

第一章 总经理对市场营销的定位

本章提要

市场营销定位是新近形成的现代市场学概念，总经理若想让消费者在众多的产品中找到自己的产品，那么有效的市场营销定位切不可忽视。

- 一、市场营销定位的概念
- 二、市场营销定位的方法
- 三、市场营销定位的对象
- 四、市场营销定位的制胜法宝

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】

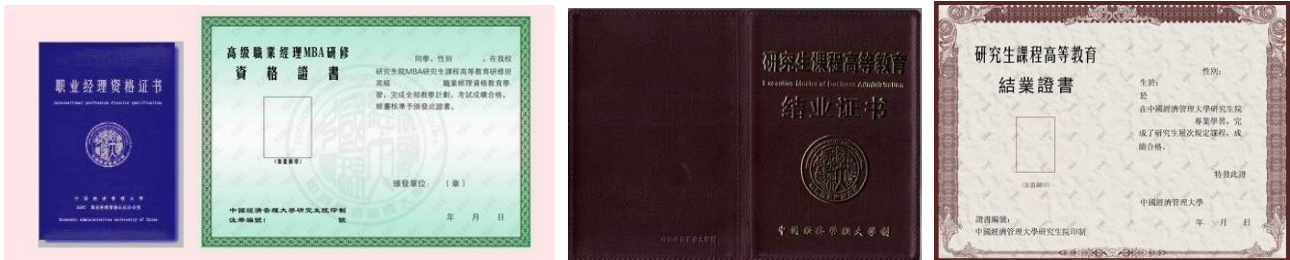
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。

一、市场营销定位的概念

市场营销定位是现代市场学的一个十分重要的新概念。它是由阿尔·赖斯和杰克·特劳特于 1972 年提出来的，它一出现就受到企业界的高度重视并得到广泛应用。市场营销定位是让企业或产品走进消费者心智的一种方法。

初识市场营销定位

定位，顾名思义，讲的是找到市场的位置，让自己的产品具有特点，满足特定设想的消费群。

(1) 产品激增时代

随着世界经济的飞速发展，社会产品呈现出极大丰富的态势，这是一个产品激增的时代。于是，企业营销的重点就不在销售上，而是在生产上。

据说位于美国辛辛那提市场的 Biggs（大大）超级市场是全美第一大超级市场，其中陈列的商品多达 6 万种。

再以当今越来越拥挤的药类市场为例，据统计，仅美国就大约有十多万种处方药剂。幸亏没在美国当医生，不然的话，顾客感冒了，给他开什么药好呢？那些名字恐怕就得背半天，更别谈记住药的属性了！

(2) 广告轰炸时代

随着科技的进步，产品之间技术含量的差异日渐缩小，要使消费者感知产品的质量、功能，就只能依靠产品的市场形象，这样就导致媒介传播领域的广告轰炸。

以电视为例，没有一个电视台没有广告——这是我们都知道的。你能算清楚总共多少广告吗？在这一轮又一轮的广告轰炸中，我们不得不承认：广告是越来越多了，而我们知道的却越来越少。

(3) 呼唤定位时代

消费者若想在众多的产品中找到自己的产品，那一定需要你的产品有一定的特点，也一定要求你有高明之处。这种与其他产品有所区别的方法，我们就称之为定位。

定位时代的到来是历史发展的必然。当商家发现再多的钱也不能打动消费者时，他们惟一能做的就是力争在消费者心目中占有一席之地（也就是定位位置）。而在定位时，务必要考虑好自身的长处和短处，以及竞争者的长处、短处。

市场营销定位的意义

市场营销定位具有重大意义 概括起来有如下几点：

(1) 强化针对性

定位的前提是对市场进行细分，通过合理、严密的市场细分，企业可以对各细分市场中的消费需求和市场竞争状况加以对比，这样既可以根据对比结果了解和掌握各细分市场中消费者的需求满意度，同时可以看出自身所具有的优势和劣势，这有利于企业采取正确的营销措施。

例如杭州牙膏厂 20 世纪 90 年代在全国牙膏生产严重过剩、产品积压的形势下，果断地将牙膏市场按年龄细分，并将目光投向儿童牙膏市场，开发生产了“小白兔”儿童防龋系列牙膏，在营销的各个方面都充分考虑了儿童的特点，有针对性地开展营销活动，获得了很好的经济效益和社会效益。

(2) 寻找新的市场机会，开发新市场

应当明确的是，真正的市场细分不是以瓜分为最终目的，而是以发现“处女市场”为最终目的。如果不理解市场细分的这一实质，那么很容易陷入市场细分的陷阱，这样只会徒增产品种类，降低经营效率，使营销市场变小。

企业通过市场细分，可以掌握消费者的不同需求情况，从而发现未被满足或未被充分满足的需求市场。在这些未被满足或未被充分满足的细分市场中，企业可以发现很好的市场机会。如果某一细分市场的需求程度很低，可能有两种结论：一种是该市场已经饱和，没有开拓的价值，企业不必为此枉费力气。另一种结论是该市场的需求是潜在的，有极大的开拓价值，企业可以调动一切积极因素将消费者的潜在需求逐步变为现实需求，从而为自己找到一个潜力很大的市场。当然，这种开发的难度比较大，有时需要改变人们的消费观念及习惯。

例如，一家化妆品生产企业通过分析，了解到目前市场上的化妆品几乎全是面部化妆品，也有个别企业生产护手霜之类的手部护肤用品。那么身上的皮肤要不要保养呢，通过论证，他们认为还是需要保养的，全身皮肤与脸上皮肤同样需要护理。事实上，发达国家的化妆品市场上这类全身护肤用品市场需求很大。对此，这家企业试生产了一部分这类护肤品，但推向局部市场试销的结果却不佳。后来经过分析认为，出现这种情况的原因，并非当地的消费者不需要这类护肤品，而是这种需求处于潜伏状态，需要企业运用广告或其他手段进行“消费教育”，提高消费者的全身护肤意识，从而占领这个大市场。

(3) 改变营销方案

经过市场细分和营销定位，企业可以根据细分市场的具体情况，改变原有的营销方案。企业在没有进行市场细分之前，一般采取的都是“撒大网”式营销方案，这种方式投入大，产出少，并非市场营销的上策，而现实中许多企业出现的产品积压、资金周转不灵等问题，也主要是由此所导致的，在进行市场细分后，就应采取“重点突破”式营销方案，找准位置，集中有限力量，直接“攻击”目标顾客。这种以定位为特点的营销方式，可以保证企业用较小的投入，产生较大的收益。

(4) 充分发掘市场潜力

经过市场营销定位，市场的范围更加清楚了，企业可以据此来开展集中有效的营销，并且能够充分发掘市场潜力。细分后的市场，范围大大缩小，企业可以充分地合理地安排营销投入，这样，既避免了由于过度开发而造成的人力、财力、物力浪费，也避免了由于开发不足而丢失有效的市场。

市场营销定位的规律

市场细分是否有效，营销定位是否准确，关系到营销的成功与否，因此，绝不能草率行事，必须遵循一定的规律进行市场营销定位。

(1) 可进入性规律

可进入性规律，是指在市场营销策划中所确定的营销定位，是企业能够进入的。也就是一方面企业具有占据这一市场位置的资源条件和竞争能力，另一方面企业能够把产品信息送给该市场的众多消费者。此外，产品能够通过销售渠道抵达定位市场。不能进入的细分市场不能成为营销的定位市场。

(2) 客观性规律

市场营销定位的客观性规律是指作为营销定位的细分市场必须是客观的，可操作的。有许多细分市场，从理论上是有潜力的，可行的，但在企业的营销实践中不能操作。在市场营销定位时，最危险的就是将理论市场当做客观市场进行操作，结果使企业蒙受损失。

所以，市场营销定位应当以客观市场为基础，以理论推导市场为参考，违背这一规则，必然导致营销的失败。

(3) 价值性规律

所谓价值性规律是指作为营销定位的目标市场必须有可供挖潜的价值，尤其是经济价值。有许多市场，虽然非常广阔，却无挖潜价值，如果企业把营销活动盲目定位在这类市场上，后果也就不难设想了。

遵循价值性规则，首先要求作为定位市场，必须通过一系列营销推进后，能够从中获得利润，具有经济效益。其次是作为定位市场，应该具有相对的稳定性，企业通过营销努力在占据该市场后的相当长时间内，不必改变目标，这样才能确保企业的营销投入产生相应的效益回报。否则，如果企业刚刚打开某一市场，它就马上风云突变，甚至迅速萎缩，企业就会惨遭厄运。现实中这类例子比比皆是。由此可知，细分市场的相对稳定性也是营销定位的价值所在。再次，定位市场必须适合企业扩大再生产的要求。市场营销的目的，除了维持企业的正常运转之外，还应能为企业扩大规模提供相应保障。因而，企业的定位市场，不仅要能满足企业当前的营销要求，还要能满足企业未来的营销要求。

二、市场营销定位方法

市场营销定位有三种方法，总经理在进行营销决策时可依据不同的具体情况进行有效选择。

无差别市场营销定位方法

无差别市场营销定位方法是不对市场进行细分，而把所有的消费者都当作目标市场来推进营销的一种定位策略。

无差别市场营销定位策略的基础首先是产品必须适合于各类消费者，不适合于各类消费者，是不能推行无差异性市场营销定位策略的。比如食盐，任何人都需要，食盐的市场相对而言没有细分市场。因此，食盐的营销定位可以选择无差异性市场营销策略。

无差别市场营销定位策略的显著优点就是其经济性。大批量的生产和储运，必然会降低单位产品成本；采用统一的广告宣传等促销活动可以节省促销费用，并可以增强促销力度；不搞市场细分，也相应减少了市场调研、产品研制、制定多种营销组合方案等所要耗费的人力、财力与物力。因此，对于广泛需求的、能够大规模生产、大量销售，同时需要有共同性的产品而言，选择这种定位策略是合理的。

然而，时代发展到今天，无差异性市场营销定位策略的效果已引起了人们的怀疑，对大多数企业而言并不适用。

差异性市场营销定位方法

所谓差异性市场营销定位方法，就是企业面对两个以上的细分市场，分别设计不同的产品和营销方案来占领这些细分市场的定位策略。

差异性市场营销定位策略是目标企业普遍采用的一种市场定位策略。它有两大大优点：

(1) 可以增加销售总额

营销专家罗伯特认为：“一般而言，经由多角化的渠道来销售多角化的产品，通常可以使总销售额增加。”企业生产经营多个产品，每个产品在各自的细分市场上占据着一定的份额，如果将这些份额汇总，就可以获得可观的销售业绩。基于这一认识，许多企业在站稳脚跟后，便开始实施多角化经营，以便于抢占更多的市场，扩大经营规模。

(2) 弱化经营风险

市场在不断地变化，风险无时不与企业相伴，在许多细分市场上运作，一旦某一细分市场坍塌，其他细分市场可以为之解危，企业绝不至于出现全军覆没的悲剧。

差异性市场营销定位策略既有其优势，也有其劣势，其劣势主要表现在以下两个方面：

(1) 增加了生产经营成本

要分别面对不同的细分市场进行营销，各类生产经营成本必然会相应增加。从产品改进成本上看，为了使产品适应不同的细分市场，必须对产品进行相应的改进，由此所发生的费用必然使成本上升；从产品开发成本看，要抢占多个的细分市场，就必须开发多种不同的产品以适应市场需要，多种产品开发必然导致更多的试验生产费用，因而使成本增加；从营销费用来看，企业必须要根据各个有差异的细分市场，分别策划和推行有差异的营销方案，这需要额外的调研、策划、促销和渠道的管理费用等；最后，从存货成本上来看，大量不同产品的储存，需要增加登录、核查和保管费用，而且为了满足市场需求，应付突发情况，产品还必须有一定的安全库存。而多种产品的库存费，必然大于单一品种的库存费。

(2) 市场不稳定性

差异性市场营销定位策略使企业在市场占有的总量上增大，而在各细分市场中占有的面积小，很容易被挤出各细分市场。美国百事可乐的总裁就曾说过：“一个产品如果不能占领当地市场的 25% 以上，这就是一个危险的产品，它随时可能会被竞争者踢出市场。”市场不稳定性还表现在市场开拓深度不够。如果企业全部的营销费用和营销活动都集中于一个市场，就可以牢牢占领该市场。但若将这些营销费用和营销活动分散到几个细分市场，影响面和影响深度就必然减弱，市场显然就不会那么牢固。

集中性市场营销定位方法

集中性市场营销定位方法是针对某一特定的细分市场开发生产特定产品，策划制定特定营销方案的一种市场定位形式。

当一个企业受人力、物力、财力所限，难以在一个大市场上同其他企业竞争时，那么它可以采用集中性市场营销定位策略，在一个或几个细分市场中去取得独占性地位或较大占有率。它的资源不再微弱地分散在市场的许多部分，而是集中力量，在一些小的细分市场获取最大利润。如“娃哈哈”因开辟了儿童保健饮品市场而大获成功，“太太口服液”因开发了妇女保健饮品市场而一举成名。

集中性市场营销定位策略的优势主要有：

(1) 可以减少竞争者

当一个企业开辟了一个崭新的细分市场后，由于可观的利润，肯定会引来一批竞争者，但此时企业已先期占领市场，并从中获得了大量利润，有了强大的竞争

力，面对后来的竞争者，可以凭借实力再开辟新的细分市场。

(2) 可以节省资源

由于市场单一，所以产品种类少，不仅可以节省开发费、生产费，而且可以节省设备投入费。同时，因市场相对集中，避免了大面积营销有可能带来的营销资源浪费。当然，集中性市场营销定位策略也有其弊端，主要就是风险大。这种风险表现为：

市场开辟风险。

市场维系风险。

被瓜分风险。

如何选择市场营销定位策略

企业在进行市场营销定位时，究竟选择和实施哪一种市场营销定位策略，应仔细考虑以下因素：

(1) 企业财力

如果企业实力雄厚、资源充足、管理水平较高，根据产品的不同特性可考虑选择差异性或无差异性市场营销定位策略；财力有限，无力顾及整体市场或多个细分市场的企业，则宜选择集中性市场营销定位策略。

(2) 产品特性

这主要是指产品是否同质、能否改变形状。有些产品，特别是某些初级产品，诸如食盐、大米、煤炭等，尽管这些产品可能会有某些品质差异，但消费者一般对此并不太重视或不加区别，竞争主要集中在价格和服务方面，因而从事这类产品营销的企业适宜选择无差异性市场营销定位策略。而大量的加工制造产品，诸如汽车、家用电器、食品等等，本身可以带来品质、性能等方面的较大差别，消费者或用户对这些产品的需求也是多样化的，选择性很强，因此，生产经营这类产品的企业宜选择实施差异性市场营销定位策略或集中性市场营销定位策略。

(3) 产品的生命周期

处于导入期和成长期前期的新产品。竞争者稀少，品种比较单一，宜选择无差异性市场营销定位策略。

产品一旦进入成长后期或已处于成熟期，市场竞争加剧，就应选择差异性市场营销定位策略，以利于开拓新的市场，尽可能扩大销售；或者选择实施集中性市场营销定位策略，以设法保持原有市场，延长产品生命周期。

(4) 竞争者的策略

总经理在选择和实施市场营销定位策略时，必须认真考虑企业的竞争者使用的定位策略。企业要么采取与竞争者相同的模式，共争市场，要么去开辟一个特殊市场，避免与竞争者的全面冲突，但只要企业集中力量稳定这一市场，就可以与任何企业竞争。

三、市场营销定位的对象

市场营销定位是一个竞争的方略，它显示了一种产品或企业同类似产品或企业之间的竞争关系。对企业进行市场营销定位时，应从以下几个方面着手，以使企业取得较好的营销业绩。

产品定位

产品定位是市场营销定位的重要对象，其构成因素有以下几方面

(1) 产品差异化

差异化是指设计一系列有意义的差别优势，使企业的产品同竞争者的产品区别开来。

有些长期被人们看做是同质的产品，如大米、汽油、药品等，比较难以实行差异化。但这并不说明这些产品绝对不能进行差异化设计，因为已经出现了某种事实上的差异化。取得“绿色食品”标志的大米的生产者宣传它们的品牌比一般的大米更好，因为它是安全营养无公害的大米，这使它们能以较高的价格来销售产品。汽油也因含铅量的不同而有差异。

许多产品能够实现高度的差异化，如汽车、服装、家具等。对这些产品来说，差异化主要表现在以下几方面：

产品特征。产品特征就是指对产品的基本功能的增加。企业在产品具备一些标准的基本功能之外，根据顾客的不同需求，分别给产品增加不同的基本功能。总经理可以依据对顾客的采访、调查，了解、认识顾客的需求差异，在分析评价的基础上作出产品特征的设计决策。特征是企业产品差异化的一个有竞争力的工具。

广州宝洁推出的三种洗发液各有特色：海飞丝是“头屑去无踪，秀发更亮泽”；飘柔是“洗发、护发二合一，令头发飘逸柔顺”；潘婷是“含有维他命原 B5，兼含护发素，令头发健康、加倍亮泽”。这使其产品在我国市场上获得了极大的成功。

1994年，这3种产品在我国洗发液市场上囊括前3名，共占有45.6%的市场份额。

性能质量。性能是指产品的主要特点在使用中的水平。顾客在购买价值较高的产品时，都要对价格和性能进行分析。在产品价格没有超出顾客可接受的能力范围时，顾客总是愿意以较高的价格购买性能更优良的产品。但这并不意味着企业必须设计性能质量非常高的产品，企业应该根据目标市场的具体情况确定与之相适应的性能标准。

一致性。一致性是指产品在使用中达到设计标准的程度。如果企业的产品在使用中都能够达到各项设计要求，这种产品就被认为具有高度的一致性。而一致性

较差甚至很差的产品，则表明产品是没有达到设计标准的。具有高度一致性的产品，会留给顾客完美的产品形象，人们也乐于购买。

海尔的各种产品在消费者心目中具有良好的形象，就是因为它具有高度的一致性。而有的电动自行车生产厂家宣称，电瓶可使用两年，可是有的消费者购后使用几个月电瓶就维修更换了几次，这使消费者感到失望，也损害了企业的产品形象。

耐用性。耐用性是指产品的预期使用寿命。使用寿命较长的产品，能够以较高的价格出售。纯平彩电除了其他一些特性外，使用寿命是平面直角彩电的 1.7 倍，这使它的售价比平面直角彩电更高，消费者也愿意花更多的钱购买。但对于流行周期很短的产品（如时装等）及技术更新较快的产品（如电脑等），强调耐用性是不恰当的，因为没有人愿意出高价来购买很快就过时的产品。

可靠性。可靠性是指产品在一定时间内不出故障、能正常使用的可能性。顾客愿意花较高的价格来购买具有可靠性更高的产品，以减少由于产品出现故障而发生的维修费用支出和避免因此影响企业生产经营活动的正常进行而给企业带来的损失。利用计算机系统进行生产管理的企业，对计算机可靠性的要求就很高。它们愿意为可靠性的提高支付更多的钱。

全球最大的白色家电生产厂商伊莱克斯公司提出了“零缺陷”的竞争策略，保证产品一到消费者家中在 10 年内能够正常使用，不用维修，承诺“产品到家，无牵无挂”，认为“满意的消费者不应看到厂家的维修人员”，这使该公司产品的可靠性在消费者心目中留下了深刻的印象。

⑥易维修性。易维修性是指产品出现故障后维修的难易程度。这包括维修所需的零部件的取得、具体修复工作的难易程度和提供维修服务的及时性等方面。如果产品由标准化的零部件组装而成或易损件是标准件，容易取得；如果具体的修复工作也比较简单，出现故障时顾客可以自己动手维修或通过电话指导就可以进行维修；如果企业能够在顾客使用的产品出现故障后及时提供维修服务，最大限度地减少顾客的损失，那么可维修性就高。

⑦样式和格调。它是指产品带给顾客的视觉和感觉效果。冰箱长期都属于白色家电的范畴，但是海尔却推出了彩色冰箱，给人们一个全新的感觉。在样式和格调差异化中，必须注意包装的运用。在日常生活用品方面，包装对顾客的购买行为有较大的影响。

每一种差异都可能导致增加企业的成本。因此，企业必须选择那些有意义的、有价值的。能有效地将企业的产品和竞争者产品区别开来的产品差异。菲利普·科特勒指出，有效的差异化应满足下列各原则：A. 重要性，即该差异化能向相当数量的买主让渡较高价值的利益；B. 明晰性，即该差异化是其他企业所没有的，或者是该企业以一种突出、明晰的方式提供的；C. 优越性，即该差异化明显优于通过其他途径来获得相同的利益；D. 可沟通性，即该差异化是可以沟通的，是买主看得见的；E. 不易模仿性，即该差异化是其竞争者难以模仿的；F. 可接近性，

即买主有能力购买该差异化；G. 可盈利性，即企业能通过该差异化获得利润。企业通过选择和推行有效的产品差异，能够在目标顾客心目中确立起有利于企业的独特的产品形象。

(2) 产品定位应避免的几种失误

企业在产品定位过程中还应避免出现以下几种失误：①不充分定位，使人们没有真正认识到企业的独特之处；②过分定位，这也使人们不能正确地了解企业；混淆定位，这可能与企业推出的差异过多或定位变化频繁有关；可疑定位，导致人们对企业的定位产生怀疑。出现定位失误时，都会在目标顾客心目中产生不利于企业的影响。

定位目标市场

在进行市场营销策划时，首先必须进行市场定位，只有确立了目标市场，才能考虑推出其适合的产品，也才能设计出相应的营销策略。

(1) 区域定位

在进行营销策划时，总经理应当为产品确立前景市场区域，是进入国际市场，全国市场？还是在某市，某地等等。找准了自己的市场，销售就有可能获得成功，否则，只能是费力不讨好。

比如，某企业生产出一种可以防止缺斤少两的菜篮，在四川成都市场上进行了大量的促销活动，仍一无所获，最后只得草草收兵。究其原因，就是区域定位不妥，成都人普遍使用自行车，买菜时把菜放进车筐里，不需要专门的菜篮，要改变这种买菜方式是很困难的。这家企业如果把目标市场定位在重庆就相当准确，因为重庆是山城，人们几乎不骑自行车，买菜时，人们通常都手提菜篮，所以，重庆是菜篮的大市场，而该企业的多用菜篮，只要促销策略得当，就完全可以打开重庆市场。

(2) 气候定位

产品适合于什么气候类型的地区销售，也是策划时应认真分析确定的问题。比如暖气设备，最好把市场定位在北方，而空调器，应先定位于素有“火炉”之称的城市，并逐步向外扩展。当然，随着人们生活水平的提高，尚未普及使用暖气设备的长江流域也许是一个潜在的大市场。如果进行精心的调研，摸准情况，将其定位为特定暖气设备的销售市场，进行相应的市场营销方案策划和推行，打开这一市场，必然会为企业带来巨大的商机。

(3) 性别定位

企业的产品究竟是卖给男士还是卖给女士，或者既卖给男士又卖给女士，必须很清楚。性别定位不同，无论是产品设计，还是营销策略的实施，都是大有区别的。例如万宝路香烟定位于男士，以美国西部牛仔强悍、粗犷的形象进行宣传，把握住了男士们的心理需求，因而大获成功。吉列最初也是定位于成年男性的，然而

当他们调查了解到，美国有许多女性，出于美化自身的需要，也用剃须刀刮除腿部体毛时，果断地开发生产出一种极富女人味的“雏菊”牌刮毛刀，配合相应的促销策略，牢牢占据了这块市场。性别定位不准确，往往导致营销走入歧途。白酒这种产品一般应定位于男性，但国内许多酒的广告都使用女性形象，配以柔声细语的广告词，如有家酒厂广告以美女吹笛为主要画面，广告词是“纯情的你，真诚的我”给人一种这是地道的女性饮用酒的印象。

(4) 年龄定位

确定企业的产品卖给什么岁数的人就是年龄定位。不同年龄段的人，有自己不同的特点，只有充分考虑到这些特点，满足他们的要求，才能够得到他们的青睐。对于婴儿用品，在产品功能设计上要能满足婴儿的需要，而在宣传上却主要应针对母亲来展开，因为婴儿用品多是由母亲来实施购买的。对于老人用品，在产品上应定位于老人，但营销策略可以一方面定位于老人，另一方面要定位于其子孙们，因为老人用品可能由老人自购，但更多的可能是子孙们购买，以尽自己的孝心。对于少年用品，在产品上定位于少年，在营销策略上既要定位于少年，也同时应定位于其父母，因为少年可能自主购买，也可能由其父母代为购买。如上海凤凰自行车厂根据当前自行车的市场变化情况，果断将目标转向中学生，在广告宣传上，对中学生本人强调“独立从拥有一辆凤凰开始。”满足该年龄段追求独立，不愿受约束的心理，而对于家长的宣传侧重于放手让孩子们去完成自己的事这个角度，同时配合宣传车子的功能、质量、安全性，消除家长们的担心。此举定位准确，措施得当，使该厂经济效益大幅度提高。

(5) 阶层定位

每个社会都有许多社会阶层，不同的阶层有不同的消费特点和消费需求，企业的产品究竟面向什么阶层，营销策划者当然也应该心中有数。

按照不同的标准，可以对社会上的人进行不同的阶层划分。如按知识划分，就有高知阶层、中知阶层和低知阶层；按收入不同划分，就有高薪阶层、中薪阶层和底薪阶层；按职位不同划分，又可分为领导阶层和职员阶层。进行阶层定位，就是要牢牢把握住某一阶层的需求特点，从营销的各个层面上满足他们的需求。例如，20世纪70年代末，美国市场上汽车竞争激烈，通用和丰田车省油、价廉、经济合算，在市场上占了上风，一般阶层人士都喜欢买这两个品牌的车。而另一家实力较低的绅宝汽车公司，却经调查预测到一部分高薪家庭不久的将来将会对性能优良的高档汽车倍感兴趣。这部分家庭一般为双职工，夫妻都有不错的工作，薪水高，比较富有，因而需要质量高、性能好、驾驶舒适和服务良好的汽车，即使贵也买得起。于是，绅宝果断推出新产品 SAAB9000 涡轮增压汽车，轻松地占领了这块高薪阶层的汽车市场。

(6) 职业定位

职业定位是考虑将产品或劳务销售给什么职业的人。饲料售给农民及养殖户，

文具售给学生，这是非常明显的，而真正能产生营销效益的往往是那些不明显的，不易被察觉的定位。因此，高水平的市场营销应该定位在竞争者的视觉盲点上。住宾馆免不了床，但对于商务旅游者——大大小小的经理们，除了床，他还需要一个像样的办公室，而满足这些要求的宾馆房间，肯定价格不菲。

上海南京西路有家不大的宾馆就以职业定位方式，巧妙占领了这块市场。白天你走进这些外地经理们的“办公室”，看不出有什么两样：电话、沙发、写字台……而到了夜晚，轻轻按一下机关，暗墙里就会缓缓伸出两张席梦思床，办公室于是变成了标准客房。对于经理们来说既不需要多付房租，又不掉身价，花了标准的钱，享受了套房的便利，真可谓一举两得。这宾馆的入住率又怎么能不提高呢？

（7）文化定位

不同地区、不同国家、不同民族有不同的文化，针对文化进行分析研究，也是企业市场营销定位的一个重要方面。

文化包括语言、文字、观念、态度、信仰、习俗等，这些都可以作为市场定位的内容。比如王码汉字系统，就只能定位于汉语文化圈，而比基尼泳装，则应定位于观念非常开放的国家 and 地区。

（8）性格定位

性格定位是考虑把自己的产品如何销售给具有不同性格的对象。每个人都有自己的个性，产品要想满足不同个性的人的要求，几乎是不可能的，尤其是某些个人消费品。这时，选择一部分具有相同个性的人作为自己的定位目标，针对他们的爱好实施营销策略，可以取得最佳的营销效果。

例如，北京皮件四厂是一个专门制作皮衣的企业，在皮衣的生产过程中，总是免不了留下许多残料。能不能将这些废料充分利用。“变废为宝”呢？经过市场分析，发现目前社会上有一些年轻人，有一种寻求刺激，不满足传统，爱追新潮的性格，如果把这些残料制成“乞丐包”出售，肯定会受这些人的欢迎。很快“乞丐包”面市了，果然大受欢迎，有一段时间还供不应求呢！

决策定位

决策定位是在进行市场营销策划时，所运用策略的立足点。市场营销策划，是一种高智能的智慧运作，其关键之一就是策略的谋定。衡量一个营销策略是否优秀，一个重要的方面是要考察其定位点是否新奇，出奇方能制胜。现代商战异彩纷呈，许多企业绞尽脑汁，如果没有好的决策，是很难成功的。

（1）定位于“先”

市场风云变幻莫测，市场份额在不停地重新分配，这对企业而言，既是挑战，也提供了商机。随机应变，适时而进，可收到事半功倍之效；而漠然处之，依然故我，则要付出事倍功半的代价。市场机遇总是来无踪，去无影，先发制人，行动敏捷，才能成功

(2) 定位于“后”

在商场上，先发可以致胜，而后发也未必会失败。在必要的时候，等待时机，相机行事，可避免一些盲目的探索。万事开头难，无论人力、财力还是物力，开始都需巨大的投入，但随后就可以顺势而入，坐享其成。

(3) 定位于“逆”

总经理从事市场营销策划，经常为没有主意、点子而烦恼，这多是由于大脑不惯于迂回思索的缘故造成的。在百思不得其解时，不妨运用逆向思维方式，也许会找到意想不到的答案。

扬短避长。通过揭示次要的缺陷，来反衬主要的长处。

如日本一家表店的广告写道：“这种手表走得不准，24小时会慢15秒，请君买时三思。”广告一出，反而顾客盈门。

以退为进。表面看做的全是赔本生意，但实际上是大赢家，这往往能体现出“大智若愚”的风度。

我国广东顺德“神州”与“万家乐”两家热水器公司可以称得上是竞争场上的老对手，这家公司称“款款神州，万家追求”（广告语），那家公司则毫不示弱：“万家乐崛起神州，挑战海外”（广告语），使竞争达到了白热化程度。但出乎意料的是，在万家乐公司举行1995年产品订货会时，神州公司却花巨资在《羊城晚报》作了整版广告，标题为：“祝‘万家乐’95订货会圆满成功。”这真可谓是一个以退为进的精明策划。此广告一出，立即成了全国各大报的重要新闻，纷纷争相报道。“神州”不仅因此名声大振，也因此树立了良好的企业形象。

人弃我拾。别人丢弃的东西，将其拾回来，也许可以“化腐朽为神奇”。

香港市场曾流行大表盘的手表，但不久大表严重滞销，厂家纷纷转产小表盘手表。而有一家公司这时反而专产大表，把它取名为“老花表”，专供老年人使用，结果开辟了一个新市场，公司效益很好。

(4) 定位于“奇”

如果把营销策略定位在出奇制胜，那么在进行决策时，就必须出奇招，思妙策。

定位于“奇”，一要有出奇意识。二要充分开动大脑，从各方面进行思考，不袭传统，不循常规，不随大流，也不落平庸。三要求所设计的新奇方案不仅可以操作，而且要能真正产生效果，否则，就只能是空想了。

企业形象定位

企业形象是指一个企业实际存在着的文明的总体形态，并具体表现为在公众心目中留下的形象。

企业形象概念的两个构成要素是“认知”和“认同”。认知是指通过传递企业的信息，使公众知道企业及其产品的存在，认识、了解企业及其产品。公众对企业

及其产品的认知程度虽然存在差异，但只要公众已有所认知，就表明他们已获得企业的有关信息。企业活动的信息不断地传递给公众，在反复的宣传作用下，公众对企业及其产品的认知得到加强。如果企业的营销活动适合公众的需求，公众对企业的活动感到满意，那么，公众的认知就会发展为对企业及其产品的认同。这时，企业活动为公众所认可，企业及其产品也为公众所接受。

产品的成功形象并不是生来就有的，而是要通过企业的形象定位来获得。企业可以通过名称、象征物、符号颜色在信息传媒上反复宣传来强化这些特征，也可以通过建筑物的设计和室内装修来突出其所欲创造的形象，还可以通过赞助公益活动、捐赠等来突出自己的形象。

太阳神集团耗巨资宣传它那象征生命活力的形象象征图案；富士胶卷那清新悦目的小绿纸盒在世界各地都可以看到。

生产空调、电扇等家电产品的“美的”公司，为了创造“美的空调，美的享受”这一为人们美好享受竭诚服务的独特形象，的确下了不少功夫。除大量的广告投入外，他们的厂区像一个美不胜收的大花园，院中一尘不染，厂房采用令人赏心悦目、倍感清爽的天蓝色。

可口可乐公司四处出击：赞助足球赛、奥运会等等，也都是为了突出其充满“运动感”的饮品形象。

综上所述，几乎没有一家企业能在任何方面都做得十全十美，否则，也就没有必要进行形象定位了。任何一家企业，只要能在上述四个方面充分体现出自己的优势来，就不失为成功的定位了。

四、市场营销定位的制胜法宝

市场营销定位的制胜点包括产品质量、服务定价等各个方面，只有切实做好这方面的工作，营销定位才能取得预期效果。

产品质量

产品质量是指产品适合一定用途、满足消费者需求所具备的特性，即产品的使用价值。质量是消费者最关心的内容，也是产品在竞争之中能否取胜的首当其冲的关键因素。质量是企业产品的生命。

(1) 质量因素构成

不同产品的质量特征是不同的，如电视机的图像清晰度，手表的走时准确，皮鞋的美观耐用等等。我们可以从不同产品的质量特性中概括出共同的几个方面，这些共同的质量特性包括：

性能。指产品能满足消费所具备的技术特征，即产品是否适用。

②寿命。指产品在规定条件下，满足规定功能要求下能使用的期限。

可靠性。指产品在规定条件下完成规定功能的能力大小和可能性。

安全性。指产品在消费过程中保证安全的程序。

经济性。指产品的制造成本以及使用过程中的维修费用。

⑥外观。指消费者对产品在形状结构、款式、色彩等方面的评价。

产品质量，应从上述 6 个质量特性综合考虑，其中性能是产品质量的核心，而其他特征则是从这一核心中引伸出来的要求。如洗衣粉，其最根本的质量特征就是去污能力。由于产品都具有一定的质量方面的特性，就区分了各种产品的不同用途，以满足消费者的不同需求。通过这些特性来满足消费者需求的程度，能反映了产品质量的高低。

不同的产品，质量差异不一样。一种极端是质量高度标准化，如纯净水、鸡蛋、水果等，但即使如此，也仍可以发现产品之间实实在在的差别。例如新加坡的申冲(Seng Choon)鸡蛋胆固醇含量较低；而一种产于马来西亚、新加坡和泰国的地方水果——榴莲果具有不同的品牌和等级，有不同的名称，如萨尔顿、XO、金枕等，人们根据榴莲果香味、种子大小和奶味的不同，可分成 D24, D2, D96 和 D13 四个等级。另一种极端是质量差异程度很高，如汽车、电脑、商业建筑物和家具等，它们在性能、寿命、安全性、外观等方面存在较大差异。

一般来说，质量差异不大的产品不适合用质量进行定位，体现不出产品的优势来，而质量差异较大的产品用质量定位往往能起到较好的效果。

(2) 质量定位的关键——强化质量意识

没有高标准的质量意识，就产生不出优质的产品，更谈不上质量定位了。有的企业在生产经营过程中，虽然也制定了质量标准，但由于种种原因，不能贯彻执行，久而久之，也就失去了原有的竞争优势。

国外许多制造商对产品质量要求十分严格，将其视为产品的生命。

劳斯莱斯轿车之所以成为成功男士的标志，与它的高质量是密切相关的。轿车的发动机是手工制作的，要经过 500 小时的电脑和机座检测试验，部件的误差严格控制在万分之五英寸以内。车内的木制仪表板、餐桌等，使用的都是上等的胡桃木和松木，然后用手工精心地刨、磨而成。胡桃木由专人到美国去选购，不要主干，只要地面上下的一段，是为了锯开后有漂亮的图纹。轿车出厂前，每块玻璃都用浮石粉精心擦拭，这种浮石粉一般是用来擦拭光学镜头的。每辆车内要用 24 平方米的上等皮革装饰，每块要经过长度、厚度和耐性的检测，皮革具有一种特殊的香味。无论室外温度如何变化，车间恒温，其空调的制冷能力相当于 30 台家用冰箱的功率。正是这种精益求精的制作标准，使劳斯莱斯车成了轿车中的极品。

我国许多知名度高的品牌，也是靠质量而一举占据市场主要地位的。而这种高质量的产品信誉靠的是长期灌输的高标准质量观念。

1985年，青岛海尔冰箱厂在一次产品质量检验中，发现有76台瑞雪（海尔品牌的前身）电冰箱不合格，而当时全国电冰箱市场供不应求。本来这批冰箱经修理后还可上市出售，然而，厂领导却决定当着全体职工的面，用铁锤将这批冰箱全部砸毁。重锤之下，让许多员工落下了泪水，也敲醒了他们“质量就是生命”的意识。1987年，在世界卫生组织、国际银行第三届招标大会上，海尔空调力挫群雄，一举夺标，成为我国首次在国际上中标的家用电器，同时成为中国家电行业首家获ISO9001国际质量认证的企业。

但是，相比之下，我国一些企业就不太爱惜自己的形象。有的企业产品质量很好，在市场上供不应求，企业为了扩大经营规模，以联营的方式将自己的商标贴在联营厂生产的质量较次的产品上，结果极大地损害了企业的产品形象。

企业要以质量优势来定位产品，必须清楚了解目标顾客的需求以及他们是怎样评价产品的质量的。例如，在购买新车时，顾客会非常重视车的“性能”。而且，不同的顾客对性能的重视程度是不一样的。对有的顾客来说，加速度是至关重要的，而有的顾客则更加关心汽车的最高时速。

通过市场调查，不断倾听顾客意见，企业可以系统地了解顾客的需求和看法，进而发现改进质量的途径。

应合理定价

(1) 价格在激烈竞争中的优势

现在，国内有些人对价格竞争持不同的看法，认为价格竞争已退居其次，我国市场竞争已“进入非价格竞争”，其实，这是一种误解，尽管服务竞争确有逐渐升级的现象，但价格竞争作为一种最直接、最有效的手段，从来没有退出竞争的舞台。在美国，至今还流行这样一句谚语：“没有不被减价两分钱而抵消的品牌忠诚。”可见价格竞争的威力。

服务竞争和质量竞争都是建立在价格竞争基础上的，你研制的新产品再好，你的服务再优良，如果超出了人们能接受的价格范围，再好的产品和服务也没有竞争力。正版电脑软件输给盗版软件就是一个证明。

正版电脑软件不仅质量可靠，而且售后服务好，几乎所有的正版软件的用户都可以享受免费升级的服务。而盗版软件不仅在质量和售后服务上不能与正版软件相比，而且还受到法律的打击。但是在市场竞争中，盗版软件明显占了上风。在拉美一些国家，盗版产品的市场份额已经超过80%。在我国，盗版产品的市场份额也占相当大的比例。与正版产品相比，盗版产品在质量、服务、升级、使用的便利性等方面处于绝对的劣势，但在价格上又具有绝对优势。以杀毒软件“KV300”为例，正版软件的市场零售价高达260元人民币，而盗版软件才1元人民币，盗版软件的市场竞争力是很明显的，这其中，价格起了决定性的作用。

除软件市场外，这几年，国内为抢占市场份额掀起的 price 大战此起彼伏，彩电

大战、空调大战、微波炉大战等，真是“你方唱罢我登场”。

上面这些例子让大家充分认识到价格的竞争不容忽视。尤其是在中国这样一个发展中国家，绝大多数人收入有限，购买力低下，因此价格竞争的作用更为明显。

(2) 价格的市场定位

价格是市场竞争的有力武器，同样也是市场定位的有力武器。价格是消费者关注的焦点，也是产品形象的一个重要影响因素。与产品质量不同的是，在其他条件不变的情况下，产品质量越高，越能赢得消费者青睐，而价格却不是越低买的人越多，不同的价格吸引着不同的消费者，消费者在价格方面表现出复杂的心理特征。

消费者之所以对低价格趋之若鹜，是因为他们在了解产品的基本性能后，低价能给他们带来更多的实惠，使他们能用更低的费用得到同样的满足，或用同样多的费用得到更多的满足，尤其是对收入不多的消费者来说，低价无疑具有无法抵挡的诱惑力。

消费者之所以认同价格较高的产品，主要是由于消费者根据经验将产品价格与产品质量联系起来，他们往往把价格的高低作为衡量产品价值和产品品质的标准，从价格上判断产品的优劣。俗话说“一分钱一分货”，于是，产品价格高的自然也会受到欢迎，价格低廉反而让消费者产生不信任感和不安全感。

消费者在了解产品质量的情况下，仍能选购价格较高的一些产品，是因为这些价格不仅表现着产品价值，还表现着消费者的心理价值。例如有的消费者热衷于购买时髦、高档、名牌产品，对廉价处理的产品不屑一顾，认为有失身份，希望通过购买的产品的价格来显示自己的富有与高贵。

可见，企业价格定位不仅仅要考虑产品质量的因素，还要考虑消费者的气质、兴趣、性格、动机等心理特征及态度，要投其所好，满足消费者的不同需求。

满意的服务

优质的服务有一个明显的好处是可以培养顾客对企业的忠诚度，稳定老顾客。

企业在进行市场定位时，除了可以采用质量和价格差异化武器外，还可以采用服务差异化战略。尤其是当产品质量和价格难以体现出差异时，竞争成功的关键往往取决于服务项目的多少和服务水平的高低。如目前纯净水市场上，各品种质量和价格相差无几，于是，经销商便纷纷转向送水上门和其他服务项目。以下介绍几种主要的服务类型：

(1) 送货服务

送货服务是指公司如何将产品和服务送到顾客手中，它包括送货的及时性、准确性和对产品的保护程度。对于一些大件商品，购买者经常会根据送货的服务质量来选择商家，因而目前许多公司对消费者承诺送货的时限，若拖延则赔偿损失。

如联邦快运公司取得成功在于它认识到客户对快速可靠的邮件递送十分重视，承诺将下午五点前收集的信件和小包裹于次日上午 11 点之前送达全国各地，否则

将向顾客退还邮费。

百事可乐一家子公司弗里托公司，虽经营的是毫不起眼的炸土豆片和椒盐小饼干，每年销售额却高达 20 多亿美元，其所赚取的利润让全美整个食品业妒忌。其成功的秘诀就在于优质的送货服务。该公司拥有一支近万人的推销兼送货队伍，服务工作水平达到 99.5%。为了每个商店能存上价值为 30 美元的几箱炸土豆片，无论刮风下雨送货工作从不间断，信守承诺的送货服务为这家公司带来了源源不断的订单。

（2）咨询服务

咨询服务是指企业向顾客提供有关产品信息和各种资料，以便顾客进行参考决策和掌握某种产品的有关知识。有些企业就是靠提供咨询服务敲开了市场大门，如化妆品推销员常向顾客介绍有关美容知识；电脑软件工程师必须向顾客介绍软件的操作方法及应用范围等。很多商家甚至还邀请专家进行咨询，如美容咨询、儿童心理咨询、营养咨询等，很受消费者的欢迎。

（3）培训服务

培训服务是对购买者进行培训，让他们能正确有效地使用生产商的设备。对于一些技术复杂的新产品来说，培训服务显得更加重要。

美国胜家缝纫机公司，就是靠着培训服务而一举成功的。当时，胜家公司推出的缝纫机尚属新产品，人们对该产品与传统手工缝纫技术相比所表现出来的优势认识不足，且在他们看来操作也过于复杂。于是，胜家公司在销售过程中首先举办培训班，教会顾客使用缝纫机的各种功能，再加上率先尝试以特许经营方式建立分销网络，结果很快便打开了市场，并且一直都主导着全美的缝纫机市场。

（4）维修服务

维修服务是指公司向产品购买者提供的修理项目。为了使消费者购买时放心，企业常对消费者作出给予一定时期内免费维修的保证。维修服务也是消费者比较关心的敏感问题，国产品牌彩电之所以在市场上占上风，关键在于国内企业能比进口商提供更为优质的售后服务，尤其是维修服务。

维修服务在一些技术性强、使用期限较长的耐用品销售中显得尤为重要，常常是企业致胜的武器。

如奔驰汽车公司的维修服务如他们的产品一样让人无可挑剔。奔驰公司认为，售前的承诺、奉承不如售后无处不有的完善服务，因此他们对完善和扩大服务网点极为重视。目前，奔驰公司在全世界有近 5000 个销售和维修点，在国内有 50 万雇员从事保养和修理工作，在公路上平均不到 25 公里就可以找到一家奔驰汽车服务站，服务站提供的服务项目，从零件急送到以电子计算机进行运输咨询服务等等，不一而足。奔驰车一般行驶 7500 公里需换机油一次，行驶 1.5 万公里需检修一次，这些服务项目工作人员都能当天完成。而且，维修工作人员技术熟练、修车迅速、态度诚恳、热情周到。正因为有如此优良的售后服务，再加上完美的品质，奔驰车

才成为“车中之王”。

(5) 安装服务

对于技术性要求较高的高档耐用品，如空调、录像机、电脑及一些重型设备，上门免费提供安装调试，可以减少顾客许多麻烦。购买者都希望供应商能提供良好的安装服务，而不同的供应商在安装服务的质量上是有差异的。

例如，IBM 公司会将顾客所购买的全部设备一起运到指定地点，而不是在不同时间运送不同的零部件。当顾客要求 IBM 公司将设备移到另一地址时，公司也愿意运送和安装其他竞争对手的设备和办公家具。

(6) 其他服务

企业能提供的服务远远不止这些，人们还可以发现很多其他途径来区别服务项目。例如，一个零售企业常设立的服务项目还有：提供礼品券，设置休息室，服装修改、干洗、定做服务，代看小孩，现场演示，设置茶点室、餐厅，信用卡结算，免费包装，货物退换，及时处理顾客意见，等等。事实上，企业用于和竞争对手区别的服务和利益项目的数量是无限的，企业可以创造出许多新奇的服务特色来。

创新的营销观念

企业在进行市场定位时，可以采用一种创新的理念策略。因为在消费者满意的领域里，你可能已找不到一个空子可钻，当企业的产品在质量、价格和服务方面又缺乏成熟时，试试创新一种全新的观念，或许是一条制胜的捷径。如七喜饮料，既不是以质量取胜，也不是以服务 and 价格取胜，而是以“非可乐”的观念取胜。娃哈哈推出的非常可乐是以尝尝中国人自己生产的可乐这一情怀来定位的。

(1) 感性消费时代的营销观念

以满足人们心理感受作为重要衡量标准的产品叫做感性产品。消费者不是从理性角度出发，而是从心理感受角度出发，追求感性产品的消费称为感性消费。感性消费出现在消费品领域不是偶然的。在工业化时代，出自一个工厂的产品差不多是一个样式，产品的个性被抹杀了；到了后工业化时代，产品已相当丰富，人们的生活水平已从温饱状态提高到较富裕状态，于是消费观念便从“量的满足”过渡到“质的满足”。与此同时，电子计算机在制造业中的广泛运用，现代工业生产足以从商品上充分反映出社会学、心理学、人性论、艺术论等各种科学的理论和思维方法，这些都使满足消费者的个性需求成为可能。

随着消费需求的日益差异化、多样化、复杂化，使现代社会进入了重视“情绪价值”胜过“机能价值”的时代，即人们更加重视个性的满足、精神的愉悦、舒适及优越感，这就导致感性消费时代的到来。在感性消费时代，人们购买感性产品采用的是心理上的感性标准，其购买行为是建立在感性逻辑之上的。

感性消费表现在消费者对产品的要求已不仅仅停留在图实惠、功能多、坚固耐用上，更讲究消费的档次和品位，要求产品能集实用、装饰、艺术、情感于一体。

能给人以美感和遐想。这就要求企业在给产品定位时，要有精神方面的内涵。

(2) 观念定位

观念定位离不开产品功能，它是以产品功能为基础的，一件产品没有任何实用价值，即使所赋予的观念再新颖，也不会有人青睐。但观念定位绝不会局限于产品本身功能，它的意义更加宽广，它可以从功能中引伸开去。事实上，许多优秀的企业经营者对自身产品的认识早已超越了其本身功能范围。

观念定位虽然离不开产品功能，但它可以建立在产品功能之上并脱离与产品功能的关系而存在。

在全国媒体市场，中央电视台代表国家声音，各省台卫视各自代表一方，但广东观念具有“现代化、时代感”以及和另外一个观念紧密相联，那就是亚太。亚太是最具诱惑力的地区，亚太这个词也最具时代感。因而，广东卫视可以产生这样一个观念定位；“把握亚太天空”。至于广东卫视是否真的将节目办成以亚太节目为主却并不重要，因为观念定位只涉及一种观念，而不涉及实质。

当人们看到“内衣外穿”或“内裤外穿”的广告或时装表演时，首先印入脑海中的，是这种全新的产品观念。这已成了企业定位一种独辟蹊径、出奇制胜的好方式。企业要在激烈的市场竞争中占有一席之地，其定位目标必须具备这种向消费者灌输新的观念并改变他们传统的消费习惯的能力。

第二章 市场分析及目标市场确定

本章提要

市场分析，以及通过对市场的分析，它和确定目标市场是总经理进行营销决策时的重要职责，也是其能否做出正确营销决策的前提条件。

- 一、总经理必须掌握的市场分析方法
- 二、总经理对目标市场的确定

一、总经理必须掌握的市场分析方法

市场分析策略根据市场标准可分为行业市场分析、个体市场分析等若干类型。行业市场分析的最主要方法包括资源评估法、决策树分析法两类。

行业市场分析的方法

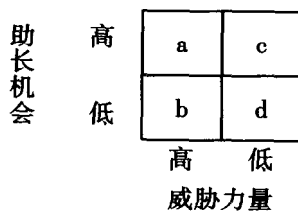
(1) 资源评估法

由于本法是依据 Koder “机会、威胁分析”构想，所以，首先介绍柯氏模式，然后再提出环境、资源评估模式，以利于本分析方法的讨论。

P·Kotler 机会、威胁分析法

柯氏（美国最杰出的营销专家）认为环境力量（Environmental Forces）可威胁，亦可促成企业的营销机会。凡对企业的营销机会不利或有干扰作用者均为威胁力量。若对企业的营销机会“产生差别利益者”，谓之助成力量，亦为机会之所在。

环境因素对企业营销机会的威胁力量与助长力量，影响的程度有高低之别，因此，可组成威胁矩阵与机会矩阵（见图 2-1）。助长营销机会矩阵中的 a 象限所表达者，具最佳机会，如能掌握此一机会，厂商的营销成功率也最大。c 象限所代表者，虽也相当良好，但或许厂商因缺乏资源或能力，无法好自运用，因此，获得营销成功的机会并不甚乐观。b 象限所代表者，虽属易于成功，但对营销机会的助长较少，并不具备积极掌握的显著价值。d 象限所代表的助长机会，在营销上并无多大意义，为不必考虑的因素。



柯氏的威胁力量、助长机会矩阵图（2-1）

资料来源：Philip Kotler, Marketing Management: Analysis Planning, and Control, 4th Ed. (Englewood, Cliff, N.J.: Prentice-Hall Inc. 1980) (2-1)

至于威胁力量矩阵所显示的含义，依 a、b、c、d 四象限所代表者，可简述如下：

a 象限：威胁力量以营销机会的影响最大，对竞争地位的威胁当亦严重。

b象限：威胁力量产生并发挥的可能性甚高，但将不致造成对竞争地位的严重损害。

c象限：威胁力量产生并发挥的可能性虽然不高，但对厂商可能会造成相当严重的竞争威胁。

d象限：环境因素对厂商营销机会的威胁产生机会不高，威胁力量对厂商竞争态势的不利影响亦低。

柯氏将上述的威胁力量与助长机会力量两种矩阵整合后，认为营销环境因素对营销机会所造成的影响，经评估，可辨认出四种营销机会高低程度不同的经营形态。它们为：

- A. 营销成功机会最佳的理想型（象限 c 所代表者）；
- B. 机会最差，成功机会也最低的艰难型（图 2-2，象限 b 所代表者）；
- C. 机会与威胁均很高的投机型（象限 a 所代表者）；
- D. 所受威胁与助长均少的成熟型（象限 d 所代表者）。

		环境评估	
		好	坏
资源评估	好	稳健成长型 I	投机型 II
	坏	成熟型 III	艰难型 (艰难行业) IV

资料来源：Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis Planning, and Control*, 4th Ed. (Englewood, Cliff, N.J.: Prentice - Hall Inc. 1980)(2-2)。

环境——资源评估法

在行业市场的评估过程中，以资源因素为经，环境因素为纬，分析两者所构成的总体市场的机会——亦即行业的分析，决定何种行业为机会所在，谓之环境—资源评估法。

助长机会程度	高	低
	a	c
低	b	d
		高 低
		发生机率

甲 助长机会矩阵

威胁机会程度	高	低
	a	c
低	b	d
		高 低
		发生机率

乙 威胁力量矩阵

行业生命周期图（2-3）

环境—资源评估法的最终目的显然为选择具有营销成功机会的行业。如选择

“旭日东升”的行业。如图 2-3 所示，若将各行各业的销售消长情况以坐标表示，则销货量的增加率未开始减少前为成长期；销货量增加率开始减少至销货量开始降低前为成熟期；销货量开始降低后为衰退期。上述三阶段分别为俗称的“旭日东升”、“日正当中”以及“夕阳西落”阶段。

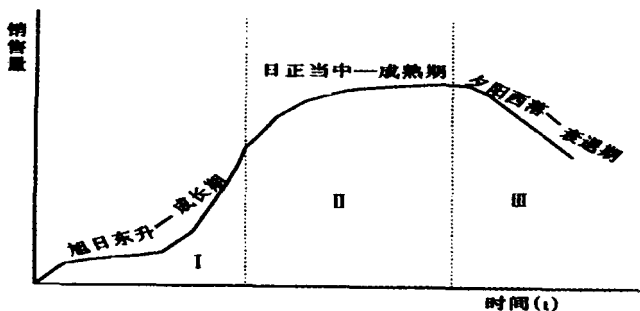
现将环境——资源评估法的决策架构、评估项目、评估标准以及最后的定案分别探讨于后。

A. 决策架构

仿照柯特勒氏的机会、威胁分析法，本环境—资源评估法的决策架构，以环境—资源评估矩阵为评估的主干。环境—资源矩阵系由环境的评估与资源的评估两者整合而得。

环境的评估则采用图 2-3（甲）的环境评估矩阵所示的方法作业。矩阵中的环境分好、坏两级，而影响营运成功的程度，则依非环境因素对营运成功程度的影响高低区分。矩阵构成四个象限，由营销机会的“看好”而至“恶劣”，可从前头所指的方向看出。图 2-4（甲）图所示的阿拉伯数字代表评估的级别，此种级别可量化成分数，作为计量分析之用。级阶愈高者代表营销机会愈不乐观。例如，在第二象限中的 5 可解释为环境因素甚好，如奖励投资条例的优厚条件，但从非环境因素来看（包括内在资源），厂商本身的行业并无法引用或适用政府的奖励投资条例，当然不如第 11 象限的 3 或 4 所示的营销机会。第四象限所代表的营销机会的例子为战乱中的军械、火药的良好市场。

资源的评估，如图 2-5 所示，其分析方法与环境的评估相类似，可用上述的观念架构作分析。至于环境、资源两者的整合分析，可运用图中所示的环境—资源评估矩阵理念性架构分析。图中的资源评估的好、坏与环境评估的好、坏区分标准，可用不同量化或尺度化方法制订。该矩阵的四个象限所代表者与柯氏的机会、威胁矩阵所代表者不相类似。本评估法所得的机会形态为：



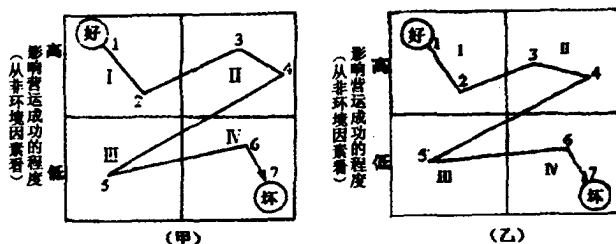
环境评估矩阵与资源评估矩阵图（2-4）

第 I 象限代表稳健成长型营销机会；

第 II 象限代表投机型营销机会；

第 III 象限代表成熟型营销机会；

第 IV 象限代表艰难行业。



环境—资源评估矩阵图(2-5)

B. 评估项目

评估项目可分外在环境因素与内在资源因素两大类。环境因素包括经济(含人口统计资料)、资源(含外在原料及自然环境等)、科技、政治法律、文化社会环境。内在资源包括国内现有或可获原料及配件。国内科技水准(如内外销组织、采购组织、研究发展组织。政府组织等)。

评估时应考虑是否一种优异条件影响另一环境、资源条件。如汽车的发展是否危害铁路营运机会?电视的产品开发是否影响电影院营销机会?果冻(或凉果)的上市是否危害传统蛋糕的营销?果汁的产品开发是否影响“发泡”饮料?如汽水的市场等等,不胜枚举。

C. 评估标准与行业的选择——定案

评估标准的设定应考虑资料是否可量化,若能量化,应尽量量化,否则应就不能量化部分,用“过滤淘汰”方法先行过滤,除去不利行业。因此在行业的选择过程中,须先就不能量化的营销环境因素进行过滤淘汰后,再进行计量评估,借以决定行业。

厂商在决定具有潜力的行业时,应配合内外资源的情况,挑选一种或多种行业作为进一步个体市场分析的基本依据。

(2) 决策树分析法

决策树分析法即应用决策树分析的原理,逐步进行行业市场机会分析的过程的总体市场的分析法。行业市场的分析架构应当要考虑国际市场。

国际市场分析计量架构——决策树分析法

国际市场分析上的计量模式,理论相当深奥,也有很多论据。本段所要是一个非常简易的决策树推理过程的应用,因此叫策树法。

研究人员可就厂商能提供的研究资源，依进出口统计资料按 SITC 或 CCC, CCCN 等产品分类，先以地区分别依据进口量大小顺序编列后，再依产品分别列出该国各产品占世界输入总值的比率、我国在该产品的市场占有率、产品的进口成长率、厂商在该产品市场占有率以及该产品市场在该国内的成长率等，借以判定厂商的国际营销机会。当然厂商认定其国际营销机会后，应视实际需要再行市场的区隔，以便更精细地订定目标市场与销货预测。

决策分析法的程序应由左向右推算。产品 p_3 虽然在目前进口量甚大，且该产品在该国之占有率相当高，但却意味着数种可能情况：

A. 美国国内可能会改变产业结构，影响该产品的输入。

B. 美国可能对该产品加以配额限制，使 p_3 的出口受到人为阻碍。

同时该产品的进口成长率偏低（5%），也意味着 p_3 的产品生命周期已达饱和状态（包括“人为”饱和），因此美国不是良好外销市场。

至于德国的 p_2 市场也非乐观。

日本的 p_3 似为我国厂商的机会所在。因为若选择该市场，只要厂商稍加区隔，并作产品差异化，便可使该产品的营销有进展的机会。

国内市场的决策树分析应用

国内市场的分析也可运用上述国际市场的决策树分析架构进行，惟地区区别。

总体市场的评估，旨在遴选具有成长潜力的行业，作为厂商进行个体市场分析，选择合适目标市场的依据。营销环境的变化多端，厂商除审慎评估各种营销机会外，还需多运用自己的思考能力以及判断，以主观而具有创造性营销机会的推测作为营销规划的参考。诚如李微德（Theodore Levitt）所言，在许多情况下，有时我们发现需求，但却没有营销机会，如污染控制虽有迫切需求，但并没有营销机会——市场。又在某种情况下，依据行业市场分析，确具市场，但并无顾客，如教育用新设备显然具有市场，但有财力购买者并不多。因此市场分析人员与营销主管，在做行业市场分析时，不可一味依赖计量分析所得的资料，据以作营销机会的判断，而须在决策过程中，运用自己的思考，多方考虑可能产生的现象，作为修订计量决策的参考，才能避免营销机会决策的偏颇。

个体厂商市场机会，即目标市场的辨认，不但要根据行业机会分析结果，做更细的分析，将市场区隔化，也要配合厂商的营销资源，才能肯定。每一厂商都有许多“行业”市场机会，基于此种行业分析——总体分析的资料，在此将提出个体市场分析架构，再介绍市场区隔化的方法以及范例，最后再以竞争力分析与决策树法，制订目标市场须知事项。

个体市场分析法

个体市场分析为个体厂商所十分关心的作业。经个体市场分析后，厂商才能肯

定何一目标市场适合于营销。

根据个体市场分析的步骤与内涵，可以得知区隔市场与竞争力分析，实为制订目标市场的主要决定性项目。同时销货预测应依据公司定位资料，针对所选的目标市场。

(1) 市场区隔的含义、因素

将具有营销潜力的市场再度进行更精细的分析，以便明了市场状况，对个体厂商而言，是一项关键性的作业。下面就决定市场区隔涵义与决定市场区隔因素、区隔市场的行为因素的分类与衡量方法分别进行探讨。

(2) 市场区隔的涵义因素

市场区隔的构思与方法首先由史密斯（**Wenkall Smith**）提出。

市场区隔，意指将市场区分为有意义的几个部分（**Sec-tions**）。这些部分市场的性质要看产品、公司及其他内在外在因素（例如组织的财力及经济状况）而定。例如：一家大规模的清洁剂制造商，可能依国界来划分市场，而小规模单一产品的清洁剂制造商则可能以清洁剂的功能种类来区隔市场。不管划分市场的特定变数有哪些，目的不外是要针对每一局部市场拟订有效的策略。

区隔的概念是基于顾客有差异与这些差异导致市场需求的假定。区隔是一分隔的程序，试着找出潜在顾客差异，然后将具有一种或一种以上“相同的差异”的顾客再结合起来。区隔的概念不只根植于经济学中的差别取代（**Price discrimination**）理论——讨论顾客对不同价格的反应，同时也包括顾客本身的差异在内。总之，市场区隔是一群具有一种或一种以上特质的同质（**homogeneous**）顾客，这群顾客对特定营销组合（**Market-ingmix**）的反应不同于另一群的顾客。

营销观念及产品的创新要能有效地满足顾客的需要，必须从事市场区隔分析。虽然公司在推出产品时可以不考虑市场区隔，但是这种广泛的作法，可能不够有效，尤其是当产品数目及复杂性、促销方式、配销通路（**Distribution channel**）及价格体系（**pricing schemes**）日益繁杂的情况下。

较早在区隔市场时采用简单而原始的变数。例如：地域、产品用途、产品型式（**type**）产业等级（**industry class**）或购买者收入，用这些变数来区隔市场在寻找机会及拟订市场策略时很有帮助。然而使用较复杂的变数，虽然要较多成本，同时很难正确衡量，但这方面工作做好了将具有普遍意义。大约在过去十年中，营销的文献也讨论到像心理描述图区隔法、购买行为及利益分析法（**Benefit Analysis**）等技巧。

选择区隔体系必须与拟订适合组织行为的营销策略同时并行，这些体系最多包括少数主要变数及一些可能的次要变数。例如：前面提到的小规模清洁剂制造商，如果他建立长期的组织目标是想在有利于生产肥皂泡沫液体清洁剂（**Suds-producing liquid detergent**）的地区，使其产品成为该地区的主导品牌（**dominant brand**），他选择的主要区隔变数必须是与心理描述有关；假如他只想去除一些微不足道的潜在

市场，次要变数应与地域性变数有关。

如此，市场区隔是一种视市场中心为确定额外机会及指明前面所确定机会的目标市场的方法。在这过程中，必须同时分析市场和公司。此项分析可以显示出对组织目标及目的最重要的区隔变数。然后将这些区隔变数和组织目标结合起来，可以针对厂商想进入的目标市场拟订计划。当然，这些计划能指出对既定的短期或长期目标最合适的营销组合。

(3) 区隔市场的行为因素：分类与衡量

要寻求增加新产品或修正产品的机会时，可同时从与产品购买及使用有关的行为和对于某一产品，一组产品或组织的预先购买行为（**prepurchase behavior**）及态度着手。总经理制订营销策略之前应专注于这些影响购买者行为的变数——也就是所谓的行为因素（**Behavioral determinants**）。

研究由分析购买者行为来发现市场机会的程序，而不研究行为本身似乎缺乏内涵，因此，本部分将同时讨论各不同种类的行为决定因素及程序、衡量技巧。

而决定购买者行为的因素则主要表现在以下四个方面：文化，社会，个人，消费。由它们本身的分类及它们对行为的影响，这些变数有些是一般化的，有些则具有特殊性质。

文化变数

消费者行为以反映社会其他成员的典范或常规及价值观的方式表现出来。我们的行为同时表现出对共同问题的解答，因此，可以找出并加以分析他们行为的特质及他们相处的行为（如：同事、父母及孩子）。在社会中的局部团体（**Subgroup**），拥有自己的行为模式，给市场组织予可能机会，来满足这些特定局部文化的特殊需求及欲望。行为决定因素可以立基于宗教、国籍或职业，如：大部分美国人都习惯不讲价的零售方式。虽然也有些例外，如汽车零售业，但大部分购买者仍居于被动地位。他们只对既定的价格拒绝或接受某一产品或劳务，而无法影响价值。另一方面，大部分拉丁美洲的国家，成交的价格多少都是由买卖双方讨价还价决定的。我国的某些产品价格亦然。买方能主动影响价格。

文化对人类行为的影响也可以从人们经常光顾的零售店看出来。许多在国外出生的美国人喜欢在一些特殊的商店购买商品或劳务，这些商品的特色和他们的次级文化（**subculture**）一致。例如：适合犹太教的肉类市场，德国香肠店，台湾新东阳食品店，瑞典家具店及意大利面包店，这些商店能满足某些人的需要及特殊口味。

重要的是总经理应了解，这些市场区隔（**Market segments**）都带着潜在的市场机会。但只有当没有现存商店迎合这些特殊文化背景消费者的行为模式，及当这些消费者愿意追求这些行为模式时，潜在的市场机会才有意义。例如：可以讨价还价的商店在我国台湾地区、拉丁美洲及中东地区移民者的住宅区特别盛行。这类商店仍盛行的原因（尽管他们也有文化整合的意愿），是因他们个人（尤其是后代子孙）

强迫自己拥有和社会少数同族一致的行为模式。

研究文化或次级文化及行为决定因素的方法，对大部分总经理进行营销决策而言都很熟悉的。性向尺度法（**Attitude Scale**），投射技术法（**Projective technique**），深入访问法（**Depth interview**）及行为观察法，这些都是实证研究的方法。内容分析法（**Con - tent analysis**），是一种记录的口头资料，如以歌曲、戏剧、语言、报纸等来决定文化主题（**Cultural theme**）、价值观、模范行为及角色的方法，虽然至今它不普遍被使用，但其潜力不可限量。另外，比较性研究法也是相当有效的方法，它主要的依据是描述性资料及解释性分析。

社会变数

购买者行为的社会决定因素源自社会团体。这些社会团体并不只是简单划分，它还有阶层化的关系（**Stratification**）。这些阶层化可供我们做市场区隔分析，找出同质的价值观、态度及行为模式，同时也可决定团体间的地位。如，虽然家庭的形式及功能因文化而异，但它的制度及成员相互间的影响可能一致。家庭对其成员消费行为的影响，带给公司难题，也同时提供了机会。例如，搭乘何种交通工具对家庭成员是否适当，全看家庭财力及家庭对何种交通工具较适合的观念。又如，许多家庭认为一个 20 岁大学生搭船旅行是适当的行为，但他们可能认为在印尼海岸搭四级汽船旅行并不适当。因此，一个公司若要占有大学女生的市场，就必须替她们找到各种不同的交通工具。

同样的，社会团体的价值观、态度、标准或规则也会影响个人消费行为。

研究行为的社会决定因素的方法，主要在分析各种不同社会团体间的行为差异。常用的方法有调查法、深入访问法、心理描述法及实验设计法。既然，我们分析的重点在于团体及其影响的行为方面，其他常用的分类法，如主观指派，或客观衡量，较少为我们所注意。

个人变数

影响个人行为的因素很多，多得使人无法毫无遗漏地予以分类。然而，那些可以找到且能提供市场机会的主要影响因素，如顾客的好恶、价值观、态度、动机、需要、欲望（**desire**）、认知及个性。

顾客的好恶、价值观、态度、需要及欲望会影响认知及行为。态度表示个人对某项物品正向或负向的基本导向，而好恶则更为特定化。同样的，个人的需要及欲望反映出生理学、社会及文化的现象，这些现象常和特定消费行为的动机纠缠在一起。

例如，当一个人购物时，采购地点，向谁采购及采购何物都反映出对个人的多重影响。由对个人好恶、需要、欲望及动机的研究，可以导致许多商品及劳务的引进，这些都证实公司在寻求市场机会时非常值得（例如，冷水清洁剂，摔不破的洗发精瓶子及性感诱人的服饰）。相反的，找出具有特定个性，特质的潜在购买者，配以适当的产品用途，却不见得很值得厂商去做。

价值观及态度

价值观及态度是指对某一物品的概念、信仰、习惯及动机等组合的产物。它们是预先贮存在记忆中的元素，影响认知及行为，因为我们假定态度的改变会导致行为的改变，就特定层面来看，价值观通常被认为是不同于态度的。价值观是一般性的，而态度则是特定的。例如一个人肯定自由的价值，但他对缺乏严格管制枪支的法律却抱着负向的态度。

经由直接的问卷调查，来衡量价值观及态度是可行的。然而，由于价值观及态度本身的复杂性，及问卷本身受限于解释的不便，回答访问者或格式的偏差，许多研究者觉得以间接方法也许优于直接问卷法。有许多间接方法，如性向尺度法常被采用。直接问卷法的例子是“哪种牌子的清洁剂你最喜欢？为什么？”或“当衣服脱水时，你对所加入的反静电衣服软化剂有何看法？”这些问题局限回答者于一个小范围，而从这些答案中，研究者依据事先或事后之研究假设来分类。

相反，性向尺度法是研究者对有显著的个人反应（依据预先决定或假设的层面）结合起来。例如，研究者可能要求受访者，对下列叙述指出同意的程度：

我觉得洗衣服时，肥皂比清洁剂好。

我觉得洗精美衣物时，肥皂要比清洁剂好。

冷水清洁剂已不如以前受欢迎了。

当然，同意或不同意的程度各不相同。这时可以使用一个五点或七点的尺度表，分别表示：非常同意、同意、既不同意也不反对、不同意、非常不同意。甚至针对一个数量化的尺度表，省去“既不同意或不反对”一项，而强迫回答者指出他们的同意或不同意的程度，也是可能的。

一个在营销研究上常用的尺度是语义差别尺度表（**Semen - tic differential scale**）它要求受访者在句子两端之间的某位置，回答他的答案。例如：欲测知回答者对某一清洁剂的态度时，尺度表可设计如下：

慢……………快

贵……………不贵

好……………坏

无用……………有用

容易使用……………使用困难

强……………弱

性向尺度表可以多种方式建立，并把营销研究上常用的技巧列在表中。尽管在某一时刻进行态度调查固然可以获得许多宝贵资料，但假如能针对某一时间中，观察态度的改变对于厂商发掘新市场机会将更有帮助。**Yankelovich Monitor** 是一种专门提供服务的杂志，它提供企业界有关顾客价值观及社会趋的有关讯息。它指出顾客会购买什么产品和不购买什么产品。**Yankelovich monitor** 杂志，追踪了 35 种社会趋势，并将其分为四大类。它所采取的都是统计上具有代表性的样本，并以此作私

人调查，包括 2500 个 16 岁或 16 岁以上的顾客。

“阿弗森 (Alfonsin) 夫妇在 50 岁前已决定不再住大房子。他们搬进一间较小的房子，使用较少而省人力的设备，同时买一辆较小的车。阿弗森先生在当地百货公司购买西装而不再到西服店订做。阿弗森太太用冷冻蔬菜及甜点准备晚餐，尽量少做些搞卫生和做饭的工作，同时在一家体操训练班报了名，她也因此更有时间及心力注意自己的容貌，且替他们俩安排了旅行的计划。”

这些价值观及社会趋势的资料可以帮助各阶层管理者检讨过去业绩及市场情况，作未来的计划。这些资料分两部分，第一部分是趋势参考部分 (Trend Reference Volume)，对 35 项社会趋势提供各项的统计数字，另一部分是管理摘要 (Management Summary Volume)，它将第一部分所提资料的应用予以整合、摘要。

上面提到用来发掘个人行为决定因素的方法，通常还包括问卷作答及交互访问，在交互访问中由专家主持，并对回答者心理动机及认知予以认定、分析并分类。

消费

分析消费或购物行为本身，可以提供新市场机会的线索。例如，品牌忠诚度及使用方式、使用频率、价格、光顾形态 (patronage pattern) 和产品方便性，这些因素可以提示创新的领域。

考虑一块草地每天必须浇水的次数。这样的分析可以决定销售洒水水管、人工洒水系统或自动洒水系统的市场机会。同样的，利用微波炉烹调，必须时时注意食物是否会被烤焦了，因而发明了旋转式锅子及自动控制系统。

调查消费行为形态的方法，包括对消费者的定期调查、观察及对个人或集体进行访问。

(3) 市场区隔的 5 种方法

营销界已采用了许多统计的技术，协助营销研究者来区隔市场。不论资料是由观察或调查而来，都必须依据市场诱因 (Stimuli) 来将消费者区分成不同团体。这些技术从单变量的分析，像交叉列表法，到复杂的多变量分析，如阶层集群法 (hierarchical clustering) 等，同时采用数个变数来区隔消费者。

交叉列表法 (Cross - Tabulation)

将个人划分成几个团体，最常用的方法是交叉列表法。这只是一种将人们依据事前拟定的变数，如年龄、所得等等予以分类的方法。例如，利用各不同年龄区别来探讨汽车购买行为或品牌选择时，可以显示出各团体不同的趋向。十几岁青少年偏向于选购经济型的跑车，而中年人则喜欢购买大型的豪华轿车。有时候，同时考虑数种变数 (多重交叉列表法)，可以看到有意义的区隔。同样是中年人，有小孩的和没有成家的可能有不同购买习惯。同时，所选购的车子是他的第一部或第二部车也影响他的选择。在这些例子中，人口统计变数可容易用来作为衡量的替代性变数，而那些不易衡量的变数，需要依据年龄，以不同种类的汽车来满足不同的市

场。决定性变数如（年龄、婚姻状况）被选用来做前置变数（**priori**），然后与购买的种类相结合。因为市场可以利用许多方式及变数来区隔，因此多变量方法要来得妥当些。

在一项有关活动、兴趣及意见的研究中，利用交叉表列法来表示每周使用速食烹调法的次数和他们同意下列这句话的赞同程度。这句话是“我从报纸杂志取得烹调法（参阅表 2-1），发现每周使用次数愈频繁的可能取得更多烹调法”。如果加入其他变数，如杂碎烘烤习惯（**Scratchbakinghabit**），则速食烹调法的使用者的市场区隔可以进一步加以定义。

取得烹调法和速食使用间的关系表（2-1）

对我从报纸杂志取得烹调法的同意程度	每周一次 或少于一次 %	每周数次 %	一天一次 或多于一次 %
绝对同意	42	52	63
大体同意	24	25	19
稍为同意	20	12	14
稍为、大抵或绝不同意	14	11	4
样本	(N = 286)	(N = 296)	(N = 204)

因子分析 (Factor Analysis)

因子分析“Q 型式”是一种资料简化的方法，心理学家用它来对性向问题的答案予以列表分类，然后作成多重问题（**multiple - question**）尺度表。总经理进行营销决策时也可以利用“Q 型式”的因子分析，以多重变数为基础，将顾客分成互相独立的群体。在一个汽车市场的区隔市场中，顾客是“对操作的经济性有强烈的好感，而不喜欢复杂的机械性”。经由因子分析区分出的这类顾客和其他区隔市场的顾客，可能有，也可能没有不同的购买形态。虽然因子分析在市场区隔的应用上仍有些问题待解决，但它仍受欢迎，是因它为众所周知，且电脑程序很容易取得。

③ 区别分析 (Discriminant Analysis)

区别分析是以多种决定变数为基础，将一群项目如产品、品牌或消费者予以区分的技巧。例如我们的目的是要经由消费者对产品特性的评分来区别各种不同品牌啤酒的顾客，区别分析可协助我们找出最有效的评分法，借以预测顾客对何种品牌的啤酒最喜欢。强生（**Richard Mjohnson**）基于个人对产品特质的认知来探讨市场结构，利用这技巧来区隔市场。结果得到一几何的“产品空间”，其中品牌是以消费者的认知来定位。

集群分析 (Cluster Analysis)

区隔市场最适当的方法大概是集群分析。目前有许多这方面的电脑程序，将受访者（**respondents**）分成几个集群。这些集群彼此不同，但同时被列入同一集群的成员则具有显著的相似性。当然在作集群分析前，研究者必须事先决定集群的数

目，然后再反复划分集群，直到各集群间达到最大变异，各集群内变异达最小为止。

层级式的集群分析（**hierarchical clustering**）在市场区隔上也很有用。这方法是将资料分成两群，再进一步细分，或从一个个体的集群开始，再建立新的集群，直到一个概括的集群出现为止。

自动互动侦察法（**Automatic Interaction Detector**）

自动互动侦察法（简称 **A.I.D**）可将市场区隔予以分辨及数量化。**A.I.D** 对是以事先拟好的决定变数及一个独立变数，如购买意愿或消费量为基础，将顾客予以区分的方法。电脑可以划出树状图，将与变数最密切相关的项目放在第一位，然后依据顾客对变数及独立变数的回答，纳入方格中。

（4）五个实例

以下通过五个实例来加以证明：

家庭用清洁产品

有一些研究被应用在家庭用清洁产品市场上。有一研究，依照顾客自我观念，将顾客区分为二组。一组是女权解放的妇女，不以家事来肯定自己的价值。另一组是乐于以家事来肯定自己的价值。另一研究将妇女区分为在零乱前及零乱后整理家务的两个群体。每一群体的妇女购买不同品牌，因为她们追求不同的利益。

② 电脑产品

电脑市场上的一项研究指出，顾客在区分产品及进行品牌选择时常依照他们的信心及对电脑的专业知识而定。此研究发现大约 20% 的市场相信他们知识多且丰富，其余 80% 则否，后面的 80% 选择电脑时以著名品牌为重，而前面的 20% 则以产品特色为重。

狗食品

在区分狗主人的市场区隔研究中，包括四种区隔变数。四种不同功能的区分是 a. 保卫用狗；b. 陪伴用狗；c. 工作用狗；d. 供孩童玩耍用的狗。区分这些是以狗在室内或室外为准。更有甚者，也有以主人对自己的宠物的食物的态度来区分，假如他对自己菜单关心的是养分及多样化或非常挑剔，很可能他对狗的食物也同样的关心这些。

零售店

一项研究零售购物者的分析指出，在区隔购物者时，特别是有关特定商品线或购买次数时，商店的特色扮演很重要的角色。注意价格的购物者常光顾折扣商店，而其他注重商品样色齐全的购物者，可能喜欢大型购物中心。对于某特定情况或特定产品（如银行服务），其坐落地点的便利，停车位置及采购方便可能是最重要的因素。对于一些注重服务的顾客，提供完善服务（赊账、送货、修理……）的百货公司可能受欢迎。另有些顾客在购物时喜欢一些精神及社会利益的，如娱乐，被人们注视。这些人将会喜欢奇异的购物广场（**Shopping Malls**）。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
报名电话：13684609885 0451—88342620
咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

牛奶

一项对牛奶使用及非使用者的研究中发现，依据他们对产品的信任和态度，可区分为五种群体：

- a. 从节食菜单中剔除牛奶的妇女，因为她们相信牛奶使人发胖。
- b. 排除牛奶的妇女，因为她们不喜欢牛奶的味道。
- c. 将牛奶包括在节食菜单中的妇女，及一些不喜欢牛奶味道的人，她们相信牛奶提供了必须的养分。
- d. 饮用牛奶是因其味道，而非基于营养上的考虑的妇女。
- e. 喜欢牛奶味道，也顾及养分，而不认为牛奶会使人发胖的妇女。

这些研究指出，选购的产品及品牌的决定因素有许多，而且在市场区隔时，考虑多种层面的变数将更有用。

(5) 竞争力分析与市场机会

公司是否能进入想要的分配通路，或者是否能取得促销活动所需要的时间和地点，取决于该公司的竞争优势及劣势。

譬如，两家公司以类似的收音机，经由近乎相同的分配通路，在近似的区隔市场销售，则任何一家公司几乎没有机会增加市场占有率（除非其中有一家公司改变营销组合或竞争方式）。假如，其中有一家公司为进口产品，而另一家则为本国生产产品。当本国货币对外汇贬值时，本国产品的公司就有机会利用价格的优势扩充分配降价以吸引更多的买者。

分析竞争者的产品、分配、价格、促销特质、结构性安排、供应替代方案、厂房限制、销售组织等等，可以提供有效的营销行动方案。

若厂商的营业跨越国际界线，进入国际营销作业，则研究竞争国之工业结构可以明了竞争厂商的竞争地位。研究工业结构可根据下列因素，分别加以分析：整体的经济和竞争结构（如公司数目），②地区性分配，进入的障碍，市场集中，生产能力和变异，⑥产品类似性和差异性，⑦比较性的市场组合技术，⑧市场区割，⑨当代技术，⑩创新的潜能。

下述数例说明这样的分析如何发现竞争与机会。例如分析降落装置的行业，可以知道其市场结构是独占，需要资本密集及产制高强度钢品的技术专才。进一步分析得知该市场集中在航空工业。和其他独占市场一样，该行业提供的产品非常近似，而且该市场（航空工业）的区隔有限。若为“着陆齿轮公司”，其营销组合可减至两个“P”——产品（Product）和价格（price）。因此，有机会修改技术（如改善现有的生产系统），区分产品供给（如以塑胶取代高强度钢），或变化营销组合（如增加促销努力）增强竞争态势。

又如二次大战后美国的成衣工业，大部分的设计和生产设施集中在东海岸——特别是东北。然而由于工资成本，及工厂人口西移、西海岸的热潮，引导建立了西海岸成衣工业的强势地位。经由市场和竞争行业的分析而发现别国厂要与之竞争，

必须要在成本结构方面加以改善。诸如此类，不胜枚举。

区隔市场后，决定目标市场的主要关键在于，知己知彼，“量力”预估厂商的市场占有率，同时制订决策原则（Decisionrules）。受用较广的决策原则有：

具有竞争潜力者。

市场占有率高者。

领先厂商退出市场，或有退出市场的征象。

获利能力高者。

市场占有率不致高到会引起国内或外国法令的限制者。

⑥市场的成长率没有降低的现象者。等等。

当然，也可运用于国内目标市场的分析，但厂商应注意以下事项：

依据国内地区或经济区域作为区隔变数；

分析国内竞争厂商的竞争地位；

依据厂商“不同竞争情况”作分析；

依据本国该产品的内销成长率。

细分市场的标准、功能、诀窍

市场细分这个概念是 20 世纪 50 年代中期由美国人温德尔·斯密提出来的。市场细分是指根据整个市场消费需求的差异性，以影响消费者需求和欲望的某些特定因素为依据，将整个市场划分为两个或两个以上的消费群体，每一个需求特点相类似的消费群体构成一个细分市场即子市场。在各个不同的细分市场，消费者需求有较大的差异。比如服装市场，按消费者的性别可划分为男性市场、女性市场，按年龄可划分为老年市场、中年市场、青年市场、儿童市场，按地理因素可划分为国内市场、国外市场或南方市场、北方市场等。每个细分市场的需求都不一样，但同一细分市场需求基本类似。

市场细分不是以产品类别来细分市场的，如汽车市场、服装市场等。它是按照消费者需求偏好的差异来划分市场，求同存异。

（1）市场细分的标准

由于受消费者市场和产业市场的因素影响，二者细分的依据不同。

消费者市场细分的标准有：

A、地理因素。这是按消费者所在的地理位置和地理条件来细分的。由于消费者所在的地理位置和地理条件不同，其需求和欲望也不同。如居住在我国南方沿海经济比较发达的城市和居住在北方内地农村的消费者，对家具的材质、款式、价格等的需求都不一样。

地理因素包括国界（国际、国内）、气候、地形、行政区划、城市、乡镇、自然环境、城市规模、交通运输、人口密度等等。

地理因素是一个静态因素，通常易辨别，对于分析研究不同地区消费者的需求

特点、需求总量及其发展变化趋势有一定意义，有助于企业开拓区域市场。但是，即使生活在同一国家、地区、城市的消费者，其需求与偏好也并不相同，差异很大。因此还要进一步按其他标准细分市场。

B. 人文因素。利用人文因素细分市场，就是根据人口统计变量如国籍、民族、人口数量、年龄、性别、职业、文化程度、宗教、收入、家庭人数、家庭生命周期等因素对市场进行细分。市场细分主要是分析顾客的需求。不同国籍或民族的、不同年龄和性别的、不同职业和收入的消费者，其需求与偏好是有差异的。所以人口统计变量与消费者对商品的需求偏好和消费行为有密切关系，而且人口统计变量信息比较容易获得和进行对比。因此，人文因素往往是市场细分中用以区分消费者群体的标准。

C. 心理因素。心理因素包括社会阶层、生活方式、个性、购买动机等。同样性别、年龄，相同收入的消费者，由于其所处的社会阶层、生活方式或个性不同，通常表现出不同的心理特征，对同一种产品会有不同的需求和购买动机。心理因素对消费者的爱好、购买动机、购买行为有很大影响。分析消费者的心理因素，有利于企业开拓新的市场机会和目标市场。例如，有的消费者购买昂贵的名牌商品，不仅是追求其质量，而且具有显示其身份和社会地位的心理；有的消费者喜欢身着奇装异服，为的是突出其个性；有的消费者喜欢购买进口产品，是为了满足其崇洋心理等等。企业根据心理因素细分市场，可对不同细分市场设计专门产品，采取有针对性的营销组合策略。

D. 行为因素。即根据消费者的不同购买行为来进行市场细分。它包括追求利益、品牌忠诚度（品牌偏好）、使用者情况、使用率等等。例如，人们对化妆品的需求，有的消费者追求化妆品的润肤护肤功能，有的希望增白、祛斑，有的则具有品牌偏好。企业可以根据消费者行为因素细分市场，推出适合不同细分市场的产品。

产业市场购买者的购买目的是为了再生产，并从中谋求利润，它与消费者市场中消费者的购买目标、需求都不一样。

产业市场的细分有：

A. 用户的行业类别。用户的行业类别包括农业、军工、食品、纺织、机械、电子、冶金、汽车、建筑等等。用户的行业不同，其需求有很大差异。即使是同一产品，军工与民用对质量要求各不同。营销人员可以根据用户行业对市场进行细分。

B. 用户规模。包括大型、中型、小型企业，或大用户、小用户等。不同规模的用户，其购买能力、购买数量、购买次数、购买行为和方式都不相同。用户规模是产业市场的又一细分依据。

C. 用户的地理位置。除国界、地区、气候、地形、交通运输等条件外，生产力格局、自然环境、资源等也是很重要的细分变量。

用户所处的地理位置不同，其需求有很大不同。例如，香港地价昂贵，所以香港企业希望购买精细的机械设备。自然环境、资源、生产力格局等因素，决定了某些行业集中于某些地区，如我国东北地区，钢铁、机械、煤炭、森林工业比较集中；山西省则集中着煤炭、煤化工和能源工业。按用户地理位置细分市场，有助于企业将目标市场选择在用户集中地区，有利于提高销售量，节省销售费用，节约运输成本。

D. 购买行为因素。包括追求利益、使用率、品牌忠诚度、使用者情况（如重点户、一般户、常用户、临时户等）、购买方式等。

以上这些细分标准和具体因素选用是否恰当，对市场细分影响很大。

企业有效地进行市场细分，必须遵循以下原则：

A. 不同的企业在市场细分时，应采用不同的标准，要根据企业的实力和产品的特性来确定自己的细分标准。

B. 选用细分标准时，要求这些细分因素是可控的，并使细分市场能呈现明显的区别和显著的特性，那些难以控制的细分因素尽量少用或不用。

市场细分不是分得越小越好，市场分得太小，不适合大量生产，影响规模的经济性。即细分市场要有一定的规模和发展前途，并能使企业获得利润。

除以上原则外，总经理在运用细分标准时，还必须注意以下几个问题：

A. 市场调查是市场细分的基础。在市场细分前，必须做市场调查，掌握消费者需求和欲望、市场需求量等有关资料，营销人员才能据此正确选择市场细分标准进行市场细分，并最终确定企业为之服务的对象——目标市场，制定有效的市场营销组合策略。

B. 顾客的需求、爱好和购买行为都是由很多因素决定的。市场营销人员可使用一种、二种、三种或多种标准来细分市场。但是选用标准不能过多，要适可而止，选择几个主要的，确定少数主要标准和若干次要标准则既不实用，也不经济。

C. 市场是动态的、变幻莫测的，细分标准不能一成不变，应经常根据市场的变化，研究细分与调整。

D. 预期市场细分所获得的收益将大于因细分市场而增加的生产成本和销售费用时，可进行市场细分，否则不细分。

(2) 市场细分的功能

市场细分对企业市场营销的影响和作用很大，它主要表现在以下几个方面：

有利于企业开拓新的市场机会。企业经过市场调查和市场细分后，对各细分市场的需求特征需求的满足程度和竞争情况全盘在握，并能从中发现那些需求尚未得到满足或需求尚未充分满足的细分市场，这些市场为企业提供了一个新的市场开拓机会。

②有利于小企业开拓市场，在大企业的夹缝中求生存。消费者的需求是变化的、各不相同的。即使是大型企业，其资源也是有限的，不可能满足整个市场的所有

需求，更何况小企业。为求得生存，小企业应善于使用市场细分原理对整个市场进行细分，拾遗补缺、见缝插针，从中发现尚未满足需求的细分市场，采取与目标市场相应的产品、价格、销售渠道、销售促进的营销组合策略，从而获得较大的经济效益。

有利于企业确定目标市场，制定有效的营销组合策略。通过市场细分，有利于企业深入了解消费者需求，结合企业的优势和市场竞争情况，进行分析比较，从细分市场中选择确定企业的目标市场。企业的营销服务对象一旦确定，就能有的放矢，有针对性地制定有效的营销组合策略，提高企业市场竞争力。

有利于企业合理配置和使用资源。企业根据市场细分，确定目标市场的特点，扬长避短，将有限的人力、物力、财力集中用于少数几个或一个细分市场上，可避免分散力量，取得事半功倍的效果，获得最大的经济效益。

有利于取得信息反馈以调整营销策略。就整个市场而言，一般信息反馈比较迟钝，不易敏感地察觉市场变化。而在细分市场中，企业为不同的细分市场提供不同的产品，相应的制定不同的营销策略，企业能较易获得市场信息，察觉消费者的反应。这将有利于企业发现潜在需求，适时调整营销策略。

(3) 市场细分的诀窍

市场细分的常用方法

以一个有六个购买者群的市场为例，每一个购买者群由于其独立的需求与欲望而潜在地成为个别市场。一个销售者必须为各个购买者群设计一套营销方案是很困难的。像波音和麦克唐纳·道格拉斯等飞机制造厂，虽然面对少数几个购买者群，却还是把他们作为个别市场对待。其最终的市场细分程度如 2-6 图所示。

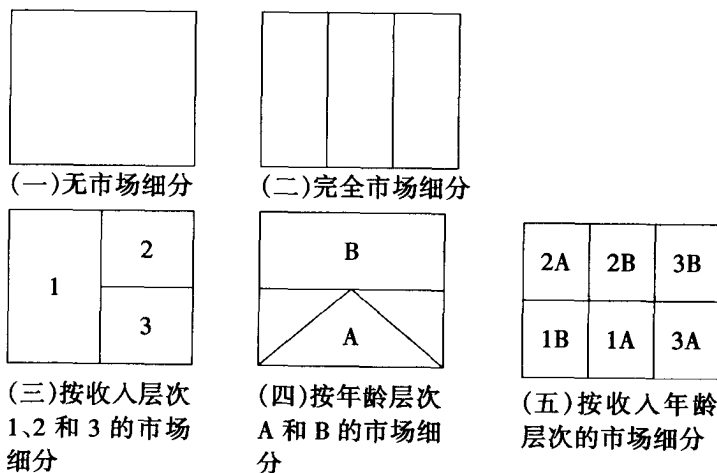


图 2-6 五种细分市场的方法

有许多总经理并未认识到用不同的产品去满足个别购买者群不同的需求是值得的。即销售者要识别层次广阔的购买者对产品的要求和反应不同。以营养滋补药品为例，销售者可以发现收入层次不同，其需求也不同。在图 2-6 中的数字 1、2 或 3 用来区别各个购买者群的收入层次，用钱把相同收入层次的购买者放在一起，按收入层次细分，其结果可有三个市场部分，其中收入层次“1”市场部分最多。

另一方面，总经理还可以发现，对于营养滋补药品，青年购买者与老年购买者之间的需求有明显的区别。在图 2-6（四）中的 A 或 B 用来表示各个购买者的年龄范围。按年龄细分的结果形成两个分市场，每个细分市场是三个购买者群。

现在假设购买者在营养滋补药品的购买中，收入与年龄两个变数并重。在这种情况下，则可分成六个分市场：1A、1B、2A、2B、3A 和 3B。如图 2-6（五）所示，分市场包括两个购买者。由于市场细分时使用各种不同变数，销售者要以增多分市场的数目和削减市场内部的个数为代价，获得较好的细分市场。

在上面例子中，市场是按收入与年龄细分成不同的“人口”分市场。假如变化一下，通过询问购买者对产品的两种属性（比如皮鞋的式样和质量）有何要求，其结果就形成不同的“偏好”分市场。根据被询问者对两种属性的偏好程度，它可以出现三种形式：

同质偏好

一个市场上所有购买者的爱好大致相同。该市场表示无“自然细分市场”，至少对这两种属性而言是如此。可以预见，存在的品牌具有相似的特征，产品定位一般都在偏好的中心。在这种情况下，总经理必须同时重视式样和质量两种属性。

分散偏好

在另一个极端，购买者的偏好可能在空间平均分散，而无任何集中现象，这表示购买者对产品的偏好差异较大。就是说，他们对皮鞋的式样和质量两种属性各有程度不同的喜爱和要求。这时对销售者可以有两种选择：一种是兼顾两种属性。假如市场上仅有一个品牌，它的属性很可能位于中心，以便迎合大多数购买者，使总体购买者的不满足感减少到最低限度。如果有新的竞争者进入市场，很可能由于产品的属性与第一种品牌相同而导致市场占有率降低。另一种选择是侧重于某一属性的偏好，即将产品的属性定位于某些角落，以吸引那些对属性位于中心的品牌不满的购买者群。比如，皮鞋侧重于式样或者质量，从而把重视这一属性偏好的购买者吸引过来。如果市场上有好几个品牌竞争，它们可能在空间分散，以实质性的差异来满足消费者的不同偏好。

集群偏好

市场上不同偏好的购买者会形成一些集群。比如，有的购买者侧重于式样，有的购买者侧重于质量，各自形成几个集群，称为“自然细分市场”。首先进入市场的企业有三种选择：定位于期望吸引所有群组的中心（无差别市场营销）；定位于最大的分市场（集中市场营销）；同时发展几个品牌，每个品牌分别定位于

不同的细分市场（差别市场营销）。很显然，如果只发展一种品牌，竞争者必将介入，并将在其他细分市场推出其他品牌的产品。

（4）市场细分的三个阶段

企业经营者在细分市场的过程中，一般要经历三个阶段，即调查阶段、分析阶段和细分阶段。

调查阶段

企业经营者要求营销人员与消费者进行非正式的交谈，并将消费者分成若干个专题小组，以便了解他们的动机、态度和行为。在此基础上，以问卷的形式向消费者搜集以下方面的资料：

- a. 品牌知名度和品牌级别。
 - b. 产品属性及其重要性的级别。
 - c. 该产品的使用形式。
 - d. 对该名牌产品所属类别的态度。
 - e. 调查对象的人口变动、心理变动以及对宣传媒体的态度或习惯。
- 为了搜集到大量的信息，精确地细分市场，调查样本数量应该较多一些。

②分析阶段

经营者用因子分析法分析信息，排除相关性很大的变数。再用集群分析法划分出一些差异较大的细分市场。每个集群内部都同质，但集群之间要有较大差异。

细分阶段

根据消费者的不同态度、行为、人口、心理状况和一般消费习惯划分出每个集群，然后根据主要的不同特征给每个细分市场起名。

由于细分市场是不断变化的，所以市场划分的程序必须定期反复进行。一个新品牌的产品成功占领市场最常用的方法就是发现新的细分市场存在的可能性。

发现新的细分市场的一种方法是调查消费者在挑选产品时，如何以自己的方式选择现有变量的顺序。

在 20 世纪 60 年代，大多数购买汽车的顾客首先选择生产企业，然后再选择不同的品牌。例如有个顾客可能喜欢通用汽车公司的汽车，并特别看中了产品系列中的“庞迪克”汽车。20 世纪 80 年代以来，许多购买者在买车时，则首先决定是要买哪个国家的汽车。例如，越来越多的购买者首先决定要买日本汽车；然后作第二层选择，比如要买“丰田”车；紧接着第三层次，要买“克莱西达”牌汽车。现在隐藏在重视国别层次的背后有一个更深层的属性，即质量，人们已意识到各国生产的汽车在质量方面存在差异。如果美国汽车生产企业的总经理们早些认识到美国购车公众转向购买日本汽车是因为他们越来越重视质量和价格，他们就不会过分依赖“买美国货”的这种宣传，而会致力于迅速提高他们制造汽车的质量了。

（5）市场细分的七个步骤

美国市场学家杰罗姆·麦卡锡曾提出过一般的市场细分程序，这套程序直观、

实用、易于操作。它主要包括以下七个步骤：

依据需求选定产品市场范围

每一个企业，其管理当局都确定了自己的任务和追求的目标，作为制定发展战略的依据。它一旦决定进入哪一个行业，接着便要考虑选择可能的产品市场范围。

产品市场范围应以市场的需求而不是产品特性来确定。

比如一家住宅出租公司，打算建造一幢简朴的小公寓。从产品特性如房间大小、公寓档次等等出发，它可能认为这幢小公寓是以低收入家庭为对象的，但从市场需求的角度来分析，便可看到许多并非低收入的家庭，也是潜在顾客。举例来说，有的人收入并不低，在市区已有宽敞舒适的住房，但又希望在宁静的乡间再有一套房间，作为周末休憩的去处，所以，公司要把这幢普遍的小公寓，看做整个住宅出租业的一部分，而不是简单地看成只是提供低收入家庭居住的房子。

列举潜在顾客的基本需求

确定产品市场范围以后，企业的市场营销人员应将潜在顾客分为若干个专题小组，了解他们的动机、态度和行为，从而比较全面地列举出潜在顾客有哪些需求，作为以后深入分析研究的基本资料 and 依据。

例如，该公司通过分析研究，发现小公寓的潜在顾客希望公寓能够满足以下需求：能较充分地接收自然光，停车方便，安全，经济，设计良好，方便工作、学习和生活，不受外界干扰，有足够的起居空间、满意的内部设施和内部装修，有良好的社会环境，有完善的公寓管理和维护等。

分析潜在顾客的不同需求

细分市场的基础是顾客的不同需求。因此，企业在列举潜在顾客的基本需求后，通过抽样调查进一步搜集有关信息，并用因素分析法对资料进行分析，确定出潜在顾客的共同需求，然后用集群分析法划分出一些差异最大的细分市场，再根据潜在顾客不同的态度、行为、人口变数、心理变数和一般消费习惯等进一步细分。在这一步，实际上就是要了解对不同的潜在顾客群而言，所列举的基本需求中哪些对他们最重要。这样，能够发现不同的潜在顾客群在需求上的差异性，即找出他们的不同需求。具有不同需求的顾客群构成企业的细分市场。为使细分更加有效，这一步至少应进行有三个细分市场出现。

移去潜在顾客的共同需求

现在，企业要移去各细分市场或各顾客群的共同需求。共同需求虽然重要，但它不能作为细分市场的依据，只能作为企业设计市场营销组合策略的参考。潜在顾客的共同需求，是企业不论选择哪些细分市场作为目标市场时都必须使之得到满足的，它是企业产品决策的部分重要依据，但在细分市场时则要将它移去。

例如，对于小公寓的潜在顾客来说，能够充分接收自然光、安全、有良好的社区环境、方便停车等是他们的共同需求。只有能使这些需求得到满足的小公寓，才可能成为他们的选择对象。如果小公寓能使潜在顾客群的不同需求同时得到满足，

那么，他们就会成为现实的租用小公寓住房的顾客。

为细分市场暂时取名

这一步要做的就是对各细分市场上剩余下的需求作进一步分析。为便于操作，可结合各细分市场上顾客的特点，为各细分市场暂时确定一个名称。例如，该住宅出租公司根据小公寓住宅出租市场上各类顾客的特点，为各细分市场分别取名为：

●好动者。这类顾客年轻未婚，喜爱各类娱乐活动和社交活动。

●老成者。这类顾客受教育程度较高，并有较高收入，经过社会磨练显得比较成熟，稳重，有个性，追求舒适的生活条件。

●新婚者。这类顾客有能力购买或租用较好的住宅，现在因为没有适当的住宅可供选择，因此选择租用小公寓住房作为过渡性住房。

●工作为主者。这类顾客单身（或家庭不在此地），在本地工作，因此希望住处离工作地点较近并很注重租金是否低廉。

●度假者。这类顾客在市区内有住房，他们愿意租用郊外环境条件好的小公寓住房是为了在假日有休息之处，得到放松，享受郊外生活的乐趣。

●向往城市者。这类顾客在乡间有住房，但向往城市生活。

●家庭。这类顾客收入不高，非常注重租金高低及住房是否实用。

各类顾客特征及需求特点，如图 2-7 所示。

细分市场名称	好动者									
	老成者									
	新婚者									
	工作为主者									
	度假者									
	向往城市者									
	家庭									
		设计良好	经济	一般设备	不受干扰	房间大小	内部装修	方便	管理良好	社会环境
		顾客需求特点								

图 2-7 各细分市场的需求特点

⑥进一步认识各细分市场的特点

现在，总经理还应对各细分市场顾客的需求及动机进一步深入考察，确定已掌握的各细分市场特点，还需要对哪些特点进一步分析研究，从而确定是否再进一步细分或将某些细分市场加以合并。例如，通过分析对比，可以看出，新婚者和其他各类顾客的需求差异很大，因此，将新婚者作为一个细分市场是必要的。同时也可看出，公寓住房设计是否良好对于新婚者来说不是很重要的因素，因此，设计相同

的小公寓，可能同时吸引新婚者和其他某类顾客，但对他们的广告宣传和人员推销方式应有所不同。显然，若在细分时将新婚者和其他某类顾客（如家庭）归于同一细分市场，此时就应将他们区分开来。

