（countertrade）的发展。到 2000 年，对销贸易将占国际贸易的一半以上。对销贸易有几种形式。易货贸易是商品或服务的直接交换，如德国在印度尼西亚建钢厂以换取石油。另一种形式是补偿贸易（或回购）即卖方将工厂、设备或技术卖到另一个国家并同意以最终产品来支付。因此，固特异为中国印刷厂提供原料和培训以换取印好的标签。再有一种形式是互购，卖方收到全部现金但同意在一定时间在另一国花掉其中一部分。例如百事公司将其可乐汁卖到俄罗斯得到卢布，同时同意购买俄制 Stolichnaya 伏特加在美国销售。

对销贸易可以十分复杂。例如戴姆勒-奔驰（Daimler-Benz）最近协议销售 30 辆卡车到罗马尼亚换回 150 辆罗马尼亚人吉普车，然后再销售到厄瓜多尔换回香蕉，返销到德国超级市场连锁店得到德国货币。经过这一迂回过程，戴姆勒-奔驰公司最终得到支付的德国货币。在另一例子，中西方石油公司（Occidental Petroleum Company）想在南斯拉夫销售石油，它雇了一家贸易公司即 SGD 国际公司来安排对销贸易。SGD 安排一家纽约城 New York City 的汽车分销商 全球汽车有限公司（Global Motors Inc.）进口价值超过 4 亿美元的南斯拉夫产 Yugo 车，以西方石油公司的石油支付。全球公司随后付给西方石油公司现金，而给 SGD 支付 Yugo 汽车，SGD 一辆辆地用它们交换从现

金到加勒比旅游饭店住房等任何东西，随后再卖给旅游经办人或旅行社换回现金。

文化环境

每个国家都有自己的社会习俗、准则和禁忌。销售者在制定促销计划之前应研究不同国家消费者判断和使用产品的方式。他们常常会感到惊奇。例如，法国男人平均使用的化妆品和美容品 beauty aids 相当于其夫人的 2 倍，德国人和法国人比意大利人吃更多的有品牌的包装通心粉。意大利儿童喜欢用面包片夹巧克力条作零食。而坦桑尼亚妇女不会给孩子吃鸡蛋，因为怕他们变秃头或者体虚。

商业标准或行为也会因国家不同而不同。美国的经理们到另一国做生意之前一定要记住这些。以下就是全球商业行为各不相同的几个例子：

- 南美人谈生意时喜欢坐或站得很近——实际上，几乎脸对脸。而美国经理们在南美人靠得越来越近时则会向后退。双方都会觉得受到冒犯而结束谈话。
- 快速、强硬地讨价还价在世界上有些地方很奏效，而在日本和其他亚洲国家则是不适合的。不仅如此，在面对面交往中，日本经理很少说不。因而美国人会因在谈生意前花时间寒暄天气或其他类似话题而感到不耐烦，他们会因不知所以而感到沮丧。而当美国人迅速切入正题时，日本经理却会认为过于唐突。
- 在法国，批发商并不去促销产品。他们询问零售商需要什么并送去货。如果美国公司围绕法国批发商制定促销战略，是注定要失败的。
- 当美国经理们交换名片时，会礼貌性地看一下，随后放入口袋以备以后查询。而在日本，经理们在问候时会尽职地研究彼此的名片，

认真看公司隶属和级别。他们还首先将名片送给最重要的人物。

因此，每一个国家或地区都有自己的文化传统、偏好及态度，营销人员须对此加以研究。

决定是否国际化经营

并非所有的企业为求生存都需要鼓足勇气投身国际市场。例如，许多企业都是地方性经营，只需在本地市场做好营销。但那些经营全球性产业的公司，它们在某一市场的战略地位会受其在全球的地位的影响，这些公司要想成功就必须在世界范围竞争。

以下几个因素的其中任何一个都会吸引企业走上国际舞台。可能国外竞争者通过提供更好的产品或更低的售价攻入企业的本国市场，该企业希望在竞争对手自己的母国市场对其予以回击，切断其源头。或者可能企业发觉国外市场比本国市场利润更高。国内市场可能在萎缩，或者企业需要扩大消费者的队伍以实现规模经济。或者企业想降低对某一市场的依赖程度以减少风险。又或者，企业的客户扩展到国外，需要提供国际服务。

走出国门之前 企业应当权衡几种风险 回答以下问题看自己是否有能力从事全球性经营。企业是否知道其他国家消费者的偏好和购买习惯？企业能否明显地提供富有竞争力的产品？企业能否适应其他国家商业文化，卓有成效地与外国人交往？企业经营者有没有必要的国际经营经验？经营者是否考虑到其他国家法规及政治环境的影响？

因为进入国际市场的风险和困难很多，许多企业直到某些情况或事件的发生将它们推上世界舞台后才有所举动。有些人

——国内出口商、外国进口商、外国政府可能要求企业到海外销售。或者企业在生产能力过剩的重压下需要为其产品寻找新的市场。

决定该进入哪一个市场

走出国门之前，企业还必须明确自己的国际营销目标和策略，决定销往国外的数量。许多企业在开始出口时规模很小，一些则计划保持小批量，因为它们只将国际销售看作其经营的一小部分。另一些公司则有更大的计划，它们认为国际经营与国内经营同等重要甚至更为重要。

企业还必须决定它想进入多少个国家的市场。例如，波路瓦制表公司（Bulova Watch Company）计划在多个国际市场经营，打入了 100 多个国家，结果却因摊子铺得太大，只在两个国家盈利，损失将近 4,000 万美元。因而总的来讲，最好只进入几个国家，在每一个市场渗透得更深一些。

再有，企业必须决定进入哪一类国家市场。一国市场的诱人程度取决于产品、地理、收入、人口、政治环境以及其他因素。销售者可能倾向于某一组国家或世界某一地区。近年来出现了许多新的市场，既提供了许多机遇，也存在令人瞠目的困难（见营销实践 16-2）。

在列出潜在的国际市场后，企业应对它们加以审查，分出级别。看下例：

许多大的经销商梦想着向中国 10 亿多人推销。有些人认为这个市场只不过是 20 亿只腋窝。然而对百事公司来讲，这个市场就是无数张嘴，从这点看中华人民共和国是格外引人注目的：它是世界上人口最多的国家，而且可口可乐公司还未能控制住这个市场。

百事公司进入中国市场的决策看上去很简单也很直截了当：中国是个庞大的市场，竞争还未确立。除了销售百事的软饮料外，公司还想在中国建起多家比萨饼屋。当然，我们仍然怀疑是否仅有市场规模就足以决定选择中国为市场。百事公司一定也考虑了其他因素：中国政府是否会保持稳定并给予支持？中国是否有必须的生产和销售技术来生产、销售百事的产品并获利润？百事饮料和比萨饼是否适合中国人的口味、经济条件和生活方式？

表 16-1 市场潜力的指数

人口特征	人口规模
	人口增长速度
	城市化程度
	人口密度
	年龄结构和人口构成
地理特征	国家领土大小
	地形特征
	气候条件
经济因素	人均国民生产总值
	收入分配
	国民生产总值增长速度
	投资与国民生产总值的比率
技术因素	技术熟练程度
	现有生产技术
	现有消费技术
	教育水平
社会文化因素	占统治地位的价值观念
	生活方式
	少数民族
	语言构成
国家目标和计划	优先产业
	基础设施投资计划

潜在的全球市场，能够根据几个因素分出等级，包括市场规

模、发展速度、经营成本、竞争优势和风险程度。经销者最终目的是利用表 16-1 中所列的指数判断每一个市场的潜力。然后推断哪个市场对投资的长期回报最多。

决定如何进入该市场

一旦企业决定进入某国销售，就应该选择最好的进入方式。它可以选出口、兴建合资企业和直接投资。图 16-2 列出三种进入市场的战略以及每种战略提供的机会。正如图中所示，每个成功的战略都意味着更多的投入和风险，同时也包含着更多的管理和潜在的收益。

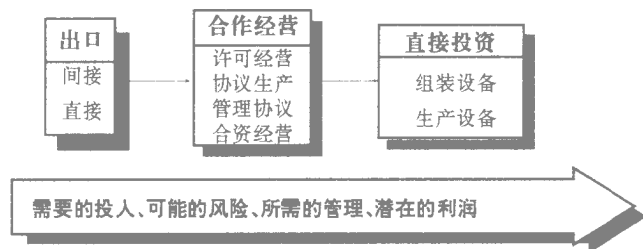


图 16-2 进入市场的战略

出 口

进入外国市场最简单的办法是出口（exporting）。企业可能时而消极地出口一些剩余产品，也可能积极地将产品出口到某

一市场。不论怎样，企业都是在本国生产。它可能会为出口更改产品，也可能不改变产品。出口对企业生产线、组织构成、投资或任务的改变最少。

企业通常先经独立的国际营销中间人间接出口。间接出口需要的投资少，因为不需要建立海外销售力量，也无需签订一系列合同，同时间接出口的风险也少。国际营销中介——本国出口商或代理、合作机构及出口经营公司——将技术诀窍和服务带给关系方，所以卖方通常很少出错。

卖方最终将过渡到直接出口，即自己经营出口产品。此时，投资和风险会大一些，但潜在利润也高。企业可以几种方式直接出口。它可以建立本国的出口部门负责出口，可以建立海外销售分支负责销售、分销乃至促销。销售分支使企业对外国市场现场和计划控制更多，并常常作为海外展览中心和顾客服务中心，企业也可以在某些时候派出国内销售人员找寻市场机会。最后，企业也可通过买断拥有出口商品的外国分销商出口，还可以通过代表企业销售商品的外国代理出口。

营销实例 16-2

最后的营销市场：中国、越南和古巴

随着社会主义、前社会主义国家改革市场 美国不断解除贸易壁垒，美国企业正热切期待着即将到手的利润。以下就是世界上三个全球营销市场上营销者所面对的机遇、挑战的“缩影”。

中国：12 亿消费者

在广东省 中国“雅皮士”到百货商店去买 95 美元的耐克或锐步旅游鞋 不加思索地随意花 4 美元在超级市场买一罐 Skippy 花生酱。虽然此地的消费者一个月只挣 130 美元 但是由于有住房、医疗补贴 他们仍有很多钱可花 箱子底下仍有存款。在广东的第二大城市深圳 消费者的可支配收入在全中国是最高的——每年 3,900 美元。有这样的购买力 有 12

亿人口，又有全世界最快的经济增长速度，中国鼓励全球企业在那里开设商店。现代的中国没有了往昔的共产主义宣传，广告栏里写着“给中国一次机会”。

虽然就所有市场潜力来讲，在中国建企业销售给中国人还存在许多困难。例如，中国并不是一个统一市场，而是有许多个市场，地方政府对某些商品会给予歧视，分销渠道不发达，只有数以千计的小家庭杂货店，一次只能存几瓶或几包东西。中国破旧的基础设施使得由广州至北京的铁路运输要用漫长的一个月时间，聪明的企业如联合信号公司 (Allied Signal) 通过与中国政府机构合作来解决这些难题。在某些地区，要建企业就必须这么做。另一些企业则找到中国合作伙伴，由他们帮助渗透进入分销渠道 雇用有经验的人员。

利维·斯特劳曾出于“人权”考虑而避开中国巨大的牛仔裤市场。但其他美国企业认为行业本身可以成为解决问题的良方。3M 公司的发言人说：“支持商业将给中国人民带来经济和政治的自由。”

越南 尚未触及的市场

越南看似营销者的梦幻之地：7,200 万消费者，80% 不到 40 岁，丰富的自然资源，包括石油、黄金、天然气、木材，海岸线上能成为新的旅游热点的天然海滩。随着美国对越南禁运的结束，对许多美国公司来讲这一美梦开始成为现实。虽然欧洲和亚洲公司利用越南自 1986 年开始的市场改革取得一定优势，但这并未使美国营销者感到担忧。因为他们依靠的是美国品牌的知名度。

虽然很激动人心，但有几点应该引起注意。大多数越南人收入每年仅有 200 美元。而且像中国一样，越南的交通和通信体系是全世界最差的。虽然越南这个国家及其市场在发展，但营销者应小心花钱。因为大多数消费者平生头一次见到外国产品，所以企业要花巨资进行非常简单的广告战。因此，电台和标牌广告成为非常有效的方式。胡志明市的一个广告牌上只有一个词：索尼。

古巴 拭目以待

尽管美国继续对古巴贸易禁运以向哈瓦那施加压力，其他国家却在加强力量进入古巴市场。美国决策者希望禁运能使菲德尔·卡斯特罗放松其高压政策。但不足之处在于其他国家拒绝参与禁运。例如，在哈瓦

那免税区（首都郊外的一个准自由贸易区）的仓库里就堆放着由墨西哥进入古巴的商品。古巴是加勒比岛屿中最富饶的一个，也是汇集西班牙人、加拿大人、墨西哥人建造、经营的饭店最多的岛屿。1994年，旅游收入总计约9,000万美元，超过了作为古巴硬通货创汇最多的食糖出口。

虽然美国公司现在不能进入这一潜在的盈利市场，但许多企业，正在期待着卡斯特的倒台，以及随之而来的解除禁运。“我们拥有1,100万人口，飞行时间只有32分钟，有被抑制30年的需求。这一切难道不令人激动吗？”IAC广告部经理安娜·玛丽亚（Ana Maria Fernandez Haar），一位古裔美国人这样说。宝洁、联合航空公司、美利坚航空公司和Sprint只不过是那些想服务于自由古巴市场的众多营销者的代表。尽管现在外国企业不断进军古巴，而美国营销商却只能拭目以待。

与中国、越南的新兴市场相似，古巴的基础设施也需要几年的时间重建。一些地区没有自来水、煤气、下水道或能源。乔（Joe Zubizarreta），一位生在古巴的广告经理说：“在考虑比萨饼和百事饮料之前，他们不得不先关心基本生存条件。”

合作经营

进入外国市场的第二种方式就是合作经营（joint venturing）——和外国企业合作生产、销售产品或服务。合作经营与出口不同，企业及其合伙人共同在海外销售或促销。它与直接投资的区别在要和外国的某一方建立共同机构。合作经营的方式有四种：许可经营、协议生产、管理协定和合资。

1. 许可经营

许可经营（licensing）是制造商进行国际营销的一种简单方式。企业与外国市场的被许可方达成协议。被许可方购买使用企业生产程序、商标、专利、贸易秘密及其他有价值的东西的权利，支付费用或专利权使用费。因此，企业只以很小的风险进入

市场，而被许可方则赢得生产技术或驰名产品或名称而不必白手起家。

可口可乐公司就是通过授权世界各地瓶装厂并向它们提供生产所需的可乐汁来进行国际销售的。在日本 Kirin 酿酒厂生产百威 Budweiser 啤酒 明治奶品厂 (Meiji Milk Products) 制作波顿女士牌 Lady Borden 冰激凌 日本烟草公司生产线上卷出万宝路香烟，而东方土地公司经沃特·迪斯尼公司许可拥有、经营东京的迪斯尼乐园。许可协议 45 年 付给迪斯尼公司许可费加 10% 的入场券收入及 5% 食品和商品销售收入。在墨西哥，沃马特与全国最大的零售商赛法拉 (Cifra) 一起开办了沃马特销售中心和山姆俱乐部 (Sam Clubs)。

但许可经营也有潜在的弊端。公司对被许可方的控制比对自己生产厂家的控制要少。而且，如果被许可方十分成功，公司就放弃了这部分利润，一旦合同期满，公司就会发现自己培养出一个竞争对手。

2. 协议生产

另一种选择方式是协议生产 (contract manufacturing)——企业与外国市场的制造商签约生产产品或提供服务。西尔斯用这种方式在墨西哥、西班牙开了数家百货商店，在那里它找到了合格的本地制造商生产许多它所销售的产品。协议生产的缺陷是对生产过程控制更少，丧失了生产中的潜在利润。它的好处是起步快、风险小，并最终会结成合伙关系或买下本地的制造厂。

3. 管理协议

在管理协议 (management contracting) 形式下 国内公司将管理诀窍提供给出资的外国企业。国内企业出口的是管理服务

而并非产品。希尔顿就用这种方式管理着世界上的饭店。

管理协议是进入外国市场的一种低风险方式，而且从开始就会有收益。如果协议企业最后有购买所管理企业股份的权利，那会更具吸引力。但如果企业将稀缺的管理才能放到更好的用途上，或者如果它能够通过接手整个企业收取更高利润，那么这种安排就是不合理的、管理协议同时限制企业在一段时间内建立自己的经营机构。

4. 合资经营

合资经营 (joint ownership) 企业是企业与外国投资者合力建起本地企业，分享所有权与管理权。企业可以购买当地公司，也可由双方共建一家新的企业。合资企业的建立可能出于经济或政治的原因。企业可能缺少独自经营的资金、物资或管理力量。或者政府将合资做为进入市场的条件。

合资经营有某些缺陷。合作双方可能在投资、营销或其他策略方面有分歧。许多美国公司乐于将收益再投资以求发展，而当地公司常常愿意收回这些收益。并且美国公司强调营销的重要性而当地投资者则依赖于销售。

直接投资

以直接投资 (direct investment)——发展外国组装厂或生产厂——进入外国市场所需投入最多。如果企业在出口中已赢得经验并且外国市场足够大，在国外生产就会有許多便利条件。企业可获得廉价的劳动力或原材料、外国政府的投资鼓励，并可节约运费。公司还因为提供了就业机会而改善了在东道国的形象。一般来讲，企业会加深与政府、消费者、当地供应商、分销商的关系以便改进产品适应当地市场。最后，企业完全控制投资，

