

可口可乐管理学院
营销经理《市场营销学》培训教材

全球最有价值品牌 诚邀你的加入



2008 可口可乐
管理培训生



可口可乐商学院
《营销经理》培训教材

千本职业经理MBA实战好书
请速登陆 www.mhjy.net 免费下载

全国迷你型MBA职业经理函授双证班

颁发双证：注册钢印高级职业经理资格证书（可学分转移对接国际学位）+
国际MBA高等教育研修证书（随证书附带全套学员学习档案与中英文成绩单）。



招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发证书（颁发双证 全国通用 电子查询）	收费标准
职业经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册职业经理 CEO 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
人力资源总监 MBA 高等教育双证班	1、高级注册人力资源总监 CHO 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
市场总监 MBA 高等教育双证班	1、高级注册市场总监 CMO 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
营销经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册市场经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
企业培训师 MBA 高等教育双证班	1、高级注册企业培训师 TTT 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
酒店经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册酒店经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
财务总监 MBA 高等教育双证班	1、高级注册财务总监 CFO 资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
品质经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册品质经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
生产经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册生产经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
营销策划师 MBA 高等教育双证班	1、高级注册营销策划师资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
企业总经理 MBA 高等教育双证班	1、高级注册企业总经理资格证书 2、两年制 MBA 高等教育研修结业证书	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+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】

学员毕业后可以获得权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获得相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获得2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；
- 3、毕业后可以获得全套学员学籍档案和全国高级职业经理MBA人才推荐信。



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（全国通用、国际互认、电子注册查询）；
2. 证书是学员求职、提干、晋级、对接国际学位、出国公证的有效证明；
3. 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，是职业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，有决心学好实战知识的各界学员均可报名学习。招生不限学历（我们更注重通俗易懂的实战教育）；
- 2、具备相应实际工作经验的学员允许提前毕业。
- 3、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、顾问全天接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询），学员不仅可以就学习中遇到的难题进行咨询学习，在实际工作中遇到的企业难题也可以与指导教师进行沟通和交流、寻求解决方案。



【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，所颁发的各类证书国际互认、全国通用。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。



【承办单位】

美华教育是国内最早举办MBA实战教育的专业化办学单位之一，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，教育协会常务理事单位。美华人侧重于把复杂的知识简单化，深奥的理论通俗化，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。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。



【指导教师】 实战派MBA导师徐传有教授等专家、顾问全程教学辅导。



【咨询电话】 0451——88723232



【咨询教师】 王海涛 王耀辉 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后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。



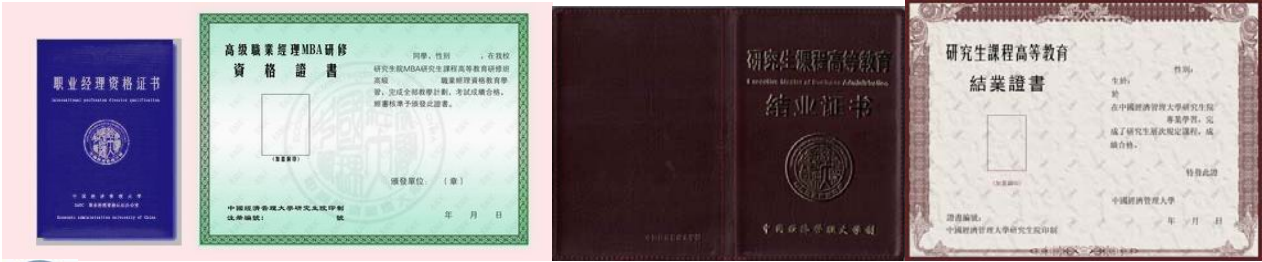
【报名地址】 哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【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】

方式一	邮局邮寄	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨市商业银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才进修中心
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

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

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业）

收费标准：全部学费 1280 元

学校网站：www.mhjy.net

报名电话：0451-88723232

咨询邮箱：xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学

承办单位：中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

目 录

第一篇 营销认知

第一章 市场营销导论.....	1
第一节 市场及其相关概念	
第二节 市场营销的含义及正确的营销观	
第三节 市场营销管理哲学及其演进	
第四节 顾客让渡价值和顾客满意	
第二章 营销理论新发展.....	17
第一节 绿色营销	
第二节 关系营销	
第三节 网络营销	