⑦测量各细分市场的大小

要使细分市场给企业带来效益，就必须将经过以上步骤划分出的各细分市场与人口变数结合起来加以分析，测量出每个细分市场上潜在顾客的数量和购买力，从而掌握各细分市场的市场潜量。没有这一步企业无法作出正确的目标市场决策，也达不到细分市场的目的。可以说，前面的步骤是根据潜在顾客需求的差异性作定性的分析，这一步是对各细分市场上顾客的不同需求进行定量的分析，因为在有的细分市场上，顾客的需求没有表现为实际购买行动或顾客数量极少不值得开发。例如，将家庭这一顾客群同人口变数相联系，发现租用小公寓住房的家庭大都是收入较低同时子女不多的家庭，从就业部门、统计部门等处可以搜集到这种低收入家庭的详尽资料，如在家庭总数中所占比例、收入及消费开支情况等，这样便可推算出这个细分市场的规模和购买力。

经过以上七个步骤，企业便完成了市场细分的工作，就可以根据自身的实际情况，确定目标市场并采取相应的目标市场战略，制定适合目标市场需求的市场营销组合策略，更好地为目标市场服务。

消费者行为分析模式

要确定公司的目标市场 还必须了解消费者的购买行为(心理)

(1) 马希尔 (Marshall) 模式

首先建立购买行为特殊理论的是经济学家，马希尔是代表人物。此理论重点在：购买决策是基于理性且清醒的经济计算，即每个人皆依喜好及相对价格，寻求能得到的最大效用物品。

马希尔的主张溯源于亚当·斯密的“自我利益”动机及“国富论”学说，还有边沁（英国经济学家）视人们为“精于计算”的说法。和英国的 Jevons、澳大利亚的 Menger、瑞士的 Walras 同时提倡“边际效用”理论。马希尔是“古典”及“新古典”经济学的伟大综合者，他以供需分析来综合经济思想，成为个人经济学的主源。其理论以研究实际问题为目标，其方法以简单的假设开始，令其他变数为定值，然后看看其中某一变数变化情况；在探讨“有条件的假设”结果后，再修改假设，使理论更符合实际。他以“金钱衡量尺”为人类心理需要程度的指标。他的方法和理论，后来发展成“现代效用理论”，即“经济人”求达到最大效用之目的，并对任何购买都进行仔细计算。

例如，某甲考虑开车到 A 地或搭公车或坐计程车。首先他估计开车只花油钱 10 元，公车花 5 元，坐计程车要花 30 元。如果甲认为坐计程车满足的程度小于坐公车的 6 倍，则其宁愿搭公车。经济学家只关心相对效用之大小，而不关心甲此种

相对偏好是如何形成，或新的刺激对心理影响会如何。甲寻求最大效用的效力，决定于他的情报的适宜度及选择自由度。如果他对成本没概念，对各可行方案的金钱估错；或满足程度衡量有偏差，他就不会获得最大效用。

马希尔模式可从不同的角度观察：从定义观点言，本模式是正确的，因本模式认为购买者依其“最佳利益”而行动，但它并没有给我们什么可用之指标。本模式属于“准则性”(normative)而不属于“叙述性”(descriptive)，只是提供买方达成“理智”行为的逻辑标准。消费者决定买原子笔时，虽不可能用经济分析，但决定是否买新房子时即可派上用场。③各市场多少受经济因素的影响，因此若要详细了解消费者行为，必须考虑各方面的经济因素。

本模式的基本假设如下：价格愈低，销售愈多；产品价格愈低，其替代品销售愈少；某产品价格下跌，其互补品销售愈多，销售也愈多；除劣货外，实质所得愈大，销货愈多；推广费用愈多，销售也愈大。

经济因素对实际购买情形的影响，可用实验设计法或过去资料的统计分析去研究，其需要方程式可适用于许多产品。在美国，研究不同品牌受经济变数的影响，有相当的结果，尤其在咖啡、橘子汁、人造奶油等产品上。有一点必须特别注意的，经济因素无法单独解释所有产品的销售变化，因为马希尔模式忽略了产品及品牌偏好如何形成的基本问题。

(2) 巴甫洛夫(Pavlov)模式

巴甫洛夫主张的是学习模式，他是前苏联心理学家。认为人类的教育就是基于“条件反应”(conditioned response)而来的。他做过以铃声喂狗的实验，即将控制组的狗每于铃声之后即喂以食物，则这些狗往后即使没有看到食物，只要听到铃声，它也会流口水。此实验证明了大部分动物的学习是一种联想过程(associative-process)，人类许多反应行为也是被“联想”所“制约”，即人类是在有条件的环境下，作反应的行动。

诱因本身对环境及个人决定何时、何地及客体如何“反应”的刺激较为薄弱，所以饮料广告尽管可引起口渴驱策力的诱因，但其反应则决定于这个及其他诱因，例如炎日的时刻其他解渴饮料的效能、诱因强度等。诱因组合经常变化，例如主妇常注意到某敌对品牌的特殊销价，心理学家发现，相同的学习反应可被类似的诱因所诱导。即学习到的反应可被一般化，因此当某常用品牌缺货时，买者会改用类似的品种。当驱策力的强度非常大时，促使诱因组合愈有一般化的倾向。因此如果所欲购品牌暂缺，只剩劣等品牌，该购买者也会选择劣等品，因其需求欲望太强了。

和一般化(generalization)相对的是区别化(discrimination)。当消费者发现两种类似品牌之一，较具满足能力，则其对诱因形态的区别力即有所改进。区别力会加强“诱因——反应”的关系的明确度；而一般化则会减少其明确度。

但现代的巴甫洛夫理论在认知(perception)、潜意识(subconscious)、人际影响(inter personal influence)等现象方面就不能够处理。

巴甫洛夫的模式在广告策略上可作为指导原则。美国行为科学家华森 (Watson) 是支持重复刺激的典型者。他认为人们必须受重复及增强的制约, 才能得到某种反应行为, 因此他强调重复广告的必要。广告只出现一次是弱诱因, 无法将人们的驱策力激发到采取行动 (反应) 的必要程度。重复广告避免忘却达成强化作用。

巴甫洛夫模式也可作为文稿策略的指导原则。广告欲成为有效诱因, 必须能激发人们的驱策力, 因此在文词运用上要确定最强烈的驱策力。广告从业人员要深入了解文字、颜色及图画所表现的诱因, 并选择某个能产生最大驱策力的诱因。

(3) Freud (弗洛伊德) 模式

过去五百多年来, 人们所接触的最新的哲学思潮中, Freud (弗洛伊德) 模式可为代表, 他反对人能支配其精神的说法。依弗洛伊德的看法, 小孩降临人间是人类本能需要所造成的, 他自己不能自行满足一切, 很快地, 他会痛苦地了解到他和其他人分离, 他又不得不依靠他人。他试着以许多人注意的方式去满足需要, 包括威吓及哀求。连续的挫折, 会使他改变其日益精巧的手法, 以满足其需要。

人类个体行为非常复杂, 其激动的源泉不是偶然观察所能看出, 亦无法自己明了。例如若问一个买外国跑车的人, 为什么买外国跑车, 其答案可能是喜欢其操作优良及外观; 但深一层用意可能是为了使别人对他有印象, 或觉得自己年轻。

本模式最重要的营销意义是推销者可同时以符号、形象及产品的经济功能来激励顾客。例如“方便”晚餐, 若广告不下一番功夫, 则家庭主妇不可能买它, 因为也许有人认为太舒适的生活会引起罪恶感。

动机研究是对消费者购买的动机加以研究。通常, 有购买心理方面的假设, 如, 男士们希望香烟具有某种气味, 才能显示其男子气概; 许多企业人士不愿乘坐飞机, 是因怕发生事故的罪恶感; 某人买有活动折篷的汽车, 当它是代替伴侣。这些假设一般都认为很难予以证实。美狄区特 (Ernest Dichter) 和维卡尼 (James Vicary) 曾独立研究干梅工业, 以确定何以很多人不喜欢干梅子。狄区特发现干梅子会使人引起衰老和不安全的感觉。而维卡尼则发现, 美国人对干梅子的不卫生有情绪上的障碍。哪种结论较有根据, 实无法确定。

动机研究专家必须使用甚多的“投射”技巧, 使个体“自我”防卫的现象减低。若能仔细的设计执行及解释时, 则文字联想、句子完成、图形解释、角色扮演等技巧都能深入了解受测人员的心理, 不过从这些发现推论到全体时, 有时还需要用大胆的假设来处理。但无论如何, 动机研究确能引起人们在广告及包装上的领悟及灵感, 广告主体或诉求可以针对购买者个人的希望、梦想、恐惧等心理, 其广告效果有时与使用理智手段同样高, 购买的效果如同理性引导的诉求一样有效果。

(4) 维布雷宁 (Veblenian) 模式

维布雷宁创立的是社会心理模式, 他曾受过正统的经济训练, 后来受社会人类学 (Social Anthropology) 的新科学影响, 而成为社会思想家。维氏认为, 人类基本

上是社会的动物，遵从其大文化的一般标准及形式，更遵从其周围次文化（subculture）及新近群体的特定标准，其需求及行为方式深受目前及未来所热望之团体成员所推崇。

他对有闲阶层（leisureclass）曾有这样的分析：有闲阶层的消费习惯，许多购买决定受内在需要或满足的影响，不如受名誉追求的影响。他认为，这些人与他人不同的消费目的，在于吸引其他阶层起而仿效。但他这种看法有下列几点问题：①有闲阶层并不能成为每个人的参考团体（reference group）；②许多人只希望比现在更高一层的生活方式，并非奢望最高阶层的生活方式；③最富阶层的人常是“消费不足”，而非“消费过多”；④大多数人都是设法钻入自己所属的阶层以求适应，而非另求他种不适合自己的生活方式。

社会学家 Marx, Boas, Malinowski, Park, Warner 以及心理学家 Kohler, Wertheimer, Koffka 等，研究社会对行为的影响及社会对个人的态度与行为受到文化、次文化、社会阶层、参考团体、亲近生活团体、家庭等许多社会层次的影响，营销人员所面临的挑战是确定何者对某产品需要最有影响力，以便设法对付之。

人们倾向同化于其文化习惯，并相信其绝对正确性，直到该文化发生变异，或接触到其他文化的分子，才会对原文化的行为标准发生怀疑。次文化是由于人口增加后，文化的一致性渐渐消失而形成，以满足较为一致的需要。其经常具地区性，也有因宗教、民族、兄弟会或其他机构关系而形成，成为被广泛认同的根据，以区别“自己人”或“局外人”。在态度形成上，次文化占了相当的角色，从次文化也可推度个人所可能持有的价值体系。

文化、次文化是人类水平方面的差异，垂直的差异则是由劳动的分类而形成的社会各阶层。有时候某阶层的形成是为了其成员具有某些特定角色；有些则为了同情那些具有相同价值及经济环境的成员而形成某一阶级。

因社会阶层包含不同态度组合，所以在市场区隔划分及预反应时，常可视为独立变数。不同社会阶层之间常有相当大的差异，如闲暇活动、食物印象、时髦兴趣、创新接受力等。如中上阶层（lowermiddle）的成员尊老敬贤，崇尚节俭，看重大学教育，善理家事；他们希望孩子成为律师、会计师、建筑师、医师或工程师。中下阶层（upper-lower）的成员希望赶上时代，他们通常住在较古老的地区，但买最新式的家庭用具；在衣物方面，只有在庆典时才买新装，常是大家庭制，希望孩子们成为企业家及政治人物。

参考团体是指个人愿意与之认同并且期望进入成为一员，但事实上并非其成员的团体。许多年轻人自认为是大总经理，不少女孩自认为是女明星。所以他们仔细观察并模仿这些人物，这些参考角色往往能发挥很大的影响力，尽管其影响的是喜好及习惯方面，而非基本态度方面。

亲近团体指的是最能影响一个人的喜好及意见的面对面团体，包括所有经常接触的小社会，如家庭成员、亲近朋友、邻居、同事、兄弟会等。此种非正式团体常

受职业、住处及生命周期阶段的影响。

对营销人员而言，此现象即表示许多产品的品牌选择将受同辈团体所影响，对家庭主妇而言，邻居及会友的影响力是很大的。在所有亲近团体中，家庭对一个人的基本态度形成是最重要而持久的角色。他从家里得到宗教、政治、节俭、朴素、饮食、人际关系等作用的心理影响。营销人员必须仔细注意不同家庭类型的态度组合，及其变化趋势；例如最近 30 年来，父母对儿女的权利有了根本的改变，在许多家庭，孝子的“孝”已由形容词变成动词了，孩子变成家人注意和定向的中心，此种变化对今后家庭的营销有影响。

谈到个人行为受社会的影响，虽然有很多种影响，但并非全部。因为每个人身体、心理及情绪结构不同，即使两个人受到同一社会影响，依然会显出不同的结果；他们可能在斗争性、焦虑程度、风头主义及十多种的个性上有不同的结果，虽然有许多研究者尝试找出个性类型和品牌偏好之间的关系，但至今，其间关系仍不是很明朗。

(5) 霍华特 (Howard) 模式

近十几年来，有许多关于购买者行为的正式而一般化的模式出现，各模式都将购买行为的重要变数连成逻辑形式。事实上，所有的模式都把购买者视为“问题解决者”(problemsolver)和情报处理者(information processor)。即购买者为一些需要的刺激因素所唤醒，而后收集情报，待情报起了作用，便会改变其知识和态度，加上其他因素做购买或回绝的决策等使用后、拥有决策后的感觉。

霍华特模式在 1963 年提出，模式后来再经修正改进，并与希斯(Sheth)合作，于 1969 年出版的《购买行为的理论》一书中，大加阐释，此模式被称为易理解的模式(Comprehensive Model)营销学者均认为是本领域内的主要贡献。此模式再经改正扩大，足以涵盖“新”产品及“旧”产品购买行为。也足以用来解释“消费品”及“工业品”的购买行为，其重心在解释一般期间的品牌选择行为，而非购买次数或购买数量。

二、总经理对目标市场的确定

如今的市场上，除了极少数产品之外，大多数的产品对消费者而言，都远远不止一种选择，这就叫买方市场。

同时，任何企业也不可能满足一种产品的所有市场需求，而只能满足其一部分消费者的需要。这不仅限于资源的数量，也是为了保持效率。

如何把这一部分消费者筛选出来，确定为自己的目标市场，这是很重要的。

选择前的先期工作

选择前，总经理必须从自身和客户两方面进行资料汇集分析，以便正确确定目标市场。

(1) 客观评价自己

能始终意识到自己能力的有限，是企业总经理理智的体现，也是企业本身走向成熟的表现。如何利用自己有限的资源去占领更多的市场份额，获取最大的利润，是企业需要思考的永恒主题。

在企业规模较小、实力较弱的时期，这一点似乎不言而喻。然而，当企业进一步发展、实力增强、知名度扩大的时候，企业的经营者往往会被眼前的光环罩住而忘记了这一点，开始幻想要击退所有的竞争对手，成就一番伟业。这是人性的弱点之一。

正因为如此，一个形势看好的企业，往往就是在这个时候被市场抛弃而走向衰败了。

值得提醒的是，对消费者的认识必须是清楚明确的，而不是模糊的。要求自己的产品所有的消费者都喜欢，老少皆宜，占领全部市场，是一种不切实际的幻想。问题是许多人，尤其是总经理，明知这个道理，依然心存此种奢望。

(2) 发现消费者的需求差异

这其中的原因在于，消费者对绝大多数产品的需求具有不同质的要求和多元化的特点。例如女性和男性对手提袋的要求显然不同。

随着生活水平的提高，人们对消费者的要求品位也提高了，个性化的需求日益突出。加之生活水平的提高存在很大的差距，市场需求的构成就更为复杂。

如大米市场，若干年前人们的需求是，只要是“米”，能吃就行，而现在许多人则不仅要香而且要粘、要好吃，同时也还有一些人为生活所迫，只要求可以填饱肚子就行了。

所以，整体的、大型的市场，正在日益向小型化发展，逐渐分解为许多细小市场。其特征是不同的消费者通过不同的分销渠道，采取不同的沟通方式来购买不同的产品。企图用一套标准化的产品、服务、价格、销售渠道、促销方法及沟通方式讨好所有的消费者，难免有点力不从心。

(3) 避开强大竞争对手

竞争是市场经济中避免不了的，“避其锋芒，攻其不备”是亘古不变的竞争战术。换个角度理解就是“扬长避短，以一当十”。需求市场的分解和小型化为企业实践这一战术创造了大量的机会。

市场是广阔的，生产、销售同类产品的企业之间竞争不一定要你死我活，而是可以达到双赢的。其中的关键在于各自占领的主要市场区域——目标市场不同。

(4) 要有目标市场营销的观念

目标市场营销是指企业首先要区别出主要的细分市场，然后从中确定出一个或几个作为目标市场，最好根据目标市场的特点制定产品计划和营销计划。

百事可乐当年之所以能从可口可乐公司几乎垄断的饮料市场夺取近半的市场份额，主要得益于他紧紧抓住了美国“新生代”这一可口可乐没有意识到的市场区域，成为“新一代的可口可乐”。

选定较小的市场区域可以集中企业有限资源做成专业化，避开强大竞争对手。但有人会问，这岂不是像“要将所有的鸡蛋放在一个篮子里”一样的危险？是的，然而，要清楚一点的是，大多数的中小企业一开始并无多少真正的“鸡蛋”可放。何况，一个鸡蛋一个篮子，鸡蛋要是太多了，也是照顾不过来的。增加一个市场面，是需要很多资源的。

确定自己一定的市场区域，在其上面做足、做好，就可以成为专业化的能手。

如美国的强生公司，尽管是一个大型企业，但多年来却只集中于婴儿用品市场。该企业对婴儿成长过程中各种需求的研究，具有相当的权威。

目标市场营销：是指卖方首先要辨认出主要的细分市场，然后从中确定出一个或几个作为目标市场，最好根据目标市场的特点制定产品计划和营销计划。

(5) 实际操作

对企业自身资源的分析，可采用列表的方式予以明确。

企业自我分析

表 2-2 自我审查表

①产品类别是什么？
②经营该种类产品的主要限制是什么？程度如何？
③资金
④人才
⑤技术
⑥设备
⑦市场

从消费者角度对产品进行考察

消费者对本企业生产的这类产品的消费，是否有质的要求。

在清醒认识自己能力有限的同时，也不要陷入自我怀疑、自我否定的心理状态。不要抛弃敢于挑战市场强权的勇气。否则，公司将步入手足无措、不思进取、小本经营的模式，难以成长壮大。

竞争状况的检查

①产品的相似性强吗?
②消费者群一致吗?
③销售的地区一样吗?
④正在打价格战吗?

转变观念是极为重要的

许多公司往往习惯于首先从自己出发,说自己的产品比别人的好,这本是人之常情。但是,“别人的产品和自己的产品是卖给同一类消费者的吗?”如果答案是肯定的,就意味着您要与“别人”正面作战;如果答案是否定的,那么这些“好处”的宣传就是毫无意义的!

所以,希望您想到的是目标市场的消费者,而不是你自己的产品。否则,将陷入“自恋”和“营销近视”,在市场上碰壁。

来看一下巨人公司多元化的失败案例。

位于珠海的巨人公司,曾经是中国民营高科技公司的一面旗帜。它抓住了国内电脑科技发展的机遇,以经营巨人卡起家,短短几年,成为与联想、四通等齐名的大公司。然而,随着电脑市场的竞争日趋激烈,该公司转向营养保健品市场,生产和经营“巨人”脑黄金、巨不肥等,结果得不偿失。同时涉足高风险的房地产业,投巨资在珠海兴建 70 多层的“巨人大厦”,最终,此工程半途而废,庞大的巨人公司也被拖垮。

目标市场的模式选择

通过对细分市场进行评估和筛选之后,仍然会有多个细分市场可以作为进入的目标市场,这时,我们面临的问题是该进入哪几个细分市场?企业在解决这一问题时有五种模式可供选择,如图 2-8 所示:

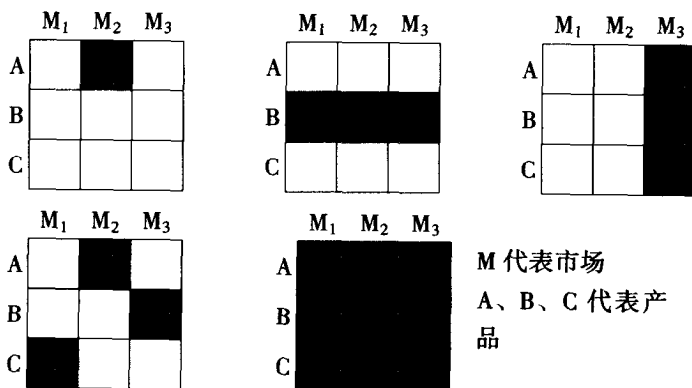


图 2-8 五种市场覆盖模式

(1) 单一市场集中化

这是最简单的模式，企业只选择一个细分市场集中营销。企业可能本来就具备了在该细分市场获利的必需条件；它可能资源有限，只能在一个细分市场经营；这个细分市场中可能没有竞争对手；这个细分市场可能会成为促进细分市场继续发展的开始。

企业通过集中营销，更加了解细分市场的需求，并树立良好的声誉，因此便可在该细分市场建立巩固的市场地位。另外，企业通过生产、销售和促销等专业化分工，提高了经济效益。如果细分市场选择得当，公司的投资便可获得很高的回报。

但是，单一集中市场营销较之一般情况风险更大。个别细分市场可能出现一蹶不振的情况。或者某个竞争者决定进入同一个细分市场。鉴于这些原因，许多企业都愿意在若干个细分市场分散营销。

(2) 多个细分市场专业化

企业采用此法选择若干个细分市场，其中每个细分市场在客观上都有吸引力，并且符合企业的目标和资源。但在各细分市场之间很少有或者根本没有任何联系，然而每个细分市场都有可能赢利。这种多细分市场覆盖优于单细分市场覆盖，因为这样可以分散公司的风险，即使某个细分市场失去吸引力，公司仍可继续在其他细分市场盈利，这就是所谓的“东方不亮西方亮”。

(3) 产品专业化

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

(4) 市场专业化

是指企业专门为满足某个消费者群体的各种需求服务。例如企业可为大学实验室提供一系列产品，包括显微镜、示波器、本生灯、化学烧瓶等等。企业专门为这个消费者群体服务，而获得良好的声誉，并成为这个消费者群体所需各种新产品的销售代理商。如果这个消费者群体——这里是指大学实验室，突然发现经费预算已经削减，它们就会减少从这个市场专业化企业购买仪器的数量，这也会使企业产生滑坡的危险。

(5) 完全市场覆盖

是指企业想用各种产品满足各种消费者群体的需求。只有大企业才能采用完全市场覆盖策略。例如像国际商用机器公司（计算机市场）、通用汽车公司（汽车市场）和可口可乐公司（饮料市场）。

大企业可用两种主要的方法，即通过无差异市场营销或差异市场营销，达到覆盖整个市场。

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

采用无差异市场营销的依据是成本经济，人们认为这是“与标准化生产和大规模生产相适应的市场营销方法”。产品经营范围窄可能降低生产、储存和运输的成本。无差异广告计划可以降低广告费用。这种无差异市场营销不需要对细分市场进行营销调研和规划，从而降低了市场营销调研费用。

实行无差异市场营销的企业一般针对最大的细分市场发展单一产品以供应市场。如果几家企业都采用这种市场营销策略，结果是在最大细分市场里出现激烈竞争，而较小细分市场的需求却难以得到满足。

②差异市场营销。是指企业在大多数细分市场经营，但为每个有明显差异的细分市场精心设计营销计划。

通用汽车公司宣称该公司将为每个“财富、目标和个性”不同的人生产一种汽车，它就是采用了这种市场营销策略。国际商用机器公司也向电脑市场上各种不同的细分市场供应不同的硬件和软件。

差异市场营销往往比无差异市场营销效率高。“一般来说，扩大产品经营范围和多方开拓销售渠道，便可以增加总销售额。”然而，这样也会增加经营成本。以下几项成本可能会增加：

- 产品改进成本：为了满足各个细分市场和不同需求而改进产品，通常需要增加研究与开发、工程和特殊模具的成本。

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

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

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

- 促销成本：差异市场营销需要用不同的广告形式将产品信息传递到不同的细分市场。这样就降低了每个媒体的利用率。因而丧失了数量折扣。而且由于每个细分市场可能要求有不同的独创性的广告计划，这样也就增加了促销成本。

由于差异市场营销既扩大了销售额，同时又增加了成本，所以采用这种策略的企业应谨慎从事。

目标市场营销策略的变因

企业在进行目标市场营销策略决策时，必须充分考虑各种影响因素。这些因素主要有：

(1) 企业资源

如果企业的人力、财力、物力等各种资源充足，实力雄厚，企业可以采取无差异营销或差异营销策略；如果企业的资源不足，实力薄弱，则只能实行集中营销。

(2) 产品的差异性

某些产品如食盐、大米、钢材等差异很小，可以认为是“同质”产品，可以采用无差异营销；而那些差异较大的产品如轿车、服装、化妆品等则应采用差异营销或集中营销。

(3) 市场的差异性

如果市场上所有购买者的需求有很大的类似性，即在同一时期购买的数量相同、对市场营销刺激的反应也相同，这种市场称为同质市场，对同质市场适合采用无差异性营销；而对于需求差异较大的异质市场，则应采取差异营销或集中营销。

(4) 产品所处生命周期的阶段

处于导入期或成长期的产品，企业主要是向消费者宣传自己的产品，培养消费者的品牌偏好，争夺更多的市场份额，而且在这时消费者的需求差异也没有充分地表现出来，因此企业不宜提供过多的品种，适合采取无差异营销；而在成熟阶段，市场已经趋于饱和，市场竞争激烈，消费者需求差异明显且日益增大，企业这时应采取差异营销；而在衰退期，产品的购买者主要是新产品接受过程中的落后来者和一些坚定的品牌忠诚者，企业在这时应实行集中营销。

(5) 竞争者所采取的目标市场营销策略

与竞争者相比，企业的实力雄厚时，可以完全自主地决定目标市场营销策略。但当企业与竞争者实力相当或处于劣势地位时，则应充分考虑竞争者的目标市场营销策略。

一般不宜采用相同的策略，因为这将导致激烈的竞争。当对手实行无差异营销时，企业可以实行差异营销或集中营销；而当对手实行差异营销时，企业可以实行集中营销。这样，有助于在确定的细分市场上保证企业的相对的竞争优势。

选择目标市场的流程

企业在进行目标选择时，必须对目标市场的流程做出明确的选择。

(1) 全面的市场调查与分

(2) 企业战略的确定和相关资源的调查

(3) 评价细分市场的有效性

在做这一步时，可以借鉴某些大公司的市场细分方案，然后找出被它们所忽略的细分市场，往往会有出人意料的收获。

表 2-4 细分市场的有效性评价表

可计量性评价	可进入性评价	规模性评价	公司目标和资源评价
人 数	广告覆盖	目标规模	目 标
购买力	分销渠道	市场饱和率	资 源
消费者	服务提供	量本利分析	
消费时间	风俗的适应性	潜 力	
.....	法规限制	
		

(4) 对选择目标市场的策略作出判断，主要有以下几种判断：

单一市场集中化

多个细分市场专业化

产品专业化

市场专业化

完全市场覆盖

⑥预测目标市场的投资收益

值得注意的是，规模大的细分市场未必都是好市场。

在选择目标市场的时候，规模大的细分市场总是会首先吸引决策者的目光。有些人或者是害怕对细分市场加以考查的麻烦，或者是习惯使然，往往会把规模大的细分市场作目标市场。其实，细分市场的好坏并不以规模大小为惟一的衡量标准。

许多对客户的研究和经验都表明，规模大的细分市场往往并不是最具获利能力的市场，而是竞争激烈或由数个大公司垄断的市场，对于多数的中小企业来讲是个“雷区”。

看一看麦当劳的主要目标市场决策案例。

小孩与家庭——这是麦当劳所策划的第一个目标群，是公司“欢乐餐”与特别促销活动的焦点。

青少年——他们不想听人训话，而是希望别人能用坦诚的方式和他们交流，

并感受到自己能被了解。所以他们预备了一些特别的广告片，影片中演员做的是这个年龄段真正喜欢做的活动。

青年——年龄在 18 ~ 34 岁之间的人。这些人正在开创他们的事业生涯，开始建立他们的家庭。麦当劳随时准备为他们服务，他们能得到的是又快又有效率的餐饮服务。

少数民族——在西班牙有线电视网播映的西班牙语广告，各部广告片都强调与西班牙裔或非美国文化有关的事物。

年长者——麦当劳推销其餐饮的经济性，同时也鼓励年长者从事该餐厅的工作。

第三章 市场需求与预测分析方法

本章提要

市场需求分析是市场营销的重要组成部分，因此总经理一定要做好包括确定目标市场、发现目标市场特征等在内的各项分析与预测工作。

- 一、市场需求分析
- 二、市场需求预测
- 三、总经理应了解的市场需求预测方法

一、市场需求分析

市场需求分析主要包括：确定目标市场；发现目标市场的特征；评估目标市场的潜力；预测目标市场的获利能力。

确定目标市场

在进行市场需求分析时，经常会看见一个基础性的概念，这就是产品和服务市场，该市场实际上是由多个具有各自特征的子市场组成的。就拿汽车市场来说，是由众多子市场和细分市场组成的大汽车市场。通常可以用几种方法把这个大市场划分为不同的子市场。例如：根据不同消费者对汽车车型的不同需求把汽车划分为四个子市场：大型汽车市场、中型汽车市场、小型汽车市场和微型汽车市场。这种把一个市场划分成几个子市场的过程叫做市场细分。对一个市场进行细分的前提是和子市场消费者的特点是不相同的，他们分别构成不同的消费者群体。

对市场进行细分是在一定的前提下进行的，即如果把所有的消费者看成是一个整体市场，那么这个市场就太过复杂了，无特点可寻。例如，一个新的产品或服务是面向青少年的，则整体市场的 13 岁至 19 岁这一部分就应该成为该产品或服务的目标市场了。

市场网格

市场网格是市场细分的一个常用工具。市场网格是一个二维表格，它依据潜在消费者的不同需求将市场划分成众多的细分市场。网格分析中有两个主要的概念，第一个是在细分市场时使用的是潜在“消费者”的需求。这就确保我们是从市场的角度而不是从产品的角度来研究这个市场的。第二个重要的概念是我们使用的是“潜在”消费者的需求，而不是“现有”消费者的需求来细分市场的。

通常在全面描述一个市场时需要使用一整套的网格，因此首先要对能够区分不同消费者的特点指标进行研究，找出每一个特点指标对一个既定市场所产生的影响。

一般情况下，这些特点指标包括地理、人文因素、行为和心理特点。需求的细分出一个特殊的市场而不是去寻找一个传统意义上的市场。对于多数产品或服务而言，它不是任何人都可以消费的，因此，发现那些最有可能购买产品或服务的消费群体就很必要。

在列出潜在消费者的特点指标之后，下一步要做的就是建立网格了。表 3-1

和表 3-2 是鞋类市场的两种网格。每种网格中的一个表格代表了一个鞋类的细分市场。每种特点指标都可以用来划分一个细分市场。相反，在每一个细分市场上搜集的资料又可以用来描述整体市场的特点。这两种网格描述了市场细分的划分方法，这种方法将整体市场划分成众多的子市场。

第一种网格中的两个阴影代表了两种完全不同的细分市场。消费者所需要的鞋的款式、对款式的要求、他们愿意惠顾的商店、购买行为等因素通常会大不相同，正是由于这些不同点才最终形成了两个不同的细分市场。

第二种网格中的两个阴影格也很明显地代表了两种不同的细分市场。一名清洁工人和一名公司总裁不会穿着同一种鞋去工作，他们也不会再相同的货架前买鞋。在进行市场细分时，发现一个细分市场就表明存在一个潜在的消费者群体，他们具有类似的特点并可以构成一个细分市场。对于小型的公司，一个或是少数几个细分市场就可以促进公司的发展，而大型公司由于它将要开发或已经拥有一整套的产品和服务，因此它需要选择多个细分市场作为其目标市场。不论企业选择的是一个市场还是多个市场，这种分析都适用。

表 3-1 鞋类市场的市场网格 1

性别	年 龄					
	0 ~ 7	8 ~ 12	13 ~ 25	26 ~ 40	41 ~ 65	65 及以上
男性						
女性						

表 3-2 鞋类市场的市场网格 2

活动	收 入		
	较低	中等	较高
休闲			
正式			
工作			
娱乐和运动			

表 3-3

种类:	特点:	消费者:
社会经济	最终消费者	行业
	年龄	规模
	性别	雇主人数
	收入	工厂数目
	职业	组织的类型
	教育	行业
	婚姻状况	

种类：	特点：	消费者：
消费行为	消费的品牌	决策方式
	代金券的兑换	成长潜力
	惠顾的商店	国有与独资比
	忠诚度	分销方式
消费心理	态度	管理态度
	个性特点	管理意识
	意识	管理方式
	消费倾向	管理价值
	习惯	
	阅读兴趣	

表 3-3 列出了市场细分的一些划分指标，这些指标是从消费者特点和该行业市场特点两个角度考虑。

另一种建立能够描述一个市场的网格的方法是“组成”方法。该方法是先找出不同的细分市场，然后将其组合形成一个大市场。这两种方法的最终结果是一样的：都是按照不同的消费者来细分市场。

市场因素分析

市场因素是指那些能够影响产品需求的客观事实。例如婴儿床的市场因素是婴儿每年出生数量。因为市场是就持有货币的人口及其购买动机而言的，所以人口数量和收入水平常常被看做是影响市场需求的因素。然而在分析特定公司或特定产品和服务的市场因素时经常会更为具体。对市场因素的分析可从三个方面来进行：

寻找影响产品或服务的需求的因素。

研究市场因素与产品或服务之间的关系。

预测未来几年的市场因素。由于不同的预测人员使用相同的市场因素，所以很多预测工作已完成，需要做的工作只是找到这些预测结果。例如，人口方面的研究结果可以从很多渠道获得，所以你无需再去从事这方面的预测。

在选择市场因素和分析市场因素对既定产品或服务的影响时，分析者必须具备两项基本技能——独立判断能力和相关分析能力。独立判断能力是指在确定市场因素及对其进行评估时所依赖的是决策者自己的经验和判断能力。在研究新产品或新服务的市场因素时由于没有历史资料可供参考，这一技能的利用通常很普遍，而在有资料可供利用时，可以不使用该技能。

例如，一家药品生产厂家可以从历史资料中找出一个特定地区的消费者每人的药物购买情况，那么根据该地区消费者的数量就可以发现该地区未来的市场容量。

另一种方法是通过一些相关分析来确定市场因素并对其进行评估。这里对该方法的使用将不予以详细介绍，只介绍相关分析中一种称为逐步回归分析的具体方

法，这一方法不但可以评估众多的市场因素，而且可以用来计算每一种市场因素对销售变化的边际影响。这一方法需要利用历史资料，因此对它的运用仅限于分析现有产品市场。

二、市场需求预测

在对一个市场进行细分，并且对各细分市场的特点及市场因素都进行分析之后，接下来要做的就是评估市场的规模。

市场潜力

市场潜力是指一个产品或服务市场的整体预期销售额。说得通俗点就是“在可能购买的消费者都购买的情况下，会有多少销售量或有多少销售额？”这个问题的答案就是市场潜力。除非一个公司进入该市场是不以获利为目的的，一个没有足够多的消费者的细分市场是不值得公司为其付出努力的。需要寻找的不仅是消费者市场，而且也是要在公司满足市场需求后可以为公司带来利益的市场。市场潜力是对一定时期内某一市场能够消费一种产品的定量描述。

市场潜力不但可以用绝对数也可以用相对数来表示。绝对数表示是指用销售量和销售额来表示市场潜力，相对数表示是指把市场的一部分与其他部分进行比较。

市场潜力分析的程序

(1) 寻找优势

我们可以通过一个有主持人的头脑风暴会来找出企业的优势。应至少找出 30 至 50 条。这种头脑风暴法的宗旨是“我们要与众不同”。目标是在我们企业战略的构架内将力量集中在我们目前已区别于他人或将来会区别于他人的领域。大多数竞争优势常常是随着时间的推移通过系统的企业战略和集中力量于一点才建立起来的。

在这种情况下，应让员工将寻找优势作为作业带回家去。但经验表明，对自身优势思考本身即可激发能量和动机。这特别适合于那些由于市场问题陷入危机的企业。而通过激发出来的积极能量，企业可以获得它所需要的动力，将自己从沼泽中重新解脱出来。

(2) 对优势进行评价

现在要对找出的优势分类和评价。这个评价的程序必须在小组中进行。

与在头脑风暴会上不允许批评恰恰相反，现在完全可以提出质疑。所有小组成

员现在都为找出的优势进行打分，最好马上借助一定的手段，这样，人们就可以马上看到参加者找到了哪些优势。

现在为下一步的工作取出 8~10 条获得最高分数的优势。

(3) 分析竞争对手

我们现在就按照战略经营单位的划分寻找相应的最强竞争对手。既可按照客观的标准（市场份额、增长率等等），也可以根据自己的主观估计来分析。重要的是这个竞争对手同我们在同一市场上进行抗衡。

(4) 填表

现在将所有找出的并被评价为特别重要的因素填入到表 3-4 中：

中心因素		评分										
		竞争者										
		-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												

(5) 对现状进行评价

在小组中，应该将自己同主要竞争者相比较并找到我们的相对位置。在所有点上（1-10）竞争者都得到一个“0”，分。也就是说，对照图像是一条垂直线。

与竞争对手相比，现在让我们来对我们的现状打分。

绝对优势在企业战略中并不重要，重要的是相对优势。甚至很小的优势也可能是决定性的。我们在 +3 到 -3 的范围内来打分。即强的优势得 +3 分，强的劣势得 -3 分。在评分时，是从顾客的角度来看，而不是从竞争形势的角度来看待优势或劣势，这一点具有决定性的意义。如不遵循这一原则，就有可能步入以假优势为主的竞争陷阱中。

要记住：成功者是能比他人更好地解决（顾客）问题的人。

(6) 建立理想图像

建立理想图像运用提出形象分析中的语义区分相同的方法。您同领导层在一起确定将来想将力量集中到哪些优势上。但请注意：我们尚未在行动的层次上。在目

前这个阶段，我们主要是去发现基本的战略取向和集中点。这些重点将成为您在未来一切行动中的纲领。

(7) 进行分组讨论

将评分放在不同的小组中去进行被证明是行之有效的。这种方法能扩大参与范围并防止个别强势的小组成员将其观点加强于人。

有时采用潜力分析能够使人对内在力量，特别是对自信心有更加深入的认识。特征不明确说明自信心不足，而棱角过于鲜明则表明狂妄自大。理想图像（目标）和实际图像（现实）的差别也会对了解一个企业形势提供有益的启示。

通过潜力分析总经理就在制定企业战略中迈出了关键的一步。今后，它将使总经理的行动比目前更加有目的性。

当前市场需求评估

企业对当前市场需求的评估，包括估计总的市场潜量、区域市场潜量、行业的实际销售额和企业的市场占有率。

(1) 估计总市场潜量

总市场潜量是指在一定时期内，在一定行业营销努力水平和一定的市场环境条件下，一个行业中所有企业可能达到的最大营销量之和。总市场潜量可表示为：

$$Q = npq$$

其中 Q 表示总市场潜量； n 表示在给定的条件下特定产品或市场中的购买者的数量； P 则表示每个购买者的平均购买量； q 表示单位产品的价格。

在上式中，特定产品或市场中购买者的人数 n 不易估计。如果将上式加以变形，便可得到称为连续比例法的另一种计算总市场潜量的重要方法，它由一个基数乘上几个修正率组成。利用这种方法，可将对一个量的估计转化为对一个量的各个组成部分的估计。例如对某种新的干啤的市场需求可通过下式来计算：

$$\text{对新的干啤} \\ \text{的市场需求} = \text{人口} \times \frac{\text{人均可支配收入}}{\text{的个人收入}} \times \frac{\text{人均可支配收入}}{\text{中用于食品的平均百分比}}$$

$$\times \frac{\text{食品支出中用于}}{\text{饮料的平均百分比}} \times \frac{\text{饮料支出中用于含酒}}{\text{精饮料的平均百分比}}$$

$$\times \frac{\text{含酒精饮料的支出中}}{\text{用于啤酒的平均百分比}} \times \frac{\text{啤酒支出中用}}{\text{于干啤的百分比}}$$

(2) 估计区域市场潜量

企业不仅要估计总市场潜量，还要选择准备进入的最佳的市场区域和恰当地分配企业的营销预算。因此，企业还要对区域市场潜量进行估计。区域市场潜量的估计方法主要有两种：一种是为组织市场的购买者服务的企业所采用的市场组合法；另一种是为消费者服务的企业所采用的多因素指数法。

市场组合法

市场组合法要求首先清楚在每个市场上的所有潜在购买者，并估计每个购买者的潜在购买量，然后将一个市场上所有潜在购买者的潜在购买量汇总，就可得出每个市场的购买潜量。

多因素指数法

因为消费者市场上购买者数量众多，不可能使用市场组合法。在使用多因素指数法来估计区域市场需求潜量时，要找出影响需求的因素，并根据各因素的重要性分别赋予一定的权数，进行加权平均，就可以求出多因素指数了。

美国《销售和营销管理》杂志提出的反映美国国内不同区域、不同州和不同都市地区消费者相对购买力指数的表达式为：

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

其中： B_i 为地区 i 的购买力占全国总购买力的百分比； y_i 为地区 i 的个人可支配收入占全国的百分比； r_i 为地区 i 的零售额占全国的百分比； p_i 为地区 i 的居住人口占全国的百分比。

上面的购买力指数对于廉价商品和高价的奢侈品不适用。对不同的产品，权数可能有不同的取值。同时，企业还要根据其他一些因素如竞争者在该市场的存在情况、区域促销成本、实体分配系统及区域市场特性等对该区域市场潜量进行必要的调整。

(3) 估计行业销售额和企业的市场占有率

企业不但要估计总的市场潜量和区域市场潜量，还要估计行业的实际销售额，即企业必须知道它的竞争者并估计竞争者的销售额。

企业可以根据政府统计部门或行业协会公布的资料来了解行业的总的销售情况，并据此估计企业在本行业的经营业绩。显然，如果企业的销售增长率低于行业的销售增长率，这就意味着企业的竞争力在减弱，企业市场占有率及在行业中的地位在下降。

企业也可以采取向市场调研公司购买有关调研报告的方式，来得到对行业销售额或主要竞争者销售额的估计。利用这种方法，企业可以得到各种产品的总的销售情况和各种品牌的销售情况，可以将企业自身的经营业绩同全行业的情况或和任何一个特定的竞争者相比较，从而确定企业的市场占有率的变化情况。

未来市场需求预测

由于总的市场需求和企业需求都不是一成不变的，因此准确可靠地预测未来需求对企业来说是很重要的。预测失误可能造成企业存货过多、资金周转困难，从而不得不削价乃至亏本销售，也可能造成企业存货不足而无法满足不同市场需求从而丧失获利时机，这些都会影响企业生产经营活动的正常运转。

企业进行销售预测的一般程序分三个阶段。第一阶段是进行宏观经济预测，即分析通货膨胀、失业、利率、消费者支出和储蓄、企业投资、政府支出。净出口及其他与企业有关的重要因素和事件，从而作出对国民生产总值的预测。第二阶段是行业预测，即在宏观经济预测的基础上，结合其他环境指标，便可预测行业销售额。第三阶段是根据对企业未来市场占有率的估计，预测企业的销售额。

预测的信息基础有三个：人们说什么、人们做什么、人们已做了什么。第一个基础包括购买者或接近购买者的人如营销人员、企业外部的专家等的意见，在这个基础上的预测方法有购买者意向调查法。营销人员意见综合法和专家意见法三种。建立在第二个基础上的预测方法是进行市场实验，以观察产品销售情况及购买者对产品的反应。建立在第三个基础上的预测方法，是用数理统计等工具对反映过去销售情况和购买行业的数据进行分析，它包括时间序列分析法和统计需求分析法。

(1) 购买者意向调查法

购买者意向调查就是在既定的条件下，对购买者可能购买什么进行调查。当购买者的购买意向清晰明确、今后其意向将转化为购买行为且购买者愿意将其意向告诉调研人员，应用这种方法是很有用的。在西方国家，一些调研机构定期对消费者购买耐用消费品的意向进行调查。调查时，一般使用购买概率调查表。如调查消费者是否准备在未来六个月内购买一辆轿车，那可使用如表 3-5 的概率调查表。

表 3-5 用购买概率表进行购买者意向调查

0.00	0.20	0.40	0.60	0.80	1.00
不可能	可能性很小	尚有可能性	有可能性	非常可能	一定要买

另外还要对消费者目前的个人收入状况及对经济前景的看法进行调查。这对于耐用消费品生产厂家是很有用的，因为从消费者对未来收支及经济前景的预期可以预测消费者购买意向的变化方向，从而使企业可以相应地改变其生产和营销计划。

在西方国家，在产业市场上一些调研机构也在进行购买者意向调查。它们所作出的估计和实际结果之间的误差一般在 10% 以内。一些企业自己也开展购买者意向调查。

(2) 营销人员意见综合法

在无法对购买者进行调查的情况下，企业可以要求它的营销人员对未来的需求作出估计。

一般地，必须对营销人员作出的预测结果进行必要的调整。这是因为：由于营销人员受其自身因素及近期销售业绩的影响，可能作出过分乐观或悲观的判断；由于所处地位的局限，他们可能不了解宏观经济的发展变化及企业的市场营销总体规划对未来市场销售的影响；在营销人员的个人利润和销售业绩直接挂钩的情况下，营销人员可能从个人利益出发，对未来的市场需求作出较低的估计；营销人员也可

能由于缺乏进行预测的知识、能力或不愿进行深入研究，因而作出的估计误差很大。

表 3-6 是某企业三名营销人员对下年度某产品销售量所作出的预测。

根据以往三人预测的准确程度，分别赋予甲、乙、丙三个的预测值以 0.5、0.3、0.2 的权数，则下年度销售量的加权平均预测值为：

$$(730 \times 0.5 + 900 \times 0.3 + 570 \times 0.2) = 749 \text{ (单位)}$$

(3) 专家意见法

企业也可以借助分销商、供应商及其他专家来进行预测。专家意见法主要有小组讨论法、个人估计汇总法和德尔斐 (Delphi) 法三种形式。

表 3-6 用营销人员意见综合法预测产品销售量

销售人员	预测项目	销售量	概率	销售量 × 概率
甲	最高销售量	1000	0.3	300
	最可能销售量	700	0.5	350
	最低销售量	400	0.2	80
	期望值			730
乙	最高销售量	1200	0.2	240
	最可能销售量	900	0.6	540
	最低销售量	600	0.2	120
	期望值			900
丙	最高销售量	900	0.2	180
	最可能销售量	600	0.5	300
	最低销售量	300	0.3	90
	期望值			570

小组讨论法是组织一个专家小组来对某个特定的问题进行预测。专家们各自提出自己的见解，互相交换看法，集思广益，最后提出一个小组的估计。这种方法的缺点是，小组某些成员可能会受到个别权威或大多数人意见的左右，而不愿提出自己的不同见解，这会影响到预测结果的准确性。

个人估计汇总法是由所选定的每位专家单独作出预测，然后由专人将专家们的估计汇总提出结论。

德尔斐法是美国兰德公司设计的一种系统的交叉预测法，现在得到比较普遍的应用。应用这种方法时，企业首先要确定邀请参与预测的专家的名单，这些专家在所有预测的问题方面应有渊博的知识和真知灼见。然后，由专项负责人将所有预测的问题及有关背景材料寄给各位专家，请他们提出个人预测意见并寄回企业。企业分析人员经过整理后再寄给专家进行进一步预测。经过多次的往复循环，专家们的意见将基本趋于一致，这时可用这种基本一致的意见作为预测结论。这种方法的特点是：第一，多次双向反馈性：每位专家通过多次的反馈，可以在多次参考其他专

家意见的基础上，修正自己的意见或提出新的意见。第二，匿名性：专家组成员互相不知道、不交流，这种匿名性防止了把某一意见归属于任何个人，也鼓励每位专家对其他专家的见解给予充分的分析评价和在参考其他专家正确意见的基础上修改自己的意见而不至于有所顾虑。第三，收敛性：一般经过几次反馈后，专家们的意见将趋于比较一致。

(4) 市场实验法

如果购买者不打算去执行他的购买计划，或者购买者采取的购买行为和他以前的购买意向高度不一致，或者专家们提出的意见也并不十分可靠时，企业应该考虑采用市场实验法进行预测。在预测新产品的销售情况和预测现有产品在新的领域或通过新的销售渠道进行销售的情况时，这种方法效果最好。

(5) 时间序列分析法

时间序列分析是以过去的销售资料作为预测的基础，将过去的销售资料分解为若干个组成部分，再将这些组成部分加以整合以进行销售预测。

过去的销售资料可以分解成下列四个组成部分：

- 趋势。它是人口、资本构成和技术状况等方面共同作用的结果。通过对过去销售资料的分析就可以看出它的变化趋势。

- 周期。企业的销售情况一般都会随宏观经济活动的周期波动而呈现出某种波动状态。企业销售周期变化情况可以从销售波动情况中确定出来。周期因素在中期预测中比较重要。

- 季节。季节是指一年内销售的某一固定形式。季节性变动中的“季节”在这里是用以描述任何按每小时、每日、每周、每月或每季重复出现的销售变动形式。季节性变动对短期销售预测有很大的帮助。

- 意外事件。包括自然灾害、罢工、战乱和其他一些意外事件，这些都属于不正常因素，应当从过去的销售资料中排除这些因素的影响，才能有利于观察正常的销售活动。

对以上四个因素进行整合，就可以得到销售预测值。

如一家保险公司今年办理了 12000 张新的人寿保险单。现在准备对明年 12 月份保险单的销量进行预测。根据长期预测，保险单的销售增长率为 5%，因而估计明年可能办理 12600 张保险单。但预计明年政府为刺激消费需求将降低存款利率，因而保险单的销量将是预计销量的 110%，即达到 13860 张，平均每月 1155 张。12 月份保险单销量的季节指数为 1.3，因此明年 12 月份的销售量很可能达到 1501.5 张。如没有意外事件的影响，那么可以认为明年 12 月份保险单的销量为 1501.5 张。

上述方法一般只适用于销售一种或几种产品的情形。对于在一条产品线上拥有几百个产品项目的企业来说，应当采用更有效的时间序列分析法如指数平滑法等来进行预测。指数平滑法是根据本期的实际数和以前对本期的预测数来确定下期预测

数的一种预测方法。在实际运算中根据以往预测准确程度的不同给予本期实际数和本期的以往预测数以不同的权数。利用指数平滑法预测销售额（量）的公式为：

$$Q_{t+1}^* = \alpha Q_t + (1 - \alpha) Q_t^*$$

其中： Q_{t+1}^* 为第 $t+1$ 期预测销售额（量）； Q_t 为第 t 期的实际销售额（量）； Q_t^* 为第 t 期的预测销售额（量）； α 为平滑系数， $0 \leq \alpha \leq 1$ ，但一般在 0.4 和 0.7 之间取值， α 越小则本期实际销售额（量）对预测销售额（量）的影响越小， α 值越大则近期实际销售额（量）对预测销售额（量）的影响越大。

企业在利用指数平滑法对未来销售额（量）进行预测时，如果只有本期的实际销售额（量）而没有上期对本期的预测销售额（量），则可简单地用近期的实际销售额（量）的平均值或上期的实际销售额（量）作为本期的预测销售额（量）。

(6) 统计需求分析法

时间序列分析法将过去和未来的销售额（量）都看做是时间的函数，与任何其他实际因素无关。但任何产品的销售都会受到许多客观因素的影响。统计需求分析法就是为了找出影响销售的最重要的客观因素及研究这些客观因素与产品销售之间关系的一套统计方法。

统计需要分析法将产品销售额（量仅看做是一系列独立的需求变量 X_1, X_2, \dots, X_n ）的函数 则

$$Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n)$$

但是这些需求变量与销售额（量）之间的关系并不是确定的函数关系，而是统计相关关系。运用多元回归分析的方法可以建立反映这些需求变量与销售额（量）之间的相关关系的销售预测模型。

市场需求预测的各种因素

要准确进行市场需求预测就必须了解能影响预测结果的各个方面，其主要因素如下：

(1) 市场需求

所谓市场需求是根据营销计划，在一定营销环境、时间、区域。消费者群体的条件下，市场对产品的需求总量。

营销人员首先通过市场需求分析来确定营销机遇。市场需求并非一个固定的数字而是一些条件的组合功能。水平坐标表示在某一特定时间内的营销费用，垂直坐标表示市场需求量，曲线则表示不同营销费用市场需求量的预测。

所谓最小市场是指企业没有进行刺激消费者需求的营销活动，但由于消费者需要基本消费而产生的基本销售所形成的市场（一般用 Q_M 表示），当营销费用超过某一水平后市场需求便不再增加，这个市场需求的上限叫做潜在市场（一般用 Q_p 表示）。

较高的营销费用将产生较大的市场需求，最小市场和潜在市场之间的区域通常叫做需求营销敏感区域。此时就应该考虑两种极端的市场：可扩展市场和不可扩展市场。

所谓可扩展市场是当营销费用增加时市场规模将会扩大，这时 Q_M 和 Q_P 之间有相对大的距离。

而不可扩展市场需求与营销费用关系不大。这时 Q_M 和 Q_P 之间的相对距离不大。在不可扩展市场销售时就必须接受市场规模，营销活动是为了获得较大的市场份额。

市场需求分析并不能表示随时间而变化的市场需求，它只能表示通过可能的营销活动对当前市场需求作出预测。所谓预测市场是指当企业制定营销计划后，相对于这种营销费用的市场需求（一般用 Q_F 表示）。

（2）潜在市场

预测市场是表示企业希望达到的市场需求而不是最大的市场需求。潜在市场则是市场需求的最大极限，而市场环境是决定潜在市场的关键因素。如某一产品市场，当市场繁荣时潜在市场则非常巨大。市场分析员要判断市场需求的变化，市场环境决定市场需求，但营销活动会影响市场需求。

（3）企业需求

企业需求是企业在进行营销活动后估计占有市场的份额。可以用公式表示如下：

企业需求 = 企业占有市场份额 × 整体市场需求

企业占有市场份额依赖于与竞争对手在产品、服务、价格等方面的差别。如果这些方面不存在差别，企业的市场份额则主要依赖于与竞争对手相比的营销费用和营销效果。

（4）企业销售预测

销售人员在分析了企业需求后，就必须选择营销活动规模，以产生理想的销售量。

企业销售预测是依据选择的营销计划和营销环境预测企业销售量。

一般情况下企业很难确定进行销售预测和制定营销计划的活动顺序。通常认为企业应该利用销售预测制定营销计划，这种方法在区域预测、国家经济活动预测或当企业需求不变时是正确的。但当企业需求变化时，这种方法则是错误的，因为此时销售预测并不能决定营销费用，相反却是由营销计划决定销售费用。

销售预测一般要用到下面两个基本参数：

销售配额 是销售部门或销售代表对营销主管下达某产品系列的销售目标，是激励销售活动的工具。可依据销售预测制定销售配额。通常情况下销售配额应大于销售预测，以此来激励销售人员。

②销售预算 是销售量的保守预测，主要是用来制定当前购买、生产以及现金

周转决策。利用销售预算来分析销售预测可避免高估产生的危害，销售预算通常应低于销售预测。

(5) 潜在销售量

所谓潜在销售量是指同竞争对手相比增加营销活动时企业需求所能增长的极限。

企业需求的最大极限就是潜在市场，如果企业已完全占领市场，那么企业需求与潜在市场相同。一般情况下，企业的潜在销售量往往要小于潜在市场，无论营销费用与竞争对手相比增加多少，这是因为每个竞争对手都有其忠实的消费者，他们通常并不理会其他企业的产品与促销。

预测市场需求

作为营销计划的一个部分，企业必须对不同的市场规模进行评估。如企业预测世界市场、国内市场或区域市场的需求，预测所有产品、某类产品或某一品牌产品的市场需求，进行长期、中期或短期预测，企业可以进行很多不同类型的评估。总经理进行营销决策前可预测潜在市场、可利用市场、目标市场和已占有市场，市场往往包括某种产品真实的和潜在的购买者。

所谓市场规模是可能存在需要的某一市场供应的顾客数量。潜在市场则是表示对某一市场供应感兴趣的顾客群体。

但仅凭顾客感兴趣并不足以定义市场，潜在的顾客还必须有足够的收入来购买产品，并且应能够接触到这种产品。如果产品不能在某一个区域销售，那么这些顾客对营销人员而言是没有意义的。

所谓可利用市场是指那些对产品感兴趣、有足够收入且能够接触到产品的消费者群体。

企业或政府限制某些产品在一些群体的销售，例如政府限制商家不得将香烟卖给 18 岁以下的少年，那么剩下的群体就是可利用市场。

所谓有资格可利用市场是可利用市场中有资格购买某类产品的消费群体。总经理在确定有资格可利用市场后，就需要决定是占有整个有资格可利用市场还是集中某一特定区域市场。

所谓目标市场是企业决定进入有资格可利用市场的一部分。例如一个企业决定将它们的营销活动集中于东南沿海，这样，东南沿海就是该企业的目标市场。

所谓已占有市场指已经购买企业产品的消费者群体。

一般情况下企业和竞争对手在目标市场中不再向已占有市场销售。如果一个企业不满足于当前的销售状况，它就需要从目标市场吸引更多的顾客。这种情况下企业可通过降低对潜在顾客的限制来扩展地区市场，降低产品价格来扩展可利用市场，通过做广告来扩展潜在市场。

预测当前市场需求

营销战略的计划和执行需要营销主管预测当前的整体市场需求、潜在区域市场、行业销售以及市场份额等。

(1) 整体市场需求

所谓整体市场是指所有企业在某一时期或一定环境限制下，通过适当营销活动使一类产品产生最大销售量。

整体市场可用下列公式计算：

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

Q 代表整体市场， n 代表在一定环境限制下的可能的消费者数量 q 则代表每个消费者购买产品的平均数量 p 代表每一件产品的平均价格。

一般情况下，消费者数量 n 最难预测，通常我们可从人口总量开始分析。

例如：假定预测某一地区图书销售，首先确定人口总量假设为 200 万人。下一步确定完全不能购买的人群数量，如减去低于 12 岁的人口约 20%，有 80% 的人口为 12 岁以上，下面再考虑低收入和低教育水平的人群大约 40% 不会购买，最后在剩余的 40% 总人口中，约有 4.8% 的人为有购书消费经历或习惯者，即估计约有 19 万人的可能消费者数量。

(2) 潜在区域市场

企业需要选择最好的销售地区，并且应在这些地区按最优的方式分配销售预算。因此就需要分析不同地区、省和市的潜在市场。通常有两种主要方法用于分析潜在区域市场：

市场组合法，它主要用于专业市场营销。

多因素指标法，它主要用于消费市场营销。

市场组合法确定每一个市场所有潜在的消费者和他们潜在的购买力。如果我们能够列出所有潜在的消费者以及他们将购买的产品，就可得到精确的结果。但这些信息往往很难获得。

多因素指标方法一般用于消费品市场预测。与专业市场营销人员一样，消费品企业营销人员也必须预测潜在区域市场，但由于消费品企业的消费者数量太大一般很难列出，最常见的方法就是直接列出相应指标。

值得提醒的是计算购买力指标所应用的权值是任意的，它可以使用其他适当的权值。

生产企业可通过增加因素来调整潜在市场，例如市场竞争者因素、市场促销费用、季节因素以及本地市场的特点。许多企业往往会计算不同区域市场指标来指导营销资源的分配。

(3) 行业销售和市场份额

除了预测整体潜在市场和区域潜在市场外，企业还需要了解市场实际的行业销

售情况，用于预测竞争对手的销售情况。国家统计局或工业贸易组织都会定期公布行业销售情况，虽然没有具体企业销售情况，但利用这些信息，每一个企业可评估出本行业的业绩情况。如某一企业销售增长 5%，而行业销售则增加 10%，这表明该企业已丢失了一部分市场。

另一种预测销售的方式是从审计整体销售和品牌销售的营销调研公司购买相关报告。

专业产品营销人员同消费品营销人员相比往往会很难预测行业销售和市场份额。承销商如果不提供竞争对手产品的销售数量的数据，专业产品营销人员就很难获得市场份额信息。

预测未来需求

通常情况下，容易预测未来需求的产品和服务很少。那些容易预测的产品一般是那些绝对需求量和趋势不变的产品，并且这些产品也不存在竞争对手，如公共事业或趋势变化稳定的市场，如供小于求市场。在大多数市场，整体需求和企业需求是经常发生变化的，而准确预测是企业成功的关键因素。市场越不稳定，预测的真实性就越关键，因而就越需要精心设计预测过程。企业一般分三个阶段来进行销售预测，首先应进行宏观经济预测，接着应进行行业预测，最后应进行企业销售预测。

(1) 宏观经济预测一般包括：通货膨胀、失业率、银行利率、消费者花费、商业投资、政府支出、出口量等，结果是国家总产量预测。

(2) 将宏观经济预测与其他环境因素结合起来预测行业销售。

(3) 根据能够占有的市场份额作出销售预测。许多大型企业往往利用复杂的数学方法进行宏观经济预测。未来需求预测统计方法一般有：专家分析、趋势分析、相关趋势分析、经济预测模型。系统动力学模型、关键因素分析和时间序列分析。小型企业则可以通过购买预测报告的方式来进行预测。

三、总经理应了解的市场需求预测方法

需求预测的意义

需求预测是市场需求量的数量性估计，总经理最重要的任务之一是借此市场需求资料，制定其营销决策，因此为提高决策的能力，必须有良好而准确的数量性资料，即必须将各种非数量性的了解，精确地转换成以产品、区域以及顾客形式来表示特定需要的数量性估计。

需求预测本质是一种估计性的工作，所面临的是一系列不确定的因素，因此预测在需求衡量的领域中占有相当重要的角色。

除少部分趋势稳定，同时竞争关系不存在（如公用事业），或竞争关系很稳定（如纯粹独占）的产品外，在整个经济社会里，大多数的产品或劳务是很难预测的。换句话说，其市场需求量，尤其是公共需求量，每一年都不是稳定的，因此良好正确的预测便成为公司成功的一个关键因素。当需求愈不稳定时，预测的准确性愈是重要，因此预测的程度愈须精心地加以设计。

预测的方法很多，从粗略到高度复杂的，许多技术方面的问题都需涉及专家知识，虽然如此，总经理对一些主要的预测方法不熟悉，并且必须了解这些方法使用时所受的限制。同时，预测也受公司政策的影响，所以总经理与公司预测人员必须不断地交换意见。当总经理了解了这些基本的预测技巧之后，两者间的意见沟通将会顺利。

第一，确定预测的目的不同，所使用的预测方法便会有所不同，同时对预测工作所投入的费用、时间也会有所差异，预测结果的表达方式以及预测的重点均会随着预测目的而变化。

第二，以产品特性分类，为预测单位了解产品的多变化性。

第三，了解情报可利用性、可靠性与其形式的差异性。

在实际上，只有三种建立预测情报的基础，换言之，预测研究人员通常能够在下列三种基础上完成他的预测：

第一 人们所说的包括购买者或接近购买者（如销售员、高级主管以及外面的专家）此种基础包括几个方法 ①购买者意向调查法（survey of buyer intention）；推销人员综合意见（composites of sales force opinions）；高级管理人员估计（estimate of executive）；④专家意见（expert opinion）。

第二，人们所做的包括两种方法，其一是把产品拿到市场去试验（market test），以便看出购买者的反应。另一方法，是利用电脑技术，进行模拟分析（simulation analysis）以预测未来的市场需求情况。

第三 通过人们已经做的指以数理工具及过去购买行为的记录来分析 包括：时间数列分析法（time series analysis），②回归分析（regression analysis），③相关技术（correlation techniques），④计量经济模式（quantitative economic model）等四种方法。

购买者意向调查法

购买者意向调查法优劣势各有一部分 具体如下：

（1）优点

预测本是一种在已知条件下，预估购买者将来可能做些什么的一种艺术，这也是表示最有力的情报来源是购买者本身。在理想中，我们最好能一一列出购买者名单，接近他们，最好是面对面，然后问他们在某一定情况下，对未来的某一定时

间，他们计划购买某些特定产品。也请他们说明愿意从某一特定厂商购买的数量占其总购数的比例或有什么因素影响他们对于卖者的选择。假定厂商可以获得这些情报，同时这些情报也很可靠的话，那么厂商便可据以预测其未来的销售量。

(2) 缺点

但是本法也有如下限制：

成本——收益问题 即使购买者是我们所认识的，同时他也能够而且愿意提供有关他的意向的正确情报，但是这些情报的价值与收集它的成本相比较，是否值得，确有商榷的必要。例如消费性便利成本，如罐头汽水，若要对每一消费者进行亲自访问，所必须花的费用相当大，因此若采用部分机率抽样的方法来代替百分之百的调查（全查），或以电话或邮寄问卷代替亲自访问，可使成本大为减低。

意愿问题 购买者会坦诚表露他们的意向吗？在许多情况下，购买者是不会吐露他们的购买意向的。例如说，一位采购人员常不会告诉事务机器的推销员，有关他们明年度购买事务机器的预算到底有多少？政府各级机关的官员也不会说出他们究竟要买多少武器，因为这些要求都会被认为是侵害他们秘密的行为。此外购买者的时间可能不允许有敷衍的情形，还有，其不愿合作的心态也会使调查结果有所偏差。

能力问题 即使购买者合作，而且调查费用也不高，但是这个方法的价值仍然要看购买者是否有能力以明确、系统的方式表明其意向。一般而言，购买者意向调查法较有价值的两个对象，是耐久性消费品及工业用品。

(3) 两分式意见调查

主要的耐久性消费品如汽车、房屋、家具、用具等可使用抽样调查，产生有关消费者购买意向的报告。他们问消费者是否愿意在某一期间购买某几种不同用品，以前问卷的问题通常是两分式的，如：

你是否有意在明年度内购买一部汽车？

☐是 ☐否 ☐不知道

此种调查方式，可想像到汽车购买者答“是”的比例，比非汽车购买者为高，所以预测的结果，未必令人满足。因此，此种是、否两分法的问法，常含有两个问题：①回答不想购买者，也有购买的机率；②回答不知道者，则其真正反应有很多种。因此以下我们介绍另一种问卷设计方式。

(4) 机率式意见调查

此法为杰西脱 (F. Thomas Juster) 于 1989 年发表的《消费者购买意向及采购机率》一文所提出的，杰氏建议采用采购机率尺度法 (purchase - probability scale) 如：

在对八百个家庭进行随机抽样调查之后，杰西脱指出使用采购机率尺度的方法，可说明汽车的实际购买变异数比采用两分法之购买者意向调查结果的变异数多出两倍之多，不仅在衡量尺度上改善了基本问题，同时有许多两倍调查研究，还问及消费者目前及未来的财务状况，以及他对经济的预期。各种有用的情报都纳入密

西根大学调查研究中心的“消费者意见衡量 (consumer sentiment measure) 及“消费者信心衡量” (consumer confidence measure) 中心, 许多耐久性消费品的主要变化, 以调整他们的生产和营销计划, 这些消费者购买意向的调查, 对短期内耐久性消费品的销售预测, 虽然不是完全准确, 但颇具参考作用。

(5) 工业品意见调查

至于购买工业品, 例如工厂、设备、原料等购买意向的调查, 则由不同的机构进行。在美国有两个最有名的支出调查, 其中一个是由美国商业部和证券交易委员会合作进行, 另一个是在每年晚秋由《商业周刊》(Business Week) 进行。大部分的估计和实际结果相比较, 都含有 10% 以内的误差, 就国民所得中商业投资的高度变化而言, 这个成绩已是很好。有许多厂商也已发现自己进行顾客购买意向的调查甚为有用, 这可以国际领导公司 (National Lead Company) 的例子来说明;

国际领导公司出产钛, 此种钛原料为油漆业、纸张业、橡皮业以及硬地板等工业之主要原料, 所以钛原料的需求是一种引申需求, 其大小要看以钛为成分的产品预期销售量, 以及那些产品中钛成分所占百分比而定。在某一期间, 领导公司的营销研究人员访问了经选样抽取的 100 家公司, 并且先后和他们的研究技术主管、销售经理以及采购主管面谈。他们访问技术研究部询问有关他们生产的产品中, 使用钛原料的比例; 访问销售经理询问有关钛为原料的产品的销售前途如何? 访问采购部主管询问依过去的采购情况来看, 计划在未来采购多少钛? 基于这些洽谈, 以及其他补充资料, 国际领导公司的营销研究部门对钛的市场需求作了一项估计, 准备了“最乐观预测”及“最悲观预测”两套数字。

从这个例子, 可以得到许多启示。它说明访问调查购买者的意见是费时费钱的。但是在同时, 间接和直接的利益也从这些访问中引伸出来。和购买者洽谈, 领导公司的分析专家学到新发展的途径思考模式, 这些不是借印刷的资料所能获取的 (当然公司的推销员也可能执行此种功能)。他们的关心可能增进了领导关心购买者的全国形象 (Image)。另外, 这个方法也产生了各工业及各区域的分类估计, 经由这些次级估计可构成一个“总估计”。相反的, 我们将在后面看到, 某些数理统计的估计方法只能产生一个总估计数, 这些总估计数必须再依各区域、各工业的不同, 分成许多分类估计数, 才能应用。

总之, 购买者意向调查方法, 只在下列范围内, 才能增加其适用性: ①购买者很少; ②调查成本很低; ③购买者有明白的意向; ④购买者真能实行他们原先的意向; ⑤购买者愿意吐露他们的意向。若能如此, 则此方法对于工业品、耐久性消费品、计划性采购品和过去没有资料可参考的新产品, 极具采用价值。

推销人员综合意见法

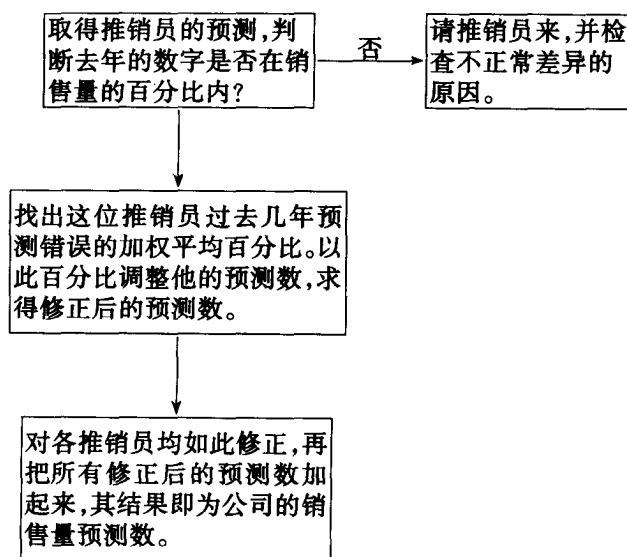
若是直接的购买者调查不切实际时, 公司可经由各地区销售人员, 分别就其工作地区内的产品种类或顾客估计未来需求量。通常各地区估计结果, 须经各地区的

负责人再加以修正，而后送往总公司，总公司也可能对各地区的估计再予修正，综合出总体估计数，以下是××化学公司的实例。公司在每年8月里，由各地区销售人员在准备好的卡片上记下其个人对该地区的销售预测值。当每一种产品卖给每一位主要顾客时，就有一张卡片，卡片上载明了前6个月内运送给此顾客的数量。卡片上留有空格，地区销售人员可将他下一年度的预测记入。另外也有另一种卡片，用来记载那些最近6个月来没有购货的老顾客。最后有一张空白卡片是用来预测新顾客的购买量。销售人员依他们的经验判断填入预测值（在当期价格下）。有时在某些地区，销售人员也能经由顾客购买估计来预测，此与前一方法（意见调查）类似。

（1）缺点

销售人员的估计，大部分都必须再加以调整，因为销售人员的观察可能会有所偏差，销售人员难免受普遍乐观或悲观心理的影响，或者受最近销售成败的影响，而会有走极端的判断。更有甚者，他们不了解较大的经济发展，以及公司在各地区的营销计划。他们亦可能为使其下一年度销售量能大大地超过销售配额，以获得奖金或升迁机会，而可能故意低估预测数字。而且由于人员缺乏足够的学识与分析能力，或者没有时间做详细估计，或者根本没有兴趣或不太用心。这些因素都可能使得他所做成的估计不太准确，而有修正的必要。

虽然有这些不利的影响因素，但推销人员的估计仍被许多厂家所应用，这是因为“过”与“不及”的错误可能互相抵消而得到一个较佳的总预测，推销人员的估计若有一致性偏差时，则可以觉察而加以更正，其更正方法如图3-7所示。



推销员意见调查过程图（3-7）

公司可能提供一些帮助或奖励办法以刺激推销人员作较佳的估计，此公司更可提供每一推销人员一项他过去的预测与公司实际销售的比较记录表，以及一套公司对于企业前途所做的假设，有些公司更可能将每一个预测做成摘要，提供给所有的推销人员。

某些推销人员的估计可能会过分保守，以压低公司给他们的销售配额，遇此情形，公司往往也应根据他们所报较低的估计，配给较少的广告及推广费用，作为处罚。

(2) 优点

优点具体来说体现在如下几方面

各推销人员对当地的情况较为熟悉，并且比较接近顾客，对顾客的认识比较深刻或更能看透发展趋势，特别是当产品具有一点专门技术性，而且技术常在改变时更普通，例如建筑用设备，因此其所做的估计较切实际。

由于参与的结果，使得推销人员对其估计结果较具责任感；同时他们对公司所提出来的销售配额可能具有较大的信心，更能鼓励他们达成目标（配额）。

此种由低层往上预测的过程，可以得到依产品、地区、顾客、推销员的细分估计值，用处很大。

总之，综合销售人员意见法，在下列条件范围内具有适度性：①推销人员对于情报来源最有认识；②推销人员很合作；③推销人员无偏差，或他们的偏差是可以更正的；④推销人员参与预测程序。可以获得额外的利益。

高级人员估计法

由于购买者意向调查法与推销员综合意见法所需耗费的时间与成本太高，并且其所得结果均需经过公司高级人员的修正，因此有时由公司高级营销人员直接估计，可使所耗费用减低，并且所得结果并不比前两种方法为差。

高级人员估计法，系由公司高级人员各自根据其所获的事实资料，独立估计下一期（或未来期间）可能的销售量，然后将此结果公布并请那些估计较为乐观或悲观者说明其所持理由，互相讨论之后，再请他们重做一次估计，如此重复估计直到彼此间的估计值集中在一个很小范围内，再取此范围的中值为预测值，此法的优点是简单明了，且所做的估计值代表各方面的综合意见，当然有时各高级主管间可能会坚持己见，而无法获得一致估计值，此时则宜由总经理做最后裁决。其缺点为所得的最后预测值可能较不易为推销人员所接受。

专家意见法

高级主管人员的估计，有时难免会过于乐观或悲观，因此介绍另一方法：专家意见法。例如汽车制造公司常请求他们的经销商直接作销售估计。这种估计和推销

人员估计一样有同样的优缺点，和推销人员一样，经销商不可能作很细心的估计，对企业将来的发展可能看得不准，亦可能提供有偏差的估计数字来取得眼前的好处。

有时候厂商会聘请外界专家来评定将来的市场需求量。事实上，厂商常使用外界所提供一般的经济预测或特殊的工业预测，也属专家意见。各公、私营机构也常发行或出售长短期商业情况的定期预测，专家所提供的意见，也可能是调查购买者与供应商的结果，并且也常是分析过去统计资料的结论。

美国洛克希德（Lockheed）飞机公司，曾使用一项专家意见调查的方法。此公司制造机身及导弹为主要业务，所以公司接触的顾客数目相当少，但每一顾客的购买量都相当大。因此公司预测问题是预估在未来期间内，有多少特定顾客会来订货。然后由一群公司的经理，单独地权充各主要顾客，冷静评估公司可能提供的及竞争者所能提供的条件，模拟每一顾客买什么及向何处购买的决策，然后将各顾客从此公司购买数量加起来，再与营销部门的统计预测量相对照调整，作为公司的销售量预测值。

(1) 优点

预测能做得较快较少花费用。

在预测过程中引证并且协调各种不同的观点。

假如基本资料较少或缺乏的话，用其他的方法可能找不到答案，只好求教于专家，如新产品发售就是一例。

(2) 缺点

其意见比具体事实要难以使人信服。

② 责任分散，好的和坏的估计值机会参半。

用此方法所求得的地區、顧客、产品分类等预测数，没有总预测数那样可靠。

市场试销法

不算使用购买者调查、推销人员意见、高级人员估计或其他专家意见，预测情报的价值，依据情报收集的成本，其可行性以及可靠性而定。假使购买者并无审慎的采购计划，或对意见的实行不确定，或专家不能预测很准时，直接的市场试销不失为可行的方法。试销对预测新产品的销售，或对一个旧产品在一种新配销通路上新地区的可能销售，有其特别的好处。欲知一个短期内购买者反应的预测，小型的试销也是最理想的方法。

模拟分析

模拟分析是利用模拟模式以预测未来的市场需求情况，模拟模式借着电脑操作

以观察模式中由于自变数变动而造成因变数变动的一种技术，然后根据模拟的经济或市场行为结果，加以预测。利用模拟分析所具有的最大优点是它不需要分析被预测变数及每一自变数间的关系，也不必像回归模式或计量经济模式（这些方法将会在以后陆续介绍到），需建立一多变数的预测方程式或一组预测方程式，才能进行预测。它只需模拟个别消费者的购买行为，然后将个别消费者的模拟结果汇总，即可以汇总的模拟结果代表市场的需求状况。

模拟模式对复杂现象的预测，特别有效，例如预测总销售时，可以采用三个自变数：国民生产总值、价格及广告支出彼此交互作用，进行模拟模式预测。

模拟模式可以是简单的形态，也可以是较复杂的形态，复杂的形态常需借助电子计算机的操作，以进行分析。

模拟分析的优点在于能将复杂的问题简化，此外它还可衡量某些不可控制的变数，例如国民生产总值及竞争状况是厂商所无法控制的变数。

模拟分析的主要缺点是建立模式费时、费钱，模式的有效性及可靠性不易获得验证。

相关分析法

相关分析法系利用统计技术于销售的一种方法，其主要步骤为：第一，发掘与公司销售量具有高度相关的因素或变量。第二，估计此等因素未来变动的趋势。第三，根据此等相关因素变动趋势作估计。

因此实际上相关分析是衡量公司销售与其他经济性时间数列相关。例如发现汽车销售量与个人平均所得水准相关，则可根据个人平均所得水准的发展趋势，估计汽车的销售量。有人认为此方法不过是将预测销售量转换为预测其他因素而已，但是在实际上，这种间接方法具有如下的优点：

(1) 其他经济数列由多人预测较为可靠。

(2) 如其他经济数列因素具有领先性质则更可靠。

利用相关分析法来作销售预测，较客观可靠，并且常可委托专家办理，也是一项优点。

计量经济模式法

计量经济模式是由一组相互关连的回归方程式所构成的系统，每一方程式常有一特定的经济理论或有关学科的理论做基础，通过计量经济模式，根据已知的自变数来预测因变数。

本法与回归分析不大相同，举例说明如下：假设销售额 S 为国民生产总值 G 、价格 P 及广告支出 A 三者之函数即： $S = f(G, P, A)$

在回归模式里，假设 G 、 P 、 A 三个自变数为外生变数（即由模型外因素所决

定)，三个自变数不受总销售额影响，三者之间彼此无影响或关系。此一假设，就国民所得而言是有效的。但若考虑到价格及广告支出两个自变数，则此一假设便不再有效了。因为广告支出会影响产品售价（生产及销售成本影响单位成本，进而决定售价）；销售水准会影响成本水准，同时也会影响售价及广告支出。将上述说明以计量经济模式表示如下：

销 售 额 = f (GNP、价格、广告支出)

成 本 = f (生产及存货水准)

销售成本 = f (广告支出、其他销售支出)

售 价 = f (成本、销售成本)

由于四个变数交互相依性 (interdependence)，无法利用一般回归模式予以分析，因此必须建立计量经济模式。实际的计量经济模式，要比上述例子复杂得多，因此有时必须利用电子计算机解决这方面的计算问题。

计量经济模式的优点是模式本身即可提供自变数的数值，预测者不需从模式外另加以估计；其缺点则是要发展一有效的计量经济模式所耗费的时间及费用皆相当可观，且模式复杂，不易为管理当局了解及接受。

一般预测技巧

预测在企业营运上是一件非常重要而且具有多重用途的作业。因此，将特加探讨一般预测技巧，以提供寻求市场机会以及营销策略的依据。

为寻求市场机会，有两种特定形态的预测可供参考。它们是：①市场环境改变的预测；②对某一特定产业技巧改变的预测。经由预测消费及技术环境 5 到 10 年，将能发掘新的机会。通常这种预测是使用插补趋势或判断将来的情节来达成。例如生产电动汽车不管在技术上及经济上现在虽尚未成熟，然而假如科学家相信未来十年这种技术将成熟而可商业化，则对于汽车、石油、电力公用事业等产业而言，将可能具有预测的涵义。

(1) 预测上应考虑的因素

虽然我们对于将来情况无法全然知悉，但我们可以对将来可能产生的情况建立“架构”然后在各种情况下建立行动计划。

如果想知道在未来 5 年除草机产品的需求情形，可以调查现在的使用者，请问他们希望将来 5 年的需求如何。这种方法虽然很平常，但充满着不确定性。因为消费者仅能在其极有限的条件之内，了解他们希望如何。如果消费者是处在 80 年代的环境来期望 90 年代的车子的情况，大部分的人都会描述类似他们当时所拥有的车子。然而如果他们被告知石油的价格会加倍，防污设备会降低汽车行驶效率，劳力及工具成本会使汽车价格上涨 50%，则这些受访者的反应一定会不一样。在这种情况下，研究者会预期更小、更有效率的汽车需求。如果要预测将来的需求会如何，则需要考虑诸多消费者环境的条件。因此，为了预测将来情况，必须先认清

有关变数，及观察其可能组合。

以除草机为例，下列变数可能会影响这种产品的需求，它们是新家庭户数、单户家庭住家与公寓宿舍建筑比例、除草机使用的可行性及成本。就是仅考虑二变数，也有很多的可能情况存在。如表 3-8 所示。

即使在这简单的情况下，人们也可对其需求作好几种假设。如果第 1 方格情况将出现，则可预期家庭除草机销售量会下降，对小花园及室内园地的用具会增加。除 2、3、4 格的不同，则会有不同的需要。

即使技术对于事业、政府、社会有很大的影响，其方向及增长会一年比一年重要。因技术不断进步所造成的机会及失去的机会的威胁将激励很多产业一致地评估其未来。

在事业经营上使用预测并非是一件新事情。例如创业家经常预见将来会有怎样的一种情况。我们所强调的应为方法论及其技术。因此各国政府已鼓励研究将科学技术及预测转换成经济实质及效用。

表 3-8 除草机需求预测上应考虑的因素

	园 丁	
	多又便宜	少又贵
大部分公寓少住家	1	2
大部分住家少公寓	3	4

(2) 技术预测的重要性

对于某一特定行业而言，下列问题非常重要。

超音速飞机对于各国航空事业会有什么样的影响？对于机场及运输网会有什么样的影响？

在本世纪，替代能源是否会有其经济可行性？能源短缺的长期影响如何？对于石油产出是否有替代方案？

电动汽车在功能上是否可行？对于服务站的影响如何？

这些问题很明显地反映技术预测对于个人、公司、产业、政府会有重大的影响。

预测技巧的意义是使用逻辑分析系统导致可以借数量表达的有限范围内的各种可能性，尤其是技术可能性。它是对有用的机器、程序、技术的将来的特性加以预测。技术预测，通常是以数量方式来表达绩效水准的，为了达到一定的绩效水准及一定水准的准确度，资源的衡量有时也包括于技术预测之中。

(3) 预测的准确性

预测的准确性及资源通常会受到预测本身的影响，同时也会受到决策者反应的影响。预测的四种主要因素如下：

时间长度；

特殊技术的特质；

技术会带来的特质；

技术带来的特质存在的可能性。

每一种因素被衡量的准确性当然要看使用哪一种预测方法，例如在考虑汽车的将来情形时，只需要一般的时间长度即可。然而在其他情况之下，准确的时间长度在武器方面就很重要。同样的在某些情况下，只需具备广泛的技术观点即可，而在其他方面，较狭窄而特定的途径是必须的。

很多人批评预测的可信度及方向。这种批评产生了两种反应——预测是否必须要能完成某事及是否所有预测必须具有类似的方向。

逻辑上，好的预测并非一定要能完成什么，但首先，预测是根据历史资料及对将来的假设。如果将来会有创新而会改变假设及周围环境，当然预测会无法击中目标。为了这些及其他理由，很多旧预测方法被新的分析技术替代。另外，即使预测是正确的，决策者本人可以对于预期的一连串事件加以修饰。如果预测显示有两个竞争厂商会倒闭，则决策者会修饰因果关系，然后用修正后的结果来估计并修正以往的预测。

科技预测法

以下将从目的、技巧、限制、优势等四个方面具体分析一下科技预测法。

(1) 目的

很多人以为，科技预测的目的是要精确地算出某个时日会有某种形式的技术产生。事实上，若以此标准来评估科技预测根本是一种不可能的事。科技预测的目的和其他的预测相同，只是在评估未来何者发展的概率较大？重要性如何？换句话说，任何有经验的总经理，绝不会期望从市场预测中获得毫厘不差的情报。他知道这是不可能的事。因此，他只是合理地要求分析、预测人员，估计出最可能的情形，并对其他可能情形的出现机率，加以评估，使管理者能根据它做出较佳的决策而已。

一般人在想到科技时，都会直觉地认为所指的是明确的实体，却不知道它具有多变的特性。对它只能作范围性的预测，或者以概率的形态表示出来。他们认为，在某种特定的情形下，科技是否存在，从事预测的人，也必须找出准确的结果才算数。这种误解，不仅是对预测者的苛求，而且也混淆了科技预测的观念。这个观念若不加以澄清，将使人们对科技预测的目的产生重大的误解。

事实上，“科技”不单指金属，也不是指化学物质。它所代表的意义，是知识——各种物质间相关的知识——和其有系统的运用。从表面上来看，各种机器、产品或生产系统，虽呈现出一种跳跃式的发展，但事实上，创造这些技术背后所隐含的知识却是许许多多不足称道的个别小成就累积而成的。

换言之，科技预测之所以可能，是因为技术知识与经济特质是有连贯性的，而技术在经济上的可能运用，也可被预测。因此，科技预测的目的，事实上是： ①基于现存的科技，做延伸性的推估； ②针对未来的需要，做个“范围预测”； ③对某种技术在运用上的特性，以机率的形态来说明； ④分析这些科技一旦实际运用后所可能产生的影响。

(2) 科技预测的技巧

科技预测的方法相当多，我们仅选取其中较重要的方法介绍如下：

需求导向分析法

许多研究显示，如果能清楚地确认需求为何——只要不超出科技的能力——那必将成为促使科技改变的最主要力量。事实上，科技只有在能迎合需求的时候，才有用处。因此，要能够确认目前的科技无法迎合未来的需求，才能动手分析科技在未来的可能进展。

在分析未来的需求时，可从以下几个方面着手：

A. 人口及社会结构的分析，这方面的研究，可以让我们概括的了解，未来技术性需求的本质及其程度。

B. 条件需求分析，这类方法是用来推测在何种条件下，才会对新科技产生需求，以及它发生的概率是多少。

C. 机会确认技巧，这种方法能协助管理者找出由新科技来解决的，或者是新科技能解决的潜在需要。

在采用需求导向的分析法时，预测者不但要衡量外在压力的强度，还要把科技进展的速率、可行性、社会未来的偏好倾向，以及在抵制中从事变革的可能性统统列入考虑范围。也只有这样的分析才能够准确地估计出，新科技在何时才能真正满足社会需求。

在科技预测方法中，有一种是先提出假想的或未来可能发生的问题，然后找出解决这些问题的方法，并界定其所需具备的特质。这种“问题”导向的方法是“需求”导向的一种变形，它广泛用在分析太空、军事上的潜在问题。因为这些方面，没有任何过去的经验可资参考。

②供给导向分析法

企业在从事科技预测时，另一种值得介绍的方法是把现有的设备或现象，推展到理论的极限，看看它能解决哪些问题。这种方法较能把握到科技本身的限制。不幸的是，利用这类预测技术得出来极富想象力的结果，往往离现实太远，被认为是荒诞的“科幻小说”，而显不出它们真正的重要性。所以在采用这种方法时，应尽量和需求导向评估法共同使用，以免脱离现实的需要。

在供给导向评估法中，有一种是科学展望研究。这种方法是预测：

A. 将来，哪门学问会成为注意的焦点

B. 从企业的观点看，未来几年里哪方面最有可能发展出相关的新知识；

C. 目前的研究工作，在可预见的将来，能解决哪些问题？又有哪些问题是太可能有结果的？这种预测法基本上也是考虑“供给面”，在实际使用时，常面临的问题是几乎每一门科学里，都可以发现许多可能的发展，所以必须小心谨慎地做，才能给管理提供者真正有价值的情报。

(3) 科技预测的限制

以上所介绍的方法各有优点，事实上也的确给企业的总经理们提供了有价值的情报。但在实际应用上，这些科技预测法也有许多缺点，值得制订政策的主管和专人员在使用预测法时特别注意。以下所述者即这些缺点。

科技间相互影响的效果，可能会引起令人完全无法预料的结果，使原先的预测完全失效。一般说来，在极端进步的科学领域里，我们只能知道，某些科技之间可能会有相互影响，而且将因这种影响而使这些科技更加重要。困难的是在极端进步的科学领域里，很难找到一位精通多项学问的专家来分析它们的影响程度。

重要科技突破所造成的结果，将开创出一个完全崭新的局面，但由于这种创新和以前的科技没有必然的关系，常很难在事先观察得到。因此，常被人们当成是贬抑科技预测工作的理由。

科技预测工作进行过程中常碰到的最大问题是资料来源不足。预测者只能透过直接的访问，以取得第一手资料。但基于成本的考虑，抽样调查人员无法太多，因此常会影响研究的结果。

从事科技预测工作的人员多是技术专业人员，由于他们日常的工作讲求证据与科学，因此在从事预测工作时，常较保守或缺想象力，使得预测的效果大打折扣。所谓预测并非算计得丝毫不差，而是判断一个大概的方向，如何建立此项正确的观念，实为一般管理人员不可忽视的重要课题。

第四章 营销战略计划

本章提要

市场营销战略计划是事先对未来行动总的设计、安排等，是企业为实现其营销目标而制定的长期方案，关系到整个市场营销的未来，因而好的总经理，一定要有对营销战略高超的鉴别能力。

- 一、市场营销战略概述
- 二、总经理制定营销计划的方法和内容
- 三、销售区域划分理念

一、市场营销战略概述

营销战略是企业为实现特定的营销目标而制定的行动纲领或方案，是企业战略的一个组成部分，属于业务层次、职能部门的战略。战略和计划没有本质区别，都是事先对未来行动的设计和安排。战略一般指周期较长、重大的决策，计划则强调可操作性，是短期的部署。

市场营销战略制定流程

制定有效的市场营销战略是在激烈的竞争社会环境中保持企业资源与环境变化的平衡，促使企业发展的重要手段。

战略制定流程是企业营销工作的重要内容，是企业识别、分析、研究、选择和开拓市场营销机会，以实现企业任务和目标的管理过程，主要包括以下几个步骤：

(1) 外部环境分析

营销人员不仅要观察影响营销活动的主要宏观环境因素（人口的、经济的、自然的、技术的、政治法律的环境因素），同时还必须观察重要的微观环境因素（顾客、竞争者、供应商、分销渠道）。这些环境因素会影响企业在市场中的获利能力。企业建立营销信息系统，研究环境因素的发展趋势和规律，从趋势和规律中，辨明市场机会和风险。

(2) 内部环境分析

外部环境机遇对每一个企业都存在，但不是所有的企业都能抓住这个有利时机，这是因为不同企业的内部环境不同。只有充分发掘企业自身优势，把环境机会和企业优势结合起来，企业才能成功。

企业必须定期检查内部环境因素，分析自身的优势及劣势，扬长避短，找出能充分发挥优势的市场机会。优势和劣势分析方法是利用“优势/劣势分析检查表”来进行的。表 4-1 是一个检查表的基本形式。

(3) 制定营销战略目标

对企业的优势、劣势、机会和威胁的整体分析称为“SWOT 分析”，它是战略分析的基本模式。通过 SWOT 分析后，就进入制定营销目标阶段。营销目标是未来一定时期内营销活动的定性和定量的指南针。

营销目标可能不止一个，而是一个包含多个目标的目标集合。常见的目标集合包括销售额、市场占有率、利润率、风险分散、企业形象和声誉等多个目标。营销目标制定过程就是在研究市场机遇的基础上，依据企业的优劣势，确定每一个分目标以及各个目标的组合关系。

合理有效的营销目标应涵盖下列内容：

层次性：各个目标应按轻重缓急层次安排，确定目标集合中的首要目标、关键目标、重要目标和次要目标。这样即使目标之间存在冲突和不平衡，也可以按照重要性的差异来协调相互关系。

数字化：目标应尽可能地用数字形式表示。“到明年底企业的投资利润率达到 8%”的表述就比“努力提高投资利润率”更明确、更有约束性和激励作用。

客观性：目标水平应该切实可行，必须在科学分析机会和优势的基础上形成，而不应是主观推测的产物。过高的、不切实际的目标无法指导行动。

表 4-1 优势/劣势分析检查表

	企 业 能 力					该项能力对竞争 力的影响程度
	很强	强	中等	稍弱	极弱	
营销能力：						
1. 公司信誉						
2. 市场份额						
3. 产品质量						
4. 服务质量						
财务能力：						
5. 资金成本						
6. 现金流量						
7. 财务安全性						
生产能力：						
8. 生产设备						
9. 生产能力						
10. 规模经济						
11. 技术和工艺						
管理能力：						
12. 有远见的领导						
13. 具有奉献精神的员工						
14. 组织弹性						

一致性：各个目标之间应尽量协调一致，避免过大的矛盾和冲突。

(4) 市场细分

从企业营销的角度看，某一产品的市场是该产品的全体消费者，任何企业都会面对成百上千个消费者。但是，不同的消费者受自身条件的影响，对产品的具体需求往往并不相同，甚至差异极大。比如，购买音响的顾客其购买目的可能是：

作为家庭摆设；

发烧级音乐欣赏；

休闲娱乐；

显示主人的身份和地位。

虽然购买的产品相同，但是购买行为背后的购买动机有很大区别。因此，对产品的要求也就不同。为休闲娱乐目的的消费者要求音响价格适中，质量稳定；为发烧级音乐欣赏的消费者需要品质优势的产品；显示主人的身份和地位的购买要求产品有突出的品牌形象，价格不是问题。

可以看出，市场上的需求是五花八门的，企业仅靠有限的资源要满足所有的需求是不切实际的。最佳的选择是为某一特定市场服务，这部分市场需求有相似性，企业就可以提供有针对性、有特色的产品和服务以满足需求。将某一产品的市场按需求特点不同划分为不同的子市场的活动就是市场细分。

(5) 选择目标市场

目标市场是企业决定进入并为之服务的市场。市场细分活动将划分为不同的需求但具有相似性的子市场，企业必须结合自身的优势、特点选择合适的子市场作为目标市场。企业的一切经营活动都是围绕着目标市场进行的。目标市场可以是市场细分后的某一个子市场也可以是多个子市场，还可以是所有的子市场。有关目标市场选择将在第三节中具体讨论。

(6) 市场定位

企业一旦选定了目标市场，就要对目标市场上的产品进行市场定位。所谓市场定位就是根据竞争对手现有产品在市场上所处的位置，针对消费者对产品特征或属性的重视程度，大力塑造本企业产品与众不同的、形象鲜明的个性或特征，并把这种形象有效地传达给消费者。市场定位也就是明确企业产品在消费者心目中所处的位置。

(7) 确定营销组合

在选定目标市场后，就要确定市场营销组合策略，综合运用企业可控的营销手段实现营销战略目标。

市场营销组合有下列特点：

- 可控性：它是影响企业营销活动的一些可控因素的组合。企业可以根据目标市场及营销环境的具体情况改变这些因素的组合，使自己能比竞争者更好地满足目标顾客的需求和更好地适应营销环境。

- 多层次性：市场营销组合由四大类因素组成，每一类因素下面还有各种层次的影响因素。比如在促销因素下面，有广告、人员推销等次级因素，在广告下面按照媒体的不同还有电视广告、杂志广告、广播广告等多种因素。

- 动态性：四大类因素的各个层次的次级因素的相互组合，构成了许多不同类型的市场营销组合。这些市场营销组合的最终结果是各不相同的。即只要企业的市场营销组合中的某一个因素发生了变化，那么就构成了一个新的市场营销组合，它发挥的作用不同于原来的营销组合。因此，如何强化这些可控因素的组合，是企业营销人员的重要任务之一。

●整体性：市场营销组合的四大类因素构成了一个有机整体。企业在策划市场营销组合时，必须将它们综合起来加以考虑，充分考虑它们之间的相互作用、相互影响，这样才能发挥市场营销组合的整体效用。

二、总经理制定营销计划的方法和内容

总经理制定正确的营销计划必须要涵盖营销计划策划和长期企划流程两方面：

营销计划策划

所谓“计划系统”，是指计划作成的完整过程，如下图由输入因素（市场目标、公司能力、市场竞争状态、过去成绩、预测与趋势及环境因素等），透过计划的程序，指派责任，确认问题与机会，综合与分析情报，产生策略到拟出并沟通计划，在组织的因素（财务、产品、人力等资源）的控制之下，产生计划的输出（营销策略计划。年度规划与预算、产品规划、投资规划、执行方案规划及程序检讨结果衡量），来达成公司营销计划中具有系统性、简单性、弹性化、迅速性、持续性与可行性的目标。如此一个完整结构的过程。贯彻好了，公司营销计划才算是完整的。

然而营销计划是公司整体策划的一部分，所以营销计划也受到公司的影响，这些来自公司的影响包括组织的基本社会经济目的、高层主管的价值观念与公司所处的环境，所以营销计划在组织中所扮演的角色，可以下图来说明。由组织的目标与能力，经过营销程序（拟计划与预测）作成 4Ps 的策略（即产品、通路、推广、价格等的策略），来满足环境的要求。例如使消费者满足，使公司能在市场上竞争，符合政府管制的要求，顺应技术与经济条件及国际因素的要求等。由此可知营销计划在这个达到目标过程中的重要性。

营销计划的编制方法

在编制营销计划时，由市场调查与需要预测开始，对市场与环境了解之后，才配合组织的整体经营的策略计划，来拟定营销计划，包括长期策划、短期（或年度）规划、投资规划、产品规划与执行方案规划，详细的内容稍后会再详细叙述与探讨，依横剖面可分为主要营销活动计划与主要销售计划，前者包括有目标设定、决定产品线、设定市场标的。决定基本价格与选择销售路线等；后者包括有推销员训练、推销员活动、广告及推广、产品服务、差别价格与提供销售信用等。

拟定营销计划过程中，会受到来自其他部门的牵制与其他部门调整的影响，如营销部门拟定本身营销计划时，即使由企划部门来拟定，也应考虑到其他部门的因素。也就是说，营销计划的编成，是以组织整体的目标、使命及需要为前提，而不能只凭营销部门一己之利来编成。也惟有在整体协调合作下，编成的营销计划才为

可行。

长期企划流程

长期的公司企划包含公司未来努力的基本“目标”与“策略”，其结果即称为长期计划；长期计划是建立公司其他计划体系的架构。

在以前，长期策划强调如何使公司的设备及财务状况配合生产线的预期成长，这个说法使许多重工业的发展（钢铁、化工业）必须优先考虑固定资本投资与未来生产需要的配合问题，但现在有些产品项目及产品线面临剧烈竞争及技术淘汰时，许多公司开始把投资的重心转到市场及产品的选择上，因此长期策划的使命，应要能指出公司基本的“营销使命”，并选择机会来配合此项使命，在选择市场机会并建立营销计划之后，公司接着应规划它的设备及财务调度问题。

（1）长期策划的程序

策划程序可以用一个鞋商面临市场快速变化的例子来说明，光明皮鞋公司原是一家专门制造及销售农业工业用鞋的厂商，但近年来地方市场销量渐降，公司主管们开始对未来销量表示担忧；他们知道在作长期财务预算及设备扩充的策划前，必须面对此市场预测及目标设定问题。在考虑此类问题时，最合逻辑的方法就是考虑下列连贯性的问题：

诊断（**diagnosis**）公司现在处于什么地位？为什么？

②预测（**prognosis**）公司目前朝何方向走？

目标（**objective**）公司应朝何方向走？应走多远？

策略（**strategies**）什么是达到目标的最佳方法？

方案或战术（**tactics or program**）由谁在何时作特定的行动？并动员用多少资源？

⑥控制（**control**）用什么衡量方法来决定公司是否在进行原定计划？

用这些连贯性的问题，构成了我们策划的程序，在以上六个步骤完成之后，就是长期策划的完成。

（2）策划的工具

从上述概念性的程序中，我们可知策划是一连贯的层次，而要完成这些程序，有其必要与可行的方法，现分述如下：

诊断

企划程序的第一步为测定公司目前市场情况及其影响因素，这可由产品、地区及其他区分方法，来建立公司销售量及市场占有率的趋势资料，有关的营销成本、工厂利用程度、利润水准及其他变数的资料也必须同时建立，通常这些基本资料可由会计主管及营销研究主管那里得到，拟定计划必须利用此等资料来仔细分析趋势变化，而不能只凭主观印象来决定。

预测

除“诊断”公司目前的地位之外，公司仍须估计若当前趋势继续不变，公司会走向何处？如前述，光明鞋商在工作用鞋这个产业上，若保持乡村市场的营销力量，则在三年间，其销售量和利润会变成怎样？

一个有系统的销售量与利润的预测，应包括 5 个步骤，假设此鞋商只生产一种同质的工作鞋，这些步骤体现如下：

A. 通过对产业销售量的预测说明整个企划期间产业销售量的预测，产业销售量与许多变数有关，例如实际所得、工人人数及鞋价等等，这些变数可由统计需要分析来表示，其未来价值可以估出，而且也可用来预测未来工作鞋的需求量。

B. 厂商销售量的预测厂商目前的市场占有率是预测未来销售量的出发点，假如厂商的占有率不变，则其销售量可直接由产业销售量来计算，但是厂商不可认为其占有率不变，因为厂商可能因高度的竞争而失去部分市场，也不能因创新或增加营销投资而获得所有市场；在此，我们将假设厂商能预测影响占有率的原因，如此，则能比较容易从全产业销售量求得个别厂商的销售量。

C. 厂商收益、成本和利润的预测厂商以实用单位所预测的销售量可作为估计未来利润额的基础，第一阶段是预测收益，此为期望售价与销售量的乘积。第二阶段是预测成本，包括估计厂商用于生产及分配的资源数量及其价格。最后一个阶段是计算利润，这是利用前面资料及简单减法的结果。

D. 投资的预测厂商绩效的衡量指标，并不一定是利润的绝对额，而是这些利润与净投资的比率，投资报酬如果与其他同等风险的厂商比较而有超出或相等时，往往被认为相当满意，在估计未来的报酬率时，厂商必须拟定如要保持预期的营销计划与销售量，应作何种程度的投资。