这样能够发展服务于其长期全球目标的生产和营销策略。

直接投资的主要缺点是企业面对很多风险，如货币管制、货币贬值、市场减小，或者政府没收。而在有些情况下，如果企业希望在东道国经营则别无选择，只有接受风险。

决定全球营销计划

在一个或多个外国市场经营的企业必须决定在多大程度上——如果不是全部，改变营销要素以适应当地情况。一个极端是全球性公司会使用世界范围内统一的营销要素组合（standardized marketing mix）。这一观点的支持者们宣称它将带来低的生产、分销、营销及管理成本，使企业能为消费者提供价格更低而质量更高、更可信赖的产品。在这一背景下，可口可乐公司决定可乐的味道在全世界该是一样的，而福特要生产适合大多数国家大多数消费者需要的“世界汽车”。

另一个极端是调整性营销要素组合（adapted marketing mix）。此时，生产者会根据每一目标市场调整各营销要素，负担的成本高但希望能占有更大市场份额，获得更多的收益。例如，雀巢公司在不同国家的生产线和广告都是不同的。他们的支持者认为不同国家的消费者在地理、人口、经济、文化特征上的差异很大，造成其需求、购买力、产品偏好和购物方式各不相同。因而，企业应该调整营销战略及规划以适应每一个国家消费者独特的需要。

关于应该调整营销要素组合还是应该统一营销要素组合，近年来争议很多。但是，全球统一化并非是非此即彼的极端命题，而是一个程度问题。企业应寻求更多的统一以降低成本和价格，创立更加知名的全球性品牌，但并不能因此以短期财务的考虑代替长期的营销思路。虽然统一化能省钱，但营销人员应

确信他们所供给的正是每个国家消费者所希望得到的。

在极端统一化和全面调整这两极之间存在很多可能性。可口可乐公司确实在全世界销售同样的可乐饮品，但它在特定市场推出的广告都是专门设计的，有着跨文化的感召力。不仅如此，公司还销售许多特别为本地市场口味制造的其他饮料。与此相类似，麦当劳在全世界的饭店中使用相同的基本配方，但根据本地人口味调整食谱。例如，在印度，牛被视为神圣，麦当劳就供应鸡、鱼、蔬菜汉堡而不是牛肉汉堡。全世界的惠而浦烤箱、冰箱、洗衣机及其他主要家用电器虽然内部机件是一致的，但外观的风格、特征却为迎合不同国家消费者的偏好而专门设计。

产 品

调整产品以推销到外国市场可以有五种战略（见图 16 -

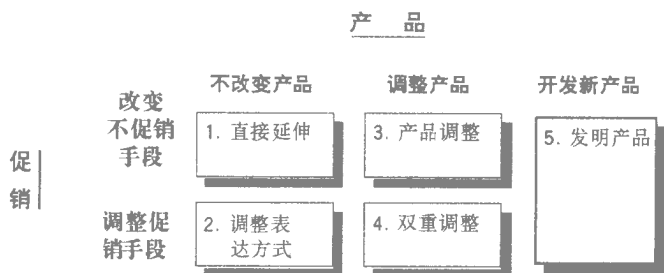


图 16-3 五种国际产品和促销战略

3)。我们先讨论三种产品战略，再看两种促销战略。

产品直接延伸 (straight product extension) 意味着在外国市场推销不加改动的产品。最高层管理人员告诉公司的营销人员：“产品就是那样子，替它找顾客吧。”因而第一步就是看外国消费者是否使用这种产品，他们喜欢什么样的。

在某些情况下，直接延伸战略是成功的，而在另一些时候则带来灾难。全世界的可口可乐、凯洛格麦片、Heineken 啤酒、布莱克与德柯尔工具式样都是相同的，而且销售得很成功，但通用食品公司 (General Foods) 在向英国市场推出其标准化的粉状 Jell-O 时却发现英国消费者更喜欢圆片状或者制成饼状的产品。同样，飞利浦公司只有缩小咖啡壶的尺寸来适应日本人的小厨房，缩小剃须刀的尺寸适应日本人的小手才开始盈利。直接延伸战略很有吸引力，因为它不需要额外的产品开发成本，不需要生产的变动或进行新的促销。但如果产品不能使外国消费者满意，那么从长期来看，可能损失巨大。

产品调整 (product adaptation) 需要改变产品以满足当地条件、要求或需要。如麦当劳在德国供应啤酒，而在香港供应可可、芒果、热带的薄荷奶。通用食品公司则为英国人 (喝加奶的咖啡)、法国人 (喝不加奶的咖啡) 和拉丁美洲人 (喜欢菊苣味道) 调制了不同的咖啡。在日本，多纳特先生将咖啡装在又小又轻的杯子中为了更好地适应普通日本消费者的手指，甚至炸面圈也比别处小一些。在巴西，利维公司的斐美妮娜牛仔裤更突出曲线，因为巴西妇女传统上喜欢非常紧身的服装。而康宝所销售的汤料则适应不同国家消费者的独特口味。比如，它在中国的广东省卖鸭胗汤，而在波兰卖一种称作 flaki 的加胡椒的牛肚汤。IBM 也调整了世界生产线以适应当地的需要。例如，IBM 制作了各种不同的键盘，仅在欧洲就有 20 种，以适应不同的语

产品发明 (product invention) 指为外国市场制造出一些新东西。这一战略有两种方式。它可以指向特定国家引入非常符合其需要的公司的早期产品,如国立现金收款机公司 (National Cash Register Company) 就再次推出了其机械式现金出纳机, 以比现代化现金出纳机低一半的价格在东方、拉美、西班牙大量销售。或者企业为满足另一国家的需求制造新的产品。如在不发达国家大量需要低价格高蛋白的食物。如桂格燕麦公司、斯威夫特 (Swift)、蒙桑托 (Monsanto)、亚奇·丹尼尔米德兰 (Archer Daniels Midland) 等公司正在研究这些国家的营养需要, 开发新型食物, 发动广告攻势进行产品试销, 使产品得到认可。产品发明成本较大, 但利润回报很好。

促 销

企业可以采用与母国相同的促销战略, 也可以针对当地市场加以变化。以广告词为例。一些全球性企业在全世界使用统一的广告主题。如爱克森的 “Put a tiger in your tank” 就赢得全世界的认同。当然, 因为语言不同也会有微小差别。如日本消费者读 “Snap crackle, pop” 有些困难, the little Rice Krispies critters 就改读为 “patchy, pitchy, putchy”, 有时颜色也要改变以避免其他国家的禁忌。如紫色在拉美经常和死亡相联系, 白色在日本是丧服的颜色, 而在马来西亚绿色和森林疾病相关。甚至名字也要变化。在瑞典 Helene Curtis 公司将 “每晚洗发水” 改名为 “每日洗发水”, 因为瑞典人通常在早晨洗头发。凯洛格也不得不为 Bran Buds 麦片更名, 因为这个名字瑞典语直译为 “被烧的农场主” (营销实例 16-3 使你更多地了解在国际营销中的语言错误)。

另一些企业则遵循改变表达方式 (communication adaption)

的策略，针对当地市场充分调整广告用语。舒赢 (Schwinn) 自行车公司可能在美国以欢乐为广告主题，而在斯堪的那维亚以安全为主题。凯洛格在美国的广告宣传凯洛格的麦片比其他品牌的味道好、营养高，而在法国，消费者很少喝牛奶，早餐吃的也少，凯洛格的广告就要使消费者相信麦片是一种既美味又健康的早餐。在印度，许多消费者早餐吃很油的炸过的食物，凯洛格的广告就劝人们转向清淡的、更有营养的食物。

宣传媒介也需要调整，因为在各国所能使用的媒体各不相同。欧洲电视广告的时间是限定的，从法国的每天四小时到斯堪的那维亚国家的不允许电视广告，广告者必须在数日之前就购买时间，而且很少能对播出时间加以控制。杂志的效力也各不相同。例如，在意大利杂志是一种主要媒体，而在奥地利则并不重要。报纸在英国是全国性的，而在西班牙则是区域性的。

营销实例 16-3

警惕语言

许多美国跨国公司在跨越语言障碍时都遇到困难，结果从小的尴尬到彻底失败不一而足。似乎是无关痛痒的品牌名称和广告词翻译成其他语言时可能无意中冒犯意味或者荒诞可笑。粗心的译者能使得营销商在外国消费者那里成为彻头彻尾的傻瓜。我们在购买外国产品时都会偶然遇到这样的例子。以下是一家台湾公司指导孩子们为玩具汽车安装车库斜坡的说明：

在玩以前，根据下图自己装好等候牌。但是在你一旦装好之后，可以照样玩 不必再装开了。

许多美国公司在国外推销时都遇到了类似令人不愉快的事。

典型的语言错误也包括翻译不好的统一的品牌名称。当可口可乐在 20 年代首次在中国推销可乐时，公司使用一组听起来像产品名字的汉字。但遗憾的是 那些汉字译过来实际是：“咬蜡制的蝌蚪”(bite the wax tadpole)。现在可乐瓶子上的汉字译过来则是：“口中的幸福”(happiness in the

mouth)。

一些轿车生产商在翻译产品名称时也遇到了类似的困难。Chevy 的 Nova 车翻译成西班牙语是“不动”。通用公司将名字改为 Caribe 因而销量上升。福特汽车公司推出 Fiera 卡车却发现这个词在西班牙语中表示“丑陋的老妇人”。而其 Comet 轿车在墨西哥则类似 Caliente——当地俚语“妓女”。莱斯劳斯公司避免在德国市场使用 Silver Mist 的名字，因为 Mist 表示粪。但 Sunbeam 公司就将它的 Mist Stick 卷发器引入德国市场，可想而知，德国人不会去使用“粪棍”。

一家准备充分的企业在巴西销售洗发水，品名为 Evitol，很快公司就发现自己实际在宣称卖“头皮屑避孕药”。据另一家美国公司报告在法语区销售 Pet 牛奶时遇到麻烦，似乎是 pet 一词在法语中有一个意思是放屁。

广告词在翻译时常常丢掉——剪增加了一些意思。Coors 啤酒的口号“随 Coors 一起放松”在西班牙语就变成“与 Coors 一起奔跑”。可口可乐公司的“可乐增加活力”译成日语成了“可乐将你的祖先从死亡中带回”。同在德国百事公司的“与百事一起重视活力”被译成“与百事一起从坟墓中走出”。甚至在语言相同的时候，不同国家文字的用法也是不同的。因此，英国伊莱克斯吸尘器的广告“任何东西吸不过伊莱克斯”在美国将很难吸引顾客。

这些典型的错误 boo-boos 很快就会被发现、被更正，结果只不过使营销商陷入尴尬而已。但无数细微的差错就不会被察觉，而且对产品销售的影响也并不明显。跨国公司应该认真审查其品牌的名称和广告词，避免在特定国际市场对销售造成损失，或者造成令人哭笑不得的形象，或者冒犯消费者。

价 格

企业在确定国际价格时面对许多困难。例如，布莱克与德柯尔公司该对它的电力工具在全球定价多少呢？它可以在全世界定一个统一的价格，但这个数额在穷国会太高，而在富国又会

高得不够。它也可以将价格定在每个国家消费者能承受的程度，但这种战略忽略了不同国家实际成本的差异。再有，企业可以在各地确定一个统一毛利率，但在那些成本高的国家这种方法可能导致布莱克与德柯尔的定价高出市场标准。

不管企业如何定价，其产品在国外市场的价格显然会高于本国市价。一个古姿牌手袋可能在意大利本土卖 60 美元，但在美国会卖到 240 美元。为什么呢？因为古姿牌面临价格升级问题。它必须在出厂价格上加上运输成本、关税、进口商利润、批发商利润以及零售商利润。正由于这些成本，要收到同样的利润，在另一国的定价就必须是原价格的 2~5 倍。例如，一条在美国卖 30 美元的利维牛仔裤，一般在东京卖到 63 美元，而在巴黎则卖到 88 美元。一台在纽约卖到 1,000 美元的电脑在英国成本就要 1,000 美元。而一辆克莱斯勒汽车在美国售价 10,000 美元，在南韩就要在 47,000 美元以上。

另一个问题是企业对运到外国分公司的产品的定价。如果要价太高，那么即使在该国可付低额收入税但还要支付高额的关税。如果企业定价过低，它就会被指控实行倾销。当企业定价比成本低或者比本国市场低时就成了倾销。因而哈雷·大卫森 (Harley-Davidson) 起诉本田和川崎 (Kawasaki) 在美国市场上倾销摩托车。美国国际商会认定倾销而且对日本重型摩托车征收为期 5 年的特别关税，从 1983 年的 45% 开始逐渐降到 1988 年的 10%。商会最近还裁定日本向美国倾销电脑存储芯片，并且对未来进口课以重税。不同的政府常常警惕着倾销行为，它们迫使企业对同样或类似产品的定价和竞争对手一样。

分销渠道

国际企业必须从整体渠道观点 (whole-channel view) 来看待

将产品分销到最终消费者手中的问题。图 16-4 表示卖方和最终买方三个主要环节。第一环，卖方的总部，控制全渠道而且自身是渠道的一部分。第二环，国家间渠道，将产品转移到外国国界。第三环，国内渠道，将产品由外国进口点送到最终消费者手中。某些美国制造商认为一旦产品离开他们的手，他们的任务就完成了，但如果他们能更注意在外国境内的运作将会更成功。

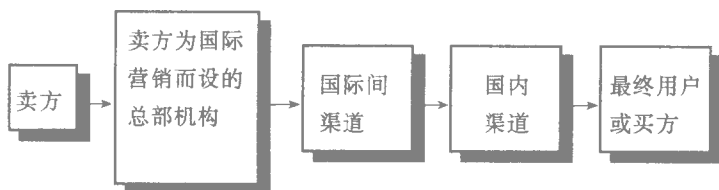


图 16-4 国际营销的整个渠道

国内的分销渠道在不同国家差异很大。首先，每个外国市场中间人的数量和类型都会大相径庭。例如，在中国推销的美国公司必须通过令人眼花缭乱的国营批发商、零售商。中国的分销商常常经营竞争对手的产品，而且总是拒绝与供应商分享哪怕是基本的销售和营销信息。强卖对中国分销商是一个陌生的概念，他们习惯于卖所有能得到的产品。在这一体系下工作或是避开这一体系常常需要大量的时间和投资。例如当可口可乐公司和百事可乐公司开始进入中国时，顾客都骑车去瓶装厂买饮料。现在，两家公司都已经建起直销渠道，大量投资购买运输卡车和零售商的冷藏设施。

另一个不同点是外国零售商大小和特点不同。大型零售连

锁店控制了美国，而在另一些国家零售主要由许多小的独立的零售商完成。在印度，数以百万计的零售商经营着杂货店或在露天市场销售。他们的标价高，但讨价还价后实际售价会低些。超级市场价格低，但因为许多经济、文化上的障碍，超级市场很难建成。因为收入低，所以人们乐于每天购买少量物品而不是每周买一大堆。他们也没有储藏室、冷藏装置将食物保存许多天。包装也不好，因为好的包装会增加很多成本。这些因素使得发展中国家的大型零售业不能很快发展起来。

确定全球营销组织

企业至少以三种不同方式从事国际营销活动。许多企业开始组织出口部，然后建国际分支，最后成为全球性机构。

公司开始从事国际营销时通常只是运出产品。如果国际销售扩大，那么企业组织出口部，设一个销售经理和几个助手。随着销售增多，出口部也扩大，能提供不同的营销服务来帮助企业发展。如果公司发展为合作经营或者直接投资，那么出口部就足够了。

许多企业参与几个国际市场多种经营方式。企业可能出口到一个国家，在另一个国家特许经营，在第三个国家合资经营，在第四个国家拥有分公司。或迟或早，它会建立一个国际分支或分公司经营国际业务。

国际分支的组成方式有多种。国际分支的职员包括营销、制造、调研、融资、计划和人事专家。他们为不同的经营单位作计划并提供服务，其组织方式可以是以下三种之一。他们可以按区域分工，某一国的经理负责该国的销售人员、销售部门、分销商和被许可方。或者经营单位按世界产品分工，每个人负责世界范围内不同产品的销售。再有，经营单位可以是国际性分

公司，各自负责自身的销售和利润。

一些公司超越了国际分工的阶段，成为真正的全球性机构。他们不再把自己看作在国外销售的国内营销商，而是把他们自己看作全球性经销商。高层的企业管理人员和职工为世界范围的生产、营销战略、资金流动、后勤系统作计划。全球经营部门直接向总裁或机构的执行委员会报告，而不是向国际分支的总部报告。经理们受到的培训是在世界范围内经营而不仅仅是国内或者国际经营。企业从许多国家招募人才，在最便宜的地方购买零件和供应物，在回报最多的地方投资。

走入 21 世纪，大企业如果要竞争胜利必须更加全球化。随着外国企业成功地打入本国市场，企业必须更积极地进入国外市场。他们不应该将国际经营看作次要的经营，他们应将整个世界视为无国界的市场。

小 结

今天的企业，不论多么大，都不能只关注于国内市场。许多行业是全球性行业，那些在全球经营的公司才能实现更低的成本和更高的品牌知名度。同时，全球营销是有风险的，因为有不同的汇率、不稳定的政府、保护性关税、贸易壁垒和一些其他因素。面对国际营销的潜在收益和风险，企业需要一种系统的方式来作出国际营销决策。

第一步，企业应该理解国际营销环境，特别是国际贸易体系。企业必须估计每个外国市场的经济、政治、法律和文化特点。随后，企业应当决定是否国际化经营，研究潜在的风险和收益。企业还必须决定它希望的国际销售规模，它想在几个国家销售，想进入哪个市场。这个决策要求评估投资的可能收益率与风险水平。

再有，企业必须决定如何进入每个选定的市场——是否通过出口，合作经营或直接投资。许多企业开始作为出口商，进而合作经营，最终在外国市场直接投资。企业还需决定它们的产品、促销、价格、渠道针对每个外国市场要作多少调整。最后，企业必须为国际营销组建得力的机构。许多公司开始时建出口部，慢慢成为国际分支。有些成为全球性机构，有公司高层领导拟定并控制世界范围的营销计划。全球性机构将整个世界看成是无国界的单一市场。