第二篇 市场分析

第三章 市场营销环境分析.....	33
第一节 市场营销环境的含义及特点	
第二节 微观市场营销环境	
第三节 宏观市场营销环境	
第四节 市场营销环境分析与对策	
第四章 购买行为分析.....	51
第一节 消费者市场购买行为分析	
第二节 组织市场购买行为分析	
第五章 营销调研与预测.....	80
第一节 市场营销信息系统	
第二节 市场营销调研过程	
第三节 市场需求预测	

第三篇 营销战略研究

第六章 企业战略和营销管理.....	99
第一节 企业战略与战略规则	
第二节 企业规划总体战略的步骤	
第三节 规划经营战略	
第四节 市场营销管理与市场营销组合	
第七章 目标市场战略研究.....	121
第一节 市场细分	
第二节 目标市场选择	
第三节 市场定位	
第八章 竞争性市场营销战略研究.....	135
第一节 竞争者分析	
第二节 企业市场竞争的战略原则	
第三节 市场领导者战略	
第四节 市场挑战者战略	
第五节 市场追随者与市场利基者战略	

第四篇 营销策略制定

第九章 产品策略.....	163
第一节 产品整体概念	
第二节 产品的生命周期	
第三节 新产品开发	
第四节 品牌与包装策略	
第十章 定价策略.....	188
第一节 影响定价的因素	
第二节 主要定价方法	
第三节 价格策略	
第十一章 分销策略.....	197

第一节	分销渠道的职能与类型	
第二节	分销渠道策略	
第三节	批发商与零售商	
第十二章	促销策略.....	224
第一节	促销与促销组合	
第二节	人员推销策略	
第三节	广告策略	
第四节	公共关系策略	
第五节	营业推广策略	
第五篇	营销执行与控制	
第十三章	营销计划组织与控制.....	267
第一节	市场营销计划	
第二节	市场营销组织	
第三节	市场营销控制	

一、市场的含义

市场营销在一般意义上可理解为与市场有关的人类活动。因此，我们首先要了解市场及其相关概念。

在日常生活中，人们习惯将市场看作是买卖的场所，如集市、商场、织品批发市场等。这是一个时空(时间和空间)市场概念。

市场是为完成商品形态变化，在商品所有者之间进行商品交换的总体表现。这是抽象市场概念。

经济学家从揭示经济实质角度提出市场概念。他们认为市场是一个商品经济范畴；是商品内在矛盾的表现：是供求关系；是商品交换关系的总和；是通过交接反映出来的人与人之间的关系。经济学家指出，市场是社会分工和商品生产的产物。在商品生产的条件下，“社会内部分工的前提首先是不同种类劳动的相互独立，即它们的产品必须作为商品相互对立，并且通过交换，完成商品的形态变化，作为商品相互发生关系”。因此，“哪里有社会分工和商品生产，哪里就有‘市场’。”

小故事链接

爱溜冰的耳套大王

年仅15岁的格林伍德第一次学溜冰时，觉得耳朵被寒风刮得像刀子割似的，冻得十分难受。他找来一顶“两片瓦”式的皮帽戴上，耳朵不再被风刮得痛了。但是，由于头和脸捂得紧紧的，不一会，就热得满头是汗。格林伍德想，如果能做一件专门捂耳朵的套子，溜起冰来戴上它，也许要好得多。经过一番琢磨，他设计出了一副耳套，回家请妈妈照他的样子做出了一副棉织耳罩。格林伍德带上它去溜冰，果然既护耳朵又散热。他向美国专利局申请了名叫“绿林好汉耳套”的专利，这项专利使格林伍德成为世界上的耳套大王。点评：每位营销大王成功的背后都有一则看似平凡的故事。然而这“平凡”的背后，却是他有别于凡人的用心和执著。

管理学家则侧重从具体的交换活动及其运行规律去认识市场。在他们看来，市场是供需双方在共同认可的一定条件下所进行的商品或劳务的交换活动。

可见，人们可以从不同角度界定市场。将上述市场概念作简单综合和引申，我们可以得到对市场较为完整的认识：

1. 市场是建立在社会分工和商品生产基础上的交换关系。
2. 现实市场的形成要有若干基本条件。这些条件包括：(1)消费者(用户)一方需要或欲望的存在，并拥有其可支配的交换资源；(2)存在由另一方提供的能够满足消费者(用户)需求的产品或服务；(3)要有促成交换双方达成交易的各种条件，如双方接受的价格、时间、空间、信息和服务方式等。
3. 市场的发展是一个由消费者(买方)决定，而由生产者(卖方)推动的动态过程。在组成市场的双方中，买方需求是决定性的。