E. 投资报酬率（ROI）的预测最后这个步骤是由前两个步骤求出，这预测的结果，对管理阶层确是一番打击，假如此预测是对的，则产品市场目标与策略均将作修正，同时这也可以表示管理部门对预测信心程度的大小。

以上这个模式的任何假设，均将影响投资报酬率的预测，对经济景气与否的预测，在将此预期的具体数字导入模式中时，可能大大影响投资报酬率，即预测对假设的改变的灵敏度不确定，所以我们作了三个 ROI 的估计，分别是以最乐观、最大可能、最悲观的假设为基础。

(3) 目标

计划里的“目标”有几个特定的意义，第一是选择厂商活动的特定市场（market - areas）；第二是建立特定的销售目标（salestargets），前者可说是基本市场（generic market）的目标，后者则是销售对象的目标。

基本市场的概念有意将“厂商是特定产品的生产者”的观念转变为“厂商是满足市场需求的工具”的观念。假如前述光明皮鞋公司主管认为他的企业是工作鞋的制造者，则他的命运将限于某种产品而已，而无法与一组基本而持久的市场需要发生关系；相反的，如果他认为他的企业是满足各种穿鞋人的需求，则他能够拥有更

多的市场机会。以更广的观点来看,光明公司应该认识并准备满足随时发生的新需求,例如有些人喜欢“通风”的鞋,有些人喜欢容易穿着的鞋,也有些人喜欢既轻便又美观的鞋。由于光明公司在制鞋技术上已有成就,所以进入这些新市场应是轻而易举并且是有利可图的,至少这些机会可提供管理者作策划未来的参考。

至于销售目标,各厂应在他们可能达成的实际能力下,作合理的设定;光明公司若说在五年内要达到 30% 的市场占有率,则这可能只是一种期望的直接反应,但尚欠缺对公司产能的实际评估,所以销售目标必须在评估各种可行方案与检讨未来期望的环境因素下才能真正设定;通常在选择最可行的方案后,才确定在未来一段期望之内的销售数量目标,换言之,目标与手段的设定互有影响作用,在定案之前,必须深切及广泛进行分析探讨。

(4) 策略

策略即是厂商用来赢取竞争者,吸引顾客及有效的利用资源的大原则或大方针,以营销组合(4P's)的内容来说(见表 4-2),在产品、通路、推广、价格四个重要营销环节上都可个别形成无数的策略,也可以组合起来形成较复杂的策略,表 4-3 的九种营销组合策略的产品与价格的组合策略,事实上,目前企业界所做的营销策略都是将 4P's 组合起来的,而较少有只靠 4P's 单一环节作成营销策略的。

通常最佳的策略是来自创造性的构思,对市场未满足需求的检讨和评估竞争的策略而得的。前述光明鞋商的营销策略应包含有:

尽可能开发高品质产品。

采取高价策略。

采取比竞争者更活跃的广告活动。

任用有经验及责任感的推销人员。

表 4-2 营销 4P's 的主要内容

产 品	通 路	推 广	价 格
品质	配销通路	广告	水准的高低
附件配件选择	配销涵盖面积	人员推销	差异程度
式 样	销售出口地点	销售促进	折扣及津贴
品 牌	销售地区	报道	付款条件
包 装	存货水准及地点		
产品种类范围	运输方法		
保 证			
服务水准			
其他服务			

表 4-3 九种营销组合策略

品 价 格 水 准 质 水 准	高	中	低
高	优势策略	渗透策略	物美价廉策略
中	起价策略	中庸策略	平价策略
低	躲避策略	占小便宜策略	廉价策略

另一套策略可能是：

开发普通品质的产品。

采用低价策略。

与竞争者采用同等的广告活动。

采用比竞争者多的推销人员。

就同上面所说明，随环境、时间的不同，光明公司可以有很多不同变化的营销策略。

(5) 方案或战术

厂商的目标显示它奋斗的“方向”，策略指出他进行的“路线”，方案或战术则反映出它将使用的特定“工具”。虽然战术性的决策并不是基本的，但不可否认它也很重要。

比如前例，假设光明鞋商决定开发轻便鞋市场（这是“目标”）。同时也决定开发高品质产品，采用高价政策，并且依靠大量的广告活动来推广（即策略），他就设计了可耐用两年的鞋子，售价 \$410，年度广告预算 \$3000000，电视及杂志广告并重（这是“战术”）。此时问题较多，因为在同一策略下，另一组战术价值及资源分配是否能产生较高的销量或利润，必须予以评估；简言之，\$390 的售价与 \$410 差不了多少，但前者必然比较有效，因为看起来不像 400 块钱的样子；也许将广告预算的 2/3 花在电视广告上，而杂志广告只用 1/3，可能产生更好的效果。

战术决策的优势可用营销研究及一些新的作业研究技巧来估算，战术决策也称为方案规划，以行动的时、空、人、步骤、经费为要素，是达成目标的基本能力来源，但却常为一般人所忽略，此为营销人员应特别注意之处。

(6) 控制

长期计划代表经营管理的最高境界，因在策划过程中，主管已确定最适合的目标、策略及战术（方案），由于它是以一组详细的假设与期望为基础，所以其有效性必须以时间来证明，何况往往新的情况会对计划中的基本假设提出挑战；这种现象代表着两个意义：第一，计划必须包括控制部分，以便能常常检查该计划的效能；第二，厂商必须准备一个或数个备用计划，以便随时应付新的挑战。

长期计划的控制部分必须包含绩效目标，而且这些目标必须定期予以检查，才

不至于因环境的变动，而使目标变得不切实际。在企业界中，有少数厂家除了准备“主要计划”之外，尚各有“紧急计划”，所谓紧急计划是用来应付主要计划中所假设的环境发生变化时之用，因环境因素在未来可能发生各种变化，所以理想上，紧急计划应为每一可能变化的环境准备；如此作法当能应付任何变化，但实际上，制定如此大量的备用计划，必然花费太多时间及金钱，成本可能大于效益，所以最可行的作法，是仅对关键性的因素，准备紧急计划即可，以利届时作必要的竞争性反应。

再者，在我们说5年长期策划时，若认为每5年才作一次计划，则为软弱无力的制度。我们应该每年对此五年计划作检讨修正（俗称为辗转性长期策划），以提供必要的弹性。

年度规划与经费预算

每年，许多厂商都会准备一个年度计划，然而厂商所谓的年度计划只是反映出去年的成果，与明年可能出现的问题，而不是对长期计划作进一步的阐释及执行，避免使公司经营陷于短期作战的困境中。所以在我们探讨年度规划与预算之前，要有一个深刻的概念，即：“健全的年度计划，应该是执行长期计划的有力手段”。

（1）制订年度规划的方法

不同厂商的年度计划程序常有不同，我们可将之归类为下面三种不同的方法：

①照旧延续规划法（**Extrapolative Planning**）

即管理者只考虑继续使用目前的策略，并估计可能获得的利润与销售量，假如这些在配合长期目标的考虑下，都能使人满意，则可将其作为公司年度的目标。例如推销员对未来的预测，是以目前的销售量为基础，再经公司总部整理后，如认为满意，即成为公司年度计划的基础。

上级目标规划法（**Goal Planning**）

由管理阶层先设定后经股东会同意的销售利润的年度目标，再分配给各地推销人员，让各下级人员思考如何达成的手段。比如公司的高阶层决定“经销商的销货必须占整个企业的20%”，但并不告诉营销人员应多销售何种产品，订多高的价格，用何种配销通路，而这些都是营销人员目前及未来自行决定的手段。这种方法也可以说是上级目标规划法（**goal down - planning**），由上级订定目标，颁布下来由各级遵守，而由各级单位依此目标拟定他们自己的计划，呈报上级，在长期计划的指导原则下，组合成公司的年度计划；。

最佳目标规划法（**Optimization Planning**）

就是管理阶层考虑主要的可行策略，及其对利润、销售额、占有率及未来投资机会等等的的影响；主管评估这些影响，并选择能产生最好结果的策略，即用这些估计的结果来建立公司的目标。

最佳目标规划法是最符合逻辑的一种方法，但却是最少使用，其理由为企业的

企划人员经营的眼光甚短，因为许多计划都是以直线延伸来做预测，或重复以前的计划，这种做法实在很浪费，而且，这种完全以过去为基础的规划报酬率，及不同的策略内容和成果；也失去从长期规划的整体观念下，从事年度规划设计的意义。

(2) 年度规划程序的实例

公司建立年度计划常需经过几个步骤，以下用两个实例说明：

电器公司

此公司是以“顾客导向”作年度计划的先锋。此程序开始及结尾均是顾客。根据营销研究、分析和预测，该公司准备了一套主营销计划，包括目标的建立、产品线的决定、市场的选择、销售通路的建立，并列其他营销政策，这也成为特定产品计划的基础，其后再引出主销售计划及广告、促销、销售训练、产品服务、营销人员发展等等的机能性计划。实地营销组织的任务分派也因之确定下来，同时也与经销商、批发商及顾客等阶层的计划相协调一致。

西兰尼斯纺织公司年度规划的程序与上述略同，只是较不复杂，并且指出各任务所在及其完成期限，这个规划程序开始于8月底，由高层人员收到营销研究报告，并送出全部产量及利润计划，在9月及10月间，产品规划经理会同销售经理及营销协理，建立整体营销计划；在10月中旬，营销协理审核、批准计划，并提交总经理作最后批准。同时，销售经理也与各地区经理及推销人员制订实施执行的销售计划；最后，在10月的第四个礼拜，会计汇编营运预算，11月初送高层主管批准，如此，在规划程序开始后3个月，已经有完备的计划与预算。

(3) 设定整体目标与预算

对大部分公司而言，决定下年度预算是建立健全计划的第一步，所谓健全计划就是指能完成或超越预期销售与利润目标的计划，这些目标是由许多因素组合成的。

这种高定目标的规划方法是追求满意，而非追求最适水准，所以给人的感觉是管理者并未考虑所有可行交替方案，并选择其中最好的。实际上，要考虑所有可行方案是不必要也不可能的，不过通常许多总经理连考虑有限的几个方案都不作，而偏选最先想到的那一个。这对公司整体性的利益是有不良影响的，因其可能忽略了能获得更大利润的机会，也可能使公司遭受到不必要的损失。

(4) 设定销售地区目标与预算

在设定公司销售目标及预算后，主管人员通常尚须依地区或地域将之分配，俗称销售配额 (sales quotas) 及地区预算 (territory budgets)，甚至有人将地区配额分配给推销员，设定更明确的目标及控制标准。

在实务上，各个公司对销售配额的作法各有不同，但可大略分为以过去销货比率为主及以市场潜能为主的两种方法：

过去销货比率法

这个方法是采用各地区现有的销货比率来计算；因一地区的销货额常反映该地

区竞争者的数目及竞争的激烈情况，中间商的可用性，购买者对产品的了解及忠诚度，和其他地区特征。在用本法时，是假设某地区的销货成绩愈好，则其在未来争取更多销货的能力也愈强，所以也有公司不是用目前比例配额法，而是分配给销售力量较强的地区；即把未来希望寄托于过去表现较好的地点。

市场潜能法

过去销货比例法的缺点是忽略了各地区的实际市场潜能，因市场潜能是该地区购买全产业销货的相对能力，因此若采取各地区的产业销货比例，作为配额基础将有些助益，但过去的产业销货仍不足以代表未来的市场潜能，它们只代表在过去各地区的竞争程度而已。

许多公司在估计市场潜能时，采用不同指标的综合数来代表，通常有两种方法可供选择，一个是基于各地区销售潜能的比例为之，另一个依实际销货的差距比例来定配额。

至于预算分配，则常与配额成比例，虽然各地区的环境因素和营销组合、销售人员的年龄分配、配销成本以及其他因素均有所影响，仍以此法较为合适。

在理论上，马氏诺（Don Marschner，见 Don Marschner, "Theory Versus Practicin Allocating Money"）认为大公司分配经费时是一个复杂的模式，其中包含地区销货反应常数，市场饱和水准，以及销货衰退常数等等因素，然而在实务上的作法却省略了许多理论上的因素，而且公司视广告为销货的应变数，而非影响销货的主变数。

这种以规模大小来分配预算的作法是错误的，因为他们将平均与边际销货反应弄混了。

因此在作营销预算的分配时，最适分配的条件为： 预算用完； 各地区边际销售反应相同，也就是销售反应函数的斜率应相等。

（5）设定产品目标与预算

年度规划的另一重要决策，在决定在下一期应强调何种产品，这是产品经理最关心的事，由此他可知他的产品可获多少资源的支持；产品经理将产品计划呈交与高层管理者，由其考虑相对边际利润，产品生命周期、生产能量、新机会等等，然后再做经费分配，在这里我们将探讨理论上及实务上解决问题的程序。

实务方法

各公司采用很多方法来解决多种产品营销预算分配的问题，最简单的方法是采用延伸旧有预算方法，这也是一般人认为解决复杂预算问题的逻辑方式，即采用去年的办法，再以今年资源获得的可能变化加以调整，这表示预算慢慢在变化，包含一连串根据以前年度的边际变化，假使有一个项目能列入预算，是因为其以前已成功地被列入，无疑的，这种老式偷懒法最容易，但最不适合新目标。也有许多公司对销售衰退的产品减少预算，对好销的产品增加预算，对销路一般的产品则给予预算的平均数；某些公司考虑产品需要与成本的交互影响因素，这些影响必会增加

设定产品预算的复杂性。

建立产品配额与预算的原则

如同在地区的目标与预算中所提示的，在分配预算时，要达到各个产品的边际销售反应相同的分配才为合理的分派，在理论上的作法有用线性规划、二次规划、整数规划、动态规划、模拟规划等方式，以建立数学模式来处理这类问题，但在运用数学模式时有几点限制，也是他们的主要障碍：

- 市场现象非常复杂，不是简化的模式能够代表的。
- 营销变数间的相互影响效果，使得模式建立很困难。
- 营销决策的最后结果全凭竞争的反应而定，非公司内部所能控制，也非模式所能预测。
- 营销变数间的关系不稳定，随时间、地点的不同而不同。
- 营销变数的衡量很成问题，资料也不容易取得。所以我们在运用数学规划法时，所得出的结果还需以当时的环境情况作一研判，也惟有在采用数学规划法所能获得的好处超过其成本及麻烦时，才属可行。

投资策划的策略

新事业投资政策是一项渐受重视的策划技巧，环境的多变性及竞争压力的加重，迫使公司支付一部分努力于新事业活动，即发展新产品，进入新市场，或合并购买新公司。公司常以其特别的组织安排，如特殊部门、委员会、投资小组等来投资企划工作，在此我们的重点是对这些部门如何在新事业投资时考虑为一新产品的投资，作深入的分析，而不是对组织作描述。

最早期的利润分析模式，指明可用“损益平衡”来分析此产品的总预期销货收入成本，较近期的分析模式，则还引入产品生命周期，现金流量折现，营销组合变化不稳定（风险）分析等，这些模式依逻辑性的差异而有所不同，本部分中将介绍五种投资分析与规划的方法：损益平衡分析模式，现金流折现分析模式，营销组合分析模式，贝耶尔决策模式，风险分析模式。

(1) 损益平衡分析模式

传统评估新产品投资的方法是计算损益平衡（**break-even**）产量，再看公司销售能力是否多于或少于此产量，损益平衡产量是当公司销售收入刚好能抵偿所有成本（包含开发及生产成本）及公司投资的机会成本时的产量。计算损益平衡产量的方程式如下：

$$\because R = C \quad pQ_B = F + cQ_B$$

$$\therefore Q_B = \frac{F}{p - c} \quad (6-4)$$

R 总收益 C:总成本 P:价格

F: 固定成本 c: 产品变动成本

Q_B 即为损益平衡产量

此公式依成本估计并考虑市场需要因素。

但是这个模式有两个含糊的缺点，第一个是时间因素，即使是用损益平衡产量的方程式来解释，是否能在某特定期限内还本付息， n 表示还本期间，则公式为：

$$n = \frac{F}{\sum_{i=1}^n (P - C) Q_i} \dots\dots\dots ①$$

但仍未考虑到投资资金的成本（即为利息因素），未能明确反映出真正的收益利润。第二个缺点是由于新产品包含各种成本，有些不能区分为固定或变动部分，再者对于开办成本，机会成本，半变动成本的处理均有困难，除了这两个缺点之外，损益平衡模式，也不易估计新产品的获利能力，因其有下列缺点：

●在规划期间内均假设价格（ P ）及变动成本（ C ）保持常数，但新产品营销通常却因“生产学习曲线”的关系，致使价格与变动成本随时间而降低。

●它没有考虑未来收益及成本的机会成本。

●它没有考虑不同营销方案对未来收益及成本的影响。

●它没有考虑不同设备策略，对未来收益及成本水准及时间的影响。

●它没有考虑不确定因素的影响，即未估计报酬中的风险因素，因此无法衡量收集新情报的成本。

●它没有考虑新产品与现有产品间利润的互相影响关系。

因此，损益平衡模式对投资策划而言是太简化了，所以需要建立更进一步的模式。

(2) 现金流折现分析模式

在了解产品收益及成本，是随产品生命周期而变化后，即可利用现金流模式来估计新产品利润，这个模式大多是用来评估任何长期投资方案。有两种方法可用来寻找投资方案的价值，即现值法及内部报酬率法。

现值法（Present - Value Method）

是将未来的预期净利依公司的资金成本来折现，得到的净利现值再与公司所投资数额比较，若现值（ PV ）大于投资额小则为可行，若在经费允许额度内，可选择 PV/I 最大者。计算 PV 的公式如下：

$$PV = \sum_{i=1}^n \frac{R_i - C_i}{(1 + V)^i} \dots\dots\dots ②$$

R_i ：在 i 年的预期总收益。

C_i ：为预期总成本。

V 为公司的机会资金成本。

n ：规划期间的长度（time horizon）。

②内部报酬率法（Internal Rate of Return）是估计一折扣率（ r ）使未来收入的现值恰等于目前所需的投资，其计算公式为：

$$I = \sum_{i=1}^n \frac{R_i - C_i}{(1+r)^i} \dots\dots\dots ③$$

假如内部报酬率 (r) 超过公司的资金成本 (C) 时, 则可接受此投资计划。

在考虑同一产品时, 用现值法及内部报酬率法分析, 可得相同结果, 但在考虑多项投资时, 则可能会有不同的排序, 如何确定哪一个方法为佳, 则请参考其他资本预算书籍。

(3) 营销组合分析模式

前述现金流程折现法不能将营销方案列入新投资方案中考虑, 现在实际上, 各种定价、推广及配销方案将影响销售收入及成本, 所以这些因素都将导入这个模式中。

假设某公司对新产品的拟议营销方案, 可以用向量 (P, A, D) 来表示, P 代表价格, A 代表广告, D 代表配销, 我们可将这些营销因素引入损益平衡方程式 (1) 中, 将它重写为:

$$Q_B = \frac{F + A + D}{P - C} \dots\dots\dots ④$$

此时 F 假设为非营销的固定成本, 我们可以将此等营销因素导入报酬率方程式 (3) 中, 重写如下:

$$I = \sum_{i=1}^n \frac{P_i [f(P_i, A_i, D_i)] - C_i [f(P_i, A_i, D_i)]}{(1+r)^i} - F_i - A_i - D_i \dots\dots\dots ⑤$$

$f(P_i, A_i, D_i) = Q$ 是销售数量; C_i 是单位成本。

式子 (5) 可用于下列方面, 当总经理提出一动态营销方案, 包含整个规划期间, 该方案可用 $3 \times M$ 的矩阵, M 表示营销方案, 3 表示营销因素的数目, n 表示期间的长短, 则营销方案矩阵如本页式子 (6)。这个营销方案将导出未来公司销售问题的某种形态, 可用需求函数来表示, $Q_i = f(P_i, A_i, D_i)$ 这个公式可再用 (1 $\times n$) 的销售时间数列向量 Q 表示如下式:

$$M = \begin{bmatrix} P_1 & P_2 \cdots P_i & \cdots P_n \\ A_1 & A_2 \cdots A_i & \cdots A_n \\ D_1 & D_2 \cdots D_i & \cdots D_n \end{bmatrix} \dots\dots\dots ⑥$$

$$Q = (Q_1, Q_2, \cdots Q_i \cdots Q_n) \dots\dots\dots ⑦$$

假如营销方案矩阵 (M) 及销售时间向量 (Q) 均为已知, 将其相对数字代入报酬率方程式 (3) 中, 因分子为已决定者, 左边的投资大小亦为已知, 所以从方程式即可解出 r , r 即代表某种营销方案矩阵中, 新产品的内部投资报酬率。

从逻辑的观点而言, 在决定上述方程式后, 下一个问题是寻找一个程序, 使能在某一已知需求方程式下, 决定一个最适宜的形态营销方案, 这在理论上是可能的, 但其分析工作是很复杂的 (事前要决定的变数太多)。因此只有透过模拟

(simu - lation) 途径或可得到满意的答案,特别是当总经理准备试验各个营销方案,并求出报酬率(r)时,更需用此技巧,当一满意的营销方案找到时,找寻的工作即可停止。

(4) 贝耶尔决策模式

贝耶尔 (Bayesian) 决策模式是新事业投资分析的另一个方法,这个方法对于特定决策问题提供较有弹性及详细的模式,并明显地将不确定性的机率指出,更进一步,它可提供减低不确定情况的新情报价值 (value of additional information) 的估计。

在此我们举一大型化学工厂在发展新产品时,使用贝耶尔决策模式的情形,此新产品已经开发几年了,估计约有 20 种主要用途,负责产品上市决策人员,感到此种产品的潜在获利能力,有很大的不确定性,他们认为市场的大小,以及不同价格策略的影响均有很大的不确定性,假如产品全面上市最适当的厂房规模大小也有不确定性,要分析这个问题,公司的作业研究部门协同产品经理及营销作业人员,须设定下列几个基本规则;

他们必须考虑三个价格策略,即高价榨脂定价 (skim - ming pricing) 政策,低价渗透定价 (penetration pricing) 政策及折衷定价政策。

他们将考虑两种开创期厂房大小的交替方案,即用 1000 万 ~ 1500 万美元的产能,他们已知道假如市场需求超过产能时,在扩充产能完成前有三年的时间处于落后。

此分析将限于 13 年的规划期限。

他们将以期望现值法评估此决策方案。

上式 P_1 : 高价榨脂定价策略	P_2 : 一般定价策略
P_3 : 低价渗透定价策略	F_1 : 小 厂 房
F_2 : 大 厂 房	Q_1 : 乐观需求预测
Q_2 : 最大可能需求预测	Q_3 : 悲观需求预测

(5) 风险分析模式

贝耶尔模式的一大贡献是对报酬率的估计导入机率观念,然而,它并未比较不同策略的全部机率分配,而只是比较其期望值而已,在许多例子中期望值并不能作为决策标准,因两个不同的策略可能有相同的期望值,但却有极大不同的风险性,所以有些管理者能求得每一可行策略报酬率的机率分配,这种技巧称为“风险分析”及“投资分析”模式。

此法的基本要点,是求得任何影响投资的不确定变数的三个估计值(即乐观、悲观、最大可能);举例来说,不确定变数可能包含市场价格、单位变动成本、总投资及销售量,每一变数均有一机率分配,所以此问题就变成,在输入各主变数的机率分配之后,求取最终报酬率的机率分配的计算过程。

假如机率分配是常态且独立的,则采用分配加法及常态随机变数乘积的定理,

不难找到最后报酬率的机率分配，然而，实际上的例子，各变数的机率分配常常不是常态的，更有甚者，许多随机变数如价格、销售量等是互相关联的，因此，通常是很困难或不可能用数学演算这些输入变数的机率分配，以求得最终报酬率的机率分配。于是分析者的使用技巧为蒙地卡罗（**Monte Carlo**）模拟的方法。这种技巧是以累积分配为其机率分配，而从其中以随机抽样的方法，取得所需的统计量，作为分析事项的机率分配的统计量的近似值。

执行方案规划

不管是何种策划形态，最后结果是包含一组复杂的活动需在限期内执行，这些活动可以用不同的方法及不同的时间程序来进行，所以执行方案规划就是要安排这个程序及时间，并计算出最早，或最有效的完成期限。在营销领域里，有许多例子可以解释这复杂的规划，如新产品的上市，旧产品的退出，开辟新零售通路，新销售人员的训练，销售地区的重划、使用或消费调查，新市场的扩张、促销或特定广告活动，以及新的产品订货系统的建立。

(1) “要径网状分析”的应用

复杂的方案规划，在近年来因为有“要径网状法（**CPM**）”而得到很大的益处，事实上，规划及日程安排技巧，已有多年的历史，尤其是生产管理方面，“要径分析”只代表一种更有效力的方法而已，因为其组合了三种主要概念：将方案活动组织成一网络，②在各个活动中赋予时间及（或）成本，寻找紧要路径以为控制中心，这个方法也称为计划评核术（**PERT**）。要径网状分析技术广泛扩展到企业界，目前它的主要功能均应用于研究与发展工作、建筑、定期保养等工作方案，下过它也广泛应用于新产品的上市、广告活动以及新零售店的开拓等等之上。在此要强调的是要径网状的共同的基本概念。

复杂的营销方案有时须用要径网状分析：第一、在营销方案中，有许多活动必须进行与协调；第二、影响方案完成时间最大的是商标的批准及从供应商处获得原料这两个关键的事情；第三、有的时候紧急改变计划（包括更动时间表及额外成本）是必要的，因未能预测的事如竞争者介入相同产品市场的影响甚大，不能不设法应付。因此在规划方案的执行时，用 **PERT** 或 **CPM**，都能将这些情况合理且完善地处理。

(2) 方案结构的规划

“要径网状分析”的第一步骤是建立方案活动的网络结构，即将许多活动结合在一起，以时间序列列表代表方案的结构只是原始的工具而已，因为它使每件事开始于上件事结束之时，使得事情同时进行的可能性不能分明，因而不能得到更早的完成期限。

在网络分析中，活动（**activity**）是要径分析的主要关键，活动是包含资源使用及时间耗用的一种行动；每一活动发生均有一开始时间与结束时间，在这两个活动

(一开始前,一结束后)中即为一件事(event)。这种要径网状分析规划工作要点,就是列出方案中所有的活动,并组合他们成为一有效的网络结构,以表示完成活动的秩序,在这种结合关系里,活动间的关系有两种,一是先后“次序”的关系,一是平行“同时”的关系,当两个活动在一个开始之前必须是另一个结束之后;当两个活动均能独立地完成者称为同时活动,此种区别方式可使方案的执行时间减少,因具有同时关系的活动可安排于平行,而不是次序的地位。

(3) 安排方案日程

执行营销方案多在很大的时间压力下进行,当总经理者知道竞争者准备引入相似产品时,即缩短日期以应付,缩短完成期限需要有良好的计划网络技巧,通常须使用更多的资源,要径网状分析术的最原始、最重要的用途就是如何将活动与资源妥作安排,而增进在一定期限内完成工作的可能性。

估计一方案完成期限的基础,是各参加总经理对其个别工作完成期限的估计,因每个人负责的工作不同,对每项工作的熟悉程度也不同,所以估计完成期限的工作应属于负责此项工作的人。虽各人估计出来的期限会有所差异,但计划评核术(PERT)允许这些偏差,而请各项负责人估计出三种时间,即乐观时间、悲观时间、最可能时间。最可能时间的估计并不一定是前两者的中点,如此负责人可感到有所保障,也较容易提出一个偏差度较小的时间表。在任何情况下,总经理有系统的偏差趋势,可由“估计”与过去的“实际”表现两者的比较中发掘出来,供未来规划时参考。

当所有正常工作期限估计完成后,网络中每个路径的期限可加起来,所谓要径(critical path)即为最长期限的路径,要径之所以成为关键、重要,可从两个观点来说明,第一,任何在要径上活动的完成期限若有耽误时,则总方案完成期限也将同样耽误相当的时间,第二,假如管理者发现全方案估计完成期限太长,从要径上可以看出那个活动必须加速办理,这使要径分析有一新的用途,即缩短要径时间。

方案活动中因为有不可控制及控制因素影响,因而有变化不定期限,不可控制因素包括有主要人员生病、运输困难、申请商标遭遇未能预测的法律困难等等;可控制因素包含对某一特定活动经费的预算及资源分配,要点是若公司投入更多的资源,则能缩短关键活动的期限,影响所致,亦可缩短总方案的完成时间,所以在日程规划上有所谓 PERT/TIME 及 PERT/COST 的研讨。通常我们可利用计算机来计算及安排最佳的日程,在较大的计算机里只要用一分钟的时间即可帮忙一个包含 p 个活动的网络找出“要径”来,同时我们也可以得到每个活动在日历上的最早及最晚完成期限,并且也能够找出其机率分配,更进一步,电子计算机尚能随时修正日程及模拟不同方案的网络及成本。

(4) 控制方案的进行

方案日程的安排,可使公司的各有关从业人员了解何时他应开始他的工作,及在多大的期限内他必须完成它,当这些活动付诸实践后,有些会比预期时间提早完

成，其他的，或许因某些不可控制事项未能考虑到，而不能如期完成。当这个实际时限与预计时限不能符合时，若累积一段时间之后，则对于以后的活动需要重新安排日程，尤其是在计划耽误了会被罚时更为必要，所以方案主持人必需采取行动，把可缓冲活动的资源调配到要径活动上，这种方案控制行动，可自要径分析，更新日程及修正日程中得到很大帮助，这种方法在管理上与例外管理原则甚为符合，当实际进行与原定标准有所差异时，即采取纠正行动。

(5) 要径网状分析的优点

要径网状分析术对执行方案的管理的三个主要功能，即活动规划、日程安排及进度控制，均有极大的贡献。要径分析使要径上各种活动提高重要性，它能迅速计算出配合完成期限所需移转资源的影响程度。

要径分析可在营销管理的各个不同领域中应用，使方案进行能在主持者的控制之下，此方法既容易了解，又有很强的逻辑功能。它能解决复杂的规划工作，减少被忽略事情的机会，使各参与主管了解他们应有的责任，他们也因此了解所负责活动的时间及成本，各活动彼此间的了解与联系也可因网状图而增进。

三、销售区域划分理念

销售区域划分的理念，一方面包括设立销售区域，另一面包括制订和执行销售区域作战计划，这两部分都是区域划分理念的灵魂。

销售区域概念

设计销售区域是销售战略规划的重要组成部分。销售区域设计得不好，会增加销售和生产的成本，还会产生其他的负面影响。

销售区域是指在一定时期内分配给销售人员、销售部门、代理商、分销商现有的和潜在的消费者群。好的销售区域由一些有购买能力并乐意购买的消费者组成。由于销售人员往往被分配到某个省、某个市开展他的销售活动，用地理区域来划分销售区域比较方便，因此人们常把地理区域与销售区域相互混淆。

刚成立的规模很小的企业，在制定销售计划和实施控制措施时可能体会不到设置销售区域的好处。随着企业规模的不断扩大，市场覆盖的地域也跟着扩大，用地域来划分销售区域就变得越来越重要了。

最初采用销售区域策略的是高新技术产业。因为他们的产品技术含量很高，没有技术人员的指导，销售工作无法开展，而技术人员数量却是有限的。因而划分销售区域，可以给每个销售区域都配备若干名销售人员和少量的技术人员，销售人员一旦遇到技术上的问题，技术人员可以帮助或亲自解决。划分销售区域，由于责

任明确，解决问题迅速，因此这种方法被大多数企业采用。

现在，大多数公司通常是采用地理区域来划分销售区域的，销售区域的设置销售经理的重要决策之一。销售区域设计得不好，竞争对手容易乘虚而入。这种情况在消费品市场中是经常见到的。销售区域的设计对下列三个方面有很大的影响。

(1) 销售人员的士气

分配给销售人员的销售区域对销售人员的利益和士气影响很大。一方面表现在可以提高企业的市场占有率，另一方面也可以增加销售人员的经济收入及实现个人理想。很显然，销售人员的区域对他的个人成功有很大的影响。销售区域设计不公会导致销售人员士气低迷。

好的销售区域的设计却有积极的影响。销售人员有自己的区域，从某种程度上说，他们是为自己而工作，有权处理各种问题，一旦业绩显著，很有成就感。

当销售区域明确时，销售人员之间对于由谁负责某些客户所产生的矛盾相对会减少。如果出现纠纷也很容易判断出跨区域销售的人员。销售人员对自己的责任也很清楚，因此工作起来目的更明确。

(2) 市场覆盖能力

合理的销售区域设计可以有效地改进对顾客的服务。有自己的销售区域，销售人员就可以计划自己的工作，定期地访问领域内的客户，并与之保持长期关系，他们有机会进一步深入了解客户的需求和存在的问题，比如哪些产品对客户有吸引力，哪些产品已经不适合客户的需要，谁是关键的购买决策人等。

这将有利于销售人员更有效地工作，提供客户更好的服务，与客户建立并保持良好的合作关系。

销售区域设计给市场覆盖带来的另一个好处，是可以把销售人员的努力和其他一些市场计划联系起来。如在销售潜力小的区域，销售经理可以决定加大广告宣传及电话访问，减少人员访问频率；在销售潜力大、消费者集中的区域，销售经理可能决定完全采用人员访问，而减少广告宣传。尤其在推出一个新产品时需要大量人员做具体细致的工作，由于销售人员长期负责某个区域，对分销商、代理商非常熟悉，这些工作能够迅速展开，为产品成功上市铺好路。

(3) 评价和控制销售业绩

良好的区域设计使区域业绩的评价和控制简单易行，用地域划分销售区域时，可以通过比较区域之间的市场占有率了解各区域的业绩，而且还可以了解不同区域的竞争状况。企业可以更明确地意识到竞争的强弱，例如在大城市，公司业绩比较差，调查的结果是分销商的销售竞争对手的产品，在这种情况下，最有效的方法是集中更多的资源，使分销商来销售自己的产品。评价的和控制的目的之一，在于找出问题、改进工作，销售区域的设计使评价和控制工作更加具体可行，使工作改进更有针对性。

在设计销售区域时，应注意以下问题：

销售区域目标：目标一定要明确，总经理一定要确切地知道自己要达到的目标，并且尽量把目标数字化。

销售区域边界：明确销售区域的边界，避免重复工作及产生矛盾。

销售区域市场潜力：总经理一定要了解市场潜力在哪里，有多大，如何利用才能使潜在市场变成销售市场，获得销售收入。

销售区域的市场覆盖：总经理一定要明确与顾客联系的方式，与每位顾客联系的频率。

最完美的销售区域设计是公司内所有销售人员都应有一个公平的市场潜力和工作量。但由于消费者分散程度、旅行条件甚至地理条件的不同，这样的设计很难达到。因此，实际工作中，对销售区域设计有以下三点要求：

使每个销售人员有足够的销售潜力并能取得足够的收入。

②使销售人员认识到销售区域的分配是公平的。

使销售人员有足够的工作量。

销售区域的目标

划分销售区域，要准确把握以下三个原则和五大目标，并且明确自己的市场责任，最后要做好销售业绩评估。

(1) 设计销售区域目标时应遵循的三个原则

设置销售区域有利于销售经理计划和控制销售活动，同时也有利于销售人员明确责任，完成自己的任务。没有目标就无从计划，因此应首先明确销售区域的目标。设计销售区域目标时，应遵循以下三个原则：

可行性：目标一定要使销售人员经过努力能在一定时间内实现。

挑战性：目标的设置要体现出实现目标过程中的努力因素。

具体性：目标尽量数字化，明确，通俗易懂。

(2) 销售区域的五大目标

明确客户

客户认定是一个很重要的区域目标。它主要解决客户访问的时间及各项资源的分配问题。其中，对客户按其规模可划分为 A 类、B 类、C 类、D 类顾客，然后再进行时间分配。

例如食品公司把其客户分类如下：

A 主要食品连锁店（购买量大的客户）；

B 主要食品联点（购买量小的客户）；

C 准客户——成交可能性大的客户；

D 准客户——成交可能性小的客户。

N 公司销售人员把 80% ~ 90% 的时间花在 A、B 两类关键客户身上。因为一旦失去这些大客户，对其销售业绩将会造成巨大的损失，因此花费的时间比其他类型

的客户都要多。第二类客户是一般客户，大多数客户都会被划分为这一类，虽然其购买量小，但也不容忽视，对销售人员的业务影响也很大。

市场责任

设置销售区域可以避免大量的重复工作，销售人员负责有限的区域及具体的客户，可以帮助它们集中精力服务于自己的市场。

一个有效的区域设计可以使销售人员充分地进行客户访问。地理区域的设计不要太大，以免销售人员花费在路途上的时间过多。另外，客户太多，工作量大使销售人员只关心大客户，而忽略了有潜力的小客户，这样，就有可能为竞争者创造机会。销售区域的设计，依地理状况、分销商规模和市场潜力的不同而不同，销售人员可以有效地协助分销商负责一个适应的市场覆盖区域。区域设计有助于销售人员规划自己的销售活动，减少销售的偶然性。

美国百事食品公司的市场容量覆盖了全美国 3/4 的零售店，公司对 32000 家客户进行了分析，依据其销售量和位置，为每一个销售人员设计了销售区域。这样，销售人员可以获得足够的客户，同时公司对市场的控制能力也得到加强。

销售业绩评估

设计销售区域时，销售经理就已设计好了评估方式。由于在销售区域内，搜集市场及客户的信息比较容易，因此对业绩的评估就会客观全面得多，对销售业绩的评估更加公平，对工作的改进更有针对性。

销售区域的设计使预算的分配更加合理，可操作性增强。由于对区域的市场状况、潜力可以比较清楚的认识，因此在广告费用、促销费用的安排上更加合理，使用更加有效。

销售费用控制

设计合理的销售区域和销售访问路线可以节约大量的销售费用，主要表现在：第一，可以避免重复的访问；第二，销售人员可减少访问途中时间；第三，住宿费用可能减少；第四，有利于开拓新的客户，提高销售量。

这并不是说，只要销售区域设计合理，销售费用就可以自动地降下来。销售费用的降低，还需要有效的管理做保证。如合理的访问路线设计、合理的访问时间的分配等。在销售费用上，既要考虑费用短期效果，又要考虑费用长期效果。有些大客户，往往是要提供了很多服务和折让后，才可以争取到订单的，那么这些工作的前期花费很大，有可能短期内费用很高，但从长期来看，费用可能是减少的。

客户关系

好的销售区域设计可以提高销售访问的质量，有规律的销售访问可以使销售人员与客户保持良好的合作关系，更好地了解客户需求，提供优势的客户服务。

成功的销售来自于为客户解决问题的能力，如果销售人员可以解决客户的问题，客户是非常希望他们定期来访问的，如医院非常欢迎其医疗设备供应商前来访问，因为这些供应商能够解决一些设备方面的问题，同时带来最新的医疗技术信

息。

总之，好的销售区域的设计，必须要求销售人员去全面了解客户，并且要求销售人员采取一系列的行动处理销售过程中的各种问题。要求销售人员必须具备以下三方面的知识：

- A. 识别问题和机会的能力；
- B. 时间管理的技巧；
- C. 销售技巧。

区域工作包括销售访问、旅行和其他销售活动。为了使销售工作覆盖整个区域，销售人员必须了解：首先该区域的客户及准客户的数量；其次对每一位客户和准客户的访问频率。这样才能有计划有步骤地与区域客户建立长期友好的关系，使销售工作更加顺利地进行。

如何设计销售区域

销售区域的设计应该给每个销售人员同样的销售潜力和工作量，不平等的区域是造成士气低下的根本原因。但是在实际的管理工作中，要想企业的区域设计全面合理是不可能的。

但是，至少总经理应使销售人员意识到销售区域的合理性是销售区域设计过程中一贯坚持的原则。

(1) 确定划分单元

销售区域通常是按地理区域划分，通常以国家、省、州、城市、大城市的统计区域，及贸易区域等为单元。一般情况下，销售区域设计以小单元为宜，小的控制单元可获得较准确的销售潜力估计，另外，如果市场环境改变的话，销售区域的调整也很容易。

按地理区域划分销售区域有很多优点，首先地理单元已经存在，不需要再费精力进行研究。第二，许多产品的营销以地理区域为基础。第三，能为客户提供服务更方便。第四，很多中间商也是以地域划分销售区域。

以省为单位划分销售区域

由于大量统计资料如人口、购买力等以省为单位进行统计的，所以这些资料可以用来预测单元的销售潜力，为区域计划提供依据。另外，由于省州边界已经明确，不容易产生业务纠纷。

通常一些小公司喜欢采用这种形式，但随着业务的拓展，可能会进一步划分销售区域，分解为更小的控制单元。

但是以省为单位划分的销售区域，有两缺点，因为省是行政区域，有些购买行为不会受省界的约束。另外，以省为单位划分销售区域，单元太大，不利于发现销售的问题和机会。

以市为单位划分销售区域

以市为单位划分销售区域，这种划分方法被广泛采用，因为市级单位比较小，即使是销售潜力较低的地区也不易被忽略，另外，大量的统计资料也是以市为单位统计的，所以计算销售潜力也比较容易。对一些大城市如北京、上海作为一个销售区域，单位太大，不好控制。所以有些公司，在比较偏远的地方，以市为单位划分销售区域。

以邮政编码划分销售区域

以邮政编码划分销售区域也比较方便，邮政编码区域往往有相同的经济特征。另外，一些市场调查也是以邮政编码为基础单位的。

以大城市统计区域或区域性经济中心划分销售区域

大城市一般指人口 500 万以上的城市，区域性经济中心是指传统形成的经济辐射区域中心，如西安、成都、郑州、大连等城市。每个这样的城市都由一个中心城市和一些小的邻县组成，人口统计资料也比较容易得到，并且由于这个区域人口相对集中，因此是极具诱惑力的销售区域。

以贸易区域划分销售区域

贸易区域也是一种广为采用的划分形式，特别适合依靠批发商和零售商的企业。贸易区域反映贸易的自然流通区域，没有地理上的界线，贸易区域是指主要零售商和批发商所在的城市及其影响的周围区域，这些贸易区域以消费者购买行为为基础，许多产品只有在大城市或一些城市的百货大楼才可以买到，偏远地区的消费者也要到那里购买。如一些大的电子产品集散地。

用贸易区域划分销售区域，是考虑到经济方面的因素，而不是地理上的因素，贸易区域的设计是依据批发商及零售商乃至消费者的行为而设计的。

用贸易区域划分销售区域，一个最大的缺点在于缺乏可能利用的统计资料。没有这些信息，很难为某种产品确定贸易区域。

(2) 评估每个单元的销售潜力

在进行市场潜力评估时，确定那些能够影响市场需求的市场因素很重要，通常有以下几种方法帮助我们估算该市场的销售潜力：

经验判断。这种估计方法使用的专家对市场及产品的意见。这种判断既可以形成固定化格式，也可以是各种判断的一个综合结论或是不同判断的一个折衷处理。

消费者调查。在对产品的市场潜力进行评估时可以采用对潜在消费者进行调查的方法。由于工业品消费者人数较少并且更容易确认，所以这种方法更合适于工业品市场潜力的估计。例如，开采石油用的抽泥泵的零部件就只有几个消费者——抽泥泵的几家生产商，由于数量少，所以很容易对他们进行确认，容易对其购买量进行预测。消费者市场越分散，这种方法的应用就越复杂，但这并不表明这种方法不能用于消费品的市场潜力估计。

产品替代方法。多数情况下，新产品可以全部或部分替代市场中现有的产

品。如果现有市场规模以及新产品替代现有产品的比率可以估计，那么就可以估计出新产品的市场潜力。可见，使用这种方法需要对有多少现有产品的消费者在新产品进入市场后会转而购买新产品进行合理的估计，而消费者调查可以做到这一点。

(3) 分析销售人员的工作量

销售区域的设计必须考虑销售人员的工作量，它是指为了覆盖整个市场，销售人员必须做的工作。它包括为取得销售潜力所必须做的所有工作。

决定销售人员工作量的主要问题

- 在区域内有多少客户需要访问。
- 平均访问多少个客户，才可以接受一个订单。
- 为覆盖整个区域，一年内销售访问的总次数。
- 一年内，需要的销售访问时间。
- 一年内，花费在路途上的时间。
- 对每一个客户访问的有效次数是多少。
- 适当的访问间隔有多长。
- 每天花在非销售活动上的时间。
- 花在等待客户上的时间。

确定每个销售人员工作量必须考虑以下因素

A. 销售工作的性质：销售工作的性质影响销售人员销售访问的形式，例如，仅负责销售的人员比那些既负责销售又负责寻找准客户的销售人员进行销售访问的次数要多，因此，他们的销售区域往往比较大。

B. 产品特性：不同的产品决定了销售访问形式不同的意义，如工业资料供应商通常具有很多客户，他们经常进行销售访问，而一些大型设备供应商的销售访问就要少一些。

C. 市场开拓阶段：企业进入一个新的市场时，市场还未充分开拓、消费者还不是很多的情况下，设计较大的销售区域，以保证足够的销售潜力，满足销售人员的需要。

D. 市场涵盖的强度：有大量的分销商的企业，要求小的销售区域，以增加市场占有率。

E. 竞争性：如果一家企业决定与另一家企业竞争，一般都采取缩小销售区域策略，同时增加销售人员的访问频率和对每一个客户的访问时间。另一方面，如果竞争加强，公司将采取有选择性的竞争。销售人员只访问其几个关键客户。

另外，销售区域的设计，还要考虑企业的情况，如生产线、产品的种类及数量等。所有这些因素都会影响销售人员的时间分配。一旦这些因素确定下来。我们就可以用几种方法来确定工作量。

例如 客户 AIMi 分析法，可以计算出该区域的工作量，从而确定销售人员的数量。参见表 4-4。

表 4-4 销售人员工作且分析表

客户	数量	每个客户， 每个访问频率 (次/年)	每个客户， 每次访问时间 (小时)	每个客户总 计访问时间	总工作量 (小时)
A 大型客户	150	24	1	24	$150 \times 24 = 3600$
B 中型客户	200	12	1/2	6	$200 \times 6 = 1200$
C 小型客户	650	6	1/3	2	$650 \times 2 = 1300$
总 计					6100

一个销售人员一年可用工作时间 = 40 小时 \times 48 = 1920 小时

时间分配：销售时间 $1920 \times 40\% = 768$ (小时/年)

旅行时间 $1920 \times 35\% = 672$ (小时/年)

非销售活动 $1920 \times 25\% = 480$ (小时/年)

销售人员数量 $6100 \text{ 小时} / 768 \text{ 小时} = 7.94 \approx 8$ 名

另一种方法叫矩阵法，用这种方法，把顾客分成四类，如图 4-5 所示。它可以为销售经理划分销售区域，分配销售人员提供参考。

<p>高顾客兴趣，低公司地位</p> <p>机会分析：可能有好机会 资源分配：提高资源分配水平，改善地位或用于其他情况。</p>	<p>高顾客兴趣，高公司地位</p> <p>机会分析：机会好，高销售潜力，高市场地位 资源分配：高水平</p>
<p>低顾客兴趣，低公司地位</p> <p>机会分析：很少 资源分配： 1. 降低水平 2. 有选择的退出市场 3. 有可能退出市场</p>	<p>低顾客兴趣，高公司地位</p> <p>机会分析：比较稳定 资源分配：适当水平，保持现状</p>

图 4-5 销售区域矩阵分析图

表 4-5 说明在四种情况下，如何利用销售资源，对总经理决定销售区域、分

配销售人员很有帮助。

(4) 选择目标销售区域

选择目标销售区域通常也有两种方法，即自上而下的方法和自下而上的方法。自下而上的方法是由小的地理单位合并为大的地理区域，自上而下的方法，是把整个市场分成若干个小的销售区域。

自下而上的方法

首先，确定顾客及准顾客的位置、数量、规模，然后进行销售潜力预测。

其次，依据顾客不同的需求和特点，对顾客进行分类，每一类顾客采用不同的销售策略。一般采用客户 ABC 分析法，如：

A. 大客户：这类客户一旦失掉，对企业销售业绩将造成致命的打击。

B. 中客户：大多数的客户都属于这一类。

C. 小客户：通常购买量很小。

另外，有些企业采用多种方法对消费者分类，依据不同的产品，不同的市场，对每一类型客户再进行分类，采用不同的销售策略。

但在一些工业品销售中，一般不对客户分类，而假设客户都是相同的，对所有顾客采取相同的营销策略。

其次设计合理的访问形式，主要考虑销售人员在一年内销售访问的次数及对每位客户的访问频率。

再次依据访问的数量和频率，计算销售人员的客户访问次数。

假设一个销售人员一天访问 5 个客户，这意味着销售人员一个星期要进行 25 次访问，或一年进行 1250 次访问，大客户需要 1 个月访问一次，中客户需要 2 个月访问一次，小客户需要一年访问 2 次。

最后划定销售区域界线。

合并足够的小销售区域以保证每个区域有足够的销售潜力。设计销售区域不可能完全公平，一般情况下，总是让最好的销售人员分配到最好的销售区域内，依据不同区域的销售潜力，调整销售配额和佣金水平，以激励销售人员完成区域目标。

自上而下的方法

这种方法被销售工业产品的公司广泛采用，因为他们一般采用有选择的分销策略。

自上而下的方法，要求销售经理首先估计出销售量，然后再分解为销售人员配额。自上而下的方法一般包括以下四步：

A. 确定企业总的销售量。

B. 确定每个销售人员的平均销售量。

C. 确定销售区域的数量。总销售量除以销售人员的平均销售量可以得到销售区域的数量。

D. 按照销售人员都具有平等销售潜力的原则；划分销售区域。

(5) 规划访问路线

销售人员花在路途上的时间很多，大约 $1/4$ 的时间用在旅行上，旅行时间一般是无效的，而销售人员的时间是宝贵的，所以应该采取措施尽量减少无效时间的使用。

访问路线的设计实际上是一个时间分配问题，合理的访问路线，可以最大限度地帮助销售人员规划时间。

直线式：采用这种形式，销售人员从公司出发，沿途拜访所有的客户，然后按原路线直接返回公司。

跳跃式：采用这种形式，销售人员从离公司最远的客户开始访问。然后在回公司的途中对客户进行访问，下一次访问可以从相反的方向进行。

循环式：采用这种形式销售人员从公司开始，按圆周形式访问一圈，结束访问时间正好回到公司。销售人员可以设计规模不同的圆圈式路线。

三叶式：采用这种形式，与圆圈式相似，只是把销售区域细分成一系列叶片形式，销售人员每次访问一个叶片区域。

区域式：区域式不是真正的路线设计技术，而是时间管理技术，可以避免重复访问，以节约时间。

销售访问的规划需考虑设计的销售量，应提供的销售服务及非销售活动等因素的影响。另外，路线形式对指导销售人员路线设计是很有用的，但是市场的变化，总是使计划产生偏差，当一个路线形式使用一段时间后，就需要重要检查，以便重新对客户分类，重新设计路线，更有效地利用时间。

(6) 检查和评价销售区域

总经理不仅要负责销售区域的业绩，而且还要负责比较不同市场状况的销售区域的业绩。同时，能够及时地检查出计划实际执行过程中的偏差。但是总经理不可能每天和销售人员一起工作，所以，一定要制订一些评价程序，以便管理。通常，评价程序由以下 3 个因素组成。

检查的频率

一般分经常性检查和周期性（一般为 1 年）检查。

发现问题，寻找机会

利用填写周期性销售业绩报告、比较销售量 / 配额比率，或用趋势分析等方法可以达到这个目的。

调整活动

销售咨询、区域培训、销售会议等活动应该与销售结果联系起来。

这个过程与区域设计的过程一样。其根本的区别在于把销售中的困难视为销售人员工作量的一部分，并对其进行调整。如果销售人员工作努力，方法得当，销售业绩仍然不理想，它就可能是区域设计不合理的结果。总经理应对区域进行调整。

(7) 修正销售区域

这个步骤是检查销售区域发现问题后所做的调整工作。

修正销售区域是一件很困难的工作，也不应经常进行。但有时也不得不做，这里有几种情况需要考虑：

企业规模的扩大，需要大量的销售人员来覆盖市场；某区域的市场需求快速增长，大量的潜在顾客涌入市场，企业不得不重新分配销售力量。

区域销售人员也在增多，但无法与销售区域的变化同步，销售人员只考虑利润大户而忽略了其他的工作，如宣传工作、寻找新客户等工作。甚至最优秀的销售人员努力工作也不能为区域的每位客户提供服务。或许由于销售人员没有能力覆盖市场而失去一些利润大户。

如果销售区域过小，或许是原来设计的问题，也可能是市场状况的变化或主要客户的重新定位、新市场的出现、竞争更加激烈等因素，都需要对销售区域进行调整。

无论怎样调整区域，总经理应坚持区域设计的合理性原则在修正销售区域时既要考虑企业利益，又要注意销售人员的意见，两者结合起来，才能达到区域调整的目的。

总之，分析销售人员和销售区域的特点，可以发现一些不合理的工作配置，例如，优秀的销售人员被分配到一个没有发展潜力的销售区域。尽管对公司的安排不满意，但也可以完成自己的任务，但不能长期忍受这种无法让自己施展才能的工作，他们有可能另谋他职，公司也会因此遭受极大的损失。

修正销售区域的弊病之一，是对客户的影响。客户会认为企业政策不稳定，而不愿保持长期往来关系。有可能寻找新合作伙伴。企业失去了消费者的支持，业绩必然受到损失。

因此，在修正销售区域时，要全面考虑各方面的因素，权衡利弊，再作决定。

销售区域作战计划

自胜算的销售区域作战计划应涵盖攻击目标、计划实体化，了解对手计划等若干方面，介绍如下：

(1) 确立攻击目标

使销售队伍开始行动的正是攻击目标具体而言，攻击目标就是把客户加以分类，即按照行业别、性别、年龄别进行分层隔离，对这些客户，分别设定销售量及毛利目标，这一点非常重要。

目标如果没有具体的分配至每一个销售人员，就不可能发挥应有的战斗力，因此目标的分配务必清楚、具体，使销售人员都能随时牢记在心，随时展开攻击行动。同时还要设法扩大销售、提高毛利、节约销售费用、减少不利的买卖，以使整个攻击行动获得最大的效率。

这不只是一种空洞的口号，而是要全体人员自发地拿出智慧与行动来进行攻击

的实际行动，这些行动，要有不达目的绝不罢休的决心。目标必须以数量的、货币价值的计数方式来表示。

(2) 把计划具体化

要管理好某一对象物，适当的管制方法是不可缺的。在作战室里，重要的管制方法之一就是销售地图。

因地区不同，有的需要地图，有的则不需要。制作全国营销地图时，市面出售的地图就够用，普通的地图因为有彩色，不容易看，可用复印机把地图复印成黑白地图，当然市面也有黑白地图出售。如果需要大型地图，可以把派出所或消防队制作的地图借来复印成黑白地图。有了地图，先按照地区分别调查市场占有率的状况，以区为单位，用线条划分清楚，各销售地区就可一目了然，还可根据市场占有率，把各地区涂上各种不同的颜色，例如最冷的用蓝色，最热的则用红色，也可根据销售阶段涂色，最热的用红色，其次是橙色，再次是黄色，再次之是绿色、蓝色等，这样就可以排成一系列的颜色。还可将百分比分别用不同的颜色表示。例如40%以上用红色，35%用橙色，30%用黄色，25%用绿色，20%以下用蓝色，还可以把10%以下的用白色，分成这些阶段，分别配以不同的颜色。

又如销售据点可分别用大头针插在地图上，就因为要插针，可以把地图摊开贴在厚纸板上，不过厚纸板至少要半寸厚，把地图放在上面，周围用胶带贴牢，把公司的销售据点一个个指出来，再把客户分成若干层，现在客户用红色大头针，潜在客户用黄色大头针钉在上面，也可把竞争者依其性质使用绿色或蓝色针来表示。这样全部战略的位置关系，就展开在地图上了。

在利用销售地图时，可把人口（消费人口与劳动人口）、地区别面积、人口密度等都写上去。以县市别来看，如汽车拥有数、电话装机数，其他资料也应尽可能地搜集。此外，研读地图的训练也很重要。

上面所述具体操作如下：

销售地图

在黑白地图上填上客户类别分布情形、竞争者的据点分布情形、交通不便点、重点地区的设定、访问路线、人口、普及率、市场占有率等，就成为销售地图。

销售地图制作步骤

- A. 把五张厚纸板重叠起来。
- B. 粘贴上黑白地图。
- C. 切除地图外围的厚纸板。
- D. 用胶带把地图固定起来。
- E. 找来大头针。
- F. 针头上的颜色使之各具不同的意义。
- G. 把大头针剪成二公分长。
- H. 把客户的种类用大头针插在地图上。

I. 向蓝—白—橙—红的方向努力，开拓再开拓，使所有针都变成红色。

(3) 了解竞争者的战略

在激烈竞争的时代，企业必须要去占据比自己脆弱的企业所占领的那一部分市场，以保证企业的发展，提高市场占有率。

要占据竞争者的市场必须先找出竞争者的弱点。要知道对手的弱点，就得去跟踪他的销售人员，或把竞争者的产品彻底分解检查，了解其产品的构造与功能。同时要把竞争者产品或竞争者的弱点，转变成自己的长处，不断地改进自己及企业的产品，改善后就把那长处积极地推销出去，特别是要推销给竞争者的客户。

(4) 开拓新的销售区域

不去开拓新市场而任其自然松懈下去，一年内就会损失 20% 的客户，每年开拓 20% 的新客户，才仅足够维持现状，因此开拓新客户是维系企业生存的一项永无休止的活动。

无论是路线销售或是直接销售，上述原则皆可适用。因此，对潜在客户的开拓作战，必须继续不断地展开。

第五章 产品定位策略

本章提要

使自己的产品与市场上的其他同类产品有所差异，是产品定位的实质，它包括三个层次的特征，以此来和其他竞争产品区别开来。产品定位越成功，营销实施将会越胜利。

一、产品价格定位

二、产品性能定位

三、产品其他定位

四、产品品牌定位策略

一、产品价格定位

产品定位的实质，就是使自己的产品与市场上所有其他同类产品有所差异。为此，产品定位必须从产品三个层次上的各个特征，如性能、价格、技术、质量、安装、应用、维护、包装、销售对象、销售渠道和售后服务等进行，使它们或者一个，或者几个能与其他同类产品区别开来，且这种差异越大越好，特色越明显越好，看上去好像是市场上“惟一”的。如“低价格”、“高质量”、“技术领先”等。只要这种不同之处鲜明突出，能满足顾客的需求心理，从而使顾客铭记在心，变成顾客的一种感觉或印象，产品定位就算成功。

价格定位的局限性

价格是产品最明显、最能反映其质量、档次特征的信息，也是消费者最看重的产品要素之一。

在消费者购物的过程中，经常听到的就是“太贵了”，“太便宜了”之类的自言自语或评论。价格也常常是企业最常用、最好使的营销手段，许多企业也因而把自己的成功归结于价格的运用。价格定位就是依据产品的价格特征，把产品价格确定在一定标准上，在消费者心中建立一种价格类别的形象，通过消费者对价格所留下的深刻印象，使产品在消费者的心中占据一个较显著的位置。

例如，一家大酒楼，推出上万元一桌的“黄金宴”。乍一看，似乎不可想象，其实，通过这种看似不可思议的高价，一方面造成了新闻的轰动效应，另一方面，则给消费者留下了深刻印象，使消费者把这家酒楼与豪华高贵联系了起来，酒楼在消费者心理上形成了独特的地位。于是，社会上的大款都以进去消费一番为荣，生意自然不错。

所以，价格定位就是依据消费者所普遍关心的产品价格为诉求的定位策略。

从消费者的角度来看，价格是产品的一种综合信息，即消费者认为，某一价位不仅仅是多少钱的问题，同时也包含了一定的质量、档次性能等信息。比如 300 多元买一把瑞士军刀的消费者，绝对不能想象这把刀用几个星期就会生锈，不能使用；同样，用 50 元买一把瑞士军刀的消费者，也不会指望用上一年后，它仍然锋利无比。

定位要站在消费者的角度，要获得消费者的认同。因此，消费者对价格的这种认知习惯，必然要求通过价格进行定位时，绝不能只单独考虑价格这一个因素，而是要与产品的质量形象、服务形象、广告形象、公关形象等相互配合一致，并结合价格弹性和竞争者的价格策略来考虑。

价格形象是企业整体形象的一个重要组成部分，同时也是反映其他形象的一个重要手段，需要产品的其他方面因素的相应支持，否则，就会造成价格错位，造成市场定位的混乱。比如低质高价，顾客肯定会认为是假冒伪劣产品。

值得注意的是，价格定位尤其需要和产品的质量结合起来考虑。一般而言，高质量需要高价格来配合，而低价格则既可以与低质量，也可与中等质量、高质量配合。只不过，在后面几种情形下，企业要能够获得规模效应，使产品的成本降低，否则，低价定位是难以维护企业生存的，或者，往往会被消费者看成是一种临时促销措施。

价格定位的四种模式

价格定位包括高价定位、中价定位、低价定位、固定价格定位这四种模式：

(1) 高价定位

高价格是高质量的象征。只要企业或产品属于“高贵质量”的类别，高价位就不会使顾客感到惊奇，而是合情合理的。

比如，成本只有几十元的进口法国香水，在国内以高出同类香水几十倍的价格出售，许多女士在购买时却并不问询价高原因是什么？不就是因为这种产品已经在她们心目中树立了高质量、高价位的形象，是一种高档消费品。

如劳斯莱斯的高价定位：

劳斯莱斯汽车是富豪生活的象征。它的最高价位达近 40 万美元。据说该车的许多部件都是手工制作，精益求精。出厂前要经过上万公里的无故障检测。拥有这种车的消费者都具有以下的特征：

①2/3 的人拥有自己的公司，或者是公司的合伙人；

几乎每个人都有几处房产；

每个人都拥有一辆以上的高级轿车；

④50%的人有艺术收藏，40%的人拥有游艇；

平均年龄在 50 岁以上。

可见，这些人买车并不是在买一种交通工具，而是在买一种超豪华的标志。

(2) 低价定位

低价定位就是用相对于产品质量和服务水平较低的价格，来显现产品的与众不同的定位策略。

在同一质量和服务水平上，低价位是吸引顾客的法宝。有时即使质量和服务有一定的差别，只要价格差别远大于质量差别，价格同样具有超越质量和服务的无穷魅力。盗版软件在市场上销售量占绝对优势就是一个证明。

这是因为，市场上存在着一大群普通的消费者，他们的购买行为呈理性状态，希望用更低的支出得到同样的满足，或用同样的支出得到更多的满足。尤其是收入不高的人，对价格的重视超过对质量与服务的重视，这时低价位对他们而言无疑具

有无法抵挡的吸引力。

当然，低价定位不一定就是低质量，尽管价格低时质量通常也会低。

消费者对低价位的质量有一个基本的底线，这就是产品的基本性能是可以用的、安全的。否则不要钱也不会有人要的。如“三步倒”的皮鞋，谁要？

(3) 中价定位

中价定位就是把自己产品的价格，确定在目标市场消费者平均购买力所能支付的价格范围。当然，这种定价一般都要求产品的质量处于中等或偏上水平。

这是许多企业喜欢采用的一种定位方式。因为能够支付得起中价位的消费者总是消费群中的绝大多数。也正因为如此，中价定位需要企业用产品的其他要素的定位来更加突出产品的特色。否则，流于平庸，顾客不会有什么印象。

(4) 固定价格定位

这是一种不折、不扣、不减价、明码标价的定位法。可以消除顾客对价格的不信任感，免去顾客讨价还价之苦。一般来说，这种定位要求产品或企业具有很高的知名度做基础。

当市场上的企业纷纷采用价格调整进行促销时，固定价格就会显示出自己的高超之处。所谓“万绿丛中一点红”。当然，如果有竞争对手采取同样的定位策略，则其效果就要大打折扣了。

需要提醒一下，有很多企业在进行产品的定位时，喜欢把诉求集中在价格，或一味地强调产品的功能、速度等特色，以产品的优势技术规格为定位的基础。

这是可以理解的。不过这样做，有可能忽略了产品的内在因素在产品定位中的作用，如可靠性及服务质量等。

随着产品生产技术的成熟，消费者将会把那些有形因素，看成是产品合格的基本条件。反而，无形的因素会被更看重一些。

所以，对企业来讲，定位不能只看到这些有形因素，更要注重无形因素。何况，像价格竞争之类，常常会带来种种问题，如低价产品经常会被消费者当做低价值的产品。这在消费品市场上更是如此。更严重的是，采用低价政策的企业，永远要面对别的企业以更低价格抢占市场的威胁。

价格定位的运作程序

在这之前，应首先了解竞争者同类产品的价格定位情况以及产品的生产成本。它的具体操作如下：

(1) 对价格定位进行可行性分析

目标市场的消费者对产品价格的敏感程度如何？

预期的价格定位是什么？

产品成本的特点能否支持这种价格定位？

产品的其他特征，尤其是质量，能否与价格定位相配合。

(2) 选择高价定位方式

炫耀式高价定位——产品是那些大富翁用来显示其身份地位和经济实力的，高价格则是其标志。

- A. 产品的质量极高、声誉极好、象征意义突出。如宝马汽车。
- B. 产品的所有部件均质地优良；
- C. 产品的外观装饰豪华、高贵；
- D. 目标市场消费者不在乎价格的高低。

采用高价定位的关键在于提高消费者对产品的认知价值，这就意味着企业必须不断加强产品的自身诱惑力，增加产品的附加价值，而且更重要的是，始终比竞争对手做得更好。否则，有可能获得短期的成功，却不能保证长期生存。

高质量的高价定位——以产品的高质量为基础，质地相符的定位。

- A. 消费者对产品的质量无法凭现有的信息判定，只能根据价格的高低得出结论。如热水器。
- B. 消费者需要较长时间才能了解质量的高低。如冰箱等耐用消费品。
- C. 消费者对产品的质量非常重视，高价位能使其对产品质量产生信任感。如化妆品。
- D. 价格要比其他竞争对手的价格更突出；质量也同样如此。
- E. 能不断地创新，始终走在对手的前面。

高价定位必须以产品优质为后盾，而且产品的优质还必须突出，使顾客能够实实在在地感受到，否则，情况就会不妙。

在内地推出“康师傅”方便面，并大获成功的台湾“顶新”集团，同时也在内地推出过“顶好清”香油。尽管都是创新产品，高价定位，但后者并未成功。

主要原因就在于“顶好清”香油与内地产的小磨香油之类高级食用油的质量差别并不是很大，高价中的高质与其他竞争者质量差异不大，犯了定位不清的错误。

“康师傅”定位则大获成功，为“顶新”带来了巨额利润，使台湾这家中小型制油厂获得新生，为企业奠定了不败的基础。“顶好清”香油则已名不见经传了。

一般来说，消费者都有一种“一分钱，一分货”的看法，如果有真正优质的产品，高价策略是行得通的。

高水平服务的高价定位——高价位反映了产品附加服务的高水平，消费者对产品使用有安全感和依赖感。如 IBM 电脑。

高档次的高价定位——高价位显示了产品档次高、质量高的信息，同时体现了消费者对它的心理认可，产品能给消费者带来自尊和优势感的心理满足。

比如香港和记电讯的高质高价定位。

香港和记电讯公司的手提电话比所有的竞争对手的价格都要高，但仍然为许多用户所接受。其原因就是用高质量的服务来支持高价定位。

该公司通过多种形式，不断向消费者传达着自己能做到而其对手不能的信息。

如和记电讯推出 5 年免费保养服务，而一般的电话公司只有一至两年的免费保养就觉得很不错了。

又如，全港有两个传送系统的只有和记电讯公司。

再如，和记电讯与大陆 20 多个城市签约，使和记电讯的用户即使到了内地如北京等，仍然可以继续使用他们的无线电话，十分方便。其他竞争对手就做不到这一点。和记电讯还借此大做广告，说明和记电讯为用户着想，做得最好。

和记电讯公司有如此多的优势，自然可以成功地做到高价定位。

(3) 选择低价定位方式

应用低价定位必须满足的条件：

A. 产品价格弹性高，即目标消费群对价格敏感度高，低价能使产品的市场占有率提高；

B. 生产和销售成本要能随着销售量增大而不断降低；

C. 价格之低要能够使现实的和潜在的竞争对手减少；

D. 即使价格低，也要适销对路。

②高质中价定位——提供优势产品和优势服务，价格却定在目标市场购买力中等水平范围，以高质低价优势，使消费者获得更多的利益，从而形成自己的特别形象。但必须注意以下二点：

A. 绝对价格可能并不很低，低价是相对于提供的产品与服务质量较高而言的。

B. 使消费者能意识到是用中等的费用，获得高质量的满足。

中质低价定位——产品质量和服务符合一般标准，价格却定在较低水平上，以低价格为优势，向消费者提供更多的利益。但同样也需注意以下三点：

A. 目标消费者一般是既注重价格——对价格非常敏感，又注重质量——不希望产品质量过于低劣。这是消费者中的大多数。

B. 产品质量要基本符合要求，价格则应尽量低廉。

C. 企业要拥有相对于竞争对手产品成本更低的优势。

显然，低价要求企业不断降低成本，获取成本优势。这将使得企业管理人员更加注重企业内部经营和管理的改善，而有可能对市场需求变化的趋势、偏好和竞争行为等因素有所忽略，因为人的精力总是有限的。

此外，中质低价定位的一个重要意图在于挤走竞争对手。通过维持一个非常低的价格，将降价空间小的竞争对手排挤出市场。但企业要想达到这个目的，必须要能够建立起各种障碍，成功阻止其他企业的进入或重返本行业。否则，企业要取得市场规模优势是比较困难的。

低质低价定位——产品没有任何质量方面的优势，只剩下价格优势，以此迎合一些低收入阶层的人的需求。如“二元店八元店”等。

比如在香港这个华人社会中，内地产的白酒似乎应该很有竞争力，但实际情况

是根本没有各种洋酒卖得好。而且多年来，内地白酒在香港的销量是不断降低的。

是售价高吗？不！内地普通白酒与白兰地比较，售价约只有人家的 1/10。

原因何在？据分析，首先，港人比较西化，内地酒不讲究包装，给人的感觉太土，难以拿上宴席或在家招待贵宾。其次内地酒的酒精度数一般都比较高，而现在的港人比较喜欢啤酒及酒精度较低的助餐酒。所以在饮宴场合及大多数的酒店，都是选用洋酒和啤酒，极少有内地酒供应。

可见，内地酒在香港以低价面目出现，吸引力不大，关键是产品不适合市场需求。

(4) 选择中价定位应考虑的问题

找出消费者认同的中价范围；

寻找同类产品的中价空白点；

要突出产品价格之外的其他特色。

价格高低是一个相对的概念。不同消费能力、不同消费习惯的人，对同一个价位会有高低不同的评价。

所以，定位于高价还是定位于低价，首先是要针对目标市场消费者的特点。

另外，价格是高还是低，要以产品的质量为基础。基础高的产品，即使绝对价格很高，消费者不会觉得高；质量差的，即使绝对价格很低，消费者也会感觉很高。

所以，价格定位要考虑产品的质量水平，应该质价相符。高质低价的定位一般是行不通的。

(5) 何时选择固定价格定位

进行固定价格定位要考虑以下因素：

判定市场上竞争者产品价格是否频繁变动。

自己产品的质量要比较稳定。

产品已经具有了一定的知名度。

价格变动时要有足够的理由，并需要与消费者进行充分地沟通。

让消费者相信价格的变动与质量无关。

例如台湾制造的雨伞在刚进入美国市场时备受冷落。台湾的企业开始认为，美国是一个富裕的国家，人们都很有钱，可能是因为自己的雨伞太低档了，美国的顾客看不起。

于是，他们就下大力气在提高产品的质量上下功夫，结果还是无济于事，美国人还是不喜欢，因为在美国人的心目中，亚洲，尤其是台湾这类小地方生产的东西，尤其日用品是很难和高质量、高档次相提并论的。

明白这一点后，就有人建议，还是用低价，把这种伞的质量干脆定位在最低层次上，成为一次性产品。

结果大获全胜。现在台湾低档雨伞在美国已占据了主导地位。

二、产品性能定位

产品之所以称为产品，主要就是因为它能帮助消费者解决问题，带来方便，获得心理上的满足。这就是产品的性能，它是产品整体中的核心部分。

因而，许多企业在设计、制造、推出自己的产品时，都不断地强调产品能给顾客带来多大的利益。

产品性能是产品本身存在的理由，是产品内在的特性。

对产品性能的理解不能单纯地认为就是产品的实用性。有些产品，如齐白石的一幅“奔马图”，似乎并无任何实用功能，但它照样是珍品，价格高得常人难以想象。

所以，性能不仅是指产品本身的机能、功用，如电视机传递资讯和娱乐，而且还包含产品给消费者带来的心理上的满足。

所以说，只要是市场上有人买的东西，都具有某种性能。

产品性能的层次性

产品的性能，很少是单一的，都是多样的。如一部手提电话，可以通话、发送短消息、录音、呼叫、转接电话等等。

尽管如此，还是可以看出，在这些性能里面，有些性能很重要，而有些则可有可无。如有的人用手机，就一直没有用过手机的那个转接性能。

所以产品的性能是分主次的，次要性能绝对不能喧宾夺主。如手机的主要性能就是通话，假使摩托罗拉手机通话的性能不好——电池寿命太短，还有什么吸引力？

次要性能作为点缀是必要的，但对于企业而言，主要性能的开发和提高绝对是努力的重点。

所以，产品性能的定位，一定要依据产品的主要性能来定位。

当产品的生产技术比较成熟，各企业在产品的主要性能上都已达到了某种水平，企业产品在主要性能方面和竞争对手又没有显著差异时，则往往要依靠产品的一些次要性能或服务来定位。

如国内的电视机企业之一创维集团，曾用“数字电视”率先进行宣传，企图以此定位。然而，同行们都知道，创维的所谓“数字电视”，并非真正意义上的“高清晰度”数字电视；它所采用的附加式的数字技术，大家都能够做到。

最终，大家都是“数字电视”，差别不大，特别之处并不明显。这种定位也没有获得成功。

产品性能定位的三种策略

性能定位就是通过对自己产品各种性能的展示、强调，给消费者提供比竞争对手更多的利益和满足，借此使消费者对产品留下印象，实现产品某类性能的定位。这种定位策略有以下三种：

(1) 多性能定位——提供多种功用，期望消费者买一件产品，获得多种用途，达到多方面的满足，从而使消费者对产品产生好感，树立起“功能齐全”的市场形象。

例如长城电脑公司，将电脑、电视、电讯结合起来，用一台电脑较好地解决了顾客收看电视节目、电脑操作、通讯三方面的要求，因而格外引人关注。

(2) 主要性能定位——尽管产品的性能很多，但只将产品关键的、最重要的性能作为市场需求，使消费者在产品的主要性能方面获得最大的满足，形成产品独特的形象。

(3) 单一性能定位——越简单越好，将产品的某一种性能设计得特别突出，使一件产品能够完全满足一种性能的需要从而突出产品差异。如柯达的傻瓜相机。单一性能的产品，往往也是高质中价或中质低价的产品，因而有其独特的吸引力。

多有多的好处，少也有少的好处。

多性能的产品能满足消费者多方面的需求，可以节省购买多件产品的费用。然而，在现实生活中，消费者也会要求某些类型的产品性能或操作越简单越好。傻瓜相机就比一般照相机更受欢迎。

夏普公司曾开发出一种彩电和录像机二合一产品，无论怎样努力，就是无法取代一般彩电、录像机，原因就在于单性能产品也有着无法比拟的优势。

产品性能定位的具体流程

产品性能定位包括对产品性能分析、多性能组合定位、主要性能定位操作、单一性能定位操作这四部分：

(1) 进行产品性能分析

产品性能分析表 5-1

产品类型	此类产品的性能			产品的性能			竞争者 产品性能组合
	最重要的	次看重的	不看重的	主要性能	次要性能	附带性能	
产品 A							
产品 B							
.....							

(2) 如何运作多性能组合定位

运作多性能组合定位的具体步骤如下：

预测多性能综合起来比竞争者所给予消费者的利益高出多少——要有显著优势；

多性能中要有一些竞争对手所不具备的性能；

调查产品有无销路，多性能是否受顾客欢迎；

多性能时的产品成本收益分析——要有利润。

将多种性能组合在一起形成的产品，并不意味着就有销路。尽管这种产品确实能满足消费者的某些需求，但不一定就能成为市场上受消费者欢迎的产品。

因为，任何一种性能的满足，往往会有多种替代品，而且消费者也不一定对某一组合性能感兴趣，只有当产品的多种性能组合能在消费者心目中占据一个明确位置时，才有可能被市场所接受。

所以，常常会发觉一个好的产品性能构想，并不一定会在市场上获得成功。

此外，性能的增加，往往意味着生产工艺的复杂化及产品成本的上升，产品在价格方面将不会具有优势。

(3) 主要性能定位的操作

主要性能定位操作具体步骤如下：

确定产品的性能层次；

消费者对产品各种性能的重视程度的认定；

作为定位诉求的产品性能与竞争对手的差异要明显，而且是独一无二、难以模仿的。

选定“主要性能”。

例如深圳的太太药业集团是保健品市场的后来者。该公司推出的太太口服液的性能定位，曾有过好几次的调整。

起初该公司的产品诉求以治黄褐斑为重点，所谓“三个女人，一个黄”；但这个定位相对于女性保健需要而言，明显的有偏差。产品知名度在提高，但市场扩大则受到了制约。

20世纪90年代中期，公司决定用“除斑、养颜、活血、滋阴”等作为产品的多种需求，但这样就与众多的其他保健品没有了明显的区别，失去了特色。

1996年以后，该公司重点强调产品含有F.L.AA，能够调理内分泌，令肌肤重现真正天然美的纯中药制品等，并请出著名的女影星陈冲做广告，“发自内心的魅力……挡都挡不住！”终于成功地实现了重点性能定位。

(4) 单一性能定位需考虑的因素

进行单一性能定位应综合考虑如下因素

本企业资源的优势在于产品的何种性能开发上？

这种性能的诉求有无相应的市场需求？其规模有多大？

如何选定“单一性能”。

如果总希望自己的产品性能全面，就像百宝囊，消费者需要什么就有什么，似乎这样的产品才是市场上最受欢迎的。这是想当然。

且不论这样的产品有没有存在的可能，单就产品性能的“多而全”这一点，就不一定能适应现代人消费的“少而精、精而快”的要求。

何况，性能简单不仅可以使企业容易将产品信息传达给消费者，而且可以使企业集中力量，专攻某一特殊性能，在某一方面做到最好，这样才能使消费者能得到更大满足。

同时，性能集中于某一方面，相对的竞争对手会少一些，定位成功的机会也会较大。

三、产品其他定位

产品的价格、质量、性能、利益是消费者最重视的产品特征。除此之外，还有一些产品的特征可以作为产品的定位依据。如产品的使用者、体积、色彩、包装、关联因素、销售渠道等，下面将重点来讨论几个特征。

产品的使用定位

这种定位是通过产品在使用方面的特征，即谁使用、什么时候、什么场合使用的独特性，来树立产品在顾客心目中的地位。主要表现为以下两个方面：

(1) 产品使用者的定位策略

如婴儿助长奶粉、老年人高钙铁质奶粉等。

寻找市场空缺。

② 针对目标市场的需求来提供或改进产品。

把产品的文化内涵，公共关系活动与消费者紧密联络起来。

使用者就是目标消费者。所以依据使用者的定位，实际上就是选定一个独特的目标市场，并使产品在此目标市场上获得难以取代的优势地位。

(2) 产品的使用场合、时间定位策略

寻找该类产品的使用场合空当。

寻找该类产品的使用时间空当。

向消费者传递在该种场合、时间使用产品的足够的理由，说明消费者予以认可。

例如，美国 MRS 啤酒公司把自己的啤酒定位为夏季的欢乐时光、团体活动时

所饮用的啤酒，并通过举办年轻人夏季都市活动加以体现。该公司后来又将此定位转换为，“ChXills 在都市庆祝夏季的来临”，并向歌手 JOHNSEBASTIAN 购得“都市之夏”（SUMMERINCITY）这首歌的版权，进一步突出了该公司啤酒在夏季饮用的定位。

另一家啤酒公司则以使用场合来为自己定位。MICHE - LOB将原来是周末饮用的啤酒，定位为每天晚上饮用的啤酒，即将“周末为 MICHELOB 而设”，改为“属于 MICHELOB 的夜晚”，扩大了该啤酒的饮用场合。

产品的外形定位

外形是产品给消费者的第一印象，独特的外形，往往能吸引消费者的眼光。如果在消费者对某些产品的形状已成习惯或想当然的时候，在外形上加以改造，往往会有意想不到的效果。想一想在商场一片灰黑的电器中，突然看见一台绿色或红色的电冰箱，你会有什么感觉！

外形毕竟是产品外在的东西，消费者一般对此的重视程度不高。只有外形的变化，没有产品性能的提高，消费者的新奇感一过，产品可能就只会成为都市人的笑料，而不会有人掏钱去买了。

另外，外形方面的因素较容易被假冒，所以，一定要先人，才能为主。

但对于技术已经成型、性能稳定的产品，用外形因素定位仍然不失为一个好的办法。

（1）用产品的大小定位

用产品大小定位要考虑这些因素：

生产体积小的产品。如小冰箱、小型汽车。

②让消费者能够更方便地放置和使用。

所有功能基本保持不变或可以略去次要功能。

例如青岛海尔公司从一封用户来信的抱怨中得到启发，于 1996 年推出第一代“小小神童”迷你即时洗自动洗衣机。这种小洗衣机，符合现代人生活节奏紧张，洗衣次数多的要求，又具有能够即时洗、占地小、易搬动的好处，因而在市场上获得了巨大的成功，造成在全国各地脱销的盛况。

1997 年 7 月，海尔第二代甩干型推出，同年 10 月无孔脱水型再次供应市场。迷你洗衣机迅速走俏。如今的小洗衣机已有了一个规模可观的大市场。

（2）用产品的颜色定位

用颜色定位应注意以下三点：

先自问，产品为什么非得用这种颜色，而不是用那种颜色。如电视机为什么就只能是黑色的？

消费者对色彩的理想和感觉如何？如红色——兴奋、喜庆；蓝色——宁静、大海；红橙色——火热；绿色——生机、森林、草地等。

质量、性能等特征保持稳定。

(3) 用形状定位

用形状定位的具体操作步骤有以下四步：

打破现有的产品形状模式。如把办公用胶水做成口红式。

申请专利，阻止其他公司仿制。

顾客对不同形状的理想和感受。

产品特定形状在技术、生产工艺、包装、运输方面的可行性。

例如可口可乐与百事可乐在日本的遭遇大不相同，原因就在于二者的颜色上面。

日本人偏爱的是红色，如国旗上的红太阳。可口可乐的包装主色正是红色。而百事可乐包装的主色调是黄色，还有青色。白色和红色的搭配，不但与日本人的色彩偏好不一致，而且给人的印象也很杂乱。二者在日本的竞争被称之为“红黄之战”。结果，只有可口可乐在日本感到“可乐”，百事则不“可乐”，而且销售额也不理想。

产品的包装定位

那种认为包装只是为了产品的运输、贮存、携带方便的传统观念已经太落后了。如今包装也是营销的一个重要手段。

据说，杜邦公司曾做过一个调查，发现有 63% 的消费者是根据产品的包装采取购买行动；到超级市场购物的家庭主妇，由于精美包装的吸引，使所购物品经常超过预算的 45%。由此可见包装的诱惑力。

包装作为产品附加的外在因素，是产品质量、档次的体现。另一方面，包装在一定程度上也影响了消费者在使用产品之前对产品的印象。

所以包装不但要能准确地反映出产品的特色和定位，更要符合消费者的认知习惯。

你能想象“娃哈哈”饮品的包装上有美女头像吗？

用产品包装来定位，首先要清楚产品定位的需求，再据此考虑以下包装设计因素：

- (1) 内包装、外包装及其造型；
- (2) 包装材料的质地、色彩、文字形式和内容、图案；
- (3) 各种不同的包装量系列——体积大小、数量多寡；
- (4) 产品运输工具的包装；
- (5) 附带的包装物。

比如可口可乐的瓶子是独一无二的。它颇像中国古代酒仙的葫芦，身子凸凹起伏，曲线优美，不但拿在手里无滑走之虑，更有极佳的手感。

这种与众不同的形状，放在货架上尤为耀眼，往往能吸引在那里购物的消费者

的目光。

可口可乐公司对自己的产品造型也极为自豪，还为它申请了专利，其他企业是不能仿制的。

产品的关联定位

这种定位是指当产品实际差别并不能使自己与竞争对手显著区别开来，或竞争者的定位和本企业的定位差不多时，就可以考虑把产品与某种特别的事物联系起来，因此使产品具有独特性，让消费者容易辨别，并在消费者心目中占有一定的位置。具体操作如下：

(1) 找出可与产品的性能、目标消费群的关注点相溶的关联因素。

(2) 这种关联因素是长期存在的。

(3) 这种关联因素在目标市场范围内是不存在的。

(4) 通过公关活动，使产品和关联因素结合在一起的形象，获得消费者的认可，深入消费者的内心。

(5) 不间断地强化这种联系。

例如美国威斯康辛州 MADISON 市，有一家规模较小的银行，就曾经采用这种关联定位法。

这家银行并不大，所拥有的资源也有限，似乎除了“小”外，并没有什么特别之处与竞争对手相区别。但是它志存高远，想在各地设立分行，提供更多的服务项目，与大规模的金融机构进行竞争。

怎么办？他们发现，人们对历史城市引以为荣的心情是一种普遍存在的现象。于是，他们就设法把自己与“历史”联系起来，并打算建立起一种稳固关系。

1970年，该银行决策层的定位主题是“社会古迹的守护者”。与此呼应，对银行的标志也加以修改，以特别强调这种定位需求。该银行原来无生气的墙上，则挂上了当地巨幅的历史照片。

配合这些改变，该银行还制作歌颂该城市历史的一系列电视广告，并阐述了“关心 MADISON 也关怀 RANDALL 州立银行”的主题，结果大获成功，得到消费者的认可。

最终，此新定位执行的第一年，原本年年衰退的存款额，开始呈现大幅增长。而值得一提的是，此一存款金额以及占有率的增长，并没有投入太多的经费。到1976年的时候，这一定位主题几乎和美国建国 200 周年一样永垂不朽了。

产品的销售渠道定位

产品的销售渠道是产品经由企业流通到消费者手中的路径。这个路径可长、可短；可宽、可窄；有直销、代销、传销、批发、零售等多种方式。

产品的销售渠道定位，就是通过建立特殊的产品销售渠道和方式，使产品具有某种特色，以利于它在消费者心目中留下深刻印象，占据一定的位置。例如，雅芳化妆品的人员直销，安利清洁品的传销，德尔电脑的直销等都使产品具有了与众不同的突出特点，为消费者所熟知。

销售渠道不是产品本身的特质，而是一个外在的因素。因此进行产品销售渠道定位，必须比照既定的定位策略。不可能想象在街头杂货店里，能买到意大利“老人头”皮鞋或是“皮尔·卡丹”西服。即使有，十有八九是假冒的。具体操作如下：

- (1) 确定产品的定位需求。
- (2) 据此对渠道的长、短、宽、窄作出选择。
- (3) 最终经销商、代理商、销售场所的选择。

例如亚马逊网上书店的成功定位：

该公司是新兴的 IT 产业的又一明星企业。尽管 1998 年仍然处于亏损状态，但它在华尔街股市的股价却像火箭一样往上窜。按拆股前计算，1998 年 6 月每股才 30 美元，而 1999 年 1 月每股已经涨到了 400 美元，是真正的股市神话。

究其原因在于人们意识到了亚马逊网上售书这种新颖独特的销售方式的巨大潜力和发展前景。

该公司是一个基于日益普及的 INTERNET 的网上“虚拟”公司，为读者在网上提供各种各样的书籍，人们可以坐在自己的家中，通过电脑在网上向该公司订购所要的书籍，该公司再把书邮寄给用户。这是真正的无店铺销售，交易双方都节省了大量的成本，非常方便，深受欢迎。

亚马逊是新的销售方式的开拓者，当然也是成功者。

四、产品品牌定位策略

定位始于产品。定位并非对产品采取什么行动，而是指要针对潜在消费者的心理采取行动。

品牌定位，是指建立一个与目标市场有关的品牌形象的过程与结果。品牌定位是勾勒品牌形象和所提供价值的行为，以此使细分市场中的消费者理解和真正认识某品牌有别于其他品牌的特征。

希望在某个广阔市场上开展营销的任何企业，都会意识到它无法为该市场的所有消费者提供产品或服务。因为消费者不仅人数众多，分布太广而且购买要求差异也很大。总会有些竞争者在为市场某些特定消费者细分市场服务方面处于优势地位。因此，企业不应该到处与人竞争，不应与优势力量对抗而使自己总是处于不利地位，应该确定最有吸引力的、本企业可以提供有效服务的细分市场，这就要求进

行品牌定位。品牌定位是市场营销发展的必然结果，市场营销的发展大体上经历了四个阶段：

(1) 大众市场时代

20世纪 50 年代至 60 年代初期，认为消费者的需求具有一般性或相似性。生产企业只提供有限度的产品。

(2) 区隔市场时代

20世纪 60 年代后期至 70 年代初期，认为消费者具有有限度、可辨认的需求，可用价格与特性加以区别。生产企业提供有限层次的产品。

(3) 区分区隔时代

20世纪 70 年代后期至 80 年代初期，认为消费者的需求不断在增长，尤其是较低层次的消费群，增长速度更快，生产企业致力于扩充产品线，或放弃低层次消费群。

(4) 矩阵营销时代

20世纪 80 年代后期至今，认为顾客的需求是价格、特性及应用导向。企业应将注意力集中于开发各种利基组合的产品。利基组合主张将市场分割为许多小区隔，针对各小市场的特性与需求，分别采用不同的营销策略，提供更符合消费者需求的产品和服务。利基营销的原理和大量营销的原理并无不同，但在应用上却致力于产品或服务的差异化，即要进行品牌定位。产品或服务的差异化并不仅仅指性能方面的差异化，而且也包括产品文化附加值方面的差异化，这两方面都是品牌定位的依据。

品牌定位主要包括细分市场、选择目标市场和具体定位。它们之间的关系如图 5-1 所示。

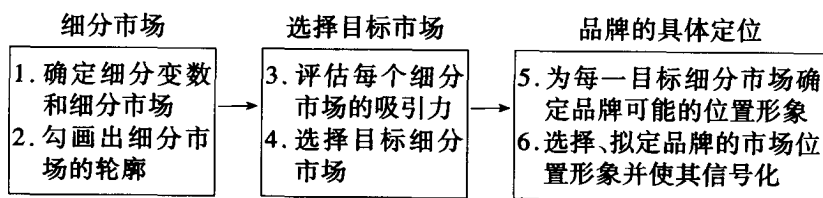


图 5-1

一个品牌可能有多种定位，可以是“低价定位”、“优质定位”、“地位定位”、“先进技术定位”等等。对经营者来说，运用品牌定位策略的作用是建立他所希望的、对目标细分市场内大量消费者有吸引力的竞争优势。

品牌定位策略的功能

如果说品牌是消费者的认知，定位就是将品牌提供给消费者的过程。这项过程

中的信息传递要依靠运用正确的品牌定位策略来完成。品牌定位策略的功能是获取竞争优势。

(1) 发现潜在竞争优势

一个企业可通过集中若干竞争优势将自己的品牌与竞争者的品牌区分开来。竞争优势有两种基本类型：成本优势和产品差异化。

每个企业都是为设计、生产、营销、运输产品等而采取的一系列活动的实体。为了弄清某一企业的成本特性和不同的现有资料及潜在资源，价值链将企业分解为在策略上相互关联的 9 项活动。这 9 项活动又分为 5 项主要活动和 4 项支持性活动。

主要活动是指将材料运至企业、进行加工制作、产品运出企业、面市营销和售后服务这几项依次进行的活动。支持性活动始终贯穿于这些活动中。采购指的是购买每项主要活动所需的各种投入。每项主要活动都促进技术发展。所有的部门也都需要人力资源管理。企业的先行设施包括由全部主要活动和支持性活动产生的一般管理、规划、财务、法律及政府有关事务所需的日常开支。

总经理的任务就是考核每一项经营活动的成本和经营情况，寻求改进的措施，同时，他还应对竞争者的成本和经营情况作出估计，并以此作为品牌的一个定位基点。只要该品牌胜过竞争品牌，它就获得了竞争优势。

企业经营者还要寻找本品牌价值链以外的竞争优势，如探索研究其供应商、分销商和最终顾客的价值链。

(2) 选择竞争优势

通过价值链分析，发现了若干潜在竞争优势。假设经过筛选还剩下四个优势可供采用，在此情况下，应采取一些方法从中挑选最有开发价值的优势。

企业经营者应该设法降低成本或是改进服务，以提高与竞争品牌相对应的市场吸引力。不过，需要考虑下列问题。

改善该产品的这些部件对目标消费者的重要性如何？

企业是否有足够的资源进行这些革新？完成这些革新需要多长时间？

如果企业这样做，竞争对手是否也能改善服务？

对企业来说，最有意义的是进行投资以改善服务。服务对消费者是至关重要的。企业如能尽快投资改善服务，竞争品牌会一时无法赶上。由此可见，这一推理过程有助于企业选择最佳的竞争优势。

(3) 示意竞争优势

总经理必须采取具体步骤建立自己品牌的竞争优势，并进行广告宣传，切不可以为竞争优势会自动在市场上显示出来。品牌定位要求实际行动，而不是空谈。企业必须通过各种手段来表明自己选择的市场定位，但必须避免以下三个主要的定位错误：

不充分定位。消费者对某品牌的定位印象模糊，他们看不出该品牌与其他品

牌有什么不同。

充分定位。消费者对其品牌了解甚少。如消费者以为“斯迪奔”牌的玻璃器皿都是每件价格在1000美元的高档货。而实际上，“斯迪奔”牌产品也包括每只售价在50美元左右的玻璃器皿。

混淆定位。品牌在消费者心目中的形象混乱不清。例如，如果向汽车主询问他们对“克莱斯勒”牌汽车的印象，他们可能众说纷纭：有的人说“克莱斯勒”牌汽车制造精良，其他人会说它粗制滥造，有的人说它容易驾驶，另一些人会说它难以驾驶，等等。

品牌定位的五种策略

品牌定位策略很多 但常用的主要有以下五种：

(1) 加强定位策略

即在消费者心目中加强自己现在的形象的定位。

如美国艾维斯公司强调“我们是老二。我们要进一步努力”。消费者知道这是确实可信的。又如美国“七喜”饮料的“七喜非可乐”、我国亚都公司生产的恒温换气机告诉消费者“我不是空调”等广告语，在不同程度上加强了自己在消费者心目中的形象。

(2) 寻求空当定位策略

即寻找为许多消费者所重视的，但尚未被占领的细分市场。

例如，美国银河公司生产的棒棒糖具有在口中溶化时间较长的特点，因此他们追求这种“耐吃”的定位，使同类品牌自愧不如。美国 M&M 公司生产的巧克力具有不易在手中溶化的特点，该产品的广告语为“只溶在口，不溶在手”，给消费者留下了深刻的印象。

(3) 对比定位策略

即通过与竞争品牌的客观比较，来确定自己的市场地位的一种定位策略。

如美国的温狄斯公司（一家汉堡包公司），启用一位名叫克拉拉的70岁老太作了一个广告节目。广告中克拉拉看着另一品牌的汉堡包问道：“牛肉到哪里去啦？”使消费者对自己这品牌的信心大增，从而提高了自己的市场地位。类似的情况还有“斯托利克那亚”牌伏特加酒对“斯孟诺卡”牌和“俄夫斯克密特”牌伏特加酒发起进攻，宣称这些品牌分别产自哈佛（康涅狄格州）和劳伦斯勃（印第安纳州），但“‘斯托利克那亚’牌与众不同，它是地道的俄国伏特加”。

运用比较定位策略时一定要客观、公正，否则就会给消费者留下一个过分吹捧自己的印象，有时会成为一种诋毁行为，引起法律纠纷。因此运用时一定要慎重。

(4) 首席定位策略

即追求品牌成为本行业中领导者的市场地位。常用的有市场占有率第一、销售量第一等。在广告轰炸的社会里，广告充斥，消费者会筛选掉大部分信息。据调

查，一般消费者只能回想起同类产品中的 7 个品牌，而名列第二的品牌的销售量往往只是名列第一的品牌的一半，名列第三的品牌的销售量往往是名列第二的品牌的销售量的一半。名列第一的品牌的知名度最高。人们头脑里容易记住美洲的发现者，第一个登上月球的人，第一个恋人的名字以及其他许多第一次而不是第二次遇到的人或事。这就是企业拼命争夺首席定位的原因。但是，营业面积、销售量这类“规模”方面的首席定位只有一个品牌可以获得。重要的是在某些有价值的属性上取得第一的定位，不必非在“规模”上最大不可。例如，“七喜”汽水是非可乐饮料的第一个；“波斯克”牌赛车是小型运动跑车的第一个；“迪阿”牌香皂是除臭香皂的第一个等等。企业应能识别并确定品牌使其能令人信服地获得一种重要属性和利益。采用这种定位策略，品牌可深深地烙印在人心中，而不管其他品牌的广告如何像连珠炮一样向消费者狂轰滥炸。

(5) 高级俱乐部定位策略

即强调自己是某个具有良好声誉的小集团的成员之一。企业如果不能取得第一位和某种独特的属性，采取这种定位策略不失为一种良策。

例如，美国克莱斯勒汽车宣称自己是美国“三大汽车公司之一”，这使消费者觉得这三家汽车公司都是最佳的。

当然，市场上名列第一的企业是不会用这种定位策略的。

第六章 产品寿命及新产品决策

本章提要

创新是公司永葆青春的惟一途径，产品寿命周期的理论说明公司必须具有创新精神，特别是当前科学技术飞速发展，国际市场竞争极其激烈，新产品层出不穷，产品寿命周期出现普遍缩短的趋势。

- 一、产品经济周期
- 二、不同阶段的营销策略
- 三、市场营销中的新产品
- 四、新产品开发的几个阶段
- 五、产品“试销”与销售预测
- 六、消费者对新产品接受的过程
- 七、影响创新产品被认知的因素

一、产品经济周期

任何一种产品，在市场上的销售地位和获利能力都是处于变动之中的，随着时间推移及市场环境的变化，最终将被淘汰，退出市场。这种市场演化过程也与生物的生命历程一样，有一个诞生、成长、成熟和衰退的过程。产品市场寿命不同于产品的使用寿命，它是产品的经济寿命，就是产品从进入市场到最后被淘汰的全部运动过程。这个过程一般分为四个阶段，即市场介绍期，指新产品刚刚进入市场，销售额缓慢上升；市场成长期，乃市场需要迅速增长的发展时期；市场成熟期，产量和销售量最大，但成长率较为缓和，并趋于下降；市场衰落期，产品已陈旧老化，销售量急剧下降。

产品寿命周期的四个阶段，只是一种典型化的描述，它并没有考虑市场营销环境的变化以及公司营销策略的变化，实际上不是任何产品的销售历史都呈现为这一典型曲线，有的产品可能一上市立刻迅速成长，属于一开始就进入成长期的类型；有些产品没有进入成长期就夭折了，属于“短命”产品；也有些产品由于公司所做的促销努力，在经过成熟期后再次进入快速成长阶段，出现再循环曲线。这些特殊形态并不能否定产品寿命周期理论，相反可以用这个理论做出解释。总之，就大多数产品来说，产品寿命周期概念是完全适用的。

不同产品的市场寿命周期的长短有着很大的差别，有的产品如大米、服装等属于生活必需品，其市场寿命周期可以在成熟期无限期延长下去。而有的产品如时装，其寿命周期很短，可能只有几个月。一般说来，如果把产品区分为产品种类（如香烟）产品品种（如过滤嘴香烟）和产品品牌（如555牌过滤嘴香烟）则产品种类具有最长的寿命周期，具体品牌的产品的寿命周期最短。产品种类和产品品种的销售历史通常表现为典型的寿命周期过程，而产品品牌由于公司营销策略的改变，常导致销售量的大幅度变化，呈现不规则状态。

二、不同阶段的营销策略

产品在寿命周期的不同阶段具有不同的特点，客观上要求公司的营销策略随之变化。如果公司能在产品寿命周期的不同阶段相应采取有效的营销策略，就可以努力缩短产品的介绍期，尽量延长产品的成长期和成熟期，适当减缓产品被淘汰的速度。

下面我们分析产品寿命周期各阶段的特点和应当采取的营销策略：

介绍阶段

这是某种产品刚刚投入市场的时期，这个阶段的特点是：产品小批量生产，损耗较大，成本高，利润较少甚至亏损；销售渠道不多，市场销量小，市场占有率低且不稳定，公司承担较大风险，如果新产品渡不过这个阶段，它的市场寿命就夭折了。

在这个阶段，公司可根据不同的情况采取以下四种策略：

(1) 快速掠取策略

这一策略的特点是以高价格和高促销水平推出新产品。实行高价格是为了尽快收回开发投资；高促销费用是为了引起目标市场的注意，迅速扩大销售量。实行这一策略的市场环境是：潜在市场上大多数消费者不知道此产品；目标市场的消费者得到新信息后急于购买，并愿意为此付出高价；公司面临潜在竞争者的威胁，需要及时树立名牌，先声夺人。

(2) 缓慢掠取策略

这一策略的特点是以高价格，低促销费用将新产品投入市场。低费用可以减少支出相对增加利润。实施这一策略的市场环境是：市场规模较小，竞争威胁不大；消费者已经知道此产品，购买者愿意出高价。

(3) 快速渗透策略

公司以低价格和高促销费用推出新产品，目的在于先发制人，以最快速度打入市场，取得较高的市场占有率。这种策略适用于以下市场条件：该产品的市场容量大；潜在消费者对产品不了解；对价格十分敏感；潜在竞争比较激烈。

(4) 缓慢渗透策略

即以低价格和低促销费用推出新产品。低价格是为了吸引消费者购买，低费用是为了获得更多的利润。采用这一策略的市场特点是：市场容量大；消费者对该产品已有一定的了解；并对价格很敏感；市场上有相当的潜在竞争者。

成长阶段

新产品进入成长阶段后销售量迅速上升，这一方面是产品通过介绍期，已为顾客熟悉，形成相当大的市场需求，另一方面由于设计和制造方法已经确定，具备了大批量生产的条件；大批量的生产降低了成本，利润迅速上升；竞争者随之增加，竞争开始加剧；已经建立了较理想的分销渠道。

根据这些特点，总经理可以采取以下策略：

(1) 收集市场对产品的反映信息，提高产品质量，增加产品的新用途，新型号，新款式。

(2) 促销决策应从建立产品知名度为中心转到树立产品形象，促使消费者对产品产生好感和偏好，争取更多的顾客。

(3) 增加新的销售渠道和网.点，开拓新市场，进一步扩大销售。

(4) 在降低成本的基础上，选择适当时机降低价格，以吸引对价格敏感的顾客。

总经理采取上述市场扩张策略，将会大大加强产品的竞争能力，同时营销成本也相应增加、因此，在成长阶段，公司将面临着“高市场占有率”与“高利润率”之间的选择。一般地说，实施市场扩张策略，从短期看增加了成本，减少了利润，但却加强了公司的市场地位和竞争能力，提高了市场占有率，有利于公司销售额和利润稳定地增长。从长远的观点看，这对公司的发展是有利的。世界上许多成功的企业家在国际市场的竞争中都以高市场占有率为目标，他们坚信随着市场份额扩大，销售量增多，单位产品的营销成本必然下降，从而可以赢得更多的利润。