第 17 章

营销与社会： 社会责任和营销道德

几代的父母都相信他们的小宝贝吃嘉宝婴儿食品会健康、幸福。每年嘉宝要卖出 13 亿瓶以上婴儿食品，占有几乎 70% 的市场。但几年前，公司却面临一个典型的社会责任问题。有 30 个州的至少 250 名消费者投诉在嘉宝婴儿食品中发现玻璃碎片，公司的声誉受到威胁。

公司相信这些投诉是毫无依据的。嘉宝的工厂干净而且先进，使用许多过滤器以避免这类问题。没有哪一桩嘉宝产品造成的伤害得到确认。不仅如此，食物和药品管理局 (Food and Drug Administration)

查看了至少 40,000 瓶嘉宝婴儿食品没有发现丝毫问题。嘉宝公司怀疑玻璃是那些投诉的人放入的，为的是出名或者寻求赔偿。但这些投诉受到媒介的广泛传播。使得许多零售商将嘉宝推出货架。在马里兰州还禁止销售某些嘉宝婴儿食品，而其他州也在考虑颁布类似的禁令。

对这些投诉的众多关注或许源于“泰诺恐慌”，特意用氰化物装饰的泰诺胶囊毒死了少数消费者。当时，产品伤害成为消费者关注的公众热点问题。

嘉宝希望做事负责，但社会责任问题很少说得清楚。一些分析家相信为了使消费者感到安全，嘉宝应尽快收回货架上的所有婴儿食品直到问题得到解决。泰诺、康泰克（Contac）和佳得乐的生产商在遇到类似恐慌时就曾这么做。但嘉宝经理认为收回产品对消费者或者公司并不是最好的办法。几年前在类似的恐慌发生后，公司也曾收回 700,000 瓶婴儿食品，而且大作广告向消费者保证个别事故是运输途中正常破损造成的。那次给嘉宝带来数以百万美元的成本和利润的损失，引起不必要的震动，给消费者带来不便。公司总结认为自己在希望承担社会责任方面做得过头了。

所以，这第二次嘉宝决定什么都不做，至少在短期内如此。它拒绝收回任何产品。事实上，它提起 1.5 亿美元的诉讼要求马里兰州停止对嘉宝产品销售的禁令。公司停止了广告，密切注意销售和消费者的信心，对紧张的零售商做出承诺，静观事态的发展。这种等着瞧的战略是很冒险的，如果对投诉查有实据，而嘉宝没能快速行动避免消费者的伤害或者死亡，嘉宝的声誉就会严重受损。

后来，调查显示消费者的担忧在传播开来，于是嘉宝在一些电视广告上特别提到公司担心“你们可能听到的谣传”，而且向消费者保证嘉宝产品“是高质量的”。公司还寄信给约 200 万新

妈妈，向她们保证嘉宝的质量。最终，恐慌几乎未造成消费者长期的惊恐或不便，只引起嘉宝市场份额和声誉的短时间下降。

虽然如此，问题仍然存在：嘉宝公司是否应该立即收回其全部产品以防止哪怕微乎其微的对消费者造成伤害的可能？也许是这样。但许多有关社会责任的事情，常常使人弄不清楚哪个是最好的做法。

阅读完本章后，你应该能够：

1. 列出社会上对营销的指责和对这些指责的反应；
2. 给消费者至上主义运动 and 环境保护主义运动下定义，并且说明它们将怎样影响营销策略；
3. 说出对社会负责的营销的原则是什么；
4. 说明道德在营销中的作用。

尽责的营销商发现消费者需求，并向其提供合适的产品，合理定价使之对购买者物有所值，对生产者有利润。营销概念就是为消费者服务以及共同获利的观点。这一观念的实施使得经济在无形的手的引导下满足数百万消费者多种多样而且不断变换的需求。

但并非所有营销商都奉行营销概念。事实上，一些公司采取令人怀疑的营销作法，而有些营销行为对公司自身似乎是无害的，但对社会却有负面影响。如香烟的销售。如果香烟是普通产品，那么企业应该能自由销售，消费者能自由购买，但这样做影响公共利益。首先，吸烟者自己的寿命将缩短。其次，吸烟给吸烟者的家庭乃至整个社会带来金钱、医疗和感情上的负担。再有，吸烟者周围的人会因被动吸烟而感到不舒服、受到伤害。

这个例子表明私人的交易可能包含着公共政策这样更大的问题。

本章探讨私人营销行为带来的社会影响。我们将讨论这些问题：对营销最经常的社会指责是什么？普通人已采取什么办法来抑制营销的弊病？立法者和政府机构都采取什么步骤来抑制营销的弊病？开明的企业采取哪些方法承担社会责任，进行有道德的营销？我们将探讨营销如何影响上述问题，又如何受上述问题影响。

社会对营销的批评

营销遭到许多社会指责。有些批评是合理的，而更多的则不是。社会批评宣称某些营销行为侵害了个体消费者、社会整体和其他企业的利益。

营销对个体消费者的影响

消费者非常关心美国的营销体系为他们利益的服务的程度有多高。调查常常表明消费者对营销行为抱有混合的甚至是轻微反感的态度。消费者、消费者权益倡导者、政府机构和其他批评者谴责营销通过高价格、欺骗性行为、高压销售、次品或不安全的产品、有计划淘汰、对处于不利地位的消费者提供恶劣服务，侵害消费者利益。

高价格

许多批评指出在美国的营销体系下物价比更“理性”的体系中的物价要高。他们指出三种因素：高分销成本、高的广告与促

销成本、过高毛利。

高分销成本 人们长期以来指责贪婪的中介要价高于他们所提供的服务的价值。批评者认为或者是中介人太多。或者是中介人没有效率，经营不善，以致于他们提供的服务是不需要的或者是重复的。而且他们的管理和计划都很糟。因而，分销成本过高，消费者就要以高价格的方式支付这些额外成本。

零售商怎么回答这些指责呢？他们辩解道：首先，即使中介人不做这些工作，生产者或者消费者也不得不去做。其次，要的高价也反应了消费者自己希望得到的服务——更便利，更大的商店 更多的花色 更长的营业时间 退货更方便等。再有 商店经营成本持续上涨也迫使零售商提价。此外，零售业竞争十分激烈，因而利润实际是很低的。例如，在税后，超市连锁店通常利润只有销售额的 1%。如果某些零售商试图索要比附加值更高的价格，那么其他零售商就会以低价格渗透进来。低价商店，例如沃马特、家庭仓库和其他折扣店迫使其他竞争者高效运营、降低价格。

高的广告与促销成本 人们同时指责现代营销因为大量的广告和促销推动价格上涨。例如，同样是阿斯匹林药片，一打被大量宣传的牌子的售价就相当于 100 片宣传得少的药片。不同的产品——化妆品、清洁剂、洗涤用品——其促销和包装成本能达到出厂价的 40%，甚至更多。批评者认为很多包装和促销只增加了产品的心理价值，而并没增加功用价值。零售商也进行额外促销——广告、展示、抽彩——使零售价增加了一些。

营销者的答案则有几种。第一，消费者不仅仅需要产品的功用品质，他们还要求精神上受益——他们需要感觉健康、美丽或特殊。消费者通常能以低价格买到有用的产品，但常常乐于付更多的钱买那些同时提供所期望的精神利益的产品。第二，品牌使购买者有信心。品牌意味着一定的质量，即使贵一些消

费者也愿意买知名品牌的产品。第三，为了告知数以百万的潜在消费者某一品牌的优点也需要大量的广告，如果消费者想知道市场上有什么，他们会期望制造商花大笔钱作广告。第四，大量的广告和促销对一家要赶上竞争对手的公司来讲是必要的。如果企业竞争的花费不及对手，就会失去“头脑中的份额”。同时，企业对促销有成本意识，能够明智地花钱。最后，因为在大规模生产的条件下商品的生产先于需求因而不时需要有力的促销。为销售存货也需要特别鼓励。

过多毛利 批评者还指责有些企业过分增加产品的标价。他们指出在药品行业，一片药生产成本是 5 美分，但要消费者花 40 美分去买，殡仪馆定价策略是对失去亲人的人精神上的折磨，而必不可少的汽车修理业更是收费过高。

营销商回答说大多数企业会公正地对待消费者，因为他们需要回头客。大多数损害消费者的事都是无意的。如果可疑的营销商确实占了消费者的便宜，就会被报告到维护商业信誉社 (Better Business Bureaus)，告到州和联邦的机构。营销商还认为消费者常常不理解要价高的原因。例如药品价格必须包括采购成本、促销成本、分销现有药品的成本加上高昂的为发明新药而作的研究和开发的成本。

1. 欺骗行为

有时，人们谴责推销商作出欺骗行为使得消费者相信自己能比实际获得更多收益。这样的欺骗行为有三种：欺骗性定价、欺骗性促销和欺骗性包装。欺骗性定价包括错误宣传“出厂价”或“批发价”或者虚假的高零售价降价。欺骗性促销包括夸大产品特色或性能，诱使消费者积存已脱销的廉价货或者进行事先内定的抽奖。欺骗性包装包括通过精巧设计夸张包装内容，包装内不满，使用误导的标识或错写尺码。

欺骗性行为导致立法和其他消费者保护行动。1938年 维勒-李(Wheeler-Lee)法案给予联邦贸易委员会(FTC)调整“不公平或欺骗性行为或作法”的权力。FTC 已出版了几本关于欺骗性行为的指南。这中间最大的困难就是定义什么是“具有欺骗性的”。例如 若干年前 壳牌石油公司广告中说使用含 platformate 的超级壳牌汽油比用无 platformate 的同样汽油能跑更多里程。这的确是真的,但公司没提几乎所有的汽油都含 platformate。公司辩护说广告并没说过只有壳牌的汽油里才有 platformate。虽然广告信息在语言上是真实的,但 FTC 觉得广告意在欺骗。

营销商辩解说大多数的公司会避免欺骗行为,因为从长远看这种行为对公司有害。如果消费者不能买到他们期望得到的东西,他们会转向更可靠的产品。不仅如此,消费者通常对欺骗行为更警觉;多数消费者意识到营销商的销售意图,在购买的时候很谨慎。有时候甚至不相信完全真实的产品评价,西奥多·李维特(Theodore Levitt)声称某些广告吹捧注定会出现的——甚至有时是人们希望的:“如果公司拒绝夸耀,那么它定然会走下坡路,因为没有谁仅仅是购买产品的功能。……更糟的是它否认……人们诚实的需要和价值观。没有变形,没有修饰,没有精工细作 生活将是单调的、乏味的、苦闷的 将糟到极点。”

2. 高压销售

营销商还被认为进行高压销售,劝人们购买他们本不想买的东西 人们常说百科全书、房地产保险、汽车和珠宝是卖出去,而不是买进来的。经过训练的推销员口齿伶俐、滔滔不绝吸引别人购买。他们竭力推销是因为销售竞赛中会给卖得最多的人以奖励。

营销商承认人们常被劝说购买了不想要或不需要的产品,

但消费者也有许多保护，法律要求走街串户的推销员要说明自己在卖产品。“三天冷静期”也会保护消费者，在这段时间他们可以在重新思考后取消合约。此外，消费者还能向维护商业信誉社或州消费者保护协会投诉，如果他们认为存在不正当的销售压力的话。

3. 次品或不安全产品

也有人批评产品并未具有它们应该具有的品质，抱怨说产品造得不好，服务做得不好，这些对产品、服务的投诉从家用电器、汽车、服装到房屋或汽车维修服务不一而足。

另一种抱怨是许多产品好处甚微。例如，一些消费者惊讶地发现现在经销的许多“健康”食品从无胆固醇沙拉酱、低脂肪冷冻餐到高纤维粗粮，营养价值都很小，实际甚至有害。

（虽然）多数营销商为供应更加有益健康的产品做出真诚努力……许多标在包装上被用作广告宣传口号的承诺不断困扰不懂营养学的消费者……可能实际上对这组人造成伤害……（许多消费者）错误地认为产品是“安全的”因而过量摄入……例如，通用食品美国有限公司 General Foods USA 新的 Entermann 牌“低胆固醇、低热量”草莓点心……会使那些不该多吃的人弄错。虽然每一份只含 90 千卡热量，但并非每个人都意识到建议的食量很少（小饼的 1/13）。尽管吃半块 Entermann 饼比吃半打 Dunkin Donuts 要强；……但严格进食的人哪一种也不能多吃。

第三种抱怨与产品安全性有关。产品安全由于多种原因一直成问题，原因包括制造商漠不关心，生产越来越复杂，劳动力缺乏培训以及糟糕的质量管理。多年来，消费者联合会（Consumer Union）——出版《消费报告》（*Consumer Reports*）的机构——报导了被测商品的多种危险，如电器漏电，室内暖气一氧化碳

碳中毒，割草机致伤，汽车设计有误等。该机构的检测和其他行动有助于消费者做出更好的购买决策，也鼓励商家消灭产品缺陷（见营销实例 17-1）。

但大多数制造商愿意生产高品质产品。企业处理产品质量和安全问题的方式能毁掉或改善企业的声誉。那些销售低质或不安全产品的企业冒着和消费者群体、管理者发生毁灭性冲突的危险。不仅如此，不安全产品还可能引起产品责任诉讼和高昂的损害赔偿。更重要的是，对厂家产品不满意的消费者就不会再次购买，而且会告诉其他消费者不要买。今天的营销商们知道消费者推动的质量进步将使消费者感到满意，反过来又能创造与消费者的长期良好关系。

4. 有意过时

批评者还指责一些生产者奉行有意过时的策略，有意使他们的产品在实际需要替代前就过时。例如，批评者认为，一些生产者以不断改变消费者时尚的概念来鼓励更多、更早地购买。显而易见的例子就是不断变化的时装。人们还责怪另一些生产者隐瞒某些吸引人的产品性能，随后晚一些推出来使得前面的型号过时。批评者抱怨这种情况在民用电子产品和计算机行业常常发生。还有人谴责生产商使用的原料和零件过早断裂、老化、生锈或腐烂。

营销商则反击说消费者喜欢变化风格。他们厌倦了老的商品，想要符合时尚的新面貌或汽车的新设计。没有人必须买新样式，而且如果只有极少数人喜欢，那它就失败了。企业经常不公开新性能，因为还没有经过充分检验，因为增加的成本比消费者乐于支付的要少，或有其他正当理由，但企业也冒着被竞争对手率先推出、占有市场的风险。另外，企业也常常加入新原料来降低成本和价格。它们并非有意使产品断裂，因为它们并不想

将消费者拱手让给其他品牌。相反，它们实施全面质量管理来保证产品总是能达到或超过消费者的期望。因而，许多所谓的有意过时，实际上是自由社会中竞争和技术力量的正常影响——促使不断改进产品和服务的力量。

5. 对低收入者服务恶劣

最后，人们还责备美国营销体系对低收入者服务恶劣。他们说城市贫民常常不得不在小商店里购物，商品质量低但要价高。消费者联合会最近的调查比较了同一城市中低收入消费者和中等收入消费者采购食品的习惯和所付的价格。调查显示穷人为低等商品付的价格高，结果表明在低收入地区大型全国性连锁店的存在对保持低价格起了重要作用。但研究同时发现“红叉做法”(redlining)的证据，即重要的连锁零售店避免建在贫民区的一种经济歧视性做法。

很清楚，必须改善低收入地区的营销体系——希望之一是使大型零售店在低收入地区开分店，此外，低收入者显然需要消费保护。联邦贸易委员会已采取措施防止商人们宣传虚假价值，以旧作新或者对赊销索要高价。委员会还使得商人们在诱使低收入者购买的案件中难以获胜。

营销实例 17-1

发表“消费报告”时，购买者在倾听

60 多年以来，《消费报告》告知购买者各种各样产品从跑车到行李箱到草地喷水设备的真实情况。杂志由消费者联合会，这家非盈利性产品检测机构出版。杂志的宗旨可以以消费者联合会的座右铭来概括：检测告知保护。《消费报告》是全国最畅销的杂志之一有 500 万订户有些时候还有许多借阅者，图书馆里卷了边的杂志就可以证明。它也是最有影响的杂志之一，1988 年，当其汽车检测者认定铃木公司倾斜欲坠的

Samurai 车不可接受——意味着即使是赠品也不要接受时——第二个月销售下滑了 70%。去年,当它醉心于 3,000 爵士(Sancony's Jazz 旅游鞋时,销售翻倍导致全国范围的脱销。

虽然没有哪位读者把《消费报告》看作是呆板枯燥的针对主要家庭设施的购物指南,但杂志在评价汽车、冰箱之外仍然做了许多工作。最近几期,它评论共同基金、前列腺手术、房屋抵押、退休协会及公共健康政策。在 30 年代,《消费报告》是首先敦促联合抵制纳粹德国进口产品的机构之一。1937 年以来,它又在呼吁健康医疗国有化。50 年代,它警告政府核试验中的泄露污染了牛奶。60 年代,它又推动汽车生产商安装安全带和气囊。

但杂志却很少言辞激烈或大叫大嚷。相反,它通常克制地陈述,有时甚至是滑稽的。1936 年的第一期曾写道 Lifebuoy 香皂臭气冲天,能够盖过体臭。在 1990 年一次对喜爱的香皂的调查中读者不高兴地看到最贵的条形香皂,每用一次花去 31 美分的古姿之水(Eau de Gucci)在一次匿名测试中排在最后。

《消费报告》的读者当然会感谢消费者联合会和它的杂志。似乎没有哪一份杂志仅仅依靠请求读者捐款就建起了一座 1,700 万美元的崭新的大厦。为避免哪怕是表面上的偏见,消费者联合会奉行严格的不做广告、不受捐赠的政策。所有的产品样本都是它从公开市场中匿名购买的。

访问消费者联合会那令人眼花缭乱的实验室使人相信它的检测者一丝不苟地履行了自己的使命,一位化学家正对烧杯中一小堆白色物质提取胆固醇——你被告知,那是鸡肉玉米饼的主要部分。