市场=人口+购买力+购买欲望

二、市场的分类

1. 以商品流通时序为标准来划分
现货市场+期货市场
批发市场+零售市场
2. 以商品流通区域为标准来划分
地方市场，全国市场、国际市场

3. 以商品属性为标准来划分

一般商品：消费品市场，生产资料市场

特殊商品：劳动力市场，金融市场，技术与信息市场，房地产市场

4. 以购买者购买行为的特点来划分

消费者市场——个人和家庭市场

组织者市场：产业市场，中间商市场，非盈利组织市场——政府、社会团体

小案例链接

某企业研制出自动洗碗机投入市场，一开始就在当地做大量的广告，通过宣传传统家庭洗碗方式的不便及细菌的残留，自动洗碗机的方便卫生、高温消毒来刺激人们购买，但效果不佳，企业大规模的促销抵不过传统生活习惯的影响。

后来这家企业的一个销售人员改变策略，不直接面对终端消费者，而是找到一个房地产商，说服他在部分待出售的新房里装上自动洗碗机，把这作为房屋销售的一个新的亮点，多增加房屋的一个优点，结果，装了自动洗碗机的房子比未装的销量多出好几倍。房地产商看到良好效果，又购一批自动洗碗机，让更多的待售房装上。

营销启示：当企业面对单个顾客销售困难时，可拓展思路，寻找新的细分市场，面向组织市场。

第二节 市场营销的含义及正确的营销观

一、市场营销的含义

市场营销是个人和群体通过创造并同他人交换产品和价值以满足需求和欲望的一种社会和管理过程。

市场营销概念的三个要点如下：

1. 市场营销的最终目标是“满足需求和欲望”；

2. “交换”是市场营销的核心；

3. 交换过程能否顺利进行，取决于营销者创造的产品和价值满足顾客需求的程度和交换过程管理的水平。

小故事链接

秀才找马

从前，有个秀才去京城应试。途中，在一小店投宿，将马套在门口的木桩上，天亮准备上路时，马却不知去向。从此，秀才开始四处找马。他找了一整天，没见着马的踪影；第二天，他远远看见前面好像有一匹马，但走近一看，却是一头驴，他失望地摇了摇头，继续往前走。第三天，他又见到前面有匹马，心中暗喜：这回该是我的那匹马了吧，但走近一看，还是头驴。他又走了，仍是每天都能看到一头驴，但他一直没有理睬这些驴，只是在寻找自己的马。考试时间一天天迫近，而这位秀才终因精疲力竭而死在找马的路上。

寻找客户是每个营销者每天所做的首要工作。但是每天我们在做这项工作的时候，首先应考虑这个问题：顾客可以为我们带来什么？我们需要的是什么顾客？怎么找到顾客？因循守旧、缺乏权变思维的营销者是不会找到自己的顾客的。

二、市场营销的相关概念

1. 需要、欲望和需求。需要和欲望是市场营销活动的起点。

需要是指没有得到某些基本满足的感受状态，是人类与生俱来的。人们为了生存对食品、衣服、住房、安全、归属、受人尊重等的需要。这些需要存在于人类自身生理和社会之中，市场营销者可用不同方式去满足它，但不能凭空创造。

欲望是指想得到上述基本需要的具体满足品的愿望，是个人受不同文化及社会环境影响表现出来的对基本需要的特定追求。如为满足“解渴”生理需要，人们可能选择(追求)喝开水、茶、汽水、果汁、绿豆汤或者蒸馏水。市场营销者无法创造需要，但可以影响欲望，开发及销售特定产品和服务来满足欲望。

需求是指人们有能力购买并愿意购买某个具体产品的欲望。需求实际上也就是对某特定产品及服务的市场需求。市场营销是通过各种营销手段来影响需求，并根据对需求的预测结果决定是否进入某一产品(服务)市场。

2. 产品。产品是能够满足人的需要和欲望的任何东西。产品的价值不在于拥有它，而在于它给我们带来的对欲望的满足。人们购买小汽车不是为了观赏，而是为了得到它所提供的交通服务。产品实际上只是获得服务的载体。