成熟阶段

这个阶段的特点是：产品销售量虽然会有所增加，但增长率呈下降趋势。这是由于市场需求量已趋向饱和；成熟期经历的时间一般较长；产品销售增长率减缓会导致生产能力发生过剩，竞争更加激烈，类似产品增加，价格稳中有降；新产品的出现，消费者对产品质量、花色品种的选择性更大了，即使在销售额仍有增加的情况下，利润量已不能保持增长的势头。在这个阶段，总经理应采取积极的对策，力求作有效的改革，争取使产品重现成长期进入“再循环”。在此阶段，有三种基本策略可供选择：

(1) 市场改良策略

开发产品的新用途，为产品注入新的生命力。

例如，美国的杜邦公司自 1937 年发明了尼龙产品后，在 40 多年来，使尼龙产品不断进入再循环。1937 年至第二次世界大战前，尼龙只用于军事工业制造降落伞、绳索，到 1942 年起，利用尼龙耐磨的特点制作尼龙袜，受到消费者欢迎，尼龙销售量大增；1950 年起，尼龙已被广泛运用于纺织工业，进入服装市场，销售量又达到新的水平；1962 年以后，尼龙进一步被用作汽车轮胎、轴承、航海绳缆，鱼网等的原料，市场需求量发展到五亿磅。每次开发新用途都使尼龙由成熟期转入新成长期，为公司赢得了长期稳定的利润。

刺激现有顾客增加使用频率。例如，食品生产厂商在包装上附有多种烹调方法，以刺激消费者增加购买数量。

为产品重新定位，寻找新的买主。例如，二次世界大战后，一段时期美国出生率很高，有一个化妆品公司生产了一种婴儿洗发膏，在市场上颇为畅销。后来，随着人口出生率的下降，该公司又改变广告宣传内容，强调它的特点能使头发柔润、松软，具有光泽，适于中青年妇女，从而使该产品销售量出现了再循环。

(2) 产品改良策略

包括提高产品质量、改变产品特色和款式，为顾客提供新的服务等。总之，产品整体概念的任何一个层次的改革都可视为产品再推出。

例如，手表厂商增加手表的功能，提高准确度，采用的是品质改进策略；这将提高产品的竞争能力；美国一家动力机械厂将动力机引入割草机，提高了割草速度，尔后又进行了全面操作方面的改进，使它即能割草又能铲雪，这个厂实行的是特性改进策略，这无疑会大大提高产品的市场地位；根据人们美学欣赏观念的变化，不断推出迎合消费者审美情趣的独具特色的新品种。如新型汽车、新潮服装等，这是式样改进策略；最后，服务改进策略也是产品改良策略的重要内容，特别是经营大件耐用消费品和生产资料的厂商，如提供方便的运输、可靠的维修及技术咨询等良好的服务，便可吸引更多的购买者，使产品销售量直线上升。

(3) 营销组合改良策略

即通过改变定价、销售渠道及促销方式来延长产品的市场成熟阶段。在实际使用中，一般是通过改变一个或几个因素来刺激消费者的购买。降低价格是刺激购买的有效手段之一，它可以从竞争者那里吸引顾客，但这将减少公司的利润；所以这不是最佳方法；公司可以通过扩大销售渠道、增加销售网点，方便消费者购买，采用新广告等方法进行具有吸引力及扩张性的拓展；创造新颖的包装，在产品、配件、服务等方面给予顾客更多的选择机会。

衰落阶段

产品的需要量和销售量由缓慢下降变为迅速下降，市场上出现的更为先进的新产品转移了消费者的需求；经过成熟阶段剧烈的竞争，价格已下降到较低的水平，多数公司已无利可图被迫退出市场；留在市场上的公司则趋于逐渐减少获利较少的销售网点、退出较小的细分市场、削减促销预算，减少产品服务项目等维持低水平经营。在这阶段可采用如下营销策略：

(1) 集中力量策略

即把资源集中使用在最有利的细分市场、最有效的销售渠道和最畅销的品种上。这一策略强调缩短战线，从最有利的市场赢得最多的利润。

(2) 榨取利润策略

即大大降低销售费用，如减少广告费用，精简推销人员，压缩营业网点等等，这样做的结果可能会使销售量迅速下降，但减少费用开支，会使公司的利润相对增加。

(3) 延续营销策略

即继续延用过去的营销组合战略，并保持原有的细分市场，把销售维持在一个低水平上，在适当时机，退出市场。

如果公司决定停止经营处于衰退期的产品，必须慎重决策如下问题：一是把该

产品所有权出卖或转让给其他厂家，这样做对公司是有利的，可以减少损失。二是马上停产或者逐渐减产。总之，要使公司有秩序地转向新产品的经营。

产品寿命周期的理论说明公司必须具有创新精神，特别是当前科学技术飞速发展，国际市场竞争极其激烈，新产品层出不穷，产品寿命周期出现普遍缩短的趋势。有人统计，战后欧美各国产品寿命周期已经缩短到平均不到十年，有些产品的寿命甚至更短。因此，公司要生存要发展，就必须不断开发新产品，创新是公司永葆青春的惟一途径。

三、市场营销中的新产品

现代市场营销学中新产品的概念与科技领域对新产品的解释并不完全相同，它包括更为广泛的内容。只要是整体产品中的任何一部分的创新和改革，使产品有了新功能、新特点、新结构，或增加了新品种、新的服务，给消费者带来新的利益，都可视为新产品。

具体地说，新产品可分为以下几种类型：

(1) 完全新产品

即利用新的科学技术发明创造出的前所未有的崭新产品，它代表了一定时期的科学技术发展水平。它的出现改变了生产方式和生活方式。如 1876年出现的电话，1903年出现的飞机，1944年出现的电子计算机等等属于此类新产品。然而完全新产品的发展是十分困难的，一般需要较长的时间，花费巨大的人力、财力，因此，绝大多数公司难以提供这样的新产品。

(2) 换代新产品

即利用新技术、新设备、新材料对原有产品进行较大的革新，使其成为性能有显著提高的新产品。例如：普通热水瓶更新为气压热水瓶；普通熨斗革新为电熨斗，继而又改为自动调温、喷水蒸汽的电熨斗；将黑白电视机改为彩色电视机等等，这些革新给消费者带来新的利益，可以达到增加销售的目的。

(3) 改良新产品

是指对原有的产品在保持其品质不变条件下对其性能、外观、式样、包装等方面做一定的改进，以求规格型号的多样、款式花色的翻新。例如，美国、日本的小汽车每年都要改变型号；普通牙膏经改进后，成为能防病治病的药物牙膏；新款式的服装、鞋帽等等。此类新产品由于它基本上没有改变消费者的消费习惯，因此比较容易被接受和广泛普及。

(4) 仿制新产品

公司模仿生产市场上已有的产品，也称本公司的新产品。例如，很多地方生

的电风扇、洗衣机等都是模仿他人的产品而生产的。从市场竞争的角度看，有目的有计划引进新技术仿制先进产品是可取的，可以为市场提供更多新产品；还可以缩小本公司同技术先进公司的差距。

以上我们简要地概括了几种主要的新产品类型。新产品判定的标准因范围不同而各异，例如一个国家的老产品在国际市场上可能是新产品，如苏格兰的一些传统工艺品出口到国际市场上被认为是新产品大受欢迎。因此笼统地定义新产品的概念是困难的。从公司营销的角度看，新产品可定义为，公司向市场提供的较原先已经提供的有所不同的产品或劳务。

四、新产品开发的几个阶段

开发新产品具有十分重要的战略意义，同时又是一项十分艰巨的任务。据资料介绍，新产品失败率高达 80% ~ 90%。世界上每年都有大量新产品问世，但真正能在市场上站住脚，为消费者所接受的却很少。一些公司为其新产品的夭折而付出了巨大的代价。所以说开发新产品要承担很大的风险。美国波士顿大学两位教授经过认真的分析，提出了新产品失败的主要原因：公司错误地估计潜在销售量，导致新产品失败的占 32%；由于新产品价格不适当未被市场接受的占 14%；因新产品上市时机选择不当而失败的约占 10%；新产品刚上市就被竞争者击败的占 8%；由于公司整体营销策略不当导致新产品失败的约占 13%。除此之外，公司开发新产品还要受到自身技术条件、资金能力的限制和营销环境的制约。为了提高新产品的成功率，必须采取科学的态度，建立一整套合理的新产品开发管理程序。

一般地说，新产品由设想构思到投产上市，要经历以下几个阶段：

新产品构思

所谓构思，就是对满足一种新需求的设想。它是产品设计的基础。例如，食品保鲜的需要最终产生了电冰箱。构思过程是把比较现实的有代表性的种种需求加以分析、综合，逐渐形成比较系统的，有目标的新产品概念。

新产品构思一般有几个来源：顾客的需求和欲望是新产品构思的起点。实际上许多产品构思都始于消费者。随着顾客需求的发展变化，老产品也不断暴露出缺点与不足，顾客的意见就可以成为公司开发新产品的构思；科学技术成果可以成为新产品构思的源泉，新技术、新工艺、新材料的发明创造可为开发新产品带来广阔的前景；竞争者的成败可为新产品的构思提供借鉴，公司可以博采众长，为我所用；营销人员往往成为产品构思的最好来源之一，他们同市场接触最密切，了解顾客需求，熟悉竞争状况，最有发言权；另外公司高级管理人员是产品构思的一个重

要渠道，因为他们所处的地位使他们最明确公司的发展方向及所需要的产品构思。新产品构思的其他来源有专利代理人、大学或公司实验室、工业顾问等等。

在产品构思阶段，管理部门的主要任务是积极地在不同环境中寻找好的产品构思；有效地激发各方面来源的新产品构思的热情；建立一个系统的程序，使所提建议和产品开发部门直接沟通起来。

筛选

筛选的目的是在收集到的产品构思中剔除那些不符合公司发展目标，与公司资源能力不符，不切实际的产品构思。有准备的筛选必须从各个角度，全面系统分析影响产品成败的因素。外部的因素主要有：市场需求量、目标消费者群、科技发展水平、质量要求等。内部因素主要包括：资金、技术能力、设备能力、管理水平、销售组织等。

为了给筛选提供科学的依据，对初步选定的几个较为理想的构思通常可采用评分法进行评价。具体做法是：首先，根据对象列出成功的因素，再按照这些因素的重要程度分别规定不同的权数（不论因素的个数多少，权数之和等于 1），然后根据有关资料对公司的各方面能力进行评分（分数最低为 0.1，最高为 1），最后加权求得总分。

在筛选阶段，应力求避免两种偏差，一种是对良好构思的潜在价值估计不足，以致于漏选，失去发展机会；另一种是采纳了错误的产品构思，仓促投产，造成失败。

形成产品概念

筛选出的产品构思需要进一步发展成为完整的、具体的产品概念。产品构思是公司拟推出的可能产品，而产品概念则是指已经成型的产品设想。例如某食品厂打算生产一种快餐汤料，这是一种产品构思，为使这种构思发展成具体的产品概念，必须分析：

- (1) 此产品的目标市场在哪里？即它符合哪个地区、或哪部分消费者的口味。
- (2) 这种产品给消费者带来什么特殊利益？是营养、美味、健体还是方便？
- (3) 这种汤料何时饮用？早餐、中餐还是晚餐？

选择每一方面的不同因素，公司可以得到多种不同的产品概念。公司可以根据未来市场潜在容量、投资报酬率，对公司的资源、设备充分利用等标准反复权衡，以选出最佳产品概念，并可以用文字和模型详细描述出来。

例如，对上述产品概念的描述可能是：呈粉末状，加热水冲调，即可饮用，味道鲜美，营养丰富，用来佐餐可增进食欲，特别适宜旅行者、野外作业人员及单身职工饮用。有海鲜、牛肉、鸡三种口味。每包装有六小袋，每袋可供一人一次饮

用。

上述产品概念形成后，公司可通过各种途径以不同的方法，广泛征集消费者的反应和意见。一般包括以下问题：

此概念描述是否清楚？

您是否发现此产品具有不同于竞争产品的优点？

在同类产品中，您是否喜欢本产品？

本产品投入市场时，您是否购买？

对本产品的特性，您有无改进意见？

经过这样的测试后，公司可以进一步改进、完善其产品概念。

效益分析

效益分析也称为商业分析，就是从财务角度分析产品概念的可行性，其目的是剔除那些盈利少的产品概念。

这里介绍几种常用的分析方法：

(1) 盈亏平衡销售量分析法

盈亏平衡销售量也称保本销售量，即为弥补新产品的固定成本及变动成本必需销售产品的数量，可由下式求得：

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

式中：Q = 盈亏平衡销售量

F = 年平均固定成本

P = 单位产品售价

V = 单位产品变动成本

求出新产品的盈亏平衡销售量后即可与该产品预计销售量进行比较，预计销售量超出盈亏平衡销售量越多，说明盈利越大，具有最大超出量的新产品概念是最佳方案。

(2) 资金利润率

资金利润率的计算，由于折旧、税金和投资的不同处理而有多种方法。常用的方法是求出年平均收入（纳税和折旧）对平均投资的百分数，即：

$$ROI = \frac{E}{I}$$

式中，E = 年平均收入

I = 平均投资

ROI = 资金利润率

应用这个方法，要求估计出产品的预期生命期，可能的年销售量、年销售额以及年成本总额。一般说来，资金利润率越高的新产品开发价值越大。

这种方法的缺点是没有反映资金的时间价值。

(3) 新产品系数法

新产品系数法就是在新产品方案评价中，估计到投资风险的方法，其计算公式为：

$$\text{新产品系数} = \frac{\text{技术上成功的概率} \times \text{商业上成功的概率} \times \text{预期的年销售量} \times \text{单位产品价格} \times \text{产品生命期}}{\text{固定成本总额}}$$

上式中分子的后三项相乘为总收入额。然后除以固定成本总额，得到的商就是产品生命期内得到的收入为预付投资的倍数，这个数值称为新产品的系数。计算式上所列的技术上和商业上成功的概率，由公司主管人员加以判定，其数值在 0~1 之间。这两个概率使公司通过降低产品系数来反映风险。这种方法常用于除风险以外其他条件相同的新产品方案的评价，产品系数高的方案就是较优方案。新产品系数法简便易行，但其缺点是不考虑销售量和价格在产品生命期的变化，同时也没有考虑资金的时间价值。

以上方法各有利弊，公司可以根据不同情况选用，有时为了准确起见也可同时采用。

产品发展

这是开发新产品过程中最重要的阶段，即把经过以上各阶段选定的产品概念转交研究部门，投入必要的资金，将产品概念转变为顾客乐于接受的实际产品。通过产品研制才可以真正确定该产品在技术上、商业上是否可行，如果一经否定，开发过程即告结束，以前的全部投资也就浪费。

产品发展包括制造样品、拟定商标、设计包装，将抽象的产品转化为实体产品，这一实体产品具备产品概念中描述的所有特性，可进行消费者试验，检验产品各方面的功能，发现消费者偏好，并收集改进意见。

五、产品“试销”与销售预测

新产品开发成功后往往要进行微量生产，投放细分市场，以此来检验消费者的偏好。

产品试销：消费者的偏好测验

“使用试验”是最常用的试验方案 因为听来不错的新创意未必能满足消费者

的期望，所以“使用试验”在于确定产品满足顾客的程度。

(1) 在试销售前，找出可能的优缺点以供修正。

(2) 借着观察消费者使用产品的方式，来设计与他们较良好的沟通。例如，消费者往往觉得说明书说明得不好，以至于产品的优点无法被他们全盘了解。

(3) 取得足以支持对产品看法的一些数量实验资料。例如：在不贴标签的比较试验中，大多数原饮用可口可乐的消费者反而喜好百事可乐。

(4) 提供经营当局有关公司产品与竞争品比较优劣的预先信号。

使用试验一般可分为两类：

成对比较试验 (paired comparison test) 与单一试验 (monadic test)。在试验过程中，消费者都被要求评估产品并表达他们的意见。这两种方法的差异仅在于前者评判两种产品，而后者只评判一种。

成对比较试验又可分为同时 (side by side) 与分开 (staggered) 两类。同时试验是同时提出两种产品，而分开试验则在提出第一种产品后，隔一段时间再提出另一种产品。不过，由于前后顺序对受试者的影响可能很明显，所以，一般都将顺序轮流对调以避免定向偏差。成对的比较试验往往不贴上足以被受试者发现真正品牌的标签，故评判的依据完全是产品的特性本身。

单一试验则是请受试者以某些标准来评判某产品，对单一或成对试验的取舍，就如同对模拟实况与说明能力间的取舍。一般而言，消费者在购买产品时很少一次买两种来同时试试看，就此而言，成对试验对真实情况的模拟较差，结果两种产品间的差异可能被夸大，而这种不实际的夸大在市场上没什么意义，却可能使厂商为修改产品而增加不必要的成本。反过来说，单一试验往往需要受试者具有相当的解释表达能力，故其采用也有一些难处。同一群受试者采用成对与单一试验可能也真的有不同结果的情形发生，例如，曾有以上情况而两种方法对产品的整体喜好一样，然而，将近 1/3 的受试者将前一试验的喜好品牌，在最后一试验时转成另一品牌。

进行使用试验时，喜好、区分衡量十分重要，例如，成对试验中有些受试者说不出其间的差异，强迫式的选择并非喜好的选择，而只是一种机率因素而已。即使受试者有信心能区别出偏好，他们的判断也未必可信。如果要求他们再试验一次，结果很可能不一样。实验报告显示，当两种产品很相近时，大多受试者的区分不可过分相信。

有一些方法可用来试验受试者的区别能力，最简单的是多次地重复实验，看多少受试者的喜好选择是一致不变的。在极端情形下，只试验一次而喜好 A、B 两种产品的比率刚好是各为 50%，这么一来，研究者就很难确定受试者的区分能力。

虽然由使用试验可了解不少情况，还是要小心避免以试验结果为依据来预测销售量，因为消费者的选择受许多市场因素的影响，而这些因素在试验中往往没有或无法安排进去，如品牌、价格、竞争等。不过销售预测是营销决策的重要考虑因

素，故在全力促销活动之前，有适当的方法来预测销售是十分重要的。

销售预测的方法

不足的销售量会使营销计划失败 因此 如果销售能被适当地预测出来 可省下许多支出，降低产品滞销的市场风险。全盘性的试验如试销——经证明能预示出产品未来的成败，并提供经营当局销售估计，不过，试销的代价十分昂贵，并不比地区性甚至全国性的促销来得便宜，其成本包括提供产品、配销通路及一切其他营销费用。

试销前有许多方法可用来预测销售。将先探讨销售估计的主要因素，消费者的采用及所导致的销售主要被四项行为所影响：试用、初期重复、采用及购买频率。它们都需从竞争与营销努力的水准来分析，以提供完整的销售预测。产品进入市场后第一年的销售预测是既重要又困难。

有的产品由于试用与初期重复导致早期的销售潜力相当明显，但接着却销量剧降。因此，预测销售的重要因素之一是要能预测采用——即试用者将产品视为他们的品牌并继续使用的比例。对大多数的消费品，购买者在试用后还会再购买几次，然后即停止购买。这种消逝现象的成因可能是：厌烦，对价格的抗拒或消费者需使用数次后才能确定是否合乎需要。因此，除了试用与初期重复外，在试销前必须对采用水准再加以预测，以选择真正的机会。

在讨论各预测要素的方法前，我们必须对新产品的涵义有所了解。新产品的创新程度，因消费者的感受而异。

例如连续性创新产品由于与现有产品很类似，以至所需的改变很少甚至没有，这一类的产品范围包括产品线的延长与跟随性产品以及不需消费者改变消费习性并很容易归入现有产品类别的新产品。在美国，跟随性产品的例子有跟随 **Hamburger Helper** 的 **Betty Crocker** 食品及跟随 **Sanka** 的 **Taster's Choice Decaffeinated coffee**。

另一极端情形是不连续创新，这些产品不是改变便是创造新的消费形态，均会引起消费行为相当大的改变。这些不常见的创新产品有即溶咖啡、省油设备（指汽车用省油设备）、避孕针。预测这几种新产品的研究结果差异颇大，并且适合甲产品的方法未必适合乙商品。

预测消费者未来行为的衡量方式基本上有三种：购买意图或者说人们将购买什么、现在行为、过去行为。不过，这三种方式的有效性主要视所要预测的产品类别而定，有些研究技术是将三者合并使用，将四个预测系统探讨于后，它们是：观念与产品试验、历史资料回归模式、实验室试销、销售波动实验。

(1) 观念与产品试验

本法是根据呈现给受试者的观念或实体产品来衡量其购买意图的方法。对本法预测价值的研究显示，就连续性创新产品而言，对试用的预测能力相当可信。不过由于消费者对自己长期的未来行为也不清楚，本地预测采用及使用频率的能力并不

好。对创新性的产品而言，本法也是不好的预测指标。

不连续性创新产品是在人群中慢慢地传播开的，因为它们引起价值观与习惯的重大改变，而现行的研究技术不管是根据意图或行为的调查，都未能证明足以适当地衡量采用及扩散过程。这种缺憾一部分是因为我们在试验时，将受试者孤立并在他们第一次获悉有该产品时即衡量购买意图，而忽略了由社会影响及使用等可能引起态度的改变。由于主要创新产品都对原有的思想、习惯构成挑战，故消费者初次面对它们时，都难免会有不协调的感觉。这种困境不利于消费者对产品的初次试用，并碍于往后对产品的接受程度，认为多数人能体会到对改变他们生活方式的创新产品的需要是一种很不实际的假设。产品虽是用来满足需要，但是消费者的了解能力、接受意愿及最简单的需要都十分有限。

观念与产品试验对预测连续性创新产品的试用与初期重复虽然还很有用，但是对同类产品的采用及购买频率或不连续性创新产品的接受程度则不合适，故对长期销售预测而言，本法似不宜采用。

(2) 历史资料回归模式

分析过去新产品的抽样资料并作一回归分析，对解释销售的变数关系有某种程度的效果。较著名的模式有 the Demon and New Models of BBDD, the N. W. Ayer Model, the E. S. P. Model of National Purchase Diary。以上三模式基本上都考虑到了一些变数，如：产品类别、促销费用、分配、相对价格、对产品满意度、产品定位等。

这些模式都可以应用到高度连续性产品及跟随性产品。不过，两点困难限制住了它们预测连续性与不连续性创新产品的能力。第一点是将产品归入现有产品类别并不容易，另一点则是不易衡量采用过程的动态性。例如，就上列三模式而言，在这些模式中都假定新的跟随性产品的重复购买频率类似于该类别内的其他产品，不过，就创新性产品而言，这个假设仍有问题。

此外，采用过程的动态也常不符合模式的假设，早期的模式认为，预测初次累积的重复购买是一个有效的销售预测的必要条件，然而实践资料却显示发现消逝现象并预测使用者的品牌忠诚水准才是辨别产品有利与不利所必须的。更复杂的模式甚至假定有衰退函数 (decay function)，该函数用以决定当由试验估计出重复购买时的采用水准。该模式的提出者指出，该函数符合许多有现成资料新产品的重复购买情形，虽然如此，一些特殊的新产品在短期经过重复购买后，依然“死于暴毙”，甜点类食品都是像这种形式。不过，非连续性创新产品也有例外，即当顾客发现产品的新用途时，购买频率会随着时间再增加。

一般而言，历史资料回归模式似乎就时间、成本而言，颇适合用以预测跟随性产品，而对难以归入现有类别的创新产品及重复购买过程类似的特殊品，不连续、扩散慢的产品，则以其他预测方式为宜。

(3) “实验室”试销

本法以衡量意图、态度、行为等来预测销售的诸要素，其中常见的有两种：**Yaukelovich Laboratory test market** 与 **Elrichand Lavich “Comp”**。在实验室试销研究中，衡量试用方式是先给受试者看产品目录，再在模拟商店中由他们决定是否采购。产品被他们带回使用后，衡量对产品属性、满意度与再购买意图，一般竞争品牌的资料也被加以收集，并给予受试者再购买的机会。

本法的主要好处是能观察实际的试用购买行为，并减低对依过去类似产品来推论的依赖。另一优点是不必有产品归类的麻烦，可在抽取随机样本的实验室中试用产品。

本法的主要缺点在于采用的动态性——持续的重复水准及再购买频率——必须被判断或类推。因此，用本法来预测连续性或非连续性创新产品的缺点与其他方法类似。另一项不利之处是依赖受试者对产品试用的意图来预测重复购买行为，根据研究显示，这些意图很不可信，充其量只能预测第一次重复而已。

总而言之，本法的优点是以现在行为替代“意图”，或以过去行为来作为衡量的工具。不过，现在行为也只适于预测试用或第一次重复。因此，对采用与购买频率的衡量需以其他方式来进行。

(4) 销售波动实验 (Sales Wave Experiments)

许多公司试着以本法来预测采用与购买频率。对重复购买行为的衡量是观察一群受试者，使他们取得某一产品，然后在特定价格下给予一系列选购该产品的机会。由于受试者为重复购买，必须付款，并有 4 至 6 次的重复购买机会，研究者假定其行为足以显示真正市场上的消逝现象及采用水准。

本法实施的经验确认连续性创新产品——特别是那些有特殊性质或购买频率不与现有类别一样的创新产品——能被本法有效地预测。由于产品线延伸与连续性跟随品不必延长销售期间来测定它们的最终销售量或市场占有率，故用回归模式或实验法反而较有效率。

不连续产品的采用往往很慢。因此，几个月的行为实验不足以代表消费者增加后的采用与购买频率。延长销售实验很费时，往往长达六个月，需视产品的购买周期而定。不过，如同任何长期的研究，受试者常随着时间的增加，感到厌烦而退出，而且连续的个人人际接触在广告为主要真实市场上似不可能。因此，购买行为的延长是预测持续销售量的关键——也是本法的直接衡量对象。这些行为的衡量也随着时间的增加而显得额外困难，而不连续的创新产品往往却需要较长的一段时间。

总之，本法虽耗时费钱，却有可观察某一产品的持续购买行为的优点。

以上四种方法的取舍，受两种因素影响。首要因素是产品的种类。另一因素是方法的预测效率，多数的顾问公司均称它们的方法效率最高，对这种说法的质疑并不仅仅是一种怀疑态度的偏见，而是针对它们发现结果引出对方式的怀疑。评估任何技术的正确方法应将产品样本在系统内试验，并把同样产品引进市场。如此销售

成果可与预测数字相比较。不幸的是，大多数的厂商当试验时显示不应将产品上市，即不敢贸然营销产品，以致使预测不利而实际却销售得很成功的产品的研究显得太少。从另一方面看，对预测有利却营销失败的产品研究资料却并不多见。

小型市场试销

前述销售预测方法是应用人为、模拟的市场情况。虽然对传统试销有许多优点，但是，它们对可试验的变数种类却有许多不便之处，假设也多不符合实际。为了取得模拟市场预测全盘试销期间的均衡，于是有了小型试销与商店试验。类似传统的市场试验，它们提供实际市场上的试用情形，这种小型试销可在一个或多个小地区实施，在这些小地区多数大市场上（如全国等）无法控制的变数都能被研究者适当掌握。小型试销的规模则视公司的目标而定，一般多选择人数约 5 万到 10 万人左右的小城镇。

有些市场研究公司提供控制商店试验的服务。这些公司与一些城市的商店已有现成的合作关系，这些商店能符合各种规模、通路及顾客。这种安排使得市场研究机构能在试销过程完成产品的所有正常流程，并可根据产品的购买频率来决定对商店的观察期间。除了可衡量销售决定是否将产品上市外，这种控制商店的试销并可用来衡量各营销计划的相对有效性。

例如，当要选定新产品各种市场定位时，可用一组商店来试验。价格、包装设计等变数都可用同一方法来进行。此种方法既快又省钱，并且，较不被外在不可控制力量所影响。

本法的缺点源自其优点。例如，强迫 100% 的分配很不实际，市场情况往往有缺货、展示空间不足、标价错误等情形发生。由小型试销来预测全盘销售也是值得置疑的。因为这些原因，预测额往往比实际高。所以，市场研究机构对控制商店的试验成果应该调低。

由于现金收入账业已电脑化，使得对某产品的购买时间与次数能很容易地取得。只要将该店的老顾客抽取适当样本给予识别卡，每次购买完毕后，把识别号码也登记入现金收入磁带，便可连个人的购买情形都能被追溯。所以当试销成本与问题日益增加时，这种控制商店的试验方式无疑将会跟着成长。

试销与营销机会预测

除了全面性营销外，传统的试销是最彻底、可信的产品试验法。试销是在实际市场情况下小规模营销活动。试销的涵盖对象约是全国人口的 1% 至 3% 不等，有的公司在全面性营销某产品前会先在某地区试销。如果成绩不错，再逐渐慢慢推广。试销的观念常与新产品的引进、试验结合在一起。不过，更广泛的观念是任何营销组合的改变都能以同样方式来试验，凡是新的广告方案、新的分配方式、定

位、包装与促销的改变，或市场扩张都能经由试销来试验其有效程度。

(1) 试销的价值

试销的主要目的在于提供研究者研究营销组合因素的场所。经由这些研究使营销组合能充分地发挥，并提供销售预测的需要。它比全面性营销努力有许多优点。例如，厂商能够很容易地修改现有厂房设备以生产足量的试销新产品。不过，相对而言，在试销中的广告费用与其他促销费用却比较贵，这种无效率是由于缺乏规模经济所致，如缺乏数量折扣与电视广告。然而，就绝对量而言，其促销费用还是远低于全面性上市的作法。就新广告专案的试验而言，选择几个城市、地区已足以提供所需的试验环境。本法的其他好处是降低全国性营销的风险。

(2) 试销与否

对营销组合是否改变的试验，应从事业政策的观点来考虑。因为试销费用昂贵，并延缓对组合的预定改变，虽然未必能使利润极大化，却足以使公司的损失极小化。例如，为了试验，将成功的产品延缓 6 至 12 个月上市，意味着利润的损失。不过，如果是失败产品的话，却能将损失减至最低。卡特玻利氏 (N.B.Cadbury) 建议在决定试销与否时，应考虑四个主要因素：

应该权衡产品失败的成本、风险与成功的利润、机率。

例如，卡特玻利公司 (Cadbury Typhoo Ltd) 在过去 3 年内试销了 24 种产品。同期未经过试销，也成功地在全国性地区上市了 4 种产品，它们失败的成本与风险都很低。

②试销与全面上市间的投资差异对是否试销的影响很大。如果两者差距颇大，即试销的投资不大而全面上市的投资却颇大时，则最好先有试销较为稳当。为了正确地预测而将产品限制在试销区域，也意味着相当高的机会成本，可能达一年全国性销售的利润，这种金额依据试销期的长短而定。

如果试销成功，需面对强烈竞争的可能性。因为竞争者可能在注视着你的试销，只要他们也有此生产技术与机会，他们随时会抢先上市。

例如，卡氏公司成功地在英国上市了儿童巧克力 (Curly Wurly) 后的两年内，同样的竞争品即在加拿大、日本、德国与美国市场上市。

除了有关的设备投资外，每一上市的新产品也伴随着相当的营销投资。因为新产品往往需要巨额的广告。推广费用，以及相当的时间与努力，其展示空间甚至需牺牲本公司原有产品的展示空间。此外，如果上市失败，尚须面对顾客的退货，所以高层经营主管们应考虑产品失败对公司可能造成的伤害。例如，在消费者心中的形象，这种伤害虽然无法数量化，却是真正存在。

消费品厂商比工业品厂商更常进行试销，它们所考虑的规模、复杂程度等也较多。不过，工业品厂商亦有一种常进行的试销方式，即产品试验。由销售代表与一群可能购买的顾客接触，以了解他们对新观念的反应，这种试验在耐久工业品项目方面如：办公设备、重型机器等较常见，小型的消费性工业品如清洁用具、办公用

品等则少见。现举一例说明于后。

如同工具业内其他竞争者一般，某公司一向不太注意其工业品的试销。后来，该公司与其同业发现它们的新产品技术要求比以往要高，将导致成本的增加。为确定新产品是否值得发展上市，该公司引进新型铁锤进行试销，该铁锤的特性是可携带并有气压，可打碎水泥装置。公司的工程师在分析传统式的铁锤时，发现它们只能完成 6% 的工作，传统式的铁锤虽然成本较低，但工人们必须来回旋转铁锤才能压碎水泥。此外，这种工作方式对工人而言十分乏味。所以，工程师认为铁锤应可以被改良成既可上下又能旋转的工具。产品设计即依此构想来进行。在实验室内，工程师发现附有碳化物钻击装置的新型铁锤工作成效最佳。不过，这种改进也显示出营销问题。虽然铁锤的价格与竞争的产品约略在同一水准上，但是，碳化物钻击装置却比钢制品贵十倍。他们希望的是这不会成为严重的缺点。起初的现场试验证明产品观念颇具可行性，不过，营销主管却又担心通路问题，因为多数的配销商已堆积大量的传统式铁锤与钢制钻击附件的存货。后来决定小规模引进市场与试销同时进行。公司开始小量生产并在各销售地选择一两家主要配销商，将新式铁锤带至该处展示，但公司暂时不向配销商们供应存货，也没准备要进行全国式的广告活动。这一阶段的重点放在决定顾客对高价钻击附件的抗拒程度、购买者的满意程度与最可能的市场潜在地位。这些现场报告被呈递给地区销售经理与总部。专项试验持续超过 6 个月。这段期间销售工程师发现一些附件也被新产品的顾客所购买，而公司的营销主管也察觉到对新铁锤的需求远比原先预期的来得大。于是，生产设备已准备好在产品全面引进后，可满足强势需求。若非对这全新产品进行 6 个月的试验，该公司将严重地低估了生产要求量；而来自配销经理的回馈信息也有助于“低成本高效率”口号的提出，意即虽然新铁锤的成本高，但它对生产力的提高与可用年限的延长却使这个代价很值得付出。这种方式在进行全国性广告、促销时十分成功。该公司以水泥铁锤市场的“小市场位置”为起点，由此，销售量一直爬升到超过市场占有率的一半，迫使其竞争者不得不模仿此新产品以求生存。

由以上例子可知，试销活动在工业品市场上虽不如消费品市场上常用，但它不论产品种类，一样能有相同效果。

(3) 试销问题

在发展试销计划时所必须先予解答的问题有：试销应在何处进行；试销的规模应多大；应试验哪些变数；应采用哪种实验设计；试销应采用哪类衡量；⑥试销应进行多久？

试销计划是一种很复杂的过程，现将以上的 6 个问题分别探讨于后。

何处试销

试销地点的选择需考虑产品性质、营销计划的性质与地区情况，另外，由于可预测性是市场试销的重要考虑因素，地区应尽可能愈大愈好，这种做法的基础是人口统计资料，一些常被选为试销地区的美国城市多有与全国性资料相配合的人口统

计资料，如：人口组成的年龄、宗教信仰、家庭大小、收入、就业水准等等。

更重要的是，真正大市场所在与试销地区产品使用的代表性程度。营销专家通过他们自己的销售资料能获悉某地区对试销产品类别的销售指数代表性的高低。

例如，通心粉调味品在美国东部有相当高的销售指数，这是由于多数商品化的通心粉调味品都是在该地区销售出去。所以，若在低占有率市场如西部亚利桑那州的凤凰城试销该类新产品或修改产品品位，并非十分妥当。

选择试销地点的另一考虑因素是将配销通路 with 沟通独立化，如果全国性媒介计划需一项达 400 万元的广告活动，那么试销地区的金额支出也应依此有适当比例。不过，由于试销地区的广告媒体可能与其他地区相混合，其比例支出不易确定。例如，一些地区有来自其他地区的沟通媒体，如有线电视、新闻报纸等。同样地，如果某地区的配销网路未能与其他地区相分隔，许多试销品将被卖到其他地区，而使试销结果很难作推论。

在选择试销城市时，对营销控制的额外限制也必须加以考虑，特别是，必须取得配销商、批发商、零售商与公司人员的合作。有关全国各地区的资料可由次级来源取得。

例如，由美国尼尔逊 (A.C.Nielsen) 公司所事先选择好的试销地区在选择试销地点时，就显得格外有帮助。

规模应该多大

试销规模的决定因素有很多，如果所要预测的一些地区的市场反应可能彼此不一样，那么能包含各地区的样本地区应被包含在试销计划中。另一考虑是所选地区大小的预测能力，根据一项对 102 家进行试销的公司的调查所作的报告显示，50% 的受访厂商回答他们的试销计划中所包含的城市少于 4 个。

如同任何所选地区大小的决策一般，总是需在代表性与成本之间取得均衡。如果所选地区多，则有关的成本如促销、配销通路与市场研究成果衡量的成本也跟着提高，但是，许多试销活动涉及对营销组合诸多要素的实验进行，故一次做好几个城市的选择也是必须的。

什么变数可被试验

所有组成营销组合的要素都可被列为衡量的对象，事实上，试销的主要优点之一是使得营销组合的诸要素能在市场上产生互动，并在实际环境中引发消费者的反应。除了对产品、广告、配销通路及价格可试验外，其他较细节性的要素也可以进行。

设计与销售预测

试销常用的特殊实验设计往往很复杂，超出本书所要讨论的范畴。然而，在试验各种产品的形成、定位、广告水准时，我们最好用统计步骤来设定已控制的实验设计，以尽量去除外在因素；尤其是，当试销环境不是已控制时，随机化、重复等统计工具更是能使试验较具科学化的精神。

由于试销的主要目的在于销售预测，一些衡量销售的工具常被使用。除了取得试销预测外，了解销售动态也十分有价值，例如：顾客间对产品的试用渗透、重复广度与购买频率，这些资讯使营销人员知道被试验新产品所吸引的顾客形态，并且由认定早期采用与购买频率的要素来明白重复购买的性质。

除了消费者的反应外，试销也能用以观察竞争者与配销通路的反应，当然，在较高市场水准时，竞争者的反应可能有所不同。许多试销计划都被竞争者所扼杀。对计划中的全面销售活动而言，接受新产品或营销组合的改变都有相当价值。

例如，经由零售方式出售的消费品，在商店内的展示空间限制有效的配销通路。当美国吉列公司（*Gillette*）成功地上市了一种男性喷发器，许多公司也想借此机会引进它们的类似产品。不过，由于这种产品较占面积，并且一般而言，零售商对某类产品的可用展示空间有限，所以，这些公司在为它们的跟随性产品争取展示空间时碰上不少困难。

应进行多久

从试销的机会而言，时间即是金钱，所以，营销主管往往希望尽快看到结果，故对进行时间的长短取舍应视评估出产品优劣所需的时间与公司的目标而定。美国尼尔逊（*A. C. Nielsen*）公司在检视过 100 个试验专案后，提出以下结论：

在作决策前至少应有 8 个月的试销时间。

因此用查账资料时，至少应在 8 至 10 个月后再进行销售预测，不过，也有权 3 个月就成功地完成预测，对应进行多久即结束的试销是对预测的信心与机会成本之间的一种均衡。

⑥应从试销中学到什么并采取什么行动

试销所取得资料主要用以决定新产品是否上市。足够的预期销售量是将试销扩展到较大地区的基础。反过来说，它也能提供提醒企业做改变的预先警报，即使是产品在试销时失败，那些原因一般都可改正。

（⑦试销的主要限制有三：预测能力、成本与战略性考虑。阿钱邦氏（*Alvin Achenbaum*）认为从试销的限制试销来作预测有以下问题：

- 如何取得一组足以代表整体的样本市场。
- 如何将全国性媒介计划转成地区性计划。
- 如何根据今年的竞争情形来预测明年的情况。
- 竞争者对试销的了解与地区性竞争情形是否足以代表日后全国性竞争情况。
- 外在不可控制变数的问题。

试销成本的缺乏效率问题一直是推广上的障碍，结果是，大家便将注意力放在试销前可采取的预测方法，或是省略试销阶段而直接上市。

试销的战略性限制颇多，很明显，产品一旦出现，竞争者必会采取一些反击措施。因此除了进行试销时先失去时机外，竞争者的夹杀、模仿品等都颇具威胁性，尤其当竞争者觉得该新产品将构成对他们的严重威胁时，他们多会以降价、送赠品

券等方式来扰乱正常的试销。总而言之，预测能力、成本与竞争情形使得新产品的试销变成一种战略的决策，而不是试销过程的自然步骤而已。

六、消费者对新产品接受的过程

新产品采用过程，是指消费者个人由接受创新产品到成为重复购买者的各个心理阶段。

认识阶段

在认识阶段，消费者要受个人因素（如个人的性格特征、社会地位、经济收入、性别年龄、文化水平等）、社会因素（如文化、经济、社会、政治、科技等）和沟通行为因素的影响。他们逐步认识到创新产品，并学会使用这种产品，掌握其新的功能。研究表明，较早意识到创新的消费者同较晚意识到创新的消费者有着明显的区别。一般地，前者较后者有着较高的文化水平和社会地位，他们广泛地参与社交活动，能及时、迅速地搜集到有关新产品的信息资料。

说服阶段

有时，消费者尽管认识到了创新产品并知道如何使用，但一直没有产生喜爱和占有该产品的愿望。而一旦产生这种愿望，决策行为就进入了说服阶段。在认识阶段消费者的心理活动尚停留在感性认识上，而现在其心理活动就具备影响力了。在说服阶段，消费者常常要亲自操作新产品，以避免购买风险。不过，即使如此也并不能促使消费者立即购买，除非营销部门能让消费者充分认识到新产品的特性。这包括：

（1）相对优越性

即创新产品被认为比原有产品好。创新产品的相对优越性越多，如在功能性、可靠性、便利性、新颖性等方面比原有产品的优势越大，就越容易让消费者采用。应该着重提出的是，相对优越性是指导消费者个人对创新产品的认识程度而不是产品的实际状况。在某些情况下，一个确实属于创新的产品若不被消费者所认识便失去其相对优越性。

（2）适应性

即创新产品与消费者行为及观念的吻合程度。当创新产品与消费者的需求结构、价值观、信仰和经验适应或较为接近时，就较容易被迅速采用。

（3）复杂性

即认识创新产品的困难程度。创新产品越是难以理解和使用，其采用率就越低。这就要公司在新产品设计、整体结构、使用维修和保养方法等方面与目标市场的认知程度相接近，尽可能设计出简单易懂、方便使用的产品。

(4) 可试性

即创新产品在一定条件下可以试用。汽车的测试、免费赠送样品等都是为了方便消费者对新产品的试用，减少购买风险，提高采用率。

(5) 明确性

指创新产品在使用时，是否容易被人们观察和描述，是否容易被说明和示范。创新产品的消费行为越容易被感知，其明确性就越强，其采用率也就越高。

总之，在说服阶段，消费者对创新产品将有确定性认识，他会多次在脑海里“尝试”着使用创新产品，看看它究竟是否适合自己的情况。而公司的广告和人员推销将提高消费者对产品的认知程度。

决策阶段

通过对产品特性的分析和认识，消费者开始制定决策，即决定采用还是拒绝采用该种创新产品。

他可能决定拒绝采用，此时又有两种可能：

- (1) 以后改变了态度接受了这种创新产品；
- (2) 继续拒绝采用这种产品。

他也许决定采用创新产品，此时也有两种可能：

- (1) 在使用之后觉得效果不错，继续使用下去；
- (2) 使用之后发现令人失望，便中断使用（可能改用别的品牌，也可能干脆不使用这类产品）。

实施阶段

当消费者开始使用创新产品时，就进入了实施阶段。在决策阶段，消费者只是在心里盘算究竟是使用该产品呢还是仅仅试用一下，并没有完全确定。到了实施阶段，消费者就考虑以下问题了：“我怎样使用该产品？”“我如何解决操作难题？”这时，公司营销人员就要积极主动地向消费者进行介绍和示范，并提出自己的建议。

证实阶段

人类行为的一个显著特征是，人们在作出某项重要决策之后要寻找额外的信息，来证明自己决策的英明和果断。消费者购买决策亦不例外。为了说明问题，这里借用一下不和谐理论中的“认识不和谐”概念。认识不和谐是指两种或两种以上的认识互不一致或者其中某种认识与一个人的行为相抵触所产生的紧张不安的心理

状态。这些认识包括人们对周围事物所持的观念、情感和价值取向等。只要这些认识相互不一致，或者某种认识与一个人的行为不相吻合，不和谐就产生了。不和谐是一种心理不平衡状态，它会造成心理紧张，而心理紧张又促使人们去努力消除这种紧张，从而使心理状态由不平衡（或不和谐）转向平衡（或和谐）。在创新决策过程中存在一种不和谐，称为决策后不和谐。顾名思义，它是指消费者制定决策后所产生的不和谐。由于消费者面临多种选择方案，而每一种方案又都有其优点和缺点，所以只要消费者选择其中的一个方案，不和谐就会发生。在决策之后，消费者要评价其选择行为的正确与否。在决策后的最初一段时间内，消费者常常觉得有些后悔，他或她会发现所选方案存在很多缺陷，反而认为未选方案则有不少优点。如果再给一次机会，他或她会选择其他方案。不过，后悔阶段持续时间不长便被不和谐减弱阶段所代替。此时，消费者认为已选方案仍然较为适宜。在整个创新决策过程中，证实阶段包括了决策后不和谐、后悔和不和谐减弱三种情况。消费者往往会告诉朋友们自己采用创新产品的明智之处，倘若他或她无法说明采用决策是正确的，那么就可能中断采用。此时，推销人员则要加强推销攻势。

七、影响创新产品被认知的因素

尽管本章一开始就强调创新对于新产品采用过程的作用，但从前面对采用过程各个阶段的分析来看，营销沟通和促销管理对新产品的成功上市也有着不可忽视的影响。

消费者在采用新产品过程中经过三次角色变换，即知晓者、试用者和重购者。在第一阶段，公司要让消费者意识到新产品的存在，使之成为知晓者。知晓者受四种营销组合变量影响，即免费赠品、赠券、广告和分销。其中，前三个因素均为促销组合变量，而分销则与促销密切相联。一旦消费者认识了新产品，他们就极有可能尝试购买。赠券、分销和价格变量直接作用于试用者。在这里，尽管只有赠券属于促销组合要素，价格和分销却有着较强的沟通功能。重购者受广告、价格、分销和产品满意度四个变量的影响。只要广告创意新颖、价格合理、产品容易购买、质量可靠，那么消费者往往会成为重购者。

第七章 产品、品牌及包装对营销战略的影响

本章提要

质量水平、特点、风格、品牌名称及其包装，是有形产品必备的特征，每一产品实际上是为解决人们的问题而提供的服务，营销人员的任务在于挖掘出各种产品背后所隐藏的各种需要，而不是仅仅出售产品而已。

一、产品营销战略

二、品牌策略的影响因素

三、包装在营销中的作用

一、产品营销战略

如果想让众多的消费者在琳琅满目的商品市场上发现你的产品，首先自己就需要对其做详实的了解，包装以及推广。

产品分类

产品是指人们为留意、获得、使用或消费而提供给市场，以满足某种欲望和需求的東西。产品包括有形的物体、服务、人员、地点、组织和想法。

(1) 在开发某种新产品时，产品设计者对新产品的設計要从三个层次上入手最基本的层次是核心产品，它回答“购买者真正要购买的是什么”这个问题。每一产品实际上是为解决人们的问题而提供的服务。营销人员的任务在于，挖掘出各种产品背后所隐藏的各种需要，而不是仅仅出售产品本身。

(2) 质量水平、特点、风格、品牌名称以及包装，是有形产品必备的五个特征产品都具备这五个特征，即便是服务也不例外。

(3) 任何一个产品与其他产品在等级上都互相联系

产品等级从基本需要开始，一直延伸到能满足这些需要的一些具体项目。我们可以把产品等级归纳为七层。在这里，我们以人寿保险为例，明确产品等级的定义并加以说明。

需求门类。指体现产品门类的核心需求。比如：安全。

②产品门类。指能够或多或少地满足某种核心需求的所有的产品种类。比如：储蓄和收入。

产品种类。指产品门类中的一组产品，这些产品具备着某些相同功能。比如：金融证券。

产品线。指一组密切相关的产品。它们之间的联系表现在：它们发挥作用的方式相似，或者出售对象是同种顾客群，或者通过同种类型的销售网点出售给顾客，或者都在特定的幅度内价格波动。比如：人寿保险。

产品类型：指产品线中表现为几种可能的产品形式之一的那些项目。比如：定期人寿保险。

⑥品牌。指产品线中与一种或几种项目相联系，可用来辨别产品项目的来源和特征的产品名称。比如：深谋远虑的人寿保险。

⑦产品项目。可以根据大小、价格、外观或其他属性明显地区分开来的，属于一个品牌或产品线的构成单元。产品项目又有产品差异，例如，可更新的人寿保险。

(4) 产品的耐用性和具体性

根据其耐用性和具体性的不同，我们可把产品分为三大类：非耐用品、耐用品、服务。

(5) 消费者总有大量的商品需求

因为消费者的购买习惯对制定市场营销战略有很大指导性意义，所以，根据消费者的购买习惯对消费品进行分类是一个有效的方法。我们可以将商品区分为四类：便利品、选购品、特殊品和非渴求品。

(6) 各类组织需要购买大量的产品和服务

一种有用的工业品分类方法，将为工业品市场提供合适的市场营销战略。工业品可以按照它们进入生产过程的方式和相对高价值来分类。我们通常把工业品分为三组：材料和部件、资本品项目以及供应和服务。

产品组合

产品组合（又称产品花色配备），是销售者提供给购买者的

雅芳公司（Avon）的产品组合主要包括三条产品线：化妆品、珠宝首饰和家庭日用品。每条产品线又含有若干分产品线。例如，化妆品可以进一步分为唇膏、胭脂、香粉等。每条分产品线均由许多单独项目所组成。雅芳公司的产品组合总共有1300个产品项目。

产品组合还具有一定的广度、长度、深度和一致性。我们以宝洁公司生产的消费品为例，对产品组合的这些概念进行表述。

(1) 宝洁公司产品组合的广度是指公司拥有的不同产品线的数量

(2) 宝洁公司产品组合的长度是指产品组合中所包括的产品项目的总数

产品项目总数是31个，即产品组合长度是31。我们还可以从中看出产品线的平均长度。产品线的平均长度是用总长度除以产品线的条数，这里就是用31除以6个，结果约等于5.2，宝洁公司的产品线平均由5.2个品牌所组成。

(3) 宝洁公司的产品组合深度是指产品线中的每一产品所包含的品种数目

拿“佳洁士”牙膏来举例，它有三种不同规格和两种不同配方（普通香型和薄荷香型）。则“佳洁士”牙膏的产品组合深度就是6。把每一品牌的产品品种的数目计算出来，我们就可以得出宝洁公司产品组合的平均深度。

产品组合的一致性是指每条产品线在最终用途、生产条件、分销渠道或者其他方面相互关联。

产品组合的上述四种衡量尺度，为企业制定产品战略提供了依据。企业可以采用四种相应的方式扩展经营业务。首先，企业可以通过增加新产品线的方法，来扩大它的产品组合。采用这种方法，新产品就可以充分利用企业在其他产品线上所获得的声誉。其次，企业也可以通过延长现有的产品线，使自己拥有更完全的产品线。另外，企业还可以增加各种产品的品种，从而使产品组合的深度有所增加。最

后，企业可以追求更高程度或更低程度的产品线的致性，这主要取决于企业的愿望是在一个领域内，还是在若干领域内谋求良好的声誉。

产品线

产品线是指一组密切相关的产品，这些产品发挥功能的方式相类似，通过同一种类的销售渠道出售给同类顾客群体，其售价都在一定的幅度内变动。

(1) 有两方面重要信息是产品线经理需要了解的

首先，他们必须了解产品线中每个产品项目的销售和获利情况；其次，他们必须了解在相同市场中，自己的产品线与竞争对手产品线的对比状况。

(2) 产品线的最佳长度（产品项目数），是产品线经理所面临的主要问题之一

如果产品线经理通过简单地增加产品项目，就可以使盈利大幅度增加的话，就说明现有的产品线过短；如果产品线经理只要削减产品项目，就能提高利润的话，则说明现有的产品线过长。

(3) 企业目标直接影响着产品线长度的安排组织

那些希望拥有完善的产品线或正在追求较高的市场份额和市场成长率的企业，都希望自己拥有较长的产品线。在产品线较长的条件下，即使一些产品项目在获利方面遭到失败，它们对企业的整体影响也不至于太大。而那些追求高额利润的公司，却采取较短的产品线，产品线上的产品项目都是那些“经过慎重挑选的”。

(4) 企业可以采用两种途径，来系统地增加产品线长度：一种方式叫产品线扩展；另一种方式叫产品线填补

企业产品线扩展可以有向上扩展，向下扩展或同时向两端扩展三种方式。

企业要采取向下扩展产品线策略，一般基于以下原因：

在高端产品市场上受到打击，于是决定借拓展低端市场来反击竞争对手。

发现高端产品市场增长缓慢。

最初加入高端产品市场目的是为了树立质量形象和信誉，然后在此基础上再向下扩展。

增加一个低端产品项目，目的是为了填补市场空隙，防止新的竞争者进入本行业。

(5) 产品线也可以通过在现有产品线范围内增加一些新产品项目的方法拉长

采取产品线填补决策通常有几种动因：追求增量利润；尽量满足那些时常抱怨由于产品线项目不足而使销售量下降的经销商的愿望；尽量利用过剩的生产能力；使自己成为全线全满的领先公司；以及为了防止竞争者的侵入；设法填补市场空隙。

如果产品线的填补引起新旧产品自相残杀，并使消费者感到困惑，那么说明产品线的填补超出了一定限度。公司必须使消费者能在自己的心目中将公司的每一种产品项目明确区分开来。所以，每一种产品项目之间必须具备显著的差异。

(6) 有的时候，产品线具备了较适当的长度，但产品线还需要进一步现代化问题在于，是使产品线逐步现代化，还是使产品线整体立即实现现代化。

(7) 产品线经理在产品线中选择一种或少数几种典型的产品项目来代表自己的特征

有时，产品线经理选择产品线的低端产品为特征产品，使之充当“打开销路的廉价商品”。有时候，经理们把高端产品项目作为特征产品，目的是提高产品线的等级。

(8) 产品线经理必须定期检查自己的产品项目，研究产品线是否需要削减的问题

削减有两种情况。一种情况是，当产品线中含有影响利润的滞销产品时，可以通过销售/成本分析，把疲软的产品项目区分开来并作为削减的对象。

产品削减的另一种情况是，当企业的生产能力缺乏、不能按量生产所有的产品项目时，产品线经理应检查一下各种产品的获利幅度，集中生产那些盈利高的产品项目，把利润低或亏损的产品项目从产品线中削减下来。当企业面临需求紧迫的状况时，通常采取缩短生产线的措施；而在面临需求迟缓时，则致力于将产品线拉长。

产品属性的改进

每种产品在形态上都有自己独特的属性，如质量水平、特征和款式等。这些属性是在对产品概念和产品原型进行周密研究过程中树立起来的。当企业把产品投入市场以后，对产品属性要进行不断的改进，以迎接产品寿命周期中每一个阶段所面临的挑战。为了提高销售量和利润额，企业可针对具体情况提高或降低产品质量；增加或减少产品特点；改变原有的款式。

(1) 在开发产品时，制造商必须选定产品的质量水平，使之有助于在目标市场上进行产品的预期定位

质量是产品定位的工具之一。质量代表一个品牌对实现其功能的评估能力。质量是对产品的耐用性、可靠性、精确性、和修理的简便程度，以及其他有价值的属性的概括和综合。其中，有些属性可以从客观角度加以衡量。从营销观点来看，质量的衡量应该依据购买者对质量的认识。产品的质量水平可以分为四档：低等、中等、高等和超级水平。

(2) 任何产品都可以被人们赋予各种各样的特点

不具备任何“附加物”的原型产品（又称“低档次产品”或“裸产品”）是产品的出发点。企业可以通过给产品增加一个或多个特点的办法，生产档次较高的产品

以汽车为例，购买者可以订购带有电动车窗、自动传输设备、空调设备、立体声收音机等特点的汽车。汽车制造商必须决定：哪些特点是汽车所必备的，又有哪

些特点可供选购。产品的每一个特点都有可能引起追加购买者的浓厚兴趣。特点是竞争的工具，它可以使本企业的产品区别于其他企业的产品。

(3) 增加产品特色的另一种方法是给产品赋予不同的式样和不同的设计。

顾客服务

产品战略的另一要素是顾客服务。企业向市场提供产品的同时，也提供服务。在企业向市场提供的业务中，服务成分可以是小部分的，也可以是主要的部分。实际上，企业可以从提供纯粹的产品这一方面，延伸到提供纯粹服务的方面。

(1) 营销人员需要通过调查对顾客情况有所了解，以辨别可能提供的主要服务及其相关的重要性

(2) 顾客不仅需要某些服务，而且要求这些服务的数量和质量达到适当的水平
企业需要检查一下顾客对本企业和竞争对手所期望的服务水平。企业可以通过下列方法来找出服务上存在的缺陷。这些方法是：采购比较、定期顾客调查、设置建议箱，以及处理顾客不满的制度。这些做法的目的不是为了减少顾客的抱怨，而是尽可能多地让顾客有机会提意见，以便企业采取相应的措施，最终使失望的顾客得到满意。

(3) 营销人员还必须决定用什么样的形式来提供各种服务
第一个问题是，怎样给每项服务因素定价。

二、品牌策略的影响因素

使用品牌对于多数产品来说，有着十分重要的意义，但是，并非所有的产品都必须使用品牌，因为品牌的设计与印制都需一定的费用。对于某些商品来说，品牌的使用对商品的销售又关系不大，此时，可以不使用品牌，如煤炭、粮食等。

所谓优选品牌，就是对比使用生产公司品牌与中间商品牌，哪一品牌更有利于产品的销售，就选择哪一品牌。这一策略在产品的外销中作用很大。当产品出口时，由于制造商品品牌知名度不高或无力进行广告宣传而使产品销售受阻时，选择国外经销商品牌就会使销售量增加。

建立品牌的质量水平，是品牌策略的重要内容。并非所有厂商都想建立高质量的产品，因为高质量的产品只能满足收入较多的消费者阶层，而每一种质量水平的产品都有其市场。厂商首先必须对其品牌的最初质量水平做出选择，即低级，普通、中上和高级四个质量水平中的哪一种。美国的一些市场学家曾经研究了品牌获利能力与其质量的关系，结果表明，产品的获得能力虽然随品牌质量的提高而有所增加，但它们之间并不是线性关系。他们建议厂商应把其质量水平定在中上级为

宜。随着时间的推移，厂商品牌质量的管理问题也会产生，是改进质量还是维持现有水平或是降低质量呢，需要公司抉择。

改进质量是需要厂商不断投入资金用以产品的研制和发展，一般会产生较好的效果，提高了投资收益率和市场占有率；维持产品原来质量是许多厂商采取的策略，除非原来产品有显著缺陷或者有新的市场机会，否则将不再追加投资进行产品改进；降低品牌质量是由于某些市场因素变化而采取的不得已措施，如原材料价格上涨或价格降低等等。

统一品牌策略是指公司生产的全部产品都使用统一的“家族品牌”进入市场。使用这种品种策略可以节约大量的广告费用，也可以凭借原来品牌推销新产品，但使用该品牌策略应考虑以下因素：

· 各种产品是否属于同一类别，即这些产品是否具有相同的用途，满足相同的需求。如各种家用电器可以使用统一的“家族品牌”

所有产品是否属于同一等级。如果同一产品既有高级品也有低级品，不宜使用同一品牌，否则消费者难以分清哪些产品是他们应该购买的产品。

各种产品是否销售于相同的目标市场。如果产品销售给相同的消费者，统一品牌策略可以产生相互提携的作用，反之，则不宜使用同一品牌。

多种品牌策略就是同一公司的相同产品分别采用不同的品牌。采用该品牌策略可以避免某一品牌产品的失败，造成对整个公司的影响，特别是在难以把握消费者偏好的情况下，采用此策略可以扩大市场占有率。采用该品牌策略应该注意以下三点：

(1) 公司是否有足够的实力进行产品的品牌设计和推销工作。

(2) 是否所有品牌都与产品特征及用途一致，且目标市场是否都愿意购买新品牌的产品。

(3) 采用多品牌的目的是扩大市场占有率，如果只是以本公司其他品牌的相同产品销量的减少，换来该品牌产品销售量的增加，是得不偿失的。

三、包装在营销中的作用

包装是指盛放、保护与标示一种产品的物体，由于包装可以增加产品的效用，所以它也是产品的一部分。正因为如此，公司的营销人员可以利用包装增加产品的价值，所以它也是种市场营销手段。

包装的营销功能表现如下：

第一，产品保护功能。这代表包装的传统功能，它可以使产品便于搬运和储存等，使产品损失减少。

第二，便利功能。从消费者来讲，产品包装可以便利携带、存放和使用等。

第三，推销功能，这是包装的新功能，它可以吸引消费者的注意，与产品广告等其他手段配合，创造产品的形象，争取顾客的好感。另外，由于包装可以延长产品的存放时间，适合远距离运输，延长产品的寿命，所以包装可以扩大市场范围。

第四，价格功能。良好的包装可以增加产品实体感心理价值，使顾客愿意支付较高的价格购买这项产品。

类似包装策略

类似包装策略是指公司生产的各种产品都采用类似形状、结构、图案、色彩等等。采用这种策略一方面可以节省包装设计费用，另一方面对于较有名气的大型公司也是较好的促销方式。但是，如果不同档次的同类产品使用类似包装，容易使消费者混淆这些产品，会使高档产品受到不良的影响。

多件包装策略

多件包装策略即利用包装来改变顾客的购买单位。多件包装的内容可能是若干单位的相同产品，如 50 支装的铁盒香烟，也可能是若干不同产品，如各种食品组成的礼品盒等。多件包装可以显著增加销量，特别适合于介绍新产品，使顾客试用。也便于搬运和陈列，节约费用和空间等。但利用这种策略要根据顾客的购买和消费习惯，不能无条件地把多件或多种产品放入一个包装出售。

多用途包装策略

多用途包装策略即包装物不仅具有包装产品的用途，还可以作为他用，使消费者得到一种额外的满足，以刺激其重复购买的欲望。但这一策略的最大弊病是容易使公司本末倒置，因重视包装而不问其产品价值及质量，一味追求包装的多用途化和高档化，致使“金玉其外、败絮其中”，不仅有损公司声誉，也损害了消费者利益，因而应适当加以控制。

改变包装策略

改变包装策略就是对现有产品的包装进行改良。当出现下列情形时，应考虑改变现有包装：

- (1) 产品的销量或市场占有率降低，而无产品营销渠道、销售推广等其他原因时，应考虑改变现有包装；
- (2) 现有包装有明显缺陷时，也应立即改变现有包装；
- (3) 产品质量提高或产品高档化后；
- (4) 新包装材料或包装工艺发展时；

(5) 为了配合产品推销和广告宣传工作。

附赠品包装策略

附赠品包装策略十分流行。如儿童市场的玩具、糖果等商品，可以附赠连环画、识字册等。

第八章 总经理对人员推销的管理

本章提要

总经理要推动多数人努力工作，有一个原理可以遵循，这就是给他们一个美好的远景，只要让大家看到美好的远景就会成为目标，成为营销人员的动力。

- 一、人员推销
- 二、确定工作任务，分析优势及劣势
- 三、推销组织的结构
- 四、推销人员的聘用和培训
- 五、营销人员工作手册的编定
- 六、如何激励营销人员
- 七、如何使营销人员安心工作
- 八、营销人员的训练

一、人员推销

根据美国市场营销协会（AMA）定义委员会的解释，所谓人员推销是指公司通过派出销售人员与一个或一个以上可能成为购买者的人交谈，作口头陈述，以推销商品，促进和扩大销售。不难看出，人员推销是销售人员帮助和说服购买者购买某种商品或劳务的过程。在这一过程中，销售人员要确认购买者的需求，并通过自己的努力去吸引和满足购买者的各种需求，使双方能从公平交易中获取各自的利益。由此观之，人员推销也是一种生产性活动。

公司可以采取种种形式开展人员推销：

1. 可以建立自己的销售队伍，使用本公司的销售人员来推销产品。推销队伍中的成员又称推销人员、销售代表、业务经理、销售工程师。他们又可分为两类：一类是内部销售人员，他们一般在办公室内用电话等联系、洽谈业务，并接待可能成为购买者的人来访；另一类是外勤推销人员，他们作旅行推销，上门访问客户。

2. 可以使用合同销售人员，如制造商的代理商、销售代理商、经纪人等，按照其代销额付给佣金。

二、确定工作任务，分析优势及劣势

把销售人员的工作仅仅视为推销商品固然无可厚非，但未免过于简单化。作为公司和购买者之间相互联系的纽带，销售人员负有维护双方利益的责任，尽管这些责任有时会发生矛盾。概括地讲，销售人员的工作任务是既要使公司获得满意的和不断增长的销售额，又要培养与顾客的友善关系，并反映市场信息和购买者信息。具体讲主要有：

- (1) 积极寻找和发现更多的可能的顾客或潜在顾客；
- (2) 把关于公司产品和服务方面的信息传递给现有及潜在的顾客；
- (3) 运用推销技术（包括接近顾客、展示产品、回答异议、结束销售等）千方百计推销产品；
- (4) 向顾客提供各种服务，如向顾客提供咨询服务、帮助顾客解决某些技术问题、安排融资、催促加快办理交货等；
- (5) 经常向公司报告访问推销活动情况，并进行市场调查和收集市场情报；
- (6) 协助公司估计顾客的赢利能力；

(7) 在公司的某些产品短缺时，向公司提出合理分配这些产品的建议。

人员推销是一种异常有效的推销方法，它具有广告和宣传等其他促销形式所无法比拟的优势或优点。这包括：

(1) 人员推销注重人际关系

人员推销有利于顾客同销售人员之间建立友谊。销售人员既代表着公司利益，同时也代表着顾客利益。他们一般都知道，满足顾客需要是保证销售达成的关键，因此，销售人员总愿意在许多方面为顾客提供服务，帮助他们解决问题。同时，在面对面的交谈过程中，销售人员与顾客既可谈论商品买卖问题，也可以谈及家庭、社交等其他问题，久而久之，双方极有可能建立起友谊关系。

(2) 人员推销具有较大的灵活性

销售人员在访问推销过程中，可以亲眼观察到顾客对推销陈述和推销方法的反应，并揣摩其购买心理变化过程，因而能立即根据顾客情绪及心理的变化酌情改进推销陈述和推销方法，以适应各个顾客的行为和需要，最终促成交易的完成。

(3) 人员推销与广告相比，其针对性强，无效劳动较少

广告所面对的群众范围十分广泛，其中有些根本不可能变为公司的顾客，所以，公司做广告所花的钱，有一部分是白花的。而销售人员总是带有一定的倾向性访问顾客，目标较为明确，往往可以直达其顾客，因而，耗费无效劳动较少。

(4) 人员推销在大多数情况下能实现潜在交换，造成实际销售

访问推销可以占“见面三分情”的情面便利，顾客感到有必要倾听，注意销售人员的宣传并作出反应，一般地，如果顾客确实存在对所推销商品的需要，那么，销售人员运用推销艺术肯定能使交易达成。

(5) 人员推销有利于公司了解市场，提高决策水平

销售人员承担了“信息员”和“顾问”双重角色。由于人员推销是一个双向沟通的过程，所以，销售人员在向顾客提供服务和信息的同时，也为公司收集到可靠的市场信息；另外，销售人员处于第一线，经常直接和顾客打交道，他们最了解市场状况和顾客的反应，因而也最最有资格为公司的营销决策提供建议和意见。

人员推销经常用于竞争激烈的情况，也适用于推销那些价格昂贵和性能复杂的商品。

对于专业性很强也很复杂的商品，如工业品等，仅仅靠一般的广告宣传是无法促使潜在的顾客实现购买的，公司只有派出训练有素的推销员为顾客展示、操作商品，并解答其疑难问题，才能达成销售。

当然，人员推销也有一些缺点。主要是成本费用较高。据美国学者 1990 年的调查，推销访问一次平均花费 127 美元。在美国许多公司，人员推销费用是一项最大的经营费用开支，通常占公司纯销售额的 8% ~ 15% ，而广告费用开支则占 1% ~ 3% 因此，公司决定使用人员推销时必须权衡利弊，慎重从事。

此外，人员推销还有一个局限性，即公司往往难以物色到有才干的销售人员。

三、推销组织的结构

推销组织是推销战略实施的重要工具，灵活、精简、高效的推销组织和团结、协作、精干的推销人员，是实现公司战略目标及各项推销行动计划必要条件。

推销组织组建的基本方法一般有三种，即产品组织法、顾客组织法和职能组织法。其他的组建方法，都是在这三种方法基础上改进的。

产品组织法

产品组织法，是指按产品或品牌的分类来设置推销组织内部的机构和层次，由专人负责某类或几类具体产品或品牌的推销的一种组织设置方法。按这种方法配备的推销业务负责人，一般称为产品经理或品牌经理。（如图 8-1）

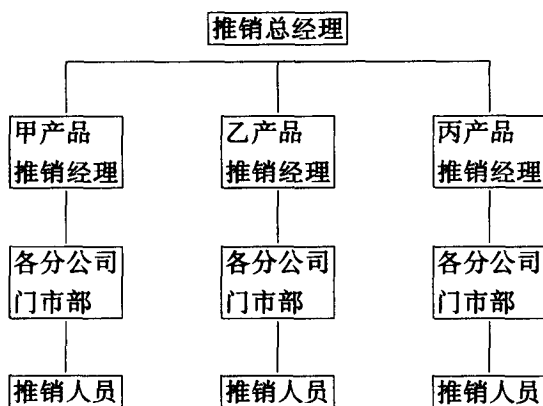


图 8-1 按产品设置的推销组织结构

按产品组建推销机构的优点是能集中力量管好具体产品，尤其是占销售额比例大的骨干产品，便于熟悉业务和开展专题促销研究，当市场上出现问题时，产品经理能迅速作出反应。保证各种广告和促销活动的针对性和实效性。缺点是当公司产品品种繁多时，所需的人员多，因而费用高，分管人员只致力于所辖品种的经营，对整个市场情况缺乏总体了解；多头管理难以协调，影响公司整体形象的传播。

上述优缺点，决定了产品组织法只能在公司有许多不同的产品在同一市场上或少数几个市场上销售时使用。

顾客组织法

顾客组织法又称市场管理法，是指按市场细分类别来设置推销组织内部的机构和层次，由专人负责某类或几类购买潜力最大的顾客及以他为核心的顾客群的推销，这种组织设置方法就叫顾客组织法。

这种方法的最大优点是以市场为基础，根据顾客的需求进行有针对性的推销，对市场和顾客的情况了解得比较全面。综合费用低，推销成交率较高。缺点是当公司有多种品种投入市场时，管理难度较大，容易造成混乱，售后服务难以开展。

因此，顾客组织法最适宜于那些仅有一种或少数几种产品线的公司采用。

下图是按顾客设置的推销组织示意图（如图 8-2）。

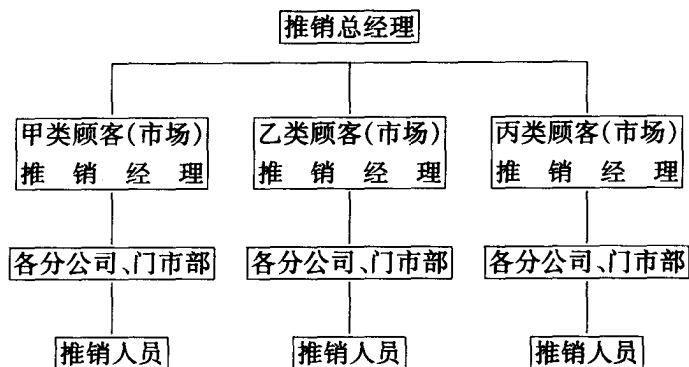


图 8-2 按顾客设置的推销组织结构

职能组织法

职能组织法是推销部门普遍采用的一种方法。它是按需要完成的工作或职能来进行组建推销机构和配备推销管理人员。任何公司都是通过制定具体的营销决策以完成公司的基本战略目标的，这些营销决策往往都是根据不同职能分别制定的。如营销调研、推销计划、广告策划、人员推销、顾客服务等。与之相适应，公司要派专人负责那些对制定和执行决策有重要影响的职能部门，使之成为整个推销系统的重要环节，从而保证推销系统营运的协调和统一。

职能组织法的优点是可以解决主管领导对专业指挥的困难，有利于职能部门对各种专业业务的管理，决策的科学性较强。缺点是各职能部门都分头研究决策，对推销一线人员都拥有指挥权，而导致下属要接受多头领导，使指挥不能向纵深发展。特别是当公司经营的产品种类比较复杂或市场业务量较大时，这种职能组织的管理形式就难以适应了。

职能组织法广泛适应于各种类型的公司，其中特别适宜于那些经营品种不很复杂，市场比较稳定的公司应用。

在实践中，大多数公司都是根据自身业务的特点而采取两种以上的复合型组织形式。

例如，在职能组织框架基础上增加按产品或顾客设置的内容，形成“职能——产品混合式”或“职能——顾客混合式”，或者“职能——顾客——产品混合式”等。此外，业务辐射区域较大的公司，还可以考虑地区差别因素，形成“地区——顾客混合式”或“职能——地区——产品混合式”等，如进入国际市场推销，则多按区域市场设立推销组织。

总之，公司建立何种形式的推销组织（系统）要综合考虑公司的内外因素，按照“精简、统一、灵活、权责对等、高效率和高效益”的现代组织设置原则，选择最能反映公司实际，又能适应公司发展需要的最佳推销组织系统。

四、推销人员的聘用和培训

推销人员的素质和精神是营销中最为关键的因素，因此对于总经理来说，推销人员的招聘和培训就显得尤为重要。

招聘工作的前期准备

在招聘过程中，总经理需要做出很多决定，但首先要做出的决定有：你准备为新增的这些营销人员支付多少薪水；你希望新招聘的营销人员具有什么样的能力与素质。这两个问题是相互影响的，如果你打算为新的营销人员支付的薪水越多，你就越有可能招聘到高能力、高素质的营销人员，同时，你对新的营销人员能力与素质要求的底限，也决定了你要支付薪水的底限。“想用两元钱买到四元钱的货”是绝对不可能的事情。

很多企业为了开展好招聘工作，一般会成立一个管理小组以通盘决策。这个管理小组往往要对新的营销人员所应具备的各方面的能力进行大量讨论，然后列出一个长长的清单。当然，很多企业刚开始提出的要求会很高。如，雇用符合所有要求的职员可能需要支付10万元的年薪，但是，如果企业只愿意支付4万元到5万元年薪的话，那么，为了使招聘要求与年薪相适应，管理小组就需要去掉一些与年薪不相适应的能力要求，最后，企业才会得到一份较为合理的招聘要求目录。

在社会上总流行着这样一种管理观念：如果将招聘广告写得比较诱人，总经理在招聘面试中再充分施展自己的才能，那么，会有很多素质与能力良好的应征者，由于不了解自身的实际价值，因而乐于去接受似乎还较为合理的报酬。然而，事实

并不是这样。我们现在所面对的是一个高效率的、且非常灵活的市场机制。在这样的市场机制下，一个被 4 万元年薪所吸引的应征人员，其能力也大致与此相对应。每个人都会对自身的价值有所认识。如果你自己招聘了“物超所值”的工作人员，实际上会陷入招聘工作的误区。因为，一个真正有价值的营销人员，即使在十分严峻的经济环境下，也能够出色地完成工作任务。但你在现实中是不可能用较低的薪金招聘到这样的人选，即使你暂时将这样的人聘到手，也很难留住他，其他企业很容易用较高的待遇将其挖走。到那时，企业的损失只会更大。因此，在招聘开始，总经理就要树立诚信的观念来从事招聘工作，只有这样，才能够使招聘工作实现其真正的目的。

任何招聘工作都应从两方面来考虑：一是对应招人员的基本素质要求；二是对企业自身形象的塑造。总经理在从事招聘工作时，必须综合考虑这两个方面的因素，下面，我们就对这两方面的内容进行细致的分析。

首先，我们来看一下对应征人员的素质要求。

对于任何一名总经理来讲，要想招聘到优秀的营销人员，就必须清楚，一名潜在的优秀营销人员应具备哪些基本素质。下面，就来分析一下一名潜在的优秀营销人员应具备的三方面素质。

第一，个人的综合素质。个人综合素质是指一个人各种能力的综合表现。包括：应变能力、表现能力、口才、知识面等诸多能力。一般认为，营销人员的个人综合素质与他（或她）能够实现的销售业绩是成正比的。在销售过程中，个人综合素质越高，他（或她）的交流能力和说服能力也就越强，因而，他（或她）所能实现的销售可能性就越大；反之，销售实现的可能性也就越小。因此，对应征人员个人综合素质的考察是招聘过程中的一个重点。通常情况下，可以通过应征人员的临场表现来分析他们的综合能力，也可通过他们的经历来获取相关信息。如，他们毕业于哪所学校？从事过哪些职业？是否从事过销售业务？是否接受过有关提高销售能力的培训等。一个高素质的营销人员对于企业来说是一种潜在资源，即使这个营销人员以前没有什么营销经验，也会很快成为一个出色的营销人员而实现良好的销售业绩。

第二，商务能力。这方面的素质可被理解为候选人在商务方面的知识以及经验等，也就是候选人是否熟悉企业所在行业的经营特征，是否了解商务运行过程中的财务流程、决策过程以及相应的业务术语，是否具有商业的敏感性等。有些人的商务能力是先天就有的，而有些人的商务能力则是后天学到的。你可以通过一些标准的能力测试题检验一个人的商务能力。无论怎样，商务能力高的营销人员可以节约培训成本，更快地进入业务角色，从而为企业赚取利润。因此，对这方面能力的考察在招聘过程中也是十分重要的。

第三，产品及专业能力。任何行业都有自己特有的产品及技术知识。了解并掌握这些产品以及技术知识，将直接影响营销人员的最后销售结果。由此可见，产品

及专业能力也是优秀营销人员必备的一种素质。很多以前从事研究开发部门、生产部门以及服务部门工作的人员，在转入营销部门后，往往会在这方面具有很大的优势。

99%的营销主管和企业雇不起在这三方面都是专家的业务人员。大多数营销主管对于有潜力的营销人员的评价只集中于他们已经具备了哪些方面的能力。然而，应该同样关注这些候选人缺乏哪些方面的能力。必须牢记的是：一旦招聘了某个人，就需要对其进行培训。在候选人素质的各项缺陷中，哪一方面是你所精通的？你能否对其进行有效的培训？在面试中着重这些方面的交流将会是很有好处的。

有很多营销主管对那些与自己特长相似的应试者情有独钟。

比如，如果营销主管是一个产品专家，那么，他往往会喜欢那些产品知识丰富的应试人员；如果营销主管是一个销售专家并具有很强的个人素质，那么，他肯定倾向于挑选那些与自己相似的候选人。

正确的做法是在面试过程中，应将个人综合素质、商务能力和产品知识能力进行综合考虑。要确定新聘用的营销人员在这三方面分别都达到了何种程度。同时，要把握自己所能够接受的最低素质限度是什么。

大多数总经理认为产品知识与业务经验是最难传授的，实际上，推销产品和说服客户的能力才是最难掌握的。

比如说，有两个候选人竞争一个营销人员的职位，一个有着丰富的销售经验，但缺乏对产品及业务流程的了解；另一个是该领域的技术专家，对产品非常了解，但没有营销经历。那么，在他们工作的第一年中，哪一个能够尽快完成培训，进入角色并产出最大的收益呢？没有肯定的回答。然而，实践会证明，即使是在专业性再强的企业中，向一名有经验的营销人员传授专业知识也会比使一名产品专家具备推销和说服客户的能力简单且迅速得多。

记住：你是在招聘营销人员，而不是工程师。

其次，我们再来讨论一下企业的形象。

进行一次有效的招聘活动并不只意味着总经理应招人员所具备的各种素质的评估，它还反映应招人员希望从企业寻求的东西。很多营销主管都忽视了这样一个问题：当你通过招聘活动选择最佳的营销人员时，应试的候选人同样也在考虑你的企业。很多营销主管根本没有考虑到把企业推销给应试者的重要性。他们只关心哪一个应试人员最适合销售这项工作，而实际上，你的企业越具有吸引力，就越有可能招聘到更多的人才。

要使你的企业更具魅力，就需要从应试者的角度来把握整个问题。对于任何营销人员来说，加入一个新机构都会冒很大的风险。营销人员要考虑自己最初几年的收入状况，在企业从事工作的难度，企业在市场上的竞争地位以及工作是否愉快。这些都不是应试者可以简单回答的。为了加强企业在应试者心目中的形象，总经理可以考虑在应试过程中向每个应试者提供以下一些信息、从而帮助应试者更好地认

识企业。

第一，利益清单。利益清单主要包括企业具体的工作条件、薪酬支付方案以及福利等营销人员可以从企业获得的一系列利益。在利益清单上要准确地列出企业提供的医疗保险，企业可为每个营销人员提供的管理与技术支持，管理层对营销人员的关注与帮助。如有可能，利益清单上还应描述新聘用的营销人员将被分配的销售区域的情况，以及在第一年中企业将对培训、发展和指导的投入力度。并且，在利益清单中还要从前文的三方面素质说明营销人员将要接受的培训，将企业内部的营销人员同竞争对手进行对比，从而证明本企业的培训方式更先进、更合理。

第二，平均业绩水平。对于任何一个营销人员来讲，最大的困难就是考虑在一家新企业最开始的几年能够完成什么样的业绩。营销主管要将这方面的信息提供给应试候选人。总经理要告诉应试者企业所有销售人员的平均收入水平，包括最高和最低的收入数字。并且要列出开始半年，以及一年到两年的平均收入水平。在招聘过程中，大多数总经理习惯于这样的谈话方式：“假如你很出色，并且工作努力，第一年你可以卖出 $x \times$ 万元的商品，收入大约在两万元左右。”然而更加积极并具有说服力的谈话应该是：“你们或许希望了解我们企业营销人员的平均业绩水平。我们交给你们手上的这份报告上显示，我们企业营销人员第一年的平均销售业绩为 $x \times$ 万元，平均收入大约为 x 万元。”准确地列出你的销售队伍的平均收入是一种有力的说服，因为 90% 以上的应试者认为自己会在平均销售水平之上，他们会设想自己在第一年将工作得很出色。这就会使你的企业和工作职位更具有吸引力。

第三，营销人员意见调查统计。这项数据由企业的每个营销人员填表统计而成。它能够显示对普通工作人员来讲，工作中最具吸引力的是什么。所有总经理在招聘过程中都会描述自己的企业多么有实力、有优势，但大多数的应试候选人会认为这肯定是言过其实的。而通过企业营销人员意见的调查统计，你可以向应试者准确地提供营销人员的实际情况与想法。这也是对企业工作环境的一种评估。它一般应该包括以下这些问题：

在这里工作是否如意？

企业的各项制度公平吗？

在这家企业中，自己是否有长期的发展机会？

自己能够从企业获得的销售培训与支持是多少？

企业的市场竞争力如何？

⑥ 管理层是否能够理解营销人员并在工作中给予足够的支持？

⑦ 自己可以从企业获得多少技术支持与帮助？

⑧ 在企业中自己是否受到尊重？

⑨ 自己在企业中的重要性如何？是否受到了他人的关注？

通过对营销人员看法的调整，可以对企业的基本状况有一个客观和准确的评

价。为了达到实际效果，调查要包括企业最强与最弱的方面。开明的领导会给应聘人员一个企业环境的整体印象，包括需作改进的地方。这样，才可能留住任何一个你想招聘的人。当一名新手进入企业后，如果实际情况与他想象中的反差太大时。那么，会给他造成情绪上的波动。这种波动对他的工作是十分有害的，尤其是在消极的情况下。

要想利用这项调查为招聘工作服务，就必须有一支对企业基本满意的营销队伍。如果企业正在进行重大的人事调整，或是销售环境存在很多严重的问题，那么，采用这种方式来塑造企业的形象就不合时宜了。只有当企业大部分营销人员的行为以及管理观念处于稳定和积极的状态时，这种调查结论才会对招聘工作发挥良好的作用。

要想成功组织调查统计工作，首先需要对这个调查过程作出认真的计划。要告诉被调查人员，这项调查的两个主要目的：一是向招聘中的应试者描述企业的准确状况，从而塑造企业的形象；二是帮助你和其他管理者了解营销人员作为一个整体是如何看待整个企业状况的，知道对销售环境的哪些方面还应该作出适当改善。调查可以采用不记名的方式，以提高结果的精确度。必须强调的是，所有调查结果应由一名企业的办公人员进行汇总，你不应该查看具体的填表人。在结果统计出来之后，你应该与营销人员进行一次讨论，向他们征求改善当前环境的建议。

第四，法律方面的问题。在招聘的计划阶段，一个十分关键的步骤是与企业的人事部门或法律部门进行充分的协商，以保证在招聘过程中不会出现法律问题。有关招聘的法律是十分复杂的，如果不能准确了解在招聘过程中应该说些什么或不能说什么，你很有可能使自己牵扯到法律纠纷中去。而这将对企业的形象造成无法挽回的损失。

在招聘的准备工作中，要求总经理充分考虑各个方面的因素。一个方面考虑不周，就有可能使整个招聘工作“流产”。因此，对营销主管来讲，一定要重视招聘前的准备工作，做到有备无患，这样才有可能建立起一支具有作战能力的营销队伍。

充分利用面试

俗话说：“百闻不如一见！”总经理要想真正招聘到有潜力的、符合自己心愿的营销人员，仅仅靠应试候选人所提供的书面材料是远远不够的。面试是保证招聘质量的关键步骤。一旦你将招聘前的各种准备工作充分完成以后，并确定了企业可以支付的薪水的范围以及可以接受的最低的素质要求，就可以开始面试各应试候选人。

绝大多数总经理能够很好地进行面试工作。但对于有些营销主管来讲，他们却很不重视面试，花费在面试上的时间也很少。因此，我们有必要将面试问题好好作一番分析。即使对于那些重视面试的总经理而言，如果他们能够再对一些细节方

面的问题进行强化，可能会对整个招聘工作产生更好的效果。比如说，决定通过广告来开始招聘工作，那么，应该在广告中明确写出你的要求与期望，这样可以减少那些明显不合适的应招人员的数量，从而减少面试时的工作量，使你有更充足的精力来从事面试工作。一份有效的广告应包括以下几点：

- (1) 工作职责的整体要求
- (2) 本企业的产品或服务的基本状况
- (3) 工作时间的要求
- (4) 利益（包括培训支持与环境）和预期收入水平
- (5) 对所要招聘的人员必要的资格认定

在广告刊登完以后，面试就可以开始了。一般情况下，为了保证招聘的质量，面试要分多次进行。在面试过程中，总经理要注意：降低应试者的抵触情绪；通过交流对应试者有深入了解，验证他们是否符合要求；充分介绍企业的特点以及能够提供的职位和利益；观察应试者是否对企业以及招聘的职位感兴趣；如果应试者是你感兴趣的人，那么可与他确定下一次面试的时间和地点。

为了节省面试时间，总经理可以建立这样一个制度：即对面试候选人递交的个人简历或面试申请进行审阅，并根据最低的素质或能力标准作出初步淘汰，然后只通知超过最低标准的人来参加面试。这一过程可以由总经理亲自来主持，也可以由其他人员代替营销主管来进行。

在初选之后，第一次正式的面试就可以开始了。正式的面试要选在一个较为正式的场所进行，担任面试者要穿着整齐，这样，会使面试候选人认为他们得到了应有的尊重。在第一次面试中，要完成这样几项任务：

第一，观察应试人员的相貌和仪表。由于销售工作是与人直接接触的工作，因此，营销人员的相貌和仪表在销售过程中发挥着很大的作用。相貌可爱、仪表端庄的人更能够接近客户；而相貌丑陋、邋邋不堪的人会使客户产生抵触心理。因此，在第一次面试中，你要亲眼审视应试者的相貌，以便将那些外表上面明显不适合此项工作的应试者剔除。但在面试过程中不要拿相貌上有缺陷的人开玩笑或表现出明显的不尊重。否则，这种对人格的侮辱不但会损害企业的形象，而且还可能使你陷入不必要的法律纠纷中。

第二，对应试人员所提供的背景资料进行核实，如学历、工作经验、生活经历等等。应试者的背景资料一般是其能力的证明，在实践中对这些能力进行检验往往要花很长时间。因此这些背景资料经常会被作为招聘的一种依据。而最近的一份调查研究表明，超过 25% 的应试者在背景资料中使用假的或者误导性的信息，有些应试者甚至使用假冒的硕士或博士学位。为避免这种假信息给企业造成不必要的损失，总经理一定要在面试中对这些信息作出尽可能的核实与检验。

第三，进一步向应试者提供有关企业及相关职位的信息。虽然，企业在招聘广告中对这些信息有所描述，但是，由于篇幅、表述以及个人理解上的差异，总经理

有必要在第一次面试中向应试人员进行详细介绍和解释，以便使应试候选人清楚这个企业和职位是否适合自己。

第四，初步了解应试候选人对该工作的需要程度、兴趣以及相关的能力。在面试中，总经理可以通过一些简单的问题来检验应试者的口才、应变能力以及逻辑思维能力。虽然这种检验不十分精确，但它可以将那些在这方面存在明显缺陷的人剔除出去，从而保证下一次面试的质量。

在第一次面试实现了这四个目标之后，总经理要从应试者中选出一定数量的人进入第二次面试。除了将明显不合格的人剔除以外，进入第二次面试的人数要比实际需要的人数略微多一些，通常在 30% 左右。有很多总经理认为，第二次面试纯属多余，而我们却不这样认为。通过第二次面试，总经理可以确保挑选出来的人在候选人中都是最好的，而且，第二次除了在个别情况下可以不需要第二次面试，如，合格的应试人员少于企业需要招聘的人数。对于大多数企业来说，第二次面试还是十分必要的。

第二次面试主要是通过测验的方式来进行。测验可以分为以下几个方面：

第一，对心理和性格的检验。营销主管可以列出一些问题，对应试者进行口试或笔试。

第二，智力和逻辑思维能力的检验。通过这方面的检验，营销主管可发现应试人员在某些方面的潜力，从而在使用时可以做到人尽其才。国家用于公务员考试的行政能力测试题，以及心理学研究的测试题都可借用，以实现智力以及逻辑思维能力检验的目的。这种检验一般以笔试进行。

第三，对业务能力的检验。即使是同样做过三年营销工作的营销人员，他们在业务能力上往往也会有很大差别。总经理为了准确了解应试者的业务能力，有必要在第二次面试中对其业务能力作出检验。这种检验最好以口试进行，这样可以充分了解应试者在业务方面的口才以及应变能力。

在第二次面试结束之后，总经理一般就应该确定出所需人选。有些营销主管还认为应该有第三次面试。他们简单地认为面试的次数越多，招聘工作的效果就会越好。然而他们却忽视了成本问题，面试的次数越多，为此而支出的成本也就越高。因此，在面试过程中有个成本效益比的问题，第二次面试与第三次面试的效果相差不多，但是，三次面试却比两次面试的成本要高约 30% 左右。因此，除了个别情况，营销主管通常不要采用三次面试的方式。

在了解了面试的过程及具体做法之后，我们认为有必要讨论一下总经理在面试过程中应该把握的原则。这些原则应该贯穿于总经理在面试过程中的整个行为，否则将会影响到整个面试的结果。

第一个原则是公平竞争原则。在面试过程中，总经理要保证自身行为的公开性和公正性。对于应征人员的落选与当选，要充分说明理由，以突出选择过程的透明度。把握公平竞争原则可以起到以下两方面的作用：

一是营销主管确实以能力为标准，真正为企业选择优秀人才；

二是在公众中维护了企业的形象，为企业公共关系的发展铺平了道路。

任人惟亲、任利惟亲的招聘行为不但会损害企业的利益，而且对营销主管个人事业的发展也是有害的。

第二个原则是多角度观察原则。不同的人对同一个问题的看法往往是不一样的，只有把不同的看法结合起来，才能够对一个问题有全面的认识。对人的选择也是这样。在面试过程中，总经理应该找 3~5 人与自己一同面试。并且，这几个人应该在年龄层次、专业特长等方面有所区别，这样就可以从全方位的角度来考察候选人。在面试结束后，总经理要与其他面试者共同进行讨论和评价，以避免自己片面的认识和看法，从而影响招聘的结果。

第三个原则是灵活处理原则。在招聘过程中，要注意针对实际情况灵活调整招聘方法。只要能够实现招聘到优秀营销人员的目的，采用何种方法和评选标准都是可行的。

小原平一郎是日本最著名的营销人员，他的营销业绩连创日本之最。但他的身高却只有 1.4 米左右。在小原刚刚涉足推销行业时，身高成了他就业的一大障碍。很多企业都认为他形象不好而不雇用他。然而，小原是一个非常有毅力的人，他的这一优点被一位营销主管发现了。这个主管认为小原的毅力可以弥补他在生理上的缺陷，使他成为一个优秀的营销人员。果然，小原花费了很多时间，练就了一身过硬的推销本领。他可以准确地把握住 40 多种笑容。他那张迷人的笑脸足以弥补了他身高的不足，使他在销售过程中得心应手。顽强的毅力使小原的销售业绩连创纪录，成为日本的营销冠军。假如那个主管不是一个灵活处理问题的人，那么，日本就有可能失去一位营销天才，这个主管也不会获得巨大利益。

总经理要牢记以上三个原则，并将其贯彻到自己整个面试过程中，这样就可以保证面试能够取得最佳的效果。

签订招聘意向书

在面试结束以后，整个招聘工作进入了第三个阶段，也就是签订招聘意向书的阶段。招聘意向书并不是一份聘用合同。招聘意向书只是一份说明性的文件，它具体描述了企业中的工作规则与运行程序，这些规则与程序是新营销人员在工作后所应该遵守的。招聘意向书通常不规定法律责任，因此，对招聘的双方并不具有约束效力。但招聘意向书又是聘用合同的基础。在聘用中若发生法律纠纷时，招聘意向书可作为一种法律证明依据。

实际上，招聘意向书就是一份工作的说明。也许有人会奇怪，这样一份工作说明有必要吗？难道应试候选人会对他们所争取的工作职位产生误解吗？但在现实中，招聘方与被招聘方往往会在一些工作的具体问题上产生分歧，而这种分歧又经常是在面试时不易察觉到的，或者是不易被检验的。新的营销人员往往在工作一段

时间以后，发现自己的工作与招聘时想象的并不一样，于是认为企业没有履行招聘时候的承诺；而企业认为自己没有做过这样的承诺，而是被应聘者对企业的表述产生了误解。这种差异经常会使招聘双方陷入不必要的感情伤害和纠纷中。在这种时候，如果双方有一份招聘意向书，那么，很多问题就可以化解了。另外，人们的记忆往往是不稳定的，招聘双方在面试时口头上形成一些协议，在经过较长时间后，难免会有遗忘。而如果将这些记录下来，成为招聘双方谁也忘不了、赖不掉的凭据。

奥利维亚是一名刚刚毕业的 **MBA**，她看到一份招聘广告，是一家著名跨国公司的营销部门要招聘营销人员。奥利维亚很早就梦想成为一名优秀的营销人员，这正是她梦寐以求的一个机会。于是她报名参加了该公司的招聘。经过层层的面谈，奥利维亚终于被公司录用了。可是，当奥利维亚在签订了工作合同开始工作以后，她发现自己的工作完全不是自己想象中的那样。她只是一名市场分析人员，兼做一些文字性的秘书工作。这与她想要成为一个风风火火的营销人员的梦想相差甚远。但是在面试中，面试人员对她工作的具体内容表述得也很含糊，而奥利维亚也是按照自己的想象去理解。最关键的是，公司与奥利维亚没有签订招聘意向书。奥利维亚感到十分沮丧，6个月后，她终于从公司跳槽了。对于奥利维亚来讲，她耽误了将近一年的时间；而对于公司来讲，损失则更大。营销部门不得不再花费大量的时间和金钱，重新招聘和培训新的工作人员。然而，如果有一份招聘意向书，这一切损失本来是可以避免的。

虽然招聘意向书不具有法律约束力，但它却可以在发生纠纷时作为一种法律证明。因此，书写一定要严谨、全面并且符合法律规范。招聘意向书没有什么固定的格式要求，但是它一定要包括以下内容：

- (1) 企业的工作规定以及工作程序；
- (2) 基本工资以及奖金；
- (3) 医疗保险；
- (4) 对工作最低的业绩要求；
- (5) 具体的工作内容以及职务的分配；
- (6) 进行工作评估的标准；
- (7) 对道德以及敬业精神的要求；
- (8) 新进人员必须进行的以及可能受到的培训和指导；
- (9) 职工的权利；
- (10) 开始工作的日期。

涵盖了以上内容的招聘意向书基本上就可作为一份完整的招聘意向书了，招聘的双方要仔细审阅，如有疑问，立即解决。在招聘双方都没有疑问以后，营销主管与受聘人员都要在招聘意向书上签字。招聘意向书要一式两份，招聘双方分别保留。

缩短新进人员的工作适应期

在签订了招聘意向书之后，招聘过程就进入了最后一个阶段，即安排新进人员参加工作。对于任何人来说，在他刚刚参加工作的时候都会有个适应期。在适应期期间，新的营销人员虽然可能感到很兴奋，但他会觉得做起事情来不太顺手。适应期越短，意味着新的营销人员越早地进入了工作角色。而较早地进入工作角色，不但可以使自己尽快地发展起来，而且也可以为企业带来效益。因此，使新营销人员的适应期缩短是营销主管在招聘最后阶段的核心任务。

营销主管可以采用两种手段来缩短手下新营销人员的适应期：一种是预先实习制度；另外一种安排指导者。我们下面分别介绍一下这两种手段。

首先，我们看一下预先实习制度。预先实习制度是指，营销主管从签订了招聘意向书之后到正式开始工作之前抽出一段时间，安排被录用的营销人员来企业预先进行实习。通过这种实习，使新的营销人员熟悉一下工作环境，预先感受一下工作压力，从而减少正式工作开始时的不适应心理。

从理论上讲，预先实习制度实际上就是将新营销人员的不适应的状态从正式工作阶段移到了实习阶段。由于实习阶段工作压力不是很大，因此，这将给新的营销人员更大灵活性，使他们以轻松的心态来熟悉环境，从而更有利于他们进入角色。

但是，预先实习制度也有一些不利的方面。由于它只是将不适应的工作阶段进行了一下位置移动，并未对其采取具体的措施，因此，预先实习制度并不会明显缩短新营销人员不适应的时间，另外，预先实习制度仅对学校应届的毕业学生较为适用。因为，他们在被录用后到真正毕业时还有一段时间，这段时间正好可以被用来作为实习期。而对于从其他公司跳槽来的营销人员，预先实习制度就不太适用了。因为，这些人没有一个特殊的时间段可以用来作为实习期。如果强行给其安排一个实习期，那么，不但会影响他们的收入，而且制约他们对新环境的适应，因此，预先实习制度存在着一定的局限性。

其次，我们再来看一下安排指导者。

总经理安排一个有经验的销售人员作为新营销人员的指导者，让他引导新的营销人员尽快适应工作环境。应该注意的是：营销主管为新招聘营销人员安排的指导者不是作为一个管理者出现的，而应该是一个积极的、非管理性的“教师”。也就是说，指导者可以告诉新的营销人员应该做什么或者应该如何去做，而不能命令他们去做什么或不能做什么。在指导者与被指导者之间不是管理与被管理的关系，而应该是帮助与被帮助的关系。

这种做法可以使新营销人员减轻心理压力，很快了解企业的文化特征和氛围，从而能够较早地进入角色。另外，营销主管还可以通过以下的一些行为，来增强这种做法效果。

如果你所在的是一家小企业，那么，你可以考虑建立一个花名册，然后，为每

个新营销人员提供一份。在这个花名册里要包括企业每个工作者的标准照片、姓名、基本简历、部门以及工作职责。这样，新营销人员可以很快地了解其他职员的基本情况，并且，由此分析出由这些职员所构成的企业的整体环境应该是什么样的。

安排几次私人性的午餐或早餐，参加人员可以包括企业的总经理、其他部门的主管，以及本部门的高级职员。通过这些企业和部门关键性的人物，营销主管可以获得很多对新营销人员有价值的指导和建议。

在新营销人员开始工作后的前几个月，总经理要对其工作表现给予充分的信息反馈，包括积极和消极两方面的内容。这将有助于新营销人员更好地适应工作。作为总经理，千万不要因为新营销人员工作不错就对其不管不问，这样可能会使新营销人员再次迷失方向。

如果有可能，总经理可以安排新的营销人员在每个将来会与之有联系的工作部门实习一天。这能够使他们在正式开始工作后，更好地了解将要与之打交道的部门的情况，从而减少不必要的麻烦，更快地适应环境。

让新营销人员与尽可能多的有经验的营销人员进行交流，这样，一方面可以使得新营销人员对工作环境有一个较为深刻的理解，同时，你的营销队伍也可以更快地接受新的营销人员。

记住，你雇用的是营销人员，因此，你要将注意力放在有关营销的问题上，而不要使他们过多地牵扯到其他的事情之中，如技术问题、生产问题等等。这样可以强化他们的使命感与归属感，从而使他们更好地适应环境。

为新进人员安排指导者可以作为整个招聘工作的结尾。这一程序将在新营销人员的试用阶段内完成。在你发现新营销人员已经完全适应自己的工作时，你的招聘工作就算彻底结束了。这时，你可以与新营销人员签订一份对双方都有约束力的合同。由此，你的营销队伍也就会得到壮大。

五、营销人员工作手册的编定

营销人员工作手册是营销人员行为的规范，是神圣不可侵犯的，因此能否编定一部高质量的工作手册是总经理部分能力的体现。

制定一个较高的目标

部属各有性格，无论教养、兴趣都各有不同，要想让他们高高兴兴工作，就必须先要做深入的考察、周到的准备。在准备阶段如果一有差错，领导的指导力、统御力所能产生的效果就会大打折扣。而要推动多数人努力工作，有一个原理可以遵

循，这就是给他们一个美好的远景，只要让大家看到美好的远景，就会成为目标，成为营销人员的动力。因此一开始就说清楚，等这目标达成时，企业将会得到什么好处，他们将会得到多少酬赏，同时还要把达成这目标的步骤确实告诉他们。登山虽有好几条路径，但是在一定条件下，最好的路径通常只有一条。因此，就得把达成目标惟一的最好的方法告诉他们。