在另一处,你会看到一种称作“巧手指”(Fingers)的活塞动力机器的残留物,这种机器会在便携式计算器上做成千上万次的 1+1 计算,直到有一天计算器坏了或者它坏了为止。你还会看到一个庞大的奇妙装置在里面手提箱互相猛烈地撞击——被人亲昵地称为“机器打手”——看上去像个 8 英尺宽的烘干机,实际上是检验产品耐用程度的机器。

楼下器具部,两个“食物脏器”很快装上 20 个洗碗机,每个里面有同样脏的盘子。一个作为样本的晚餐盘被精确地划分为八个楔形部分,每部分上有不同的食物——干的意大利面条、菠菜、牛肉渣、融化了的黄油、鸡蛋或其他同样难洗的东西。另一个房间正在检测自洁式烤箱,烤箱里

盖着一层硬硬的东西——职员们称为“鬼糊糊”——来模拟干了几个月的辣椒酱。食谱包括木薯淀粉、黄油、猪油、葡萄汁、番茄酱、草莓饼的馅和好，在 425 度下烤一个小时，如果锅的自我清洗系统没有能把残渣变成看上去无害的灰，500 万读者马上就会得知。

消费者联合会做的一些检测是标准检测而另一些则不是。几年前，在一次成功的低技术创造中，消费者联合会工程师曾经将展开的纸毛巾穿过刺绣的箍，在每块纸毛巾正中点上恰好 10 滴水珠，然后将铅弹放在中间。最好的纸毛巾能撑起七磅的铅弹，最差的连一磅都撑不起。谁会对此表示异议呢？这些实验逻辑清晰，结果也是可以量化的。

从一开始，消费者联合会就引起争议。杂志第二期就认为良好持家认证（Good Housekeeping Seal of Approval）不过是出版商威廉·伦道夫·赫斯特（William Randolph Hearst）的欺诈手段，来奖励那些忠诚的广告商。良好持家认证反击说消费者联合会推延了大萧条。对商会来讲《消费报告》最初被视为美国式经营的明显威胁。在早期的日子里，60 多家靠广告生存的出版物，包括《纽约时报》（New York Times）、《新闻周刊》（Newsweek）、《纽约客》（New Yorker）拒绝登载消费者联合会的征订广告。

1939 年，在一次今天看起来荒唐可笑的运动中，国会新成立的非美活动调查委员会（House Un-American Activities Committee）（后来被称作 Dies Committee）给消费者联合会扣上颠覆性组织的帽子。多年以来，也有许多制造商起诉消费者联合会，不承认对他们产品检测的不利结果。但争议常常鼓励而没有影响杂志的订阅，而且时至今日，消费者联合会从未输过，也从未经调停和解过一起诽谤的起诉。

营销对社会整体的影响

有人曾谴责美国的营销体系给整个美国社会带来“罪恶”。广告尤其是批评者的靶子——批评多到以至于美国广告代理商协会发起一场运动来为广告辩解，改变那些常见但并不正确的指责（见营销实例 17-2）。

1. 虚假需求和过分的实利主义

批评者指责营销体系怂恿人们过分追求物质的占有，判断人们的标准不是他们是谁，而是他们拥有什么。要想被看作成功，就必须拥有一座大房子，两部车和最新的消费电器。这种对富有的追求在 80 年代达到高潮，“贪婪可贵”、“花掉最后一文”似乎成了时代特色。至 90 年代，虽然许多社会学家注意到人们开始反对 80 年代的奢侈和浪费，重新找回更纯朴的价值观和社会义务，但我们仍旧迷恋着物质生活。例如，在最近的一次民意测验中，当被问起在生活中什么是最珍贵的，被测者列举出愉快的工作（86%）、快乐的孩子（84%）、良好的婚姻（69%）、对社会的贡献（66%）但当被问起什么最意味着成功时，85% 的人回答钱和钱所买的东西。

批评者没有将这种物欲看成是人们头脑中自然形成的，而是认为这是营销所造成的虚假需求，商家雇用麦迪逊大街的广告商们来激发人们对商品的渴望，而麦迪逊大街上的广告商们则利用大众媒介来制造美好生活的物质样板。人们拼命工作赚钱购买这些商品，他们的购买提高了美国工业的产量，而工业界又转过来利用麦迪逊大街的广告商激起更多的对产品的需求。所以，人们认为营销创造了虚假需求，给工业带来的好处要大于给消费者的好处。

这些批评夸大了商业界创造需求的能力。实际上，人们对广告或其他的营销手段有很强的抵制力。推销商们在迎合已存在的需求时而不是在创造新需求时才是最有效的。此外，人们购买重要商品时常常并不依赖诸如广告这样的单一信息来源，而是会去寻找更可靠的信息。即使小件购买，也只有在产品性能和所承诺的相一致时，才会受广告词的影响而重复购买。最后，新产品的高失败比率表明企业并不能单纯通过广告控制需求。

进一步讲，我们的需求和价值观并不仅仅被营销者所左右，还会受到家庭、同样地位的人群、宗教、民族背景以及教育的影响。如果美国人过分实利主义，那么这些价值观产生于根本的社会化的过程，而这些要比商家和大众媒介的任何努力要深刻得多。

2. 过少的社会产品

人们指责商家以公共产品为代价过度销售私人产品。随着私人商品的增多就需要有更多的尚未存在的公共服务。例如，汽车（私人商品）占有量的增加要求有更多的高速公路、交通控制、停车场和警察服务（公共商品）。过度销售私人商品还引发“社会成本”。对于小汽车来讲，社会成本包括交通阻塞、空气污染以及汽车事故引起的伤亡。

人们必须找到一种办法来重新平衡私人商品和公共商品。一种办法就是让生产者承担经营中的全部社会成本。比如，政府将要求汽车制造商们生产具备更高安全性能，更好的污染控制系统的汽车。汽车生产商就会提高价格，以弥补额外成本。如果买主觉得某些汽车价格太高，那么这些生产商就会失败，需求就会转向那些能够承担私人和社会成本总和的生产商。

3. 文化污染

人们还批评营销体系造成文化污染。我们感官不断受到广告冲击，商业广告打断了严肃的节目，数页广告模糊了印刷品，标牌弄糟了美丽的风景。所有这些源源不断地以实利主义、权力或地位污染着人们的思想。尽管大多数人并未觉得广告过分讨厌（一些人甚至认为广告是最好的电视节目），但批评者们呼吁彻底的改变。

营销者们针对“商品噪音”的指责提出了如下反驳意见。首

先，他们希望自己的广告首先送达给受众目标（听众、观众、读者）。但是由于大众通信渠道的原因，一些广告注定要传到某些对产品毫无兴趣的人们那里，他们因而会感到厌烦、气恼。按自己的兴趣购买如《时尚》或《幸福》杂志的人很少会抱怨广告 因为杂志宣传的是他们感兴趣的产品。其二，广告使得大多数电视台、电台免费播放节目，使得杂志、报纸成本下降。所以许多人认为广告只是为获得这些好处而付出的小小的代价。

4. 过多的政治力量

另一些批评者认为商业界动用过多政治力量。一些参议员据称支持石油、烟草、汽车、制药行业危害公共利益。广告者也被指责动用过多权力控制大众媒介，限制了媒体自由客观的报道。一位批评者曾质问：“在《生活》……《读者文摘》得到诸如通用食品、凯洛格、纳比斯克 (Nabisco)、大众磨坊 (General Mills) 等广告者的捐助后……这些杂志怎么能讲出多数包装食品营养价值低这样的真话呢？……答案当然是他们不能而且不会去讲。”

美国工业界的确促进并保护自身的利益。它们有权在国会和大众媒介中有代表，虽然它们的影响已经远过于此。幸运的是，许多原来被认为碰不得的有势力的企业已经受到公众利益的约束。例如，标准石油公司 (Standard Oil) 1911 年被解散，而本世纪初 小说家厄普顿·辛克莱 (Upton Sinclair) 所揭露的大规模肉类加工业也受到惩戒。消费者权益倡导者拉尔夫·纳德 (Ralph Nader) 致使立法强迫汽车行业生产的汽车有更多安全性能。美国卫生局局长的一份报告导致要求烟草公司在烟盒上印上健康警告。更近一些，商业巨人如美国电话电报公司，微软和 R.J. 雷诺已经感到政府在寻求大公司利益和公众的均衡。除此以外，任何一家在媒体上做广告的公司，其影响还会被来自

其他广告者的广告收入所削弱。对商业力量的滥用容易引发对这些强大的利益集团的调查和抵制。

营销实例 17-2

广告：自由选择的代名词

几年以前 美国广告代理商协会发起了一场广告运动 特别刊登了一些广告以对抗人们对广告的普遍批评。协会对调查中发现的公众对广告的消极态度十分担忧。三分之二的公众意识到广告提供了有用的购买信息，但仍有相当一部分人认为广告夸大事实或误导。协会相信它的广告运动提高了广告的总体信任度，并有助于使广告者的言辞更加有效。一些媒体已同意将这些广告作为公共服务项目播发。

营销对其他企业的影响

批评者还指责企业的营销会伤害其他企业，减少竞争。这里包括三个问题：收购竞争对手，营销做法制造进入市场的障碍，不公平竞争的营销做法。

批评者指出，如果企业的扩张是通过收购竞争对手而不是通过开发新产品，企业会受到伤害，竞争会因而削弱。仅在食品行业 在过去的 10 年中 R. J. 雷诺就收购了纳比斯克；菲利浦·莫里斯公司收购了通用食品和卡夫公司；宝洁吞掉理查德森·维克斯、诺克赛尔 (Noxell) 和露华浓公司的一部分；雀巢公司吃掉康乃馨、夸克奥兹 (Quaker Oats) 公司购买了 Stokely-Van Camp。这些以及其他行业别的大型收购也已经引起关注，人们担心富有活力的年轻竞争对手会被吞掉，竞争会被削弱。

收购是一件复杂的事。收购有时对社会会有好处。收购的公司能够获得规模效益，成本和价格因而降低。管理好的企业收购管理差的企业将提高后者的生产率。本来并不具竞争力的

行业在收购后会更有竞争力。但收购也可能是有害的，因而被政府严格控制。

批评者还指责营销排挤新人本行业的企业。进行营销的大企业能利用专利和大量的促销费用，利用与供应商或销售商的密切关系将竞争对手拒之门外或者赶出门外。关注反托拉斯法的人们意识到某些障碍是规模经营所带来的经济优势的自然结果。另一些则可以现行法律或新法加以约束。例如，一些批评者建议对广告费用征收累进税以避免销售成本成为进入市场的障碍。

最后，一些公司事实上采用不正当竞争的营销手段意图损害或摧毁其他公司。它们可能定价低于成本，可能阻拦别人购买竞争对手的产品，或者以断绝商业往来威胁那些销售给竞争对手的供应商。现在已经通过各种各样的法律来阻止这种掠夺性竞争。但很难证明其意图或行为是真正掠夺性的，例如，近年来人们指责沃马特公司和美国航空公司实行掠夺式定价——所定价格无利可图以便挤走小的或是弱的竞争对手。问题就在于这到底是不正当行为还是一家高效率公司对抗另一家低效率公司的有益的竞争。

普通人、公众规范营销行为的行动

因为一些人认为商业是许多经济、社会弊端的起因，所以不时会发起规范商业行为的群众运动。其中最重要的两次是消费者至上主义运动和环境保护主义运动。

消费者至上主义

美国企业有三次成为有组织的消费者运动的攻击对象。第

一次消费者运动发生在本世纪初，导火索是高涨的物价，厄普顿·辛克莱关于肉类加工业状况的描述和药品行业的丑闻。第二次消费者运动在 30 年代中期，大萧条时期高涨的消费品价格和另一起制药业丑闻点燃了运动的火花。

第三次消费者运动始于 60 年代。此时消费者受教育程度更高，产品也变得更复杂、更具危害性，人们对于美国的制度非常不满。拉尔夫·纳德促使许多事情暴露于公众面前，其他著名作家也纷纷谴责大企业的浪费和不道德行为。约翰·F·肯尼迪总统宣布消费者有保障安全的权利，有被告知、自主选择和控告的权利。国会调查了一些行业并提出消费者保护法。从此以后，组建了许多消费者组织，通过了几部保护消费者的法律。消费者运动在全世界推广开来，并曾在欧洲十分高涨。

那么，什么是消费者运动呢？消费者至上主义（consumerism）运动就是由普通人和政府机构为提高购买者相对于销售者的权利、地位而发起的有组织的运动。传统上来讲，销售者的权利包括：

- 有权推出任何型号、任何款式的任何产品，除非该产品对人身健康或人身安全有害；或者，如果有害，要有适当警示和控制措施。
- 有权对产品定任何价格，但不允许相似的购买者之中存在不同价格。
- 有权花费任意多成本促销产品，但不允许被认为是不正当竞争。
- 有权使用任何产品广告词，除非其内容或使用会引起误导或不诚实。
- 有权实行任何促进购买的计划，除非不正当或使人误解。

购买者的权利传统上包括：

- 有权不买所销售的产品。
- 有权期望产品是安全的。

- 有权期望产品性能和所宣传的一样。

比较这些权利，很多人相信力量向销售者一方倾斜。确实，购买者可以拒绝购买。但批评者觉得面对老练的销售者，购买者得到的信息、教育和保护都过少，不足以作出明智的抉择。消费至上主义的支持者们呼吁增加以下几个消费者权益：

- 有权知悉产品的重要特征。
- 有权受到保护以避免有疑问的产品或营销行为。
- 有权以能提高“生活质量”的方式影响产品和营销行为。

消费者至上主义者对所提的每一项权利都有更为具体的建议。知悉权包括有权知悉贷款的真实利息（借贷中的真实）、某一品牌单位产品的真实售价（单价）、产品的成分（标准成分）、食品的营养（标明营养）、产品新鲜程度（公开日期）、产品的真正优点（广告真实）。关于保护消费者的建议包括在商业欺诈事件中强化消费者权益、更高的产品安全要求、给予主管的政府机构更多权力。涉及生活质量的提议包括控制某些产品的成份（如，清洁剂）、包装（如盛放软饮料的容器）、减少广告“噪音”以及消费者代表参加企业董事会以保护消费者利益。

消费者不仅有权利而且有义务保护自己，不能期望由别人来为自己做这些事。认为自己遇到不合理交易的消费者有几种补救措施：可以与厂家或媒体、联邦、州或本地的机构联系，也可以到小型起诉庭起诉。

环境保护主义

消费者至上主义要考虑的是如何有效地利用营销系统满足

消费者的需求，而环境保护主义者关心的则是营销对环境的影响和满足消费者需要所花费的成本。野蛮开采，毁灭森林，酸雨，臭氧层的消失，有毒的废料和垃圾对生态环境的破坏使他们震惊。活动场所的丧失，糟糕的空气，被污染的水源，化学方式制成的食品所造成的越来越多的健康问题也使他们感到苦恼。这些都是环境保护主义（environmentalism）运动的基础——一场由有关的市民、企业、政府机构发起的旨在保护、改善人们的居住环境的有组织的运动。

环境保护主义者并不反对营销和消费，他们只是要求人们，要求社会团体更多地关心环境。营销的目标不应该是消费最大化，消费者的选择，或者是消费者满意，而应该是使生活质量达到最高。“生活质量”不仅仅指消费商品和服务的数量和质量，还包括环境的质量。环境保护主义者希望环境成本也被包括在生产者和消费者的决策中。

环境保护主义运动对有些行业打击很大。钢铁工业和公用事业不得不花巨资投资于控制污染的设备和更昂贵的燃料。汽车工业引入昂贵的汽车尾气排放控制系统。包装行业为减少垃圾寻找新的途径。汽油生产者制造新的无铅汽油。这些行业常常反对环境保护法规，特别是当它们要求企业迅速作出适当调整时。许多企业抱怨过高的成本已经使得它们的竞争力下降。

而另外一些行业和企业则发现它们可以既是“绿色工业”又有竞争力。我们来看荷兰花卉行业是如何对环境问题作出反应的：

在小的范围密集种植花卉，土壤和地表水会受到杀虫剂、除草剂、化肥的污染。面对越来越严格的法规……荷兰人明白解决问题唯一有效的办法就是开发一种全封闭的循环系统。现在，在先进的荷兰花房里，花卉不是生长在上壤里而是在水和石棉里，这种做法降

低了过量使用的危险，因为化肥和杀虫剂被放入循环的水中再利用因而需求量也减少，……全封闭系统同时减少了生长过程中的变化因素，所以提高了产品质量。又因为花卉是种植在特殊设计的平台上，所以经营成本也降低了。……结果不仅大大减少对环境的影响，而且降低成本，提高产品质量，增强了在全球的竞争能力。

正因为如此，营销商的生活变得更加复杂。营销人员必须弄清自己的产品和包装的生态特性。他们必须提高产品售价以抵消环境成本，虽然明知这样产品会更难销售。但是，环境问题在我们的社会中已经变得如此重要，我们不可能再回到只有少数经营者担心产品决策、营销决策会对环境质量产生影响的年代了。许多分析家将 90 年代看成是“地球十年”在这个十年中，保护自然环境已经成为全世界人民面临的主要问题。企业也推出“绿色营销”——开发对生态环境更安全的产品，可再循环使用的、生物所能分解的包装来更好地控制污染，更有效地利用能源（见营销实例 17-3）。

环境保护主义运动给全球的营销人员带来一些特殊的困难。随着国际贸易壁垒的降低和全球市场的扩大，环境保护问题对国际贸易的影响越来越大。北美、西欧及其他发达地区的国家正在拟定严格的环境保护标准。以美国为例，自 70 年代以来已经颁布了 20 多部重要的环境保护法规，最近的情况表明还有更多的法律正在酝酿之中。根据北美自由贸易协定（NAFTA）的一个附件建立了解决环境问题的委员会。欧洲联盟的生态管理和稽核法规（the European Union's Eco-Management and Audit Regulation）还为环境的自我调节提供了指导方针。