3. 效用、费用和满足。

效用是消费者对产品满足其需要的整体能力的评价。消费者通常根据这种对产品价值的主观评价和需要支付的费用来做出购买决定。例如，某人为解决其每天上班的交通需要，会对可能满足这种需要的产品选择组合(如自行车、摩托车、汽车、出租车等)和他的需要组合(如速度、安全、方便、舒适和节约等)进行综合评价，以决定哪一种产品能提供最大的总满足。假如他主要对速度和舒适感兴趣，也许会考虑购买汽车。但是，汽车购买与使用的费用要比自行车高许多。若购买汽车，他必须放弃用其有限收入可购置的许多其他产品(服务)。因此，他将全面衡量产品的费用和效用，选择购买能使每一元花费带来最大效用的产品。

4. 交换、交易和关系。

交易是交换的基本组成单位，是交换双方之间的价值交换。

交换是一种过程，在这个过程中，如果双方达成一项协议，我们就称之为发生了交易。

交易通常有两种方式一是货币交易，如甲支付 800 元给商店而得到一台微波炉；二是非货币交易，包括以物易物、以服务易服务的交易等。

一项交易通常要涉及几个方面至少两件有价值的物品；双方同意的交易条件、时间、地点；有法律制度来维护和迫使交易双方执行承诺。

三、正确的营销观

1. 整体活动

从事市场营销活动的不同角色有不同的观念：

总经理——推销观念，创造市场；

营销经理——推销措施，开辟市场；

业务经理——推销产品，占领市场；

营销代表——推销人格信誉，巩固发展市场；

采、产、技营销——推销质量与成本，保障市场。

2. 顾客导向

现代市场行为中有“顾客是上帝”的观念，我们应该从如下几个方面理解：(1) 公司公告、年度报表和所有其他材料要以顾客情况的报道为特征，尤其要经常报道公司是如何处理顾客关系的问题。

(2) 强调销售人员的重要性。经理们要经常参加销售部门的聚会，销售部门的要求，其他部门也应做出反应，至少 50%的经理要有过当推销员的经历。要重视为顾客提供服务的职员，要给予培训和奖励。

(3) 顾客重要，要体现在组织机构的各种机能中。建立各种制度以保证销售部门和生产设计部门的联系与合作。要对研究人员、工程技术人员、生产人员和会计人员进行“真诚倾听顾客意见”的训练。高级管理人员走访顾客和处理有关事项的时间不能少于工作时间的 40%。间接管理人员——会计、生产、信息人员不少于 10%。生产人员也要参与和顾客有关的活动，尤其是直接销售，共同解决问题。

(4) 公司上下要强调产品和服务的质量及可靠性。经常测试顾客的满意程度(至少

每月一次)。建立“过分”的抱怨—反应机制，这种机制强调反应的即时性和针对性，反馈信息的时间要以“铁的规则”加以限定(如 8-48 小时)。客户不分大小，再小的抱怨也要迅速引起高层经理的注意。

(5) 公司各部门都要致力于产品和劳务的差别化。即使是很小的改进，如会计人员付款方式，信息人员与顾客的沟通方式，只要能被顾客接受就不断地总结、记载、表扬和奖励。每个部门都要追求点滴的进步。

(6) 对顾客守信用，无论付出多大的代价，任何一次失信，都是对企业致命的损失。宁可被竞争者抢走一两笔生意也不要空许诺言。

(7) 顾客的评价被认为是最重要的，胜于所谓的“实事求是”。任何讲解“理由”的想法都是非常幼稚的。

(8) 作为公司经营哲学的一部分，理解和对待顾客的行为方式要受到强调和重视。

小案例链接

“上帝”也要推销自己

顾客是上帝，但上帝也要学会推销自己，这是一个 70 多岁、容貌优雅的女士，在许多年以前教我的。她脸上只有两种表情，快乐或是非常快乐。有一天晚上，在人际关系的课堂上，我正和学生讨论到店员使他们受气的情形。我们举了很多例子，有些店员对顾客根本不理不睬，有的则态度恶劣，没有礼貌。最后轮到这位女士发言，她说：“我并不责怪这些可怜的店员，有时顾客对他们也很不客气。我常常享受他们最亲切的服务，他们都对我很好，我有一套方法。”于是，她告诉我们她的方法：“我走到店员前面，向她微笑着说：‘你可以帮我忙吗？’我几乎从来没有被拒绝过。”有谁忍心拒绝一位笑脸迎人可爱的小妇人的请求呢？