将目标设定得高一点，并让他们彻底明了，至于如何做法则可由他们自己发挥。

要先确立营销目标，树立营业方针，决定营销责任额，对达成目标的方法进行仔细研究，并且将它定型化，然后培养营销人员树立必定成功的信念。

目标具体化

知道了应该达成什么目标之后，就必须明确指出欲达成目标应做哪些工作，将这些工作明确、具体、简要的逐条写下来，使之成为随身携带的工作手册。

工作手册就是工作的契约，契约是神圣不可侵犯的。但如果内容不明确，而要别人履行契约，就不可能有美满的结果。工作手册还有下列许多好处：

- (1) 总经理可根据工作手册的内容制订组织计划、人员计划。
- (2) 总经理对每一项工作内容可分成若干阶段，指导营销人员。
- (3) 由于自己的工作范围已经明确，知道该做什么，或不该做什么，不致再有不妥或疑惑，因而可专心于自己的工作。
- (4) 由于对自己该做的事可一目了然，所以可确定一个月或一个星期的计划。
- (5) 不论总经理或营销人员本人，对应该做的工作，只要核对检核表就不会遗漏、不会失误。
- (6) 可防止日常工作上的错误、失败。
- (7) 专业的营销人员该做的事，都有明白的记载，所以有助于自我启发。
- (8) 对新营销人员来说，由于了解了工作的全貌，所以可作为自我启发的目标。
- (9) 由于工作可以标准化，总经理就无须一一进行指示。

工作手册有以上的优点，如果你想成为一个用制度来获得成果的优秀总经理，就必须立刻着手研订营销人员的工作手册。

营销人员工作手册依所销售商品性质的不同而各不相同，例如，市场性质、顾客类型、推销方法、售后服务等做法完全不同。再如，厂商的销售、批发商的销售、零售店的门市销售等工作内容也完全不同。甚至直接营销与路线营销的营销人员所需，具备的意识、知识的内容也各不相同。因此营销人员的工作手册无法完全划一，难以做成范例。

工作手册的制作方法

工作手册的制作方法简要介绍如下：

(1) 顺序

把每个营销人员每天所做的工作，全部列入表中，如需分配新的工作时可增列进去。

应用记号分类法（同类的东西，加上相同的记号，然后归纳成若干项目的方法），将表内资料归纳成若干项目，各项目的主要工作为其细目，对那些无法归入适当项目的细目，不可勉强列进别的项目，干脆把它剔除。

每项主要工作所必需的知识或技巧有无超过他的地位，同时也要看看他的地位与工作是否一致。

主要工作与每天的作业量是否合适，如果作业量太多或太少都会带来不良影响。

在职责的末尾必须加上临时分派的特别工作。

⑥注明领导者。

⑦最后记上所领导的部属。

(2) 注意

对一般营销人员来说，7个到10个左右的工作项目，应该不算太重的负担，至于总经理担任7个到20个项目的工作是适量的。

对企业各部门全体工作的分析，只需采取同样方法来处理即可，不过这与个人的情况不同，在本质上将重要工作推到其他部门是不可能的，因此必须将这种工作另行分配给部门内适当的人。

路线推销的五种任务

路线推销的任务一般可分为5种，销售网的组织与管理在路线推销中占了很重要的比重。同时必须懂得计数管理。对方如果是零售店负责人的话，代表企业的路线营销人员对批发商甚至零售店等顾客的经营必须兼做建议性的工作，这就需要计数管理方面的专门知识了。

(1) 销售网的计划、组织以及经销商的管理

营销与市场大小的把握与市场实况调查。

研定销售网合理化计划方案。

经销商、特约店的新设及交易条件的决定。

确立与经销商之间的人事关系。

收集竞争者的相关信息。

⑥销售目标的设定与销售分配。

⑦销售目标管理。

⑧防止削价及贱卖的指导。

⑨经销商产品管理的指导。

(2) 经销商的计数管理

经销商的销售统计与销售分析。

②经销商的经营分析与指导。

经销商资金周转的指导。

信用调查。

信用额度的设定。

(3) 经销商的营销参谋

协助经销商设定销售方针。

研拟协助经销商方案。

市场实地调查。

促销的各种方法及其指导。

替经销商及特约店发展顾客。

(4) 销售培训

举办技术指导活动

产品知识的彻底教导及推销基点的教授。

销售欠佳产品的原因分析与对策。

同行去推销。

展览指导。

⑥售后服务指导。

⑦对抱怨的处理。

(5) 专业营销人员

接受订货业务。

②交货业务。

营销事务与企业内部的联系。

应收账款管理。

收取货款。

⑥销售报告。

直接营销

同样是直接营销，但汽车与化妆品，缝衣机与百科辞典的访问营销以及电机零件、工业用橡皮制品、建筑材料等的访问营销，完全不同。前者是消费用品，卖给直接消费者，后者是生产用品，营销的对象是制造业或建筑技术人员，或设计人员。

日本著名营销专家川田正时所著《如我去卖的话十五分钟就可卖掉》一书曾经风行一时，就销售百科全书来说，这实在是令人感动的一本书，许多人曾从中受益很多。书中有一句话要营销人员做“说话机器”，另外却又将营销人员看做演员，将顾客当作观众，进行15分钟流畅的宣传。不管怎样，这种宣传对消费者会显示出很大的效果来。

直接销售的营销人员的基本工作到底是什么呢？在访问没有举办过营销人员基本训练的企业时，一调查营销人员的工作内容，就发觉他们所列出的工作内容有很多疏忽，工作的种类也大有偏差，因此营销效果很不理想就不足为怪了。

营销的行为规范

营销人员工作手册研订完成之后，接着就要进行“做什么样的准备”、“根据什么基准”的工作，制定营销人员的行动指针与行动基准的理由也在于此。

一个由很多人组成的团体，充分发挥其潜在能力，实现价值观的统一是必需的，这绝不是强制团体的成员接受全体主义，或是强迫他们接受思想管制。各人的思想、信仰、言论应该是自由的，但他们往往是在同意团体的目标之后才参加的，那么在达成目标时，就必须承认被认为必要的价值观，自己既是团体的成员，就有依照其价值观行动的义务。

有了这样的规定，这个团体才会繁荣，属于这个团的成员也才会进步。

再说行动标准，是比行动指针更加现实的，具体来说，所有组织成员，他所必须遵守的最低限度的个人行为都规定在这个行动指针上。这也就如同约束一般成员的就业规则一样，实际上这是从营销人员工作的特殊性所引发出来的就业规则。

那种从上层往下压的规则最不好，只有从基层向上层建议的下情上达才是真正的原则，如此他们才能较好地遵守。营销人员的行动指针也好，行动基准也好，还是让营销人员自主地制订比较好。如果认为交给他们去办就可能做不出像样的东西来，这无异于否定了部属的能力，他们绝不是既无能又无责任感，更不是生性怠惰的人，如果你这样对待他们，就表示你在培养人才、激发潜在能力的领导艺术方面，缺少了一种最重要的“指针、基准”。相反，若能对部属表现出充分信任的态度，一定会有出乎意料的结果。

一家化妆品厂商接受专家的建议，由营销人员自己制订行动指针、行动基准，虽然这些指针、基准不一定能尽如人意，但这才是真正运用他们自己的头脑与双手创造出来的，也真正是他们自己所需要的“东西”。因为不是外人强加的，就会使他们产生一种信念：“这是我们自己的承诺，必须负责任。”这正是摆脱受人约束，而充满着自律的快乐，无形中就成了他们动力的指针、基准。

(1) 设计公司营销人员的行为指针

公司成长与发展的重任在我们肩上，用我们的双手来建立公司的繁荣吧。

我们不只是营销人员，也是促进经销店繁荣的公司代表。

为了使顾客满意与零售店繁荣，我们要满足他们的需要。顾客的要求和目标与我们是一样的，在同一理念下，对本公司及产品能深刻了解的话，我们的营销活动将会一帆风顺。

营销人员的“财产”是学者的头脑、艺术家的思想、技术人员的专研、劳动者的勤奋。

以营销专家自居，以达到销售目标为荣。

⑥如果保持常态，据说顾客将每年减少 20%，所以每年至少要发展新顾客 30%以上。

⑦对营销人员来说，洽谈生意的时间是黄金时间，所有交通时间、等待时间以及其他时间，都要尽量节约，以增加洽谈生意时间。

⑧营销人员必须特别留意产品情报、竞争者情报、市场情报等，情报就是武器。公司内外的情报要积极的互相交换。

⑨即使开拓失败也不气馁，失败主义思想是腐蚀营销人员雄心的腐败细菌，在调查访问中要同时进行宣传工作。

⑩一定要重视公司内部的人际关系。而公司外部的人际关系（即与顾客的关系）是公司内部人际关系的延伸。

⑪我们期待着精神与物质都能得到满足的双重享受。由于成本等的上涨，我们在一天的举手投足中，都花了不少金钱。所以我们要学会节省。

(2) 设计公司营销人员的行为规范

本公司的营销人员要完全熟悉科学的销售理论与销售技术，并将之融入每天的营销活动中。

营销人员为提高开拓能力必须努力学习各方面的知识。

把握自己领域内的情况，发生重大变化时必须报告。

对各产品的销售基点至少要记住五项以上，并在洽谈生意时灵活运用。

代理商新的交易模式（调查、代理商契约、代理商教育、交货、会员店契约的签订）必须实施，如要省略，必须获得直属主管的同意。

⑥每天必须订出访问计划，并确实地实施。

⑦在外工作时，时间如有多余，一定要向公司营销部请示，以便获得指示。

⑧营销日报表一定要在下班前送给直属主管。

⑨事后报告一定要迅速正确。

⑩经营会议（经理级）决定与代理商交易等营业上的重要事项，要迅速而确实地反映给对方。

⑪会影响其他部门（如财务部、企划部、制造部、产品管理部等）的事项，需经过事先洽商同意后，再付诸实施。

⑫随着预算管理的执行，要贯彻自主有效的办法。

⑬实行定期自我报告制度。

⑭访问会员店时的检核重点，可运用出差访问的检核重点办法，使用各种记录表，以求资料的充实。

⑮对顾客的服务、联系要周密而完善。

⑯务求成为日常努力工作的模范职员。

(3) 总经理的行为规范

正确了解公司的经营方针，研订营销计划。

共同决定营销目标。

部属的工作要分别掌握，作出正确的指标，把握其执行情况，并予以指导。

制订营销行动表，并加以查核。

对市场调查、竞争公司的动向等情报的收集与管理。

⑥研究活用时间的具体方法，以提高工作效率。

⑦加强与部属间的沟通。

⑧做经营者与部属间的桥梁。

⑨每天比部属先到办公室，确认当天的预定行动。

⑩经常保持问题意识，努力使问题得到解决与改善。

⑪利用集体商讨，提高营销效率。

⑫关心部属的健康。

⑬确实掌握消费动向，一发现销路好的产品就反映给采购、开发及销售计划部门。

⑭管理好车辆。

⑮销售计划与配送计划应力求圆满。

⑯做好库存管理。

⑰让部属有学习销售技术与知识的机会。

⑱查核营销目标达成率，并给予协助、指导。

⑲要经常检查应收账款回收率，并予以指导。

⑳为积极从事营销活动提高营销人员的工作情绪。

㉑要不断努力降低营销成本。

㉒制订开拓新客户展望表，并一同去推销。

㉓公布各人的成绩，以提高部属们达成目标的士气。

㉔不断鼓励自我进修，以便成为一个有企划力、有创造力的营销主管。

以下是一家庭日用品厂商，在以特约店的优秀营销人员为对象的进修训练中，经过小组讨论而归纳出的 20 条行动基准，这 20 条行为规范完全出于他们自己的主张，而没有受到高层管理者的施压，对哪些事该如何处理的问题，都充分表示了他们的意见。

(1) 身体就是资本，要保证健康，睡眠务须充足。

(2) 把三个月、一个月、一星期、一天的行动事先预定好，同时要反复不断地

计划、实施、反省。

- (3) 日常任务的完成是营销人员的使命。
- (4) 信用第一，时间与约会应严格遵守。
- (5) 要经常保持丰富的产品知识，并关心新产品的引进。
- (6) 对数字要加强注意，要有产品成本意识。
- (7) 确保比自己薪资高出五倍的毛利收益。
- (8) 新客户的开拓要时常放在心上，且不忘采取行动。
- (9) 彻底调查市场，尽量去了解与本公司同类产品的价格，并发现本公司还没有销售而销路很不错的产品。
- (10) 在每天的行动中，努力提高自身修养。
- (11) 要重视与公司内部及与顾客的联系。
- (12) 要经常迅速而正确地收集情报，并确实运用。
- (13) 本公司的产品管理要确实，客户的产品管理要彻底。
- (14) 把握周转率，引入合适的产品。
- (15) 营销人员必须与公司保持联络，以公司代表的身份与顾客接洽。
- (16) 要关心后进人员的工作情形，遇有困难应互相帮助，共同进步。
- (17) 及早发现不良债权，以确保账款的回收。
- (18) 经常比别的公司先下手把产品推销给顾客。
- (19) 对顾客的意见要及时反映处理。
- (20) 下班前要作出明日的工作计划。

六、如何激励营销人员

营销人员的士气是影响营销业绩的重要因素之一，总经理必须不时激励他们，有效方法如下：

营销人员的“三力”

营销人员的“三力”就是指能力、脑力、挑战力。如果没有挑战的精神，就缺少了做营销人员的本质，这是不言而喻的。没有干劲的营销人员和充满挑战意志的营销人员相比，其成果就有一比五甚至是一比十的悬殊差别。

以前某营销学专家曾在某一制造公司的营销部和营销人员进行过个别谈话，这位专家问他们：“有什么困难吗？”、“有被冷落的感觉吗？”结果员工们一致反映：“上司会对我们的工作不满”，“同事会暗中打小报告”等，于是专家就说：

“你们难道是以靠薪水过日子的心情，从事你们现在的工作吗？”

“是呀 我们是工薪阶层。”

于是专家又问：

“如果你不干工薪阶层的工作，而独立开创事业的话，你认为你将会发挥多大的能力呢？”

“能做出比现在多 3 倍左右的工作。”

他们一个个都这样回答。

从这就显示出了这家公司的营销人员没有一个是因为有了营销动机而进行工作的。

如果能激励部属努力地工作，就能发挥出使他们自己也感到惊异的能力来。在企业里要使员工激发出努力、拼命的工作热情，到底可能不可能呢？

行动模式

要阐述这一点，必须先了解行动的模式着手，也就是探讨人为什么要工作的根源问题。

身为总经理，当然期待自己的工作有成果，若是将成果说成业绩也未尝不可。

“我既然担任总经理 就将与过去不同”必须要有这种决心来担任负责营销重任的工作，那时候在你就会潜藏着要获得具体成果的期待，因此必然会想方设法激励营销人员的行动，这方面的措施有时是鼓励，有时是鞭策。但实际上人并不是单靠鼓励就能调动其积极性的，就是时时鞭策也调动不了其积极性。鼓励与鞭策虽然可收到某种程度的效果，但这并不是真正的效果。对从事现代的且具有创造性工作的营销人员来说，仅使用鼓励与鞭策的方法来激励他们，是不可能的事。

如何才能有效地激励部属拼命地工作呢？其实，在激励模式中你遗漏了“欲望”这个过程。如果一个人想自发地实现一种欲望，行动就会变得富有生气，所以要想激发努力工作的动机必须先看看欲望有哪些模式，然后再来研究激励的方法。在对方需要金钱时，给他名誉就难以满足其需要，而必须给予适合对方欲望的激励。如能发现适合对方欲望的激励方法并加以运用，他就会为了实现这一欲望而诱发出充足的期待感、好奇心，甚至冒险心，也就是激发起他强有力的行动，如此才会产生较大的效果。

从根本上说，这并不是用鼓励与鞭策所能达到的，如果不从根本上激发部属的欲望，他是不会产生强有力的行动的。

戴尔·卡耐基在他所著的《使人活动起来》一书中有这样的比喻：“我喜欢钓鱼，一到夏天经常在缅因州的河边垂钓，放在钓钩尖上的鱼饵并不是我最喜欢吃草莓牛奶，而是鱼最喜欢吃的蚯蚓。”

他又介绍了安德鲁·卡耐基少年时代的趣事。这位安德鲁·卡耐基曾经担任过 VS 钢铁公司的董事长，是一个立志苦斗而成功的人。

他成功的秘密是因为受到他少年时代所体验到的某一件事的影响。有一天，他

父亲买了一对兔子给他，那是一对满身都是柔软细毛的可爱的兔子。他高兴极了。他父亲还为这对兔子搭了一个小屋子，但是新的问题出现了，饲料在目前喂养这两只兔子倒还勉强可以应付而在这对兔子生下十几只小兔子之后，就会面临严重的饲料不足的问题。后来，附近好多小孩子都来看小兔子，卡耐基灵机一动，有了主意。

“明天你们第一个拿最多干草来的人，就可用自己的名字给你最喜欢的兔子取名。”

这方法果然奏效，小朋友们为了要用自己的名字替自己最喜欢的小兔子取名而拼命地割草。等到所有的小兔子都有了名字时，他已经有足够喂养兔子一年的干草了。由于这一个偶然的灵感，使安德鲁·卡耐基在少年时就体验到“人们对自己的名字竟会如此重视”。这一发现在他后来成为名人的过程中也起了一定的作用。

卡耐基的公司是在合并其他公司后而发展扩大的，这过程应验了上述原理。当合并别家公司时，他总是获得股权的 51%，将其余 49% 保留给对方，同时新公司仍沿用原来的名字，很少使用卡耐基自己公司的名字，因他拥有 51% 的股权，所以掌有完全的支配权。就这样他一面尊重对方重视名字的愿望，一面登上美国企业界的金字塔。

善于把握营销人员的欲望

由于引起人们动机的出发点便是人的欲望，因此若能充分了解人的欲望，就会产生适应这些人群欲望的方法。

对人的欲望作出最佳说明的是马斯洛的五层次需求理论。我们生活在这安定的国度，所以并不知道失去安全时的可怕，尤其不知战争为何物，生于战后的那些人，甚至连饥饿的可怕也不知道。换句话说，他们没有遭遇过粮食恐慌的困难，虽然父母不断告诫他们，“不努力用功的话，将来就没有饭吃，但是他们根本不知道什么叫没有饭吃。

在生理的欲望和安全、安定的欲望都获得了满足后，人们还是不会满足。第三层次欲望就是社交的欲望。亚里士多德说，人是社会的动物，社会是人的集合，彼此结交加深，互相接触，借以获得精神的喜悦，追求友情，喜爱社交，也就是社交的欲望。当第四层次要别人尊重自己的欲望得到满足后有的人仍然不会满足，则最高层次的欲望是一种实现自我的欲望。

一般情况下，人的欲望是由低层次向高层次过渡的，但也有的人即使牺牲生理的欲望，也要使自我实现的欲望得到满足。

营销人员除了具有人们一般的欲望之外，还有一个劳动者所特有的强烈的欲望。

首先“求公正之心”。是希望别人能公正地对待他们，同一时期进入公司，如果业绩或服务态度都不比同事差，而自己的晋升却不如别人，这是他心里所难于接

受的事实。如果公司的待遇比别的公司低，这倒还能忍受，惟有这一点难于忍受，这是因为求得公正之心使他难以平静。

第二是“求被认识之心”。人都有一种被别人认识的需求，例如自己被倾盆大雨淋得满身是水，还得一家家去访问顾客的营销人员，总会想到谁能知道自己的辛苦。这样的想法很容易使他陷入为什么要干营销这一问题。如果你认为这是一种莫名其妙的想法，我们可以说你不懂人的心理。所以身为总经理，最好等到最后一个营销人员回来后再下班，最后一个营销人员回来时，会在你的一句“辛苦了”的安慰话中得到满足。

第三是“求参与策划之心”。向部属广泛征求意见，让他们参与企划，积极采用他们所提出的建设性建议，这对营销人员来说无异是一针兴奋剂。

第四是“求晋升之心”。从昨天到今天，从今天到明天，就好像把砖头一块块堆叠起来一样，一个人总是在心里描绘着进步与晋升。美国一所大学有一块刻着“再垒高一块砖”的石碑，这块石碑给学生增添了不少勇气。不仅是学生，即使是那些从事各种不同工作的人也是这样，所有劳心劳力者都有这种共同的愿望。

第五是“求机会之心”。就是每个人总想让自己的生活发生一点变化。将自己放进一个完全不同的经验中去，当人们处于安定安全时，反而会有一种向危险挑战的欲望。

第六是“求服务之心”。也许有人会认为：“这是人情薄于纸的时代，还有什么服务之心呢？自己的事还做不完呢！”一般来说也许确实如此。但当人们探究人心深处时，就会发觉自己还是想为别人服务的，因为他们将以此作为荣耀的事。这就是人终究是人的道理。

不过欲望是因人而异的。即使是同一个人，欲望也因时而异，所以难以正确把握。

讨论到此，营销主管应可从中看清营销人员的种种欲望了，该如何去满足他们，激励他们的工作热情，就必须悉心揣摩。

激发工作热情的 X 理论、Y 理论

自从霍桑实验起，如何激起劳动者工作热情的问题就成为企业界最重要的课题之一，所有企业心理学者都以各种理论提出种种主张。影响企业界最大的当数道格拉斯·麦格雷戈的 X 理论、Y 理论。

道格拉斯·麦格雷戈是美国管理心理学家，也是将原来的经营观念进行根本改革的人，他曾说：

“从业人员能不能积极地工作，往往要看他们上司的作风，也就是要看经营者或管理者如何对待从业人员来决定。”

抱着陈腐观念的经营者或管理者，是 X 理论者；而抱着新观念主持经营的人。则属于 Y 理论者。

(1) X 理论的内容可简述如下

大多数人都是厌恶劳动的。

大多数人没有什么主意，根本不想自己负责任，总喜欢接受命令。

大多数人没有解决组织问题的创造力。

所能引发的积极性只有生理的欲望与求安定的欲望。

大多数人都应受严格的管理，更应强制其完成组织的目标。

他的主张最具特征的就是第 5 点，抱着这种思想的人就是所谓 X 理论的人。

突破上述陈腐观念，而认为应以新的观念使从业人员心悦诚服，因被感动而奋发努力的思想，被称为 Y 理论的人。

(2) Y 理论的内容可简述如下

条件完备时劳动就像玩乐一样的自然，玩乐与劳动都是人的本性，若强迫他去做反而会做不好。

②在达成组织目标上，自我管理是不可缺少的。

在解决组织问题上，每一个人都具有创造力。

至于其积极性，则同意前述的五层次的说法，各个层次的欲望都是可能的，愈上层的欲望，愈是强烈。

只要运用适当的方法激发人的积极性，他就会自律，也就是具有创造性。

将上述 X 理论与 Y 理论对照进行研究时，则他们的观念将更为明白。

调动工作积极性的哈兹巴克理论

哈兹巴克是凯斯·威斯坦·利沙伯大学企业心理学教授，他主张：“要调动人们努力工作的积极性，必须分成两个阶段来研究”，因此他的理论由两个阶段构成。他认为：

第一，“卫生要素”即精神的和物质的环境必须切实重视，其前提条件一般有列几项：

- (1) 政策及管理要严密；
- (2) 监督要严格；
- (3) 作业条件要完备；
- (4) 良好的人际关系；
- (5) 金钱的保证、地位的安定等条件必须满足。

第二“调动人们的积极性”才会发生作用：

(1) 达成目标，成为要因中的最大要因而发生作用，达成目标本身就是调动积极性的要因；

- (2) 达成的承诺，这就是积极性的调动；
- (3) 成为值得去做的有价值的工作；
- (4) 增加责任；

(5) 成长及发展本身，又成为调动积极性的原动力。

七、如何使营销人员安心工作

要使营销人员能安于工作，使人才能够留下，总经理就要区分新人和旧人，并尽力满足优秀营销人员的要求。

新人与旧人

如过去某段时期一样，人员不足的问题又日趋严重，尤其是制造部门，其实，真正缺少的是优秀营销人员。

人是不少，只是能做事的人少了。我们应设法使这些人都成为能做事的人。

使营销人员安于工作的条件

使营销人员满意的工作条件要通过以下措施来创立：

(1) 使命感与目的意识的确立

企业的经营者以获取利润、贡献社会、创造需要为任务。企业的高层管理者如有这种使命感、责任感，那么营销主管等中层的管理人员必须具有这样的经营构想，在基层工作的营销人员也须在共同的目的意识与使命感下努力工作。

(2) 薪金及其他待遇的改善

要使营销人员安定并趋于确实可靠，薪金及其他待遇的改善，是很有必要。

(3) 充实福利设施以促进安定

(4) 改善环境以促进安定

(5) 制定新制度以促进安定

那些从事经营管理的人员或是劳资纠纷调解委员会的成员，往往对劳动者所说的话听而不闻。时间长了，这就像引擎上的活塞遭到压缩就会产生非常大的爆炸力一样，难免会威胁企业的劳资关系。营销人员心头的不平不满，纠纷处理委员会应给予重视并秉公处理。若能够事先作好预防工作，则多数的劳资关系问题就可以在发生以前获得改善。

(6) 从心理着手以促进安定

对要求辞职者的个别谈话要多用点心思。美国就因注重个别谈话的技巧而使递交书面申请辞职者的半数人员撤回辞职申请书。

(7) 诚恳谈心，使想辞职的营销人员回心转意

凡是提出辞职的营销人员都会有一定的原因，尽管他们的原因各不相同，但如

果能够诚诚恳恳与他们谈心，就可以使他们回心转意，继续为你所用。

(8) 营销主管应经常反省自己

千万不能轻易地给某个营销人员加上“废物”的绰号，假如他是所谓的“废物”，那么，是谁使他成为“废物”的呢？对此，营销主管应该经常反省自己。

(9) 创造一个良好的企业环境，使营销人员安心工作

把自己企业里的营销人员免除职务，或营销人员自动离职，这到底是谁的错？在招工的广告上花去大笔费用，然后面谈、录用、进行各种训练、支付薪金，花费很长一段时间训练出来的营销人员，最后却一一离去，对企业来说，这实在是一大损失。

要使营销人员真切意识到他所任职的企业“是一家很好的企业”，必须使他们对企业有这种信任感，对领导有信任感，再加上从业人员精神振奋，同心协力，这种企业才能使从业人员安于其位，安心工作。

八、营销人员的训练

“所谓营销人员训练，是要锻炼营销人员做人的本领，同时传授他从事工作所必需的知识，并提高他们的工作技巧，使其积累一定的工作经验。”

这是一般人所认识的营销人员训练的定义。不过也有人认为，“企业是追求利益的经济单位，用不着进行什么人才培养教育”。下面我们就来讨论对营销人员进行训练的必要性。

营销人员训练的必要

营销人员的训练，对企业发展和个人发展都是确有必要的，具体涵盖以下方面：

(1) 营销业绩影响企业的存亡

营销人员训练之所以特别以提高业绩为目的，是因为这不是学校教育，而是为了提高营销人员的素养而举办的研究会。

(2) 营销人员“推销的是人”

营销人员的营销大致可分为四个阶段：第一阶段是“推销自己”，第二阶段是“推销产品的效用价值”，第三阶段是“推销产品”，第四阶段是“推销售后服务”。后三者的可暂且不管，营销人员在推销时，必须先从推销自己的天性开始，因而，如何“推销自己”的方法就大有研究的必要了。

(3) 适应变化着的市场能力

在固有观念下，以传统的办法应付瞬息万变的市场是不会取得良好效益的。所

以必须形成一种动态的、随机的、富于机智又不亢不卑的工作作风，否则就不可能适应市场的需要。

(4) 克服孤独感

整天离开企业，独自去访问顾客的营销人员，有时会感到十分孤独，因此企业有必要建立起关心这种人性弱点的机制。

(5) 消除恐惧感、自卑感

“为什么做这种工作呢？为什么当营销人员呢？”每到一家去访问经常被拒之门外，甚至连理都不理，与其他工作人员相比，营销人员所体验到的这种屈辱感实在太多了。

企业领导应关心和支持他们，营销人员自己也应努力消除这些苦恼。

(6) 顾客创造力的培养

对一个营销人员来说，具备营销人员所必需的广阔视野非常重要。营销人员如果陷入只卖东西的机械状况中，就不能不说企业对他们太残酷了。只有使他们具备丰富实用的营销理论与开发市场的见识，企业才能尽其造就人才的社会责任。

(7) 为了实现科学的营销

科学的营销就是以科学方法把握市场，对行动加以分析，好好制订计划并巧妙控制时间。

上述七项中，尤其是第一项销售业绩影响企业的存亡应多加注意。营销人员训练是对人的投资，并非只是培养情绪，换句话说，这是一种与设备投资很类似的投资。作为营销主管自己首先必须具备担任营销讲师的资格，增强自己能够训练营销人员的实力，而且自己也必须是一个比营销人员更善于推销产品的营销人员。如果营销人员都能够抓住顾客的心理，成为营销企业产品效用价值的专家，那么营销主管就必须是能够争取人心、打动人心的一级人物。

营销人员训练的内容

营销人员的第一要务是需要学者的头脑，其次是艺术家的思想，再次是技术人员专业和劳动者的勤奋。

第一，在现代竞争剧烈的商战中，营销人员若没有学者般清晰敏捷的头脑就很难进行生意的洽谈。

第二，营销人员必须具有艺术家的思想，如果缺乏热情洋溢，尊敬他人，献身服务的精神，又怎能打动顾客呢？

第三，要有技术人员的专业，营销人员所要推销的产品材料品质如何，产品的功能如何，都必须向顾客作专业性的说明。而且还要动手进行故障的紧急处理，以及在短时间内做最有效的修理，因此现代的营销人员必须是一个完全熟悉产品的营销专家。最后是营销人员的勤奋，他们必须像劳动者那样具有机动性，又脚踏实地工作。营销人员并不是一个只会空谈的评论家，而是会把握积极成果的劳动者。

作为营销人员，首先要具备一定的人格。推销自己是营销人员推销的先决问题，一张冰冷的面孔和生硬的态度，往往会使顾客避而远之。

第二，要具备一定的知识，如营销知识、市场知识、产品知识或是洽谈的方法，掌握了这些知识，才能够充分发挥出营销的功能。

第三，要具备与产品相关的技术。第四是要具备积极的态度与行动。

营销人员这职业可以凭自己的能力，将自己的才干充分表现出来，使自己创造出实现自己理想的机会。同时，作为营销人员每天会和好多不同的朋友见面，一面工作，一面可学到好多知识。在营销活动中的每一个经历都与将来的管理乃至经营业务的处理存在密切的关系。

营销人员训练的两种方法

对营销人员训练通常有两种方法，一是非工作场所的训练，二是在工作场所的训练。前者是在教育场所实施的教育，是学习进行营销、角色扮演、实习洽谈、实地教学、示范、当面指导等。而后者则是从工作的实际业务中学习，即在工作中培养实力。

前者须依照规定的课程表实施，还必须聘请外界的顾问、营销讲师、总经理来指导。当这种训练结束后，还必须实施后一种训练。

出色的营销人员都是经过训练而产生的。

无论是采取第一种或第二种的营销人员训练，都应由营销主管负责指导最为合适。在指导过程中，首先应就理论的、专业的方面进行完善的准备。最方便的方法是请著名的顾问团体或训练机构派遣有资格的讲师，而由营销主管和营销人员一起参加训练。

此时听讲的营销人员与总经理，在意识上应有相当大的差别，对总经理来说，讲师所教授的销售原理或技术，一定要完全学会，其次对于学习团队中的营销主管来说，必须是一个最虚心、最热心的听讲者。一个最好的领导人同时也必须成为一个最好的追随者，而且还要有将来可能要由自己来教育部属的意识，因此要以不留下半点疑问的精神来认真地学习。

营销人员训练的核心

FABE法是可以将一个外行人在短期内训练成专家的一套很高明的训练方法。

FABE即：

F (Feature) —— 特长，

A (Advantage) —— 优点，

B (Benefit) —— 顾客的利益，

E (Evidence) —— 证据。

FABE 法就是阐述产品的特征，抓住产品的优点，将这些优点与顾客的利益结合起来，并举出证据来证明的四段论法。在所有营销中，以这种四段论法最为有力，所以 **FABE** 法是真正可把一个平凡的营销人员训练成出色营销人员的训练方法。

第九章 营销调研及信息管理

本章提要

信息是企业的原始生产资料，企业可根据调研得到的信息向用户提供商品，满足用户需要，信息是企业最重要的资本，因此作为总经理，就必须做好调研和信息分析工作。

一、营销调研过程

二、营销信息的管理

一、营销调研过程

营销主管通常负责营销调研，并对一些问题和机遇进行正式的研究。他们可能会申请进行市场调查、产品性能测试、区域销售预测和广告效果调查。

需要提醒的是营销调研是对营销数据进行系统的收集、分析和报告，从而揭示出企业的营销状况，而市场调研则是对某一特殊市场的研究，它是营销调研的一部分。

一个企业可通过多种方式进行营销调研。多数大型企业拥有独立的营销调研部门，小型企业可能没有独立的营销调研部门或没有能力雇佣营销调研公司，他们往往可通过以下方式进行营销调研。

（一）一些学校的营销课程需要营销项目，一般可雇佣学生或教师设计并进行营销调研活动。

（二）应用在线信息服务。利用 Internet 等在线信息服务，这些服务收费通常较低。

（三）调查竞争对手。许多小型企业定期访问其竞争对手。

（四）雇佣营销调研公司进行调研工作。

营销调研系统通常包括以下处理步骤：

定义调研目标

企业依据信息分析本企业的改进潜力和改进措施。

例如产品开发人员可能需要了解某种新型产品的市场定位方面的信息，广告经理可能需要了解一个广告是否获得了预期的效果，市场经理可能需要了解产品是在商场出售更有效，还是在专卖店出售更有效。

当营销人员需要信息时，必须明确描述信息类型。

如营销人员要提高销售业绩或是确定一个新产品的最佳销售渠道，必须明确描述问题。一些营销人员往往会无法区分问题和现象。问题可采取行动加以解决，而现象只是问题存在的表现。

如施乐公司在与日本竞争对手竞争时很快失去了复印机市场这这就是一个现象。通过调查，企业营销人员应将问题集中在提高产品的哪一部分性能使顾客更愿意购买。由于顾客不希望经常维修产品，所以问题就是产品质量。施乐公司经理认识到竞争不单单是产品的销售和效益，同时还要看产品的性能及顾客的满意度。

在定义问题及调研目标上需要营销主管和营销调研人员意见一致。管理人员定义的问题不能太广，但也不能太窄。营销主管如果告诉营销调研员“调查所有顾客

的需求”，就会得到很多没有价值的信息。

定义问题时，还应考虑如果新的服务取得成功，其他企业将在多长时间内能够学到？率先提供这个服务对企业重要程度如何？能够保持多久的竞争优势？

制定营销调研策略

营销调研人员的主要任务就是作出调查并整理调查结果，对一些营销调研活动若能使用恰当数据收集工具就可能不需要进行调查。为了能以最低的费用获得最佳的信息，营销调研人员应选择一种恰当的数据收集工具来进行营销调研活动。

由营销人员定义需求的信息，调研人员制定调研计划。定义一个问题最有效的方法是进行假设，然后再通过调研验证假设。

例如笔记本计算机在商业领域的主要市场可能是销售人员或是经常出差的商业人员，调研人员应按照这个假设开始调查购买笔记本计算机的人员类型及用途，如果调研结果证明了假设，那么营销人员就必须制定营销组合向销售人员和商业旅行人员推销笔记本计算机。

依据问题的定义，营销人员就可制定调研计划。通常有三种类型的调研方法可供选择：探测性调研、描述性调研和因果关系调研。

(1) 探测性调研

探测性调研的目的是收集初步数据，以揭示该问题的真正性质，并提出可能解决的建议或新的设想。

探测性调研通常用于提出假设以及确定未来研究领域。例如让顾客描述理想的休假方式可帮助旅行社制定旅行计划或帮助广告代理设计度假胜地的广告活动。

由于探测性调研是从可能获得事物内在信息的信息源获得信息，因此探测性调研很少采用随机抽样法，主要利用开放的通信系统来了解顾客的态度。例如企业通过免费电话让顾客与企业相关人员对话来了解顾客对产品的满意程度。

(2) 描述性调研

描述性调研对事物作定量描述，例如有多少人愿意花 25 元在飞机上打电话。

研究某种事件的发生频率或两个事物之间的关系就是描述性调研。与探测性调研一样，描述性调研的结果是以后进行调研的基础。一个商场调研人员在观察顾客的运动规律时发现很多顾客只在货架外围购买商品，他们不愿在货架之间来回挑选商品。调研人员因此对商品摆放空间有了新的认识，他们就重新设置商品的摆放位置，同时在货架外围安装电视设备播放货架中央的商品广告。

(3) 因果关系调研

因果性调研的目的是检查因果关系，例如，在飞机上若将电话放在座位旁边比放到厕所旁，会使旅客多打多少次电话？

一种最常用的方法是在某一地区提供商品，然后再检测目标市场的效果以及竞争对手对这种营销组合所产生的反应。如果目标市场的态度与营销计划的目标不一

致，在产品投放整个市场前就要调整营销组合和其他营销活动，如广告宣传。

在制定营销计划时，营销人员必须确定营销信息源、调研方法、调研工具、抽样计划。收集和分析调研数据需要的时间及费用。因为这些因素都会限制营销计划的执行范围。

营销计划有时看起来费用昂贵，但潜在收益也很大，并且许多营销调研活动并不十分复杂，费用也并不十分昂贵。

收集营销信息

制定营销计划后，就要进行各种数据的收集，如查询数据库信息或收集顾客试用新产品后的反馈意见。在收集数据时，要注意防止错误的发生。例如一些随机抽样人员拒绝参与，有些被调查者恰好不在，有些人可能会给出有偏见或不诚实的回答，这样，调研人员在将数据输入计算机时就会产生错误。虽然调研人员不可能完全避免错误，但应该尽可能地减少错误的发生。

另外，调研人员需要决定是否要收集第一手资料、第二手资料或两者都必须收集。

由于第一手资料的收集成本较高，但取得的数据往往更适合正在调研的问题。收集第二手资料较为容易且费用也低，一般通过分析第二手资料来制定收集第一手资料的调研计划。探测性调研往往是收集第二手资料。

(1) 当调研人员在收集第二手资料时，必须评价这些数据是否对调研目的有帮助，并且应检查它们的准确性。

(2) 当调研人员在收集第一手资料时，需要选择最恰当的收集方法和工具。

如果能够正确地存储和应用这些收集到的数据，它们就可作为以后营销活动的基础，例如档案公司、信用卡服务公司以及商品编目公司，一般情况下营销数据库的能力是企业成功的关键。

分析营销信息

要将收集的数据变成信息，调研人员就必须分析数据。当调查数据是以问卷或其他形式表示时，调研人员首先应保证问卷填写的完整性与正确性，然后调研人员要将数据编码，也就是把回答的问题以数字或符号的形式表示，下一步就是将这些数据制成表格输入计算机。

(1) 统计分析

当数据输入计算机后，就可以作出不同的统计和分析。统计分析可从最简单的求平均值开始到复杂的统计模型。现代个人计算机已经能够进行复杂的统计计算。选择的统计分析模型应为营销人员解决问题提供最佳信息。

在统计分析过程中，研究人员应努力采用先进的统计技术和决策模型以找到更

佳的调查结果。

(2) 描述

准备最后报告之前，营销人员应评估统计结果。首先要检查统计结果是否符合逻辑和现实，如果存在矛盾，调研人员就必须重新改变假设或数据处理结果。

调研员可通过知识和经验判断出错误以避免产生错误的行动指导。利用现代计算机系统和复杂的统计分析技术也难以避免产生错误，这些错误可能是因为错误的假设，不正确的调研过程或数据输入错误。

例如调研人员利用数据生成不同活动过程的结果模型，若这个模型的结果没有意义，调研人员就必须重新考察这个模型并找出问题。如果没有找到问题，他们就必须给出相应的警告，也可能在小范围内测试活动过程中的某一步骤。

对调研结果的评估可使调研人员通过修改调研计划从而获得更多有用的信息。

总结调查结果

调研人员必须将分析结果制成报告。这个报告应是对调研结果简明的总结，如调研目的、结果及在营销决策中的意义等。报告的补充信息给出调研细节，包括方法和限制。统计信息、抽样表也应包含在报告附录中。调研报告应该是易于理解的，如果它不能支持决策，那么这个报告就没有完成营销调研的基本目标。

值得提醒的是调研人员不应让管理人员去理解大量的数字和复杂的统计过程，调研人员应提交给管理人员进行营销决策有关的主要调查结果，只有当这些结果能减少管理人员在采取正确行动时的不确定因素，调研才是有价值的。

调查结果可能也会受到抽样误差的影响，管理人员应对这个问题作进一步的研究。考虑全面的营销调研方案，可帮助营销主管作出比较科学的决策。

营销调研工作策划与管理

营销调研工作策划与管理的具体流程分别如下：

(1) 营销调研的目的与调研内容

营销调研的目的与调研内容包括以下具体方面

设定企业经营目标

设定企业经营目标需要重点考虑这几个方面的内容：

- A. 了解市场的大小，主要的顾客，主要的潜在顾客并进而制定销售目标。
- B. 了解在不同定价时可产生的销售金额，进而制定出利润目标。
- C. 根据价格预测及产品利润率设定财务目标（如投资回报率）。
- D. 了解每个区域市场的大小及潜力，并制定出每个区域业务人员的业绩标准。
- E. 了解广告费与销售额之间的关联性，并制定促销目标和广告目标。
- F. 预测未来市场成长趋势并制定企业的长期目标。

解决营销问题

解决营销问题需要从以下几个切入点进行探索：

A. 销售额的下降

- 内部原因：定价过高、质量问题、促销不够、资源不足；
- 外部原因：竞争加剧、市场萎缩。

B. 获利率不足

- 成本增加：制造成本及促销成本的增加；
- 销售下降：内部原因与外部原因共同导致的结果；
- 售价太低：售价与成本相比。

C. 无法满足市场的需求

- 了解谁是购买决策者；
- 了解人们选择某些品牌的原因；
- 了解消费者习惯于何时及何处购买。

(2) 营销调研方式

营销调研方式包括委托调查和自行调查等，具体内容如下：

委托营销调研机构作出调查

委托营销调研机构作出调查的要点有这些

A. 作业方式：以签约方式委托管理顾问公司、学术机构、研究机构、广告公司等机构专门处理。

B. 适应场合：适用于新产品或新市场开发或较大规模的市场调查。

C. 优点：专业性强，效率较高；企业可吸取专业经验；调查结果的分析和策略建议比较客观真实且价值较高。

企业内部自行调查

企业内部自行调查的要点有这些：

A. 作业方式由企业内部相关人员组成调研小组，专职或兼职负责营销调研工作。

B. 适应场合：适用于现有产品的经常性市场调查或较小规模的市场调查。

C. 优点：节省经费，内部较易协调，目的更明确。

(3) 企业调研的方案策划

企业调研的方案策划的具体操作步骤如下：

设定调研的目标

设定调研的目标应注意的要点有：

A. 一定要制定特定的目标

B. 要避免制定广泛的、笼统的目标

C. 依照企业面临的问题制定调查目标

D. 保持简单的目标

- E. 制定目标时应避免预设立场
 - F. 从各项可能的目标中选出与所面临的问题最相关的项目
 - G. 采用正规文件格式将目标记录下来
- 达成目标的计划

- A. 调查目标
- B. 为达成目标所应收集的信息
- C. 为获得所需信息使用的方法
- D. 预算
- E. 工作时间表

执行方法

- A. 委托专业机构调查
- B. 企业自行调查

(4) 贯穿产品生命周期的营销调研

在产品的整个生命周期中，不同的阶段应有不同的策略，这些策略制订的依据来源于营销调研的结果。研究产品在不同阶段的状况，其衡量指标往往也是不一样的。

市场研究阶段

提出问题、设计方案、收集数据、分析结果、提出事实方案（市场策略）。

市场研究方法

1) 定量研究

定量研究是一种量化的研究。先取一定的代表样本，依据研究目的设计问卷，收集原始数据，进行数据处理。

定量研究的适用范围

市场背景研究：市场容量、份额、消费群体等研究；产品测试；广告上市前的测试；包装测试。

2 定性研究

定性研究是一种方向性研究。

定性研究的过程

定出研究目的、设计讨论提纲、约请合格的被访者、采访、分析结果、制订战略。

研究形式

座谈会。一对一深度访问、实地访问。

定性研究的适用范围

生活方式；基本概念；产生消费者语言；对产品的态度；广告的创意与发展；新产品的派发。

查询资料

用于基本数据的收集，以便于了解市场的概况。

市场研究所借助的理论

统计学、社会学、数学、心理学、计算机理论与应用。

市场研究人员的素质

渊博的知识、敏锐的头脑、丰富的经验、对各种事物的兴趣、掌握电脑、英语等辅助工具。

⑥市场研究对企业的作用

市场研究使营销主管与消费者进一步接近，可以了解消费者的心态，把握消费者的变化，预测未来，制定正确的战略。市场研究伴随产品发展的各个阶段。

二、营销信息的管理

营销主管应有能力在环境发生变化时使企业保持稳定。环境越复杂多变，营销主管的任务就越复杂，同样，对信息系统的管理也是这样。

所谓信息系统管理就是为信息、信息技术设备及用户提供稳定的信息系统运作环境的各项活动。信息系统管理是一项细致的活动，当需要调整和改变信息系统时，首先要维持当前信息系统的正常运行，同时要保护信息系统不会产生内部或外部错误。

值得提醒的是稳定的信息系统应提供一致性和可预见性的信息，这对一个企业是否能进行有效的业务活动是至关重要的，但系统的稳定性有时也会限制和阻碍系统的效率。

例如将所有的计算机放在同一间机房中而不是放在各自的办公室中，这样可能会保证稳定的工作环境，但也可能会降低工作人员的效率。

企业的环境变化哪怕是好的变化也可能会受到阻碍，但变化是不可避免，只有不断提高业务水平才能增加为顾客服务的能力。企业必须进行有计划的变革，在日益变化的信息系统环境中，管理信息系统也具有很大的挑战性。在现代以信息为先驱的商业环境中，完善的信息系统管理是十分必要的，它是企业的重要组成部分。

营销信息系统管理

企业运营中使用最广泛的是信息，没有哪一种资源能像信息那样被灵活运用，通常企业能够传递或出售信息，同时也能保留这些信息。信息是企业的原始生产资料，而信息系统负责管理信息，它是企业基本业务组成部分。企业可依据信息向用户提供商品，满足用户需要，信息是企业最重要的资本。

(1) 正确存储营销信息

所谓正确存储营销信息，一是指存取正确的营销信息，二是指在恰当的时间存取营销信息，内容如下：

存取正确的营销信息

人们获取信息时首先应保证信息的正确性。错误信息的获得往往比没有获得信息还要糟，因为企业可能会依据错误信息制定计划。在任何时候人们都是根据要达到的目的获得他们所需要的信息，但必须保证信息是正确的和一致的。

获得正确一致的信息是一项具有挑战性的工作。企业必须能够对信息输入进行严格控制，因为当顾客输入信息时往往很难保证信息的正确性，所以企业能够为员工制定工作流程和规章，但很难为顾客制定。

由于数据库的使用已越来越普及和重要，信息的正确性也因此变得越来越重要。

例如，某保险公司建立数据库用于分析支付意外保险的医学诊断结果，该公司发现在某一地区的痔疮病患者很多，经过进一步调查，该公司发现保险业务人员用痔疮病的代码表示难以对付的顾客。在这种情况下，诊断结果与意外保险无关，但对于企业而言存取这个信息会给企业带来风险。此例说明错误的信息不能用于支持企业决策。

许多企业在建立数据库之前，往往要花费很多时间和资金用于消除错误信息。在保证系统接收到的信息是正确一致的信息以后，企业还需要决定保存这些信息的时间。有些信息不必永远保存，例如折扣商品名称。有些信息则需要长期保存，例如顾客银行账户和结算清单。

在恰当的时间存取营销信息

如果在需要信息时却无法进行存取，那么这些信息就没有价值。销售人员如果不能向顾客提供商品价格就不可能卖出商品，同样顾客如果不了解商品也不会去购买。因此信息管理的工作应包括当销售人员和顾客需要信息时能为他们及时提供相关信息，销售人员应能够在需要时及时获得顾客的完整信息。同样顾客在需要时也能及时获得关于企业、产品和服务的所有信息，他们可通过互联网络、免费电话或个人访问形式获得。

以正确的形式存取营销信息

信息的表达应一致、合乎逻辑、易于理解且易于操作。信息必须通过最恰当的形式表示，如文字、图形、表格、声音或者图像。信息若能够以人们熟悉的方式来表达则可增加信息的可用性。

(2) 保证营销信息系统安全

企业在使用计算机以前，数据以纸面记录的形式保存和维护，这些数据分散于企业不同部门。而计算机信息系统将数据集中存储于计算机中，许多人甚至是那些企业以外的人更容易读取这些数据，因此以自动化方式处理的数据更容易遭到破坏、出错和滥用。

如果计算机系统不能按预期的目标运行,就会使依赖计算机系统处理数据的企业蒙受严重的经济损失。计算机系统停工时间越长,损失也越大。尤其是依赖计算机处理关键事务的企业,如果计算机系统几天不工作,可能会完全丧失经营能力。

计算机信息系统产生错误主要是由下述原因造成的:

复杂的信息系统是不能用手工重复,许多信息无法打印出来,或由于数量大,无法用手工处理。

计算机系统的处理一般无法以可见的方式跟踪。计算机程序是不可见的,不易理解或审计。

计算机信息系统的开发和运行需要专门技术和方法,而这些技术和方法用户并不了解。

尽管计算机信息系统灾难发生机会比手工系统小,但计算机系统灾难所产生的影响却大得多,有时可能会使系统所有的记录受到破坏或全部丢失。

大多数计算机系统往往是由多人使用的,信息虽然容易收集却更难控制。

⑥网络系统更难控制,因为数据文件可直接在计算机终端上存取。只要掌握有效的用户登录口令,未经允许的用户也可存取系统中的数据。

营销信息管理制度

为使信息系统正常运行,就需要建立信息管理制度。通过制定信息管理系统标准、规则、操作规程和制度,可保证信息系统的贯彻和实施。

管理制度最重要部分一般包括三方面:管理职责分解;制定操作规程和管理制度监督管理。

管理职责分解是企业进行内部管理的基本方法,其目的是使错误或欺诈性操作的风险降到最低。负责系统操作管理的人员不应同时负责系统技术设备财产管理,输入、处理和输出工作应由不同人员分别负责,以保证处理系统的数据由多个员工同时进行。例如,系统操作人员无权使用工资系统或记账系统。一般信息系统部门的员工通常负责管理数据和程序文件,终端用户负责事务处理及改错。信息系统部门的程序员、系统分析员的责任与计算机设备操作人员的责任应是分开的。

为了管理信息系统的操作,必须通过书面形式建立管理标准,制定工作流程和规章制度,并由相应管理部门下达执行,必须清楚明确责任和义务。

监督管理是对工作流程进行监督,以保证信息系统按规章制度要求正确操作。在监督过程中要发现系统的薄弱环节,纠正产生的错误以及不正确的操作方式。如果没有监督管理、妥善的管理制度就无法落实。

营 销 信 息 管 理

企业花费了大量时间、资金和人力用于收集、生成或提供企业对信息的存储,

这些信息对企业来说是至关重要的，企业要防止它们丢失或受到破坏。硬磁盘和其他计算机部件会出现故障，黑客会侵入系统使系统产生故障，有些人会窃取企业的信息，客户服务技术的广泛使用使得企业的关键信息遍布整个企业，这就增加了对信息的不正确应用和其他危险。

(1) 备份营销信息

防止信息丢失最容易和基本的方法是制作备份，而系统地、定期地为重要信息进行备份是最重要的一项活动。

备份计划必须包括所有的软件，要保证所有的信息都应有备份。没有存放在计算机和网络上的信息一般很容易被忘掉。

备份可以用软盘、可移动硬盘、CD-ROM 和磁盘完成。备份应保存在不同的安全地点，同时要保证该地点能防火、防热。防潮等。要保证备份存放在不同建筑物中以防止在同一建筑物中遭到破坏，也可以存放于专门用来保存信息的保险公司。

(2) 防止偷窃营销信息

许多企业都曾遇到过雇员或外来人员偷窃信息，将信息卖给其他同行企业。最常见的偷窃形式是偷窃顾客信息、新产品计划、企业财务信息。由于对信息进行拷贝并不会破坏原信息，所以令大多数被偷窃企业都无法察觉。

由于信息失窃的损失是无法估量的，因此最安全的做法是对其进行有效预防。具体方法有：

对信息进行加密，尤其是对容易丢失的信息进行加密是非常重要的。

只有经过许可的人才能操作或接近计算机。

在系统软件中使用口令，同时口令只授予允许使用系统的人。

为一些特殊的系统或应用增加口令和安全存取限制。例如限制用户对特定文件的存取，只有授予了修改权的人才能够修改它，其他人只能读这些文件，甚至有的人是不允许的。

(3) 计算机病毒

计算机病毒是一些怀有恶意的人编制的程序，这些程序能够破坏计算机系统或使计算机不能正常工作。当计算机执行带有病毒程序时，可能就会感染病毒。

例如在互联网上发现一个自己喜欢的游戏，如果将它下载并运行这个游戏，就有可能因此而感染病毒。

定期进行病毒检测程序能够检测并清除病毒，且要经常更换反病毒程序以便能够消除最新的病毒。

(4) Internet 漏洞

用 Internet 十分方便容易，越来越多的企业已开始用 Internet 交换重要信息。Internet 便于企业在网上查询相关的信息，但同时也存在一些非授权人员（或叫黑客）非法窃取信息或破坏的危险。

黑客能够入侵计算机网络中任何计算机系统，目前还没有企业能够完全防止这

种入侵。有些黑客入侵系统只是为了证明自己的技巧，而有些则是为了窃取信用卡号、商业机密或是破坏系统。

防火墙能够有效防止黑客入侵。防火墙通常是安装在企业内部网络和 Internet 之间以检查进入企业内部网络的用户可靠性。

(5) 隐私信息

隐私在企业中是难以解决的问题。企业往往会需要关于雇员和顾客的信息以便能够有效地进入市场，但是记录过多的个人信息就会涉及隐私。

企业需要存取员工的信息，希望雇用最好的员工，同时也希望员工能够努力工作不浪费企业的资源，但是过多调查员工信息就会涉及员工的个人隐私。

营销人员需了解顾客信息，如顾客的社会经济地位、爱好或者是他们需要的所有信息。企业也有很多理由需要了解顾客的信息。首先，企业需要先确定潜在的顾客，然后了解这些顾客以便为他们提供产品或服务。其次，企业需要快速存取顾客信息以便向他们提供方便的服务。但人们越来越担心这些个人信息会到处扩散，从而使越来越多的人拒绝提供个人信息，甚至有许多人提供虚假信息。

所以，最好的方法是找到对企业和顾客都有益的信息，顾客愿意提供信息，而企业也能够用这些信息为顾客提供完善服务。

信息设备管理

为使系统发生错误、灾难、计算机犯罪或安全遭受破坏的可能性最小，就必须在信息系统设计和实施的过程中制定规章制度，采取人工和自动化相结合的措施，保护信息系统按照管理标准运行。

(1) 系统管理

系统开发管理

系统开发管理是指对系统开发过程进行审计，确保整个系统开发过程能够受到严格的控制。系统开发审计在系统开发的各个阶段进行调查，使用户和管理部门能够清楚系统是否满足了企业需求。系统开发审计在程序开发、转换和测试过程中，进行控制并保证系统质量，在实施阶段检查用户的参与程度。

软件管理

对信息系统的各类软件进行管理是十分必要的。软件管理就是监控软件的使用过程，防止未经允许的人员访问系统软件或应用程序，软件管理一般分为系统软件管理和应用软件管理。

A. 系统软件管理负责对操作系统、编译程序、实用程序、运行报告、文件建立及传输等进行管理。操作系统是管理计算机资源、确保应用程序正确执行的软件，对它进行管理非常重要。

B. 应用软件管理是对已经运行的应用程序进行管理，防止对程序作出未经许可的修改，以保证程序的正常运行。

硬件管理

硬件管理要保证系统设备安全和正确运行。计算机控制室应保证只有经过许可才能进入，计算机终端或微机应放置在专门或固定的房间里，计算机设备管理应尤其注意防火、环境温度和湿度。对计算机依赖性很强的业务必须采取相应的应急措施，以便在停电或电源发生故障等紧急情况下对数据做备份以防止数据丢失。

互操作性管理

互操作性（也叫标准化）保证了信息技术设备或软件互相兼容，它是信息系统设计的目标。由于信息系统过于复杂，很难使所有系统完全兼容。一个信息系统可能会包括许多不同品牌的计算机、主机和网络设备等，这些系统联网时就会出现许多兼容问题。

不只是硬件，软件同样也存在不同的操作系统和网络协议，信息存在不同的表达格式如文本、声音、图形和视频，甚至连文本信息也可用不同的形式进行存储。将这些信息组合在一起共同使用时就会引发许多问题。解决这些问题的最好方法是让用户自己决定购买设备和软件，如果用户已经具有不同设备，就必须购买信息标准转换系统。企业也可以自行制定标准，这些标准应能够使企业完成对顾客的服务。

（2）操作环境管理

信息系统的标准化非常重要。建立良好操作环境，保证信息技术使用人员健康和高效工作也尤其重要。不正确使用计算机会造成身体损害，因此要建立能够获得最大工作效率、保证员工健康和舒适的工作环境，要对计算机操作环境进行科学的管理。

计算机操作管理

计算机操作管理适用于使用计算机的部门，确保相应的规章制度能够始终正确地应用于数据存储和处理控制。计算机操作管理一般包括：软件安装管理、软件运行管理、计算机运行管理以及异常情况数据及程序的备份及恢复管理。

软件运行管理通常包括为发现和防止错误而设计的手工管理规程，主要有专门的系统软件操作指令、重新启动和恢复程序、对磁带或磁盘的保存和管理、特殊应用程序操作指令等。

系统软件可建立系统日志，并能详细记载处理过程中的所有活动。日志可以打印出来，这样在系统发生故障时，可用作分析问题原因的依据，调查了解问题是由硬件故障、异常中断，还是操作人员错误操作所引起的。

应用管理

应用管理是对每一个信息系统功能所采取的特定的管理措施。应用管理一般包括自动化和手工两种管理规程，应用管理应保证：

A. 信息的完整性。保证所有当前处理信息管理进入计算机，并能够完整地记录到相应的文件中。

B. 信息的正确性。计算机必须准确地获得数据，并正确地记录到相应的计算机文件中。

C. 信息的可维护性。计算机文件中存储的信息不是固定不变的，应可以修改，以保持其正确性和实时性。

应用管理一般分为三部分：输入管理、处理管理和输出管理。输入管理负责向系统输入数据时检测数据的正确性和完整性。处理管理负责在数据修改过程中保证数据的完整性和正确性。输出管理要保证计算机的处理结果正确、完整并能够正确传输。

(3) 故障恢复管理

故障恢复管理是在信息系统发生灾难或故障时继续进行商业活动。

顾客不能无限期地等待系统恢复，因此要通过各种方法及时通知顾客。

建立另一套完整的系统，这样当一套系统发生故障时可立即切换到另一套系统，也可安装一些关键部件的后备，例如镜像磁盘、后备电源等。

信息设备使用人员应该事先知道产生故障后如何继续工作。故障恢复期间员工的工作时间可能会超过正常工作时间，因此员工就应该事先安排好其他活动。

最有效的保证业务信息方法就是将备份作为日常业务过程的一个部分，因此每一个信息系统使用人员都有责任保证企业信息。

通信系统发生故障的最大问题是系统丧失通信能力，因此系统恢复的最关键问题是恢复通信。

费用管理

由于个人计算机的普及，企业使用计算机已不仅是由计算中心控制，企业往往不知道下面各部门在信息技术领域的投资费用。企业在开始购买个人计算机的费用并不昂贵，但管理和支持这些计算机运行的费用却无法估计。而对信息技术设备失去控制会影响到企业的效益和投资计划，因此应该制定信息设备管理标准。

信息系统可以采用前面介绍的相应的管理方法，但这可能要花费较多的人力、物力和财力才能建立起来且具体使用起来可能又十分复杂，以至于系统的经济效益和使用的灵活性大大降低，因此就必须进行成本效益分析来决定哪种管理方法更有效，能够保证运行效率且花费又不大。

第十章 总经理营销渠道管理

本章提要

确定营销流通渠道目标需要在分析目标顾客对服务的要求基础上辨别顾客的分销需要，如果生产者或最终用户无力提供这些服务，就需要中介机构。

- 一、总经理对销售通路的管理
- 二、市场营销流通渠道的设计
- 三、营销流通渠道成员的矛盾调节
- 四、各营销系统的发展

一、总经理对销售通路的管理

营销通路包括零售商、批发商等八个方面，营销通路的通畅与否，直接关系到企业的生存和发展。

零售商

(1) 大零售商与小零售商的比较

以下我们从大、小零售商比较，零售商体系发展这两个方面进行介绍：

大零售商与小零售商分别具有下列优点：

大零售商拥有较大购买力，因此可直接向厂商进货，获得较大折扣，节省单位货品的购运费用，争取优先供应等特殊优惠，以及取得特定地区专售或独家经销权利等。

大零售商可以获得工业专业化的利益，因大零售商规模大，足以将许多工作予以分工，任用专门人才，采用专门设备以从事采购、推销或会计等工作，效率高。

大零售商推销力量较为宏大。可以利用大众传播媒体从事广告，而不致发生大量浪费情况。尤其像百货公司、连锁商店等大规模零售业可以创立自有品牌，并使之普及化，可以直接接触并控制市场。

大零售商采取垂直或水平整合的能力较强，它可以借由垂直、整合自行负担批发功能，以减低成本。并能再往上整合，自设工厂生产或制造，以获取较大利润。

大零售商拥有较雄厚的资金，在投资方面，无论利用自有资金或外借资金皆较容易。而且在日常业务上也较可能获得现金折扣。

大零售商便于从事创新或研究，由于其规模较大，资金较雄厚，所以能采取新观念或新方法，或支持相关的研究。

以上是大零售商之优点，然而并非小规模零售商就没有优点，否则小零售商早就关门了。

小零售商较大零售商有利的地方包括：

小零售商具有位置优势，因大零售商的市场较大，所以距离顾客较远，使顾客光顾时增加其不便利成本，除非他能从货物成本中获得补偿，否则他宁可在附近商店选购。

小零售商的主持人可以就地决定政策，无需层层请示，所以经营弹性较大。

小零售商因所负担的一般管理费用较低，所以营业成本可能较低。

一般顾客可能认为小型商店内较富于人情味，因而较易密切与顾客的关系，抓

住顾客的忠诚心。

(2) 零售商体系的发展

百年前的情况百年前的配销体系极为简单，零售业中仅包括一些小型的杂货店和专门店而已。

邮购公司，以美国施乐白最为著名。由于他们比一般杂货店提供更多的商品和廉价物品，且有铁路建设的完成和乡村地区邮政改进之赐，他们在乡村地区和小城镇做得非常成功。

连锁商店

20 世纪 20 年代连锁商店的发展最为迅速，其发展的几个主要原因是：美国不断地朝向都市化，出现巨大的都市地区，带来连锁组织在仓储、配送及广告方面具有规模经济的优势。由于拥有低价的优势，可以刺激销售量的成长。

超级市场 30 年代零售商店的主要革新是出现超级市场，超级市场吸引顾客的经营方法有引入自动原则、大量多种类的陈列原则及大量推销原则，在经济危机的时代，降低成本，增加销售量。

购物中心 40 年代末期，由于居民大量移居郊区，拥有自用车，都市交通不良，而使居民喜欢停车方便，同时可以在同一地点买点所需的零售商品，使得购物中心兴起。

折扣商店 由于采取大量（直接）购买与最少服务的政策，折扣商店在 50 年代最为兴盛。

自动售卖机 由于自动售卖机具有 24 小时服务，价廉、自助，减少偷窃、降低商品损害量等优点，因而在 50 年代亦有重大发展。

交换券、全天候、服务到家、邮购、租用等方式随时代进步，也皆有重大发展。

零售商发展新趋势零售机构为了生存竞争，开始兼营非传统性商品，增加吸引力和提高利润的“越境经营方式”。由于零售商联合的趋势，使得愈来愈多的大零售商出现。

由于主妇不愿逛街，厌烦于例行购买活动，使得无店面经营势必流行。

批发商

一般习惯上，常将分配通路视为四层结构：厂商、批发商、零售商、消费者。各自代表一独立的决策个体或单位，但是事实上此种区别已愈来愈模糊，就批发商的活动而言，已有相当部分为制造商或零售商所负担。

例如，厂商所设立的营业处所，有的拥有储存及送达设备，加上其他服务已取代了大部分批发商功能。尤其在主要都市或顾客密集的地区，由于营业费用相对降

低，使得设立直属门市营业的愈来愈多。

另外则是各种连锁商店，或是垂直营销系统，集中采购，并负担储运功能，为另一取代批发商功能者之例。由于减少储运次数与成本、推销费用、征信费用、收款费用以及优良的规划协调，使得此一系统极有发展的可能。

不过原来的批发商仍然能够生存，其采取的策略包括，提高服务效率，增加服务内容，改进储运系统，采用选择性销售，增加经营弹性等。尤其应善于把握小型制造商与零售商的业务，因为小零售商无法承担批发业务，仍有赖于批发商的服务。

在实际做法上，批发商应采用成本分析，剔除获利不高的顾客，强调订货量的增加率与存货周转率，增加在技术管理等的服务，简化工作，提高工作效率。

有的批发商更进一步把小零售商组成自愿连锁组织以抵抗大型连锁店的威胁，或发展成专业批发商，以争取生存空间，取得其他批发商、零售店与厂商不能取得的工作效率。

配销通路系统的种类

配销通路系统各有不同的特质，其主要种类包括：

(1) 个别配销通路

所谓个别配销通路是指生产者、批发商和零售商的关系松弛，彼此对销售条件讨价还价，毫不相让，各为其利，条件合则维持关系，条件不合则各自独立行动，不理会对方。典型的例子是制造商仅寻找有意经销其产品的批发商，而批发商也各自找寻其零售商，只要各阶层通路皆能获得足够利润，即可形成通路。这种通路是世界各国传统的营销办法。

(2) 垂直营销系统

所谓垂直营销系统是指有专业人才从事全盘设计及管理。以求经济有力的经营的中央集权式销售网。这种营销系统给传统的个别营销系统，带来了强劲的竞争压力，因为其规模大、交涉能力强，能节省重复的劳务及成本，并能造成令人惊异的大规模经济效益。在美日欧等地区已有 50% 以上的消费品市场采取这种垂直营销系统。

所有权式垂直营销系统

所有权式垂直营销系统，其特点为在单一所有权体系下，结合一系列的生产及配销机构。

管理式垂直营销系统

管理式垂直营销系统，并不经由共同的所有权以采取通路中前后阶段机构间的一致行动，而是经由该系统内各成员的规模和力量为依归。

契约式垂直营销系统

契约式垂直营销系统是指不同的生产和配销机构，在合约的基础上，联合一致

行动，期望能产生比单独行动时更经济有效的成果。

批发商支持的自愿连锁系统主要是批发商为保护其零售商，以对抗其他较大竞争者的组织。其方式为批发商先拟具一套方案，然后欢迎独立零售商加入该体系，除了使用标准化的名称及追求商品采购上的经济性外，尚可联合起来以抗御其他连锁组织侵入地盘。

零售商合作的自愿系统此一系统的组成，通常是为了防止所有权式连锁系统的组织入侵，其组成方式为由零售业者组织一个个体来执行批发工作，甚至生产工作，各组织成员则经由它集体采购，而这个批发组织所获得的利润，则以赞助金的比例退还各成员。

特许专售组织此一组织即指“生产—配销”连续过程中之机构，在共同契约下连成一体，而各成员则为拥有特许专售权的单位。特许专售店活动是最近才很快发展起来的系统。

制造商支持的零售特许系统此一系统在一般汽车工业中最盛行，像福特汽车一旦允许经销商代销其汽车产品时，这个经销商虽为独立个体，却有义务履行各种销售及服务的条件。

制造商支持的批发特许系统此一系统最常见于饮料工业。

例如可口可乐、百事可乐等特许各国汽水厂使用其品牌，而各地的软饮工厂向原制造商购买原料，回厂后加以碳酸处理，装瓶出售给地区经销商或零售商。

服务机构支持的零售特许系统即由制造性公司组成一个完整服务系统向顾客提供有效的服务。

(3) 水平营销系统

由于市场的变化、竞争激烈、技术迅速改变的威胁和未充分利用的资源等等因素，使两个或两个以上的公司形成自愿性的短期或长期的联合关系，共同开拓新的营销机会，称之为水平营销系统。

配销通路的设计与管理方法

此处讨论的主题是配销通路设计 (channel design) 与配销通路管理 (channel management)。

(1) 选择通路的主动性与被动性

当我们讨论配销通路的设计时，一般都采取生产者的立场来讨论，然而在实际的社会情况中，配销通路的设计是随着不同的状况，而由不同的组织来设计；而且在营销组织中，每个组织都有特殊的设计任务与责任。但是我们认为，通路设计主要仍由通路领导 (channel captain) 所进行。

通路领导者，即为整个营销通路的组成分子之一，但是对其他构成分子具有相当程度的控制、影响力量，使他们所采取的营销，甚至其他管理策略都能符合此领导的期望。

在一般状况下（除了所有权式垂直营销系统）这种能由营销通路领导运用的控制力量的基础，在一个缺乏协调的通路是没有效率的。在结构、沟通与共同的策略与结构上都会发生严重的冲突现象。因而必须有成员起而领导，但是到底应由谁来领导呢？

这种领导权所属的问题，由两种力量来做决定，一者是经济力量（**economic Power**），即是谁拥有较雄厚的资金财力；另者是地位力量（**position power**），即是由于厂商或中间商在一特定结构中所处的地位（诸如地理位置，营销功能上的地位）。

一般而言，以生产厂商及大型中间商较有可能发展成通路领导。

因为大型厂商的经济力量常允许以大量的广告促销活动，直接向广大的消费者诉求，以建立与其产品有关的基本与次级需要（品牌偏好），而它有能力进行营销研究、搜集充分可靠的市场营销情报、发展新产品，与其他营销机构沟通，又使之具备地位力量。

大型中间商，特别是现代连锁零售商组织，拥有与广大消费者直接保持接触的优势，而且陈列何种商品，介绍何种产品，如何定价等都是由零售商控制的，更使得它具有厂商所不能及的地位力量，尤其在生产厂商多、竞争激烈时，大型中间商具有选择来源的能力与权力时，其地位力量更加突出。

不管是哪一种组织掌握经济或地位力量，成为通路领导时，都必须应用其控制力量协调通路各成员的营销策略，促成彼此的沟通了解，以加强市场情报的搜集分析，强化营销功能，以增进整体利益。

但是通路领导虽有较大的力量进行通路设计与管理，却仍需在其理想与现实可用（**available**）之间做权衡，做妥协，并无法采取完全主动的设计策略。

尤其是，一个新厂的产品初入市场时，一方面可用资金较少，另一方面对市场状况了解也不多，所以只好使用现有的中间商以减少投资，降低风险。或是在一地区性的营销中间机构数目有限，仅有少数几家的代理商、经销商、货运公司。银行等，使得厂商的选择机会很少，因此它只能采取固定通路。

（2）步骤之一：设定通路目标

设计有效的配销通路系统的决策程序的第一步是设定通路目标。

在原则上，我们视目标市场的选定为设计通路系统的先导工作，即在设计目标市场时，我们视目标市场已经选定。然而在实际的工作上，企业常会发现它所想争取的目标市场，并没有可资应用的配销通路系统，因而只好改变原先的目标市场定义，或完全重新设计配销系统，以争取原先的目标市场。

但是在此，我们假设企业在先前的规划过程中，已经确定目标市场，所以通路设计的问题则是：如何发掘达到这个目标市场的最佳途径，而所谓最好可以解释为达到预定目标市场的结构上与功能上的桥梁，在同一成本之下获取最大收入，或在一定收入之下使通路成本最低。

（3）通路系统设计的条件

设定通路的目标必须考虑下列因素，才可能设计出可行的方案来，其中主要的有：市场特色，产品因素，中间商性质，竞争者性质，公司性质，⑥法律及经济因素的限制等。

市场特色

市场的性质若是属于工业品市场，则一般不包括零售商，若是消费市场则包括零售商。若是有意进入两种市场，则必须有不同的通路。

而潜在顾客人数多时，生产者倾向于使用“长且广”的通路，以应付繁多的交易需求；反之，则采用较短的通路。

例如马达生产商常将自己的产品直接售予空调、电扇、洗衣机的制造商；但是洗衣机、电扇、空调机制造商常必需找中间商推销其产品。

但是顾客人数的多少则又受其地理分布的情况所限制，若是市场集中度较高，较有直接销售的可能，例如设立分支机构或由门市部直接供应。但是在市场分散的状况下，采用中间商经销可能是一项较佳的选择。

顾客的购买习惯又可以改变顾客人数与集中度的因素，若是购买频率高但是数量小，则所采通路偏向长型的。像五金器具、烟草、药物等都必须有批发商与零售店，而生产者对大型连锁店及合作机构等则可以仍采取直接销售的方式。

最后，顾客对于不同营销方法的敏感性也会影响通路的选择。

例如家具零售商偏好在商品展示会中选货，这就使得此项通路大为流行。

产品因素

产品的属性中，有一部分与通路设计并无直接关系，但是像易腐性、容积、产品标准化程度、服务需求与单位价格等，则对通路设计有重大影响。

易腐性可能含有两方面的意义，一是实质性的损毁，一是式样或款式的不流行了。凡是具有高易腐性的产品，以采用直接营销为佳，尽量减少拖延与重复处理。若是产品不易腐烂则选择通路时有较大的弹性。

体积庞大笨重的货品，所要求的通路安排，通常必须缩短运送距离，减少由生产者到最后使用者之间必需转运装卸的次数。有时，即使所有权的移转必须经由批发商，但实际货品的运送，仍以直接送达零售商、最终使用者较佳。

非标准化的产品，例如订制的机器，通常由企业销售单位直接销售，不再经过中间商。

产品服务需求较高的高度技术化工业产品，若需要大量技术上经常性的服务，则采取直接营销。若是属于如电视、电冰箱等消费性产品，则要采取设分支店或通过专门零售店较为适合。

产品单位价格低，无力负担直接销售的成本，只有采取较长的通路，应用批发商及大量零售商才能产生大量销售的结果。若是产品单位价格高，则直接销售的推销成本相对的降低，使得直接推销有利可图。

企业产品线的宽窄也为影响因素之一。若产品线够广，足以支持所需的直接销

货成本，则企业可能考虑在特定地区设立企业自有的分销店，专门销售本公司的产品。若是产品线较窄，为节省成本以采用中间商经销为佳。

中间商性质

一般而言，中间商在执行运输、广告、储存、接待顾客等方面及要求信用条件、退货权力、训练人员和送货频率上，有不同的倾向，除此之外，中间商的数目、地点、规模大小和产品分类等的不同，亦会影响通路设计。

中间商所能提供的服务，若恰好是厂商所不能或不宜提供者，则采用的可能自然较大。这与产品的性质很有关系，例如某些产品需要有较特殊的储存装备（冰库等），则厂商自然乐于采用具有此种设备的中间商。

能否找到理想的中间商，也是很重要的因素，例如前面所提的例子，假若没有任何中间商可能提供冰库，可能厂商就只好退而求其次，或自行设置。

中间商的营销政策与厂商营销政策的配合，若是两者无法相互调整配合，则通路设计也受影响。

所需的成本，也即信用条件、退货要求。训练、运送等成本，亦为通路设计的重要因素。

竞争者性质

厂商在设计营销通路时，也受竞争者所使用的通路的影响，有些行业的厂商希望其配销通路与竞争者所使用的相同或相近，有些行业由于竞争厂商采取独家经销的方式，则自己也模仿设立类似的门市部或分支店来独家专售。另有些行业则避免和竞争者在现有营销通路中竞争。大部分的食品、日用品都采取直接竞争的策略，某些高级服装则分别使用专售店，而美国雅芳化妆品公司，则一反同行业的营销通路，采用女性挨家挨户进行访问推销的方式。

以上的各种方式皆不失为可行的办法，但是真正的做法仍应视情况而定。

公司性质

一个公司的通路还受到公司独特的性质的影响，例如公司的规模、声誉、财务能力、通路管理的经验与能力、产品组合、整体营销政策等因素都会影响通路设计。

公司在同业中相对规模的大小，决定其市场扩展与客户的规模。且由于规模较大的生产者往往财力较雄厚，管理较优良，有为中间商提供劳务的能力，而且有控制营销通路的欲望，因而在某一特定市场情况下，一个规模较大的生产者则倾向于采取短通路。公司的声誉愈佳，愈易于获得所需中间商。零售商的合作，也容易打开市场扩展销路。

财务能力可以决定哪些营销任务可以留给自己做，哪些营销任务可以授权给中间商去做。

例如一个财务状况较佳的公司可能倾向于建立自己的配销路线，财务能力薄弱的公司就倾向于使用“佣金”的配销方法，同时多方寻找那些有能力且愿意吸收那

些有部分存货、运送和顾客融资成本的中间商。

产品组合的广度愈大，则公司采取直销（直接与顾客接触的能力）愈大；公司的产品组合平均深度愈大则采取“独家性”或“选择性”经纪商愈有利，公司产品组合愈一致，其营销通路性质愈相近。

公司的管理经验愈缺乏，愈倾向于将配销工作交由批发商或代理商负责，愈倾向于利用现有通路，这在新设厂家或厂家进入新市场时，情况最为明显。反之，若经验丰富则有两种情况，一者是倾向于采取较短通路，或是倾向于使用以往所惯用的配销通路。

公司整体营销策略也是重要的影响因素，若是公司采取统一零售价格的策略，则只有那些同意维持统一价格的零售店才会被考虑；若公司希望能维持快速运送的政策，则中间商的数目及其存货水准、运输体系都会受到影响。

⑥法律及经济因素的限制

通路设计还受到一般法律与经济的影响，在经济状况萧条时，企业倾向于缩短营销通路，减少不必要的服务，以降低产品的售价。

而法律的限制与规定也会影响通路设计，在美国，有些州通过法律来限制某些通路的形态。

（4）步骤二：区别主要的通路类型

在这个步骤中，我们必须考虑的因素，依其层次可以分为：配销通路的广度；配销通路的长度与中间商性质；配销通路的深度；通路成员的营销任务；通路成员的条件与责任。

配销通路的广度

所谓通路的广度是指厂商的产品，需经过几种类型的通路，如单一通路？或多条通路？

例如，若干饮料公司就采取三种主要通路，在某地采取厂商直接供应给零售店，在另一地区或是由总经销商销给批发商，再销给零售商；或是由总经销商直接供应零售商，另外还有部分较大的学校机关团体则由公司直接供应。

就厂商营销的相同产品而言，其采用多条通路的理由是多方面的。第一是由于市场性质不同，例如，工业市场与消费市场。第二是由于客户的购买量不同，如大客户采取直接销售，中小客户则采取间接销售。第三是由于市场密度不同，在市场密集之处采取直接分配，如门市部或营业所之类；在市场稀疏之处则采取批发制。

配销通路的长度与中间商性质

在某些行业中，所有竞争者都必须采取某一特定通路才能接触市场，但是另外的行业则可以依照自己的目标和愿意做弹性的选择，这时厂商才有通路设计的问题。

一般而言，经过的层次愈多，即通路较长，层次愈少，即通路较短。最短的通路是由制造者直接供应给最终消费者或工业用户，一般我们称之为直接销售。而传

统的销售通路则为由厂商销给批发商，再销给零售商，最后销给消费者。

以上所述的形态是其最简化者。由于各营销中间机构的性质与所承担的营销机能的不同，实际上营销通路的形态是十分繁杂的，在设计时应确切加以辨明。

配销通路的深度

配销通路的深度即公司在每一通路类型中的不同阶段所使用的中间商数目。而此一数目由于厂商所寻求的“市场展露度”的影响，基本上有三种有关分配通路深度的政策，即：密集配销；选择配销和独家或专售分配。

密集配销

所谓密集配销，即对于同一分配层次的中间商，包括批发零售都尽可能的利用较多的商户，做到所谓“到处有售”以提供购买者最大的“地域效用”。因而此策略较适宜于便利品以及工业品中的消耗用品或普遍性的原料等。在东南亚诸国几乎每条街都有烟摊子，就是属于此种策略。

选择配销

选择性配销为密集配销与独家配销两种极端策略的折衷，选择性配销政策中，中间商的数目多于一个，但是少于所有愿意经营该特定产品的中间商数目。

选择的标准除了中间商的营销政策与营销能力之外，有许多时候，厂商采取此一策略的原因是争取中间商较大的支持。

此一政策可以使得厂商不必再花费成本精力，去和表现不佳或潜力不大的中间商打交道，而不至于受到多大的伤害。但是由于和所选的能力较佳的中间商，发展良好的工作关系，和期望有较平均水准为高的推销努力，可以反而使厂商能获得较适当的市场覆盖面，却无需耗费像密集性配销策略那么多的成本，甚至可能获得更多的控制权。

此种策略主要适合消费品中的选购品或若干特殊品，以及工业产品中的附属设备。

独家配销在有意的限制中间商数目的配销策略中，最极端的状况就是独家或专售策略。即厂商与中间商协议，在一定的市场范围之内，某种产品限由此一家中间商经销，不过通常制造商要求经销商不再销售其他竞争者厂牌的产品。

在此种策略的情况下，生产厂商与经销商的关系最为密切，厂商愿意给予独家经销商以各种支持，但亦期望经销商更积极地推销与做好服务，并要求更直接地控制中间商的价格、推广、信用与服务政策。

不同策略的比较从分配成本观点看，独家分配最低，选择次之，密集分配最高；而从推销合作的观点看，厂商从独家经销商所获得的支持最高，选择性分配次之，以密集分配最低。所以仅从厂商的观点而言，应采取独家配销策略。可是从顾客观点来说，商户密集度较低者其购买较为不便；除非顾客对该品牌比较信赖，通常顾客宁可就近购买，使得采取独家或选择性配销的厂家在竞争上处于不利的地位。所以，便利品的配销通路常采取密集配销的方式，厂商要负起主动推销的责

任，并承担较大的配销成本。

另外就是这三种策略在批发商与零售商的阶层上有相互影响。相互决定的特性，例如，在零售阶层采取选择性配销时，在批发阶层也常需加以选择。如果在零售阶层采取独家配销时，常可以不通过任何批发商，而直接向零售商配销。

通路成员的营销任务

每一个生产商都面临将生产出来的产品转移至目标市场的任务（营销工作），而中间商的目的并不只是增加这些工作数目，而是如何更有效地执行这些工作。

假如我们将配销通路视为生产商、批发商与零售商和储存、运送、广告及接触等四项营销工作的组合，则借着排列组合我们可以发现有 16 种组合，即使剔除不合法、不合理、不经济的通路，我们可能仍拥有适当数目的通路，可以而且也值得加以仔细评估。

通路成员的条件与责任

分派了中间商所应执行的工作后，生产商还应在通路成员中设定条件与责任，促使整个通路有效地合作，以执行通路任务完成通路目标。

在此种交易关系组合中，较为重要的因素为：价格政策、销售条件、地区划分权和相互提供的服务。

价格政策在交易关系组合中，生产商通常制定一个价目表，再按不同形态的中间商与各种不同的订购数量而给予折扣。在建立折扣办法时，由于下列两个因素，生产商必须予以仔细的处理：第一是不同形态的中间商对自己所拥有的，与他人所拥有的折扣有极大的敏感性。

例如，透过经销商的小零售商会对生产商准许大连锁商店以相同于批发价格直接购买十分的不满。而较大的零售商若未能因其购量巨大而受到生产商的优待，也会有所抱怨。因而折扣办法容易产生通路冲突。

第二是，在美国有罗宾逊法案，禁止某些形态的营销通路，主要是指禁止相同产品对不同购买者有不同的价格差异，除非此种价格差异是根源于成本的差异。

销售条件主要指现金折扣的额度与条件，这种条件对生产者而言是重要的成本因素，对经销商而言是重要的激励因素。其次则是指生产者对于经销商有关次品削价时的特别保证，此种保证有助于经销商的大量购买。

地区划分权一个经销商希望知道生产商将何地的特许经销权授予何经销商，也希望生产商承认其领地内所有的销售实绩。

相互提供的服务在特许权经销即选择性配销通路中，由于生产商与经销商的关系十分密切，所以这项条件较易于了解，也说明、规定得十分详尽。若生产商采用“密集性配销”，则生产商一般仅提供很少的推广资料以及一些技术性的服务；而经销商亦不愿意提供其经营资料，或在推广资料、方式上充分合作。

（5）步骤三：评估各种可能的通路交替方案

在进行这个步骤之前，生产商对于主要情况（诸如市场、顾客、产品），可运

用中间商、竞争者、公司本身的资料，将有助于掌握通路设计的目标及其限制，同时也了解中间商排列组合后所代表的通路交替方案。每一可能的通路交替方案都像可能是可能由生产者通往目标市场的组合。现在所面临的问题是如何决定在这些看起来都可行的通路交替方案中选择最能满足公司长期目标的通路。

而选择之前，每一个通路都必须就其对企业的内涵与影响进行全面评估。其中较为主要的有三，第一是经济性，亦即是各种可行的通路交替方案的营销的可能收入、成本与利润的意义是什么？第二是控制性，亦即是每一种通路方案所可能隐含的通路冲突有哪些？第三是适应性，即在遭受竞争者配销通路挑战时各通路所含的适应弹性是什么？

经济标准

在上述三者中，以经济标准最为重要，因为公司的主要目的并非在追求通路控制或适应上，而是在追求公司利润的扩增。虽然，通路和谐与适应性的确牵涉到公司的长期利润，但是从经济观点来看，愈卓越的通路，其冲突与潜伏危险性愈不重要，因而通路的评估是由销售量、售价、成本与利润的估计开始。

而在此一评估标准中，其目的并不在于追求销货量最大，或成本最低，而是在追求销货量与成本维持一适当比例，而使得整条通路的成本最低。

控制标准

当生产者考虑复杂通路方案的控制标准时，下列各论点必须予以适当的考虑，即：通路的垂直关系；通路的水平关系；通路的冲突关系和法律的冲突。

通路的垂直关系通路中不同的营销中间机构的相互影响，可能会产生下列两项对立的情况，皆不利于生产商。

一是由于机构利益的完全相反，并且产生激烈冲突，以致于牺牲了生产商。

二是他们的利益完全一致，以致于联合起来迫使生产商做重大的让步。

通路的水平关系某一特定通路的成员相互影响的关系亦有两种可能的情况。就某一特殊情况而言，当领地与商业范围划分不清时，他们的利益可能不一致、发生冲突，甚至将互相杀价，破坏公司声誉。

就另一极端情况而言，他们可能组成特殊组织，逼迫生产者让步。

通路冲突有时生产者为了维持、管理所建立的不同营销通路体系，亦需耗费许多心机。

法律冲突主要是指独家经销商的法律地位可能不稳，尤其在美国更需要详细考虑。

适应性标准

假如一条通路就经济观点来看，相当优秀，也无特殊的控制问题，则此时还应考虑其适应性标准。当一个通路方案承诺的时间太长，生产商在环境改变时无法有效适应，则是十分不利的。

(6) 步骤四：选择、激励、评估通路成员

选择通路成员

在既定的营销通路结构（由前一步骤评估决定）中，生产商所必须面对的一个问题，也是经常性的问题，即是选择通路成员。

每一生产者在招募中间商以进行其预定的通路作业时，常处于下述两种极端情况之中。其中第一极端是生产者无需进行重大努力即可以找到已建立的特定企业加入该通路。他们之所以能够吸引多数经销商前来参加，可能因为公司享有极佳的商誉或行业本身的获利状况极佳。此时生产者所必须处理的重要问题就是采取什么标准来选择中间商，即什么因素最能代表他们的才干与能力。

另一极端情况是生产商必须十分努力，才能将所需的合格的中间商组织起来。而生产者有时是采取将产品“拉给中间商”的策略，亦即生产者向顾客散发大量广告，使其向中间商要求购买该项产品，中间商也会自动前来接洽经销。另一策略是采取将产品“推给中间商”的计划，即采用良好的销货介绍方法，由生产厂家的推销人员向中间商强调经营该产品的获利率及附加的优厚条件，这就有硬将产品推给经销商的味道。

但是无论生产商在招募中间商时有无困难，他们总需决定足以分辨优良与恶劣的特性，因为就是采用密集配销通路，亦不应该将产品送给即将倒闭的中间商。

一般而言，生产者需要评估下列因素：

财务状况 包括资力是否雄厚，信用是否良好，这恐怕是最重要的标准之一。尤其当经销商产品需要有相当投资或支出的情况时，更为重要。

市场涵盖其范围大小，是否符合生产商所预期者，也可能关系重大。譬如，市场涵盖范围太小，不合乎厂商要求；范围太大，可能侵入其他经销商划定的销区，也会造成问题。尤其在独家配销或选择性配销的政策下，此一因素更是重要。

经销产品线 所拟交付经销的产品，与该中间商现有产品线间处于何种关系，是否以直接竞争替代？或是互相辅助？品质水准是否相近？还有其产品线的完整程度等。互相辅助的情况固然可喜，但是直接竞争者，也不一定要放弃或逃避。有许多产品，由于顾客希望有比较选择的机会，则经销商能提供这种机会，反而能吸引较多顾客光临，品质水准则应大致相符，这才能符合顾客印象和光顾者的需求。

销售能力 即推销人员的数目及能力、推销绩效如何？目前在市场所占地位等，都是需要考虑的，特别是工业用品或供销大客户使用的产品，更是重要。

后勤储运能力 即如果厂商希望经销商能担负起相当程度的售后服务，则中间商所具备的储备的运输能力与性质，也极为重要，尤其在产品性质特殊，需要冷冻或特别包装者，此项能力更显得重要。

此外，还需注意：中间商经营此一行业的时间长短及其发展的纪录。

对生产商的合作态度与热心程度。

中间商的地理位置与顾客类型。

中间商未来发展的可能性。

激励通路成员

许多生产商常批评中间商：不能强调特定品牌；缺乏产品知识；忽视某些顾客；不能好好利用供应商提供的广告资料；不能精确地保存纪录资料。

但是中间商对以上的批评，常做下列的解释：

因为中间商并非制造商所雇用的连锁的一环，而是一个独立的市场机构，是以建立自己的经营方法以达成自己的目标为最高功能，并且应能自由地制定政策，不受他人干扰。

中间商常以顾客的购买代理人为主要角色，而非以供应商的销售代理为主要角色，他有兴趣的是顾客有意购买的产品，而非生产商叫他卖的产品。

中间商经常设法结合其所提供的产品，搭配其他产品卖给顾客。他的销售努力，主要在获得整套搭配产品的订单，而非单项产品的订单。

除非会给中间商特别奖励，否则中间商不会保存所销售的每一品牌的销售纪录，那些可供产品发展、计价、包装或激励规划的情报，常隐藏于中间商不标准化的纪录中。有时中间商甚至还会有意地隐瞒。

从以上的讨论当中，我们发现公说公有理，婆说婆有理，但是从激励观点来说，生产商要促使中间商有良好的表现，必须从特定中间商的心理状况与行为特征开始做工作。

而且生产商也需在激励过分与激励不足之间小心从事，当生产商所给予的条件，超过他可取得的合作及努力水准所需的条件时，就发生激励过分，其结果是销售量提高，但利润却减少了。

若生产商所给予的条件过于苛刻，以致不能激励经销商的努力时，就将发生激励不足的情况，其结果是销货量少，利润也少。所以，生产商的问题在于确定应花费多少力量及如何来激励经销商。

主要的基本激励水准是建立于原有的交易关系组合上。如果中间商仍然激励不足时，可能采取的方法有下列多种：如改善中间商可得的毛利比例，给予较宽的信用条件，改变有利于中间商的交易关系组合，协助举办地区展示会，举办经销商与推销员竞赛和加强对中间商或顾客的宣传等。

然而在采取激励手段时，生产商必须小心观察中间商如何从其自身的立场来解释这些措施，因为在通路关系中有许多潜在的矛盾点，拥有控制权的生产商很容易在无意中伤害了零售商的声誉，因此生产商不仅在制订营销策略时应作顾客的向导，还应作中间商的向导。

评估通路成员

生产商除了设计、选择、激励营销通路之外，还应定期对通路成员的绩效加以评估，若是通路成员中，有低于标准的情况，则必须协助他找出原因，并寻求适当的解决方法，必要时还应放弃或更换绩效不佳的中间商。若是放弃或更换中间商将导致更坏的结果，则生产商只好忍受下去了。假如有任何可行的改进方案，则生产

商应要求该工作不力的中间商，在一定期间之内努力达到绩效水准，否则就难免将被淘汰。

若是生产商与中间商在开始时就书面合同商定了绩效标准与处分条款，则可以避免许多麻烦或不快，也可以保护双方的利益。

合同中应明确：销售强度、绩效与涵盖度；平均存货；送货时间；损坏商品与遗失商品的处理方法；对生产商推广与训练方案的合作程序；⑥中间商对顾客应提供的服务。

至于业绩评定的标准，可以有多种，例如：

销售责任额的达成率 例如一汽车公司采用按月订货制，因此对于经销商也按月制订责任销售量，有时不仅制订总配额，还按车型不同而制订各车型的配额，方法是：首先，以上一年的月平均销售量为基数，其次，按照当前经济状况及该经销商过去的销售情形，由公司给予一个百分比作调整权数，然后以基数乘以权数则为该经销商所应达到的配额。必要时还应排出其等级顺序，以资激励。

销售成长率 将每一中间商的销售绩效与其前期的绩效比较，而以整个群体的改善中衰退的平均百分比作为评定的标准。对于低于群体平均水准的中间商必须加强评估与激励措施。当调查中间商的落后的环境因素以后，可能会发现某些可原谅的因素，如当地经济活动衰退，或某些重要客户无可奈何地失去，主力推销员的失去或退休等。这些因素的影响有的可以在下一期中修正过来；有的不能。但在其他情况时，绩效不良不能归因于环境力量的影响，只能认为是中间商“忽略”该产品所致，或是不能配合推广或训练方案不当，或是推销技术不适宜顾客时，生产商将要求中间商进行检讨、改进，并提出计划。

销售额 是最简易的评定方法，可以辅助前两项方法的不足，且可以逐日进行。

客户数 这种方法多用于零售商业的批发商，用以促使批发商积极开拓新的销售渠道。

销售潜力的实践率 即在每一销售期后根据中间商实际销货与其潜在销货的达成率，将中间商予以分级。如此，公司可以将调查与激励措施集中于那些未达到规定绩效的中间商。

⑥付款情形 由中间商的付款情形，可了解其财务能力与信用状况，故如能掌握此方面资料，将有助于减少厂商本身的财务风险。一般而言，评估经销商的付款情形，包括以下三部分、即：a. 经销商的付款态度如何？ b. 其付款方式，是以现金支付，还是期票支付？期票期间多长？ c. 所开期票到期是否兑现？如不能兑现是否造成呆账？

⑦其他标准 诸如经营政策、管理水准、顾客服务、退货比例、顾客反应、存货水准等。

(7) 作业层、规划层通路修正决策

指增加或剔除通路成员的决策。这种决策主要是采用直接的增量分析或边际分析。其中所涉及的经济问题是，此一经销商有无影响公司整体利润。在理论上，我们可以认为通路系统若经此改变可以增加利润，就应实行；但在实际上可能无法这么简单就做这个决策。

例如，如果个别通路成员对其他成员有影响，或是对整个通路系统有影响时，增量分析就不再适用了。

或是生产商所中止的中间商在一个以上，对于全体的影响也非增量分析所能处理的。因此，最好能采取系统模拟的方法来估计其可能的结果，以确保所实行的决策是正确的。

规划层通路修正决策

有时生产商会面临另一层次的问题，即其是否已是最佳到达特定市场的方法。例如，我们自己的通路保持静止，某一重要市场的买卖形态已在剧烈改变时，或是某一特殊种类的顾客（例如大型连锁店）必须给予特别便宜的折扣价格才能吸引住顾客时，公司整个经营体系与配销哲学虽然仍可保持不变，但是个别的营销通路则需考虑予以改变。

分析时，最重要的在于预期的改变是否仅是影响该一特定市场，或是对整个配销系统都有影响。就前者而言，我们可以采取单纯的损益两平分析或投资报酬率分析。后者，则必须确定其影响性质，必要时可采取系统模拟以协助公司进行决策分析。

（8）策划（决策）层通路修改决策

公司最困难的通路改变在于整个配销系统的修正。当然此种决策并不是经常发生。但是发生时，再加上决策错误，则整个公司将因之愈陷愈深，以致不可挽救。

而且此种决策的内容很复杂，致使任何数量化分析结果至多只是近似值而已。换言之，用来评估整个配销体系的分析技术仍十分缺乏。最大成功的希望似乎存在于系统模拟上。

在分析是否应该改变通路时，其中心工作在于决定该通路是否处于平衡状态。当任何结构或功能的改变皆无法增加利润时，我们就称之为平衡状态。

所谓结构上的改变，是指增加或剔除通路上某些层次的机构而言。

所谓功能上的改变，是指通路成员间一项或多项营销工作的重新分派而言。

当通路处于不平衡的状况时，才采取改变结构或功能的方法，以增加利润的机会。

二、市场营销流通渠道的设计

营销流通渠道设计策划应解决以下问题：渠道的宽度和深度如何，中介机构的类型怎样，每一渠道成员的任务分别是什么。营销流通渠道设计与选择过程表现为一系列的连续活动。

何时需要作营销流通渠道设计

需要作营销流通渠道设计的时机有以下几种类型：

(1) 不管企业的营销策略是否有较大的变动，都应对其渠道结构进行重新评价。尽管现存的渠道结构可能会适用于其现行政策，但对未来的政策可能并不十分适合。

(2) 对于企业所服务的新地理市场，也应对其原有营销流通渠道策略进行重新评价。

(3) 企业在损失了主要客户或新渠道的重要性发生了改变，或消费者行为发生了变化时，都要评价其现行的营销流通渠道政策是否适合。

确定营销流通渠道目标

确定营销流通渠道目标需要在分析目标顾客对服务的要求基础上辨别顾客的分销需要。如果生产者或最终用户无力提供这些服务，就需要中介机构。顾客对服务的要求一般可归为五大类：

- (1) 批量规模。反映了顾客希望少量购物的愿望；
- (2) 市场分散程度。决定了购物是否方便；
- (3) 等候时间。是指货物交付速度；
- (4) 产品多样性。顾客对竞争品牌和产品选择范围的大小；
- (5) 服务支持。

评价营销流通渠道长度、宽度及中间商类型

评价营销流通渠道长度、宽度及中间商类型有以下几个判断标准：

(1) 营销流通渠道的长度

营销流通渠道长度的选择可从直销（产品从制造商直接到最终消费者）一直到五层渠道（产品从制造商到出口商，再到批发商，再到零售商，最终到消费者）。

长渠道的优点：a. 成本低，能减轻资金压力； b. 有能力面对大量消费者；

c. 渠道职能分摊。

短渠道的优点：a. 控制最终价格；b. 控制零售店铺环境；c. 保证顾客服务水平。

营销主管在考虑渠道长度时，需考虑市场因素、产品因素、企业自身因素及中间商因素等。

(2) 营销流通渠道的宽度

营销流通渠道宽度指在任一营销流通渠道层次上的竞争程度以及在市场领域中的竞争密度。

决定营销流通渠道宽度的三个层次：

所需的渠道投资水平，即为满足一定销售水平的所需。

a. 存水平；b. 人员要求；c. 设备要求。

② 目标顾客的购买行为。如果顾客将购买方便作为首要考虑要素，就需要更为密集的营销流通渠道；市场占有率高的品牌比市场占有率低的品牌更适合宽渠道。

市场中的中间商数目。如果没有足够的市场覆盖，就难以实现企业的销售目标。

营销流通渠道宽度共可划分为三个级别：独家分销，密集分销与选择分销。

独家分销

独家分销的特点是竞争程度低、市场覆盖程度也低。只有当企业想要与渠道伙伴们建立更密切的关系时才会使用独家分销。通常，独家分销比较适用于专业产品。

独家分销的不足之处在于缺乏竞争会减弱经销商力量，同时对顾客的购买来说也不方便。

密集分销

在密集分销中，凡是符合制造商最低信用标准的都可参与其产品或服务的分销。密集式分销意味着渠道成员之间竞争激烈，产品市场覆盖率很高。密集式分销最适用于便利品。

密集分销的不足之处是在密集分销中企业能服务的经销商数目有限。另一方面，在某一市场区域内，经销商之间的竞争会导致销售努力的浪费。另外，由于密集分销加剧了经销商之间的竞争，使他们对制造商的忠诚度下降，价格竞争更激烈。

选择分销

选择分销比密集分销更能取得经销商的大力支持，同时又比独家分销更能够给顾客购买带来方便，一般情况下，选购类商品适宜采用选择分销。

选择分销中的常见问题是如何确定经销商区域重叠的程度。虽然高重叠率会方便顾客选购，但也会在零售商之间造成一些冲突。而低重叠率可增加经销商的忠诚度，但却降低了顾客购物的方便性。

(3) 营销流通渠道层次中的中间商类型

根据与主要营销流通渠道的关系，可将中间商分为五类：

内在者。内在者是营销流通渠道中的主要成员，他们在该行业中享有盛誉，同时也是该行业行为规范的主要执行者。

力争上游者。力争上游者指努力想成为内在者但仍存在一段距离的机构。他们能严格遵守行业规范。

补充者。指不想成为主要营销流通渠道成员的机构。他们所执行的职能往往与一般机构不同，一般能在现存系统中获得某些利益。

游移者。游移者与补充者一样，处于主要营销流通渠道之外，也不想成为营销流通渠道的主要成员。只要有机会存在，他们就穿梭于该市场内外，常常不遵守行业规范。

外在创新者。这是主要营销流通渠道的真正威胁者和破坏者。他们以全新的姿态从事渠道市场营销工作，一旦他们取得成功，则会引起原有渠道结构上的重大改变。

各营销流通渠道成员的任务

从制造商的角度出发 分配各渠道成员职责的主要标准是：

- (1) 降低分销成本；
- (2) 增加市场份额、销售额和利润；
- (3) 分销投资的风险和收益最优化；
- (4) 满足消费者对产品技术信息及售后服务的要求从而在竞争中取得优势；
- (5) 保持对市场信息的了解。

例如，依据降低分销成本的要求，批发商或零售商（不是制造商）应将广告投向媒体，制造商可提供广告范本，因为制造商对产品更了解。

在营销流通渠道成员之间分配渠道任务时，应考虑如下几个因素：

渠道成员是否愿意承担相关的渠道职能；

②不同的渠道成员所提供的相应职能服务的质量；

制造商希望与顾客接触的程度；

特定顾客的重要性；

渠道设计的实用性。

然而，并非所有的营销流通渠道成员都愿意承担某些职责。例如，批发商一般都不愿意提供技术服务或处理退货；制造商一般也不愿意向最终消费者提供信用服务。制造商促使中间商主动执行某些职责的能力取决于制造商产品的竞争性以及制造商的实力。