虽然如此，国与国之间环境保护政策差距很大，在 15 年甚至更长的一段时间内不可能形成全世界统一的标准。虽然荷

兰、德国、日本、美国等国家已经建立起完善的环境保护政策，受到公众的高度重视，但是，中国、印度、巴西、俄罗斯等主要国家仍然处于发展的最初阶段。不仅如此，在一个国家推动消费者的环境因素在另一个国家对消费者可能毫无影响。例如，PVC 的软饮料瓶不得在瑞士和德国使用，但在法国，人们却乐于使用，而这造成许许多多的再回收问题。因此，跨国公司发觉很难找到全世界都适用的统一的环境保护策略。与此相反，它们确定一般原则，随后根据各地的不同规定和要求制定计划。

营销实例 17—3

新的环境保护运动和“绿色营销”

1970 年的地球日，新兴的环境保护主义运动首次大范围地对群众进行污染危害的教育。这是一项艰巨的任务，那时，大多数的人对污染问题根本不感兴趣。到了 1990 年，地球日已经成为全国范围的大事，重要的报纸、杂志上的文章宣传，电视黄金时段节目的渲染，以及数不清的其他事件使它成为“地球的十年”的起点。在这十年里，环境保护主义运动已经成为全世界的巨大力量。

这些年环境保护主义运动得到了公众的广泛支持。人们每天听到和看到越来越多的环境问题——全球在变暖，酸雨，臭氧层的消失，空气和水的污染，有毒的废弃物，固体废料的堆积——都亟待解决。新的环境保护主义运动使得消费者重新思考他们要买什么，从谁那里购买。消费者态度的变化引发新的营销策略——绿色营销——由企业开发、营销适应环境保护主义的产品。投入“绿色”经营的企业不仅仅追求环境的清洁，而且注重防止污染，真正的“绿色”工厂要求企业实行废物的“3R”管理：即废物的减少（reducing）、再利用（reusing）、再循环（recycling）。

麦当劳为绿色营销提供了绝好的样板。麦当劳以前将出售的可口可乐汁放在塑料袋中再装在纸箱里，现在直接将运罐车上的饮料汁送入饭店的贮藏罐中。这一改变每年可节约数以百万磅的包装。麦当劳店里用的餐巾、袋子、托盘都是再生纸制成的。麦当劳总部盛放饮料的托盘，甚

至是大多数文具也是如此。对于像麦当劳这样规模的大企业来讲，极小的改变也会带来巨大的差异。例如，仅将吸管减轻 20% 就会为公司每年减少 100 万磅的废料。除了“绿化”自己的产品外，麦当劳还花掉 10 亿美元购买原料建造、重新装修店堂，这一举动也迫使其供应商提供并使用再生产品。

许多行业的生产商都在对环境保护问题作出反应。例如，3M 公司实行一项“预防污染有奖”的计划，带来污染和成本的大量减少。道公司在阿尔伯特新建一座聚乙烯厂少用了 40% 的能源，少排放了 97% 的废水。

赫曼·米勒是一家大型办公家具生产厂，它在家具行业率先使用来自可靠地方的热带木材，甚至震惊了塑料制品商，掀起一股潮流。不仅如此，它进而拒绝包装，重新使用可溶解的涂料，焚烧废布和木屑作为工厂的能量来源。这些措施不仅对环境有益，还使得赫曼·米勒每年节约能源和垃圾掩埋成本 750,000 美元。

连零售商也在赶“绿色”浪头。例如，沃马特正在给它的 17,000 个供应商施加压力，要求他们提供更多的再生产品。在商店里，沃马特利用录像对顾客进行废物处理的教育，它还在全国的零售店停车场里安置了 900 多个垃圾箱。它甚至还开办了“生态友好”商店。在这些商店里，空调系统用的是不损耗臭氧的制冷剂，停车场、屋顶的雨水被收集起来浇灌草坪，受光电传感器调节的荧光照明得到自然光补充，而路标是太阳能的。

在新的环境保护主义运动的早期，对环境保护产品、环境保护行为的宣传膨胀为一个大的行业。事实上，环境保护主义者和管理者已经担心企业过于追求“可再生的”、“可被生物分解的”、“对环境负责的”等词汇。同样引起关注的是，随着越来越多的营销者使用“绿色”营销的口号，越来越多的消费者不过是把它们看成是骗人的鬼把戏而已。

某些过于热衷“绿色”营销活动的企业因为使用未经证实或不恰当的说法而受到环境保护主义者和立法者的强烈攻击。例如，Mobil 公司改变 Hefty 垃圾袋使其更容易破裂，然后开始把它们当作“可被分解的”产品销售。然而，当保护环境基金以及某些州的司法部长得知袋子只有暴露在空气和光的条件下才能被分解，而大多数的垃圾袋都是埋在土里时，他们表示反对。1992 年，联邦贸易委员会发布一套“绿色”营销用语的自觉准则，用来指导营销人员正确利用环保口号促销产品。

随着本世纪的结束，环境保护主义运动进入了更加成熟的时期。借助甚至利用公众关心而特别设计、推出仓促准备的环保广告、环保产品的日子已经过去了。新的环境保护运动现在正在成为主流——更加广泛、更加深入、更加成熟。一位分析家说：

“在画面上装点鹰和树不再会打动环保意识成熟的观众的心。人们希望知道企业将环保价值观纳入生产过程、产品包装以及企业文化的每一个组成部分。他们……想知道企业不会危及未来一代享有我们今天所享有的生活质量……结果 我们看到工作收益、环境收益两者相结合……一个促进另一个。”

总而言之，面对顾客对环境的关心，一些企业只作出必要反应以避免新的法规或者使环境保护主义者平静下来。另一些则迎合公众对环境问题越来越多的关注疯狂赚钱。但明智的企业之所以采取行动并不是因为有人强迫他们，也并非追求短期利润，而是因为这样做是对的。他们相信今天环境保护的远见在明天将得到回报——对顾客、对企业都是如此。

规范营销的公众行动

普通人对营销行为的关心常常引发公众的关注和立法的建议。新议案将被讨论——很多将被否决 其他将被修改 少数将成为适用的法律。

第三章列出许多影响营销的法律。问题在于在营销经理们作出竞争关系、产品、价格、促销及分销渠道决策时如何将这些法律以他们能够理解的语言解释出来。图 17-1 列出了营销管理所面对的主要法律问题。

趋向承担社会责任的营销

最初，许多企业反对消费者至上主义运动和环境保护主义运动。他们认为大家的指责既不公平也不重要。但是现在，大

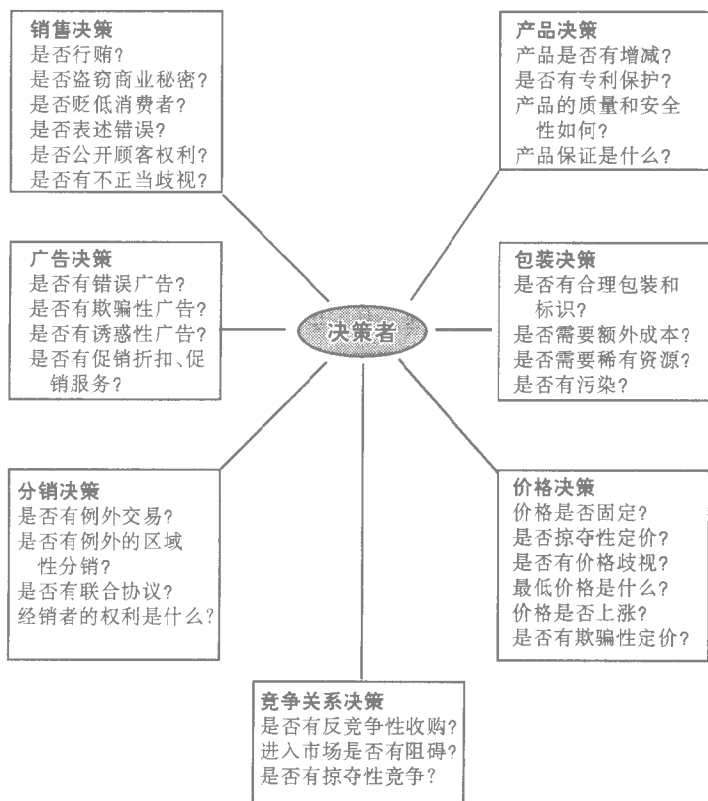


图 17-1 可能引起法律问题的主要营销决策

多数企业至少在原则上已经接受了新的消费者权利。它们或许反对某些规定，认为这样解决消费者问题不合适，但它们认可消费者被告知和受保护的权力。许多这样的企业已经对消费者至

上主义运动和环境主义运动做出积极反应来更好地服务消费者。

明智营销

明智营销(enlightened marketing)的观点认为企业的营销应该有助于营销体系得到最佳的长期发展。明智营销有五个原则：以消费者为导向，有创造性，有价值，有使命感和社会营销。

1. 以消费者为导向的营销

以消费者为导向的营销(consumer-oriented marketing)即企业要从消费者的角度来考虑、组织营销活动。要努力体会、服务、满足特定消费者群体的需要。下面就是一个例子：

巴勒特(Barat)学院是伊利诺斯州森林湖(Lake Forest)的一所女子学校。该学院发表了一份学校行事一览表，公开写明巴勒特学院的优缺点。其中对报名者不利的有：“建议……在音乐或数学上有突出天赋的学生继续寻找在这些领域有最好师资、教学条件的学校……不能提供大学所讲授的全部高级专业化课程……图书馆藏书为小院校的中等水平，而不能与高级研究所相提并论。”

“告之以本来面目”的目的在于树立报考者的信心，使她们真正了解在巴勒特学院能得到什么，而且强调巴勒特学院将在时间、资金允许的条件下以最快的速度努力提高消费者(即学生)的价值。

2. 创造性营销

创造性营销(innovative marketing)要求企业不断真正改进

产品和营销方式。忽视更新、更好办法的企业终究会失去消费者，而找到更好途径的企业将赢得消费者。创造性营销者的典范就是宝洁公司：

利佛·勃劳斯公司的产品 Wisk 控制了一代液体洗涤剂市场，而且液体洗涤剂正在占据每年 32 亿美元的洗涤剂市场的更多份额。宝洁公司试图利用洗衣房用液体洗涤剂艾拉和索罗来打败 Wisk 但没能成功。随后，公司开发出一种新的液体洗涤剂，它含有 12 种清洁剂，相当于标准的两倍，能够吸住水中污物的颗粒，宝洁将它命名为汰渍液体洗涤剂，并将它装在与无处不在的汰渍盒装洗衣粉一样火红颜色的瓶子中。仅上市 18 个月，在美国汰渍液体洗涤剂所洗的衣服就和 Wisk 一样多了，而且在所有洗涤剂中它们紧随汰渍洗衣粉之后激烈争夺亚军的位置。

3. 价值营销

根据价值营销 (value marketing) 原则，企业应该将大多数资源投入价值建设性的营销投资中。营销者做的许多事——一次性促销，包装的小变动，广告吹嘘——在短期也能提高销售，但却不如产品质量、性能或便捷上的真正改进更能增加价值。明智的营销要求通过不断提高企业营销所提供的、消费者所得到的价值使消费者长期保持忠诚。

4. 有使命感的营销

有使命感的营销 (sense-of-mission marketing) 意味着企业在更广阔的社会意义上而不是狭窄的产品意义上定义自己的使命。企业确立自己的社会使命，雇员对工作感觉会更好，有更清晰的方向感。例如，从狭窄的产品意义上强生公司的任务或许是“销售邦迪创可贴和婴儿油”，但公司却从更广泛的角度阐述自己的使命：

我们认为首先要对医生、护士、患者、母亲以及其他所有使用我们产品和服务的人负责。为满足他们的需要，我们做的一切都应该高质量的。我们必须不断努力降低成本以维持合理的价格。顾客的定货必须迅速、准确送到。我们的供应商和分销商应该有机会得到合理的利润。我们对全世界的雇员，不论男女，均负有责任。他们每个人都应被看做是一个个体。我们必须尊重他们的地位，肯定他们的成绩……我们对自己生活、工作于其中的团体，对全世界承担责任。我们应该是好公民——好好工作 帮助别人 负担合理税赋。我们应该促进社会的进步，改善健康和教育条件，维护我们有权使用的财产，保护环境和自然资源。

将向消费者销售产品的基本任务描述为满足消费者、雇员、供应商及其他人的利益的崇高使命带给强生职员以新的感觉。

5. 社会营销

明智企业遵循社会营销 (social marketing) 的原则 根据消费者的期望、利益、企业的要求、社会的长期利益作出营销决策。这些企业知道忽视消费者和社会的长期利益是对消费者和社会的危害。而机敏的企业则将社会问题看作机会。

以社会为导向的营销者希望产品的设计不仅使消费者喜欢而且有益。它们的差异见图 17-2。产品可以根据立即使消费者满意的程度和消费者长期收益分出等级。缺陷产品 (deficient products)，如既不好吃又无效的药，不会立即使消费者喜欢，也没有长期利益。讨好的产品 (pleasing products) 短期可以使人十分满意，但长期对消费者有害，如香烟。有益的产品 (salutary products) 不会立即使消费者愉悦，但长期会对消费者有益。汽车上的安全带和气囊就是有益的产品。理想产品 (desirable products) 则既可以立即使消费者满意而且长期会有很高的收

益，例如味道好又有营养的早餐食品。

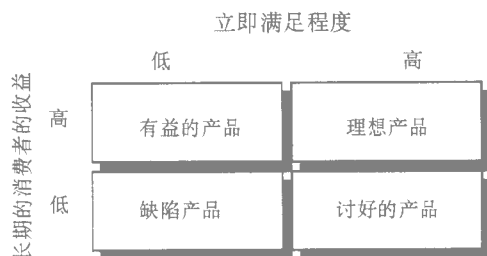


图 17-2 产品的社会级别

亚彻·丹尼尔·米德来公司(ADM)的收获夹馅包就是理想产品的最好例证：

亚彻·丹尼尔·米德来公司(ADM)是全国最大的农产品加工商。应特莉莎修女(Mother Teresa)开发食品的要求，米德来完善了一种豆制品，这种产品加水烹调后味道很像汉堡包。但是，豆制品的成本比真的肉要便宜很多。米德来的一位经理曾说：“在一英亩土地上只种植豆类植物比起种豆子然后喂动物，再吃动物肉能多养活30个人。豆制品的营养也更高——与典型的汉堡包相比，豆制品的脂肪含量不到75%，含热量低于40%，含胆固醇不到30%。因此，这种产品有很高的经济价值和营养价值。而且它不仅有益，看来米德来得也很好。现在公司在意大利、芬兰、匈牙利以及俄罗斯销售这种仿肉制品。在肉类短缺的基辅，官方订购了价值一亿美元的产品。他们估计这次采购能够减少1,300万头牛的需求。在美国和其他一些消费市场销售也很活跃，在那里米德来将自己的产品称为收获夹馅包，主要针对有健康意识的素食主义者。

讨好感产品的问题在于它们销售得很好，但最终会危害消费者。所以，机会就在于能否不降低产品令人喜爱的品质，却增加其益处。例如，西尔斯开发了一种不含磷酸的洗涤剂而且效果很好。对于这种有益的产品就要增加一些讨人喜欢的品质使其成为人们心目中期待的产品。例如，人造肉和肉的替代品，如 NutraSweet 公司的 Simplese 宝洁的 Olestra 就改善了更健康的低热量、低脂肪产品的口味。

营销道德

凭良心做事的营销者会遇到很多道德上的两难境地。行事的最佳方式常常是不明确的。因为并非所有经理都有很高的道德水准，所以需要建立企业营销道德规范——组织中每一个成员都必须遵循的广泛原则。这些规范应该包括与分销商的关系 广告标准 顾客服务 定价 产品开发以及一般的道德规范。

最好的道德规范也不可能解决营销商面临的所有道德难题。表 17-1 列出某些营销商在工作过程中遇到的一些道德难题。如果营销商在所有这些例子中选择立即行动，那他的营销行为就会被认为是不道德的，甚至是缺德的。如果他们拒绝采取任何行动，作为营销经理又是不利的，而且会因为持续的道德压力而身感不快。经理们需要一系列准则来帮助他们判断每件事的道德重要性，决定在问心无愧的基础之上能走多远。

那么，在道德和社会责任问题上指导企业和营销人员的原则是什么呢？一种观点认为这取决于自由的市场体制和法律体系。在这一原则下，企业和它们的营销人员不用作出道德判断。另一种观点认为道德判断的责任不在于体制，而在每个公司和经理的手中。这种更开明的观点认为企业要有“社会意识”。不管体制允许什么，企业和经理们在做企业决策时都应遵循高度

的伦理和道德规范。历史上企业行为合法，得到允许，但很不负责任例子比比皆是。如：

表 17-1 营销中的某些道德困境

1. 你为一家卷烟厂工作，到目前为止你并不相信吸烟能引发癌症。现在，你桌上的一份报告清楚表明吸烟与癌症之间的联系。你该怎么做？
2. 你们的研究开发部门对某一种产品做出微小改动。实际并不是“改进了的新”产品，但你知道如果在包装和广告上这么说会增加销售。你该怎么做？
3. 有人请你在一系列做法中增加裸体模特，通过广告吸引顾客走入商店。产品并不很好，但销售人员可以吸引顾客买高价货。现在请你为这种裸体模特开绿灯。你该怎么做？
4. 你正在考虑雇用一位刚刚离开竞争对手公司的产品经理，她会很高兴告诉你竞争对手明年的全部计划。你该怎么做？
5. 最近，某一重要区域的经销经理家里有了麻烦，销售在下降。看起来，他需要一段时间来解决问题，而此时你丢掉许多生意。从法律上讲，你可以结束对该经销商的授权，替换掉他。你会吗？
6. 你有机会赢得一笔对你和你的公司都很大的生意。采购员暗示“礼物”能影响决定。你的助手建议送一台好的彩色电视机到采购员的家里。你会吗？
7. 你听说竞争对手的新产品特性会给销售带来很大变化。在年度展销会上竞争对手要在一次私下的经销商聚会上展示这一新产品。派一个侦探参加这次会议打听有关情况是很容易的。你会吗？
8. 你要在代理设计的三个广告中作出选择。一、温情促销，诚实告知。二、性感的吸引，夸大产品好处。三、用嘈杂的使人厌倦的商业方式，但定能引起观众注意。事前的测试得知三种广告的效力依次是 c, b, a 你该怎么做？
9. 你正在面试的一位应聘推销员是很有能力的女性。她比刚刚面试的男子更合格，但是你知道你的一些重要客户更愿意和男人打交道，如果雇用她你会失掉一些生意。你该怎么做？
10. 你是百科全书公司的销售经理。你的竞争对手的推销员假装做调查进入你的家里。调查之后他们就会改变销售策略。这种方法似乎很有效果。你该怎么做？

在《纯净食品和药品法案》出台之前，一种减肥药的广告承诺吃了这种减肥药可以在任何时候吃任何食物的同时还能减肥。是不是好得难以置信？事实上，这种说法是很真实：这一产品的确效果惊人。但这种“减肥助手”的主要成分是绦虫。绦虫在肠子里生长，当然营养很好；吃药的人自然在一定时间里真的骨瘦如柴。

每个公司，每个营销经理都应对社会责任、道德行为有自己的信条。在社会营销的概念下，每一位经理不能仅仅知道什么是合法的、允许的，而是应该以正直、企业良知、消费者长期利益为标准。清楚而有责任感的态度可以帮助营销经理处理由于营销或者其他社会行为所引起的棘手问题。

和环境保护主义运动一样，道德问题也对国际工业品经销商提出了特殊的要求。商业准则和商业行为在各国之间差异很大。例如，对于美国公司来讲贿赂和回扣是非法的，而在许多南美国家却是通常的商业做法。问题就在于企业是否要降低道德水准以便在要求低的国家有力地竞争。在最近的一次调查中，两位调查者向大跨国公司总裁们提出这一问题，并得到一致的回答：不！为了所有与企业息息相关的人——顾客、供应商、雇员、股东以及公众——努力按照世界通行的一套准则去做是十分重要的。

例如 约翰·汉考克互惠人寿保险公司（John Hancock Mutual Life Insurance Co.）在东南亚运作十分成功，而这一区域以西方的标准来看，到处都是使人怀疑的商业行为和政府行为。尽管当地人士提醒汉考克要成功就得改变原则，汉考克的董事长斯蒂芬·布朗却说：

早在我们开始在东南亚经营时就面临这个问题。我们告诉我们

的人员，我们在这些国家和在美国用同样的道德标准，同样的程序，同样的保险单。我们也是的确是这样做的……只不过觉得付好处费是错误的。如果必须这么做，我们宁可不做生意。我们的雇员不喜欢有不同的道德标准。可能在有的国家你不得不做这类事，但我们还没有发现这样的国家。如果发现了，我们就不在那里作生意。

许多行会和职业协会都发展了自己的道德准则，现在许多企业也有了自己的准则。如，营销经理和学者的国际协会——美国营销协会，就制定了表 17-2 所列的道德规范。企业也在制定计划对经理们讲授道德问题，帮助他们找到适当的处理方式（见营销实例 17-4）。

表 17-2 美国营销协会道德规范

美国营销协会会员应遵守道德、职业规范。他们共同确定的道德如下：

营销者责任

营销者必须对自己行为的后果承担责任，必须努力保证自己的决定、建议、行为能够针对所有有关公众（包括消费者、组织、社会）服务于他们，并使他们满意。

营销者的职业行为必须遵守：

1. 职业道德的基本规定：不作故意伤害。
2. 遵守所有适用的法律和法规。
3. 准确告知所受的教育、培训和履历。
4. 积极支持、使用、推动本道德规范的实施。

诚实和公正

营销者必须坚持、促进营销行业的廉正、荣誉、尊严：

1. 诚实服务于消费者、客户、雇员、供应商、分销商和公众。
2. 在未告知所有有关各方的情况下，不主动参与利益纠纷。
3. 所有各方期望善意地解除资金及其他义务。
4. 存在相应的内部方法以进行相应的调整和 / 或赔偿购买中出现的不幸。

(续表 17-2)

上述内容包括但不限于营销者的以下责任：

- 公开与产品服务、使用相关的所有重要风险。
- 指出任何能带来产品重要变化或影响购买者决策的产品部件的更换。
- 列明所有额外费用支出。

在促销中：

- 不做错误的或使人误解的广告。
- 拒绝高压或误导的销售策略。
- 避免欺骗或操纵性的促销。

在分销中：

- 不因自己的目的操纵产品的供应。
- 对销售渠道不使用高压手段。
- 不对转售者经营产品的决定施加不正当影响。

定价时：

- 不垄断价格。
- 不掠夺性定价。
- 列明与购买相关的全部价格。

在营销调查中：

- 禁止以做调查为借口销售或集资。
- 保持调查的公正，不错误描述，不隐瞒相关调查数据。
- 公平对待外来客户和供应商。

组织关系

营销者应该知道他们的行为可能对他人行为造成的影响或冲击。

在与其他人如雇员、供应商或顾客的交往中，不得要求、鼓励或强迫他人作不道德行为。

1. 在职业交往中，对特别得到的信息，应保守机密，不泄露来源。
2. 以适当的态度履行合同和共同协议中的义务。
3. 不将别人工作(全部或部分)占为己有并宣布为自己的成果或直接从中收益而不付补偿，或不经始作者或所有者的同意。
4. 不利用时机以不公平的手段剥夺或损害其他组织谋求个人私利。

美国营销协会之任何会员一经发现违背本规则将被暂时或永远取消会员资格。

营销实例 17-4

通用动力公司的道德计划

通用动力公司的道德计划被认为是行业中最全面的。这也不奇怪，因为这一道德计划是在五角大楼的将军们的监督下形成的，这一计划的出台是在公司因为在防务合同中故意多收政府的钱而被起诉之后。

现在，通用动力公司内有一个由董事组成的委员会研究公司的道德政策，并由公司道德经理和指导小组负责这一计划。公司还设立热线为雇员迅速提供与其工作有关的道德问题的建议，公司还发给每个职工一张卡片，上面列有免费的电话号码可以报告可疑的坏事。几乎所有员工都参加了研讨会。推销人员的讨论题目如费用项目、与供应商的关系等。

公司还有一份长 20 页的道德规范详细告知每个雇员在作生意的时候该怎么做。以下是对推销员的一些规定：

- 如果很明显企业必须做不道德或非法的事以赢得合同，那么就不必再作下去了。
- 为避免暗示或其他解释 所有与产品、服务相关的信息都应该是清楚、准确的。
- 禁止接受或索取礼物、款待或任何有价值的东西。
- 如果某些国家通常接受的行为标准低于通用动力公司所倡导的标准 那么推销员应该遵循企业标准。
- 无论在任何条件下都禁止雇员为影响消费者而向他们或他们的代表提供或给予任何东西。

根据《幸福》杂志对 1,000 家企业的调查 超过 40% 的企业举办道德讨论和研讨会，1/3 建立道德委员会。不止于此，200 多家美国大公司任命高层道德主管来维护道德，帮助职工解决面临的道德问题和困惑。例如，1991 年，纳耐克斯 Nynex 设立道德副总经理的新职位，雇用 12 名专职工作人员，有 100 万美元的预算。此后，这一新部门培训了约 95,000 纳耐克斯员工。这些培训包括派 22,000 名经理参加脱产研讨会，就营销、财务及

其他商业活动中的道德行为做案例分析。其中一次讨论有关使用不当渠道获得的竞争对手的数据，而经理们被告知这是不允许的。

其他企业也形成了对员工进行道德教育的独创的方法：

花旗银行发明一种道德图板游戏，雇员们可以用来解决假设的困难。通用电气公司的员工们可以进入个人电脑中特别设计的软件来找到道德问题的答案。在得克萨斯仪器公司雇员们可以看电子新闻节目中每周的道德专栏。作为一种流行事物，由公司的道德主管为类似亲爱的艾比 (Dear Abby) 邮包提供答案……解答雇员经常面临的道德难题。

尽管如此，书面的道德规范和纲领并不能保证行为的道德。道德和社会责任要求企业全力以赴。它们应当成为总的企业文化的一个组成部分。正如惠而浦公司董事长大卫·R·惠特曼所说“最终，‘道德行为’应该成为组织的一个组成部分 企业个体根深蒂固的一种生活方式。……在任何商业企业中，道德行为都应该是一种传统，一种企业各级员工从一代传到另一代的做事的方法。管理者有责任从一开始就不仅仅以身作则、创造环境鼓励、奖励道德行为 而且要使得每一件事能够使人接受。”

未来的 21 世纪给营销经理们带来许多机遇和挑战。太阳能 个人电脑 交互式电视 现代化的药品 新的运输 娱乐 通信技术的发展提供了丰富的营销机会。但是，社会经济、文化、自然环境的力量加强了对营销的限制。只有那些在社会责任方面树立新价值的企业才能够打开新的局面。

小 结

营销体系应该感受、服务 并满足消费者的需求，提高消费

者的生活质量。在满足消费者需求的过程中，营销者的一些做法可能并非每个人都喜欢或对每个人都有益。营销经理们应该了解主要的对营销的批评。

营销对消费者福利的影响因为高定价，欺骗性行为，高压销售，次品或不安全的产品，有计划的淘汰，对低收入消费者的歧视性服务而遭到人们的指责。营销对社会的影响则因为创造虚假需求 过分实利主义 过少的社会产品 文化污染 动用太多政治力量而遭批评。批评者还指责营销通过收购制造进入市场的障碍，不公平竞争的营销做法伤害竞争对手，减少竞争，因而对其他商家造成影响。

对营销体系的关注还导致了群众性运动。消费者至上主义运动是一种旨在提高消费者相对于销售者的权利和力量的有组织的社会运动。机敏的营销商把它看作机会，通过给予消费者更多信息、教育消费者、保护消费者 从而更好地为消费者服务。环境保护主义运动则是一种寻求使营销行为对环境、对生活质量最少破坏的有组织的社会运动。它呼吁如果满足消费者需求会带来过多环境成本，那么应该抑制消费者需求。群众运动导致许多有关产品安全、包装真实、借贷真实、广告真实的保护消费者利益的法律被通过。

许多企业最初反对这些社会运动和法律，但它们大多数现在意识到需要积极地告知消费者、保护消费者。一些企业奉行明智营销的政策、遵循消费者导向、创造性、价值创造、社会使命和社会导向的原则。它们越来越多地制定政策、规划来帮助经营者处理营销道德的问题。

附录 1

营销计算

营销计算是正文中没有讨论到的一个营销方面。对许多营销决策来说，计算销售额、成本以及某些比率是很重要的。本附录将勾画营销计算的三个主要领域：营业费用报表、分析性比率及增高标价和降低标价。

营业费用报表

营业费用报表和资产负债表是公司采用的两种主要财务报表。资产负债表 (balance sheet) 反映某一特定时期公司的

资产、债务及资产净值。营业费用表 (operation statement) 也称作损益表 (profit-and-loss statement) 或收益表 (income statement) 是更为重要的营销信息, 它反映出某个特定时期公司的销售额、销货成本及开支情况。将某个阶段和下一个阶段的营业费用报表进行比较, 公司便能够发现有利的或不利的动向并且采取适当的措施。

表 A1-1 显示了中西部一家特色商店代尔·帕森斯男装商店 (Dale Parsons Men's Wear) 1996 年度的营业费用报表。该报表适用于零售商, 制造商的营业报表会有所不同。具体来说, “销货成本” 方面的购货部分将由“制成品成本” 取代。

营业费用报表的各项主要内容, 根据一系列符合逻辑的步骤得出公司 25,000 美元纯收益这个数字:

销货净额	300,000 美元
销货成本	- 175,000
毛利	125,000 美元
开支	- 100,000
纯利润	25,000 美元

第一部分逐项列出帕森斯商店收到的当年销售金额。销售数字包括三项内容: 销货毛利、退货和折让及销货纯利。销货毛利 (gross sales) 是向当年在帕森斯商店购买商品的顾客收取的总金额。很自然, 有些顾客因商品缺损或改变主意而将商品退回。假如顾客得到足额退货款或购买其他商品的足额信用, 我们称此为退货。或者, 假如帕森斯商店愿意降价处理, 顾客可能决定买下该商品。这称之为折让。将退货和折让从销售总额中减去, 我们就得到销售净额——帕森斯商店一年销售商品所得:

销售总额	325,000 美元
退货和折让	- 25,000
销售净额	300,000 美元

营业费用报表的第二个主要部分计算代尔·帕森斯商店支付商品成本后的销售收入留成部分。我们从年初商店的存货开始计算。在当年，帕森斯购买了价值为 165,000 美元的套装、宽松服、衬衫、领带、牛仔服以及其他商品。供货商给商店的折让总价值为 15,000 美元，因此购货净额为 150,000 美元。因商店位处正常的运输路线以外，为送货到店，帕森斯商店只得支付额外的 10,000 美元。这样，商店的纯开支就为 160,000 美元。再加上期初存货，可销售商品的成本就达到 220,000 美元。接着减去 12 月 31 日商店 45,000 美元的年终衣服存货，就得出销货成本 (cost of goods sold) 为 175,000 美元。在此，我们再一次依照一系列符合逻辑的步骤计算出销货成本：

帕森斯商店期初存货	60,000 美元
购货净额	+ 150,000
全部附加购货成本	+ 10,000
当年帕森斯商店可得	
货物销售总成本	220,000 美元
帕森斯商店年终存货额	- 45,000
实际销货成本	175,000 美元

帕森斯商店支付的商品货款 (175,000 美元) 与其售货款 (300,000 美元) 之差称作毛利 (gross margin) (125,000 美元)。

为了表示帕森斯商店在年终赚到的利润，我们必须从毛利中减去营业过程中的支出。销售支出包括两名销售雇员的工资、当地报纸和电台的广告费以及换货后送货给顾客的成本。当年销售总支出为 50,000 美元。行政支出包括办公室经理的工资、文具和名片等办公用品，以及包括由外聘顾问进行的管理审计在内的杂项开支。1996 年的行政性支出总额为 300,000 美元。最后，租金、设备、保险及折旧等日常开支为 20,000 美元。因此，当年总开支为 100,000 美元。从毛利 (125,000 美

元) 中减去支出 100,000 美元) 我们得出 1996 年帕森斯商店的净利润为 25,000 美元。

表 A1-1 代尔·帕森斯男装店 1996 年 12 月 31 日年终营业费用报表

销货总额	* 325,000 美元
减去: 退货与折让	25,000
销货净额	300,000 美元
销货成本	
元月一日期初存货成本为	60,000 美元
购货总额	165,000 美元
减去: 购货折让	15,000
购货净额	150,000 美元
加上: 进货运费	10,000
到货商品净价	160,000 美元
可供销售商品成本	220,000 美元
减去: 12 月 31 日期末 存货, 价格为	45,000 美元
售货成本	175,000 美元
毛利润	125,000 美元
支出	
销售开支	
推销、工资及佣金	40,000 美元
广告	5,000
送货	5,000
销售总开支	50,000 美元
行政开支	
办公人员工资	20,000 美元
办公用品	5,000
杂项支出(外聘顾问)	5,000
行政总支出	30,000 美元
日常开支	

(续表 A1-1)

租金	10,000 美元
供暖、供电、电话	5,000
杂项支出(保险、折旧)	5,000
日常总开支	20,000 美元
总开支	100,000 美元
纯利	25,000 美元

分析性比率

营业费用报表提供了计算某些至关重要的比率所需的数字。通常这些比率被称为营业比率 (operating ratios) 即营业费用表上的某些选项与销货净额之比。这些比率让营销人员可以将公司某年的业绩与前几年 (或与同一年的行业标准和竞争对手) 的进行比较。最常用的营业比率是毛利百分比、纯利百分比、营业开支百分比以及退货和折让百分比。

比率	公式	根据表 A1-1 的计算
毛利百分比	$= \frac{\text{毛利}}{\text{销货净额}}$	$= \frac{125,000 \text{ 美元}}{300,000 \text{ 美元}} = 42\%$
纯利百分比	$= \frac{\text{纯利}}{\text{销货净额}}$	$= \frac{25,000 \text{ 美元}}{300,000 \text{ 美元}} = 8\%$
营业开支百分比	$= \frac{\text{总开支}}{\text{销货净额}}$	$= \frac{100,000 \text{ 美元}}{300,000 \text{ 美元}} = 33\%$
退货和折让百分比	$= \frac{\text{退货和折让}}{\text{销货净额}}$	$= \frac{25,000 \text{ 美元}}{300,000 \text{ 美元}} = 8\%$

另一个有用的比率是存货周转率。存货周转率是某个特定时期 (一般为一年) 内存货周转和卖出的次数。它可以以成本、销售价格或单价进行计算。因此计算公式可以为：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销售成本}}{\text{存货平均价}}$$

或

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{售出货物销价}}{\text{存货平均销售价}}$$

或

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{单位销售额}}{\text{单位平均存货额}}$$

我们将用第一个公式来计算代尔·帕森斯男装店的存货周转率：

$$\frac{175,000 \text{ 美元}}{(60,000 \text{ 美元} + 45,000 \text{ 美元})/2} = \frac{175,000 \text{ 美元}}{52,500 \text{ 美元}} = 3.3$$