而且，并非所有的营销流通渠道成员都有同样的水平来执行其职责。工业品用户对于直接渠道和分销商渠道的评价也是不同的。他们一般会认为分销商在信誉保

证、紧急救助、服务质量及与顾客的关系方面要比企业的人员做得好。而另一方面，企业人员在价格、质量、技术知识、规格改进等方面要比分销商做得好。

企业也可以顾客的规模为基础来运用不同的渠道设计。可以让直销人员去处理与大客户的业务；用电话销售和邮寄手册的方式服务中型客户；对小型客户和大众则直接采用非直接渠道。这种方法有一个不足之处是销售人员难以根据客户规模的成长及时调整服务的方式。

最后，制造商可通过相同的渠道网络到达不同的细分市场（包括直接和间接渠道），但针对不同的细分市场应执行相应的渠道职能。

营销流通渠道的设计

营销主管需要设计出一套行之有效的销售体系网络为企业推广产品服务。当然，这种设计必须经过对产销双方的实际情况的了解与分析，在客观情况的基础上加入主观创造力而得出。虽然这种设计是抽象而无形的，但它可为企业经营体系的完善作出贡献。这与扩大规模、增大利润、购售资产等行为相比，可以说是对企业发展所做的另一种形式的贡献。

实力不同的企业可供选择的范围也是不同的，针对不同市场状况可选用不同类型的营销流通渠道。如：小市场可直接销售给零售商；大市场利用分销商；农村可以找综合商店；城市可以选择专业商店；在国外可以选用独家经销等等。一种产品可能会选择多种销售渠道，一种渠道也可以为多种产品服务。制造商的渠道体系正是在适用当地市场机会和条件，在不断选择与磨合的过程中而逐步形成的。

(1) 影响营销流通渠道设计的因素

营销流通渠道设计不能脱离实际，在进行营销流通体系设计时，尤其是其核心内容——流通渠道类型选择的工作中，必然要考虑这种设计与客观环境的关系，并受诸多外部因素的影响。这就使营销主管的设计应在各种限制中进行。

产品因素。产品是分销体系的服务对象。分销体系是否有效，其基础的评价标准就在于是否能与产品相适应，因此，企业产品方面的因素对于设计分销体系工作的影响是很大的。

A. 产品价格。价格高的产品应避免因流通环节过多造成最终零售价更高而影响销路，因此，宜选用直接渠道或短渠道；与之相反，价格较低的产品可相应选择长而宽的渠道，利用成本低的优势尽快占领市场。

B. 产品体积与重量。大而笨重的产品应通过直接或短渠道销售，以减少运输与储存费用。

C. 产品易损性。有效期短或易腐、易毁的商品应选择直接或短而窄的渠道销售，以缩短流通时间，减少中间损耗。

D. 产品时尚性。款式与式样变化快的时尚产品应尽量减少中间环节以避免因过时而导致的积压。

E. 产品技术性。由于技术性强而需要提供保修服务的产品应采取直、短、窄的渠道类型，以保证生产者与用户能直接接触。

F. 产品标准性。通常标准性较强的产品规格统一，此时可采用长而宽的渠道。产品专用性。

G. 产品的规格、式样与质量各异的产品则应采用直接或短而窄的渠道。

H. 产品季节性。季节性强的产品宜选择多层渠道，以充分发挥中间商的作用。

产品的生命周期。对于处在投入期或成长期的新产品，生产者可以直接销售的形式加强与用户的交流，控制产品的推广与销售；成熟期产品一般较为稳定，可以采用长而宽的渠道，努力扩大市场份额；在进入衰退期后则应考虑减少中间环节、降低成本，并准备转产。

市场因素。市场状况也是影响分销渠道的一项重要因素，它是分销体系发挥作用的外部环境。

A. 市场需求。如果产品销售的市场范围大，批量也大，则宜采取宽而长的分销渠道，尤其是在全国范围内销售或出口销售，就需要更多的流通环节。

B. 顾客集中程度。若顾客集中于某一区域，则可考虑设点直接销售，而市场范围大而分散的商品宜采取长而宽的渠道。

C. 顾客购买习惯。对于一些价格较低、购买频繁、顾客无需仔细选择的日用品，如，油、盐、米等多采用中间商，扩大销售网点以增大销量；而一些耐用消费品，由于顾客购买少，则可少设网点。

D. 市场潜力。如果目前市场规模小但发展潜力大，则分销体系应有扩展延伸的余地；相反如果潜力不大则应有缩小转移的准备。

E. 市场竞争性。对同类产品企业可采用与竞争者相同的分销渠道与竞争者抗衡，也可选择并开辟新渠道推销产品。主要应依据竞争需要，分析对手实力，灵活选择营销流通渠道，或针锋相对，或避其锋芒。

F. 市场景气状况。市场繁荣时，生产者可采用长而宽的营销流通渠道以扩大市场，反之，则应以最经济的方式销售产品。

企业自身状况。企业在选择营销流通渠道时还要考虑自身条件，量力而行，充分发挥企业资源的效用。

A. 企业实力与声誉。信誉好、实力雄厚的企业则可以加强对流通渠道的控制，将部分销售职能集中在企业手中，从而建立自营体系，不依赖中间商，这样能够了解市场、增加收入。否则只能依靠中间商销售产品。

B. 企业销售能力。如果企业自身拥有足够的销售力量，有丰富的经验，则可以减少用或不用中间商。

C. 企业提供的服务层次。如果企业愿意且有实力为消费者提供更多服务则可采用直接销售渠道；如果愿意为零售商提供更多服务则可选用一层渠道等以此类推。企业提供充分的售前售后服务能有效提高中间商销售产品的积极性。

D. 企业管理决策。有些企业如 **IBM** 等，管理决策倾向于使用直营体系，只有在企业经销无法达到的地方才采用经销。

E. 企业市场信息收集能力。如果企业市场信息收集能力弱，缺乏对用户的了解，就需要借助于中间商销售产品；反之，就可采用直接渠道。

政策环境。通常情况下，国家的物资、商业管理体制及颁布的关于物资、商业的管理政策、法规对企业营销流通渠道的多少与结构具有决定性影响。例如，有的国家只允许专卖企业销售烟酒产品，不能任意选择；有的国家对产品进出口进行限制等。对这些企业必须研究深透，以保证决策的适应性。

在影响企业营销主管对企业分销体系进行设计的众多因素中，有两点需要加以说明：

A. 不要因为限制因素太多而放弃创造性的努力。企业作为在环境中求生存、求发展的微观经济单位，必然受到客观环境因素的影响与制约，这是必须接受的事实，而这也正是企业开展经营活动的前提与基础。总经理在营销方面的工作，就是要充分认识环境，发挥企业最大能量，并结合个人能动性与创造力，避开不利条件，化被动为主动，利用现有条件高质量地完成本职工作。

B. 不要将以上一般性经验与结论看成是企业选择营销流通渠道的法定。这些经验只能作为参考，如果生搬硬套，必然会与现实格格不入，而且如果真的将各种经验盲目运用，你会发现许多结论是相互矛盾的，因而企业的经营也会无所适从。因此，总经理要立足本企业，同时将前人经验创造性地加以运用。

(2) 营销流通渠道设计的步骤

认清了影响营销流通渠道系统设计的因素之后，就开始真正的整体设计工作了。这项工作应按部就班地进行，应遵循一定的步骤。

分析消费者所需要的服务水平。这个阶段的工作主要是研究各细分市场中目标消费者对服务水准的期望值，需要弄清楚消费者购买什么，在哪里购买及怎样购买等问题。一般来说，消费者希望服务网点近，能立即送货，且有多样化的选择及不同附加性的服务。企业对服务需求高的用户，似乎必须采用能提供高质服务的流通体系。然而事实并非如此，由于高服务意味着高成本和高价格，而价格因素的参入又会使许多消费者放弃高服务要求，因此，总经理应该在消费者能接受的价位下，提供一个理想的服务水平。

确定流通渠道目标与限制条件。企业选定了市场目标对象以及服务水准后，就应设定营销流通目标。有关企业设计分销渠道的限制因素前面已经详细阐述过，营销主管在分析了企业实际情况后，就要明确本企业营销流通渠道的设计目的，也就是建立流通渠道要达到什么效果。

这个阶段工作的实质就是，在根据消费者需要的不同服务水平对市场进行细分之后，确认准备为之服务的细分市场，并确定设计目标。

明确主要的营销流通渠道设计方案。确定了目标之后，还应找出能够实现目

标的有效方法。而通常能达到某一目标的方法有很多。要想正确选择，首先应明确选择的范围。要保证选择出最佳设计方案，对所有可能的方案作充分、全面的了解，否则选出的只是部分中的最优，而不具备普遍的说服力。本阶段的工作主体是要找出关于营销流通渠道设计的所有可能方案，主要是涉及中间商数目、类型等方面的确定问题。

A. 确定中间商的类型。市场中各中间商的特性与功能不尽相同，企业应依据目标明确可以完成任务的中间商类型。通过下面的例子可对这一问题作进一步了解。

某制造商开发出一种镍钢合金轴承，总经理的任务是如何尽快将产品推广到不同的市场，但当前面临的问题是企业销售人员不足且经验欠缺，力量很弱。所能选择的方案有：扩大推销队伍，任命地区性总代理负责与该地区用户进行接触。指挥推销队伍工作；或由企业向各市场派出推销队伍，分工合作；在不同地区和不同市场寻找代理伙伴，让代理商负责该地区的销售任务；在有很大潜力的地区选择可靠的分销商让其独家经销，并给其足够的利润与促销支持，充分调动他的积极性与自觉性；直接卖给零售商。

如果传统营销流通渠道成本太高，总经理则可以考虑新渠道。在新的营销流通渠道中竞争少、成本低但也要冒一些风险。

比如，生产和路雪冰淇淋的联合利华公司，在推广产品时很少采用传统营销流通渠道，而是通过给零售商或代理商发放冰柜形成新的销售渠道网络，由许多送货员分别负责不同地区的配货。这种新的销售渠道效果很好，通常能很快打开新市场。

B. 确定中间商的数目。企业还必须决定每一层次营销流通渠道中所包括的中间商数目，也就是渠道的宽度问题。前面曾提及关于宽度的决策有密集分销、选择分销与独家经销三种。这三者相比独家分销一般有利于提高制造者形象并增加利润；密集分销可获得极大的市场份额，利用尽快占领有潜力的市场；而选择分销既可以使企业获得足够的市场份额，又比密集分销成本低，可控性也更强。制造商为了增加市场占有率与销售额，一般会希望由独家经销转变为选择分销，再转为密集分销，然而从长远来看这样势必会削弱对流通的控制，不同渠道间的冲突又会损害企业形象，因而这是得不偿失的，因此应努力找到扩大销售与保持控制之间的平衡点。

C. 渠道成员的责任与权利。为了达成有效的配合，还要确定各流通成员间的权利与义务关系。比如，价格政策的制定与遵守；销售条件的确定；经销区域的划分及渠道成员之间的相互支援等。营销流通渠道的设计不但要找到一群服务的组织，还要协调各组织之间的关系，使之成为统一的分销系统。

评价主要分销设计方案。如果总经理希望从众多可行方案中挑选出一个最佳方案，必然要确定一套科学的评价标准，这个标准主要包括经济性、可控性与灵活

性三方面内容。

A. 经济性标准。对于每个设计方案都应分析其特定的成本与预期销售额，并进行比较，从而选择投入产出比最优的方案。

在成本方面，使用中间商的成本随销售收入提高而增长的速度往往要快于使用企业自己销售队伍的成本增长速度。

在销售额方面，中间商往往会比企业自己推销队伍的业绩要好，这主要是因为：

中间商往往有较多的专业销售人员；只要佣金充足，中间商可以保持极高的积极性；中间商同时代理多个品牌，顾客多，销售机会大；中间商有广泛的社会关系，又能分担企业财务负担。

总之，经济性是评价各方案的基础标准，总经理必须在这个标准上严格把握。

B. 可控性标准。这个标准强调的是制造商与中间商之间的配合与联系紧密程度。一般评估通常是看中间商是否遵循企业的政策，是否尽全力推销，售后服务好不好等。中间商作为独立体，往往是以追求个体利润最大化为目标，它只将注意力放到消费者偏爱的产品上，如果制造商不能很好地对中间商进行控制，从长远看其销售必然会受到限制。

C. 灵活性标准。市场环境千变万化，而分销体系却趋于固定，因而在设计时必须兼顾长期灵活性问题，也就是分销体系要在一定程度上适应环境的变化。相比之下，纵向营销系统或长期契约性分销体系由于组织体制与成员相互固定，因而缺乏对渠道选择的灵活性，制造商很可能会在市场趋势改变后被原有渠道束缚而无法脱身，在变化迅速，不确定因素增多的市场上，制造商应加强对渠道的控制力以保证其灵活性。然而，过分追求灵活性又有可能降低竞争力。因此要根据具体情况适度把握。

三、营销流通渠道成员的矛盾调节

营销流通渠道成员是代表不同利益的独立主体，不管营销流通渠道的设计多么完善，或管理多么细致入微，总有成员会在目标上发生不一致或抵触的行为，如果双方试图去影响或压抑对方的愿望，就会产生渠道成员间的冲突，而冲突的结果必然会造成内耗，从而使渠道体系的协调性与满意度遭到破坏。

当一个制造商费尽心思才建立起一个由中间商和零售商构成的纵向分销渠道体系后，他总会希望成员之间能和睦相处，彼此协调，因为这种协调一致可带来一种整合效应，使渠道成员比独来独往获得更多的利润；同时通过相互之间的交流与合作，还可加深对目标的理解，从而更好地满足消费者的需求。然而事情并不总如人

愿，冲突仍时有发生。比如，制造商是希望以低价获得高速增长，而零售商却不会同意低价造成自身利润的减少，这种冲突经常产生而又无可避免；有时冲突来自于目标、经销区划分不明确，使不同渠道成员的经营行为发生重合而产生矛盾冲突；有时冲突来自于对外界形势的不同预测，各渠道成员希望采取截然相反的措施。这些原因都是很普遍、很常见的，因而渠道成员之间的冲突无处不在。

根据渠道成员间冲突双方的不同，可分为垂直冲突、水平冲突与多渠道冲突。

(1) 垂直冲突

垂直渠道冲突指在同一流通体系内，分处于不同层次的成员间所发生的冲突，比如，制造商已计划停止生产某种产品，而其经销商却已与客户签订合同，如果制造商停产则会导致经销商违反合同，于是冲突便产生了。

(2) 水平冲突

水平渠道冲突，指在同一流通层次上的成员之间所发生的利益冲突，例如，不同地区间的经销商彼此压价抢夺对方客户，从而爆发水平冲突。渠道管理者对水平冲突必须提前制定明确而有力的预防性政策，并在营销流通渠道运转中不断强化和重申；制定客观公正的评价标准，制定相应的强有力的奖惩措施。

(3) 多渠道冲突

多渠道冲突，是更加复杂的冲突，是一个制造商建立了两个或两个以上渠道向同一个目标市场出售产品时而造成的不同渠道之间的矛盾冲突。比如，生产者在同一市场中既用经销商又设立自营零售店；而制造商通过大型综合商店出售其产品，同样会招致独立专业店的不满。当其中一条渠道的成员利润较大时，多渠道冲突会更加严重。

对于多渠道冲突这种结构性冲突，其避免方式主要是事先的正确设计与事中的及时调整，冲突可随着结构调整而迅速得以缓和解除。然而，更多冲突往往是功能性的，问题就在于如何进行管理而不是如何消除冲突。

(4) 对渠道冲突的管理

对于功能失调造成的冲突，最重要的解决方式就是确立共同的销售目标。如同一个民族，在有外来侵犯时通常会表现出很强的民族凝聚力；同样的，当渠道成员意识到它们有共同的目标时，如维护生存、尊严或对抗威胁等，他们就会自觉放弃对抗，消除冲突，一致对外。因此，渠道管理者应该注意不断使渠道成员了解到外来的威胁，如新的竞争渠道的出现、市场需求的改变等等。这往往能使渠道成员认识到紧密合作、共同发展的价值与重要性。

渠道管理者还应加强各营销流通渠道成员之间的了解。

比如，本田公司的经理与经销商经常会被安排到对方的岗位上工作一段时间，当他们回到各自岗位上时，对于彼此的了解会得到有效的加强，也善于从对方角度去考虑问题。

为了赢得其他成员的理解与支持，应该加强渠道各成员间定期的交流，渠道管

理者可邀请分销商出席董事会，使其有一种被重视感。同时，发起者要对自身政策、计划进行修正。

当冲突频繁或冲突激烈时，渠道管理者可以组织冲突各方进行谈判、调停或仲裁，使双方或多方能直接交流和协商，作出让步达成一致，以协议形式固定下来，并作为完善体系的依据。

只要有流通渠道体系的地方就会有冲突的存在，渠道成员们在不断发生冲突，不断想出各方满意的方案加以解决或进行淘汰的情况下，可使整个流通渠道体系得以不断发展与完善。

生产商与中间商、消费者之间所构成的营销流通渠道，就是这种“合”的趋势的最好体现。该渠道中各成员互为延伸。互相依靠、缺一不可。在市场国际化趋势日益增强的今天，中间商在流通中所发挥的作用也愈发重要起来。

对于渠道成员之间由于目标、利益等不一致而发生的各种冲突，应妥善处理、及时解决。管理冲突可通过统一共同目标，加强交流以及谈判、调停、仲裁等消除。从营销角度来看，冲突必须经由管理的方法及力度加以控制，不可任其发展。

四、各营销系统的发展

事物是发展变化的，营销系统也自有些发展的历史。本篇我们详实的进行探讨，以有利于更好的掌握各营销渠道。

直接营销系统的发展

在市场经济条件下，尽管绝大多数产品和服务要通过市场营销中间商出售，但是从事直销活动的生产者也在不断增加。直销又称无店铺销售，是指产品的所有权从生产者手里直接转移到用户或最终消费者手里，而省去了传统营销渠道中的诸多中间环节，据有关资料表明，一些发达国家直销营业额已占到商品零售额的 40% 左右。直销之所以如此风靡，是因为它区别于传统销售方式，具有如下特点：

(1) 它免去了层层加价、多次倒手、多次搬运等环节，有利于降低售价，提高产品竞争能力；

(2) 生产者与使用者、消费者直接接触，既有利于改进产品和服务，也便于控制价格；

(3) 为人们的特殊购物需要提供了可能；

(4) 返款迅速，加快了公司资金周转。

直销的方式主要有四种：邮购、电话订购、上门销售和多层传销。

垂直营销系统的发展

近几十年来，特别是战后以来，由于商业趋于集中和垄断，竞争激烈，垂直市场营销系统或垂直渠道系统有了新的发展。

要了解垂直市场营销系统，首先须给传统渠道系统下一个定义。传统渠道系统是一个高度分离的组织网，在此网络系统中，关系松弛的制造商、批发商和零售商以疏远态度彼此进行交换，他们各自为政，为了自身的利益在市场上讨价还价，互不相让，激烈竞争。垂直市场营销系统则是一个实行专业化管理和集中计划的组织网，在此网络系统中，各个成员为了提高经济效益，都采取不同程度的一体化经营和联合经营。这种系统的经营规模、交换能力和避免重复经营的特性，使得它有可能实现规模经济，并与传统渠道系统展开有效的竞争。垂直市场营销系统有以下三种：

(1) 公司系统

所谓公司系统，是指一家公司拥有和统一管理若干工厂、批发机构、零售机构等，控制市场营销渠道的若干层次，甚至控制整个市场营销渠道，综合经营生产、批发、零售业务。这种渠道系统又分为两种。一种是大工业公司拥有和统一管理若干生产单位和商业机构，采取工商一体化经营方式。另一种公司系统是大零售公司拥有和统一管理若干批发机构、工厂等，采取商工一体化经营方式，综合经营零售、批发、加工生产等业务。

(2) 管理系统

许多制造商即使是某些大制造商都不能建立推销其产品所需要的全部商业机构。因此，有些素有盛誉的大制造商，为了实现其战略计划，往往在销售促进、库存管理、定价、商品陈列、购销业务等问题上与零售商协调一致，或予以帮助和指导，与零售商建立协作关系，这种市场营销渠道系统叫做管理系统。

(3) 合约系统

合约系统是指不同层次的独立制造商和经销商为了实现其单独经营所不能及的经济性而以合约为基础实行的联合体。这种渠道系统一般又可分为三种：

特许经营组织。指由生产与市场营销系统中的各个机构与其中某一机构组成的联合体。这种渠道系统又可分为三种类型：一是制造商倡办的零售商特许经营系统。二是制造商倡办的批发商特许经营系统。三是服务公司倡办的零售商特许经营系统。即由服务公司建立一个完整的系统，以便更有效地为顾客服务。

批发商倡办的自愿连锁。这种自愿连锁和一般连锁商店不同。

第一，自愿连锁是若干独立的中小零售商为了和连锁商店这种大零售商竞争而自愿组成的联营组织，参加联营的各个中小零售商仍保持自己的独立性和经营特点。而连锁商店是属于一个大零售公司所有的某种类型的零售商店集团，这些零售商店是这家大零售公司的分店和联号。

第二，自愿连锁实际上是参加联营的各个独立中小零售商的进货在采购中心统一管理下进行，但分别销售，实行联购分销。此外，联营组织还为各个成员提供各种服务。而连锁商店的总公司虽设有批发机构——中央采购处，但连锁商店本身是零售组织。

第三，自愿连锁通常是由一个或一个以上独立批发商倡办的。这些独立批发商为了和大制造商、大零售商竞争，维护自己的利益，帮助与其有业务往来的一群独立中小零售商组成自愿连锁，统一进货推销批发商经营的商品。

零售商合作社。这是一群独立的中小零售商为了和大零售商竞争而联合经营的批发机构。各个参加联营的独立中小零售商要缴纳一定的股金，各个成员通过这种联营组织，以共同名义统一采购一部分货物（向国内外制造商采购），统一进行宣传广告活动以及共同培训职工等，有时还要进行某些生产活动。

水平营销系统的发展

工商公司为了扩大销售，获得更多利润，在激烈竞争中求得生存和发展，不仅在渠道系统内采取垂直一体化经营或联合经营的方式，而且在同一层次的若干制造商之间、若干批发商之间、若干零售商之间采取横向联合经营的方式，即水平市场营销系统。所谓水平市场营销系统，是指两个或两个以上公司自愿组成短期或长期联合关系，共同抓住新出现的市场营销机会。这种联营主要是由于单个公司无力单独积聚进行经营所必须具备的巨额资金、先进技术、生产设备及市场营销设施，或是由于风险太大不愿单独冒险，或是由于期望能带来更大的协同效应等。

多渠道营销系统的发展

由于市场商品供过于求，卖主之间竞争激烈，制造商往往通过多条渠道将相同的产品送到不同的市场和相同的市场。这就是说，同一种产品由于既卖给消费者用于生活消费，又卖给产业用户用于生产消费，制造商通常通过若干不同的渠道将同一种产品送到不同的市场（消费者市场和生产者市场）；有些制造商还要通过多条渠道将其产品送到同一种顾客。这种多渠道结构也叫做双重分销。

各个公司在渠道系统中的地位

对直接市场营销渠道系统、垂直市场营销渠道系统、水平市场营销渠道系统和多渠道系统的研究，主要是为了了解渠道的动向与演化特征。处于不同行业的各个公司，都必须明确自己所在的主要渠道的类型和该行业的一般价格政策、广告及促销业务的关系。各个公司根据与其主要渠道的关系，可分为五种类型。

（1）内在者

内在者是渠道中的主要成员，有靠近供应来源的优势而得到源源不断的供给，

在该行业中享有盛誉，有使现行渠道的安排维持不变的权利，同时也是该行业行为规范的主要执行者。

(2) 力争上游者

力争上游者是指那些虽努力成为内在者但仍有一段距离的机构。他们不能十分接近有利货源的供应商，所以常因短期供给不能连续而遭受损失。因为想成为内在者，所以也能严守行业规范。

(3) 补充者

指不想成为主要渠道成员的机构。他们所执行的职能常常与一般机构不同，或只对小型的子市场提供服务，或只做些小笔交易，即仅做一些其他成员通常不做的的工作。他们通常能在现存系统中获得某些利益，但有听命于整个行业规范的趋势。

(4) 游移者

游移者与补充者一样，处于主要渠道之外，也不想成为渠道的主要成员。只要有机会存在，他们就穿梭于该市场内外，但实际上却是另一渠道的成员。一般都从事短期高利的投资并且缺乏遵守行业规范的纪律。

(5) 外在创新者

这是主要渠道的真正威胁者和破坏者。他们以全新的姿态从事渠道市场营销工作，一旦他们取得成功，则会引起原有渠道结构的重大改变。他们不断致力开发新系统，以与旧系统抗衡。

第十一章 总经理广告促销决策

本章提要

我们身边存在着各式各样的广告，广告作为公司对目标顾客与公众进行直接说服性沟通联络的手段，如何制作成功，怎样达到预定的效果，下面一章将作具体的讲述。

- 一、广告促销决策
- 二、广告策划流程
- 三、广告财政预算
- 四、广告战术
- 五、明星广告的注意事项
- 六、网络广告

一、广告促销决策

广告促销决策是一项复杂、缜密的程序，其具体流程如下：

1. 公司对目标顾客与公众进行直接的说服性沟通联络时，广告是四种主要手段之一。它是由非人员的沟通形式组成，是在明确的倡导下通过有偿的媒体实施。

总经理在制定广告计划中必须作出五项决策：

- (1) 广告的目标(使命)；
- (2) 广告的费用(资金)；
- (3) 广告的传播内容(信息)；
- (4) 广告的使用媒体(媒体)；
- (5) 广告的结果评价(试题)。

在下面几节中，我们将讨论这些决策。

2. 制定广告计划的第一步是设立广告目标。前面讨论的关于目标市场、市场定位和营销组合的决策是确定这些目标的依据。在总体营销规划中，广告的适用范围在营销定位和组合战略中进行了规定。

广告的目标也可来自于许多具体的沟通和销售的目标。

广告目标是指在特定的时期内，对于特定的目标视听群体所要完成的特定的信息传播任务。一种由 DAGMAR 阐述的方法可用来衡量广告目标的实现程度。

广告目标可分为告知、游说或者提醒。

告知广告在产品的导入阶段具有重要的作用，其目的在于建立消费者良好的第一印象，从而引发需求。

游说广告在竞争阶段则处于重要的地位。这时公司的目标是针对某一特定的品牌，能够建立消费者的选择性需求。这种类型的适应范围很广，大多数广告可归于这一范畴。

提醒广告的突出作用在产品的成熟阶段得以体现。它的目标在于使消费者对产品产生难以忘怀的印象。

3. 公司针对每种产品的广告预算可在广告的目标得以确定之后开始进行。

在制定广告预算的各种方法中，我们已讨论了常用的四种。另外还有一些高级的方法：

- (1) 销售——反应和衰减模型；
- (2) 适应——控制模型；
- (3) 竞争——占有率模型。

4. 一项有关创造性要素的研究表明，广告活动本身的质量要比广告花费多少

钱重要得多。毫无疑问，创造性差异的战略是决定广告成功与否的关键因素。

广告主定一项创造性战略要经过以下三个步骤：

- (1) 广告信息的产生；
- (2) 广告信息的评价和选择；
- (3) 广告信息的使用。

任何产品本身都包含了许多信息。广告不能将它一一列举出来，而只应突出几方面，甚至为了给消费者留下鲜明的印象而只突出某一方面。因此广告信息的选择是多方面的，最佳的选择是通过预试产生。

广告主需要对各种可能的广告信息进行评价。

广告信息可以按照期望性、独特性和可信性来进行评价。信息必须首先要说一些人们期望的东西或者一些关于产品的趣事。信息还必须表达出与同类产品的其他产品不同的独特之处。最后，信息必须是可信的，或者可被证实的。

广告信息所起到的效果，不仅看它所含的内容，而且还要看它是怎样表达的。

广告主必须要以某种方式来恰当地表达信息，能够吸引目标视听群体的注意并使之感兴趣。

有创意的人要寻找一定的形式、语气、措词和格式来表达广告信息。

5. 广告主接下来的工作就是选择传播媒介来传递广告信息。步骤包括：

- (1) 决定期望的覆盖范围，传播频率和影响效果；
- (2) 选择主要的传播媒介；
- (3) 决定传播媒介的时序。

6. 传播媒介的选择就是寻找最佳途径，使得信息向目标视听群体传播的预期出现次数所花费的成本最低。展示对于群众的认知程度所产生的影响，要取决于展示的覆盖范围、频率和影响。

(1) 覆盖范围 (R)。在一定时期内，有多少不同的家庭或个人能够至少一次接收到该媒介传播的信息。

(2) 频率 (F)。在一定时期内，平均每人或每个家庭接收广告信息的次数。

(3) 影响 (I)。通过给定的媒介所展示的信息的质量价值。

7. 传播媒介计划者必须要知道各种主要的传播媒介类型在覆盖范围、频率和影响等各个方面的能力如何。主要广告传播媒介的概貌。主要的传播媒介类型，按照广告量的大小排列顺序，依次为报纸、电视、直接邮寄、广播、杂志和户外广告。每种类型的传播媒介都有一定的优越性和局限性。传播媒介计划者在从这些种类的传播媒介中进行选择时，要考虑几个变量，其中最重要的包括：

- (1) 目标群体的传播媒介习惯；
- (2) 产品；
- (3) 信息；
- (4) 费用。

广告主必须定期检查不同的传播媒介，来决定其购买的最佳传播媒介。

在各种传播媒介的特性既定的条件下，广告主应该决定各主要媒介的预算分配比例。

8. 传播媒介计划者要选择一个具体的媒介物，使得成本效益最佳。

媒介计划者应对在一定的资金条件下覆盖范围、展示频率和影响达到最优的具体媒介作出决策。

千人成本标准常用于衡量媒介物的成本效益。媒介计划者要计算在每个具体的媒介下，覆盖范围为 1000 人时的成本。

这个初步的衡量结果还必须进行调整。进行调整的首要标准是观众性质。

其次，展示价值还要根据编辑的质量（权威性和可信度）来调整，不同的杂志编辑的质量是不同的。

最后，展示价值还要根据杂志中广告的刊登策略和额外的服务来调整。

9. 广告主需解决的是广告安排的宏观和微观决策。

广告主将全年的广告安排与季节因素和预期的经济形势相联系。

具体安排问题就是在短时间内对一系列的广告展示作出安排以产生最佳的效果。

一种能够区别许多种可能的模式的方法。最有效的模式取决于广告沟通的目标，它是和产品的特性、目标顾客、分销渠道以及其他营销因素相联系的。

10. 沟通效果研究，就是对一个广告是否进行有效的沟通的评价，称为模拟测试，即在广告付诸实际的媒介进行宣传之前，并在其印刷和播出之后进行的研究。

模拟测试方法主要有三种：（1）直接评比法；（2）集合测试；（3）实验室测试。

沟通效果的广告研究有助于广告主对一个广告的沟通效果作出评价，但是却无法体现其对销售的影响。

广告的销售效果一般要比沟通效果更加难以衡量。除了广告销售额还受到许多因素的影响，例如产品特征、价格、可得性和竞争者的行为等等。其他这些因素越少，或者是越容易控制，广告对于销售额的影响也就越容易衡量。采用邮寄广告时测量销售效果最容易，而在品牌广告或是树立公司形象的广告中测量最困难。研究人员尝试着运用历史的或实验分析法对广告所带来的销售效果进行衡量。

历史方法就是运用先进的统计技术方法，把过去的销售额及过去的广告费用支出，与当前的或固定的基础相联系。

其他研究人员运用实验设计法来对广告的销售效果影响进行测量。

美国福特 T 型车营销战略 1908 年 3 月 18 日由亨利·福特和柯冉斯亲自策划的福特 T 型销售计划，是采取秘密拟定的方式进行的。

福特不声不响的印发了 T 型车的商品目录，T 型车的照片也被印在上面，然后秘密地将这些目录散发给福特汽车公司的主要经销商，经销商们收到福特邮寄来的

信封有些莫名其妙，等拆开信封，仔细看过里面的商品目录、说明书和价格表之后，才醒悟过来，都赞同这是个难得的奇妙的构思。

商品目录上的 T 型车较之尚未售完的 R 型车和 S 型车，是介于有篷车和敞篷车之间的一种造型，款式更新颖。

根据商品目录上的销售宣传 T 型车有如下几个显著特征：

一是使用了软质坚固的钢合金材料制造；

二是 4 个汽缸都在由两个半椭圆形的钢板支撑着的同一个铸模内，发动机体积较小；

三是变速器全部隐蔽在车体内，不像以前那样露在外面；四是方向盘设计安装在左边，与欧洲车方向盘的位置相反。

难以置信的是，福特给经销商们的定价竟然只有 825 美元。

“等一等！就决定买这种车了！但是要等到把 R 型车和 S 型车的库存扫光为止，否则推出这种车是会破产的！”

当福特得知经销商们的兴奋之情时，毫不犹豫地作出断然决定，立刻选定了推出新车的发表日期。

10 月 2 日(星期五)，亨利·福特断然拉开了一场新车宣传战的帷幕，这出其不意的一举着实令世人震惊，这是史无前例的创举。

先不说报纸、杂志上那些大篇幅的目不暇接的宣传，仅以邮寄广告方式，在全美展开的声势浩大、规格空前的宣传活动，就连席亚斯和鲁巴克也自叹不如、甘拜下风。亨利·福特并不满足于以邮寄广告的方式所获得的效果，他还通过电报和电话的方式，直接迅速地告知消费者。

亨利·福特抓住一切机会进行宣传，在同年春天即将创刊的《福特时间》这一杂志上，福特同时作了宣传，在杂志中，福特的广告写道：“自从 T 型车发售以来，凡是购买 T 型车的顾客均可以享受邮资免费的优待。”这本杂志相当畅销，到了 1910 年，这本杂志相继用法文、西班牙文、葡萄牙文、俄文等几种文字大量发行，到了 1916 年，其发行量已达 60 万份。

T 型车为福特带来了高额利润。仅一年的时间，销售量已达 6000 部，创下了历史最高纪录，所获得净利润比过去 5 年的总销售额还高出 200 万美元以上，尽管为了 T 型车投入了巨额宣传费用，但将其减除掉，剩余量仍是相当可观的。毋庸置疑，这一盛举为亨利·福特写下了一生中灿烂夺目的一页。

次日清晨，也就是 10 月 2 日，1000 多封邮寄的汽车订单被送到福特公司，隔周的星期一，所收到的订单更是多不胜数，销售部的工作人员几乎力不能支了。

截至 1909 年 3 月 5 日，也就是 T 型车销售后的第 6 个月，共计有 2500 辆车被售出，之后，亨利·福特立即下达命令，改变 T 型车的颜色和外形。

车的颜色一改过去单调的黑色，根据车的用途将颜色分为三种：充满活力的红色的旅行车、朴实实用的灰色的一般大众代步车和气派高雅的绿色的豪华车。

在车子面前程亮的散热器上，镶嵌着一个经过注册的“福特”的商标，这个商标煞是醒目，在半英里（约 800 公尺）外就能清楚地看到，同时，它还产生了相当美观的效果，因此，颇受用户青睐。

在制作一个有效的广告时，我们必须考虑一些主要的因素。

(1) 人口统计因素：想对哪种（些）类型的人施加影响？

(2) 地理因素能够影响的人在哪儿？

(3) 冲击力：是否很好地传达了所要传达的信息？强度是否足够大而能被顾客记住？是否能激发起购买欲望？

一般说来，广告设计在这方面要关注以下三个方面的问题：

它使消费者知道这种产品了吗？

它是否告诉消费者有关产品属性的信息了？

它是否使消费者想起了他们已经知道的有关事情？

基本的经验性做法是：

A. “KISS”法——“让它简单一点，傻瓜！”

B. “3T”S”法——“告诉他们你要告诉他们什么。”

“告诉他们。”

“告诉他们已经告诉他们些什么了。”

KISS是“Keep It Simple Stupid”的缩写。3T’s代表“Tell’em what you are going to tell’em.” “Tell’em what you’ve told’em.”

(4) 到达：有多少个人或家庭至少收看或收听一次产品信息？

(5) 频率：这些人可能接触多少次产品的信息？

(6) 长短：产品信息播出有多少时间？

(7) 时间：人们在什么时候可能接触到产品的信息？

(8) 成本（每个人的成本）：让 1000 个人或 1000 个家庭接收一次产品信息需花费多少成本？它是用来衡量不同广告媒体效率的基本依据。

二、广告策划流程

广告制作的要点有很多，其中最主要的有以下几点：

制作广告须知

制作广告，下面几个方面的问题应予以考虑：

(1) 产品卖给谁？

(2) 用什么方式手段吸引人？

- (3) 这些吸引人的手段怎样才更有效；
- (4) 使用什么样的大众传播媒介？
- (5) 花在广告上合理费用是多少？

注意人的欲望

虽然说，人们的动机彼此都有些差异，但有一些则是多数人所共有的。下面是心理学家、广告作家玛尔汶·哈特威克所提出的人们的“八大欲望”：

- (1) 吃喝；
- (2) 安逸；
- (3) 免于恐惧与危险；
- (4) 高人一等；
- (5) 讨好异性；
- (6) 为亲人谋福利；
- (7) 社会赞同；
- (8) 长命百岁。

上面所列诸项，作为一个参考性指标是有用的。但我们在广告战役中切不可把它作为确定人们具体动机的指南。

广告的目的

按照问题的内容，广告的具体目的有如下几个：

- (1) 深入广大家庭，特别是家庭主妇，因为她们是家中主要的购买者；
- (2) 把广告宣传的重点集中在城区，因为那里的成品食品销售量历来比较大，而且对新事物一般接受较快；
- (3) 确保广告宣传的连续性和表现特征的一致性，在播放时间要加强宣传；
- (4) 把广告内容传遍整个销售区，使之与销售店的销售发生直接联系；
- (5) 使用的宣传媒介应能加强广告的战略地位，应能重点地强调产品使用方便、制作容易、安全而经济；
- (6) 达到最高的宣传频率，以适应宣传内容与广告规划之需要。

成功广告企划

成功的广告企划，一般下面八个问题应该考虑：

- (1) 不要让广告公司拍企业的马屁；
- (2) 要舍得花钱；
- (3) 观点要不同凡响；
- (4) 广告公司的工作是做广告，企业的工作是做生意，不要弄混了

(5) 尽可能选择一个人力、物力较雄厚的广告公司。这样，当你的公司发展的时候，它才能跟得上；

(6) 对整个广告公司进行了解，而不仅仅是了解其中的一个人或几个人。

(7) 不要让广告公司彼此间的矛盾，搞乱了你的广告方针。

(8) 让广告公司成为广告专家，你成为市场专家。换句话说，不要让广告公司替你做市场调查。记住：没有人会比你更了解自己所从事的事业了。

(9) 与你的广告公司建立开放、坦诚、甚至竞争的关系，互相之间不要打埋伏，大家开诚布公，心里有什么，就说出来。

三、广告财政预算

广告财政预算的方法有很多，最主要和有效的一般有以下六种：

量力而行法

尽管这种方法没有正式定义，但不少西方企业确实一直采用。即企业确定广告预算的依据是他们所能拿得出的资金数额。也就是说，在其他市场营销活动都优先分配给经费之后，尚有剩余者再供广告之用。企业根据其财力情况来决定广告开支多少并没有错，但应看到，广告是企业的一种重要促销手段，企业做广告的根本目的在于促进销售。因此，企业做广告预算时不仅要考虑财力情况，考虑企业能拿出多少钱用作广告开支，而且要考虑企业需要花多少广告费才能完成销售指标。

销售额比率法

今天的企业，大多采用销售额比率法决定广告预算。这个方法是以广告预算作为 A ，销售额作为 S ，广告费对销售额比率作为 a ，以此列出公式即：

$$A = SXa$$

这种决定广告预算的方法简单明了，在这里对销售额比率 a ，用于过去广告费 A 的销售额 S 的定数比率，一般来说，根据各企业或某一企业特殊条件定数比率的标准也不一样。

这个销售额比率法，作为决定企业整体的广告预算的方法，稳定企业在各阶段的整体受益是有力的“经验的方法”，但是，作为决定各个产品、商标的广告预算方法来说，就存在着很大问题。

计算盈亏估算法

第三个决定方法，是为了对企业的有关重要新产品做长期广告预算而使用的方

法。在包括全部产品周期的长期计划限内，计算该产品的盈亏，最终达到所规定的利润水平，并且发挥期望的销售额效果的长期广告预算的决定方法。

这个盈亏估算法还有一个变型——“剩余资金充当法”。这里所谓剩余资金充当法是从预想的销售额中，把成本、各种费用和目标利润扣除后的剩余资金充作广告预算的方法。

但是盈亏估算法有其缺陷，加上忽视广告对销售额的效果，忽视产品寿命周期阶段的不同，忽视决定广告预算模式等。

广告效果估算法

第四种方法和第三种方法相比并不一定是独立的，而是以广告的销售效果作为主观的估算，决定广告预算的方法。广告（销售）效果估算法有如下：

- (1) 忽视不确实性；
- (2) 缺乏客观的论据；
- (3) 忽视竞争对手的广告费；
- (4) 忽视从广告到销售额之间的市场反应（如消费者的知名度、选择度的变化）等问题，需要注意。

目标·课题法

第五是 D.A. 艾肯和 J.G. 迈尔、P. 科特勒说的“目标·课题法”。在这个目标课题里，首先，制定达到特定水平的知名度的目标，其次，制定为了达到这个目标必要的具体手段，例如，作为一个课题的例子，要制定一定水平的必要的 GRP（明显的分等级点）点数。

这里所说的 GRP 是广告与消费者接触到的范围率和达到 1% 的平均接触次数的积数，即表示总的广告接触次数或者总的广告印象数。

竞争对手广告费对抗法

第六个方法是为了决定各种产品、各种商标广告预算的一种现实的经验方法，即把该产品的广告费提高到能对抗竞争对手产品的广告费水平的方法。D.A. 艾肯和 J.G. 迈尔所说的“竞争对手均等法”是对这个竞争对手广告费对抗法的一种或者是相同的方式。

这个竞争对手均等法或者竞争过后广告费对抗法存在着 4 个问题，即：

- (1) 竞争过后决定的广告费并不一定合理，但要追随；
- (2) 竞争对手之间的广告费用可能向越来越高的方向发展；
- (3) 有可能失掉本公司的盈亏条件和调整性；
- (4) 决定预算的模式问题不明确等。

随着市场经济的发展，各类产品、各种品牌的竞争日益加剧。在这种形势下，企业，特别是名牌企业，如何把握自己，使自己在竞争中立于不败之地，除应在提高产品质量、加快产品的更新换代、保持价格优势及完善售后服务等方面下功夫外，还应充分利用各类媒体，有效地宣传产品品牌、树立好自己的产品形象，这是市场经济条件下巩固和发展企业的重要经营策略。

四、广告战术

广告实施攻心战术，采用夸张的表现方法设计广告情节形象，可以起到引人注目，留下深刻印象的效果。

故弄玄虚

广告的好差重在创意，有创意，才会有魅力。借用文艺创作惯用的手法，在广告中制造悬念，有意隐去其“庐山真面目”，延长了人们对广告内容的感受时间，诱导人们带着疑问去弄个明白，迫不及待想早点看到“谜底”，为以后加深广告印象打下伏笔。

深圳“太太口服液”有一组成功的“悬念”广告：第一天，深圳爱迷你食品有限公司出品的“太太口服液”在报纸上亮相了。它先采取迂回战术，借用广告当地的一句俗语“三个女一个墟”的谐音，推出“三个太太一个虚”的广告标题。指出当今社会，三分之一的中青年妇女伴有肝肾阴血亏虚、气血不畅，因而导致面部出现“黄褐斑”的症状。配之以广告文案的是一幅三个带着倦容的女人图像。广告的副标题是“丈夫们，你真正关心过太太吗？”然后留下了一个“悬念”：“请期待着明天”。第二天，广告画面上三个女人调换了一下姿势，广告的标题也改动了两个字：“三个太太两个黄”。这个广告基于女性的立场，向目标潜在顾客娓娓道来，中青年妇女面部呈“黄褐斑”，非普通面部美容等手段可治愈，特别是已婚妇女因过多操劳更有许多困惑和苦恼，却难以诉说，正在“枯黄”。如何为她们解忧呢？广告又留下了一个悬念：“明晚，有位知心的朋友等着你”。第三天，三个面带喜悦的女人以可爱调皮的姿势出现在广告画面上。广告标题又改动了两个字：“三个太太三个喜”。告诉人们一个“喜讯”：“太太口服液”可以达到滋养颜面肌肤，清除色素沉着的效果。从此使太太们容光焕发，重展娇媚。以此说明服用“太太口服液”为最佳选择。

这套广告的表现手法由“虚”而“黄”，最后至“喜”，逐层演进，环环相扣，以实实在在的表象特征，令人信服地把潜在顾客引入了广告策划者规定的诉求情境中。事实证明，这套广告达到了很好的促销效果。

张冠李戴

一天傍晚，某珠宝店灯火通明，一位衣冠楚楚的老板站在门口，似乎在恭候哪位贵客的到来。一会儿，一辆豪华小轿车缓缓驶入画面。车停，老板急忙上前拉开车门，轻轻扶出一位仪态非凡的女人。几乎所有看到的人这时都睁大了眼睛，这不是英国的绝代佳人戴安娜王妃吗？

路上的行人一下子围拢过来，争睹芳容，更有少数勇敢者上前去吻了“王妃”的手，老板奋力分开众人，笑容可掬、毕恭毕敬地把“王妃”让进店内。售货员忙不迭地把一件件五光十色的珠宝项链和金银首饰送到“王妃”面前。“王妃”仔仔细细地挑选一番，然后带着选中的商品在围观者的簇拥下满意离去。媒体在该店老板的暗示下来到现场，拍下了这一镜头，并播放在电视中。戴安娜王妃光顾珠宝店的消息不胫而走，很快传遍全城。第二天，这家珠宝店立刻门庭若市，众多的好事者及戴安娜崇拜狂们纷纷拥到这里，争先购买“王妃”选中的同类商品，结果该珠宝店当天的营业额创了开业以来的最高纪录。如此热闹的场面自然惊动了英国王室，王室有关部门查阅王室成员的出行纪录，发现戴安娜王妃根本没有去过那家珠宝店，原来是珠宝店老板自己导演的闹剧。王室一怒之下要给他一个有辱王室之罪。但冷静一想，又觉不妥，因为人家的广告里未置一词，不过是众人故作多情，将广告中的女模特儿误当成了王妃而已，无奈之下只好不了了之。

欲擒故纵

泰国曼谷一家小酒店门前放着一个巨型的小桶，上面用泰、英、汉三种文字写着：“不准偷看！”引发往来行人的好奇心，究竟是什么希奇东西，连看一眼都不行。人们争相把头伸到桶边，看个究竟，此时看到桶底“本店美酒与众不同，请享用！”的字样，同时也闻到一股清醇的酒香，诱发了人们的“酒欲”。于是，小店生意兴旺。

美国纽约有一家银行在刚开张时，为了迅速提高知名度，买下了纽约市各广播电台的最后十秒钟作压轴戏。播音员在广告一开头即说“从现在开始，播放由本市国际银行所提供的‘沉默时间’。”然后整个节目突然中断十秒钟。听众在被莫名其妙地“戏弄”十秒钟后，难免议论纷纷。于是几天的“沉默”终于换成了纽约市民茶余饭后最不“沉默”的话题。该银行没有在有限的广告时间里夸夸其谈自己的信用如何好、自己的规模如何大，而只是利用沉默这种“吊胃口”式的“欲擒故纵”广告手法，使银行的知名度获得了大大的提高。

故意出错

澳洲一航空公司在美国播映一个广告，一男士坐在沙滩上的一张飞机座椅上休

息，荧屏上同时打出一句广告语“你坐澳航，就感到已置身澳洲。”广告播出不久，公司负责人揭发在荧屏上播出的广告片是假的：沙滩的景色不是澳洲，而是在夏威夷拍的，有丑化澳洲风光之意。这一内幕消息，被一哄而起的海外媒介纷纷报道，引起轰动。这个人为的“错误”广告，引示出澳洲海滩比夏威夷还美。去夏威夷还不如去澳洲海滩，而去澳洲海滩就请乘坐澳洲航空公司的飞机。

广告创意中的故意出错，不是乱错瞎错，错也要错得巧妙，至少要错得“适当”。如香港有家公司的广告错字就错得十分巧妙，公司新发明了一种塑料电饭锅，为了明显区别于普通金属厨具，公司有意在街头巨型广告中把“锅”字的“金”字旁去掉，行人无不驻足评论其错字，引起公众注意，结果产品知名度大增。

五、明星广告的注意事项

成功的明星广告，一般都十分注重以下几点事项：

1. 在明星魅力和品牌特点之间建立起适合的连接点

选择明星必须考虑综合形象魅力、知名度、亲和力、现代感、权威感、受欢迎程度等因素和情况，筛选出适当的人选，而不是随随便便地找一个自己喜欢的明星就行，毕竟明星本身的客观条件是明星做广告成败的前提。

主演电视连续剧《陈真》而走红的著名功夫片明星梁小龙，与广东电饭锅厂合作拍出“我用的是爱德牌电饭锅”广告片，效果并不理想。

歌星蔡国庆在广告中手舞足蹈、自鸣得意，未料电视播出后，他收到了数以千计“追星族”的发难信，以致他不得不改变“想在各种领域里尝试”的初衷，“再也不敢冒这种风险了。”

另外，明星本身的形象、个性以及拥护者是否与品牌个性及广告所要沟通的对象相吻合，也必须慎重考虑。

在美国，洛杉矶 Gear 旅游鞋公司几年前开发了一种样式奇特的新款旅游鞋，结果销路不畅。于是这家公司请迈克尔·杰克逊施展法力，无奈这位最走红的歌星也回天乏术，消费者仍然无动于衷，公司白白损失了数百万美元的广告费。但同样是迈克尔·杰克逊，其为百事可乐所做的广告却很成功。

2. 明星的状态

并不是每一天他们都能取得耀眼的成绩，著名的短跑名将，加拿大的本·约翰逊曾在奥运会上创造了世界纪录，很让其广告商大为风光，但随着“违禁药物”的丑闻揭露，广告商们便只好纷纷宣布与约翰逊中止广告关系。

日本松下电器公司在 1992 年世界田径锦标赛期间，耗费巨资请世界“飞人”刘易斯为松下电视做广告。时隔一年，松下不得不停止与刘易斯的合作。原因之一

是刘易斯在 1993 年的赛事中无所建树，再无往日之风采。

3. 防止一星多牌

同一个明星分别出现在不同品牌上，就愈发会让消费者相信，他（她）只是受雇推介，而不是真心要与观众分享自我的生活经验，且让消费者搞不清楚他（她）所推介的究竟是什么产品。

结果，当消费者前往商场购买时，往往会出现喧宾夺主的混乱场面，只记得明星，却忘了品牌，使名人效应大打折扣。

六、网络广告

通常，在网络上为公司的产品做广告有以下三种方式：

方式之一：创建自己的网站，在其上做广告；

方式之二：在其他媒体上购买广告空间做广告，将人们吸引到你的网站上；

方式之三：在其他公司的站点、搜索引擎、电子杂志、闲谈室、邮件清单等上面购买广告空间做标牌广告。

但这些网络广告方式都存在一些问题。总的来说，网络广告所面临的主要挑战有：

1. 访问者自身对网络广告的“过滤”

有些访问者根本就不想看广告，更不用说有应答反应，这和其他媒体的处境是相似的，只有极少数的一部分消费者会购买你们的产品，但这就行了！关键是要能把广告信息传递给这部分消费者，网络广告的最难点是在于选准目标市场，否则你的广告就很难促成最终的购买行为。

2. 网络技术对广告的过滤

网络本身一方面为广告提供了更多的空间、机会、工具，同时，网络文化本身的起源又是厌恶商业主义的，所以又出现了一些软件和工具将网络广告作为网络文化的糟粕过滤掉 [如 Internet Fast Forward (www.privnet.com)]。所以公司在做网络广告时一定要检验目标市场是否有极端厌恶商业广告的倾向，是否使用这些过滤网络广告的工具。

3. 缺乏表达能力和营销技巧

网络广告的指导思想是“信息促销”，而不是“印象劝诱”，但是信息的表达和传递仍然需要表达技巧，以吸引消费者。所以，仅仅是将产品的方方面面的信息罗列出来，是绝对不能形成成功的网络广告的。传统广告中产生不可抗拒的印象和吸引力的表现技巧及营销技巧的网络广告仍然需要，甚至要求更高。对营销人员来说如何在向消费者提供丰富的信息资源的同时，又能对他们产生强大的吸引力是一个

巨大的挑战。

4. 网络广告对营销人员的要求比其他媒体都要高

网络广告几乎可以看成整个营销的一个缩影，它涉及到吸引顾客与顾客互动等等，这与传统广告给顾客留下深刻印象的目标相比，已经走得很远。总之网络广告要求营销人员综合运用传统广告的表现手法、营销技巧及网络上利用提供信息进行软营销的方法。

这些挑战好比是网络广告业发展道路上的陷阱。一个企业如果试图在网络广告业中大展身手，它就要小心地绕开这些陷阱，以免一跌不起。

第十二章 促销决策

本章提要

促销活动包括促销工具，建立针对各促销活动的实施和控制计划；选择适当的促销方式、人员推销或广告推销并根据促销财政预算来执行。

一、促销工具

二、人员推销决策

三、促销预算的方法

一、促销工具

促销活动要想达到预期目标，一定要有合适的促销工具，这是成功促销的关键所在。

1. 促销活动包括设计的各种促销工具，其目的在于促使市场及早或更强地作出反应。这些工具包括：激发消费者的方式（如样品、赠券、包退包换、降价、赠奖、竞赛、购物赠券、演示），加速商品流通的方法（如免费商品、商品补贴、合作广告、推销奖金、经销商销售竞争），以及促销队伍的手段（如红利、竞赛、销售、会议）。

由于促销工具有各种各样的形式，因此其目的不能一概而论。

促销要与广告双管齐下，效果最好。

2. 在促销的使用过程中，公司必须确定目标，选择工具，制定计划，试行计划，实施并且对计划进行控制，并且评价其结果。

促销目标是从基本的营销沟通目标中引出的，而基本的营销沟通目标又是从产品开发的更为基本的营销目标中引出。制订促销的具体目标要根据目标市场的类型而相应变化。

要达到这些目标可以借助许多促销工具。促销计划者应该考虑市场的类型、促销的目标、竞争条件以及每种促销工具的成本效益。

营销人员必须为制定完整的促销计划而在另外一些方面作出如下几项决策：

- (1) 刺激的规模；
- (2) 参与的条件；
- (3) 促销的分发方式；
- (4) 促销的持续时间；
- (5) 促销的时机；
- (6) 促销的总预算。

虽然促销计划的设计来源于促销实践，但也需进行试行，从而决定促销工具是否合适，刺激规模是否理想以及表现方式是否有效。

应该建立针对各促销活动的实施和控制计划。实施计划必须包括引导时间和后续时间。引导时间是产品投放前所必需的准备活动的时间。

制造商衡量促销的有效性可以使用四种方法。最常用的方法是对售前、售中和售后进行比较。

3. 直接营销最本质的含义，就是不通过任何中间机构销售或促销自己的产品。这种营销方式最初起源于直接邮件和商品目录邮购等领域，发展到现在，已出现了

电话营销、电视台直接营销等新形式。因此直接营销的含义已发生变化，按照现在公认的含义，可定义如下：直接营销是一种为了在任何地方产生可度量的反应，或者是为了达成一种不受地域条件限制的交易，而使用一种多种沟通媒体与顾客交互作用的市场营销体系。简单地说，直接营销被定义为一种市场营销交流活动，在公司与顾客或潜在的顾客之间建立起密切联系。

直接营销有自己独到的地方。首先它是采用付费媒体作为促销信息的传播手段，这一点与广告有点相似，但它是根据消费者的特征，如性别、年龄、需要等，进行有针对性的信息传递；其次，直接营销是一种一体化营销方式，这首先表现在，直接营销无论是作为一种零售方式还是一种促销手段，都以识别消费者需求、市场细分和目标市场选择为基础；其次表现在直接营销是促销与销售的统一，不像传统的促销活动是为了刺激顾客购买，与销售活动是分离的，而直接营销达到了促销与销售同时进行，广告、销售促进和人员销售三大促销工具相统一的境界。

直接市场营销的主要工具包括商品目录营销、电话营销、直接邮购营销等。

二、人员推销决策

总经理进行人员推销决策，一般要考虑推销代表的报酬和其关系管理的技能：

推销代表的报酬

公司的报酬方案必须能够让其推销代表感到满意。推销代表一般希望有固定的基本收入，而且所支付的报酬，能够充分考虑他们的经验和工龄，同时能够奖励优异的业绩。从管理部门的角度考虑，报酬方案应该具有可控制性、经济性和实用性的特点。

管理部门还应当确定具有可行性的报酬方案的报酬水平和内容。报酬水平应当联系同类推销工作和能力需求的市场价格。

报酬一般由固定工资、浮动工资、费用津贴和福利补贴构成，固定工资可以适应推销代表对具有稳定收入的需求，采用薪金或取款账户；变动工资是为了激励推销代表付出更多的推销努力，可以表现为奖金、红利或利润提成；费用津贴用于保证推销代表从事必需的推销工作；福利补贴可以使推销代表感受安全性和提高满意度包括休假工资、生病或意外事故时的福利，养老金和人寿保险。

在固定的和变动的报酬基础上，存在三种基本的推销队伍报酬支付方法：纯薪金制、纯佣金制和薪金佣金混合制。

公司的推销成本除了工资、佣金、奖金外，还包括：

(1) 推销费用（旅行、住宿、电话、娱乐、样品、办公及书记费用）；

- (2) 福利补贴（医疗保险、人寿保险、养老金、搬迁和协会会员费用）；
- (3) 特别奖励（推销竞赛、服务奖励）；
- (4) 参谋后勤人员成本（技术和客户服务人员、推销分析员、计算机工作和推销培训方案的成本）。

所以，与付给推销人员的直接报酬相比，运作一支推销队伍的总成本要高出许多。

推销人员必需的关键技能——关系管理

人员推销和谈判的原则是以交易为导向，也就是说，它们的目标是帮助营销人员实现对顾客的直接销售。但是，有一个更适宜的概念可以帮助销售方同顾客交往，即关系管理。它是营销人员必需的关键技能。

对于那些对企业未来发展构成影响的顾客和公众，适于采用关系管理。

一般通过以下步骤在公司中建立关系管理：

- (1) 确认应当进行关系管理的关键性顾客；
- (2) 为每个关键性顾客指定一名关系经理；
- (3) 必须为关系经理规定明确的工作内容；
- (4) 指派一名监督各关系经理的全局经理；
- (5) 每名关系经理必须制订长期的和年度的顾客计划。

三、促销预算的方法

促销预算往往是营销人员最头痛的工作之一。促销支出是一种费用，也是一种投资，如果促销费用过低，则促销效果有限，而费用过高又会影响到企业的正常利润，那么企业究竟应该花多少费用于促销才算是合理？促销预算又以什么为基准？最常见的营销预算方法通常有四种：销售额百分比法、量力支出法、与竞争者保持平衡法及目标任务法。

销售额百分比法

销售额百分比法，是以目前或预估的销售额为基准乘以一定的百分比作为企业的促销预算。例如某企业决定以营业额的 5% 作为其促销费用，预估下一年度总销售额是 100 万元，则促销费用为 $100 \times 5\% = 5$ 万元。此法的优点是易于计算且促销费用可根据销售数量作调整。缺点是该方法并未真正考虑市场的发展及规划情形，少数有潜力的产品会因短期销量少而无法获得足够的促销费用，从而失去大好机

会。这种销售制约着促销费用，有销量才有促销，实际上是本末倒置。此外，所用的百分比数字究竟为多少时才合理也没有定论。

量力支出法

量力支出法，是以企业所能负担的促销费用作为企业的促销预算，优点是量力而为，有多少钱做多少事；缺点是忽略了促销与数量及市场竞争之间的互动关系，很可能造成时而促销费用过高，时而又嫌不足的现象。

与竞争者保持平衡法

与竞争者保持平衡法是以主要竞争者或产业平均的促销费用支出作为企业的促销预算。这是因为竞争者或产业的促销支出一定有其道理，隐藏着企业的经验与智慧；同时因与同业采用相同的促销费用，所以一般不会引起恶性竞争。事实上，每个企业有其不同的背景、财力、品牌知名度、竞争利益等。一家企业的策略，不一定能适用于另一家企业。此外，设定相同的促销费用，也难以保证竞争者会和平相处。

目标任务法

该法是使促销预算根据营销推广目的而定，由营销人员首先设定其市场目标，然后评估为达成该目标所需投入的促销费用。该法优点是根据本企业目标及市场竞争情形来设定促销预算，考虑整个活动彼此间的关系及费用。缺点是在实际执行中由于需考虑因素太多，评估过程比较复杂。

以上的四种预算方法各有其优缺点，总体来说，促销预算规划除了应考虑企业资源，企业的目标与能力，竞争者的策略及反应，预算方法的实际可操作性及方便性外，更应重视促销预算的长期性影响。许多促销效果是累计性的，必须到一定程度才能发挥应有效果。如果促销费用时高时低，甚至发生中断，不但会使促销效果无法连续，还可能打击企业的内部士气，甚至会引起经销商或零售商的反感。

第十三章 竞争分析与决策

本章提要

确定竞争对手、界定竞争市场、建立有效的情报系统，作出竞争决策，收集竞争性情报所花费的金钱和时间是巨大的，而不收集情报所付出的代价更高。

- 一、确定竞争对象
- 二、影响竞争强度的因素
- 三、建立有效的情报系统
- 四、如何界定竞争市场
- 五、市场领导者的竞争策略
- 六、市场挑战者的竞争策略

一、确定竞争对象

一谈到竞争者，每一个公司都会随口列举几个对手，可口可乐公司知道百事可乐是其主要对手，索尼公司知道松下公司是其主要竞争对手。但是，这些公司若仅这样认为的话，则会犯“竞争者近视症”的，因为一个公司实际的和潜在的竞争者的范围是十分广泛的。一个公司被潜在的竞争者所消灭的可能性要比现有竞争者大。

日本的这两则生动的例子足以说明这一点。

富士公司（FUJi）经营胶卷业务，它一直担心来自另一家日本胶卷制造商柯尼卡公司（Konica）不断加剧的竞争。但是富士公司面临的一个越来越大的威胁却是“无胶卷照相机”的发明。这种由佳能公司和索尼公司出售的照相机拍摄静物视频片。这种照片能在电视接收器上显示，能复制成照片，甚至可以抹去。这种发明对胶卷业务的威胁要远远超过非胶卷照相机所带来的威胁！

花王公司和其他洗衣粉制造商，也许对目前正在研制的超声波洗衣机产生担忧。如果技术完善后，该洗衣机能在无任何洗衣粉的清水里清洗衣服。目前，它只能清洗某种类型的衣物和纤维织品。这种远远超过超声洗衣机所带来的威胁对于洗衣粉业务来说是多么巨大啊！

所以，当我们识别竞争对手时，应该从更广阔的范围内去寻找。我们可以根据产品替代的程度，将竞争对手区分为四大类：

品牌竞争

一个公司可以将其竞争者看做是以同一价格向同一顾客提供同样产品的其他公司。因而，本田公司可以将丰田公司、日产公司、三菱公司和其他生产中档汽车的制造商视为竞争对手。

行业竞争

一个公司可以将其竞争者较广泛地看做是所有生产同样产品或同类产品的公司。这样，本田公司可以视自己在与所有其他汽车制造商竞争。

形式竞争

一个公司甚至可以更加广泛地把所有提供相同产品与服务的公司都看成它的竞争者。这样，本田公司可以认为自己不仅与其他汽车制造商竞争，而且与摩托车、

自行车和货车制造商进行竞争。

一般竞争

一个公司还可进一步更加广泛地把所有为争取相同顾客货币而竞争的公司看做它的竞争者。这样，本田公司会认为自己与那些销售主要耐用消费品、国外度假旅游和新房等公司进行竞争。

二、影响竞争强度的因素

在四种竞争形式中，行业竞争及行业内的品牌竞争是最为激烈的，也是每个公司所最为关心和必须首先面对的。那么，影响行业的竞争强度的因素分析，则尤为必要，这些因素主要有五种：

现有公司间的竞争

现有公司要通过降低价格、产品创新、广告、赊销或者促销活动等，不断追求优于竞争者的经营业绩，但市场上也可能只有很少的竞争活动，公司满足于现有的市场份额，它们无意于通过挑起价格战等手段去改变市场平衡。下列因素决定着一个行业现有的竞争状况：

(1) 需求缓慢增长或下降

如果需求增长缓慢，公司只有通过从竞争者那里夺得市场份额才能保持其历史增长速度。这样一来，由于削减价格或者其他增加销售的努力造成市场争夺战，将加剧行业竞争的激烈程度。需求下降将会进一步加剧竞争活动，特别是存在退出行业的障碍的情况下。这些障碍可能是无法转为它用的大量的资本投入、很少的能够转移出去的技术以及包括关闭工厂的高额成本。

(2) 高固定成本

如果行业的成本构成中包括很高的固定成本，而边际成本很低，那么，公司将承受着必须充分利用生产能力的巨大压力。同时，如果需求下降，公司就需要利用削价或其他武器去保持销售。在易腐产品行业里，也发生类似的行为。

(3) 不可预测的和多样化的竞争者

如果一个行业是由于各种各样的公司组成，它们的行为就更不容易预测。如果来自其他国家或行业的新的进入者不按竞争“规则”游戏，它们自行其是的行为将可能导致极端的反复无常的竞争局面。

(4) 低转移成本

当购买者从一个供应商转移到另一个供应商时，就会发生转移成本。例如，如果一家航空公司的机群由波音飞机组成改为由波音飞机和空中客车飞机混合组成时，就发生了转移成本。转移中，需要对机组人员进行培训，需要新的零备件库存，等等。如果行业中的转移成本很低，购买者可以不受什么损失地在各供应商之间进行选择。转移成本可以有形的，如在航空公司的例子里；也可以包括无形成本，例如与某供应商之间存在的顺利的合作关系。

(5) 商业产品

公司通过建立强势品牌，将自己的产品与其他公司的产品明显地区别开来，它就不必过分地担心竞争对手，因为它单独满足一个特定的市场需要。相应地，如果产品越商业化，公司所面临的竞争就越激烈。然而，由于品牌突出的是差异性，并且可以在顾客心理上形成转移成本，所以，品牌有利于降低竞争程度。

(6) 周期性波动导致生产能力周期过剩

在生产能力闲置期间，公司为了保证工厂开工，将会加剧行业内的竞争程度。

(7) 重大利害关系

在困难时期，公司面临的选择只有两种：是继续战斗还是撤退。对于大的公司来说，如果市场很重要，它们将倾向于继续战斗。当退出市场的成本很高时，也会发生类似情况。

争夺市场份额

新公司进入市场后，就会带来更多的生产能力。如果新增需求不足以吸收新增生产能力，新的进入者就必须为从现有的需求份额中分得一杯羹而竞争。要在这种条件下进入市场，就需要降低产品价格，或者改善产品特性，或者两者兼备。因此，新的进入者进入市场以后的最终结果，是降低整个行业的获利水平。然而市场上存在很多障碍，阻止新的进入者进入其中。

(1) 规模经济

如果大规模经营可以产生显著的成本优势，那么，新的进入者就必须达到这种规模，否则，较高的单位成本将限制其获利能力。人们通常认为规模经济是一种生产现象，但实际上它还存在于广告、采购、研究与开发和售后服务等活动之中。

(2) 经验带来的益处

通过学习经验的积累，可以降低单位成本。学习的不断积累可以使人们逐步发现更有效的工作方法，如果这一点很重要，那么新进入者就可能因缺乏经验而处于单位成本高的劣势。

(3) 获得专有技术

专利能够保护公司防止新的进入者，专有技术或者专门技能将增加进入的难度。

(4) 顾客对品牌的忠实度

顾客可能特别偏好某种品牌，或者他们与现有供应商建立了非常密切的关系，而不愿意割断这种关系。这样一来，新的进入者需要劝说顾客，说明承受回购它们的产品而产生的转移成本是值得的。这将成为进入市场的重要障碍。

(5) 进入的资本成本

如果资本成本很高，就会限制潜在进入者的数量。资本成本包括生产设施建设、研究与开发费用、建立销售网点费用以及产品初期促销费用等。

(6) 获得销售渠道

对于一个不知名的公司来说，如果不开展大量的宣传活动，如大做广告，要想劝服主要零售商销售它们的产品将是很困难的。如果所有大的销售网点拒绝销售新进入者的产品，它们就必须花费更多的资金去建立自己的直销网络。

(7) 高转移成本

顾客由于选择新的进入者的产品而承受很高的转移成本是另一种进入障碍。因此，如果 IBM 在大型计算机市场上装机量很高的话，这就成为一个相当有效的阻止其他潜在竞争者进入大型机市场的障碍，因为要从供应商处获得订货需要非常专门的优势，以冲抵改变计算机系统的转移成本。

(8) 政府政策

政府政策也是进入市场的一种障碍，政府通过限制发放许可证、发行独占特许权或者制定手续繁杂、实施成本高等措施，来控制行业的竞争。

(9) 获得低成本投入

如果新进入者的投入成本较高的话，进入市场将面临新的障碍。例如，远东地区劳动力成本较低，这就对发达国家纺织行业的发展造成障碍。

购买者议价力量

购买者或者顾客在下列情况中拥有强大的议价力量：

- (1) 购买者数量很少，但购买量很大；
- (2) 购买者承受很低的转移成本，具有较低的忠实度。这样，差异性很大的产品对购买者议价力量的影响反倒不如相对的无差异产品那样大；
- (3) 购买者面对很多小的销售商；
- (4) 对于购买者来说，所购买的产品并不重要，因此，购买者可以接受它，也可以放弃它；
- (5) 购买者掌握了大量的关于竞争性产品的信息，他们利用这些信息讨价还价；
- (6) 当存在实际风险的时候，购买者决定后向一体化，即自己生产而非购买产品。

在强大的购买者中，最好的例子是英国马狮公司，它拥有很多的小型制衣商；另一个例子是国防部，它向军火供应商订货。在这种情况下，购买能力高度集中，

对于供应商来说，失去订单将严重影响其生存。

更一般的情况是，当购买者面临很多的选择，而且转移成本很低或者根本不存在时，购买者就拥有很强的议价力量。购买者越集中，议价能力就越强。购买者的议价能力主要表现为它能够迫使价格下降。

供应商议价力量

与上述情况相对的是，在不影响销售的情况下，供应商提高售价的能力就是其议价力量。供应商拥有议价力量的主要原因是：

- (1) 对于购买者来说，对外采购是非常重要的；
- (2) 购买者变换供应商时产生很高的转移成本；
- (3) 供应来源非常有限；
- (4) 对供应商来说，任一购买者都不是重要的顾客；

(5) 当存在实际风险的时候，供应商决定前向一体化，即汽车制造商所产汽车不再经过经销商销售，而是建立自己的分销子公司。

这方面的例子有，煤气供应商对于玻璃容器行业的关系，以及芯片制造商对计算机行业的关系。“供应商”一词的含义还指资金和专门技能的提供者。因此，如果一个行业依赖于某些拥有专门技能的人，这些人就能提出提高收入水平的要求。例如，广告代理人高度依赖于少数富有创造性的设计人员，这些人可以获得很高的收入。

如果供应商是强大的，它们就能提高产品的价格，从行业中获得更大的利润。如果公司面临强有力的供应商和购买者，那么，该公司的利润就会受到严重影响。因为它不能将增加的投入成本以更高的价格转嫁给购买者，在这种情况下，这个行业对潜在的进入者来说就没有什么吸引力了。

替代品的威胁

我们通常是根据产品或者服务定义一个行业的。因此，我们有了铝罐业、制糖业或者比萨饼餐饮业等。据此我们能够识别生产相似产品又相互竞争的公司。然而，如果我们从购买者的角度来定义行业的话，就可能将完全不同的公司组成在一起，它们虽然生产不同的产品，但却能满足同类购买者的需要。喜欢甜咖啡的消费者会认为制糖商与人造糖精生产商的关系是直接竞争的；经常外出午餐的人们会认为比萨饼店、汉堡包店、酒吧和销售三明治的熟食店为争取他们用餐而直接竞争。

替代品是满足购买者需要的另一种方式。所以，电话传真机是信函的替代品，而不是包裹邮寄的替代品。在上面提到的第一种行业定义下，替代品为被替代品的价格规定了最高水平，因为被替代品价格上升以后，会导致原来忠实的顾客转向购买替代品。从这个意义上说，没有一种东西具有与替代品相同的效果，因为两者代

表着市场的有效需求的下降。

对一个行业界限的定义的艺术性要高于科学性，它对于准确评价行业的吸引力来说是非常重要的。如果根据产品定义一个行业，那么这个行业就会变得很狭窄，就会产生忽视竞争环境中关键方面的风险。有的行业按地理分割成很多部分，每个地区里有一至两个生产者，如采石场、电影院、动物园或地区性报社。在很大程度上，这种在不同地区经营的公司并不是直接竞争的。在对五种力量的分析中，要做的一项重要决定是确定行业界限。市场不是随意确定的，它是“战略市场”，在这个市场上，公司向按地域定义的顾客群提供他们需要的产品或者服务。无论市场是本地的、地区的、全国的、泛国家的（如欧洲共同体）还是全球性的，市场特点将决定哪一种市场适合某种分析。因此，据说由于运输成本的原因，瓦楞纸板市场应限制在生产者五十英里半径范围内；但是，从合理性上讲，录像带市场却可以是全球性的。为了深入认识我们可能采取的竞争战略，五种力量分析法就必须反映出这些不同的事实。在下列情况里，替代品的威胁是很大的。

- (1) 有许多相同的有效成本方法满足相同顾客的需要；
- (2) 顾客转向替代品只承担很小的转移成本；
- (3) 顾客对价格非常敏感，而替代品价格很低。

三、建立有效的情报系统

公司的决策者们为了了解其竞争对手，需要在上述各方面搜集大量信息，并进行解释和运用，收集竞争性情报所花费的金钱和时间是巨大的，而不收集情报所付出的代价更高。公司必须为此设计出能获得良好效益的情报系统。

(1) 建立系统

首先要求确认竞争性情报的主要类型，识别这种信息的最佳来源并委派专人管理该系统。

(2) 收集数据

公司所需数据应从一些领域（销售人员、渠道、市场研究公司、同业公会等）和公开数据（政府刊物、文章等）中不断加以收集。公司必须制定出不违背法律和道德标准的，获取有关竞争者的所需信息的有效方法。

(3) 评价与分析

需要检查数据的有效性和可靠性，给予解释并适当组织。

(4) 传播与反应

关键信息要送到有关决策者手中，并解答经理们关于竞争者的询问。

借助于这种系统，公司经理能通过打电话、布告、新闻通讯和报告及时获取竞

争者的信息，当经理人员需要对竞争者的突然举动作出解释，或需要了解竞争者的优劣势，或竞争者将会对公司计划实施的行动作出何种反应时，也可以与该部分联系。

为了制定一个有效的营销战略，一个公司必须研究其竞争者以及其实际和潜在的顾客。这在销售增长缓慢的市场尤为重要，因为销售只有通过从竞争者那里赢得顾客才能取得。

一个公司最密切的竞争者，是那些试图满足相同的顾客和需求，并提供相同产品或服务的公司。一个公司同样应当关注其潜在的竞争者，它们可能会提供新的或其他方法来满足同样的需求。公司应该用产业的和以市场为基础的分析来识别竞争者。

公司需要搜集有关竞争者战略、目标、优势和劣势以及反应模式的信息。公司需要知道每个竞争者的战略以便能识别其最密切的竞争者，并采取相应步骤。公司应了解竞争者的目标，以便能预测进一步的举动和反应。了解到竞争者的优势和劣势，将使公司能完善其战略以利用竞争者的局限，同时避免在竞争者最强的领域与之交锋。了解竞争者的基本反应模式，有助于公司选择和确定行动时机。

竞争情报需要不断地搜集、解释和分析。市场的营销管理人员应能够获得对决策有影响的任何竞争者的全面的和可能的信息情报。

只有这样，公司才能在充分掌握竞争环境的基础上，制定出正确的营销战略，战胜对手，获得成功。

四、如何界定竞争市场

总经理要正确界定竞争市场，首先要认清企业自身的竞争位置，才能有利于企业尽可能多的争夺市场份额。

企业在目标市场所处的六种竞争位置

在一个目标市场上，各竞争者之间的目标和资源情况都有很大差异，他们所采取的策略也有所不同。因此各企业会在目标市场上占据不同的竞争位置。一般来说，企业在其所处的行业中占据下面六种竞争地位的一种：

(1) 支配的竞争地位

这类企业控制着其他竞争对手的行为，可以在一个大范围内选择其营销策略。

(2) 强大的竞争地位

这类企业可以单独行动，而不至于危及本企业长期的市场地位；不论竞争者如何行动，都可以保持长期的地位。

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取1280元 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：13684609885 0451—88342620
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路120号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: www.mhjy.net

(3) 有利的竞争地位

这类企业拥有可供在执行特定策略时利用的力量，并有较多改善其市场地位的机会。

(4) 守得住的竞争地位

这类企业经营状况令人满意，足以保证自身经营下去，但它是在占据优势地位的企业默许容忍之下存在的，改善其市场地位的机会较少。

(5) 弱小的竞争地位

这类企业的经营情况难以令人满意，但仍有改善的机会，它必须重新定位，否则就要退出市场。

(6) 不能生存和发展的竞争地位

这类企业经营情况极差而且没有改善的机会。

因此，有必要对企业所在的市场进行界定。

怎样界定竞争市场

竞争市场界定可以采用以下的部分或全部方法 多样化(多行业)行业、行业部分、战略群体、一般市场、产品市场和 SIC 代码。采用这一种形式界定市场相对来说需要付出更多的时间。业务和资源来适当分析和寻找可持久的竞争优势。

在研究中，公司在不同程度上采用竞争市场界定。行业界定和竞争识别通常被认为是琐碎的工作；但显然，它们并非如此。美国政府关于未来 10 年成长最快的行业的研究表明：处于支配地位的企业将具有不同的规模。例如，据报道，大企业将在计算机设备和半导体制造方面领先，这些企业具有在工厂和设备大量投资所必需的资金和进行大规模生产的需要。相反，小公司预计会在许多商业和服务部门处于主导地位；这包括计算机、数据处理、保健服务和家居服务。小公司在服务业的优势在于企业家式的热情和技能，创造性和灵活性（人力资本是主要的成功因素）。

五、市场领导者的竞争策略

大部分行业都有一家企业是公认的市场领导者。这家企业在有关的产品市场上占有最大的市场占有率。它通常在价格调整、新产品开发、分销渠道和促销强度等方面均领导其他企业。不管领导者是否受到赞赏或尊敬，但其他企业都会承认它的统治地位。领导者是竞争者的攻击目标，竞争者或者向其挑战，或者模仿，或者避免与之竞争。一些最著名的市场领导者是：通用汽车公司（汽车业）、柯达公司（照相业）、国际商用电器公司（电话）、施乐公司（复印机）等。

居于支配地位的企业想要继续保持其第一名的位置，这就要求在三个方面采取

行动。首先，公司必须设法扩大整个市场需求；第二，公司必须采取有效的防卫措施和攻击战术，保护现有的市场占有率；第三，在市场规模保持不变的情况下，企业也要努力进一步扩大市场占有率。

扩大市场份额

一般来说，如果整个市场扩大，成支配地位的企业利润最大。

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

(1) 新使用者

第一种产品都有吸引顾客的潜力，因为有些顾客或者不知道这种产品，或者因为其价格不当或缺乏某些特点而不想购买这种产品。生产商可从三种人中寻求新的使用者。例如，香水生产商可努力说服那些不用香水的女士使用香水（市场渗透策略），或者说服男士开始使用香水（新市场策略），或者向外国出口香水（地理扩张策略）。

一个例子是波音飞机公司。当时，各航空公司购置的飞机足以满足需求，波音公司的波音 747 巨型喷气式飞机订购量急剧下降。波音公司认为扩大波音 747 型飞机销售量的关键是要帮助航空公司吸引更多的乘客，波音公司分析了各潜在的飞机乘客细分市场，认为体力劳动者乘飞机较少。波音公司鼓励航空公司和旅行社推出旅游包机的服务项目，并且向各工会、教会和协会等组织大力推销。

(2) 新用途

可通过发现并推广产品的新用途来扩大市场需求，例如，一般美国人每个星期有 3 个早晨吃干麦圈早餐，如果麦圈生产商能够说服人们在一天当中的其他时间也吃麦圈，他们就会盈利。比如，可促使人们用麦圈作快餐，以提高其使用率。

杜邦公司的尼龙也是一个开发新用途的典型例子。每当尼龙进入产品生命周期的成熟阶段，杜邦公司就会发现新用途。尼龙首先是用作降落伞的合成纤维；然后是作女袜的纤维；接着成为男女衬衫的主要原料；再后又成为汽车轮胎、沙发椅套和地毯的原料。每项新用途都使产品开始了一个新的生命周期。这一切都归功于该公司为发现新用途而不断进行的研究和开发计划。

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

(3) 扩大使用量

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

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

保持市场占有率

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

市场领导者怎样才能保护其阵地呢？2000多年前，孙子告诫其部下曰：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势”（《孙子兵法·势篇》），最富有建设性意义的答案是不断创新。领导者不会满足于现状，并在新产品构思、顾客服务、配销效率和削减成本方面在所在的行业始终居领先地位。它应不断提高自身竞争能力和提供给顾客更满意的服务。领导者使用的是“军事上的进攻原则”；司令官应采取主动，控制节奏，利用敌军弱点，以攻为守，才是上策。

（1）不断创新

居领导地位的企业要想在市场竞争中永葆青春，就必须不断地创新，以适应市场环境变化的需要。而要创新就必须了解市场上主流产品的发展趋势。只有这样，才能够有的放矢地创新。目前，市场上主流产品具有以下发展趋势：

快速化。产品能够迅速传递至顾客手中。如快速冲印、快餐店、花旗银行快速贷款作业等，均是使顾客能在最短时期内享受“产品”或“服务”。

健康化。由于日常生活的繁忙，大家对健康愈来愈重视，吃得好，亦要吃得健康，因此绿色食品、素食大行其道。用品方面也日益讲求健康化。

如日本的松下、日立、东芝、三菱、夏普、三洋等公司早在1993年底就决定停止在洗涤过程中使用R113（合探氟烃），并已开始研制无氟冰箱。而德国的博施、西门子、弗隆和利布赫尔四家公司已经开发了用丙烷等的碳化氢系气体作制冷剂的冰箱。

保障化。近年来人们对安全的需求更大于过去，除了保险的增长，保安、防盗（防盗器、防盗锁）、防弹（防弹衣、防弹车、防弹玻璃）产品，亦大幅增长。

简便化。顾客从购买产品、携带、使用、处理过程中，省时省力方便，也是一大发展趋势。例如，过去家用电器制造商一直追求的多功能化、多按钮化，今天已面临了反省期，“简单化”、“单按钮化”将是未来家电产品的发展趋势。日本各

大家电厂商纷纷推出容易了解、容易操作的产品，以抢占未来的市场。

多样化。顾客是一群难以捉摸的对象，“多样化”便可降低厂商因为产品过于“集中”所带来的风险。因为“自助餐式”的产品组合，多品牌的商品让游离分子逃不出企业的手掌心。此外，这种“自助餐式”、“任君挑选”的产品组合和多品牌策略也可占领货架空间，令竞争者无机可乘。

⑥ 贵族化。随着收入的增加，许多产品的需求量迅速增加。高价格产品、名牌产品大行其道，这类炫耀性产品或奢侈品除了反映生活水准的提高，更有利于个人表现其身份地位。在讲求“个人包装”的社会里，外显性产品（即曝光率高的产品），更能展现其品质与价值感。

⑦ 情趣化。现代人不但生活要有品质，也日渐注重趣味性。许多节日商品在特定节假日给顾客带来欢愉，更提醒人们工作忙碌之余，不忘与自己的亲朋好友共度欢乐的时光。巧克力糖、鲜花、蛋糕、新奇的礼品等近年来销售额一直居高不下，就可说明这点。

创新的形式多种多样，既有技术上的创新，也包括产品设计、销售渠道、服务方式等方面的创新。

(2) 发挥规模优势，降低销售价格

居支配地位的企业即使不发动攻击，至少也应保护其所有战线，切不可暴露其侧翼，它必须降低成本，使价格与消费者心目中的品牌的价值保持一致。

领导型企业由于在技术上、经营规模上占有优势，因此可以采取降低成本，降低产品的销售价格。与行业平均水平相比，领导型企业（产品）的总成本很低。因而它们可以获得与竞争对手相同的边际利润（或者更高的边际利润），而产品销售价格仍低于行业平均水平。

领导型企业在发挥规模优势，降低生产成本，降低销售价格时，必须要考虑以下问题：

消费者对价格变化敏感吗？

②如果竞争品牌也采用低价策略，消费者会做出何种反应？

是否还有未被占领的细分市场？

降低成本需要多长的时间？

降价与企业文化相协调吗？

⑥降价是否有损已树立起的品牌形象？

如果这条路线行不通，则要寻求其他保护该品牌市场占有率的方法。

(3) 采取合适的防御策略

近年来，世界性的激烈竞争使企业经营者对军事战争的模式产生兴趣，特别是对孙子、冯·克劳塞维茨、李德德·哈特的军事论著感兴趣。领导型企业就像世界上的大国一样，被告诫要用以下策略保护自身利益：

阵地防御。即集中大量的人力、物力和财力在现有的市场上构筑防御工事，

保护现有产品。这种防御是一种静态的、保守的防御策略。因为，即使像“可口可乐”、“拜耳阿司匹林”等这些被誉为不朽的品牌，也不能被企业当作未来发展和盈利的主要来源。

尽管“可口可乐”的产量目前几乎占了世界软饮料总产量的一半，但可口可乐公司仍在积极地开发酒类市场，还收购了几家果汁饮料公司，并分散资金经营海水淡化设备和塑料制品，阵地防御就如同法国的马奇诺防线一样，是抵抗不住德国人的进攻的。

②侧翼防御。侧翼即弱点。领导型企业要在其弱点建立防御阵地，以抵挡竞争品牌的进攻。如果侧翼阵地防守非常松懈，以致敌军仅用小股兵力即可加以钳制，那么其主力则可大摇大摆地安然而过，当然这样的侧翼阵地就没有存在的必要了。

以攻为守。即领导型企业在竞争品牌对自己发动进攻之前，先发制人抢先攻击。这种防御策略认为：预防胜于治疗，并可达到事半功倍的效果，因此要防患于未然。有时，这种以攻为守完全是一种心理战术。

例如，美国一家大型制药厂生产的某品牌药品是同类产品的领导者，每当它听说竞争对手要建新厂生产这种药时，它就在媒体上宣传自己正考虑扩大生产规模，并打算降价销售这种药品。听到这一消息后，竞争者立刻决定不进入该药品行业。而实际上，这家大型制药厂决不会降价，也不会真的扩大生产规模。

反攻防御。即使领导型企业采取了侧翼防御或以攻为守的策略，仍不能制止竞争品牌的攻击，那么，它必须向竞争者发动反击。反击既可以是正面的攻击（正面即优势），也可以迂回攻击对方的侧翼。在很多情况下，当领导型企业受到攻击时，它们并不急于还击，而是以静待变，先稍作后退，待竞争者的攻势完全展开后，再后发制人。这种策略虽然有一定风险，但是针对性强，反击力度大，成效显著。

例如，当通用汽车公司向市场提供豪华的“梅塞德斯”牌轿车时，凯迪拉克公司并没有急于还击，而是花了一段时间了解这种轿车的特点。一年后凯迪拉克公司设计出了比“梅塞德斯”牌汽车驾驶起来更平稳、乘坐更舒适的“塞维尔”牌汽车。结果，“梅塞德斯”牌汽车很快就被湮没在“塞维尔”牌汽车的热潮中。

机动防御。机动防御要求领导型企业不但要积极防守现有领土，还要将其领土扩展到可作为未来防御和进攻中心的新领域。领导型企业如果采取普遍的品牌多样化发展新市场，还不如在以两个方面进行革新，即市场扩展和市场多元化。这些使企业在策略上有较多的周旋余地，使其有能力抗击连续进攻，并能发动报复性的反攻。

例如摩里斯等美国烟草公司认识到对吸烟的限制正在加强，在寻找香烟替代品的同时，迅速转入啤酒、酒类、软饮料和冷冻食品等新行业。

⑥撤退防御。领导型企业有时会发现，由于经营范围过于分散，而竞争品牌正在蚕食若干市场。因此要进行有计划的撤退。有计划的撤退不是放弃市场，而是放

弃薄弱的领域，支援较强的领域。有计划的撤退是为了巩固和加强品牌的竞争力，是一种在关键阵地上集中优势兵力的行动。

扩大市场占有率

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

几年以前，美国策略计划研究所开始了一项称为“管理策略对利润的影响”(PIMS)的研究，该项研究试图明确哪些因素对利润产生最大的影响。它从许多行业的 600 多家企业单位中搜集资料，找出了与利润率有关的最重要因素。关键的因素包括市场占有率、产品质量等等。

这项研究成果促使许多公司选择扩大市场占有率为目标，因为这样不但可以创造更多的利润金额，而且也提高了利润率(投资报酬率)。

例如通用电气公司决定必须在每个市场上至少名列第一或第二位。否则就要撤退。该公司曾将电脑和空调机两项业务的投资撤回，因为它在其中无法取得独占鳌头的地位。有些人冷嘲热讽地说：对通用电气公司来说，凡是需要进行竞争的市场，它都不是真心实意地想固守它。

不过，企业切不可认为提高市场占有率就会自动增加盈利，这主要取决于企业为提高市场占有率所采取的策略。

一般情况下，利润率会随着市场占有率的提高而呈曲线增长，因为单位成本会随着市场占有率的提高而下降。因此，扩大市场占有率对提高企业利润水平大有裨益，利润水平提高了就有利于增强品牌竞争力。下面是两家企业如何保持其品牌的市场领导地位的实例。

(1) 宝洁公司的竞争策略

宝洁公司是全美小包装消费品行业中的佼佼者。在 8 种主要产品市场中，它所销售的品牌都名列前茅。

宝洁公司为维护上述品牌的领导地位，采取了以下策略：

了解顾客。宝洁公司通过连续不断的市场调研，了解自己的顾客的基本情况。同时还设立免费投诉专用电话，顾客能随时直接打电话给宝洁公司，就公司的产品提出批评意见。

长期展望。宝洁公司对每一个市场机会都费心研究，从而设计出最佳产品，然后通过长期努力，使产品获得成功。例如，公司的“普林勒斯”牌油炸土豆片虽然屡遭挫折，但他们仍苦心经营，使之日臻完善。

产品创新。宝洁公司是积极的产品创新者和按利益进行细分市场的热衷者。它不是用大量广告投入推出相同品牌的产品，而是推出新的品牌。该公司花费 10

年时间，研制出第一种有效防治龋齿的牙膏——“克青丝”。之后又历时数年，研究并推出了第一种有效去头皮屑的洗发精——“海飞丝”。该公司通过消费者全面彻底检测新产品。只有当消费者表示出对该品牌产品真正的喜爱时，它才将新产品推销到全国市场上。

质量策略。宝洁公司设计的是超出一般质量水平的高质量产品，产品一经推出，公司便长期不懈地致力于提高产品质量。当他们宣称推出“新而好的产品”时，他们能确实做到。与此相反，有些企业在确定产品质量标准后，便很少加以改进；另外有些企业则故意降低质量、以便捞取更多利润。

占领产品两翼阵地。宝洁公司生产不同类型和不同款式的品牌，以满足顾客的不同偏好。这使其品牌在货架上占据更多的空间，从而防止了竞争者争夺未被占领的市场。

⑥多品牌策略。宝洁公司首创在同类产品中营销几个品牌的策略艺术。例如，该公司生产的洗衣粉一共有 8 个品牌，每个品牌在消费者心目中的定位都略有差异。这种策略就是要设计满足各种顾客需求的品牌，以此与某些竞争者的品牌争夺。每个品牌的经理独立经营自己的品牌，并且为了获得公司的资源而相互竞争，该公司有几种品牌在货架上“封锁”了货架的空间，同时也就加大了对经销商的影响。

⑦品牌扩张策略。宝洁公司常常使用自己著名的品牌来推出新产品。“象牙”牌已经从肥皂发展到液体皂和洗衣粉。用现有的强大品牌推出新产品可节约大量广告费用，使新产品迅速获得认可和信誉。

⑧大做广告。宝洁公司是美国最大的小包装消费品的广告客户，它在 1984 年的广告开支就已超过 8.72 亿美元。在这方面，它从不惜耗费巨资，在消费者心中保持较高知名度，刺激需求。

⑨朝气蓬勃的营销人员。宝洁公司有着第一流的市场营销人员，他们卓有成效地获得货架空间，与零售商合作在现场进行展销和促销活动。

⑩有效的促销。宝洁公司专门设立了一个促销部门，协助各位品牌经理进行卓有成效的促销活动，以便达到其特定目标。该部门研究消费者的信息和贸易成交结果，并就这些信息和结果提出专家意见。同时，该公司倾向于少用各种促销方案，而多用广告来培养消费者长期的偏好。

⑪强硬竞争。宝洁公司总是使用“大棒”逼迫入侵者就范，为了通过促销活动打垮新的竞争品牌，阻止它们在市场上站稳脚跟，花费巨额也在所不惜。

⑫生产效率。宝洁公司作为著名的营销公司享有威信，作为生产商它也是声名卓著。该公司花费巨资发展和改善生产经营，使其产品成本在全行业中处于最低水平。

⑬品牌管理系统。宝洁公司首创品牌管理系统。每一个品牌都由一名主管全面负责。许多竞争者仿效这一系统，但是总比宝洁公司逊色一筹。因为该公司多年实

行这种系统，已使这种系统大为改观。

由此可见，宝洁公司的 8 个品牌之所以能保持其领导地位，不是因为它在某个环节上获得成功，而是因为它卓有成效而协调地将市场领导的诸要素组合在一起了。

(2) 卡特匹勒公司的竞争策略

从 20 世纪 40 年代起，美国卡特匹勒公司便主宰着建筑设备行业。该公司生产的拖拉机、挖土机、装卸机都涂上了人们所熟悉的黄颜色，在建筑工地上随处可见，占全世界重型建筑设备销售量的 50%。虽然卡特匹勒公司生产的设备售价高，并且正受到一批强大的竞争对手如约翰·迪瑞、马希福哥森、上一凯斯和小松制作所等公司的围攻，但它还是使其品牌保住了领导地位。归纳起来，其成功的原因可归纳为以下七点：

优越的产品质量。卡特匹勒公司生产的优质设备以其可靠性而闻名。客户在购买重型工业设备时，可靠性是要考虑的关键因素。卡特匹勒公司用超过规定尺寸标准的加厚钢板设计产品，使顾客感到其优越质量是足以令人信服的。

广泛有效的营销系统。在该行业中，卡特匹勒公司拥有最多的独立的建筑设备经销商。该公司有 260 家经销商遍布世界各地，经销其生产的所有产品。卡特匹勒公司的经销商能全力以赴销售该公司的设备，不曾销售其他产品。另一方面，竞争者的销售商通常缺乏品种齐全的产品。只销售一些补充性的、无竞争力的产品。卡特匹勒公司可在提出申请的经销商中选择最佳人选、投入大量的资金培训、激励他们。

优质服务。卡特匹勒公司已经在世界各地建立起本行业中首屈一指的零部件和服务系统。世界上无论何地，若有设备发生故障，卡特匹勒公司可在几小时内提供替换的备用件和服务。竞争者如不大量投资，便难以达到这种服务水准。

优异的零部件管理。卡特匹勒公司有 30% 的销售量和超过 50% 的利润都来自替换备用件的销售。卡特匹勒公司建立了优秀的零部件管理系统，以维持其在该项业务的高额利润。

额外价格。卡特匹勒公司能以比竞争者的同类设备高 10% ~ 20% 的额外价格销售设备，这是由于客户都认识到可从中得到额外的价值。

⑥品种齐全策略。卡特匹勒公司生产品种齐全的建筑设备，顾客一次能购到所需的全套设备。

⑦优惠融资。卡特匹勒公司向购买其设备的顾客提供优厚的信贷条件，这一点至关重要。因为购买这种设备所需的资金太大。

六、市场挑战者的竞争策略

如果企业是处于市场挑战者的位置，那么第一要务就是要明确竞争对手，然后选取正确进攻策略，才有可能一击得手。

明确竞争对手

市场挑战者首先必须明确其策略目标。军事上的“目标原则”认为：“每一项军事行动必须针对一个明确无误、有决定意义和可达到的目标。”大多数市场挑战者的策略旨在扩大市场占有率，他们认为这样会增加利润。在确定目标时，无论是要打败竞争者还是降低其市场占有率，都要提出这个问题——即谁是竞争对手。与真实战争不同，在军事作战中，敌人是“明确”的，而工商企业在大多数情况下只能选择其竞争对手。进攻者大体上可选择三种企业作为攻击对象：

(1) 它可攻击市场领导者

这一策略风险较大，但潜在的收益也颇非。目前，在国际市场的领导型品牌有一些是抢先进入市场的拓荒品牌，而另一些则是由后来居上的挑战型品牌发展而成的。由于采用的竞争策略正确，这些“后来居上”的挑战型品牌大多数都成功了，常常在产品的早期增长阶段就成为领导型品牌。这些挑战型企业成功的秘诀归纳起来主要有：

重视大众市场

在市场营销中，企业一般都强调自己产品的特征，来进行市场定位，以提高价格，增加收益。对成熟的产品来说，更是如此。新产品刚上市，通常价高、功能少、质量也不稳定，很难吸引消费者，销售量也就有限。要度过这个阶段的困境，必须要开发大众市场。

1956年，安派克（AmPex）公司首先推出录像机，每台5万美元，成为录像机市场的拓荒品牌。当时与安派克竞争的，只有遥遥落后的东芝与RCA这两个公司。安派克几乎垄断了录像机市场。但是安派克并没有去改进产品，降低价格，打开大众市场，而是希望降低对录像机市场的依赖，转而开发音响器材与电脑配件。

就在这个时候，新力、JVC与松下三家企业却看出了录像机大众市场的潜力，决定联手进行研制。新力公司期望将每台售价降到5000美元，再降到500美元，达到安派克当初定价的1%。JVC也将每台500美元定为努力目标。

这些公司瞄准了大众市场的远景，经过20年的努力，终于开花结果，到了70年代中期，已成为电器市场的领导者。1970年之后的15年中JVC录像机的销售额从200万美元跃升到20亿美元，松下录像机的销售额也从600万美元增加到30亿

美元，新力的销售额则从 1700 万美元上升到 20 亿美元。

反观拓荒品牌安派克，15 年间，销售额只从近 2.9 亿美元增加到 4.8 亿美元。

管理层对策略目标的支持

有些成功的产品是靠长年累月不断地在设计、生产和营销上，一小步又一小步地创新累积而成。管理阶层的执著就是这个漫长过程中的重要支柱。

美国 RCA 公司在 1954 年率先推出彩色电视机。但当时绝大多数的电视节目还停留在黑白阶段，而且黑白电视机的接收效果也非常好，因此，消费者对彩色电视机没有太大感兴趣。RCA 公司知道要打开大众市场，就必须做长期准备，因此决定从两方面着手。一方面致力于提高彩色电视机的质量。另一方面要求下属子公司——美国全国广播公司（NBC）播出彩色电视节目。经过十多年的努力，到 60 年代中期，消费者终于认为彩色电视的时代已经来临，彩色电视机的市场随之打开。RCA 从此奠定了长期领导者的地位。

长期的产品品牌投资

产品品牌要取得领导地位，企业需要有远见和进行长期投资，渡过产品研制和营销上的挣扎期，即使在入不敷出的时候也不改变。

长期投资包括两个方面：A. 有足够的经济资源；B. 愿意将经济资源运用在产品开发上。上述两方面，缺哪一方面都会使企业失去未来市场。

1975 年，美国 MITS 公司首先开创个人电脑的市场。在随后的几年中，许多企业纷纷加入这一行业，但是真正能领导市场的只有苹果电脑公司。苹果电脑公司获得了强大的经济支持，持续研究开发新产品，并迅速拓展全国市场。

持续地研究创新

消费者的需求、科技的进步与竞争环境都在不断地发生变化。以创新进入市场的挑战型企业，必须连续不断地创新，才能成为领导型企业。但是，一般有三个原因影响企业创新：

A. 企业怕创新的成果破坏了既有产品的地位。IBM 曾经减缓小型电脑与工作站的发展，以维持当时的大型主机电脑的市场。

B. 企业满足于现状而减缓创新。安派克公司之所以丧失大众市场，部分的原因就是管理者满足于自己在专业市场上的销售量。

C. 企业组织过于庞大会阻挠或延缓创新。虽然 IBM 和 GM 都有丰富的科技与经济资源，但也都因为组织内部层层关卡的限制，延缓了新产品上市的进程。

“吉列”剃须刀的发展历史，则是企业以创新获得领导地位的最佳证明。

1930 年，美国吉列公司看准了大众市场，推出装有可丢弃刀身的廉价安全剃须刀，从此改写了剃须刀的历史。在两次世界大战期间，吉列公司又抓住美军部队的庞大市场，成功地将新产品推广开来。由于吉列公司不仅拥有产品的专利权，而且不断拓展大众市场，进行创新，因此，领导了剃须刀市场达半个世纪之久。1962 年，“吉列”剃须刀的领导地位达到了巅峰，市场占有率达 72%。

但是，吉列公司也曾遭遇到严重的挑战。1962年，英国的成金生公司推出不锈钢剃须刀，寿命是“吉列”剃须刀的3倍。直接威胁到“吉列”的市场地位。

为了保护产品在市场上的地位，吉列公司决定牺牲既有的产品来创新。1972年，吉列公司推出了双刃剃须刀，眼看着双刃剃须刀淘汰了自己的旧有产品。1977年，当双刃剃须刀仍受男士青睐时，吉列公司又推出了旋转刀头剃须刀。1989年，吉列公司又推出了感应式剃须刀，这个创新之举，真的使刮胡子成为享受。

充分发挥经营优势的杠杆作用

当企业主导了某一类产品市场时，如果运用既有品牌的知名度、销售渠道、生产与管理的优势打入相关产品市场，即使不是拓荒品牌，也能竞争成功，成为领导型企业。

例如IBM在大型电脑上的辉煌成绩，让它在打入个人电脑市场时，立即享有品牌知名度和分销优势。

1961年，荣冠公司改变低热量可乐的市场定位，把这种原本专为糖尿病患者等特殊需要的人设计的可乐，首次推向大众市场，荣冠公司并为它的低热量可乐投入了几百万美元的资金进行广告宣传。但是，这些努力仍抵挡不住“可口可乐”与“百事可乐”对这一市场的进攻。1982年，可口可乐公司的“健怡可乐”在一年之中就后来居上，抢得了市场领导地位，充分显示了企业经营优势的杠杆作用。即使“健怡可乐”晚进入市场，也能成为领导型企业。

不过，企业要让既有经营优势成功地发挥杠杆作用，向相关的产品类别繁殖延伸、扩张品牌，首先要注意企业必须在原有的产品类别中，至少享有分销、生产、研制或品牌知名度等任何一方面的优势，才具备发挥杠杆作用的基础。其次，新产品的类别必须与旧有产品类别密切相关，原有的经营优势才能顺利过渡到新的发展领域中。

(2) 它可攻击规模相同但是经营不善、资金不足的企业

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

(3) 它可攻击那些区域性小型的、经营不善、资金不足的企业

有几家大啤酒公司发展到目标的规模，并不是靠争夺对方的顾客，而是靠吞并小啤酒公司，蚕食小块市场。

因此，选择对手和选择目标的问题互相影响。如果进攻的企业的目标是市场领导者，其目的可能是要争夺市场占有率。例如，毕克公司根本没有想过要在剃须刀市场上打垮吉列公司，它只是想获得更高的占有率。如果进攻的企业攻击的目标是一个小型区域性公司，其目标可能是要将该公司排挤出市场。

选择进攻策

进攻策略种类有很多，比较合适有效的有以下几种：

(1) 正面进攻

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

进攻者如不采取完全正面的进攻策略，可采取一种变通形式，即采取一种略加变化的正面进攻策略，最常用的方法是针对竞争对手实行降价。这种策略有两种形式：较常用的制胜策略是所提供的产品在其他条件方面与市场领导者的不相上下，而只是在价格上予以打击。如果市场领导者泰然处之，不进行反击，以及竞争者能够使市场上顾客相信其产品不亚于其竞争对手的产品，且价廉物美，这种方法才可以奏效。

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

(2) 侧翼进攻

敌军布防总是在它认为是易受攻击之处布置最强的兵力，其侧翼和背后部署的兵力必然较弱。因此，其弱点（未加防备的侧面）自然成为对手攻击的目标。现代进攻作战的主要原则是：“集中兵力攻敌弱点”。进攻者会向敌军严密防守的正面佯攻，牵制其防守兵力，再向其侧翼或者背面发动猛攻。这种“迂回战术”是出其不意，攻其不备。侧翼攻击在市场营销中非常重要，特别适合于那些资源比竞争对手少的进攻者。如果进攻者不能用强力击败对方，就可采取声东击西的欺骗战术制胜。

侧翼进攻策略有两种方式——地理的和细分市场的。地理的攻击是指进攻者向竞争对手在全国乃至全世界经营薄弱的地区发动攻击。

例如，国际商用机器公司的一些对手选择该公司比较忽视的中小城市，建立强大的分公司。

另一个可能更有力的侧翼攻击策略是发现市场领导者尚未满足的市场需求。

例如：德国和日本的汽车生产商虽然知道美国买主喜欢大型、豪华、耗油多的汽车，但是他们却不生产这种汽车与美国汽车生产商竞争，而是发现了一个尚未被满足的细分市场，即对节油的小型汽车的需求。他们积极采取行动填补这个市场的空缺。结果，美国人对节油的小汽车的爱好不断增长，并且发展成了一个广阔的市场。对此，他们颇感满意，但这却使底特律的汽车生产商大吃一惊。

米勒制酒公司可说是“发现”了“低度”啤酒这个细分市场，并扩大这个市场上尚未被满足的空缺，结果将其发展为整个行业的大市场。5年之后，它从本行业的第7名一跃成为第2名。

(3) 包围进攻

单纯的侧翼攻击是指集中力量填补竞争者在现有市场上无法覆盖的空缺。另一方面，包围进攻的策略则是企图通过“闪电”般的攻击，夺取一大块对手的市场。包围进攻是指在几条战线发动全面攻击，迫使对手在正面、侧翼和背面同时全面防御。进攻者可向市场提供竞争者能供应的一切，甚至比竞争者还多，使自己提供的产品无法被拒绝。如果攻击者的资源比对手更加充足，并且确认能完全包围对手，并能迅速地击垮对手抵抗的意志，这样包围进攻才能奏效。以下是一个例子。

精工表公司对手表市场的进攻具体说明了如何运用包围进攻策略。几年来，精工表在每个主要手表市场上的占有率都很高，并以其种类繁多、不断更新的款式使其竞争者和消费者瞠目结舌。在美国，该公司供应大约 400 个品种，但是其市场营销的目标是要在全世界制造并销售大约 2300 种手表。“他们通过流行款式、特性、使用者偏好以及一切可以激励消费者的手段达到目标。”美国的一家竞争对手的副总经理羡慕地说了这番话。

(4) 迂回进攻

迂回进攻是最间接的进攻策略，它避开了所有针对竞争对手现有领域的作战行动。这是指绕过对手。向较容易进入的市场发动攻击，扩大自己的市场占有率。有三种方法可供采用：多元化经营无关产品；将现有产品打入新地区市场来开展多元化经营；蛙跳式跃入新技术领域以替代现有产品。

技术的蛙跳式发展是高新技术产业常用的迂回策略。挑战者既不模仿竞争者的产品，也不发动代价高昂的正面进攻，而是潜心研究，开发新技术。当其感到稳操胜券时才发动进攻，因此将战场转移到自己占有优势的领域。智力电视游戏机公司（Intellevison）在电视游戏机市场上向艾达利公司发动进攻，正是避开艾达利公司技术处于鼎盛的状态，待到自己的技术超过艾达利公司时才向其发动进攻。

(5) 游击式进攻

游击式进攻是市场进攻者可以选择的另一种策略，特别适合于资源短缺的小企业。游击战是指向对方不同的地区发动小规模、断断续续的攻击，其目的就是骚扰竞争对手，使其疲于奔命，最终巩固永久性的市场地位。

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

将游击攻势只看作供实力较弱的挑战者使用的“低资源”策略的看法是错误的，大企业有时也可使用。采取连续不断的游击攻势一般认为比正面、包围或侧

攻击可节省开支。尽管如此，这种策略也可能是代价昂贵的。

市场追随者的竞争策略

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

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

这并不意味着市场追随者毫无策略可言。市场追随者必须懂得如何保持现有的顾客，以及如何争取一定数量的新顾客。每个追随者都力图给目标市场带来某些独特的利益，如在地点、服务和融资方面给予优惠或方便。追随者是挑战者攻击的主要目标。因此，市场追随者必须保持较低的生产成本和优异的产品质量与服务。当新市场开放时，追随者也必须很快跟进。追随并不等于被动挨打。追随者必须选择一条不会引起竞争者报复的发展道路。追随的策略可分为三大类：

(1) 紧跟其后战略

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

(2) 有距离追随策略

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

(3) 有选择追随策略

这种企业在某些方面紧步领导者后尘，有时候又自行其是。这种企业往往在后发展成为挑战者。

这些企业有时制造世界名牌产品的仿制品。有时候使用读音相似的名字，对产品的特征稍加变动。不论是何种情况，品牌领导者都面临严重的威胁，必须设法制定对策，或者击败这些“追随者”。

市场补缺者的竞争策略

对于市场补缺者来说，选择小生境市场，实行专业化营销是不错的方法。

(1) 选择小生境市场

小生境市场是指被大企业所忽略或不重视的规模很小的市场。几乎每个行业都有一些小企业专门在市场的某些部分经营，避免与大公司冲突。这些小企业占据着一定的小生境市场，它们专营大公司可能忽略或不屑一顾的业务，为市场提供有效的服务。小生境市场不仅使小型企业对其产生兴趣，而对于某些大公司内部较小的业务部门也是这样。这些公司努力开发一个或若干个没有风险又有利可图的小生境市场。理想的小生境市场应具备以下特征：

这个小生境市场有相当的规模和购买力而足以盈利；

这个小生境市场有发展潜力；

强大的竞争者对这个小生境市场没有兴趣；

企业具备有效地为这个小生境市场服务所必需的能力和资源；

企业已在顾客中建立良好的信誉，能藉此抵御强大竞争者的攻击。

(2) 实行专业化营销

成为补缺者的关键因素是专业化。企业必须在市场、顾客。产品或营销组合系列方面实现专业化。市场补缺者可在以下几个方面实行专业化营销：

最终用户专业化。企业可专门为某一类型的最终使用的客户服务。例如，律师事务所可以专门为刑法、民法或者工商法等市场服务。

垂直层次专业化。企业可专门生产与配销循环周期的某些垂直的层次经营业务。例如，铜制品公司可集中生产铜材、铜部件或铜制品。

顾客规模专业化。企业可集中力量分别向小、中、大规模顾客销售。许多补缺者专门为大企业忽略的小规模顾客服务。

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

地理市场专业化。企业只向某个地点、地区或世界上某个区域销售产品。

⑥产品或产品线专业化。这种企业只制造一个产品线的产品或者一种产品。实验室设备行业的企业只生产显微镜，甚至只生产显微镜的镜片。

⑦产品特点专业化。这种企业只生产某种产品或者有某种特点的产品。例如，瑞克出租汽车公司（Rent-a-Wreck）是加利福尼亚的一家出租车代理商，只出租敞篷汽车。

⑧加工专业化。这种企业只生产顾客订购的特制产品。

⑨质量与价格专业化。这种企业在市场的底部或顶部经营。例如休利特——柏卡德专门在高质量、高价格的微型电脑市场上经营。

⑩服务专业化。这种企业提供一种或几种其他企业所没有的服务。例如，一家银行可以接受客户用电话申请贷款，并将现金交给客户。

⑪销售渠道专业化。这种企业只有一种销售渠道服务。例如，有一家软饮料公司决定向汽车加油站供应一种大容器装的软饮料。

电脑公司就是属于最近转变的小生境市场的营销中“最终用户”这一类，但是它称之为“垂直营销”。多年来，电脑公司向许多市场横向销售普通硬件和软件系统，价格战愈演愈烈。一些小公司开始通过垂直部分专营——法律事务所、医疗机构、银行等。它们研究目标群体对硬件和软件的特殊需求，设计比普通产品更有竞争力的、附加值高的产品。它们训练营销人员，使他们理解特殊的垂直市场并为之服务。

第十四章 客户管理

本章提要

客户管理是在客户信息收集和分析的基础上对客户的情况进行把握，能够提高销售活动的成果，进行欠账款管理及信贷管理也能够与用户建立良好的关系。

- 一、客户信息反馈
- 二、客户管理的目标和内容
- 三、客户管理分析的具体流程
- 四、客户管理的四种操作方法
- 五、成功的客户服务策划
- 六、客户满意度的调查
- 七、正确处理客户投诉

一、客户信息反馈

客户信息管理是客户管理的重要方面，因此营销个体必须要具备信息管理能力，从而正确分析信息内容本身。

营销个体的管理能力

营销个体往往被许多信息所包围，从电视、报纸、杂志以及自己的所见所闻，信息的种类不胜枚举。

营销个体必须具有从广泛的信息之中发现对销售活动有价值的信息，以及对这些信息进行加工、分析，并将其有效运用到销售活动中的高度的信息收集及分析处理能力。

这种信息收集和分析处理的能力就是信息管理能力。信息管理的程序如下：

明确信息收集的目的→信息收集→信息源的研究→评价信息价值→信息的加工、分析→信息运用。

为了将信息有效地与销售活动相结合，首先要明确收集信息的目的。营销个体收集信息目的是为了完成现在的销售目标。此外，那些收集到的信息也有利于将来更高的销售目标及更广泛的销售活动。总而言之，为了得到长期的营业额、利润的增长及企业市场份额的提高，营销个体必须做好长期信息收集的工作。

在收集信息目的的指导下，所收集到的信息应包括哪些内容呢？要了解这一点，我们必须先说明一下信息的种类。信息的种类可简要列举如下：

(1) 需求及同行业动向

需求及同行业动向是关于销售某类商品的行业及需要这类商品的顾客的信息，它涉及到社会需求及其增长、同行业总体的景气情况和技术动向等。

(2) 客户的状况

在对客户进行管理的基础上，最为重要的信息是关于客户状况的信息，这一信息的收集情况是决定能否战胜其他竞争公司的关键。

该信息的主要内容可列举如下：

客户的经营状况；

客户的经营方针、销售方针；

客户的商品机构及其动向；

客户的商品购入渠道；

对客户的企业市场占有率；

⑥对客户的其他竞争公司的动向；

⑦顾客对本企业及其他竞争公司的评价。

(3) 竞争公司的动向

其他竞争公司的动向，往往会极大影响着本企业的销售目标和今后的销售方针。为了完成本企业的销售目标及今后继续发展本企业的市场，应尽早抓住其他竞争公司的动向，并要灵活有效地对这些信息采取相应的对策。

通常情况下，关于其他竞争公司的内容有：销售实施策略；新产品动向；重点客户、老客户；利润构成、财务体制；主要人物动向。

(4) 本企业过去及现在的实绩

这是关于本企业销售实绩的信息，是关于何种商品在哪一类客户中可以取得多少销售量，以及欠款回收状况如何等各方面的信息。

营销个体应根据这一情报来研究下一时期的销售目标，以及为了完成现在的销售目标所必须采取的对策。

(5) 其他信息

其他信息包括国内外的各种动向，如政治、经济、社会动向等。这些信息应在社会的总体背景潮流中来具体把握。

信息收集有以上一些种类，但还可以根据这些信息的来源将它们划分为内部信息和外部信息。

所谓内部信息是指可以在企业内部获得的信息。这种信息可进一步分为定量信息和定性信息。

定量信息一般包括如下内容：

A. 关于接受订货的信息；B. 各种商品及各种客户的销售情况；C. 生产或采购情况；D. 库存情况。

定性信息一般包括如下内容：

A. 销售方针；B. 来自同事、部属的信息；C. 新产品信息及开发状况。

外部信息是在作出市场分析和销售战略制定时不可缺少的信息。外部信息的主要信息源有：A. 一般报纸、杂志；B. 专门杂志；C. 研究、调查机关；D. 采购地；E. 顾客；F. 同行业其他公司；G. 政府机关；H. 同行业团体。

这种信息是通过访问活动及其他机会，从人群和报刊中获得的信息。

但这些信息必须有意识地去收集，否则是非常难以得到的。

例如营销个体想收集来自顾客的信息，但顾客通常是不可能主动提供信息的，因此在对相关顾客进行提问时要想方设法达到自己的目的。

要做到这一点，就应在向对方进行诱导提问时，注意观察对方的表情及态度的变化，推测实际情况，以获取可靠的信息。

为了能较好地收集信息，还应注意以下几点：

(1) 在人群密集的区域必然会有所发现，因此要有广泛的人际关系，如果时间允许应参加一些聚会等。

(2) 要记住双方便利的原则，优秀的信息收集者必须是能够满足对方需要的信息提供者。

(3) 养成阅读报刊的良好习惯。

(4) 信息一定要在当天整理。在报刊中得到信息要注意收集，还要将看到或听到的信息做好笔记。

单单是信息收集并不能算是信息管理，还要对所收集到的信息的可靠性和正确性作出判断、分析、加工，这样才算是信息管理的开始。其中尤其重要的是对信息的可靠性和正确性作出判断。如果信息与实际情况并不相符，就可能出现依据这一信息作出错误决定的危险。

为了判断信息的可靠性和正确性，我们要对以下几点进行检查：

(1) 信息来源及获取信息的途径是否可靠；

(2) 信息的收集是片面的，还是从多方面进行的；

(3) 对收集到的信息是否作出冷静的思考和客观的评价。

为了方便信息的使用，应对收集到的信息进行加工、分析。这是因为在提供信息时，根据对方的需要不同，提供信息的内容也要作出相应的变化。

例如：向上司及领导报告时，只需将要点作一简要的总结，而在请求指示时，则要作尽可能详细的书面报告。对于如过去的实绩等类似的定量信息，要将其加工成时间序列图表等，这样就易于把握和理解其特征。

由于信息在具体行动中具有十分重要的作用，所以，对于一事物现在的情况及其关系以及将来的变化等都要作为信息进行收集加工并作出分析，使之成为自己行动的导向，这样才能算是信息的有效运用。

在整理信息时，要填入每日记录的营销日报，还要使用笔记本、剪报和办公自动化机器等，从而使自己和其他任何人都能养成使用这种经过整理的信息的习惯。

客户信息

客户信息在广义上包括：客户的动向；接近客户的其他竞争公司的动向；客户所处的环境等营销个体必须加以管理的信息。

本章我们所要阐述的是狭义上的客户信息，即有关客户的直接信息的内容。客户的直接信息，可概括出以下内容：

(1) 客户的业务内容和业绩变化；

(2) 客户的销售方针；

(3) 本企业在客户中所处的位置及其变化；

(4) 其他竞争公司在客户中的状况。

客户的业务内容和业绩变化，可以说是直接信息中最为重要的信息。如果没有此信息，本企业的销售活动就不可能开展。

关于客户业务内容的信息，在客户是工厂的情况下，是关于他们所制造产品的

生产动向及新设计产品、开发中产品的信息。此外，他们在何处部署何种业务，也是必须掌握的信息之一。

业绩变化信息是关于客户的销售额和日常利润的信息。营销个体要了解客户的支付能力等信贷管理及客户经营上面临的问题等情况。

由于销售活动不是无利息、无担保的贷付行为，所以在收回贷款后才算结束。因此，营销个体要依据业绩变化信息，检查客户的业绩是否恶化，防止客户长期欠款，所以应切实做好资金回收工作。

在了解到这种信息之后，企业就可以对客户提出解决问题的方法，这是进入具体商谈的第一步。

关于销售方针的信息，是关于客户今后重点发展的产品及流通渠道的选择等方面的信息。如果了解了客户的销售方针，就可使具体提案易于得到客户的接受，谈判也可顺利进行。

关于本企业在客户中所处的位置及其变化的信息，是客户如何考虑本企业的作用及重要性，以及这一考虑结果在何种程度上影响着贸易的信息。企业要充分认识到自己所处的位置，在商谈的进程中应把握必须强调的问题和必须注意的问题。在销售活动中，与客户搞好关系是十分重要的，同时也要注意销售活动中不应只考虑自身企业与客户有多么良好的关系，有共同解决问题的提案，但当其他竞争公司有优于本企业的战略时，商谈就不能取得成果。因此要充分了解其他竞争公司接近客户的战略信息。如果没能很好地掌握这一信息，那么不仅是现在正在进行中的商谈不会有什么成果，即便连已经建立起来的客户关系也会面临着崩溃的危险。

二、客户管理的目标和内容

客户管理是为了提高销售活动的成果，进行欠账款管理及信贷管理，此外与客户建立良好的关系也是客户管理的目的。

客户管理目标

客户管理是指在客户信息收集和分析的基础上对客户的情况进行把握。

客户管理的第一目的是按照客户的情况来进行销售活动，提高销售活动的成果，从而根本性地强化销售力。例如：即使商品质量很好，但客户管理比其他竞争公司差，那么与客户的需求不一致的产品就不会被其采用。为了杜绝这种情况的发生，就必须很好把握客户的状况。

客户管理的第二目的是要有利于欠账款管理及信贷管理。销售活动在钱款回收之后才告结束。根据客户管理的要求，在检查销售实绩的同时，也应检查回收条件

及欠账款的滞留状况，必须尽早地、确实地对欠账款的回收进行管理。如果欠账款晚收或根本不能收回，那么销售活动中得到的利润就会因利息的支出而蒙受损失。

在进行欠账款管理时，在有利于客户管理的同时，必须完成欠账债权回收目标，设定回收条件，制作欠账款状况表等来进行管理。

营销个体要在欠账款早期完全回收的同时，根据客户管理的措施，判断信贷水平，把握剩余欠账债权与信用限度额的比例情况，彻底掌握客户的业绩等情况，这有利于信贷管理。

客户管理的第三个目的是与客户建立良好的关系，销售活动若能在与客户良好的关系中进行，商谈就可顺利地进行。一旦签约，销售活动就无需费太大的力气。

客户管理内容

客户管理的必要活动通常有以下三项：

- (1) 客户信息的收集与分析；
- (2) 实行与客户强化关系的对策；
- (3) 客户满意度的调查。

客户信息的收集与分析，是关于客户的一切信息的收集与分析，是从商谈开始到进款结束的销售活动的反馈。

强化与客户关系的对策，是指在接待、庆典活动中为加深双方的感情而采取的对策和本企业公司对企业客户的问候及答谢等行为。这些是与客户建立牢固贸易关系的桥梁。

强化关系的对策可列举如下： 领导参加推销； 答谢信及贺年卡； 年中、年末慰问； 贺电； 接待。

这样的活动主要依据营销个体的观察力及活动能力等来进行。总之，营销个体在具体的活动中要表现出热情与创意，这是必须认真注意的问题。此外还可要求本企业领导制定访问计划，并付诸实施。

客户满意度的调查，是指营销个体要了解客户对本企业具有何种程度的满足及对企业的评价，尤其是现在的客户对本企业的服务是否满意，这是重要的问题。今天的企业是由顾客来选择的，不能满足客户的企业，客户就不会选择它，该企业就必然会被市场所淘汰。因此，商品及销售活动，以至于整个企业，必须满足客户的需求，这样才能确实维持和客户的贸易关系，使客户继续购买本企业的商品。

在对客户进行切实管理当中，存在的一个问题是必须以受到限制的手段来进行管理。

针对市场的所有客户，进行有关信息的收集和实施强化关系对策，由此而产生的销售活动往往会取得很大的成效。但在现实中有很多没有完全使用这些手段的状况存在。需要注意的是，在一定程度上必须实施有效的客户管理。

三、客户管理分析的具体流程

本章的主题为客户管理分析的具体流程，它包括以下八个方面：

整理客户资料

将某业务员的推销业绩与客户访问资料，整理列入表格中，格式如表 14-1。

表 14-1 推销业绩与访问资料

序号	客户代号	销售额	累计	访问次数	累计
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
⋮					
n					

销售业绩分析

将业务员的推销实绩划出比例图，假定该业务员有 20 家客户，总的推销额为 250 万元。但其中前 4 家的销售额就占总销售额的 80%，第 5 到第 10 家的销售额占 15%，后 10 家仅占 5%，这样就可从中找出重点客户，提高销售效率。

划分客户等级

依据客户的销售额 可将客户分为 ABC 三级。具体划分方法是：

(1) 将客户连续 3 个月（或 4 至 6 个月）的每月销售额累计后平均计算，求出客户的月平均销售额（见表 14-2）

表 14-2 客户月平均销售额

月份	销售额	累计	$12000 \div 3 = 4000$
六	5000		
七	2500	7500	
八	4500	12000	

(2) 将日平均销售额按大小排序 (见表 14-3)

表 14-3 客户日平均销售额

序号	客户代码	日平均销售额	备注
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
n			

(3) 依据“等级标准额”作为某日平均销售额,将全部客户划分为若干等级
如以排位第四的客户的月平均销售额作为 A 级客户标准额,在该标准额以上的客户均为 A 级客户。依此类推,确定 B 级、C 级客户等。

登记客户名册

将全部客户分级后应分列成册。其中:

(1) 可按客户开拓的顺序先后,排出“客户名册”(见表 14-4)

表 14-4 客户名册表

项 目 次 序	客户名称	业种	负责人	地址	电话	拜访日期记录

(2) 按客户的资信或规模等状况,排出“客户等级分类表”(见表 14-5)

客户等级分类表	A级	业种			
		客户代码			
	B级	业种			
		客户代码			
	C级	业种			
		客户代码			

对客户进行路序分类

“路序”是指为便于巡回访问、送货、催付款等将客户按地区和最佳交通路线划分的线路顺序。

- (1) 根据组别将所负责的客户划分为若干个区域（参见表 14-6）

表 14-6 客户区域分布表

组别	区域代号	所辖区域名称	组别区域界限	备注
一	A			
二	B			
三	C			
四	D			

- (2) 根据客户所在地区，划分为不同的路序（参见表 14-7）

表 14-7

	区				区				区		
路序				路序				路序			
级别				级别				级别			
客户				客户				客户			
代码				代码				代码			

确定客户访问计划

(1) 企业各级营销主管及业务人员对所负责地区客户的访问销售工作，应制定周密的访问计划

访问次数根据客户的不同级别而有所不同。表 14-8 的内容供参考。

(2)可根据客户等级进行各业务分类 编制“客户等级分类表”(参见表 14-8)

表 14-8 客户访问计划表

项 目 级 别	经 办 人		组 长	科 长	经 理	总 经 理 副 总 经 理	备 注
A 组	访问 每月 3 次	电话每月 2~3 次	每月 1 次	1~2 月 1 次	半年 1 次	1 年 1 次	
B 级	每月 2 次	每月 1~3 次	1~2 月 1 次	2~3 次 1 次	6~12 月 1 次	有必要时	
C 级	每月 1 次	每月 1 次	有必要时	有必要时			

对客户资料的管理

对新老客户的资料都应妥善保管，并将之作为企业的综合资料，同时也为销售业务人员外出推销提供参考。下述管理表格（表 14-9、表 14-10、表 14-11、表 14-12）仅供参考。

表 14-9 新老客户资料表

客 户		地 址		电 话	

(1) 经营者概况

姓名		性别		年龄		籍贯		住址	
学历		语言		性情		品性		社会 关系	
配偶影响程度		其他职位		曾前科否		曾倒闭否			
以往信誉									
法人代表		实权者				与经营者关系			

(2) 金融状况

往来银行	账号	记事	况现情况
资金状况: <input type="checkbox"/> 丰裕 <input type="checkbox"/> 充足 <input type="checkbox"/> 紧张 <input type="checkbox"/> 短缺 <input type="checkbox"/> 危险			

(3) 付款情况

付款态度: <input type="checkbox"/> 爽快 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 迟延 <input type="checkbox"/> 为难 <input type="checkbox"/> 欠款

(4) 财务状况

①资金运用 (资产)				②资金来源 (负债及资本)			
流动资产	现金			负债资本	短期借债		
	银行存款				(银行)		
	应收票据				(民间)		
	应收账款				应付票据		
	存货				应付账款		
固定其他					应付款		
					实际资本		
					各项准备		
					累积盈余		
合 计				合 计			
③财务背景				④登记资本			
⑤每月经费	摊销费用			⑥每月实际收入	毛 利		
	管理费用				净 利		
	其他费用				奖 金		
	合 计				净 额		

(5) 经营情况

经营方针	①积极 ②保守 ③坚实 ④平常 ⑤零乱 ⑥投机				
业务状况	①兴隆 ②渐盛 ③常态 ④衰退 ⑤危险				
营业种类					
进货对象	①牌占 % ②牌占 % ③牌占 % ④其他占 %				
销售种类	①门市 % ②机关 % ③批发 % ④其他 %				
销售范围	①本地 ②其他				
销售价格	①合理 ②略低 ③略高 ④削价				
营业性质	①专营 ②兼营				
每月平均销售实绩					
每月平均销售力					
最高月额	进货		最低月额		
	销售				
	存货				

(6) 一般情况

组织	①独资 ②合资 ③股份公司				
门市面积	①大 ②中 ③小				
开业时间	年 月 日				
门市布置	①好 ②普通 ③可以 ④不好				
仓库	①大 ②中 ③小 ④无				
退货习惯	①无 ②合理 ③正常 ④不正常				
财务管理	①佳 ②一般 ③劣 ④无				
存货管理	①佳 ②可以 ③一般 ④劣				
店铺	①自有 市价 ②租用 ③租金				
店址	①闹市 ②商店街 ③住宅街 ④工矿区 ⑤郊区				
车辆	①轿车 ②大卡车 ③三轮车 ④摩托车				
同行业中地位	①领导力 ②具影响力 ③一流 ④二流 ⑤三流				
员工情况	店员 名	推销员 名	修理员 名	临时工 名	
对国际名牌认识程度	①了解 ②略知 ③熟知 ④不知 ⑤颇感兴趣				
最近半年来实绩变化;以往每月平均实绩		现况		预测	
与其他厂家的特殊关系:					

(7) 保全关系

相保品	名称	所有权者	记事	登记价格		实际价格	抵押手续
店保	商号	资本额	营业执照号	店址	负责人	身份证	担保手续
个人保	姓名	身份证号	住址		记事		担保手续
经销合约							

(8) 资信机构提供资料

(9) 结论

最高信用程度

[illegible]

(11) 确认者

董事长		总经理		业务经理		业务科长		营业主任	
-----	--	-----	--	------	--	------	--	------	--

表 14-10 客户分布现状表

摘 要 年 度	地 区 别	户 数	销 售 量		备 注
			金 额 (元)	比 率 (%)	
	合 计				

表 14-11 客户销售预定及成绩进度表

地区： 月 份： 制 表： 年 月 日

客户等级	客户名称	销售金额				销售数量				备注
		上月实绩	本月份			X 产品		Y 产品		
			预定	实绩	完成 预定 %	预定	实绩	预定	实绩	
	合计									

表 14-12 客户货款回收管理表

负责人：

客户	等 级	信用 日期	交款 日期	交款单 送达 日期	付款 日期	付款操作			付款人	问题要点
						现金	支票 期限	其 他		

四、客户管理的四种操作方法

学习客户管理的操作方法，就要学习具体的客户管理卡 Z 图表分析、ABC 分析、J 图表分析等。

客户管理卡是在一卡中简洁记录客户的概要等，力求使客户的状况一目了然。

Z 图表分析是将过去的销售额特征的资料进行排列、分析，了解与客户的贸易关系的动向，并将信息反馈到今后的销售活动中。

ABC 分析是分析总体销售额的构成比例，根据管理重要程度对客户进行排序，按照排列的顺序来进行管理的方法。

J 图表分析设有四个评价项目，按四个项目的综合评价对客户进行顺序排列。

通过以上方法，营销个体可以掌握客户的状况，并有机运用到销售活动中。但在实施客户管理时，不能从单一的角度来把握客户的状况，而应从多角度来了解客户的状况，并具体运用到销售活动的展开中。

我们要把所介绍的各种方法进行组合，尽量做到从不同角度来把握客户的情况，并且必须活用到管理之中。

最后来阐述关于客户满意度调查的方法。客户满意度是指客户对本企业的评价，在以后的销售活动中，应尽量吸收这一调查的结果。

客户管理卡

客户管理卡又分为初步客户管理卡和抱怨管理卡两种，具体如下：

(1) 初步的客户管理卡

通过对客户的信息及贸易状况，以及客户概要等进行简要整理而制成客户管理卡。要使制成的客户管理卡在任何时候都能利用，这样就可以有效地运用信息从而使之在销售活动进程中发挥作用。

客户管理卡是为以下目的而制作的；

了解客户的公司概况及其侧面；

掌握销售实绩等贸易变化；

掌握信用限额及支付条件；

与客户进行顺利的交流。

制作客户管理卡时，信息项目的内容应按利用目的来进行概括，应书写需要的条款，不要过于繁杂。另外，将企业概况中变化极少的项目和销售实绩等依据不同时期而变化的项目分开，这是十分重要的。

客户管理卡中必须记载的项目有：

客户的公司概况及其侧面。如：公司名称、地址、电话号码、法人代表、成立年月、工作人员、管理人员结构、开户银行等。

客户的业绩变化。如：销售额、日常利润等。

贸易状况变化。如：各种商品、各个时期贸易额的变化。

信用限额、支付条件等。如：银行评价、顾客顺序及其他备注事项。

在这些记载项目中，客户的销售额及日常利润的变化、本企业的贸易实绩变化等，最好制成图表。

客户管理卡是活的信息源，为了将其运用到销售活动中，卡中记载的项目必须是正确无误的。另外，在新客户加入时，应立即制作新的管理卡。

管理卡的管理，应能按以下程序进行：

在不同时期，应修改内容，更新客户的业绩及贸易额实绩。

资本金、管理人员结构、支付条件等重要事项变化时，应立刻订正。

各户的业绩及贸易额状况明显变化时，必须记入其原因。

在选定新的客户作为进攻目标时，新卡最低限度要记入公司概况等基本项目。

在运用客户管理卡时，必须注意以下几点：

客户管理卡不只是为个人使用而制作的，应以部门共同使用为前提。

要设定能被共同理解的内容，保管方法也必须制定规则。

要研究平时及紧急时不同的客户管理卡的使用方法。

要使用简洁、易懂的记述、记人方法。

关于客户的信誉度情况等，必须作定期抽检，以获取最新的情况。

(2) 更进一步的客户管理卡

基本客户管理卡在进行客户管理中，记载着成为客户的公司的概况、侧面及贸

易状况。

在此将阐述关于更进一步的客户管理卡的制作。更进一步的客户管理卡可由以下两种卡为代表：

访问履历卡

访问履历卡是用于记载同客户在何时、何人进行商谈及其进展状况等这些具体内容。该卡应记载以下内容：

A. 访问客户的年、月、日；B. 接待者；C. 会谈内容；D. 商谈进展状况；E. 下次访问预定日。

制作这样的访问履历卡，就可清楚把握与客户商谈的进展状况。如负责的营销个体不在，也能立刻应付来自客户的询问。此外，还可以把握接触本企业的客户的频度。

这种卡如运用于领导推销当中，对于工作繁忙的领导而言，便可以在短时间内抓住与客户的商谈状况，这样领导就不只是作些简单问候，而可以继续具体的商谈，这就成为商谈成功的捷径。

抱怨管理卡

抱怨管理卡是用于记录在客户中发生抱怨事件的内容。它记录的通常是关于客户中因产品不良而发生的事故，以及事件发生的年月日、内容、经过及处理结果等（如下表 14-13）。

表 14-13 抱怨管理卡

客户名 _____

发生月日	年 月 日	解决月日	年 月 日	承认		处理人	
发生部门		客户负责人					
抱怨内容			原因·经过				
对策·结束			备考				

一般情况下，客户会记住因产品不良而引起的事故，这是很必然的，他们因此而产生的后果也是不会忘记的。使用抱怨管理卡，就可以方便地了解与客户间发生的纠纷及解决的情况。

在解决抱怨和纠纷时，首先要倾听客户的理由，并站在对方的立场上去理解，这是很重要的。

使用抱怨管理卡，就可以知道事情的原委，也易于理解对方的立场、状况及理由。同时以表示理解的态度对待客户，就可以赢得他们的好感，提高企业的信誉度。

如以上所述，更进一步的客户管理卡和普通客户管理卡一样，必须遵守以下几点：

简洁扼要地总结记入条款。

②经常整理最新资料。

做到任何人都能使用及保管这些卡。

要利用这种卡尽快行动，以满足客户的需求。

Z 图表分析

与商品的生命周期一样，企业与客户的贸易关系也存在导入期、成长期、成熟期、衰退期等这样的周期。贸易开始时是导入期，销售额上升时是成长期，销售额趋于稳定时是成熟期，销售额减少时是衰退期。

在把握与客户的贸易倾向时，利用 Z 图表，就可知道贸易关系的生命周期。

在制作 Z 图表时，准备如表 14-14 的资料，画出三条曲线，图表即告完成。

表 14-14 制作 Z 图表资料

金额单位 百万元

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
每月销售	34	37	45	51	43	47	41	39	40	44	49	60
累计销售	34	71	116	167	210	257	298	337	377	421	469	530
年 值	521	522	529	530	528	533	531	533	531	530	531	530

Z 图表的制作顺序如下：

顺序 1：移动年销售额线。合计过去一年的销售额，并计算出每月值，标在图中。例如：n 年 4 月份的值，按从 (n-1) 年 5 月开始到 n 年 4 月的累计的顺序来计算，并制成曲线图。

顺序 2：累计销售额，用每月销售额累计来计算，并制成曲线图。

顺序 3：将每月销售额制成曲线图。

顺序 4：将这些曲线画在同一图上，三条线形成“Z”字。

这个图以“Z”的形式来表示，易于认识客户与本企业的销售额关系。

“Z”的形式有以下三种类型：

(1) 右上型“Z”。

(2) 水平型“Z”。

(3) 右下型“Z”。

右上型“Z”表示客户与本企业之间有良好的贸易关系，营销个体的努力已见成效，贸易已得到顺利发展。

水平型“Z”说明客户与本企业之间的贸易额处于稳定状态。但出现这种状态时，说明客户与本企业之间一定出现了某些使贸易停滞不前的问题。在这种情况下，即使客户的总体购买金额增加，与本企业的贸易额也保持不变。此时应充分检查本企业是否正在失去市场占有率。

右下型“Z”表明客户对本企业的订货已逐渐减少，这时营销个体应从客户是否因业绩等原因而使购买金额总体下降，以及是否与其他竞争公司贸易发展而导致销售额减少的角度来进行调查。

营销个体在制成 Z 图后，便可根据“Z”的形式来判断与客户的贸易变化情况，从而实施如访问活动等具体措施。

ABC 分析

将客户的销售进行合计。就可以看出在多数情况下，一部分客户在总销售额中占了很大的比例。所以，客户管理不是对全部客户的管理，而是要按客户排列顺序，明确重点管理的对象，然后再进行有效的管理。

ABC 分析可以有效地发现必须重点管理的客户，因而在管理当中具有极大的便捷性。这种 ABC 分析不但可以用于客户管理，而且也适用于库存额、商品项目、经费总额和经费项目等管理。

ABC 分析一般以如下顺序来制作展示图：

顺序 1 准备客户的销售额表。根据销售额从多到少的顺序将客户进行排序，同时还必须计算出它的累计值。

顺序 2：计算出客户的销售额在总销售额中的构成比例，及至今的客户销售额的累计构成比，如表 14-15

表 14-15 ABC 分析的资料

金额单位：千元

顾客名	销售额	累计销售额	构成比%	累计构成比%
A	19700	19700	32.8	32.8
B	12100	31800	20.2	53
C	9000	40800	15	68
D	7100	47900	11.8	79.8
E	4000	51900	6.7	86.5
F	3300	55200	5.5	92

顾客名	销售额	累计销售额	构成比%	累计构成比%
G	1700	56900	2.8	94.8
H	1200	58100	2	96.8
I	1000	59100	1.7	98.5
J	900	60000	1.5	100

顺序 3：用柱形图按销售额从多到少的顺序来表示客户的销售额，再将客户的累计销售额制成曲线图。

顺序 4：A、B、C 的顺序排列用以下标准来进行。

A 序列：累计销售金额的累计构成比例到达 70% 的客户群。

B 序列：累计销售金额的累计构成比例从 70% ~ 95% 的客户群。

C 序列：剩余的客户群。

顺序 5：把握 A 序列客户、B 序列客户、C 序列客户占总客户数的构成比例。这种构成比例通常被称为 ABC 比例。一般情况下当 A 序列客户为 20%，B 序列客户为 40%，C 序列客户为 40% 时，较为理想。但根据业种、业态也会有所不同，因而不能一概而论。

在向被 ABC 分析排入序列的各客户进行今后的扩大销售活动时以下几个要点：

要点 1：属于 A 序列的客户处于现在销售额的中心地位，因此以后也要把这些客户群作为最重要的客户来管理，以保持并进一步提高销售额。

要点 2：属于 B 序列的客户，虽没有像 A 序列那样的位置，但也有必要对他们进行充分研究。因为这些客户群中包括刚刚开始建立贸易关系的部分，若将这些客户列为今后销售活动重点，他们也有可能成为 A 序列的客户。B 序列中还包括以前曾有很大销售额实绩，但现在已趋于变小的客户。对这一序列的分析宜与 Z 图表等分析一并使用为好。

要点 3：C 序列的客户在本企业销售额中所占比例很小，但在本企业有效的销售活动中也是不可缺少的部分。这些客户在本企业的销售额中所占比例很小，但其购买规模可能会很大，其他公司对其市场占有率是很高的，因此也必须对这类客户进行强化管理。

要点 4：尽量将 ABC 比例接近顺序 5 中的理想比例并将本企业的目标比例反映到客户的销售活动中。

关于 ABC 分析的注意点和盲点列举如下：

(1) 一般情况下 A 序列的客户不仅仅包括最重要的客户，因为在有些情况下可能会出现销售额急速增长的异常情况。所以在进行分析时，一般要使用实绩资料的最新内容，必须掌握异常情况的发生等这些注意点。

(2) 在 B 序列的客户中,有刚开始建立贸易关系的客户,今后要挑选有必要培养成上一序列的客户,将这类客户与其他现在同属于同一序列的客户区别对待。

(3) ABC 分析通常是在销售实绩的基础上进行的。以降低单价而取得很大销售量的客户从利润的角度来看虽不合算,但它在序列中能处于较高的位置,因此最好要从利润的角度来加以分析。

为了使 ABC 分析的结果有利于今后的销售活动,就要总结各个序列的分析结果,并在销售会议等活动中定期检查活动目标的进展状况。

J 图表分析

ABC 分析是根据销售额实绩来进行客户的顺序排列。J 图表分析则是根据一个客户的销售额及其他各种因素的综合来进行顺序排列。

J 图表分析通常按以下顺序来进行。

顺序 1: 画出四个正方形,从左上角起依次注上 A、B、C、D

顺序 2: 选出四个评价项目,分配在各边。

顺序 3: 在四边外注上各边的刻度及评价项目。

顺序 4: 按四个评价项目评价客户,形成数字,注在各边上

顺序 5: 用线连接上边与底边的点,左边与右边的点。

顺序 6: 在两线相交的点注上“P”,然后根据坐标来进行客户的顺序排列。

将销售涨幅、市场占有率、每件签约商谈的平均访问次数、销售额作为评价项目。也可以将评价内容换成支付条件、对本企业的协作等。

营销个体应做好上述工作,综合评价客户,发掘管理重心总结今后销售活动中必须强化的要点,以此来进行客户的管理经营信条。

五、成功的客户服务策划

美国著名营销学家维特认为:未来市场竞争的关键不在于企业能提供什么产品,而是能提供附加值的多少。服务就是提高产品附加值的一种有效途径。国外企业界有这样一句话:质量与服务是企业起飞的两个轮子。世界上所有优秀的企业都极为重视服务,把服务看成是企业的立身之本。美国石油工业的后起之秀阿莫克石油公司公开推行超值服务,使其由默默无闻一跃成为美国石油业霸主。

长虹的“阳光网络”服务工程宣言;海尔公司的“三全服务”;小天鹅公司的“一、二、三、四”独特服务规定;武汉中商的个人服务品牌;海信空调的全面服务管理;格兰仕服务的“三大纪律,八项注意。”也都成为我国企业在这方面的重大尝试。优质服务正成为企业走向成功的一把金钥匙。海尔集团总裁张瑞敏深有感

触地说：“市场竞争不仅要依靠名牌产品，还要依靠名牌服务。”

高品味服务不仅包括服务热情、服务规范、服务周到等内容，更重要的是在服务中凝结着一种先进的文化，注重体现出先进的服务理念、真挚的服务精神和高超的服务艺术。企业服务方式和质量的优劣，体现着企业内在素质的高低。企业的服务方式和质量，体现着企业的经营思想、经营作风和企业人才培养、文化建设的成果，这些综合起来体现为企业形象。

企业服务有利于企业在产品销售、与顾客沟通、与对手竞争方面取得最有利的地位，所以，企业一定要加强各项服务工作。

售前服务

售前服务的核心在于一句古语：“欲先取之，必先予之。”若是要能从消费者身上获得利益，那么，你就要先给他一定的满足感。今天的服务，就是明天的效益，现在对消费者全心全意的服务就是为了未来能从他们身上得到更多的利益。企业应该重视售前服务，这是一个企业经验能力与综合能力的体现。把“予人方便”的功能提高到购买产品之前或使用产品之前实现，这就是棋高一着的表现。说明白一些，这就是企业之间的“二次竞争”，它是比产品质量、售后服务更能反映企业实力的超前竞争模式，必定成为 21 世纪的主流。

售前服务有咨询、设计安装、便利服务、知识传导等内容。

(1) 售前咨询服务

随着科技的不断发展，家电产品、生活用品中注入了越来越多的信息高科技成分。然而许多消费者对这方面的知识却是缺乏的，他们没有足够的能力来享受这些高科技消费所带来的好处，经常走入“拥有高档产品，享受低档功能”的误区。不少人将多媒体电脑当成游戏机，把微波炉当成了热剩菜剩饭的工具，更多的情况是，面对功能不一、种类繁多的同类型商品，消费者往往手足无措，不知该选择什么。

这就是要求产品的生产企业，销售企业，在推出产品之前，应对消费者进行产品使用的一些咨询及培训工作。告诉消费者，这种产品的作用是什么，功能有哪些，如何操作才不会出问题等等。真正把消费者培训成一个能够熟练使用产品的人，他才有可能产生购买的欲望。如若消费者连怎么使用产品都不会，他买这些产品干什么？消费者购买的首要动机是需求，售前服务就是要引发这种“需求”，进一步“放大”这种需要！

(2) 售前设计安装

有一些产品，如空调、电器、厨房用品等并不是买回来，随便放哪儿就可以用了，其中涉及到一些设计安装，如何才能更有效利用空间的问题。对于这些，普通的消费者是很难解决的，毕竟他们不是专业设计人才。而这些产品若是没有合理设计安装，又往往不能达到其最佳使用效果。因此，这就需要厂家在产品出售前，为

消费者作好设计工作，让他们能放心地根据自己的实际情况采取购买行动。尽管也许其中会涉及成本问题，但若企业综合考虑其销售量，企业形象等因素，还是应该踏踏实实做好这方面工作。

(3) 售前便利服务

消费者在购买商品时，通常希望能有一种便利的供货方式，以节省自己的时间。商家可以因此而采取一些做法，方便消费者购买。比如提供电话订货服务，在一些居民小区设立“购物信箱”免费送货上门等等，使消费者由于便利而采取购买行动，不失为商家的一项成功“计策”。售前服务，在企业服务过程占有十分重要的地位，因此，它也最为企业所重视。售前服务的具体形式也是多种多样，许多企业能够根据本企业的性质、产品种类、顾客情况等诸种因素，有针对性地搞好售前服务，取得了良好的服务效益。

售时服务

这是一种在销售产品过程中，企业采用的服务策略，这种策略也是一般企业采用最多的一种方式，是常见的顾客服务的一种。它包括了：

(1) 咨询服务

即销售人员或技术顾问在销售现场向前来购买的顾客提供咨询服务，讲解产品的构造、功能、操作方法、注意事项及有关维修等方面的问题，有时还伴随演示等工作内容。耐心、细致、准确、熟练的技术信息服务往往能增强顾客对企业产品的信赖感，促进顾客潜在购买动机转化为现实的购买行为。

(2) 代办服务

代办业务主要包括代办合同、包装、托运、代购零配件、代办邮寄等。其重点对象是那些大批订货的客户和那些订货数量极少的零散偏远客户。

(3) 倾听服务

在用户购买产品时，企业除了满足顾客的需要外，还要倾听并主动征求用户对产品、企业的意见和要求，并且收集整理，及时逐级上报。并且对每一个提出意见与要求的顾客表示诚挚的感谢，表现出对其意见与要求的极大重视，这对于顾客来说可能是最大的满足，因为这种做法满足了顾客更高层次的需要，这样易于协调企业与客户的关系。

最后，服务环境、设施的文明、周到和服务人员的文明态度，也是售时服务的重要内容之一。尤其是一些零售或者服务行业的企业，这一点更得讲究。日本商家，大都奉行“顾客至上、效率第一”的经营宗旨，注重在售时服务中的文明、礼貌。

售后服务

售后服务是目前一般企业都已基本做到的一种服务营销策略，基本上，这项服

务已经是企业不可缺少的行为之一了。

对于大多数企业来说，应当极大地重视售后服务的重要意义。“产品售后服务是商品价值实现以后的一项工作，因此，可以说这是企业经营过程中的最后一个环节。但是，在售后服务的过程中，企业可以得到许多宝贵的意见，这些意见对改进产品的方向有很大的参考价值，因此可以辩证地认为，售后服务是企业经营的最后环节，又是第一个环节，这种无穷无尽的首尾相接，形成了企业经营的立体螺旋。

俱乐部营销

所谓俱乐部，就是由企业经营者出面组织，会员在自愿、互助、互惠的基础上自主参加，并有相应的权利和义务的自由协会或团体。俱乐部营销即是指企业通过组建俱乐部吸收会员参加，并提供适合会员需要的服务，培养企业的忠诚顾客，以此获得经营利益的营销方式。

美国著名营销学家菲利普·科特勒指出：对未来的市场来说，首要的问题是通过帮助顾客解决实际问题、了解顾客的心理、降低管理费用并做好销售服务等措施赢得他们的信任，建立起本店的信誉。值得注意的是在赢得新顾客的同时也不要失去老顾客。现在留住顾客不容易，顾客满意并不等于就是对商家的信任，有一批忠心耿耿的老主顾才能保证财源茂盛。因此，无论是现在还是将来，要想取得成功就必须建立一套完整的顾客档案资料，其中包括他的全部历史资料、简历，甚至个人的爱好，以便加强与他的联系。

俱乐部营销是一种网络式营销方式。这种方式无论是在国外，还是在国内都已得到日益广泛的关注与应用。目前已有为数众多的国内企业，尤其是服务性企业，采用了俱乐部的营销方式。

俱乐部营销的方式：

(1) 会员制

采用俱乐部营销体制的企业，一般来说都实行会员制的管理体制。其营业对象主要是加入本俱乐部的会员。

(2) 资格限制

一般来说各种各样的俱乐部都有自己独特的服务内容，其服务有一定的共性，往往对加入俱乐部的人员施加一定的限制条件。

(3) 自愿性

是否加入俱乐部，完全建立在自愿的基础上。而非外界强迫所致。

(4) 契约性

会员和俱乐部之间以及会员之间的关系，建立在一定的契约基础上。

(5) 目的性

它有一定的共同目的。如社交、娱乐、科学、政治、社会活动等。

(6) 结构性关系

俱乐部成员之间以及与俱乐部组织者之间往往存在着一种相互渗透、相互支持的结构关系。他们之间不仅有交易关系，更有伙伴关系、心理关系、情感关系作为关系的坚实基础，因而这种营销体制不是竞争对手可轻易染指的结构关系。

几年前，北京的长安、京城以及其他一些高档奢华的俱乐部还令普通人可望不可及，但如今俱乐部正以各种形式悄然出现在你的身边。目前，有许多公司建立了一种围绕其产品营销的俱乐部观念。当顾客一旦参与购买或承诺按一定数量的购买、或者缴纳一定的费用，就自动成为俱乐部会员。目前北京的俱乐部阵营颇有遍地开花之势，汽车、卡丁车、攀岩、滑翔伞、潜水、读书、收藏等各种形式的俱乐部纷纷涌现。这些俱乐部大体分为娱乐性、健康性、文化知识性三类，无论哪类都顺应了当前休闲生活的潮流，体现了人们生活质量上的可喜变化。

适合开展俱乐部营销的企业类型主要有以下几个方面：娱乐场所、出租业务、饭店客房、浴室（包括桑拿等各种类型）、信息服务业、社交服务业、健美中心、运动场所、饮食服务、旅行服务、购物场所等。

全员服务

当今科技的发展已使市场竞争的焦点转向产品的附加价值。而服务日益成为企业赢得信誉留住顾客的重要武器。美国所有立于不败之地的企业无不“以服务业自居”。这也是他们以“服务至上”为宗旨的使企业成功的经验之一。

要做到完善服务，企业应该做到：

第一，要使全体员工树立强烈的“服务意识”。IBM公司以“IBM就是最佳服务”而闻名世界，其所有员工，上至总经理、每个高层领导，下至普通执行员、生产线上的工人都将“顾客第一”作为其工作宗旨。

第二，不断提高员工，特别是与顾客直接打交道的服务人员、销售员、维修人员的素质。

第三，从顾客需求出发，不断丰富和完善服务内容，逐步形成内容完整、要求严格、灵活性强的服务体系。在完整性上，企业不仅要重视售中、售后服务，也要加强售前服务。在灵活性上，由于顾客要求的难以确定，很难为服务内容规定一个界线和范围，因此应赋予服务人员一定的自主权，使其能随机应变、灵活处置。

六、客户满意度的调查

客户满意度的调查应在以下两个调查角度的基础上进行：

客户满意度的测定

客户的满意度，实际上是客户对使用本企业商品的评价。为了使客户再次或以后继续购买本企业的商品，这种评价是十分重要的。营销个体应站在客户的角度，研究他们对商品的要求。

企业的客户定位

在市场中本企业所处的位置，是指和其他竞争公司相比较的位置。据此可客观地把握客户的满意程度。这种情报收集若由自身企业进行是很困难的，因此有必要委托第三者来进行。如果客户从两个以上的公司购买商品，营销个体就可以直接从客户中得到这种消息。在进行这些调查时的注意点主要有：

- (1) 用数字来进行比较；
- (2) 以时间序列来测定改善效果；
- (3) 把握业绩及其关系。

进行以上的调查得出结果后，要研究客户与本企业之间是否有认识分歧，对明显的分歧应进行再认识，这样才能进行以让客户满意为中心的销售活动的改善。

七、正确处理客户投诉

处理客户投诉是客户管理的重要内容。出现客户投诉并不可怕，问题是如何正确地对待和处理客户的投诉。我们要加强与客户之间的联系，倾听他们的不满，要不断纠正企业在销售过程中出现的失误与错误，补救并挽回给客户带来的损失，维护企业声誉，提高产品形象从而不断巩固老客户、吸引新客户。

客户投诉内容的分类

由于销售的各个环节均有可能出现问题，因此客户投诉也可能包括产品及服务等各个方面，客户的投诉可归纳如下：

(1) 商品质量投诉

主要包括产品在质量上存在缺陷、产品规格不符、产品技术规格超出允许误差、产品故障等。

(2) 服务投诉

主要包括对企业各类人员的服务质量、服务态度、服务方式、服务技巧等提出的批评与抱怨。

(3) 购销合同投诉

主要包括产品数量、等级、规格、交货时间、交货地点、结算方式、交易条件等与原购销合同的规定不符。

(4) 货物运输投诉

主要包括货物在运输途中发生损坏、丢失或变质或因包装、装卸不当而造成的损失等。

客户投诉处理要点

处理客户投诉时应该重点注意这四个问题：

(1) 建立健全各种规章制度

要有专门的制度和人来处理客户投诉问题。另外要做好各项预防工作。因此就需要不断地提高全体员工的素质和业务能力，树立全心全意为客户服务的思想，并切实加强企业内外部的信息交流。

(2) 一旦出现客户投诉，应及时进行处理

对于客户投诉事件，各部门应通力合作，力求在最短的时间里解决问题，给客户一个圆满的答案。否则，拖延或推卸责任会进一步激怒投诉者，使事情复杂化。

(3) 处理问题时应分清责任，确保问题的妥善解决

不仅要分清造成客户投诉的责任部门和责任人，而且还需要明确处理投诉的各部门。各类人员的具体责任与权限以及客户投诉得不到及时圆满解决的责任。

(4) 对客户投诉的处理

对每一起客户投诉及其处理都要进行详细的记录，包括投诉内容、处理过程、处理结果、客户满意程度等。通过记录、吸取教训、总结经验，并为以后更好地处理客户投诉提供参考。

客户投诉处理的具体流程

一般情况下 客户投诉处理流程包括以下几个步骤。

(1) 记录投诉内容

根据客户投诉登记表详细记录客户投诉的全部内容，如投诉人、投诉时间、投诉对象、投诉要求等。

(2) 判断投诉是否成立

在了解客户投诉的内容后，要确定客户投诉的理由是否充分，投诉要求是否合理。如果投诉并不成立，就可以委婉的方式答复客户，以取得客户的谅解，消除误会。

(3) 确定投诉处理责任部门

依据客户投诉的内容，确定相关的具体受理单位和受理负责人。如果是运输问

题，交储运部处理；属质量问题，则交质量管理部处理。

(4) 责任部门分析投诉原因

要查明客户投诉的具体原因及造成客户投诉的具体责任人。

(5) 公平提出处理方案

依据实际情况，参照客户的投诉要求，提出解决投诉的具体方案。如退货、换货、维修、折价、赔偿等。

(6) 提交主管领导批示

针对客户投诉问题，主管领导应对投诉的处理方案一一过目，并及时作出批示。根据实际情况，采取一切可能的措施，尽力挽回已经出现的损失。

(7) 实施处理方案

处罚直接责任者，通知客户，并尽快收集客户的反馈意见。对直接责任者和部门主管要根据有关规定作出处罚，依照投诉所造成的损失大小，扣罚责任人一定比例的绩效工资或资金。对不及时处理问题而造成延误的责任人也要追究相关责任。

(8) 总结评价

对投诉处理过程进行总结与综合评价，吸取经验教训，并提出改善对策，从而不断完善企业的经营管理和业务运作，提高客户服务质量和服务水平，降低投诉率。

第十五章 新的市场营销理念

本章提要

随着经济和社会的飞速发展，市场营销理念也随之发生变化，新的市场营销方式不断涌现，作为总经理要对各种新的营销模式、理念有所了解，才能适应不断变化的市场。

- 一、新型市场营销方式概述
- 二、市场营销趋势
- 三、新环境下的营销模式演变

一、新型市场营销方式概述

市场营销方式到了 20 世纪 90 年代以后，出现了许多新变化。比如随着个人计算机的普及和互联网的出现，产生了“网络营销”的概念；随着人们对绿色产品的喜好和对环境破坏的关注程度的增加，出现了“绿色营销”的概念；随着知识经济时代的到来，高科技含量的产品如个人电脑、网络设备、数据通信产品等大量涌向市场，对于这些产品，传统的市场营销策略已显过时，于是出现了“高技术产品营销”的概念；随着服务业在国民经济中所起作用加大，以及对 GDP 的贡献增加，人们对服务业越来越重视，促进了“服务营销”的诞生；此外，随着营销理论的发展，还出现了“关系营销”的概念。

网 络 营 销

“网络营销 (Cyber Marketing) 是借助联机服务网络、电脑通信和数字交互式多媒体的威力来实现营销目标。”

网络营销的实质是以计算机互联网技术为基础，通过与顾客在网上直接接触的方式，以向顾客提供更好的产品和服务的营销活动。

所谓电子商务，是指买卖双方利用现代化的信息技术和手段进行数据交换的过程，如海关的电子报关、网上谈判、电子结算、通过互联网预定和确认各类服务、电子商品编码、电子目录等都属于电子商务形式，电子商务在金融结算、银行转账时使用电子货币形式进行。由此可见，电子商务与网络营销是两个不同的概念，电子商务充其量只是网络营销采用的交易方式而已，它不是一个完整的营销活动，是企业经过营销努力后，买卖双方通过计算机网络来实现交易的方法。

网络营销的兴起，除了互联网技术本身的带动外，主要是由于利用网络来进行营销活动有很多优势。

利用 Internet 网来进行营销活动，使得小产品也可以低廉的花费，实现全球营销。

通过网络购物，消费者能够根据自己所需得到产品，这比传统的营销活动只能让顾客大致满意的情形进步多了。

网络营销虽然是定制营销，但并没有因此而增加营销成本，恰恰相反，网络营销大大降低了营销费用。

利用网络营销方式，可提供全天候的广告及服务而不须增加开支，电脑软件 24 小时自动处理往来信息、统计、存档等工作，电脑工程师监控系统运作，处理突发情况，无须公司本身增加营运成本或人事成本。全天候的广告及服务有利于增

加与顾客的接触机会，从而使潜在的销售机会大大提高。

按目前在互联网上的商业应用方式，可将网络营销形式分为以下几种：网络广告、电子商店和网络服务。

网上广告可以说是网络营销中应用最多、技术也最为成熟的一种营销形式。目前已有大量的公司在互联网上建立了自己的服务器，即时向全球发布产品信息。由于这些信息采用多媒体技术，集文字、动画、全真图像、声音、三维空间、虚拟现实等为一体，使借鉴信息的顾客如身临其境，大大吸引了顾客的注意力，激发了其购买欲望。

网上广告有很多特点。它可以跨越空间、时间的限制，将广告信息传播到世界各地去，只要那里有联结 **Internet** 的计算机，顾客也可随时查询这些信息。它能在很短的时间内，完成广告内容的更换，配合企业营销策略的更改。它具有互动性功能，顾客掌握了浏览的主动权，可以自主地通过某种软件获得访问本广告信息的人数、访问的过程、浏览了哪些主要信息从而能得出广告发布的效果，而一般的大众媒介，如电视、广播、杂志却无法做到这一点。

网上广告主要有三种形式：**WWW** 主页形式、电子邮件（**E-mail**）形式和其他形式。

所谓电子商店，是指将商场的商品以多媒体信息的方式通过互连网络，供全球顾客浏览、选购。

电子商店有很多特点。由于电子商店基本上是无店面店铺无存货商店，其经营成本很低，而且电子商店同时具备了促销的功能，其电子货架上的商品本身就是广告宣传的样品，经营者不需要再担负促销广告的费用，电子商店的成本主要来自网站的建设成本和软、硬件的维护费用。而且使用电子商店进行销售，可自动将客户信息汇集到用户信息数据库中，以便将来用以产品的促销活动。有些电子商店还设立了在线收款服务，顾客只需将自己的信用卡号码等信息输入计算机，即可收到所购的商品。电子商店的顾客也很有特色，他们多为高收入、受过高等教育、从事专业性或经理级工作的群体。

近年来出现了一批利用互连网络的资源为用户服务的公司。这些公司主要从事的业务包括互连网络访问、信息检索、软件开发以及用户咨询与培训四大类。

传统的商业导向型营销，因其为耗费型消费社会铺平道路而遭到了大量批评。环保意识的增强和绿色浪潮的到来，更使这一传统的营销形式不合时宜，营销活动必须要适应社会对环境保护的要求，必须要与人类社会的可持续发展战略相一致，因此对营销重新定位以适应消费型社会向可持续发展社会的转变，是当务之急。

绿色营销

绿色营销（或者称为环境营销）正是基于这一要求而出现的一种新型营销概念。

绿色营销的含义包括两个层次：一是基于企业自身的利益进行的绿色营销；二是基于社会道义而进行的绿色营销。所谓基于企业自身利益而进行的绿色营销，是指企业实施绿色营销以满足消费者的绿色消费需求，有利于降低成本，有利于在竞争中获取差别优势，从而获得更多的市场机会，占有更大的市场份额，相应获得更多的利益；所谓基于社会道义而进行的绿色营销，是在营销的过程中与社会对环境保护的要求相适应，与社会可持续发展战略相一致，尽量减少对环境的污染，维护全社会的公共利益，从而进行的营销活动。

基于以上两种含义，可以将绿色营销定义为：在生产经营活动的各个阶段减少或避免环境污染，在市场营销过程中注重生态环境保护，企业发展自己的竞争优势，利用各种营销方式赢得社会的认可，制造和发现市场机遇，通过长期满足现有和潜在顾客的需求，来实现自己的目标。

从传统的市场导向型营销转变为环境导向型的绿色营销，有着其深刻的驱动因素：

- (1) 环境污染的压力；
- (2) 新的需求，新的市场；
- (3) 追求自身利益；
- (4) 树立良好的企业形象。

绿色营销的实施，需要在一个以环境导向管理为背景的框架下进行。推行绿色营销，必将给企业带来价值和文化观念方面的冲击。环保观念在企业内成功的推行，需要企业内从上到下和从下到上的努力。

绿色营销的实施分五个步骤：

- (1) 分析影响企业现状或将来可能影响企业某些方面的问题

在这一步中，要分析企业进行绿色营销成功的机会有多大，企业进行绿化营销的优势和劣势以及竞争对手的威胁情况。可以按下列因素进行分析。

- 新的竞争者进入市场的威胁；
- 替代品的威胁；
- 供应商的价格水平；
- 同一行业企业间的竞争；
- 分销商的环保意识；

- ⑥ 分销商愿付的价格水平。

通过这些分析，为企业实施绿色营销提供线索和行动依据。

- (2) 明确企业对待环境问题的目标与原则

在这一步中，企业的各个部门，都应树立绿色营销观念并作为指导思想，从战略制定到实施过程中，都应贯彻这一理念。营销部门应该制定绿色营销计划，并以计划作为日常决策指导。

- (3) 营销定位

这一步主要是为了确定目标市场，为绿色营销找到正确的定位。各个国家的消费者在环保意识方面的介入程度是不相同的。而且绿色营销的目标在环保意识方面的介入程度是不相同的。绿色营销的目标群体应建立在对人们的环保意识、环保承诺和环保导向购买行为等因素细分的基础上。

(4) 修正和整合营销工具，以使绿色营销进入到横向和纵向竞争的实践中去

这里所谓的整合各种营销工具，就是指利用营销组合手段，采取一定的产品、价格、沟通、促销策略来进行绿色营销的过程。

绿色营销的产品开发是满足消费者新绿色需求、改善消费结构、提高人们生活品质、改进环境质量的物质基础。要使企业的产品在市场上具有竞争优势，得到消费者的认可，满足环境保护方面的要求，产品开发必须遵循以下原则：

节省原料和能源；

②减少非再生资源的消耗；

产品容易回收、分解；

低污染或者没有污染；

不对消费者身心健康造成损害。

在产品开发过程中，需要按“绿色设计”的准则进行产品设计，这样设计出来的产品在使用寿命结束时，有些部件可以翻新和重复使用，有些部件可以安全地处理掉，这种设计在实践中被证明是一种既可防止资源浪费，又可保护环境的设计方式。

绿色设计的基本思想是，污染预防应从设计开始，把改善环境影响的努力凝固在产品的设计之中，根据这一思想，绿色设计中加入了环境准则。绿色设计的准则包括环境准则、费用准则、功能准则和美学准则等。

绿色营销的包装策略——绿色包装。绿色包装是指无害的、少污染的、符合环保要求的各种包装物品，可以回收利用或自然降解。作为绿色营销产品策略之一的绿色包装，是决定绿色营销成功与否的关键因素之一。它在绿色营销中作为一种营销手段，已成为绿色营销组合的一个重要组成部分。

绿色包装与绿色产品相得益彰，产品因绿色包装的存在，更能吸引消费者的注意，更能促成消费者的购买欲望。

要提高绿色产品的形象，使绿色产品区别于其他普通产品，要使绿色产品得到消费者的公认，就要实行一项重要的策略——生态标志制度。

所谓生态标志，也称环境标志、绿色标志，按国际标准化组织（ISO）的定义，是指印在或贴在产品或其包装物上的合法环境品质或持证用语和象征符号，它用来表明产品从生产使用到回收的整个过程都符合特定的环保要求，对生态环境无害或危害极小，并有利于资源的再生和回收。

生态标志一般由政府资助的专门标志机构或私人创办的标志认证机构颁发。只有满足了标志机构所规定的所有有关的产品标准后，产品才能获得生态标志。产品

生产商申请、经权威机关的检验后被授予的绿色标志，受法律保护。

对于致力于推进绿色营销的企业来说，获取产品的生态标志，就意味着产品形象的提高，相对于没有获得标志的产品来说，就具有了竞争优势。

世界上最先使用生态标志的国家是德国。

目前闻名世界的生态标志，有德国的“蓝色天使”，美国的“EPA”，加拿大“ECP (Environmental Choice Project)”，日本的“生态标准制度”，法国的“NF 环境”，奥地利的“生态标志”，新西兰的“环境选择制度”，北欧四国的“白天鹅制度”，新加坡的“绿色标志制度”，除此之外还有世界公认的标志，如可再生标志“Chasing Arrows”等。

我国也成立了“中国环境标志产品认证委员会”，该委员会于1995年宣布了中国首批环境标志产品目录，共有6类18种。

绿色营销沟通，就是把环境观点综合纳入产品和公司公关、广告活动中，通过强调公司在环境事务方面的能力来改善形象、提高知名度。

绿色营销的沟通可利用环境保护组织和政府机构来报道。绿色营销企业的沟通专家必须关注这些机构和其中的意见领袖。

沟通信息应带有生态的特性，包含环保信息。这些信息包括可信赖的绿色消息，绿色语言、绿色生活风格、绿色心情、环保动态，通过一定的媒体将这些信息传播给大众。

绿色沟通的首要原则是要有创造性和态度真诚。沟通必须依照现有的事实来提供信息，不能急于求成、夸大其辞。给予消费者的信息必须是他们想要的有用信息。

价格决策主要是由消费者对价格的敏感性决定的。绿色营销的产品定价应把合乎法律规定的污染控制成本加以考虑。

绿色营销的价格策略应当建立在按以下三个标准划分的现有的和潜在的目标群体的细分市场的基础上：

- (1) 环境意识；
- (2) 个人喜好；
- (3) 为污染控制付费的愿望。

企业可以不经过分销商，直接建立自己的绿色分销系统，这种方式可以最大限度地减少分销过程中的污染和社会资源的浪费，可以直接在市场上建立企业形象，能向消费者提供更完善的服务。

选择分销商，首先要考虑分销商的绿色声誉，以及在消费者心目中有无良好信誉，是否树立了绿色形象，其绿色意识是否与本企业一致等问题。其次要考虑分销商原来经营的产品是否与本企业产品排斥，最好是互补的产品，这样更便于分销商推销绿色产品。再次，要考虑分销商是否能与企业真诚合作。

关系营销

现代营销学的对象已不再仅仅限于企业内部可控因素，其范围已扩展到外部环境中的相关成员。企业与这些相关成员的关系也相应成为营销学分的对象。当企业之间的关系日益成为相互依赖的事业共同体时，企业间的你死我活的残酷竞争将为优势互补的合作关系所取代，这一点是现代市场竞争的特点。关系营销的出现正是为了解决适应当代企业竞争所要求的理论与方法问题。关系营销将建立、发展同相关个人及组织的关系作为企业市场营销原关键变量，把握住了现代市场竞争的特点，被西方理论界誉为“对传统营销理论的一次革命”。

关系，是指人和人或人和事物之间的某种性质的联系。世界以人为中心衍生出四种关系：人与自然的关系、人与社会的关系、人与人的关系、人与自我的关系，将这些关系导入营销理论便产生了“关系营销”。

所谓关系营销，是以系统论和大市场营销理论为基本思想，将企业置身于社会经济大系统中来考察企业的市场营销活动，认为企业营销是一个与消费者、竞争者、供应商、分销商、政府机构和社会组织发生互动作用的过程，企业营销的核心是正确处理与这些个人和组织的关系，将建立与发展同相关个人和组织的良好关系作为企业市场营销成功与否的关键因素。

企业营销观念的转变经历了五个阶段，即生产观念、产品观念、推销观念、营销观念、大营销观念这五个发展阶段。

营销观念转变的同时，伴随着经济学时代、心理学时代和社会学时代的交替。社会学时代来临后，传统营销理论便融合了社会学的一些核心概念。人们发现营销活动过程中发生的种种相互关系和相互作用（这正是社会学所要研究的在营销目标的实现中，发挥着巨大的影响力。

营销观念的不断转变，大营销观念的提出和社会学对传统营销理论的渗透，直接导致了关系营销观念的产生。

关系营销的产生也是为了适应市场竞争的新变化。

关系营销的核心是建立与发展同相关个人和组织的关系，这正是顺应了现代市场竞争的特点。

关系营销有 4 个基本的特征：

- (1) 双向交流；
- (2) 协同合作；
- (3) 互惠互利；
- (4) 反馈机制。

关系营销所研究的关系具体内容如下：

- (1) 企业与顾客的关系；
- (2) 企业与竞争者的关系；

(3) 企业与供销商的关系；

(4) 企业内部关系；

(5) 企业与影响者的关系。

内部关系包括部门间的关系和员工间的关系。处理好内部关系，员工才能更努力地工作，关系营销的实施才能有一个好的基础。

企业文化能吸引企业员工，建立共同的目标和价值观念，使员工对企业忠诚，从而使企业具有很强的凝聚力和向心力。

企业伦理是指处理内外部各种关系时应遵循的行为规范。伦理规范的和谐原则，要求企业与利益相关者和睦相处，员工之间团结、友爱、互助，管理者与被管理者之间相互体谅、相互合作。企业伦理能使企业尊重员工、关心员工、公平对待每一个员工，员工也会投桃报李认真地工作，忠诚于企业。

一级关系营销也经常被称作频繁市场营销。这一级关系营销维持关系的主要手段是利用价格刺激，增加目标公众的财务利益，例如零售店对老顾客实行折扣退款。

企业与顾客建立关系，应是双方共同的愿望，因而企业必须采取一定措施，激发顾客主动与企业建立关系。企业利用一级关系营销可在两方面使顾客满意。一是给予了顾客优惠的特别照顾。例如现在很多企业推行的频繁营销计划出发点就是给予顾客优惠，所谓频繁营销计划就是对那些频繁购买以及按稳定数量购买的顾客给予奖励的政策。二是减少了顾客的购买风险。例如企业可采用退货保证制度、对损失进行经济补偿等手段来吸引顾客。比如有不少企业承诺，若顾客对企业的产品服务不满意，企业将给予顾客合理的经济补偿。

顾客组织是二级关系营销的主要表现形式，即以某种方式将顾客纳入到企业的特定组织中，即能使企业与顾客保持更为紧密的联系，又能实现对顾客的有效控制。顾客组织分为有形的组织和无形的组织两类。有形的组织，是指正式的或非正式的俱乐部、顾客协会等；无形的组织，是利用数据库建立顾客档案，形成顾客清单的方式。通过顾客组织，企业可以给予长期顾客优惠和奖励，提供产品最新信息，定期举办联谊活动，供以加深顾客的情感信任，密切双方关系。

这种营销方式通过在企业与顾客之间建立结构性关系来密切二者的联系。所谓结构性关系，就是企业要对顾客提供某种服务，这种服务对于顾客来说很有价值，但顾客很难通过其他途径获得；这种服务一般是以技术为基础，顾客借助于这种服务，可以获得高效率和高效益。

要卓有成效地进行关系营销，企业必须设定一个高效的关系管理机构。

设定关系管理机构要遵循下列原则：

(1) 正规性原则，即关系管理机构是企业组织中的一个正式机构，如同计划、财务、生产、销售等部门那样，这样便于关系营销活动的开展。

(2) 针对性原则，即关系管理部门的设置应考虑自身状况、规模、所处环境、

企业性质等因素。规模小的企业可不设该机构；规模大的企业，可以设立该机构。服务性企业，可设置顾客关系部；生产性企业，可考虑设置供销关系部。

(3) 效益原则，即关系管理部门在实际关系营销目标方面有较高的效率，在处理企业内外部关系方面，也要有效益。

(4) 整体性原则，即要求关系管理部门的设置与企业内部各职能部门相协调，不能相冲突，要在各部门建立一条稳定的信息输出和反馈的通道。

服务营销

服务是服务的生产者向服务的享有者提供的、基本上是无形的任何一项活动或利益，并且不涉及任何事物的所有权，其生产可能与实际产品相关，也可能无关。

服务与有形产品相比，有自己的特点，这些特点对营销方案的设计影响很大。

服务主要有如下特点：

- (1) 服务无形性；
- (2) 服务不可分性；
- (3) 服务可变性；
- (4) 服务易消失性。

营销的思想起源于实体产品的销售，将营销引入“服务产品”的销售后，由于服务产品自身不同于实体产品的特性，使得服务营销也不同于一般的产品营销。具体来说，在传统市场营销的 4P 策略上还须加上 3P，即人员（People）、环境（Physical Enviroment）、程序（Process）三个因素。此外，服务营销除了需要传统的 4P 外部营销外，还要加上两个营销要素，即内部市场营销和交互作用的市场营销。

外部营销是指企业为顾客准备的服务，考虑定价、分销、促销等营销组合要素，这一点与实体产品营销没有差别。

内部营销指服务企业必须对直接接待顾客的人员以及相关辅助人员进行激励和培训，使其认识到应该对顾客提供满意的服务。

交互作用营销是指服务企业的人员在与顾客接触时，应具有娴熟的接待和服务技能。顾客以自己对所消费的服务的满意度来评价服务质量。因此，根据不同服务对象的情况，提供相应的服务，是很重要的。

对于服务企业来说，实行差别化战略有助于争取顾客、扩大市场份额。

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。服务企业可以增加自己的特色，从而使自己提供的服务有别于他人。

服务企业为使自己提供的服务产品有别于其他企业，可采取下列 4 种措施。

(1) 人员

通过培训，提高服务人员的服务技能和知识，形成有个性特点的服务。

(2) 环境

企业可在服务场所环境布置、服务设施的水平方面，表现自己的特色。

(3) 程序

服务企业通过采用标准化的方法，进行严格的流程管理来稳定服务质量，减少因操作者差异而造成顾客的不满意。服务企业可通过不断完善和修改程序使服务获得具有企业特色的稳定的服务质量。

(4) 品牌

服务企业通过符号象征和品牌标识来使自己区别于其同行，这是一种普遍认可的方式。

服务企业维系顾客、获得顾客忠诚的主要办法，就是持续提高自己的服务质量，像产品制造企业所做的那样，很多服务企业也开始采取全面质量管理。能否留住顾客是衡量服务企业服务质量好坏的标准。

许多成功的服务企业在服务质量管理方面有一些共同的做法。比如 服从顾客； 有力的质量管理保证； 规定高标准； 有效监督服务履行。

提高生产率的方法有以下几种措施：

(1) 提高服务人员的技能并培养其积极努力的工作态度；

(2) 在某些情况下，可采取适当降低服务质量标准来增加服务数量的方式，以提高服务生产率；

(3) 增加一些服务设备，在可能时模仿工业标准化生产方式，进行服务业的标准化生产以提高生产率；

(4) 通过用某种实物产品来代替服务，从而减少服务需要；

(5) 设计和创造更有效的服务方式，以代替原来生产率很低的服务方式；

(6) 鼓励顾客自助。

有形展示在服务营销中是指那些可传达服务特色及优点的有形组成部分，这些有形展示是支持和反映服务产品质量的有力证明，可帮助顾客感觉服务的优劣，增强顾客享受服务时的愉悦感。

按照有形展示能否被顾客拥有可将其分成边缘展示（**Periph – eral Evidence**）和实质展示（**Essential Evidence**）两类。边缘展示是顾客在购买服务过程中能够实际拥有的展示，但实质展示却不能为顾客拥有。

服务企业应在进行有形展示时，遵循两个原则：

(1) 应把服务同顾客容易认同的物体联系起来。服务要通过有形展示来表现其品质。如果这种有形展示易于为顾客认同，那么服务也相应地更容易为顾客接受。

(2) 注重服务人员的作用。

高技术产品营销

技术的范围 包括：

(1) 按许可证方式转让出售的工业产权名称；

(2) 专有技术和经验；

(3) 转让企业和设备设计中所需要的技术知识；

(4) 涉及工业和技术合作方面的技术内容。

由此我们可将技术商品定义为：能够应用于生产并创造财富，带来经济效益的用于交换的专利技术、专有技术和其他服务性技术。

技术商品具有不同于一般商品的特点，主要表现在：

技术商品具有多形态性：技术商品既可以以软件形式存在，也可以以硬件形式存在，还可以是无形商品。

技术商品的先进性：技术商品的显著特点，便是具有先进性和创新性，只要没有比现有技术更先进的技术存在，则技术商品的寿命不会完结。

技术商品的垄断性：技术商品的生产在市场上往往是独家进行的，在同一技术商品生产中往往不存在竞争对手，该技术商品所有者对技术商品具有垄断权。

技术商品的共享性：技术商品的共享性是指，同一技术可以为多人购买，但并不因此而减少技术商品的数量，也不因此而减少技术商品的质量，每一个技术共享者都拥有同样的商品质量。

技术商品价格难确定性：一般商品都有一个明确的价格，而技术商品则特殊，其价格的确定比较困难，因为每一种技术商品的产生所付出的劳动和代价本身就是难以估计的。

技术商品的中间性：对于一般物质商品而言，购买者一经使用便可以实现其价值，而技术商品使用价值的实现。需要一定的过程和相当长的时间。

技术商品的增值性：技术商品在应用过程中，会产生价值的增值，为新产品带来更高的利润。

技术市场的特点是由技术商品的特殊性决定的。技术市场一般有如下几个特点：

(1) 交易方式多样化；

(2) 购买需求潜量大；

(3) 购买用户数量少；

(4) 需求弹性小。

技术市场的营销方式，主要包括技术出售、许可证贸易、技术服务和技术合作四种形式。

技术出售是指技术商品所有权的转让，主要包括以下几种形式：

(1) 软形态的技术商品所有权转让；

(2) 硬形态的技术商品的出售；

(3) 补偿贸易。

许可证贸易，就是买卖双方签订许可合同，由卖方提供技术，买方支付一定的技术转让费后，买方有权利用这种技术来生产和销售产品的一种技术营销形式。

技术服务是技术市场营销的基本形式之一。主要内容包括技术传授、技能交

作为技术市场营销方式之一的技术合作，主要包括协作经营、技术入股和委托开发三种类型。

二、市场营销趋势

市场营销全球化，要求制定全球营销战略，并且不断改进原有的营销模式。

全球营销战略是市场营销的必然趋势，内容如下：

1. 全球营销不同于国际营销。从事国际营销的组织一般将其在本国的宣传和广告方案直接运用于国外，而全球营销在做到充分利用公司的资产、经验和产品时，也做到了在营销过程中将普遍的特征与各国各自的特点相结合，并不照搬其在本国的宣传和广告方案。

全球营销活动的首要驱动力是为了满足全球细分市场需求，实现规模经济。

促使企业进行全球营销活动的另一重要驱动力便是能更好地实现利润目标。

全球营销活动有时是因为国外竞争者的挑战而被迫进行的。当一个企业发现其国内市场由于国外竞争者的进入而使竞争加剧、市场份额缩小时，作为回应，该企业可能要通过打入国外公司的母国市场，在国外展开竞争，占据对手的母国市场份额，并获取竞争对手有价值的信息来增强公司在国内市场上实力，同时借分享国外部分在母国市场的资源来打击竞争对手。

在不同的国家，同一产品在市场上的成熟程度是不一样的，这样，那些产品在本国市场上已臻成熟的公司，可以将这些产品拿到它国市场上去销售，只要它国市场上该产品还未步入成熟期，该产品就有可能重焕青春，延长其生命周期。

采用全球营销战略也是出于躲避市场风险这一驱动力的。

采取全球营销战略的另一原因便是为了寻求市场机会。各个国家的经济发展水平不一样，经济增长速度也不一样，在一个低增长率的国家，公司或企业都将面临激烈的竞争与疲软的市场，这显然对公司或企业的生存发展不利。这样它必然会关注那些经济高速增长的国家 and 地区，在这些地方进行生产经营活动，寻求新的机会。

2. 任何一个公司或企业在决定进入国际市场之前，都必须透彻地了解当今的国际营销环境。

要进行全球营销，营销首先要对各国经济有一个清晰的了解。影响营销的主要经济因素有各国的经济发展水平、各国的收入分配情况、人口分布、消费模型和贸易模式等。

现在有一种通行的区分各国经济发展水平的办法，就是根据一国的人均国民生

产总值（GNP）的多少进行划分。根据这个标准，世界各国的经济发展水平可划分为五种类型：高收入国家、中高收入的国家、中低收入的国家、低收入国家和问题国家。

了解到世界收入及人口的分布，对于全球营销者来说具有重要现实意义。财富集中于高收入和人口多的国家，就意味着全球营销者只要在少数几个国家建立业务就可达到目的。

全球营销者必须研究他国文化，忽视文化环境的差异则有可能使全球营销失败。

美国国际营销专家斯诺敦认为，一个国家的社会文化环境大致包括精神面貌、家庭结构、妇女地位、教育、宗教和语言等因素。世界上的所有国家，都有其各自的特点。

每一个国家都有一定的法律、法规来管理与他国的贸易和商业往来，都制定了一系列针对全球营销者进入本国市场的法律、条例和政策体系，这些法律法规体系不仅有针对进出口的商品、人员、资金方面的，也有针对行业 and 消费者健康的安全条例标准，以及关于包装标签、广告和促销的条例。

他国的法律环境，是指与市场营销有关的各项法规、法令和条例，如消费者权益法、竞争保护法、商标法、专利法、广告法、包装法、产品质量法、税法等。全球营销者在进行营销策划时，必须研究东道国有关的法律及其对各类营销手段的限制与影响措施，并在营销实务中遵守东道国的法律，否则将会大大损害自己的利益，也有可能损害自己的形象。

全球营销者除了受到东道国的法律限制，还受到东道国的政策限制，如进出口政策、价格政策、税收政策、劳动力政策、外汇管制政策、金融政策等都对全球营销活动影响很大。

全球营销商面临的另一风险是外汇风险。

3. 公司在决定进入新的地域以寻求市场扩张之前，应该先确定自己全球营销的目标与政策。

20世纪80年代，泰德·李维特（Ted Levitt）注意到各个国家的消费者都在不断寻求多样化，在细分市场中刚刚成为新兴部分的领域，马上就有可能传播到多个国家的市场。李维特认为这种“消费的多元化”或“市场新领域出现的同时性”，使得总经理可以在全球范围内寻求细分市场。

全球营销企业和广告代理人可以根据一些关键标准来细分世界市场。这些标准包括：人口统计、价值观、行为特征和利益期望。

美国全球营销专家沃伦·克伊根（Warren J. Keegan）认为，人口统计细分的依据是人口的一些可测特征，如年龄、性别、收入、受教育程度和职业等。诸如结婚人数的变化、家庭结构的变化、儿童人数的变化、妇女地位的变化以及人们收入和生活的变化等这些人口统计的结论，使得全球市场细分越来越重要。

按心理因素细分是指将人们按照生活态度、价值取向和生活方式的差异来进行分组的过程。

采用地理细分便于营销者从地理的角度考虑目标市场的发展战略，便于按区域向目标市场组织货物储运、品牌推广、维修服务等营销活动，便于将目标市场的选择和发展战略与世界经济的区域集团化趋势有机地联系起来。

全球市场按地理位置标准进行划分，可分成亚洲市场、西欧市场、东欧市场、北美市场、拉美市场、中东市场、非洲市场、澳新市场。对于亚洲市场又可细分为东北亚市场、东南亚市场、南亚市场和西亚市场。

4. 评价全球目标市场机会的三个标准与在单个国家中的评价是相同的。这三个标准分别是：目标市场现在规模及发展潜力、竞争态势、和谐性与可行性。

评估一国市场规模与发展潜力的方法很多。如可用直接评估的方法来确定一国市场规模。使用公式：

$$MS = SP + IM - EX$$

MS表示某种产品在一国的市场规模，**SP**表示该产品在这一国的生产规模 **IM**和 **EX** 分别表示该国这种产品的进口规模和出口规模。

评价细分市场时，要考虑到该市场中产品竞争的激烈程度。

在选择目标市场时还应考虑，进入这一特定的细分市场是否同公司的整体目标，已有的竞争优势和已有资源相协调。

5. 确定目标市场后，营销者下一步必须确定适当的目标市场战略。基本的目标市场战略有四种，即完全无差异战略、营销组合无差异战略、竞争定位无差异战略、差异市场战略。

全球性完全无差异战略，就是在世界各国采取相同的营销组合和相同的竞争定位。

全球性营销组合无差别战略，就是在世界各国采取相同的营销组合和不同的竞争定位。

全球性竞争定位无差异战略，就是在世界各国保持相同的市场定位，而营销组合却不全相同。

全球性差异战略，就是在世界各国采取不同的营销组合和不同的市场定位。

6. 当一个公司决定进入某一国家的市场后，接着就需要确定进入该国市场的最佳方式。可选择的方式有：出口贸易、许可证贸易、合资合作、国外直接投资、战略结盟等。

出口是国际经营中最传统、也是建立得最完善的形式。出口贸易也是各公司进入国际市场初期的首选。

出口策略有两种：一是通过国内中间商进行产品出口，二是通过国外中介机构出口或自己经营出口。

许可证贸易有相当大的吸引力，如果一个公司拥有先进的技术或很有利的商标

形象，那它就可利用许可协议来补充支持其基础生产线的盈利性，而不需要投资，而且花费很少。许可证贸易的一般形式是许可人将可用的无形资产，如专利、专有技术、商标和公司名称转让给外国公司，以取得技术提成费或其他形式的报酬。

使用许可证贸易方式有很多优点，如：

- (1) 这种市场进入方式可能降低经营风险；
- (2) 若一国限制产品自由进口或直接投资，则这种方式可以绕过这些障碍；
- (3) 以这种方式进入可以避免因他国政治、经济状况不稳定所带来的风险；
- (4) 可以节约投资，提高国际知名度，适应各国市场的差别。

特许经营是许可交易的特殊形式，它有下列特点：

- (1) 特许方强调对被特许方的经营控制权；
- (2) 特许方转让的许可不仅包括技术、商标、专利等无形资产，而且还包括整个营销体系和管理体系。

合资经营是比出口或许可贸易更广泛使用的市场进入形式。这种形式的好处是合资各方共担风险，竞争优势互补。

独资经营可以说是参与全球市场最极端的形式，这种市场进入方式是通过在他国创建或收购国有企业来实现的。

独资经营的动因，是为了更快更多地占有市场，更快更多地获得利润同时也是为了获得更大的经营控制权。

独资进入有一些缺点，如由于要单独控制他国的一家企业，会引起该国民族心理或政治心理上的反感，独资进入会碰到东道国很大的心理障碍。另外，独资进入的企业，在利用当地原材料、人力资源和销售网络方面不如合资进入那样方便，而且市场规模的扩大容易受限制。

战略联盟是全球营销实践中新出现的合作方式。战略联盟是结盟双方在销售渠道、技术转让、生产等方面建立互惠互利的合作关系，并不要求双方共同建立实体企业，不要求向某一项目共同投资，双方只是通过结盟从彼此的技术和资源里获利。

7. 国际化进程模式也称为动态的进入模式，主要适用于制造业对市场进入方式的选择。全球营销者的进入方式，应同自己所处的国际化进程阶段联系起来。

8. 公司在确定进入方式后，便需要确定适应外国市场的营销组合方案。营销组合方案有两种极端的形式；一是全球范围内的标准化的营销组合，二是适应各国情况的特定的营销组合。

全球范围内的标准化策略，是指公司的产品、广告、分销渠道和营销组合的其他要素在全球市场上都完全一样。实施这种标准化策略，由于不需要对营销组合的各要素进行重大的变动，成本也就可以降低到最低限度。

特定的营销组合策略，是指全球公司根据各个目标市场的特点调整其营销组合的内容，即根据各国市场的特点对产品、价格、促销、分销等要素进行调整，判定

适应不同市场的营销组合。

标准化营销组合策略与特定的营销组合策略虽然是两种极端形式，但都有其可取之处。现实之中的全球公司大都采取这两者之间的营销策略。

许多公司将产品促销双重延伸作为寻求国外市场机会的策略之一。

当营销者将他国市场与本国市场进行比较时，有时会发现不仅环境条件或顾客的偏好不同，产品所执行的功能或者对广告的接受程度可能也是不同的，这时要进入这个市场，必须采用产品调整促销。

一个新产品的创新可以有两种形式：后向创新和前向创新。

全球公司在他国推销商品时，会面临几种特定的定价问题，如价格升级现象、转移价格、倾销价格和灰市价格等。

9. 组织形式对于全球性公司的全球营销起着重要的作用。好的组织形式，能适时地对公司所处国际环境的变动作出反应，能够使公司的知识、经验、技能从国内市场扩展到整个公司系统，能以最小的成本，向顾客以最快的速度提供最好的产品。

大致说来，一个国内公司发展成为一个全球性公司，其国际营销的组织形式会有三种结构：

- (1) 出口部；
- (2) 国际事业部；
- (3) 全球性组织结构。

三、新环境下的营销模式演变

新的营销模式可谓数不胜数，以下 9 种是其中最具代表性的模式：

知识营销

知识营销是适应高科技和企业技术创新的有效的竞争手段。它是以创新产品为对象，以知识、技术为媒体的营销理念和方式，以产品的科技创新和创新产品的知识促销、知识服务为突破口，从而培育和创造出一个崭新的市场体系。

文化营销

从企业形象到企业文化，企业家们领悟到的不只是时代赋予一个企业的各种观念的变化，更多的是企业家们从中体会到的实惠。一旦企业上升到了一个文化层面的档次，不但企业形象提升了，企业产品品牌形象也上升了，最后直接的好处就是

概念营销

许多家电开始打着“新概念”家电的旗号作宣传，许多广告开始宣传“新概念”传播，更多的是消费者在提倡着一种“新概念”生活方式，“概念”一词被越来越多的商家、厂家、店家以及新生代消费者所用。“概念”是什么？也许这是一个只可意会不可言传的词。究竟“概念营销”的概念是什么？其实，概念营销就是创造消费时尚，创造顾客。

个性营销

针对个性化的消费者群体，将产品实体、服务、信息、文化融合一体，作为个性化方案向顾客出售，成为 21 世纪市场发展的必然，并非一个不切实际的美妙想象。它是社会、经济、信息、科技高度发展后，带来的必然趋势。个性即卖点。

双赢营销

“双赢”是最近一个非常流行的词，几乎各个行业领域都要用到。在营销中，企业与消费者之间，要讲“双赢”。双赢是 21 世纪的营销理念，竞争摆脱你死我活的关系，而达到大家都有钱赚。

快速营销

时间就意味着利润。越快越早地进入市场就意味着比别人得到更多的机会，只有追求更新才能追求得更好。各个企业之间拼命地换技术，开发新品种，惟恐落后于人。不仅高新技术企业，传统企业也面临快速营销的挑战。比别人更快地发现市场机会，比别人更快地进入市场，比别人更快地参与竞争，比别人更快地展开广告宣传。

直复营销

直复营销解决了各种渠道、方式、个性化的问题，越来越成为 21 世纪销售的重要方式。从传统直销，到现在及将来可能盛行的邮购、电话订货、电视直销、网上购物等等，直复营销针对每一个潜在的顾客，和他接触建立直接的关系，满足各个层次的不同需求。

连锁营销

《大趋势》的作者约翰·耐斯比特认为特许经营是“至今最为成功的营销理念”。连锁营销成为 21 世纪的商业主导模式。连锁经营和特许经营使企业抢占市场，实

现战略扩张。

整合营销

整合营销传播 (IMC) 的中心思想是在实现与消费者的沟通中，以统一的传播来运用和协调各种不同的传播手段，使不同的传播工具在每一阶段发挥出最佳的、统一的、集中的作用。其目的是协助品牌建立与消费者之间维系不散的长期关系。整合营销传播是把公关、促销、广告集于一身，所以在整合营销传播中，各种宣传媒介、信息载体，相辅相成，相互配合，相得益彰。

第十六章 营销实施与控制

本章提要

由于计划与实施过程并不能总是保持相互吻合，因此，营销实施、控制必须相辅相成，才能保持营销的良好势头。

- 一、营销组织执行
- 二、营销控制的优点和作用
- 三、营销控制具体流程
- 四、营销控制的类型
- 五、年度计划控制
- 六、赢利能力控制
- 七、效率控制
- 八、策略控制

一、营销组织执行

组织执行是营销实施和控制的重头戏，它包括机构、地点等十个要点，介绍如下：

1. 现代营销部门的组织表现为多种形式。

所有的营销组织，都必须适应营销活动的四个基本方面——职能、地区、产品和顾客市场的要求。

2. 职能式组织机构。

由各种营销职能专家构成的这种营销机构组织形式，是最普通的一种，这些营销职能专家，对协调他们活动的营销副总经理负责。营销行政经理、广告与促销经理、销售经理市场营销调研经理和新产品经理，另外还有顾客服务经理、营销策划经理和实物发送经理及附加的职能专家，都是营销机构的成员。

为了工作方便，总经理可以把营销机构划分为资源职能部门和计划职能部门。推销队伍、顾客服务、广告宣传、促销和营销调研由营销资源经理负责，特定的产品、企业和投资活动则由营销计划经理负责，这样总经理只需管理两个部门。

职能性营销组织机构主要有管理简便的优点，但是也存在着某些缺陷。随着企业产品种类的逐渐增加，以及市场规模不断扩大，这种组织的效率就会越来越低。

3. 地区性组织机构。

如果一家企业的业务活动扩展到了全国的市场上，那么，在一般情况下它会根据地理区域组织推销队伍。

4. 产品经营组织机构。

产品经营组织机构，通常适用于多种产品或多种品牌的生产企业。它并不能代替职能式组织结构，而只是另外的一个管理层次。产品经理对此机构负责，下属几名产品大项目经理，每个产品大项目经理又对下属的若干名负责具体的单一产品经理进行监督管理。

5. 市场经营组织结构。

市场经营组织结构是由一名市场主管经理监督几名市场经理（也称作市场发展经理、市场专家或行业专家），而其他职能组织负责为市场经理提供进行工作所必需的服务。如果市场经理所分管的市场对企业来说极为重要，那么还可以安排几名直接对其负责的职能人员。

6. 产品经营，市场经营混合结构。

在产品多样化和市场多样化的时代，有许多企业既生产多种产品，又向多个市场投入，这时它们就需要选择一种恰当的组织机构，以利于企业的生存和发展。如果它们的产品经理能够熟知有高度差异性的各个市场，就可以采用产品经营组织；如果它

们有了解在其主管市场上的具有高度差异性的产品的市场经理，也可以采用市场经营组织 它们还可以把市场经营和产品经营结合起来 就构成了矩阵式结构。

7. 公司事业部组当多种产品经营企业的规模发展到一定程度时，他们就会将其较大的产品群组建成一个独立的事业部。事业部设置自己的部门和服务机构。

8. 企业要实现其总体目标，原则上必须使企业的各项职能协调一致、相互配合。

但在实际工作中，企业各部门间往往存在着很深的矛盾和冲突。不论是对企业最大利益问题的理解 还是部门与企业间的利益分配 或是由于不适当的部门格局和偏见，都可能引发部门间的误解和冲突。

9. 公司的最高领导层逐渐认识到，公司要取得发展，要在竞争中获胜，不能够仅仅寄希望于销售力量。

他们要求销售人员不单纯是努力工作，还应更巧妙地完成任务；要求对市场中的力量变化作出更准确及时的分析；要求营销战略和营销计划能够更加完善；要求有能够符合客户新的、将要产生需求的产品。

把企业从一个以销售为导向的企业，转变为现代营销企业，对于最高管理层来说是一个挑战。最高管理层不得不为在企业中创立一种真正的营销文化，采取一些有效的手段。

10. 营销实施是把营销计划变为行动的过程，是在一定程度上，以实现营销计划为目标，完成行动任务的安排。

在认真研究了多个机构的营销实施问题后，一些专家确认有四种技能会影响营销计划的有效实施：

- (1) 认识和判断问题的技能；
- (2) 估计企业存在问题的层次技能；
- (3) 实施计划的技能；
- (4) 评价实施结果的技能。

只能在营销职能、营销规划和营销政策各层次上，都具有分配、监控、组织和相互配合这四方面的技能，才能保证营销实施的有效性。

二、营销控制的优点和作用

营销控制是营销正确实行的保证，其优点和作用都十分重大，主要有以下这些方面：

营 销 控 制 优

一个公司应有一个机构负责确定市场营销的效果，它必须能在每个时期开始前

确定市场营销部门应完成的目标，并指出某种发展方向，以利于市场营销部门达到未来的目标。市场营销控制就有助于达到上述三项目标。除此之外，市场营销控制还能提供判断工作绩效的手段和有效利用公司资源的方法。市场营销控制是改进各营销部门工作人员绩效的基础。

营 销 控 制 作 用

实施营销控制最简单的原理在于，计划与实施过程并不能总是保持相互吻合。计划经常是根据不确定因素制订的，需要在实施过程中加以调整，未来的环境有很大的不可预测性，营销计划和环境之间的相互作用通常难以预计。当出现新的情况时，控制过程就可使计划本身或计划实施过程得以调整

控制还具备一定的激励作用。如按获利能力来支付推销报酬的控制办法，就可使推销员更加注重那些能带来利润的销售额。

控制也是及早发现问题和避免可能事故的一项安全措施。控制有关资金比率，可使公司保持良好的贷款能力；严格筛选新产品，可避免招致新产品开发的失误所带来的巨大损失；实施质量控制可保证产品使用安全，避免公司信誉下降。

三、营销控制具体流程

公司营销控制具体流程包括有六个步骤：

1. 确定哪些方面的市场营销业务应进行控制。任何控制都不是能“免费”的，在考虑控制时，必须注意使控制成本小于控制活动可能带来的利益。

从控制的对象上看，多数公司通常把营销控制限于销售收入、销售成本和销售利润三个方面。但诸如销售人员的工作绩效、市场调查的效果、新产品的成效、广告效果等都要通过控制来评价它们的效率，所以，应对控制目标、控制对象进行选择。

管理人员在确定控制对象时，还必须决定控制的量，即频率和范围。某种控制对象对公司成败的重要性越大，就越要对之进行重点的控制；若某一领域或活动容易脱离控制，也要予以较多的控制，反之则较忽视。这常常取决于管理者的自信心。

也有的公司根据需要对全部市场营销业务的工作效果进行评价，予以有选择的控制。

2. 建立衡量标准。建立衡量标准与控制重点有直接关系。如果侧重点在于结果，则结果本身就是重要的衡量标准。这些标准基本上就是公司的主要战略目标。如利润额、市场占有率、市场增长率、销售量等。

如果是过程控制，问题就显得比较复杂，必须建立一些能预测结果的衡量标准，这些标准一般是为达到战略目标而规定的战术目标。如定期销售量、试销增长

率、推销员达到某技术水准的时间记录等。

3. 建立工作绩效标准。绩效标准是指，以某种衡量尺度表示的控制对象的预期活动范围或可接受活动范围，也就是衡量标准的定量化。如规定每个销售人员全年应增加 50 个新用户；规定市场调查访问用户每项费用不得超过 200 英镑；某种新产品六个月以后的市场占有率达 3% 等。

公司也可以搜集公司外部资料作为建立公司绩效标准的参考值。

建立绩效标准必须考虑到各个人之间的差别，这不仅是主观方面的，而且也是客观方面等多种原因所决定的。应考虑以下因素：

每个销售人员销售的具体产品。

每个销售人员所管辖区域内的销售潜量。

每个销售人员所在区域内竞争产品的竞争力。

销售人员所推销产品的广告强度。

销售人员推销产品的补助费用。

管理人员应正确认识设立标准的方法，使标准水平能起到激励作用。如公司可实行两种标准，一种按现在可接受的水平设立，另一种用以激励达到更高的水平。

另外，还应注意不要把控制标准看得过于绝对。首先是因为衡量标准受到主观因素的影响很大，不一定客观；其次，绩效水平不完全由推销人员主观努力决定，用主观的衡量标准来确定客观的绩效不一定完全科学；再次，任何标准都不是一成不变的，它要受到内外环境因素的影响而发生变化；最后，随着时间的推移，各类标准也需不断更新，以符合新的情况

4. 确定检查方法。建立了工作绩效标准后，显然就应进行计划与实际完成情况之间的对照比较。这种比较一般是在一定频率和数额前提下进行的。

频率是指多长时间进行一次比较，这取决于控制对象的周期性；数额是将全部完成情况与计划进行比较，或者将抽样结果与计划进行比较。营销信息系统就可以用来记录市场营销范围内的各种绩效。例如内部会计子系统可提供全部产品的月度销售量资料。各种报表是另一种检查绩效的工具。

公司的各种记录有助于进行市场营销检查工作。一些会计核算可以用来确定产品的销售收入及其成本，并提供公司获得情况的资料。

直接观察也是一种检查方法例如对市场调查人员可以通过观察来评价其调查结果。

不管公司采取什么检查方法，其所获得的结果对于下一步的市场营销控制都是十分重要的。

5. 分析偏差原因。实际执行结果发生脱离计划目标的偏差，可能出于两种情况。第一种情况是实施过程中的问题。这种偏差比较容易分析。第二种情况是计划决策过程中的问题。确认这种问题时，容易出现错误。这两种情况经常交织在一起，因此是一大难题。