也就是说,1996 年帕森斯商店的存货周转了 3.3 次。正常情况下,存货周转率越高,经营管理的效率和公司的利润也越高。

投资回报率 (return on investment) 被经常用来衡量经营效果。它用到公司营业费用表和资产负债表上的数字。计算投资回报率通常使用的公式为

$$\text{投资回报率 (ROI)} = \frac{\text{纯利润}}{\text{销售额}} \times \frac{\text{销售额}}{\text{投资额}}$$

对这一公式你也许有两个问题要问：投资回报率可以通过纯利润除以投资额计算而得出，为何要分两步进行呢？再有，“投资额”究竟指什么？

为回答这两个问题，让我们来看看该公司的每个部分是如何影响投资回报率的。假设代尔·帕森斯男装店拥有总投资额为 150,000 美元，那么投资回报率可以计算如下：

$$\begin{aligned} \text{投资回报率} &= \frac{25,000 \text{ 美元 (纯利润)}}{300,000 \text{ 美元 (销售额)}} \times \frac{300,000 \text{ 美元 (销售额)}}{150,000 \text{ 美元 (投资额)}} \\ &= 8.3\% \times 2 = 16.6\% \end{aligned}$$

现在假设帕森斯商店竭力想增加其市场份额。如果商店的

销售额增加一倍而纯利润和投资额保持不变（即接受较低的利润率以获取较高的周转率和市场份额），商店就可以取得相同的投资回报率：

$$\text{投资回报率} = \frac{25,000 \text{ 美元(纯利润)}}{600,000 \text{ 美元(销售额)}} \times \frac{600,000 \text{ 美元(销售额)}}{150,000 \text{ 美元(投资额)}} \\ = 4.16\% \times 4 = 16.6\%$$

帕森斯也许能通过更多地削减成本和更有效的营销手段增加纯利润从而增加投资回报率：

$$\text{投资回报率} = \frac{50,000 \text{ 美元(纯利润)}}{300,000 \text{ 美元(销售额)}} \times \frac{300,000 \text{ 美元(销售额)}}{150,000 \text{ 美元(投资额)}} \\ = 16.6\% \times 2 = 33.2\%$$

提高投资回报率的另一个途径是找到减少投资额（也许通过削减帕森斯商店平均存货的规模）的同时保持销售额和利润率同等水平的某种方式：

$$\text{投资回报率} = \frac{25,000 \text{ 美元(纯利润)}}{300,000 \text{ 美元(销售额)}} \times \frac{300,000 \text{ 美元(销售额)}}{75,000 \text{ 美元(投资额)}} \\ = 8.3\% \times 4 = 33.2\%$$

投资回报率公式中的“投资额”指的是什么？投资额经常被定义为企业的全部资产。但是，许多分析人员现在使用其他回报尺度来评估企业业绩。这些尺度包括净资产回报率（RONA）、资产净值回报率（ROE）或经营资产回报率（ROAM）。因投资额是以某个时间点来衡量的，我们通常按两点时间内的段时间（比方说同一年的1月1日和12月31日）的平均投资额来计算投资回报率。我们还可以通过采用折让现金流量分析法把投资回报率计算作“内部回报率”（欲更多地了解这种方法可参阅任何一种财务课本）。采用这些方法中的任何一种的目的是为确定企业使用其资源的情况。随着通货膨胀、竞争压力和资本成本的增加，这些尺度越来越成为营销和企业业绩的重要指数。

增高标价和降低标价

零售商和批发商必须懂得增高标价 markup 和降低标价 (markdown) 的概念。他们必须盈利才能继续营业，而增高标价百分比对利润产生影响。增高标价和降低标价用百分比表示。

有两种不同的方法，即以成本或销售价格来计算增高标价：

$$\text{成本增高标价百分比} = \frac{\text{增高标价金额}}{\text{成本}}$$

$$\text{售价增高标价百分比} = \frac{\text{增高标价金额}}{\text{售价}}$$

代尔·帕森斯商店必须决定使用哪一个公式。如果帕森斯商店购买衬衫的价格是 15 美元并欲标高价格 10% 该商店的成本增高标价百分比便是 $10 \text{ 美元} / 15 \text{ 美元} = 67.7\%$ 。如果帕森斯商店以销售价格来增高标价，其百分比便是 $10 \text{ 美元} / 25 \text{ 美元} = 40\%$ 。在计算增高标价百分比时，大部分零售商采用售价而非成本。

假设帕森斯知道它的某种男用领带的成本 (12 美元) 并欲增高售价标价 (25%)。它想计算出销售价格的公式为：

$$\text{销售价格} = \frac{\text{成本}}{1 - \text{增高标价}}$$

$$\text{销售价格} = \frac{12 \text{ 美元}}{0.75} = 16 \text{ 美元}$$

在某种产品流经销售渠道时，渠道中的每一个成员在将该产品销售给下一个成员之前都要加价。帕森斯商店的某位顾客花 200 美元购买的一套衣服可用来表示这种“加价链”：

		金额 (美元)	占销售价格的百分比
制造商	成本	108 美元	90 %
	加价	12	10
	销售价格	120	100
批发商	成本	120	80
	加价	30	20
	销售价格	150	100
零售商	成本	150	75
	加价	50	25
	销售价格	200	100

加价幅度为 25% 的零售商并不一定比加价幅度为 10% 的制造商得到更多的利润。利润还取决于可以售出具有这种利润率的产品的数量 (存货周转率) 经营效果 (开支)。

有时某位零售商想将基于销售价格的加价转换为基于成本的加价, 或反过来做。其换算式为:

$$\text{基于售价的加价百分比} = \frac{\text{成本加价百分比}}{100\% + \text{售价加价百分比}}$$

$$\text{基于成本的加价百分比} = \frac{\text{售价加价百分比}}{100\% - \text{售价加价百分比}}$$

假如帕森斯商店发现其竞争对手采用的是成本加价 30%, 并想知道这意味着售价百分比的多少, 可计算如下:

$$\frac{30\%}{100\% + 30\%} = \frac{30\%}{130\%} = 23\%$$

因为帕森斯销售套装采用的是在销售价格的基础上增加标价 25%, 它感到与竞争对手相比, 它的加价是合适的。

夏季即将结束时, 帕森斯商店仍有夏季宽裤存货。因此, 商店决定采用降低标价, 即降低原销售价格。夏季前商店以单价 10 美元购进 20 条, 总共以 20 美元卖出 10 条。商店将剩下的宽松裤降至每条 15 美元, 卖出 5 条。我们将该商店的降低标价

比率计算如下：

$$\text{降价百分比} = \frac{\text{降价金额}}{\text{净销售总额}}$$

降价金额是 25 美元（单价 5 美元，共 5 条），而净销售总额为 275 美元（单价 20 元，10 条 + 单价 15 元，15 条），那么，比率就是 25 美元 / 275 美元 = 9%。

大的零售商通常只计算每个部门的降价比率，而不计算个别商品的降价比率。这些比率为每个部门提供了比较营销业绩的尺度，并可长期计算和比较。降价比率还可以用来比较商店每个部门不同的采购人员和销售的业绩。

附录 2

营销职业

既然你已经学完了市场营销方面的入门课程，你对这一领域的内容已有相当的了解。营销职业能带来经常性的挑战、饶有兴味的问题、与人合作的机会以及极佳的晋升机遇，因此你可能已决定从事这方面的工作。市场营销是个十分广阔的领域，任务繁多，涉及对营销项目的分析、策划、实施和控制。你可以在各种类型和规模的机构中找到营销职位。本附录介绍初级和较高级的营销机会，并列举出可供你采用的择业和推销自我的重大步骤。

营销工作综述

美国人近 1/3 从事与营销有关的工作。因此，可从事的营销职业的数量十分可观。因为人们能从这些工作中获得有关产品和顾客的丰富知识，营销职位为通往各组织的最高层次提供了绝佳的机会。某家经理招募公司最近的一份研究发现，最高层经理出身于营销部门的比其他任何部门的都要多。

营销人员的薪水因为公司职位不同而不同。起始薪水通常仅略低于从事工程和化学工作的人，但跟从事经济、金融、会计、综合商店和文科工作的人的收入相当或高于后者。假若你在初级职位上获得成功，你就会迅速地被擢升到较高的层次，责任更大，薪水更高。

营销工作对一些以前从未考虑过这一领域的人变得很有吸引力。其中一个趋势是越来越多的妇女正在进入营销领域。妇女从前一般受雇从事营销方面的零售和广告工作。但她们现在已进入各种类型的销售和营销职位。妇女现在在制药公司、出版公司、银行、消费产品公司以及越来越多的工业销售岗位上从事销售工作，干得很出色。她们在产品和品牌经理职位方面的地位也在提高。

另一个趋势是营销正日渐被非营利性组织承认接受。大专院校、艺术机构、图书馆及医院正越来越多地运用营销手段来解决它们的问题。这些组织正开始雇用营销主管和营销副校长（副团长、副馆长、副院长）来管理其各种营销活动。

以下是一些重要营销工作的简要说明。

1. 广 告

广告是一项需要策划、收集事实和创意技巧的重要商务活

动。尽管初级广告人员的报酬一般比其他营销人员的要低些，但因广告业务不太注重年龄或雇用时间，广告业者晋升的机会通常要大些。广告公司里典型的工作包括以下几个职位。

广告文字撰稿人 (copywriters) 帮助寻找广告文字和视觉图像背后的概念。他们发掘事实，如饥似渴地阅读和借鉴他人的想法。他们与顾客、供应商以及可能向他们提供有关如何吸引目标受众注意和兴趣线索的任何人进行交谈。

艺术指导 (art directors) 构成创意小组的另一部分。他们将广告文字撰稿人的思想转化为富有戏剧效果的称作“版面设计” (layouts) 的视觉图像。公司的艺术工作者们设计文字图案，制作综合设计、电视版面设计（称为“故事情节串联图板” Storyboards）、公司标识、商标和象征符号。他们具体确定印刷版面风格和大小，用胶水固定模型，并且安排广告的所有细节以便刻版工和印刷工进行复制。高级艺术指导或广告文字撰稿成为公司创意部的主任，负责监督整个广告业务。创意部主任在公司结构中位置很高。

客户经理 (account executives) 是客户和公司之间的联络员。他们必须熟谙营销业务及其各个组成部分。他们向公司创意小组解释客户计划 and 目标，并且监督整个广告计划的制作。其主要任务是保证客户对公司满意。因“客户工作”涉及到许多人际关系，客户经理们通常是风度翩翩、举止得体而且诚恳可靠。

媒体购买者 (media buyers) 替客户挑选最佳的媒体。各媒体的代表带着一大堆统计数字纷纷拥到媒体购买者办公室来证明他们的受众人数多，他们的千人计成本低，以及他们的媒体比竞争对手的媒体更能送达到更成熟的受众。媒体购买者必须对这些声称进行评估。他们还必须与广播电视媒体讨价还价争取最低的播出费，与报章杂志媒体打交道争取有利的广告位置。

大型广告公司拥有活跃的市场调研部门。这些部门提供涉

及新的广告活动和评估目前活动所需的市场信息。对营销调研感兴趣者不妨从事广告工作。

2. 品牌和产品管理

品牌和产品经理为其产品计划、引导和控制商务及营销活动。他们参与研究和开发、包装、制造、销售和分销、广告、促销、市场调研以及商务分析和预测。在生产消费品的公司，新来乍到者——通常需要有工商管理硕士学位——加入某个品牌小组，通过做数字分析和观察资深品牌人员熟悉情况。此人最终领导该小组，以后调去管理某个更大的品牌。许多生产工业产品的公司也有产品经理。产品管理部门是培养未来公司高级职员的最佳场所之一。

3. 顾客事务

某些大型消费品公司设有处理顾客事务的人员，他们起到顾客和公司间联络员的作用。他们处理投诉、建议和涉及公司产品的问题，决定采取什么行动，以及协调解决问题所需的各种活动。这一职位要求办事明晰果断、灵活得体、能力卓著者担任。此人可与公司内外的各式人等共事。

4. 工业营销

对工业营销职业感兴趣者可以从事销售、服务、产品设计、市场调研或好几种其他工作中的某一种。有时他们需要技术方面的背景。大多数人开始时从事销售工作，花时间接受培训，与资深销售人员进行联络。如若他们留在销售领域，他们可升到地方、地区和更高的销售职位。他们还可以从事产品管理，与顾客、供应商、制造部门和销售部门密切合作。

5. 国际营销

随着美国公司国际营销业务的增加，它们需要熟悉外国语言文化、愿意旅行或迁居外国城市的人员。对于这些任务，大部分公司寻找国内业务干得很成功的有经验的人员。工商管理硕士学位常常很管用，但并非必须。

6. 企业管理科学和系统分析

在管理科学、定量方法和系统分析方面受过训练的人可以作为遇到诸如需求测算和预测、市场结构分析及新产品评估等营销难题的经理们的顾问。大多数职业机会存在于大型的营销导向型公司、管理咨询公司以及涉及卫生、教育或运输的公共机构。这些职位一般需要工商管理硕士或理科硕士学位。

7. 营销研究

市场调研人员协同经理一起确定问题并找到解决问题所需的信息。他们设计调研项目，准备调查问卷和样本，分析数据，起草报告并将其发现和建议提供给管理层。他们必须懂得统计学、消费者行为学、心理学和社会学。硕士学位很有用。职业机会存在于制造业、零售业、某些批发业、贸易和工业协会、市场营销调研公司、广告公司以及政府和私营非营利性机构。

8. 新产品设计

对新产品设计感兴趣者可在许多类型的组织中找到机会。他们通常需要良好的市场营销、营销调研和销售预测背景；他们需要熟练的组织技巧鼓动和协助他人；并且他们有时也需要技术方面的背景。通常，这些人在加入新产品研制之前担任过其他营销职位。

9. 营销后勤学（物流管理）

营销后勤学，或称为物流管理，是一个巨大的充满活力的领域，具有许多职业机会。大型交通运输公司、制造商和零售商都雇用物流管理专家。定量分析、财务、会计和市场营销课程将为首想进入这一领域的学生提供必须的技巧。

10. 公共关系

大多数组织都有公共关系人员预见并防止公共问题、处理投诉、跟媒体打交道和塑造公司形象。对公关感兴趣者需口头和笔头都能表达清晰，富有说服力。他们应具有新闻、传播或文科方面的背景。这一工作主要是跟人打交道，其难度差异极大。

11. 采 购

在成本上涨、原料短缺以及产品变得日益复杂的时期，采购人员对公司的盈利起的作用日渐增大。在零售组织，当“采购员”可以是通往顶峰的良好途径。在工业公司的采购人员对降低成本起着关键的作用。除了信贷、财务和物流管理方面的知识外，对某些采购职位说来，技术背景很有用。

12. 零售管理

零售给人们提供了承担营销责任的最初机会。尽管从事零售业的起薪和工作安排一向比制造业和广告业要差，但差距正在缩小。通往零售管理顶层的主要途径是商品管理和商店管理。对商店管理而言，工作人员可以从采购实习生升到助理采购员，直到商店部门经理。就商店管理而言，工作人员可由管理实习生升到部门助理（销售）经理，再升到部门经理，直到商店（分店）经理。采购人员关心的主要是商品选择和促销；部门经

理关心的则是销售队伍的管理和调配。大型零售业应放手让新招募的人员不出几年工夫就管理销售额高达 500 万美元的商店的一个分支机构或一个部门。

13. 销售和 sales 管理

销售和 sales 管理机会存在于各类盈利性和非营利性组织，以及产品和服务组织，包括金融、保险、咨询和政府组织。各人必须仔细地使各自的背景、兴趣、技术特长和学术培训与可得到的销售工作相一致。培训项目形式多种多样，长短不等，短到几周，长达两年。职业道路可从售货员到地方、地区和更高层的销售经理，许多人可达公司的最高管理层。

14. 其他营销职业

在诸如促销、批发、包装、定价和信贷管理领域有许多其他跟营销相关的工作。有关这些职位的信息可从以下的讨论列出的来源中获取。

挑选及获得工作

为挑选和获得一份工作，你必须应用营销技巧，特别是营销分析和计划。以下是挑选职业和获得第一份工作的八大步骤。

1. 作出自我评价

自我评价是求职的最重要的部分。它涉及到诚实地评价你的兴趣、优点和缺点。你的职业目标是什么？你想替什么类型的组织工作？什么是你干得出色或不太出色的？什么事使你有别于其他求职者？以上问题的答案是否揭示你应当从事或避免从事哪些职业？为帮助你进行自我评价，你或许可查阅以下几

本书，这些书都提出了你应当考虑的许多问题：

1. 《你的降落伞是什么颜色的》理查德·波尔斯著
2. 《怎样钻出人生中的三只箱子》理查德·波尔斯著
3. 《职业市场上的游击战术》汤姆·杰克逊著

你还应向所在学校的职业咨询、测试和安置服务部门咨询。

2. 查阅工作职责说明

请先查阅一下各种工作职责说明，看看什么职位最适合你的兴趣、欲望和能力。职责说明可在美国劳工部出版的《职业前景手册》和《职业名称词典》中找到。这两本书描述了各种职业的职责、所需的专门培训和教育、每个领域求职的难易程度、晋升的可能性以及大致收入情况。

3. 设计求职目标

你最初列出的职业选择范围应广泛而灵活。寻找一下达到目标的各种不同途径。例如，你想从事营销调研的话，公共部门和私营部门，地区性的和全国性的都要考虑一下。只有探究过许多选择之后你才能开始集中到具体的行业和最初的工作。你需要把基本目的列成清单写下来。你的清单可以写成这样：“在阳光地带的某个大城市的某家小公司的一份工作，在某家消费品公司从事营销调研。”

4. 考察职业市场、权衡各种机会

你现在必须盯住市场看看可得到什么职位。若想知道最新的与营销有关的职位空缺目录，可查阅从学校毕业生安置办公室可得到的最新版本的《大学毕业生安置年鉴》。该出版物载明

成百上千家招聘担任初级职位的大学毕业生的工作空缺。它还列出了招聘有经验的或具有高级学位人员的公司目录。在此阶段，请充分利用贵校安置办提供的服务以便找到空缺筹划面试。花些时间分析一下你感兴趣的行业和公司。查阅一下各种商业杂志、年度报告、商业参考书。向系里的老师、学校的就职顾问和同学咨询一下。努力分析一下公司和行业未来的发展和盈利潜力、旅行的多少以及其他重要因素。