确认产生偏差原因的最好方法是进行实验，但这超越了管理人员努力的范畴，经常利用的方法是探查和询问，占有尽量多的相关资料，找出问题的症结。如属于标准过于苛刻，则应降低标准。

6. 采取改进措施。找到了问题所在，对症下药进行改进是控制的最后步骤，提出相应的改进措施以提高效率。

假设某推销人员未能达到每周访销 25 次的绩效标准，经分析，原因在于途中花费时间过长。销售经理应帮助推销人员重新研究制订新的访销路线图，以减少在途时间总数。

四、营销控制的类型

为易于掌握，见下表。

营销控制的形态

控制形式		控制人员	控制目的	控制方法
I	年度计划控制	高级人员 中级人员	审查计划 结果是否达成	销售分析 市场占有率分析 销售费用率分析 财务分析 顾客态度追踪
II	赢利能力控制	营销控制 人员	审查企业 盈亏原因	产品、顾客、分销 渠道、订货批量等 获利能力
III	效率控制	职能人员 控制成员	评估与改进 费用支出的 效率和影响	销售、广告、促销、 分销的效率
IV	策略控制	高级人员 中级人员	审查企业是 否取得了良 好机会	营销效果等级评定 营销审计

五、年度计划控制

许多公司每年都制定有相当周密的计划，但执行的结果却往往与之有一定的差距。事实上，计划的结果不仅取决于计划制定得是否正确，还有赖于计划执行与控制的效率如何。可见，年度计划制定并付诸执行之后，搞好控制工作也是一项极其重要的任务。

年度计划控制的主要目的在于：

1. 促使年度计划产生连续不断的推动力；
2. 控制的结果可以作为年终绩效评估的依据；
3. 发现公司潜在问题并及时予以妥善解决；
4. 高层管理人员可借此有效地监督各部门的工作。

年度计划控制系统包括四个主要步骤：

1. 制定标准，即确定本年度各个季度（或月）的目标，如销售目标、利润目标等；

2. 绩效测量，即将实际成果与预期成果相比较；

3. 因果分析，即研究发生偏差的原因；

4. 改正行动，即采取最佳的改正措施，努力使成果与计划相一致。

公司经理人员可运用五种绩效工具以核对年度计划目标的实现程度，即销售分析、市场占有率分析、市场营销费用与销售额比率分析、财务分析、顾客态度追踪。

销售分析

销售分析主要用于衡量和评估经理人员所制定的计划销售目标与实际销售之间的关系。这种关系的衡量和评估有两种主要方法。

(1) 销售差异分析

销售差异分析用于决定各个不同的因素对销售业绩的不同作用。

例如，假设年度计划要求第一季度销售 4000 件产品，每件 1 英镑，即销售额 4000 英镑。在该季结束时，只销售了 3000 件，每件 0.80 英镑，即实际销售额 2400 英镑。那么，这个销售绩效差异为 1600 英镑，只有预期销售额的 40%。问题是，绩效的降低有多少归因于价格下降？有多少归因于销售数量的下降？我们可用如下计算来回答：

因价格下降的差异 = $(1 - 0.80) \times 3000 = 600$ 37.5%

因数量下降的差异 = $1 \times (4000 - 3000) = 1000$ 62.5%

可见，约有 $2/3$ 的销售差异归因于未能实现预期的销售数量。由于销售数量通常较价格容易控制，公司应该仔细检查为什么不能达到预期的销售量。

(2) 微观销售分析

微观销售分析可以决定未能达到预期销售额的特定产品、地区等。

假设公司在三个地区销售，其预期销售额分别为 1500、500 和 2000 英镑，总额 4000 英镑。实际销售额分别是 1400、525、1075 英镑。就预期销售额而言，第一个地区有 7% 的未完成额；第二个地区有 5% 的超出额；第三个地区有 46% 的未完成额。主要问题显然在第三个地区。造成第三个地区不良绩效的原因有如下可能：一是该地区的销售代表工作不努力或有个人问题；二是有主要竞争者进入该地区；三是该地区居民收入下降。

市场占有率分析

公司的销售绩效并未反映出相对于其竞争者公司的经营状况如何。如果公司销售额增加了，可能是由于公司所处的整个经济环境的发展，或可能是因为其市场营销条件较之其竞争者有相对改善。市场占有率正是剔除了一般的环境影响来考察公司本身的经营工作状况。如果公司的市场占有率升高，表明它较其竞争者的情况更好；如果下降，则说明相对于竞争者其绩效较差。衡量市场占有率的第一个步骤是清楚地定义使用何种度量方法。一般说，有四种不同的度量方法。

(1) 全部市场占有率

以公司的销售额占全行业销售额的百分比来表示。使用这种测量方法必须作两项决策：第一是要以单位销售量或以销售额来表示市场占有率。第二是正确认定行业的范围，即明确本行业所应包括的产品、市场等。

(2) 可达市场占有率

以其销售额占公司所服务市场的百分比来表示。所谓可达市场一是公司产品最适合的市场；二是公司市场营销努力所及的市场。公司可能有近 100% 的可达市场占有率，即只有相对较小百分比的全部市场占有率。

(3) 相对市场占有率（相对于三个最大竞争者）

以公司销售额对最大的三个竞争者的销售额总和的百分比来表示。如某公司有 30% 的市场占有率，其最大的三个竞争者的市场占有率分别为 20%、10%、10%，则该公司的相对市场占有率是 30% ~ 75%。一般情况下，相对市场占有率高于 33% 即被认为是强势的。

(4) 相对市场占有率（相对于市场领先竞争者）

以公司销售额相对市场领先竞争者的销售额的百分比来表示。相对市场占有率超过 100%，表明该公司是市场领先者；相对市场占有率等于 100%，表明公司与市场领先竞争者同为市场领先者；相对市场占有率的增加表明公司正接近市场领先竞争者。

了解公司市场占有率之后，尚需正确解释市场占有率变动的原因。公司可从产品大类、顾客类型、地区以及其他方面来考察市场占有率的变动情况。一种有效的分析方法，是从顾客渗透率 CP，顾客忠诚度 CL，顾客选择性 CS，以及价格选择性 PS 四因素分析。所谓顾客渗透率，是指从本公司购买某产品的顾客占该产品所有顾客的百分比。所谓顾客忠诚度，是指顾客从本公司所购产品与其所购同种产品总量的百分比。所谓顾客选择性，是指本公司一般顾客的购买量相对于其他公司一般顾客的购买量的百分比。所谓价格选择性，是指本公司平均价格同所有其他公司平均价格的百分比。这样，全部市场占有率 T_{ms} 就可表述为：

$$T_{ms} = CP \cdot CL \cdot Cs \cdot Ps$$

市场营销费用与销售额比率分析

年度计划控制需要检查与销售有关的市场营销费用，以确定公司在达到销售目标时的费用支出。市场营销费用对销售额比率是一种主要的检查方法。市场营销管理人员的工作，就是密切注意这些比率，以发现是否有任何比例失去控制。当一项费用对销售额比率失去控制时，必须认真查找问题的原因。

财务分析

市场营销管理人员，应就不同的费用对销售额的比率和其他的比率进行全面的财务分析，以决定公司如何以及在何处展开活动，获得赢利。尤其是利用财务分析来判别影响公司资本净值收益率的各种因素。

顾客态度追踪

如上所述的年度计划控制所采用的衡量标准大多是以财务分析中数量分析为特征的，即它们基本上是定量分析。定量分析虽然重要但并不充分，因为它们没有对市场营销的发展变化进行定性分析的描述。为此，公司需要建立一套系统来追踪其顾客、经销商以及其他市场营销系统参与者的态度。如果发现顾客对本公司和产品的态度发生了变化，公司管理者就能较早地采取行动，争取主动。公司一般主要利用以下系统来追踪顾客的态度。

(1) 抱怨和建议系统

公司对顾客的书面的或口头抱怨应该进行记录、分析，并作出适当的处理。对不同的抱怨应该分析归类做成卡片。较严重的和经常发生的抱怨应及早予以注意。公司应该鼓励顾客提出批评和建议，使顾客有经常的机会发表意见，才有可能收集到顾客对其产品和服务反映的完整资料。

(2) 固定顾客样本

有些公司建立由一定代表性的顾客组成的固定顾客样本，定期地由公司通过电

话访问或邮寄问卷了解其态度。这种做法有时比抱怨和建议系统更能代表顾客态度的变化及其范围。

(3) 顾客调查

公司定期让一组随机顾客回答一组标准化的调查问卷，其中问题包括职员态度、服务质量等。通过对这些问卷的分析，公司可及时发现问题，并及时予以纠正。

通过上述分析，公司在发现实际绩效与年度计划发生较大偏差时，可考虑采取如下措施：削减产量，降低价格，对销售队伍施加更大的压力，削减杂项支出，裁减员工，调整公司簿记，削减投资，出售公司财产，出售整个公司。

控制活动

当实际绩效偏离年度计划时，根据偏差大小，公司可采取如下行动来控制：

减少生产或进货；

削价；

强力推销；

削减杂项开支；

裁减员工；

削减投资项目或数额；

拍卖财产；

拍卖公司。

六、赢利能力控制

除了年度计划控制之外，公司还需要运用赢利能力控制来测定不同产品、不同销售区域、不同顾客群体、不同渠道以及不同订货规模的赢利能力。由赢利能力控制所获取的信息有助于管理人员决定各种产品或市场营销活动是扩展、减少还是取消。下面拟就市场营销成本以及赢利能力的考察指标等作一阐述。

市场营销成本

市场营销成本直接影响公司利润，它由如下项目构成：

(1) 直接推销费用，包括直销人员的工资、奖金、差旅费、培训费、交际费等；

(2) 促销费用，包括广告媒体成本、产品说明书印刷费用、赠奖费用、展览会

费用、促销人员工资等；

(3) 仓储费用，包括租金、维护费、折旧、保险、包装费、存货成本等；

(4) 运输费用，包括托运费等，如果是自有运输工具，则要计算折旧、维护费、燃料费、牌照税、保险费、司机工资等；

(5) 其他市场营销费用，包括市场营销管理人员工资、办公费用等。

上述成本连同公司的生产成本构成了公司的总成本，直接影响到公司经济效益。其中，有些与销售额直接相关，称为直接费用；有些与销售额并无直接关系，称为间接费用。有时二者也很难划分。

赢利能力的考察指标

取得利润是任何公司的最重要的目标之一。公司赢利能力历来为市场营销管理人员所高度重视，因而赢利能力控制在市场营销管理中占有十分重要的地位。在对市场营销成本进行分析之后，特提出如下赢利能力考察指标。

(1) 销售利润率

一般来说，公司将销售利润率作为评估公司获利能力的主要指标之一。销售利润率是指利润与销售额之间的比率，表示每销售 100 元使公司获得的利润，其公式是：

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{本期利润}}{\text{销售额}} \times 100\%$$

但是，在同一行业各个公司间的负债比率往往大不相同，而对销售利润率的评价又常须通过与同行业平均水平来进行对比。所以，在评估公司获利能力时最好能将利息支出加上税后利润，这样将能大体消除由于举债经营而支付的利息对利润水平产生的不同影响。因此，销售利润率的计算公式应该是：

$$\text{销售利润率} = \frac{\text{税后息前利润}}{\text{产品销售收入净额}} \times 100\%$$

这样的计算方法，在同行业间衡量经营水平时才有可比性，才能比较正确地评价市场营销效率。

(2) 资产收益率

指公司所创造的总利润与公司全部资产的比率。其公式是：

$$\text{资产收益率} = \frac{\text{本期利润}}{\text{资产平均总额}} \times 100\%$$

与销售利润率的理由一样，为了在同行业间有可比性，资产收益率可以用如下公式计算：

$$\text{资产收益率} = \frac{\text{税后息前利润}}{\text{资产平均总额}} \times 100\%$$

其分母之所以用资产平均总额，是因为年初和年末余额相差很大，如果仅用年末余额作为总额显然不合理。

(3) 净资产收益率

指税后利润与净资产所得的比率。净资产是指总资产减去负债总额后的净值。这是衡量公司偿债后的剩余资产的收益率。其计算公式是：

$$\text{净资产收益率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{净资产平均余额}} \times 100\%$$

其分子所以不包含利息支出，是因为净资产已不包括负债在内。

(4) 资产管理效率

可通过如下比率来分析：

资产周转率。该指标是指一个公司以资产平均总额去除产品销售收入净额而得出的全部资产周转率。其计算公式如下：

$$\text{资产周转率} = \frac{\text{产品销售收入净额}}{\text{资产平均占用额}} \times 100\%$$

该指标可以衡量公司全部投资的利用效率，资产周转率高说明投资的利用效率高。

②存货周转率。该指标是指产品销售成本与存货（指产品）平均余额之比。其计算公式如下：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{产品销售成本}}{\text{存货平均余额}} \times 100\%$$

这项指标说明某一时期内存货周转的次数，从而考核存货的流动性。存货平均余额一般取年初和年末余额的平均数。一般说来，存货周转率次数越高越好，说明存货水准较低，周转快，资金使用效率较高。

资产管理效率与获利能力密切相关。资产管理效率高，获利能力相应也较高。这可以从资产收益率与资产周转率及销售利润率的关系表现出来。资产收益率实际上是资产周转率和销售利润率的乘积：

$$\begin{aligned}\text{资产收益率} &= \frac{\text{产品销售收入净额}}{\text{资产平均占用额}} \times \frac{\text{税后息前利润}}{\text{产品销售收入净额}} \\ &= \text{资产周转率} \times \text{销售利润率}\end{aligned}$$

七、效率控制

假如赢利能力分析显示出公司关于某一产品、地区或市场所得的利润很差，那么紧接着下一个问题便是有没有高效率的方式来管理销售人员、广告、销售促进及分销。

销售人员效率

公司的各地区的销售经理要记录本地区内销售人员效率的几项主要指标，这些指标包括：

- (1) 每个销售人员每天平均的销售访问次数；
- (2) 每次会晤的平均访问时间；
- (3) 每次销售访问的平均收益；
- (4) 每次销售访问的平均成本；
- (5) 每次销售访问的招待成本；
- (6) 每百次销售访问而订购的百分比；
- (7) 每期间的新顾客数；
- (8) 每期间丧失的顾客数；
- (9) 销售成本对总销售额的百分比。

公司可以从以上分析中，发现一些非常重要的问题，例如，销售代表每天的访问次数是否太少，每次访问所花时间是否太多，是否在招待上花费太多，每百次访问中是否签订了足够的订单，是否增加了足够的新顾客并且保留住原有的顾客。当公司开始正视销售人员效率的改善后通常会取得很多实质性的改进。

广告效率

公司应该至少做好如下统计：

- (1) 每一媒体类型、每一媒体工具、接待每千名购买者所花费的广告成本；
- (2) 顾客对每一媒体工具注意、联想和阅读的百分比；
- (3) 顾客对广告内容和效果的意见；
- (4) 广告前后对产品态度的衡量；
- (5) 受广告刺激而引起的询问次数。

公司高层管理可以采取若干步骤来改进广告效率，包括进行更加有效的产品定位；确定广告目标；利用电脑来指导广告媒体的选择，寻找较佳的媒体；以及进行广告后效果测定等。

促销效率

为了改善销售促进的效率，公司管理阶层应该对每一销售促进的成本和对销售的影响作记录，注意做好如下统计：

- (1) 由于优惠而销售的百分比；
- (2) 每一销售额的陈列成本；
- (3) 赠券收回的百分比；

(4) 因示范而引起询问的次数。

公司还应观察不同销售促进手段的效果，并使用最有效效果的促销手段。

分销效率

分销效率主要是对公司存货水准、仓库位置及运输方式进行分析和改进，以达到最佳配置并寻找最佳运输方式和途径。例如：

面包批发商遭到了来自连锁面包店的激烈竞争，他们在面包的物流方面尤其处境不妙，面包批发商必须作多次停留，而每停留一次只送少量面包。不仅如此，卡车司机一般还要将面包送到每家商店的货架上，而连锁面包商则将面包放在连锁店的卸货平台上，然后由商店工作人员将面包陈列到货架上。这种物流方式促使美国面包商协会提出：是否以利用更有效的面包处理程序为题进行调查。该协会进行了一次系统工程研究，他们以一分钟为单位具体计算面包装上卡车到陈列在货架上所需要的时间；通过跟随司机送货和观察送货过程，这些管理人员提出了若干改进措施，使经济效益的获得来自更科学的作业程序。不久，他们在卡车上设置特定面包陈列架，只需司机按动电钮，面包陈列架就会在车子后部自动开卸。这种改进措施受到进货商店的欢迎，又提高了工作效率。

不过，人们通常要等到竞争压力增强到非改不可的时候才开始行动。

效率控制的目的在于提高人员推销、广告销售促进和分销等市场营销活动的效率，市场营销经理必须注视若干关键比率，这些比率表明上述市场营销组合因素的有效性以及应该如何引进某些资料以改进执行情况。

八、策略控制

策略控制是对公司目标、政策、策略和措施进行控制，以保证适应市场环境的要求。市场环境不断变化，公司的营销目标、政策等必须随之变化，以增强公司的适应能力。

策略控制的手段是先进行营销效果的等级评定，然后根据评定的结果进行公司营销诊断。

1. 营销效果等级评定。此评定是通过等级评定表的设计和使用进行的。该表包括顾客哲学、整合营销组织、营销信息、策略导向、作业效率等五项。

2. 市场营销诊断。市场营销诊断是营销控制的最终手段，它通过在一定时期对公司全部市场营销业务进行总的效果评价，而制订效果控制的策略。

营销诊断的范围主要是对下列六个方面进行评价。即市场营销目标、策略、组织、方法、程序、人员等。这个范围根据需要可大可小。如营销效果等级评定表就

是在一定范围内对企业营销效果的问卷。

早期的市场营销诊断，只是在公司发生严重问题时才进行，目的是解决一些临时性问题，而且诊断工作也有公司聘请外部诊断组织来做的。

例如，美国艾尔顿手表公司 1958 年进行的诊断就是在遭受 200 万美元损失之后才搞的。现代公司市场营销诊断，往往是全方位，大范围，连续进行的。主要研究公司在产品、顾客、分销渠道、竞争者等多方面暴露出来的营销中的缺点和问题，并加以及时的克服和解决。

市场营销诊断一般分四个步骤进行。

第一步骤是诊断公司市场营销目标。主要是考察和评价市场目标选择是否合适，目标是否清楚，可行性有多大，在实际达成中所采用的措施是否得当等。

第二步骤是检查实现目标计划的执行情况。如详细地检查市场营销方面各种资源的配置是否充分合理，是否注意到了市场细分后所需要的各种资源，市场营销各项业务活动是否能得到充分的支持力量等。

第三步骤是诊断人员必须确定市场营销计划执行是否受到足够重视，企业营销人员是否全力以赴，重点是市场营销组合各项因素的组合状况，广告计划执行状况，销售人员的费用与效果对比状况，新产品开发方法步骤等。

第四步骤是检查市场营销工作的组织情况。重点检查信息系统，检查管理人员是否进行了有机的组织以及最高层决策人是否对营销人员给予不适当的权力和责任范畴。

最后，将综合诊断结果进行汇总，写出书面报告和建议，提交主管人员。

公司许多人员均可以参加营销诊断工作。市场营销经理应进行自我诊断。董事会的负责人应负责诊断的指导工作或责成建立诊断机构，以期获得正确的诊断结果，“对症下药”对营销实行控制，更好地达到营销目标。

公司除自我内部诊断外，也可聘请外部诊断机构对公司实施诊断。优点是较客观，也能使本公司人员专心本职工作。缺点是费用较高。

第十七章 整合营销战略

本章提要

整合营销战略似乎是一个陌生的概念，它是对营销的具体化、操作化，可分为全球营销、定制营销、社会营销等。

- 一、整合、营销与整合营销的基本概念
- 二、观念创新
- 三、企业战略与营销战略
- 四、整合营销战略——战略选择

一、整合、营销与整合营销的基本概念

整合营销战略似乎是个陌生的概念，其实他是对营销的具体化和操作化。

整合

整合说到整合营销，首先我们对整合作些分析。整合的特征表现为：

- (1) 结合成一个整体的，把诸分离部分结合成一个更完整、更和谐的整体；
- (2) 一体化的，以各组成部分紧密合作或部分统一为特征的；
- (3) 综合性的，统一地作为一个单一的、互相协作的、有内在自然联系的单位或系统而进行经济活动的，通常限于某一特定地区。

以掌握供应来源持续控制生产并且常常控制从原料到多种不同成品分配的特征的。简言之，整合的思想就是通过动态的综合使之完整与和谐。

营销

按照菲利普·科特勒的定义，营销是个人和集体通过创造、提供并同他人交换产品价值，以获得其所需所欲之物的一种社会和管理过程。这就是说，营销是以满足人类各种需要和欲望为目的，通过市场变潜在交换为现实交换的活动总称。这一定义高度概括了营销的本质，基本上得到了理论界的共识。但它只是界定了“是什么”的问题，而没有描述“如何做”，因此不少营销学家便在“营销”前加以界定，把抽象的营销定义具体化为可操作的营销方法，如绿色营销、关系营销、服务营销、文化营销、网络营销、全球营销、定制营销、社会营销等等。于是，我们可以把营销看成是一种普遍性，它最终是以一些具体属性表现出来，正如马总归表现为白马、红马、黑马等具有不同颜色的马，没有抽象、虚无缥缈的“马”一样，营销始终是和大规模营销、定制营销等概念相伴而存在的。

从这一意义上讲，整合营销的提出同样是对营销的具体化、操作化。但与绿色营销、服务营销等稍有区别的，整合本身又是一个抽象的概念，这使得整合营销更引起仁者见仁，智者见智，争论纷起。

整合营销是一种通过对各种营销工具和手段的系统化结合，根据环境进行即时性动态修正，以使交换双方在交互中实现价值增值的营销理论与营销方法。整合营销以市场为调节方式，以价值为联系方式，以互动为行为方式，是现代企业面对动态复杂环境的有效选择。

营销整合和整合营销

1950 年尼尔·鲍顿采用的“市场营销组合”概念是营销学发展的一个里程碑，他强调将营销中的各种要素组合起来的重要性。在这一点上，营销整合与营销组合是一脉相承的，前者更为强调了各种要素之间的相互关联，并要使它们有机统一成整体。然而，营销整合更表明了一种营销的过程。现代企业已经发展了众多有效、高效的营销手段和工具，如人员推销技巧、广告媒体选择等等，它们都有各自的功效。对企业来说，有些作用力可能相互抵消或削弱，如单纯追求技术完美，使得目标市场狭小，企业必须承受“高处不胜寒”的痛苦。营销整合就是使各种作用力统一方向，形成合力，共同为企业的营销目标服务。科特勒所谓的各部门协同作战以满足顾客的利益就是一种营销的整合，要握起拳头而不是张开十指出击。

整合营销是一种系统化的营销方法，具有自身的指导理念、分析方法、思维模式和运作方式，是对抽象的、共性的营销的具体化。个性化，是挑战营销环境的工具，因此整合营销是对营销整合的升华和理性化，使之更成体系。

二、观念创新

营销学的核心概念是交换，而交换与市场密不可分，因此营销学的发展是以市场观念的演绎为前提和基础的。看清这一点对于正确认识整合营销来说有特殊的意义。

市场观念的演绎

市场观念经历过有形、无形、动态这三个阶段，下面具体介绍一下这三阶段的市场观：

(1) 有形的市场观

随着交换关系的产生，市场观念也逐渐形成，最初，市场反指交换的场所。在我国 2000 多年前的《周礼》中就阐述了丰富的市场管理思想，强调要根据市场的不同类型而进行管理。城镇中的市场分为朝市、大市和夕市。朝市指从天亮后到早饭前的这段时间，做买卖的主要是行商坐贾；大市指从正午之后开始的市场，做买卖的主要是四方的百姓；夕市指从日偏西到黄昏的这段时间，做买卖的主要是小商小贩。在交通要道上要按规定设立市场，每隔 50 里左右设置一个市场，每个市场都要设置旅客住宿的地方。在农村要设置分散的小集市。

在西方经济学文献中，虽然对市场的定义有各种不同的表述，但西方学者一般

都把市场定义为买卖双方进行自由交换的地方和机制，而且“有形的地方”似乎比“无形的机制”更受到重视。英国经济学家阿尔弗雷德·马歇尔认为：“一个市场是一个区域，在这里买者和卖者彼此相互交往非常紧密，市场的价格在全区域内趋于一致。”诺贝尔经济学奖获得者、美国经济学家乔治·斯蒂格勒也作了同样的表述：“市场是一个区域，在其中，一种商品的价格是趋向于一致的。”《简明不列颠百科全书》认为，市场“一般是指买卖商品的地方。现在，市场已扩大到指卖者相互竞争招来顾客的整个地区。西方经济学家认为，市场是买卖双方可以自由交易的地区”。

(2) 无形的市场观

由于交换形式和内涵的日益丰富，在有形的市场观里所说的区域或地方含义，从仅仅是指某种具体的场所扩展到“买卖双方发生交换关系的任何地方”。这既包括正式的集市场合，也包括非正式的集市场合。美国经济学家弗里德里克·L·普瑞尔认为：“市场是一种经常被谈论，但很少被定义的制度。通常它是：买者与卖者碰面议定商品和劳务交换的过程，价格存在的地方，价格受到供求力影响的地方。”他举例说：“市场并不是只出现在正式的集市场合。例如，在美国，许多小麦的买卖是商人之间通过电话进行的。有时候，一个市场的存在是难以确定的。”这时的西方学者是根据买卖双方是否发生交换关系，而不论这种交换关系是以什么形式发生来规定市场的空间规定。

随着交换关系日趋复杂化，对交换场所的界定越加困难，因此，西方经济学家转为从产品角度亦即从供给角度来看待市场。美国经济学家詹姆斯·科克认为：“市场是厂商的一个集合地，该集合地中的每一个厂商都对相同的可购买者供应某种产品，这些产品在同一定程度上可以相互替代。”在这里，“可替代性是个关键。如果商品极容易相互替换，那么从产品的基点看，就可以称它们是同一个市场的。”当然，同一种物品并不一定必然处在同一市场中，科克指出：“市场并不是一个单纯的概念。一个市场至少有三个重要的产品、地理和时间。”

也有经济学家从市场机制角度界定市场概念。如美国经济学家保罗·R·格雷戈里和罗伯特·C·斯因尔特认为，所谓市场，广泛地说，就是“供需关系对价格的相互影响。”这里的价格包括工资、利率等，因此市场机制等同于价格机制。

科特勒认为：“在营销者看来，卖方构成行业，买主则构成市场。”因此“一个市场是由那些具有特定的需要或欲望，而且愿意并能够通过交换来满足这种需要或欲望的全部潜在顾客所构成。”科特勒的观点实际上是从需求角度来界定市场的。

(3) 动态的市场观

显然，无论是科克还是科特勒，他们都只是从交换关系的一方面来看待市场，事实上，供给和需求是相辅相成，互为条件的，任何交换中总是同时存在，因此必须从供给和需求两方面来认识市场。同时，由于供应者和顾客总是不断地在变化之中，所以市场的范围也是一种动态趋势，没有绝对静止的市场。至于把市场等同于

“供求关系对价格的相互影响”倒是更多地是从经济学意义上的分析 强调的是市场机制在经济生活中的重要作用，这与营销学中讨论的市场观念差别甚大。

毫无疑问，现代营销学站在企业的角度，强调从满足顾客需求出发，在使顾客达到高度满意中实现企业目标，而这一过程又是漫长、交互和动态的。在信息爆炸的时代，由于普遍的道德风险和搭便车心理的存在，交换双方都想从对方获取完全信息，却隐瞒自身的不利信息，以寻求有利的交换地位；同时，信息沟通中的干扰会影响信息的完整性，使得交换双方虽然都能传递信息，但每方都只能拥有己方的完全信息，对他方的信息只能部分了解，形成信息不对称问题。信息不对称使交易成本上升，甚至使交换破裂，对企业和顾客都造成损失。信息经济学中解决信息不对称问题的方法是发信号，这种发信号实质上就是通过市场来传递交易信息，通过资源配置优化来降低双方交易成本，实现双方交换目标，由此便形成了动态的市场观：市场是交换双方优化资源配置，实现价值增值的手段和途径。作为营销学研究的交换双方（可简化为企业和顾客两方）拥有不同的市场观。

现代企业市场观：超越竞争

在供不应求的市场里，企业是由生产驱动的，建立在使一种产品或服务能够被创造出来的基础上，诚如福特所说：“我要让每一个美国人拥有一辆汽车，只要他需要的是一辆黑色轿车。”通过高效率生产和大规模销售可以使供求双方得到满足。当市场由卖方支配转为买方支配时，许多人提供同样的商品和服务，逼迫企业的市场观念建立在竞争基础上，选择同别人一道赛跑，只有脱颖而出者，才能生存。比如，传统的富有竞争性的营销策略一直是削价和提供现金回扣。但令人吃惊的是，竞争对手或出于无奈或主动出击，非但没被吓倒，反而会立刻照做不误。更糟糕的是，在降价浪潮中，原先已经购买的顾客看到了新的价格，便会认为自己受骗上当而大为不满。而潜在买主们学到了跌价的启示便持币观望，期待下一轮降价和回扣。故此企业苦不堪言，毫无良策。如果为竞争而竞争，真的很可能就没有竞争力——这是一个悖论，因为竞争只是保证企业生存的元素之一，并不能保证企业的成功。成功的企业需要超越竞争的市场观，选择自己的赛跑道。

传统的竞争是以顾客为发信号者，超越竞争的市场观要求企业充当发信号者。在技术变革日新月异的现代社会中，新兴产业发展迅猛，高新技术影响力不断增强，在很多领域，如生物制品、电子产品、通讯产品等，顾客对自身需求不可能充分认识，如果一味强调以顾客信息为中心，企业就始终居于被动和受支配地位，无法创造新的市场，从而损害了顾客、企业和社会的长期利益。推崇超越竞争的企业不能容忍顾客对技术发展信息的迟钝，他们会迫不及待地为顾客描画更好的蓝图，从而在同行业中鹤立鸡群，“不战而屈人之兵”。他们善于把最新的技术进展和应用前景的有关信息不断地提供给顾客，让顾客赞同企业的观点，购买企业的产品或服务，从而解决信息不对称问题，实现交换双方价值增值的目标。

实现“价值垄断”是超越竞争的关键。

有一次，美国创造性思维权威爱德华·德·博诺在为福特汽车公司英国销售部（福特在底特律以外的最大业务部）举办研讨会，讨论欧洲汽车市场生产力过剩25%的竞争问题时，提议福特公司应建立一家公司，取名为全国汽车停车场公司，它要拥有全英国各市中心的多数停车场。如果全国汽车停车场公司成为福特的一家公司，那么可以在所有市中心停车场上贴出告示：只有福特公司生产的汽车能够在这些停车场停车。当然，福特公司没有采纳他的意见。他们说，作为一家工程设计公司，买停车场不是它们的业务。其实博诺提出的就是一种超越竞争市场观，可以想象将来某一天，很可能有些企业会全部买下或建造停车场，然后让别人为他们制造私牌汽车，他们再为这些汽车提供销售、保险或转售。

所有这些构成汽车的综合价值，超越竞争就要实现在这些综合价值上的垄断。

三、企业战略与营销战略

营销，是企业的一项基本职能。战略，通常是与企业长远发展联系在一起的。那么营销是否也有战略？如果有，营销战略和战术又该如何界定？有时，这两者是混用的，而不少地方则是错误的。为此，是很有必要的，集中地讨论一下整合营销的战略重塑问题。

企业战略的定义

按照加拿大麦吉尔大学管理学教授明茨伯格的说法，企业战略可以从五个角度进行描绘：

- (1) 战略是一种计划，是一种有意识的、有预计的行动，一种处理某种局势的方针；
- (2) 战略是一种计策，在特定的环境下，企业把此作为威慑和战胜竞争对手的“手段”；
- (3) 战略是一种模式，反映企业的一系列行动，无论企业是否事先对战略有所考虑，只要有具体的经营行为就有战略；
- (4) 使得企业的内部条件与外部环境更加融洽，把企业的重要资源集中到相应的地方，形成一个产品和市场的“生长圈”；
- (5) 战略是一种观念，体现组织中人们对客观世界固有的认识方式，通过组织成员的期望和行为形成共享。无论哪种角度，企业战略应该是惟一的，是企业全部经营活动中最核心的内容。

企业战略的层次划分

现代企业战略通常可分为公司战略、事业部战略、职能战略三个层次。

(1) 公司战略

公司战略研究的对象就是一个由一些相对独立的业务组合成的企业整体。公司战略是这个企业整体的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高行动纲领。公司战略的主要内容包括企业战略决策的一系列最基本的因素，是企业存在的基本逻辑关系或基本原因。概括来讲，公司战略强调两个方面问题：

我们应该做什么业务。即确定企业的性质和宗旨，确定企业活动的范围和重点。这些因素不仅决定着企业的经营状况，而且还能决定企业在外部市场环境中的地位，因而是企业生存和发展的根本问题。企业所服务的消费者群体的类型，消费者满足需要的程度，企业采用的技术类型，企业向市场提供的产品类型，以及这些方面的发展趋势，结合起来就确定了企业活动的范围和重点。这些因素，也是企业的市场地位、利用市场机会和应付市场威胁的能力的检测器。

我们怎样去发展这些业务。在企业各种不同的活动中，应当如何决定资源分配的先后次序？企业内部哪一项业务应当得到这些资源？各应得到多少？以及怎样最大限度地利用好这些资源？对于企业来说，合理地配置资源是至关重要的。因为一方面资源投入不同业务领域效益大不相同，另一方面企业内部各个部门往往都在相互争夺有限资源。企业高层管理者的一个重要任务，就是以最有利于提高企业整体绩效为前提，根据企业内部资源的潜力可能性，权衡每一项业务对内部资源的需要，按照轻重缓急合理地配置资源。

从企业战略管理的角度来看，公司战略的侧重点表现在以下三个方面：

企业使命的确定。即企业最适合于从事哪些业务领域，为哪些消费者服务，企业向何种经营领域发展。

战略事业单位（SBU）的划分及战略事业的发展规划。如开发新业务的时机与方式；现有企业放弃、维持或者扩展的安排；以及进行这种调整的深度和速度。

关键的战略事业单位（SBU）的战略目标。

(2) 事业部战略

事业部战略是在总体性的公司战略指导下，经营管理某一个特定的战略经营单位的战略规划，是公司战略之下的子战略。它的重点是要改进一个战略经营单位在它所从事的行业中，或某一特定的细分市场所提供的产品和服务的竞争地位。事业部战略涉及到这个企业在它所从事的某一个行业中如何竞争的问题，涉及到这个企业在某一个行业经营领域中扮演什么样的角色，以及在战略经营单位里如何有效地利用好分配给的资源。

在实行业务部制的大中型企业里，事业部是根据公司战略的指导进行战略制定。因为，企业的最高管理层往往将事业部视为企业内部具有高度自主权的战略经

营单位。在企业总体目标和总体战略的范围内，可以允许各事业部（SBU）发展自己的经营战略，可以允许它们对本事业部范围内产品与服务的生产、销售、成本控制、销售利润率等不同方面有较自由的安排处置权。对于一个从事单项经营的小型型企业来说，或没有实行业务部制的中型企业来说，它的公司战略和事业部战略往往是合二为一的。

从企业外部来看，事业部战略的目的是为了使企业在某一个特定的经营领域取得较好的成果——努力寻求建立什么样的竞争优势，应当关注如何有效地满足消费者群体需要，应当怎样使自己的产品区别于竞争者的产品，如何通过竞争和吸引顾客实现企业的市场定位，以及怎样使事业部的经营活动与本行业的发展趋势、社会变革和经济形势相适应。

从企业内部来看，为了对那些影响企业竞争成败的市场因素的变化作出正确的反应，需要协调和统筹安排企业经营中的生产财务、研究与开发、营销、人事等业务活动。事业部战略可以为这些经营活动的组织和实施提供直接的指导。从企业战略的角度，企业内部的关键因素应当明确从哪些方面提高企业的竞争能力，以及如何提高企业的竞争能力。如果在创新、生产和市场销售这些方面能够确实做得不错，做得与众不同，就能建立起企业的竞争优势，从而获得经营的成功。

综合起来，事业部战略侧重点在于：

如何贯彻企业使命；

事业发展的机会与威胁分析；

事业发展的内在条件分析；

事业发展的总体目标和要求；

确定事业部战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

公司战略与事业部战略的根本不同，在于公司战略要统筹规划多个战略业务的选择、发展、维持或放弃，而事业部战略只就本事业部从事的某一战略业务进行具体规划。事业部战略要在公司战略的指导和要求下进行。

（3）职能战略

职能战略是为贯彻、实施和支持公司战略与事业部战略而在企业特定的职能管理领域制定的战略。企业职能战略具有的重点是提高企业资源的利用效率，使企业资源的利用效率最大化。在企业既定的战略条件下，企业各层次职能部门根据其职能战略采取行动，集中各部门的潜能，支持和改进公司战略的实施，保证企业战略目标的实现。与公司战略及事业部战略相比较，企业职能战略更为详细、具体和具有可操作性。它是由一系列详细的方案和计划构成的，涉及到企业经营管理的所有领域，包括财务、生产、销售、研究与开发、公共关系、采购、储运、人事等部门。职能战略实际上是公司战略、事业部战略与实际达成预期战略目标之间的一座桥梁，如果能够充分地发挥各职能部门的作用，加强各职能部门的合作与协调，顺利地开展了各项职能活动，特别是那些对战略实施至关重要的职能活动，就能有效地

促进公司战略。

职能战略一般可分为营销战略、人事战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略、公关战略等。职能战略的侧重点在于：

如何贯彻事业发展的总体目标。

职能目标的论证及其细化。如发展目标（规模、生产力等）；主导产品与品种目标；质量目标；技术进步目标；市场目标（市场占有率及其增长率）；职工素质目标；管理现代化目标；效益目标（利润率及竞争能力综合指数）。

确定职能战略的战略重点、战略阶段和主要战略措施。

战略实施中的风险分析和应变能力分析。

公司战略、事业部战略和职能战略是一个统一的整体，其制定和实施过程是各级管理人员充分协商、密切配合的结果。任何一个战略层次的失误都会导致企业战略无法达成预期目的。

当企业战略的各个部分与层次相互配合、密切协调时，就能增强企业的凝聚力，也就能最为有效地贯彻与实施企业战略。职能战略与事业部战略的协调一致能够大为增强事业部战略的力量。同样，协同事业部战略的各个要素，集中各职能部门专家和员工的建设性意见，也能够极大地改善和强化公司战略。因此，将战略的不同部分和层次之间的关系看做是将企业的不同活动从观念和行为上统一起来的粘合剂，看做是使战略有效地发挥的合力，有利于有效实施战略管理。

企业战略的系统性和交互性

系统性和交互性是企业战略的重要特征 以下是这两点的主要内容：

(1) 系统性

从公司战略、事业部战略和职能战略三个层次的划分来看，企业战略实际上是一个完整的系统有效的战略。这个战略一般产生于一系列制定战略的子系统。子系统指的是主要为某一重要的战略目标而相互作用的一组活动或策略。每一子系统均有自己的、与其他子系统不相关的时间和信息要求，但它又在某些方面依赖于其他子系统。通常情况下，每一子系统牵涉到的人员班子各有不同，但这些不同的班子一般并不组成分立的单位以单独实现战略目标。相反，许多高级经理们经常是这类班子的兼职成员。他们每人都要制定出一个子系统的战略，并在制定的过程中，请不同的辅助小组参加。

子系统各自有组织地针对全公司性的某个具体问题（如产品系列的布局、技术革新、产品的多种经营、收购企业、出售企业、与政府和外界的联络、重大改组或国际化经营等），其逻辑形式十分完善，作为规范的方法，是企业总战略的关键组成部分。不过每个战略子系统在时间要求和内部进度参数上，却很少能配合同时进行的其他战略子系统的需要，而且各子系统都有它自己的认知性限度和过程的限度，因此必须采取有目的的、有效率的、有效果的管理技巧把各子系统整合起来。

这常常有助于三个重要方面：

适应相互影响的每个主要决策所要求的各种各样的准备期和顺序安排；

克服必要的改革遇到的重要政治与信息障碍；

使个人与整个企业获悉、理解、接受并支持改革，培育出共同愿望。

由于主要子系统的进度千差万别，因此不管在什么时候，它们在明确问题、唤起注意、初步概念化、进行试验、产生集体意见、具体细节、确定措施和控制等方面各处于不同的阶段。因此，除了概括的原则之外，不可能一下子提出同时能顾及所有领域的企业整体战略。整体战略在细节上是永远不可能真正地完整的。即使所有的子系统偶尔在同一时刻安排停顿，按照逻辑，战略几乎会立刻随着新数据、新情况对它的影响开始发生变化。实际上认为应当先制定出详细的总体战略，然后再加以执行的想法甚至是很危险的。许许多多的例子表明，这种方法会产生一些相反的效果。

因此能干的经理们非但不去寻找整体战略的最终特性，反而接受十分模糊的战略。他们做出必要的规定，并进行平衡工作使主要的子系统的行动不失去控制，并避免企业工作自相矛盾。他们设法把总体战略规定得足够详细以鼓励人们朝正确的方向前进，避免混乱。但他们又总是有意识地避免规定得过于具体，因为这样会破坏利用新信息和新机会所需要的灵活性和相应支持。子系统和整体战略都保持了一定的笼统性，以适应和应付未来无数的可能变化。

(2) 动态性

一般来讲，总体战略是逐步演变而成的，并在很大程度上是凭直觉得到的。虽然人们可以经常在平时的点滴想法中发现一些十分精练的正规战略分析内容，但真正的战略却是在公司内部的一系列决策和一系列外部事件逐步得到发展，使最高管理班子中的主要成员们有了对行动的新的共同看法之后，才逐渐形成。在管理得法的企业中，管理人员积极有效地把这一系列行动和事件逐渐概括成思想中的战略目标。

管理部门基本上无法控制的一些外部或内部事件，常常会影响公司未来战略姿态的决策。从 1973 年到 1974 年的石油危机迫使通用汽车公司做出的决策中；从突然发生的国有化措施迫使埃克森公司改变其姿态的作法中；从静电复印术和浮法玻璃技术的意外发明使施乐公司和皮尔金顿兄弟有限公司得到了惊人的发展机会中，都可以清楚地看到这种现象。就这个意义来说，突发事件是完全不可知的。再说，一旦这些事件发生了，公司也许就不可能有足够的时间、资源或信息来对所有可能的选择方案以及其后果进行充分的正规的战略分析。

认识到这一点之后，高级经理们常有意识地用渐进的方法来进行战略控制。他们使早期的决策处于大体上形成和带有试验性的状态，可以在以后随时复审。在有些情况下，公司和外界都无法完全理解变通办法的全部意义。大家都希望对设想进行检验，并希望有机会获悉和适应其他人的反应。

通用汽车公司的最高管理当局在逐步明白石油危机与环境保护需求将影响其现有的各分部或经销网络结构的生存能力之后，才渐渐地重新安排了它的各种汽车系列。这些变化加在一起使通用汽车公司的汽车系列在平衡与布局上发生了重大变动。公司管理当局十分关心其战略对各部门的权力和发展程度可能产生的影响。然而当他们对某一具体战略因素作出决策时，实际上不可能确定一个具体时间。

(3) 交互性

现代企业面临的环境因素的多样性和相互依赖，决定了企业必须与外界信息来源进行高度适应性的互相交流以及去利用所得信息的有力刺激因素。许多士气高昂的公司，如英特尔公司正是借助这种交互性从而在设计上压倒了大型电子公司，如美国无线电公司，甚至压倒庞大的、有计划的官僚机构，如美国原子能委员会。

只有通过与管理层、内部员工及公众利益团体进行长期相互配合之后，通用汽车公司才真正地了解到它的对手的要求和压力潜势。于是，它学会在一个又一个地区，与各主要利益集团进行更好的交流。只有这样才能找到对付各方面的各种有效方式。

对企业战略来说，最起码的先决条件是要有一些明确的目标，以便确定主要行动的范围，在这一问题上做到统一指挥，留有足够的时限以使战略有效，要使公众形成对自己有利的观点和政治行动需要很长的时间，而这需要积极地、源源不断地投入智力资源。

战略控制要求保持高质量的工作效果、态度、服务和形象等有助于提高战略可靠性的因素。由于许多复杂因素的影响，必须进行适当的检验、反馈和动态发展，注重信息收集、分析、检验，以唤起人们的意识，扩大集体意见，形成和其他一些与权力和行为有关的联合行动。

营销战略

从 20 世纪 60 年代兴起的战略热，经过 70 年代的热潮。80 年代的回落和 90 年代的重振，这套理论体系已经发展成熟了。波士顿咨询公司在 70 年代经济冲击中根据非均衡发展思想提出的“业务经营组合法”直接推动了“战略营销”概念的发展，该概念强调了业务整合的重要性和系统规划的必要性。战略营销将营销和战略联系在一起，从而引发了更加深入的问题，营销是否有战略？若有，它与企业战略的区别何在？

翻开经济学、管理学的各种书刊，可以发现一个奇怪的现象：管理学以企业为研究对象，但从未界定过什么是企业，这似乎不合逻辑。传统的经济学把企业看成一个和个人、政府、外国相对应的“黑匣子”，也没有分析什么是企业。就这样，尽管现代意义上的企业也延续了几百年，但其身份似乎总是不明不白，似乎这是一个人人自明的、不言而喻的、十分清楚的概念，没有必要多费口舌的概念。直到科斯打出了交易费用的大旗，才将企业和市场联系起来，认为企业是市场机制的替

代，当企业内生产和管理的边际费用与市场边际交易费用相等时，企业与市场达到均衡状态，企业同样是配置资源的手段。由于企业的存在是和市场紧密相连的，而市场又是由交换活动所构成的，因此企业注定和交换活动不可分割。

既然企业和营销都与交换如此紧密，两者的关系自然具有天生渊源。这就是为什么在谈论营销战略时，人们往往觉得似曾相识，看不出它与企业战略有什么区别，似乎营销战略就是企业战略。同样的原因，另外有些人干脆不谈论营销战略，代之以“策略”，不承认营销中具有战略问题，当然，也许他也并不否认营销中确有战略问题。只是认为它与企业战略没有区别，还是不用的好。

要回答这一疑惑，不妨再回顾一下战略的概念，从明兹伯格的归纳中可以看出，战略是计划、计策、模式、定位、观念，显然，这些表述都是抽象的。其实，战略表现为两个方面：一是指导思想；二是实现途径。如果具备这两者，并且能改变渐进缓慢之势，就可以认为战略的存在。按照美国斯坦福大学学者詹姆斯·柯林斯和杰里·波拉斯在《企业不败》中的研究成果，许多目光远大的公司都具有其个性突出的核心的价值观，这种核心价值观成为企业行为的指引和约束。企业基本的和长期的宗旨就是核心价值观，不能为了经济利益或短期的好处而放弃它。这些核心价值观被压缩成一些简单的句子来表述。

例如：萨姆·沃尔顿说沃尔——马特的核心价值观是：“我们把顾客摆在最重要的位置如果你不是在为顾客服务，或者支持那些为顾客服务的人，那么我们就不需要你这样的人。”詹姆斯·甘布尔说 P&G 的核心价值观是：“如果你不能制造完全符合标准的产品，那么你干脆去做其他诚实的事情，哪怕是帮铺路工敲石子。”约翰·扬说惠普的核心价值观是：“惠普方式从根本上讲是尊重和关心个人，它的意思是说：‘我为人人，人人为我’，这是它的全部实质。”无论如何表达，这些核心价值观都表明了全企业战略的存在。

如果说，战略是指导思想和实现途径的话，那么在考察企业的营销活动，营销战略就可以看成是全部营销活动的指导思想和实现途径。

既然我们承认营销中确有战略，那么营销战略与企业战略有何差异呢？企业是市场机制的替代，是资源配置的结点，企业和交换活动密不可分，但交换并不是企业的全部活动，企业内部还存在所有生产作业、财务控制、人事调配、研究开发等其他活动。虽然这些活动与交换有紧密联系，但同样具有相对独立性，因此它们不应该成为营销战略研究的重点对象。

对企业战略来说，其指导意义不仅涵盖到营销活动，也涵盖到人力资源、生产管理、财务控制、研究开发等其他方面，这些方面与营销一起构成了各个战略子系统。这些战略子系统不是泾渭分明、条块分割的，而是相互渗透、相互作用的，形成一个整体、开放的系统。

从职能角度划分，对现实世界中的企业集合总体而言，企业战略可以分为营销战略、人力资源战略、技术战略、财务战略等许多系统，但对每一具体企业而言，

其企业战略往往会与某一个或某一些职能战略相融合，这取决于企业所处行业的特征、市场需求状况、企业拥有的资源和能力、企业组织形态和文化传统等许多复杂的因素，

如艾琳凯创始人提出的“黄金准则”就是突出了重视人，这实际上是一种人力资源战略；索尼公司追求的领先战略是一种技术战略；“IBM 等于服务”表明 IBM 以顾客为导向的战略特色；通用电气对没有处于同行业中第一或第二的事业部全部舍弃的战略则显然是以竞争者为导向的。

不可能找到一家企业，它的战略是规规矩矩的，既有公司战略又有各个职能部门的战略，泾渭分明、层次清晰。这种企业只存在于教科书中，而不是现实中。

由于企业战略与职能战略的这种关系，我们可以理解为什么有时会将营销战略当作企业战略，从字面看来，这种推绎似乎没有什么道理，但在现实中确实存在，而且数量还不少。因为在激烈的市场竞争中企业所面临的市场压力大多与营销活动有关，当企业制定总体战略时，就难免突出营销的功能，有时甚至于将二者合一，这就一点也不奇怪了。

四、整合营销战略——战略选择

建立在价值分析方法和系统思考方法基础上的整合营销应该重塑自己的战略设计。显然，没有两家企业的营销战略是完全相同的，但对于推行整合营销的企业来说，其战略设计有一共同特征，这就是凸现个性。

企业个性

在动态复杂的环境中，企业面临各种纷繁无序的关系，既受其影响，亦反过来影响这些关系网。在理智和情感的 game 里，能够生存发展，甚至如流星般划过的企业无一不是个性鲜明之辈，那些没有个性的企业就如大浪淘沙一样，淹没于滚滚浪潮，而没留下任何痕迹。由于价值系统的存在，决定了企业个性不是来自企业自身的设计，而是来自企业、顾客和环境三方的共同沟通。因此，所谓个性，是指企业在市场中独一无二，为市场所认可和接受的独特形象。

企业个性来自于企业、顾客和环境构成的价值系统，不可能由企业来轻易改变。因此，整合营销的企业不应该同市场抗争，整合营销计划的目标不是改变人们的思想，而是要对潜伏在人们头脑中的想法与观念“积极而巧妙地”加以利用。通常情况下，营销人员倾向于对外部事件或环境影响所发生的变化进行抑制。他们牢记莎士比亚的教诲：“首要的是自己要坚定不移。”而忘了哈姆雷特的结局：光坚定不移是不够的，还要因对手和环境而异，这样才能取得成功。

认识到企业个性来自于顾客、企业、环境构成的价值系统，整合营销就要接受已为人们所认可的观念，进而在公司内部进行相应的调整，不能枉费心地试图改变形象，要改变的应是赢得顾客的方式。在这里，可以借用一位男士服装老板的名言来说明这个问题：“如果顾客需要一件蓝色套装，那就打开蓝色的灯。”

可口可乐和百事可乐之争向来是论述竞争关系的材料，也是研究许多管理问题的佐证。从企业个性上看，可口可乐面临着百事可乐的有力挑战。毫无疑问，红底白字的可口可乐标志一度是美国文化的代名词。为了迎接百事可乐的挑战，可口可乐公司推出了新配方可乐。谁知，新配方可乐推出的当天，受到了消费者、公众团体和大众媒体的一致抨击，可口可乐公司被迫恢复原有配方，并命名古典型可乐。现在，古典可乐仍然恢复了原有的优势地位，但新配方可口可乐却劳而无功，几乎难以维持下去。1988年秋新老两个品牌的市场占有率仍比1983年时的单一品牌少1%。

从1983年开始，可口可乐就不断提出各种战术性想法，试图击败百事可乐以青年人为对象的“百事新生代”。于是，每年人们都能看到可口可乐一条新的广告标语：“最合您的口味”、“真正的选择”、“把握潮流”、“红的、白的以及你”、“挡不住的感觉”。相形之下，“百事新生代”已经持续了25年之久。百事可乐塑造了“新一代”的年轻个性。

甚至可口可乐推出减肥可乐后，可口可乐仍然无法改变百事可乐对年轻一代的影响，这是因为可口可乐的现有作法没有迎合自己的个性，却力图去改变原有的个性。可口可乐的个性是“货真价实”。如果可口可乐让人们头脑中重新有了可口可乐“货真价实”的想法，可口可乐就占据了击败“百事新生代”的最佳位置，因为新生代的人需要真货，没人想要仿制品，不管是棒球棒、洋娃娃、还是牛仔裤、运动鞋，可口可乐也一样。

无论是可口可乐“货真价实”，还是百事可乐“新生代”，它们都具有鲜明的个性特征，这种个性来自企业、顾客、环境三方的价值联系，是企业实现价值垄断的基础。

整合营销的执行

营销执行是将营销计划转化为行动和任务的部署过程，并保证这种任务的完成，以实现营销计划所制订的目标。营销计划是围绕营销环境分析和预测，根据一定的战略，决定营销活动“做些什么”和“为什么做”的问题。营销执行涉及的是“什么人做”、“在什么地方”、“什么时候”和“怎样做”的问题，是将纸面上的计划、任务落实而产生结果的过程。整合营销同样离不开营销执行，而且因为整合营销计划具有更大的弹性空间和对企业内外发展的动力机制，整合营销执行可以有更多的活力，更高的效率，同时必须增强回馈职能。

影响整合营销执行的因素

从整合营销执行的过程看，影响营销计划方案执行的因素主要来自实施、评价和反馈三方面的能力，集中体现在四个方面：

(1) 营销贯彻技能

企业营销计划自最高层和营销部门起，由少数人的无形的思想，转变成企业全体相关人员的行动，并最终形成预期的成果。要使这种贯彻执行快捷有效，企业的功能、规划、政策层次都必须运用一套技能，即分配、监控、组织和配合。分配技能是营销各层面负责人对有形资源（如人员、设备、资金）和无形资源（如时间、信息）进行合理分配组合，使它们在营销活动中达到最优配置、效用最大化的能力。

监控技能是在各职能、规划和政策层面建立系统的营销计划结果的反馈系统，并通过反馈结果形成修正各部分行动（或修正计划目标）的控制机制。根据提取的反馈结果不同，控制可以分为年度计划控制、盈利率控制、效率控制和战略控制。

组织技能在于开发和利用可以信赖的有效的工作组织。

配合技能要求营销活动各部门，以及各成员要善于借助其他部门，其他团体甚至企业之外的力量有效实施预期的战略。

(2) 营销诊断技能

当营销执行的结果偏离预期目标，或是在向预期目标前进中遇到越来越大的阻力时要判断问题是出现在营销计划本身还是执行不力。其次要确认问题所在并采取对策解决这些问题。

(3) 问题评估技能

营销执行中的问题可能发生在三个层次。一是行使营销功能的一层，如广告代理、经销商；二是营销规划一层，即各种营销功能和资源的组合；第三层是营销政策一层。层次越向后，解决时涉及的范围越大，难度也越高。在问题发现后就应评定问题所处的层面及解决中可能涉及的范围。

(4) 评价执行结果技能

营销活动整体的目标，必须分成各个阶段的目标和各部门、各小组的目标这样，实施才能有效。对各分目标完成结果和进度的评价是否及时准确，是能否对营销活动实施控制和调整的前提，也是营销活动能否正确贯彻的保证。

显然营销计划脱离了营销执行是毫无意义的，营销执行的意义在于：

营销执行可以检验营销计划的可行性。营销计划建立于其调查、分析的基础上，又经过层层检验和审定，在理论上是合理的。但是理论的合理性并不能替代实践的可行性。营销执行是检验营销计划是否可行的最后一道关口。

好的营销计划如果缺乏有力的执行，也不会有好的成效。在理论和实践上都行得通的营销计划如果不能变成行动，同样不会有效果出现。假设某企业认识到顾

客从竞争者处没有得到优质服务，而想以顾客服务为契机展开营销，然而服务部门得不到相应的重视和帮助，领导岗位上的经理能力不强，激励体制仍偏重于降低成本和提高盈利上，最终的结果只能是营销努力归于失败，无法实现营销计划要求的目标。

整合营销执行过程

在整合营销目标确立之后，在营销导向指导下进行整合营销执行就是下一步努力的方向了。在整合营销执行中，涉及到资源、人员、组织和管理四方面的问题。

(1) 资源的最佳配置和再生

资源包括企业运用于整合营销活动的人力、物力、财力等资源总和，这其中也包含信息和时间。信息和时间是无形的，不易为人关注，但也正因为它们是无形的，所以可以同时为多个单位所用，有时甚至会成为影响营销目标实现的关键性资源。

整合营销执行中要实现资源的最佳配置，一方面要利用内部资源运用主体的竞争，实现资源使用的最佳效益；另一方面要利用最高管理层和各职能部门，形成对稀缺资源的规管，组织资源共享，在最大程度上避免资源浪费。

随着营销活动的展开，资源在被耗用的同时又得到更新、积蓄，新的储备和现有资源交织在一起，又会形成将来资源的储备，以进一步展开将来的营销目标。资源的再生现象，使资源成为联结营销现时和未来目标的媒介，在营销目标规划中，应充分考虑到资源所起的动态相辅和动态相乘的作用效果。

动态相辅结果。动态相辅结果包括物的动态相辅结果，资金的相辅结果和信息、技术、商誉等无形资源的相辅结果。资源动态相辅结果是指企业在整合营销现实目标和未来目标之间、在各分目标之间，在多大程度上可以共同利用资源。如为扩大某种产品而增设的销售场所以后可利于别的商品销售（物），某种产品销售的资金利润回笼可用于其替代产品的开发（资金），为某种产品设计进行的调研结果可为别的产品设计提供参考（无形资源）等。

动态相乘结果。动态相乘结果是企业将来营销执行中能有效使用现行营销执行中使用的并不断增强的资源，并可从中获得倍数增加的效益。这些资源往往是看不见的，同样会形成竞争者难以超越的优势，比如销售渠道的积累，人员技能的熟练和全面，商誉的不断提高，营销管理的成熟等。现行营销在使用这些资源的同时又在强化这些资源，为将来营销实施形成乘数效果。

动态相乘效应是企业成长的本质，是企业长期稳定发展的保证。在许多情况下，出于整合营销目标的考虑，企业要牺牲部分现实利益而谋求动态相乘资源的成长强化，或是放弃部分收益以避免动态相乘的良性循环反转趋势。如由于市场需求暂时变化导致某种名牌高价手表销售下降，降价可以弥补销售下降，还可以增加利润。但这样做会损害高档品牌的形象，最终可能引发需求不可逆转的下挫，所以宁

可从别的方面谋求解决而不采用降价手段。

(2) 人员的选择、激励

整合营销执行需要企业大量人员参与和推动，人是实现整合营销目标的最能动的因素。

人员选择。整合营销常以非长期的团队小组来执行其分目标，在这种团队中工作，需要有较强的合作能力和综合素质。在人员选择中我们应注意以下原则：

A. 确认核心原则。团队要能顺利达到工作目标，必须有强有力的核心领导者。领导者应具有较高的领导能力，在精通与营销相关的某类专业知识的同时，对其他方面的技能也要有一定造诣。由团队核心确定团队其他成员，再配以适当监控，以实现营销目标。

B. 能力相配原则。团队内成员的能力应该相互补充，相互匹配，在整合营销执行中既可以发挥大于个体总和的能力，又可以使团队成员相互学习、取长补短。

C. 协作原则。整合营销团队成员来自不同的部门，有不同的专业背景，要能发挥出数倍的整体能力，必须是富有协作精神的。

D. 动态优化原则。团队形成后在目标达到前不是一成不变的，随着工作重点的转移，团队核心可以发生转移。同时，在企业其他整合营销分目标需要时，也可以发生人员进出。这些变化以能否实现人员搭配最佳效用为判断标准。

②人员激励。实践证明，即使干劲十足的整合营销团队成员也需要激励。激励可以强化人员信心，发挥其主观能动性，促使创新性变革的产生。

激励的形式一般可分为物质的和非物质的。物质激励一般体现在员工收入提高和福利待遇的提高，非物质激励包括表扬、记功、晋级、深造等。

激励机制的科学性可以使激励产生一举多得效果。激励内容和公司长期绩效挂钩，可使被激励者更多从企业中长期效益出发思考和工作，如以普通股、优先股认选股额形式对主要负责人实施奖励；激励还可以成为塑造企业文化的有力武器，如杜邦公司评选奖励公司最具开拓创新营销战略并做出极大贡献的员工，把他们塑造成公司英雄；激励还可以成为人员培养的一部分，如把表现出色、潜力巨大的员工由企业承担学费进行专业深造。

(3) 学习型组织

整合营销团队既具有自身独特的营销目标，又要服务于统一的企业营销目标，二者之间的矛盾是不可避免的。整合营销团队具有动态性特点，而组织角度又要求其具有稳定性。要解决这两对矛盾，达到局部目标和整体目标的统一、内核稳定性和外壳流动性的统一，必须运用学习型组织的理论。

建立共同愿望。共同愿望是组织人们所共同持有的意象或景象，它为组织的学习提供了焦点与能量。在整合营销组织这样强调团队的独立工作和企业整体目标相结合的要求下，建立共同愿望，才能使企业员工在保持高涨的创造性活力的同时，保持个人与团体目标和企业目标的高度一致性。

团队学习。团队学习是建立在共同愿望之上的修炼，是在团队层次实现超越自我的努力。团队由能力出众的人组成，但是只有在各成员学会了如何协作，形成能力合理搭配，才能创造出比个人能力总和更高的团队力量，这个学习过程虽然涉及个人学习能力，但更是集体的修炼，在整合营销组织这样流动性很强的团队模式里，更需要加强团队学习，甚至形成团队学习程序。

突破思维定式，形成开放思维。突破思维定式是自我超越的一部分。整合营销组织中，组织成员所属的团队，所从事的任务处于一种动态变化之中，组织必须鼓励和帮助员工依照环境、任务、团队的不同采用相应的思维方式，形成开放思维习惯，以利于整合营销动态组织的功能实现。

(4) 监督管理机制

整合营销实施同样离不开监督管理，与别的组织实施监督管理不同的是，整合营销监督管理划分管理层次，注重监督管理内在化。

营销的最高管理层注重的是如何使各种监管目标内在化，如通过共同愿望培养使各成员、团队自觉积极地服务于企业目标，通过激励、培养塑造企业文化，通过团队中的人员、职能设置强化团队自我监管功能。某层的工作一旦形成体系，最高层就可将更多的精力放在整合营销战略制订、共有资源协调分配上，通过对各团队的评估和设置撤并做到对整合营销实施的间接监管。

整合营销团队自身承担了原有监管应承担的大量工作。由于愿望的高度吻合，团队自觉朝营销目标努力；又由于团队能力完整和具有动态活力，使得团队能够在行动中理解和考虑到企业目标实现的各影响因素，并在企业立场上妥善解决。尽管整合营销团队拥有相对独立的行动和自我监管权力，但是仍存在最高层的终端控制，在整合营销团队行动严重脱离企业目标情况下，最高层仍可实行有力的间接调整扭转。

第十八章 总经理的营销关系网

本章提要

建立企业良好信誉，处理好与企业有关的各种关系，掌握与政府、社会、新闻媒介交往的良好技巧会让你如虎添翼。

- 一、正确处理企业与政府的关系
- 二、与科教界亲密接触
- 三、如何处理与新闻媒介的关系
- 四、如何处理与同行的关系
- 五、赞助：树立企业好名声的利器！

一、正确处理企业与政府的关系

企业归政府管，谁都知道，但企业怎样处理好与政府关系却不是人人清楚，下面我们简单介绍企业与政府打交道的技巧。

如何处理企业与政府的关系

企业归政府管，这是一种普遍的观点。

以归属来判断企业与政府的关系，“企业归政府管”，这无疑是正确的。

任何一个国家，不管其制度如何，政府都是国家权力的执行机关，是一国经济的最高管理者，对全社会各部门、各行业以及各企业实行统一管理。所不同的是他们所代表的利益上的差别。

国家的政府机构具有领导和组织经济的职能。随着经济发展的日趋复杂，就要求加强经济活动的组织性，以实现资源的充分利用，协调彼此独立的生产经营者的活动，避免其盲目性导致的社会经济问题。所以，对企业的管理是政府对整个经济实行统一管理的一个重要组成部分。

其次，众多国家的政府都认识到这一点，并充分以政府所拥有的权力对企业进行有效的管理。

日本，这个世界上的经济强国，一旦做起买卖来，政府、企业和个人就会浑然一体，筑起一道水泼不进的坚强的壁垒。这种以国家经济利益为最高准则的合作模式，简直可以称得上是一个“大日本股份有限公司”。

在这个庞大的国家公司里面，政府对企业进行管理，为企业提供大量的信息和咨询，提出各种建议，进行指导。

日本的通产省就是对企业经济活动进行管理的重要部门。通产省对企业的管理为日本经济的发展起了重要作用。

20世纪50年代，日本纺织品出口美国势头正旺，通产省却根据预测，劝告本国民间企业向家用电器部门转移。结果，70年代初，当尼克松宣布限制日本纺织品进口时，日本电器却乘隙而入，占领美国市场。

在我国随着经济体制改革的逐步深入，企业成为相对独立的生产者与经营者。虽然企业对政府的依赖会发生变化，但是，政府对企业的管理却对企业的发展具有重大作用。

广汉涤纶厂是一家国营中型企业，在全国同类型的工厂有100多家，竞争之激烈可想而知。该厂又地处四川内陆，主要用户多集中在江、浙、沪、闽等地，市场的遥远增加了该厂的发展难度。

为了使工厂管理书籍免费下载，企业争取到政府的扶助，为涤纶厂收集和提供信息，协助工厂调整生产计划，积极帮助工厂寻找合作伙伴，帮助工厂解决资金问题。

在政府的帮助下和工厂里全体员工的努力下，广汉涤纶厂取得了显著的实效。不仅没有在激烈的竞争中垮下来，反而占有了广大的市场，获得了发展。

企业的兴旺发展在一定程度上取决于与政府的关系，企业不重视与政府的关系是不行的。在商海中，凡成大业者没有不重视与政府的关系的，也没有不运用与政府的关系来发展自己的。与政府建立良好的关系可以为企业带来极大的便利和巨大的利益。

1985年，广州汽车集团公司与法国标致汽车公司、中信汽车公司、国际金融公司和法国巴黎国民银行合资成立了广州标致汽车公司。

然而，“广标”却生不逢地。由于消费者的不认同，“广标”投产12年，远未达到起码的生产批量。生产成本居高不下，产品销路不畅，致使它最后资不抵债，成为全国机械行业的亏损大户。经过漫长的谈判之后，法国标致汽车公司结束与广州汽车集团公司长达12年多的合作伙伴关系，正式退出广州标致汽车公司。广州标致汽车公司正式解体。

是让广州汽车工业就此衰落下去，还是重振旗鼓呢？在当地政府的大力支持下，“广标”开始寻求新的合作伙伴，重建广州轿车工业。

广州市政府经过对德、美、日、韩和意大利等国家的十多家汽车生产厂商的缜密考察，帮助“广标”选择出了欧宝、现代及日本的本田，经过最后的角逐，胜者将与“广标”合作，重建广州的汽车工业。

在政府的帮助下，一个企业可以起死回生，东山再起。所以，在当今激烈的竞争中，一定要建立良好的与政府关系。

要建立良好的政企关系，企业应当采取主动和积极的态度一方面可以主动向政府汇报情况，提供资料，让政府了解企业的发展情况；另一方面积极消除和弱化企业与政府之间的摩擦与矛盾，不能消极地对待企业与政府之间的抵触。这样，可以获得政府的理解与支持。

如何与政府机关打交道

公司与政府有关部门打交道，是一项很复杂微妙的事情。因此打交道时必须讲究艺术，切忌死板，要注意以下几个问题：

(1) 摆正关系

企业和国家毕竟是一种依附与被依附的关系，这种关系永远不可改变。因此企业要异常明确自己的位置，清楚自己所处地位，摆正企业与国家关系的位置，说话办事要依据实际情况而行之，切忌“越位”。一些企业考虑问题时总是从自身利益的角度去出发，只要于己有利的事情，毫无顾忌地就去做，后果自然不堪设想。我

们头脑中应有一种从全局出发的观念，要设身处地为政府多想想，要考虑到政府的为难之处。

(2) 要求适中

政府许许多多的政策、法令及法规都为企业的经营活动指明了大方向，当然，在政府明文制定的政策、法令及法规中，可能会有覆盖不了的细枝末叶，如果此类细枝末叶影响到企业的合理利益，企业可以向政府提出，相信政府会给予有效的解决。但是，如果企业所提要求超越了政府明文规定的制度，而且过多、过高，那么政府很有可能会给予拒绝。忽视这一点便要碰壁。所以说：企业要求不要过高，过多过高的期望是行不通的！

(3) “斗争”合理

当企业发展中的合理合法利益与政府的某些环节发生冲撞时，企业要争取主动甚至主导地位，使政府接受企业的意见。欲想达到这一点，企业的“斗争”方式要有理有节，使政府感觉到很正确而且很应该。因为政府与企业的根本利益是并行不悖，正确的意见、合理的意见政府是能够并愿意接受的。

(4) “等距离外交”

中国的政府机构是异常广大和复杂的，在整个政府职能的运转过程中，每个职能部门都起着不容忽视的作用。如果企业与政府各职能部门交往时不搞“等距离外交”，那么就难以避免地产生顾此失彼的结局。而对政府机关的工作更要一视同仁，道理同上面是一样，不然也会产生类似的结果。

(5) 富有耐心

如果自己企业的要求是合理而且正当的，那么相信问题一定会得到圆满的解决。因为问题的解决往往需要一个过程，对于复杂问题来说更是如此，故而我们不能过于心急，要富有耐心。

处理与政府关系要点

对一个私营公司的发展来说，仅仅知道“怎样打”还远远不够，还必须知道“打什么”！本节将探讨“与政府打交道的主要内容”的三个问题：密切关注政府、积极靠近政府、有效利用政府。

(1) 密切关注政府

在中国社会，政府的职能结构永处于一种动态系统，经常会对中国现有法规政策进行不同程度的修改和变动，以及制定一些长期目标和近期计划。处在这样的政府环境中，中国商人若想取得商业上的成功，就必须时刻注意关心国家政府形势的变化，对政府各种政策的深层次含义及趋势有一种清醒、透彻的认识。只有这样做，才能时刻走在经济发展的前头，才能把握住千载难逢的商机，充分地挖掘由政府政策调整而带来的种种发展可能，从而使企业化机会为财富，化不利为大发展，始终在大方向上保持先人一着的优势

认真、全面、准确、及时地了解 and 收集国家各级政府制定的法律、法规和政策等信息。而当这些法律、法规和政策在作了修改之后，更应该引起我们的重视，对此作一番研究。多问几个为什么，哪些方面作了修改？修改的原因何在？对企业产生哪些影响？

②密切注意代表国家和政府的各新闻机构的动态。这些新闻机构经常在报道中包含着国家重大方针政策的变化，我们应仔细分析这些新闻，了解关系到自身企业发展利益的一些政策变化，以便自己能够迅速而准确提出适应性的对策。

经常地、主动地了解本地政府发展经济的长期目标和近期打算。如果一个企业的发展想获得一定的经济效益，在制定本企业的规划与设想时，深层次地了解本地政府的老板部门发展经济的长期目标和近期打算非常重要。因为，政府发展经济的长期目标和近期打算蕴含着很多发展企业的有利机遇，企业如果及时而准确地了解政策信息并积极加以利用，将会产生巨大的经济效益。而不经常、主动地了解本地政府的老板部门发展经济的长期目标和近期打算，企业的经济发展只会处于一种被动状态，企业自己的规划与设想只能跟着政府走，从而让许多难得的机遇白白溜走！

(2) 主动靠近政府

利用一切机会，积极主动地靠近政府，对企业的发展所起的作用不可估量。政府是经济领域内的高层建筑，其所属的企事业单位不计其数。企业若想在政界中树立良好形象，在自身发展中取得更好的经济效益，只有利用诸如完成政府所交任务、向政府老板机关汇报企业情况这样的机会，去靠近政府，在政府面前好好表现自己，才能给企业创造更高的利益！

积极主动地完成政府机关和主管部门交办的各项任务，并热情投入政府所倡导的社会公益事业。这是一个企业值得重视的问题，我们如果仅仅从表面上看，要做到这些事情，企业肯定要出钱出力，而且还不能及时收回回报，似乎把钱浪费掉了。但我们看问题不能只从表面上着手，那样往往会造成我们分析问题时缺乏远见，看不到事情的诸多方面。其实，我们如果能辨证地看这些事情，就会发现事情令人高兴的另一面。从企业经济发展的长远利益看，企业积极主动地完成政府机关和主管部门交办的各项任务，并热情投入政府所提倡的社会公益事业，会帮助企业 在政界里面树立良好的、优越的企业形象；而且还能在公众心目中留下较好的印象，很快得到众多消费者的肯定和接纳。这些都能帮助该企业在同行竞争中保持难得的优势，促进该企业取得更大的收益。所以，企业出钱出力完成政府机关和老板部门交办的各项任务，热情投入政府所提倡的社会公益事业，并不是白白地把钱浪费掉，这是会给企业诸多帮助的！

定期向政府主管机关汇报本企业的情况，反映问题。这样做是非常必要的，它能加深企业与政府的沟通，使企业不过多地脱离政府。过多地脱离政府只会给企业带来不良后果，造成企业经济发展的很大盲目性，这都是有头脑的商人极力避免

的负面影响！因此，我们应该做到定期向政府老板机关汇报本企业的情况，反映问题，并且力争细密而周到，努力给政府一种很配合的姿态。其所汇报和所反映的内容总是应该包括：企业的基本情况和基本要求；企业的生产经营情况，销售盈利情况，交纳税金情况；企业的发展规划和近期打算；企业需要老板部门协助解决的问题；企业的人事变动情况；企业的遵纪守法情况等

与有产政府机构建立经常而密切的联系和沟通：只有这样做，才能增加政府机构对企业需求的了解、对企业问题的了解。这对企业来说也是一个很好的发展机会，只有让政府详细而彻底地了解了企业的需求、了解了企业的问题，政府才能考虑着手解决企业面临的需求、面临的问题。如果不与有关政府机构建立经常而密切的联系和沟通，即使企业面临的困境很大，政府也会毫不理会，因为政府压根就不了解企业的需求、企业的问题，哪里谈得上着手解决这些问题呢？值得注意的是，当企业与有关政府机构建立经常而密切的联系和沟通时，一定要以诚恳的态度来面对政府，所呈给政府的问题和需求要实际、切实、准确。不能迷惑政府，那样的话将前功尽弃。

要善于取得关键领导的支持

在中国的政治环境中，中国商人要取得商业上的辉煌业绩，取得关键领导的支持是必不可少的，但能争取到关键领导的支持很不容易，这需要有一种高明的思路，这里面包含着很大的学问。因此，对大多数普通人来说，遇上一个慧眼识真才的伯乐看起来应该是一种幸运。但是我们不应该用一种消极的心态来等待幸运，而应该凭自己的本领去争取，如果自己缺乏主动争取的意识，缺少敢打敢闯的魄力，只能与关键领导的支持无缘。如果寻求关键领导的支持，最重要的因素，莫过于自己的素质和条件。基本上有三个方面。第一，本身要有能力、有潜力、有前途，让关键领导看着像一块料；第二，怀着一颗公正之心，切莫自私；第三，敢于撑起困难局面。

二、与科教界亲密接触

一个具有很高的科学技术、受过良好教育的人才，对企业发展的影响是巨大的。

“科学技术是第一生产力”随着时代的发展 社会的进步 科学技术越来越制约着经济的发展，影响着经济效率的提高，成为经济迅速发展的前提条件。在美国，与电脑行业相关的一些股票，在很短时间内就能翻几十倍，甚至上百倍，足以证明科技的巨大威力。而科技的进步，又在于劳动者素质与教育水平的提高，在于人才的培养。

国内彩电企业的一匹黑马，就是靠走科技型的道路，在激烈的市场竞争中杀出重围，它就是一鸣惊人的“乐华”。乐华的老总认为，乐华要长期发展，做国际名牌，绝不能搞捞一把就走的游击做法，必须走科技型的发展道路，而要走科技型的道路，当然离不开科教办企业。

从乐华自身来说，乐华的科研投入占到了销售收入的 15.3% 以上，这个比例在国内外都属罕见，需要很大的决心和魄力。107 名世界电子工业专家与资深工程师、近 2100 名专业技术人才、良好的科研运作能力与机制，使乐华的产品真正作到了科技领先。在与国内科技界携手合作的同时，乐华又在美国、日本、德国设立了电子科研所，在法国建立生产基地，与日本松下、富士通、三菱、三洋、东芝、荷兰飞利浦、德国根德、西门子、美国 RCA 等共同构筑了成果，确保乐华的品牌具有国际竞争实力。

在企业追求与科教界的合作时，应该看到企业与科教界的关系实际上是建立在一种广义的交换基础上的。双方的合作首先是为了各自的发展，而这种各自的发展又可以推动对方的进步。

企业与科教界的联合可以说多种多样。企业同科教界时刻保持密切联系，同高校、科研机构联姻，与科研机构配合，携手走向市场，促进科技成果的商品化；也可以根据自身的需要，向教育界、科研事业投资，促进教育、科研事业的发展；还可以积极创造条件，为科研单位提供开发试验基地，为高校提供学生实习基地。这样，有利于企业吸引人才，选择人才。

随着经济的高速发展，产品科技含量增加，企业的发展必须依靠人才和科技。惟有与科教界携手合作，才能有辉煌的未来。

科教兴国，同样，只有科教才能兴企。

三、如何处理与新闻媒介的关系

一般的私营公司都很少与新闻界打交道，但如果你的生意做大了，或作出了突出贡献，那么，就一定有新闻记者来打扰你。任何一个企业如果忽视了电视、广播和报纸在未来事件和公众形象中的影响作用，那就是在屡遭不愉快事件的风险。谁只要看过一次《焦点访谈》就会明白，要是撞到记者枪口上，让他觉得下次应该把你或你的机构作为对象曝光的话，那结果可就不妙了。因此，任何企业的老板，都应重视搞好与新闻媒体之间的关系，那么，如何与新闻媒介打交道呢？

1. 要明白，他们的盘子里也许已经盛了很多菜。

只有那些和新闻媒介打交道经验很少的人，才会期望那些编辑、记者们放下手中心所有的事，只来关心自己这一件事。除非你是个超级明星，或是位重要的政界人

物，否则记者给你的时间总是很有限。所以你们一旦接上头，你就应该直奔主题。任何其他的做法都会让人把你看成是刚出道的新手，你讲的事情在新闻媒介中露面的机会也要大受限制。

2. 不要发表过度的言辞。

记者，其实更像是一群怀疑论者。如果你讲的话站不住脚，或者给人留下的印象是你想把一个纯粹新闻素材变成一条有偿商业信息，那你或者会被打断，但是记者也有自己的工作要做。如果让人觉得你像是个卖二手车的，对记者所追求的角度和要求的形式，不去努力适应的话，就不必奇怪自己没有得到想像的那种关注，或者没有得到自己想像的那么长时间的镜头。

3. 报道会带来更多的报道。

别的新闻机构对你的故事越关注，你就越容易使任何一家报纸相信，你提供的是一重要的、及时的新闻。但是你必须动作迅速，在你的新闻材料中还要强调，最重要的电视台和出版物曾报道过你的消息。

4. 企业受到新闻媒介的注意，并不见得总是好事。

绝对有必要向你接触的任何记者表明，你是一个堂堂正正做事业的人！要做到这一点，你可以用一种公正的不偏不倚的态度来谈论问题，有时可以承认差错和疏忽，强调你很关注一般市民所关心的事情。

5. 如果你得用多于一个长句或两个短句的话才能让人理解你的“中心思想”，那你还得再下点功夫。

一个能吸引人的故事，应该能一下子有力地把读者或听众的注意力，引向某种让人立刻就能发生兴趣的东西，这种东西或者关系到直接的利益，或者有不同平常的本质，或二者兼备。如果你试图赢得媒体注意的努力收效甚微或毫无功效，那可能是因为你所传达的东西缺少简短、有力的吸引人的地方，不能刺激新闻媒介把它变成一项报道。如果你试图让新闻媒介报道你的机构，那么确定宣传中内在的引人之处就是你的责任，而不关记者的事。“本地高效保险费受害者的福音”，就是一个成功“钓钩”的例子，“ABC公司在本财政年度推出适当政策，调整不合理保险收费”这就是一个不成功的“钓钩”。

6. 要做好应付局促场面的准备。

有的时候，记者或主持人的确是来势汹汹，或者使出种种让人觉得味道不对的手段。他们不见得是在攻击你，而仅仅是因为他们干的是新闻这一行，这一行最大的忌讳就是枯燥无味。在大多情况下，只要你顺着这种“诱”的格式来，就能够让人理解你的观点。如果不这么做，而是“虚晃一枪，跳出圈外”，或者闭口不言，那只会落个“最差嘉宾”的名声。

7. 采取合作态度。

与传媒建立良好的关系要时间和精力，但是一旦建立，受益无穷。如果记者来找你要新闻，向他们提供线索，努力帮助他们。有朝一日你可能需要他们的帮

助。努力提供准确无误、实事求是的信息。经常会出现报道失真的情况，原因在于当事人没有花时间解释自己的真正想法。如果你的话被引用错了，首先与记者联系，友好地与他们讨论这个问题，不要对记者说该如何写。如果你怒气冲冲地闯进编辑室，你将失去记者的尊重和友谊。

8. 如何对付传媒的猜测。

有一个故事能够解开这个问题的答案。在国家公园里成千只鸟被毒死了。新闻传媒用通栏大字标题和情绪激昂的文章对这一丑闻大加批评，引起公众一片喧哗。

负责喷洒杀虫剂的部门立即向报界发表声明，承认犯了错误，用错了杀虫剂。他们解释了这种情况如何发生的，打算采取什么措施，保证不再重蹈覆辙。他们对事实真相的及时说明使令人气愤的爆炸局面缓和下来，不致进一步臭名远扬。

四、如何处理与同行的关系

在现代市场中，从企业进入市场那一刻起，该企业与同行的竞争就开始了。谁的企业不去与同行竞争，谁就没法生存，这是非常客观的事实。但是在现代社会，尤其是在中国的现代社会，对于“同行是冤家”这句话需要新的审视和考虑。因为在日趋激烈的商业竞争中，只有与行业同仁交上朋友、进行合作，才能增强其实力，获取其他情况下得不到的优势，从而保持住自己拥有的市场份额。其实，在激烈的竞争中，你的那些所谓对手，也面临着同你一样的竞争。中国商人，在为发展企业经济而参与市场竞争，与对手作生死拼搏时，别忘了你的竞争对手也有能帮你的时候！

同行朋友多了路好走

聪明的商人，在面对市场激烈的竞争中，不会只看到竞争带给企业的压力、从而拒绝与竞争对手交往，更不用说要对手成为朋友，他会在竞争的同时，尽最大努力与对手成为朋友，与他们在某些方面加强合作关系，以保证自己在市场竞争中的有利地位。中国商人不仅看到“四海之内皆朋友”，还要看到“朋友多了路好走”，看到朋友的巨大作用。

(1) 借助朋友力量弥补自己的不足

当今的中国社会在企业经营管理中，随时会遇到这样的情况：好不容易联系到一宗很大的业务，而客户却要求在某一期限内完成。面对这种情况，企业最笨的做法是推辞掉这笔生意。这样做，企业不仅丢失商业机遇、失去一笔不小的利润，还使企业自身形象受损，这对企业以后的经济发展将产生不可估量的影响，此时此刻，最好的办法就是借助同行业朋友的力量来完成。从这样一种极简单的事实中，

你肯定会清楚企业在与对手进行竞争的同时，还应该与其进行必要的交往，而这种交往又是多么重要！

当你帮助了别人的时候，总会有一天，别人也会给予你帮助，“与人方便，自己方便”。从中可以看到同行间交朋友的重要意义。

(2) 必要时联合起来共同对付别的竞争对手

随着国际经济一体化的到来，在现代市场经济中，企业的竞争对手越来越多，已不仅仅包括本地地区的，还包括地区之外的广大范围，甚至全球性的。竞争主体多元化的局面，使得某一竞争者有可能与其他竞争者联合起来，形成统一“战线”，共同对付别的更大竞争者，以保持自己有限的市场份额。

在中国社会里，市场经济处于初期发展阶段，市场体制还远远不够成熟，在这样的大背景下，存在着很多人为原因影响到企业之间的公平竞争。因此，企业之间联合起来一起对付竞争对手就显得尤为重要。

(3) 互通信息，抵制关联行业的欺压行为

一个行业中的各个企业，在激烈的竞争中，相互不通信息必然会造成各自的信息堵塞。他们一直不断地加强彼此的信息交流，以使得企业现有资源得以最大限度地被利用。

北京市的印刷行业厂长联谊会，就是该市印刷企业的厂长、经理们联合发起建立的一个组织，这个组织通过各种分析调查，给每个印刷企业两个方面的帮助。第一是对企业下季度生产情况的预测，帮助企业对未来的生产前景有一个较为清晰的了解；第二是对企业各个季度的生产情况总结，其中包括利润、工价等等。这样做的好处是非常多的，可使企业资源得以最充分利用、使投资结构更为合理、投资前景更为美好。在中国当今社会中，同样的行业联谊组织是很多的。它的作用不仅可使企业之间互通信息，还能够使企业迅速联合起来，对关联行业企业所做出的不合理的价格调查行为做出反映，甚至联合起来，加以抵制。

怎样与同行打交道

既然是同行，就要面对这样一个问题：“同行是冤家”。因此在你与同行交往时必须注意，你们只能做一个“冤家”朋友，你们之间的交往是有一定的限度的，或者说你们只能在某些方面成为朋友，因为你们毕竟还是商业上的对手，要在激烈的市场竞争中取胜于对方。在与同行交往中，也要注意以下几个问题。

(1) 不要损害消费者的利益。

消费者是企业的上帝，任何企业如果没有消费者的承担和支持，都只有面临灭亡的命运，就算有的广大消费者因为消费需要，一时无力杜绝企业的不公平之举，还有消费者协会及国家有关保护消费者的法律法规，会保护消费者的切身利益。从中可以看到，企业之间的任何合作，都不能以侵害消费者的利益为前提！

(2) 与供应商的关系要良好

现代的工业生产日益复杂，一个企业要想维持正常生产，不断壮大企业规模，必须依靠供应商提供原料、零部件、设备及能源等等，不仅是这样，供应商能否提供优质、价廉的商品、原料，还直接影响到企业产品或服务质量的优劣。另外，供应商还可以为企业提供一些宝贵的信息，如市场信息、价格信息、消费趋势信息等等。由此不难看出，企业要提高经济效益，与供应商维持良好的关系是重要手段之一。因此，同行之间的合作，千万不可忽视与供应商的关系！

(3) 与经销商的关系要至诚

经销商在把产品从企业转给消费者的过程中，起着十分重要的作用。由于经销商肩负着产品销售的重任。因此，企业与经销商的关系，不单单有助于企业争取经销商的合作、还可以促使经销商积极而又主动地宣传，维护企业的声誉，这一点是十分重要的！

五、赞助：树立企业好名声的利器

争取公众的认同与支持，有利于树立良好的企业形象。作为企业的经营者，应该有这种远见。

企业向公众提供物资或金钱的帮助，是企业赞助公益事业的常用方法之一。它可以体现企业的社会责任感，争取公众的认同与支持，有利于树立良好的企业形象。对于企业来说，这也是一种较好的促销手段，即多一次赞助，就多一次好名声。提供社会赞助可以采取多种形式，主要包括：

1. 赞助体育活动，这是最常见的形式，具体包括承担运动队经费、赞助比赛等；
2. 赞助文化艺术活动，如赞助文艺团体、文艺演出、节目制作等，这也是常用的、效果明显的赞助形式；
3. 赞助教育事业，这是有利于企业长远发展的形式，如向学校提供部分经费或设立奖学金、奖教基金，赠送图书、教学仪器，出资修建教学设施等；
4. 赞助出版物的制作；
5. 赞助展览等活动；
6. 赞助社会慈善和福利、环保等；
7. 赞助学术研究活动；
8. 赞助救灾和其他社会活动；

提供社会赞助应本着双方受益的原则，结合公关活动来进行，并要注重信息传播，恰当选择赞助对象，使赞助活动有利于提高企业的知名度和，争取较好的社会效果。

前一段时间，国内一家企业花数亿元在媒体上大做广告，却不用于新产品开发，结果所生产的产品市场饱和，卖不动，大批积压，企业不得不宣布破产。这虽然不是一个赞助公益事业的事例，但同样可以说明，企业出资赞助要适度，不可变好事为坏事。

如今，全球气候变暖，人类生存环境日益恶化，许多珍稀动物濒临灭绝的险境。在这种情况下，企业赞助环保事业，尤其能得到公众的认可，同时，加强环境保护，有效防治污染，也是作为社会一分子的企业义不容辞的义务。

美国杜邦公司的实验室对员工接触的化学药品经常加以调查，并一直为员工和退休人员提供免费的健康检查。谢夫隆石油公司经常给各种非赢利性的环保组织提供捐助，公司员工还自愿频繁参与环保活动——包括在约塞米提国立公园植树和对密西西比河、佛罗里达海滨等的清扫，树立了良好的企业形象。

众所周知，国外越来越多企业开始格外重视环境保护，各种环境组织对各个社会组织的生产经营进行监督，那些破坏环境与生态的企业将遭到社会的谴责和公众的声讨。

但是，在国内，有一些人为了获取高额利润，不顾公众利益，不顾社会的发展。他们无视法规、无视道德，不择手段，不惜损害整个社会的利益来换取自己的利益。这些企业是不可能长久发展的。

有一段时间，纸价暴涨，造纸业有利可图。于是，许多投机者纷纷建立了小型的造纸厂，以此牟利。事实上，造纸业是污染很大的产业之一，国家对造纸业的检查与监督很严格。只有那些既有经济效益又有社会效益、能严格控制污染的相当规模的企业才可能存在。然而，这些小型造纸厂不顾国家规定，照例让机器不停的转动，污水也不断地排出。这些有毒的污水被排入河中，严重影响了生态平衡和人们的生活。但是，因为有利可图，这些企业根本不考虑环保和社会责任。

当然，其后果也只有一个：关门停产。国家对这些小型造纸厂进行了一次“大扫荡”，勒令他们迅速关闭，并为其造成的不良后果负责。

这就是不顾社会公益事业而最终自毙的实例。而企业赞助公益事业，则是在为自己的发展进行“储蓄”，储蓄人才，储蓄支持，储蓄良好的形象，储蓄口碑，储蓄未来。

第十九章 总经理必备素质及管理技巧

本章提要

总经理自身的素质及要接受的一些必要的训练内容，要掌握的管理技巧对企业的营销工作起着至关重要的作用。

- 一、领导的定义、风格
- 二、领导的评价
- 三、总经理的人格素质
- 四、总经理的自我训练

一、领导的定义、风格

本书主题是介绍领导的定义和风格，这些内容都是一个优秀总经理所应有的常识。

领导的定义

领导这个名词有很多学者下了各种各样的定义，例如乔治小德利认为，领导是使人们为了朝向团队目标努力，而给予人们影响的活动。

弗雷德·马沙力克则定义为“在某种状况下，经由沟通的过程，在达成特定目标时所能看到对别人的影响。”

这都是美国人所下的定义，而且都是学者所下的定义，实际从事这项工作的人感觉并不很适当。所以日本企业专家认为：领导应从三方面分析：

(1) To Drive ;

(2) To Head ;

(3) To Lead.

所谓 To Drive 是驱策，就是针对需要而使用“鞭子与糖”，强制人们趋向目的。驱策的一方痛快舒畅，被驱策的一方却充满着奴隶般的痛苦。

To Head 是以君主的态度对待部属。

而 To Lead 在辞典上有领先、先导、指示、诱导、引导、指导、统率等种种解释。在此是“领导”的意思。他不会假借金钱或权力使人屈服。

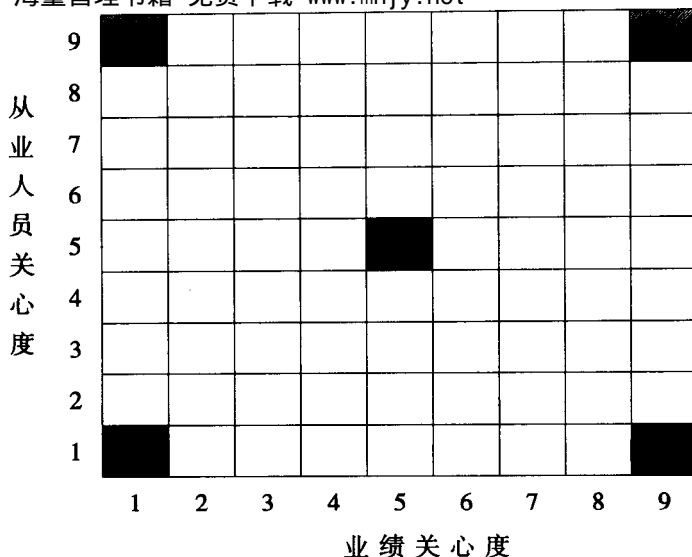
他不但不是假借金钱权势来压迫别人，而是以爱心、人道主义为原则来指导别人。这样既然没有驱使别人的行为，也没有君王凌驾在别人头上的意识。有时候还给人一种“和比自己更能干的部属在一起工作”的印象。

领导的能力是指向某一目的或目标，鼓励全体部属，使他们真正依你的期望去努力工作的能力。

领导的类型

本节向您介绍布雷克 R.B.Blake) 的管理方格 (Man - agerial Grid)，从中您可了解领导对于业绩与从业人员所表示的关心度。

下图的纵坐标表示对人 (从业员) 的关心度，横坐标表示对业绩关心度。纵横两边都分成 9 个等分，然后画成一个 9 等分的格子图，就可依格子内的度数将管理者分成 5 种类型。



1.1型对人与业绩的关心度都是最低的，也就是放任型或者叫无责任型的领导。1.9型对业绩的关心度最低，而对人的关心度则最高，被称为好好先生型或恩情型的领导。9.1则刚好相反，对业绩的关心度最高，但对人的关心度最低，这是所谓英勇型的领导，也被称为工作本位型或专制君主型的领导。正好与此相反的是9.9型。5.5型是妥协型的领导。这类型的管理者往往会说：“一个管理者要想顺利开展的工作，对业绩与人人都不能偏废”。或是“以工作为中心易造成对人的疏远，以人为中心，业绩的推进就难如愿”，也许这是他选择两者兼顾的想法吧。

布雷克所期待的总经理对业绩与从业人员都同样重视，认为不论是工作或人员都要相互依存，才真正是理想的、民主型的领导。

古人云 士为知己者死。也许有人认为这话“太陈腐了”。以现代领导论的说法就是“领导的效果与自己对部属的关心度与兴趣度的乘积成正比。”对部属不关心也不感兴趣的上司，部属也绝对不会关心这个上司。虽说上司的头脑灵敏，也很有权力，但是部属对他不会有什么亲切的感觉。有的部属可能会想：“替这种人卖命工作到底有什么必要？所以领导者要有人情味才好，对部属要热情关心，要有真挚的感情，要透过关心与感情达成业绩的最大目标，这不是营销经理必备的基本条件吗？”

二、领导的评价

以下是乐比·托开耶所著的《犹太 5000 年的智慧》一书中的一节，其中《蛇的故事》讲了有关选择领导的问题：

有一条蛇，当它行动的时候，蛇尾巴总是跟在蛇头的后面前进。一天，蛇尾巴爆发了满肚子的积愤，对蛇头说：“我为什么老是要盲目地跟在你后面走，你老是代我表示意见，决定行走的方向，这太不公平了，我也是蛇的一部分，却像奴隶一样跟着你走，真是岂有此理。”

蛇头回答说：“别说这种傻话了，你既没有察看前方的眼睛，又没有辨听危险的耳朵，更没有决定行动的头脑，我决不是为了自己，只因为想到你不行，所以才这样领导着你。”

蛇尾听了就哈哈大笑：“这种话早已听腻了，任何独裁者、压迫者，总是找各种借口，做出横行不法的勾当。”

蛇头又说：“既然你这样说，那就由你来担任我这份工作好了。”蛇尾一听，很高兴就领头走动了，可是它们马上就跌进水沟里去，蛇头费尽辛苦才从水沟里爬了出来。

又走了一阵，蛇尾爬进了荆棘遍地的灌木丛里去。它愈焦急就愈慌张，终于陷进荆棘丛里，再也爬不动了。结果还是在蛇头的帮助下，才满身伤痕累累地从灌木丛里爬出来。

接着仍由蛇尾领头向前爬动，这次却爬进火坑里去了。尽管它们使出全部力气，想爬出火坑，但是已经晚了，蛇身被烧焦，蛇头也被烧死了。

蛇头终于被盲目的蛇尾活活给害死了。

这个故事告诉人们，在选择领导的时候，应选择像蛇头这样的人，切莫选择像蛇尾那样不中用的人。

为何要引用这一段故事呢？相信你读过之后也明白其用意。在这短文的末尾有两句话：“在选择领导者的时候，应选择像蛇头这样的人，切莫选择像蛇尾那样的人。”希望大家要了解的是，在做领导评价测验时，单是从“对人的关心”，与“对业绩的关心”这两个因素来评价是不公平的，是有偏差的。因为领导是指导性的，必须超乎对业绩的关心，超乎对人的关心。不管有无进行测验，“这种精神要素的事实存在”倒是谁也不能否定的。

三、总经理的人格素质

总经理应具备下列几项素质：

1. 具有清楚的价值观、观察力、经营哲学。
2. 具有崇高的伦理观（正义、公正和平等）。
3. 具有开拓者创造、积极的态度。
4. 要有勇气。具有向别人所不敢做的困难目标挑战的意志。

5. 具有高度的营销理论以及在推销技术方面经过专业训练的专业特长。
6. 具有真挚的爱心。
7. 精通包括鼓励别人努力进取的行为科学及管理人的艺术。

四、总经理的自我训练

对总经理来说，自我陶冶、自我启发、自我训练是永远不能间断的课题，同时也是永远的挑战。

自我训练为人们带来机会

向一个有价值的目标，继续不断的锻炼意志，就会强化一个人的体力、知识、性格，不但可能过得比较美好，而且还会给人们带来成功的机会。

有一个人因为要锻炼臂力，在自家厂门口横放着一根铁棍，以便在进进出出时随时进行锻炼，几个月后他发觉他的臂力真的有了惊人的进步。戴模斯迪奈史是历史有名的雄辩家，他所以能够成为伟大的辩论家，实在是靠自我训练成功的。他出生在雅典，身体虚弱，且又不善于言辞。但是他决心要克服不善言辞的困难，而要成为伟大的辩论家，因此就每天到海边去，放一个石子在嘴里，面对着迎面卷来的怒涛，提高嗓门，训练自己。那块小石子帮助他的舌头活动。由于他不屈不挠的自我训练，终于变成能够号召雅典市民起来反抗菲力蒲王暴政的雄辩家。

人能够经过自我训练变成具有更高技能的人。

安德鲁·卡耐基以一本《如何说服人》的小册子使日本有很多人都知道他，他曾担任过美国 US 钢铁公司的总裁，他所以能够成功而博得名声，就是因为有过一段鲜为人知的自我训练。当他 12 岁时，在纺织工厂从清早忙到深夜，一星期才赚到 1.2 元美金。14 岁时当了一个 陪生城市的市内电报局送电报的报差。年轻的卡耐基这时已开始他的自我训练，就是记住市内主要街道的商店名称与门牌号码，他反复训练自己，终于把主要街道的门牌号码与商店名称记住了。

后来，他又立志要做一个报务员，每天早晨他总是提早上班，进了办公室就学习莫尔斯电报符号，不久他就看得懂其他电报局打来的电报。一天早晨他听到有件紧急电报进来，但是这时报务员还没有上班，于是他就自己去接电报，而且立刻派送出去。因此使他成为第二个能够来接听电报的美国人。从此以后，时常有服务员请他代理工作，不久他的能力终于被大家所了解，并被晋升为报务员。今天他不只是在美国，而且在全世界也是著名的人物，是一个不断地进行自我训练而获得成功的人。

如何研究自己

所有伟大的指导者绝不是一生下来就具备成为指导者的性格与美德的。指导者必须不停地研究自己，并具有继续不断努力的精神。

(1) 研究自己

从日常业务中，分析你对别人，以及别人对你的反应与行动。

你所采取的行动，其结果如有感到不满意的地方，就应提出来。从回顾你的行动与思想中，分析研究其原因。

不管是与你个人交往的人，或是因职务上的关系而交往较亲密的人，或者是你所尊敬的人，和他们一起交换意见，尽可能进行客观的讨论。

(2) 改进自己

把别人成功或失败的事例提出来，研究其原因，学习别人的长处。

影响你自我改进的，不管是感情不安定，或是利己主义之类的缺点，都要注意，同时也要认识自己有无说别人坏话的缺点。

为了充分了解别人的想法和做法，应该扩大社交活动，并多阅读有关书报杂志。

要熟悉本身的工作，必须有切实的计划

(1)与工作有直接关系的杂志或刊物，每月至少要阅读三种以上，而且要有计划地阅读。

(2)与你的工作有直接、间接关系的专业书籍，每月至少须阅读一本。

(3)除了阅读杂志及其他轻松的读物以外，每月还须阅读三本有关教养的书籍。

(4)与工作有关的讲座，可能的话，一年要参加二次。如果没有这类讲座，可向上司建议 聘请讲师 在公司开设课外讲座。

(5)把新的构想与计划加以实验，把结果记录下来，以便日后比较，提高自己的管理能力和水准。

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】

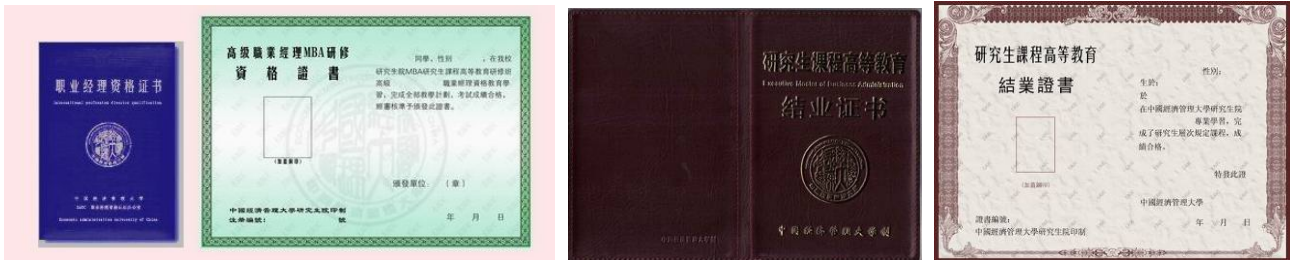
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【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。