5. 设计求职策略

你将如何与你感兴趣的公司取得联系？这有多种可能的办法。最佳途径之一就是校内面试。但是并非你感兴趣的公司都会亲临贵校。另一个好的办法是直接给公司打电话或写信。最后，你还可以请营销教授或校友出面联系或推荐。

6. 设计个人简历及附信

你的个人简历应令人信服地介绍你的能力、教育、背景、培训、工作经历以及个人品质，但简历应简短，通常为一页。目的是获得潜在雇主的积极反应。

从某种意义上说，附信比简历更难写。必须具有说服力、符合职业特点、简明、有趣。最理想的是，它应能使你鹤立于这一职位的其他候选人。每封附信都应让人感到别具一格，也就是说，它应个别打印，符合与之联系的具体组织的专门需要。附信应当说明你要申请的职位，引起对方的兴趣，说明你的资格，并告诉对方怎样与你联系。附信应写给个人而不要写给某个单位。在附信寄出后你应紧接着打个电话。

7. 取得面试机会

以下是你参加面试之前、期间和之后要遵循的几点建议

面试之前

1. 主持面试者具有绝然不同的风格——有让我们互相熟悉起来的“闲聊”式风格；也有接二连三发问的盘问式风格；再有强硬的刨根究底地问“为什么、为什么、为什么”式的风格，以及许多其他方式。对任何方式都必须有准备。
2. 与一位朋友练习接受面试，并要求作出批评性的分析，或者用录像录下练习面试的情况，以便你能评判自己的表现。
3. 至少准备问五个在公司介绍材料中找不到现存答案的好问题。
4. 提前估计面谈可能问到的问题并预先准备好答案。
5. 避免背靠背式的面试——这样的面试会让人感到很累。
6. 面试时穿着稳重雅观，务必整洁卫生。
7. 面试前你提前 10 分钟到场，以便清晰思路。核对一下面试日程上的你的姓名，记住主持面试者的姓名和办公室号码。
8. 回忆一下你想陈述的要点。

面试期间

1. 与主持面试者打招呼时有力地与其握手。用主持面试者采用的同样方式作自我介绍。要留下良好的第一印象。
2. 保持稳定，放松，间或微笑一下。整个面试期间都要很热情。
3. 良好的目光接触、优美的姿态和清晰的表达是必须的。不要紧攥双手或抚弄首饰、头发或衣服。安然地坐在椅子上。别抽烟，即使递给你烟也别抽。
4. 随手多带几份个人简历。
5. 把你的经历写在写字簿上。讲述你的出色之处。直截了当地回答问题。避免只答是或不是，但不要太罗嗦。
6. 在大多数情况下，让主持面试者采取主动，但不要显得被动。找一个合适的机会将谈话引入到你想让主持面试者了解的事情上去。
7. 以积极的调子作结，面试的后半部分是陈述你的最重要的观点或提出中肯问题的最佳时机。
8. 别担心结束面试。你可以说：“我对这一职位很感兴趣，对这次面试我

感到很愉快。”

- 9 想法得到主持面试者的名片或地址和电话号码，以便你可事后作进一步了解。

面试之后

1. 离开面试现场后，记下面试中涉及到的要点。务必注意面试之后跟谁联系以及何时可得到决定。
2. 客观地分析面试时问到的问题、所作的回答、你的总体表现以及主持面试者对具体问题的反应。
3. 寄一封感谢信，附上任何要补充的内容并表示你愿意提供进一步的情况。
4. 如若你在规定时间内没有得到答复，写信或打电话给主持面试者以确定你的处境。

8. 后续工作

假如你成功，你会被邀参观该公司。这种公司内的面试将进行几个小时到一整天。公司会考察你的兴趣，你是否成熟、热情、果断，你的逻辑性以及你对公司和职业的知识。你应当询问对你来说很重要的事情。搞清楚环境、工作角色、责任、机会、当前工业问题以及公司特色。公司想搞清楚你是否适合这份工作；同样重要的是，你也想弄明白这是否正是你所要的工作。

译者后记

一本经济学方面的教材能写得如此深入浅出、妙趣横生，除了保罗·萨缪尔森和威廉·诺德豪斯合著的《经济学》外，恐怕就是这本《营销学导论》了。相比之下，国内的许多教科书往往内容陈旧、体系零乱、观点狭隘。这些汗牛充栋的“印刷垃圾”以一种人见人厌的枯燥和大量诘屈聱牙的术语掩盖着深层次的无知。而真正的大师总是这样，他们很少板着权威的面孔，故作艰深相反，他们举重若轻，甚至时不时还会“玩世不恭”地炫技一番，就像技巧娴熟的冰上双人舞的女伴优雅地在男伴的胯下钻进钻出那么几回一样。

市场营销、生产与作业管理以及财务/会计并称为企业的三大职能。但是，在科特勒教授看来，“市场营销远非只是一种孤立的企业职能——它是指导整个组织的一种哲学”。科特勒教授在国际管理学界之所以被尊为“现代营销学之父”，正是因为他能站在战略的高度，把市场营销这种企业职能拿得出来，又放得回去，将其与企业其他职能有机地整合在一起，从而在企业总体经营上突现出市场营销的核心地位。

科特勒教授在市场营销领域著述颇丰，但他对这部《营销学导论》偏爱有加，我们可以从其前言中多处近乎自我陶醉的介绍中略见一斑。

本书的另一作者加里·阿姆斯特朗博士是一位醉心于教学的重量级教授，他与科特勒教授强强合作，融经济学、行为科学及现代管理理论于一体，采用注重实际的营销与管理相结合的方式，以水乳交融般的纯熟写作技巧，撰写了这本既实用又简明生动的营销学导论性质的大学课本。

作者对市场营销实质的把握之所以能做到这样准确有力，

根本原因就在于他们不但具有严谨、科学的思维方式，而且还具有非凡的洞察力和捕捉事物发展动态的高度敏感。在这个最新的经过重大修订的第四版里，作者除了对顾客价值和满意的强调外，还对关系营销、全面营销质量、价值传递系统、一体化营销通信、全球营销管理以及营销职业道德和社会责任等营销新主题作了着重的介绍。系统地阅读这样一本贴近当代生活的权威性著作，读者一定会对复杂多变的营销世界有一种切实生动的真切感受。

翻译不是一件容易的事。要译好这样一部具有综合性学科特点的现代经典作品，除了扎实的英、汉语言基本功外，还需要丰富的营销学专业知识、广博的知识面、训练有素的翻译技巧以及精益求精的治学态度。由于原著内容丰富，加上许多营销学词汇、术语在国内尚无定译，为此我们查阅了大量专著和工具书，我们还请教了不少专家学者。在此，我们要特别感谢对外经济贸易大学国际交流学院院长陈苏东教授的大力支持。华夏出版社副社长刘力先生十分重视本书的出版，没有他的鼓励和具体帮助，本书很难达到现在这样的水平。责任编辑观溟先生工作认真负责，功不可没。对外经济贸易大学余泉、王露赴美前参加了部分初稿的翻译，王晓东翻译了最后两章的大部分初稿，沈萌霞做了大量有益的基础性工作，俞利军翻译了大部分初稿并统一负责全书的修改、定稿。

翻译是项遗憾的事业，准确已属不易，传神则更难。经过一年的努力，我们终于完成了这项任务，但愿我们的这个译本能使读者从中多少领略一些营销学大师科特勒教授和阿姆斯特朗教授原作的菁华和神韵。虽然我们在翻译中已做了最大努力，但不当之处在所难免，敬请专家、学者及读者批评指正。

译者

1998年5月19日

Philip Kotler, Gary Armstrong: Marketing: An Introduction

Authorized translation from English language edition publisher, Prentice Hall, Inc.



Copyright ©1997 by Prentice Hall, Inc.

Chinese language edition published by Hua Xia Publishing House.

本书英文版于 1997 年出版 版权为 Prentice Hall, Inc. 所有。

本书中文版专有出版权由 Prentice Hall 公司授予华夏出版社，版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许，不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-98-1967 号

本书封面贴有 Prentice Hall 激光防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有 翻印必究

前 言

市场营销是这样一种企业功能，它识别顾客的需要和欲望，确定某个组织所能提供最佳服务的目标市场，并且设计适当的产品、服务和计划方案以满足这些市场的需要。然而，市场营销远非只是一种孤立的企业职能——它是指导整个组织的一种哲学。市场营销的目的是通过与重要的顾客建立有特定价值倾向的关系，可盈利地创造顾客满意。市场营销部门自身无法达到这个目的。它必须与公司内部其他部门密切配合，并且与其整个价值传递系统内的其他组织合作，以便向顾客提供卓越

的价值。因此,市场营销要求组织内部每个人都“想顾客所想”,并且尽其所能地帮助创造和交付优质的顾客价值和满意。

市场营销在我们的生活中无处不在,我们大家都需要了解它。不仅制造公司、批发商和零售商运用市场营销,而且各类个人和组织也都需要进行市场营销。律师、会计师和医生运用营销设法操纵对其服务的需求。医院、博物馆和表演团体也这么做。不制定并实施营销计划,政治家就无法获得所需的选票,旅游胜地也无法招徕到所需的游客。

这些组织里的每个人都需知道如何界定细分市场,以及如何通过开发设计既定目标细分市场里能满足人们需要的产品和服务,从而为他们自己牢固地进行市场定位。他们必须知道如何为其待售品定价使之有吸引力并让人买得起,以及如何选择和驾驭中间商以使自己的产品到达顾客手中。他们还需要知道如何对产品进行广告和促销以便顾客了解并想得到它们。显然,市场营销人员需要掌握各种技巧以便发现、认真对待并设法满足顾客的需要。

作为消费者和公民,学生同样需要懂得市场营销。总有人试图向我们推销什么,所以我们需要识别他们这么做的方式。而且当学生们跨入职业市场,他们必须进行“营销调研”以找到最佳机遇和向其未来雇主进行“自我营销”的最佳方式。许多人将在销售、零售、广告、调研或许多别的营销领域之一开始其市场营销职业生涯。

方法与目标

《营销学导论》的设计目的是帮助学生以实用而生动有趣的方式学习了解现代市场营销的基本概念与实践。指导这一课本的设计涉及多种因素。大多数学习市场营销的学生希望对其基

本内容有个概括性的认识，但他们不想纠缠于太多的细节材料。他们不但希望了解营销学重要的原理和概念，而且也想知道这些概念在实际营销管理实践中是如何得到应用的。并且他们希望得到这样一种教材，它既能充分展现引人入胜的营销世界的复杂多变，又能做到简单易学、形式生动有趣。

《营销学导论》能够满足市场营销初学者们所有这些不容置疑的需要。本书内容完整，涵盖了市场营销人员和消费者需要知道的所有重要论题，而其适中的篇幅仍能使初学者在有限的的一个学期内设法通读全书。

《营销学导论》阐述的重要原理和概念得到经济学、行为科学以及现代管理理论研究和实证的支撑。然而它采用的是注重实践的营销与管理结合的方式。各种概念在知名的和不太知名的公司确定和解决其营销问题的无数实例中得到体现。

最后，《营销学导论》使营销的学习变得轻松愉快。本书的写作风格和程度特别适合开始接触营销学的大学生。本书讲述了能充分展现现代营销实践的戏剧性故事：家庭仓库公司（Home Depot）对顾客的热忱照顾；丽兹－卡尔顿公司（Ritz－Carlton）对关怀顾客者一往情深的关怀；利维·斯特劳斯公司（Levi Strauss & Company）找到了新的发展方式后在国内外都获得了惊人的成功，彻奇与德怀特（Church & Dwight）公司以其大力锤烘烤苏打产品成为“发酵之王”的努力；道塑料制品公司（Dow Plastics）如何通过推销“顾客成功”取得其在业务往来市场上的主导地位；摩托罗拉公司对顾客驱动型“六位西格玛”质量的热诚追求；宝洁公司使食品价格恢复理智的不懈努力；布莱克与德柯尔（Black & Decker）公司倾听顾客需要取得新产品成功；可口可乐公司毅然休弃麦迪逊大街正统广告而“出奔好莱坞”新创具有突破效果的“永远沉着冷静 永远的可口可乐”的广告攻势；露华浓公司（Revlon）如何不仅仅推销产品而且推销

希望与梦想；霍尔马克公司 (Hallmark) 运用综合营销交流手段与其优先顾客建立长期关系；以及嘉宝公司 (Gerber) 紧随一次践踏产品恐慌后艰难的社会责任抉择。所有这些以及贯穿每一章节的许多其他例子和插图巩固了重要的基本概念，并使读者对市场营销有切实生动的真切感受。

《营销学导论》带给初学者既完整又可驾驭、概念与应用相结合的营销学基础。本书的写作文体、语言程度、以及使用的大量实例和插图使得其内容轻松易学、生动有趣。

第四版的变动之处

《营销学导论》在整体结构、具体内容以及写作风格上均作了重大改进。所作修订突出强调了如下几个主要的营销新主题：

- 交付卓越的顾客价值、满意和质量：以市场为中心的战略和“无微不至地关心顾客”。
- 关系营销：通过建立具有特定价值的顾客关系来留住顾客，赢得顾客终生价值。
- 全面营销质量：将顾客驱动型、全面质量作为交付全部顾客满意的重要手段的重要性。
- 价值传递系统：公司内部各职能部门密切配合，跨公司的供应链紧密合作，以创造高效的价值传递系统。
- 全球营销：逐章深入、综合介绍，外加一整章集中讨论国际营销。
- 营销职业道德、环境保护主义和社会责任 逐章深入、综合介绍 外加一整章集中讨论营销职业道德和社会责任。

经过仔细修订过的第 1、第 2 两章简要介绍和综合了以上主题，在本书的一开头即确立了总体框架。接着，修订过的每一

章都体现了当前市场营销对交付顾客价值和满意以及建立良好的顾客关系的侧重。

第四版其他重大增补包括：

- 营销通信 第 13 章增补了许多重要的有关新的营销通信环境、直接营销和整合营销通信方面的新材料。第 14 章对媒体创意合作以及创意广告信息作了新的介绍。
- 销售管理 在第 15 章有销售队伍战略和结构、小组销售和关系营销方面的新的小节。
- 营销后勤学：彻底修订过的物流管理方面的内容，包括整合营销后勤学和供应链管理方面的重要的新问题。第四版还增加了有关混合渠道的一个新的小节。
- 产品和品牌战略：品牌质量和品牌战略方面意义重大的新材料，包括联合品牌（co-branding）、多品牌（multibranding）、包装与环境以及服务-利润链。

《营销学导论》第四版包括其他许多重要的修改。尽管增加了大量篇幅的新内容，本版却减少了两章。上一版中“营销服务、组织、人员、地点及概念”这一章已和上一版中“设计产品”这一章合并产生了新的第 8 章“产品和服务战略”。上一版中有关定价的两章已合并成单一的第 10 章“定价考虑和战略（内容并无重大损失）”。

许多新的章首实例和“营销实例”（Marketing at Work）阐明了实际商务应用中重要的新概念。数十个新的实例插入到了连贯的课文中。全书中所有的表格、图示、范例和参考均作了全面更新。

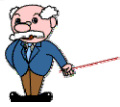
学习辅助材料

本书提供了许多辅助材料，帮助学生学习市场营销。主要

内容有：

- 章首目标：每一章的开头列出几个学习目标，预览了该章中概念的流变。
- 章首实例：每一章的开头都有一个富有戏剧效果的营销故事，引导该章内容，激发学生兴趣。
- “营销实例”展示 通贯全书的额外的实例和重要的信息在“营销实例”中得到强调。
- 章末小结：在每一章的结尾，有一个概括性的重要论点和概念提要。
- 重点术语：在书中，重点术语得到了强调。
- 附录：“营销计算”和“营销职业”二个附录为学生提供了额外的实用信息。

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

教委批准成立正规管理类教育机构，近 20 年实战教育经验，值得信赖！（教证：0000154160 号）

全国迷你 MBA 职业经理双证书班[®]，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

招生专业及其颁发证书

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



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

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



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

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



【证书说明】

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



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



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

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



【招生对象】

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



【教程特点】

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



【考试说明】

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



【颁证单位】

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



【主办单位】

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



【咨询电话】 13684609885 0451--88342620

【咨询教师】 王海涛 郑毅

【学校网站】 <http://www.mhgy.net>

【咨询邮箱】 xchy007@163.com



【报名须知】

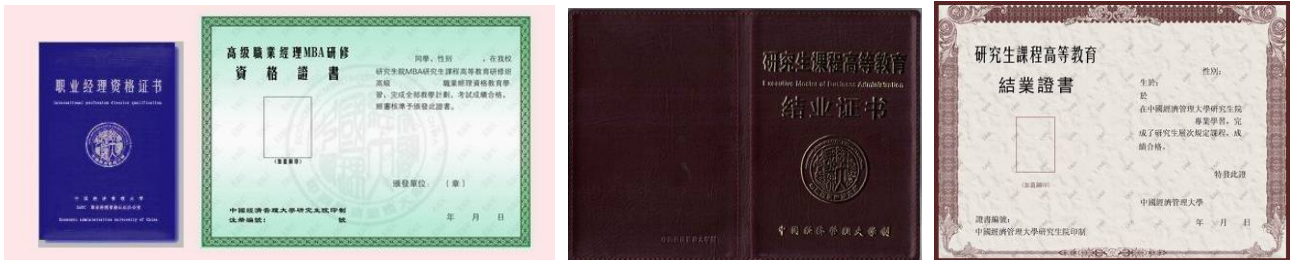
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



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

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

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