点评：21 世纪的营销是双向式的，即买者和卖者的相互沟通日趋重要。我们在强调“顾客是上帝”的同时，作为顾客的我们是否也应且各其本的推销“上帝”的方法呢？

3. 营销与行销的区别

行销与交易有关。它代表一种“解决问题薄利多销。销售人员在行销中主要依赖经验上，主要从短期来考虑，其目的在于促进销售



例如 T 型车，买一增一，时间用在面对面的促销

营销涉及到管理者如何看待和利用环境。它强调战略和全面分析，例如市场定位，摆脱困境，如何竞争等。其营销人员主要依赖于市场调研，试图从目标市场入手进行市场细分，时间用在计划工作上，主要从长期考虑，其目的在于获得市场份额并赚取利润。

题。它强调战略和全面

第三节 市场营销管理哲学及其演进

现代市场营销学有强烈的“管理导向”，即从管理决策的角度研究营销者(企业)的营销问题。市场营销管理哲学作为企业营销活动的基本指导思想，对企业经营成败具有决定性意义。了解市场营销管理哲学在实践中的演变、现代市场营销观念的基本特征，以及以顾客满意为焦点全面贯彻现代市场营销管理哲学，建立真正面向市场的企业，是摆在管理者面前的一项重要任务。

一、市场营销管理

市场营销管理是指企业为实现其目标，创造、建立并保持与目标市场之间的互利交换关系而进行的分析、计划、执行与控制过程。市场营销管理的基本任务，就是为达到企业目标，通过营销调研、计划、执行与控制，来管理目标市场的需求水平、时机和构成。在营销计划与执行中，管理者必须对目标市场、市场定位、产品开发、定价、分销渠道、信息沟通与促销，做出系统决策，以保证营销管理任务的实现。换言之，营销管理的实质是需求管理。营销者必须善于应付各种不同的需求状况，调整相应的营销管理任务。

下面是 8 种典型的不同的需求状况及其相应的营销管理任务。

1. 负需求。指绝大多数人不喜欢、甚至花费一定代价也要回避某种产品的需求状况。对于负需求市场，营销管理的任务是“改变市场营销”，即分析市场为什么不喜欢这种产品，通过重新设计产品，降低价格和更积极促销的营销方案，改变市场的信念和态度，将负需求转变为正需求。

例如：全脂奶粉容易让消费者上火、发胖，且口感过甜——重新设计产品，如不上火的南山奶粉、低脂、脱脂奶粉。

2. 无需求。这是指目标市场对产品毫无兴趣或漠不关心的需求状况。如对某些陌生的新产品，与消费者传统观念、习惯相抵触的产品，被认为无价值的废旧物资等。面对无需求市场，营销管理的任务是设法把产品的好处和人的自然需要、兴趣联系起来。

3. 潜伏需求。指现有产品或劳务尚不能满足的、隐而不现的需求状况。

如人们对无害香烟、节能汽车和癌症特效药品的需求。在潜伏需求情况下，营销管理的任务就是致力于市场营销研究和新产品开发，有效地满足这些需求。

两个老太太的不同经历

在天堂门口，两个异国老太太相遇了。上帝让她们各自说出自己一生中最高兴的事情。“我攒了一辈子的钱，终于住了一天新房子，我这一辈子活得也不怨啊。”中国老太太高兴地说。“我住了一辈子的房子，在我去世之前终于把买房的贷款还清了。”美国老太太也高兴地说。上帝叹了口气，说：“选择不同，效果也是不同的。”

营销启示：潜在的需求是一种存量资源，可以通过宣传加以引导。营销者通过创造新的营销方式以获得消费者的认可，达到挖掘潜在需求的目的。



管理者要分析有效的促销手

的趋势，大量

火柴生产企业随之倒闭，但有些企业却发现了新市场，在高档酒店用火柴给人点烟比打火机点烟让对方更有面子，因此开始生产高档酒店使用的各种高档火柴。

5. 不规则需求。指市场对某些产品(服务)的需求在不同季节、不同日期，甚至一天的不同钟点呈现出很大被动的状况。

如对旅游宾馆、公园、公共汽车、博物馆等服务需求，就是不规则需求。市场营销管理的任务就是通过灵活定价、大力促销及其他刺激手段来改变需求的时间模式，努力使供需在时间上协调一致。

6. 充分需求。这是指某种产品或服务的需求水平和时间与预期相一致的需求状况。这时，营销管理的任务是密切注视消费考偏好的变化和竞争状况，经常测量顾客满意程度，不断提高产品品质星，设法保持现有的需求水平。

7. 过量需求。指某产品(服务)的市场需求超过企业所能供给或愿意供给水平的需求状况。在过量需求的情况下，营销管理的任务是实施“低营销”，即通过提高价格合理分销产品，减少服务和促销等手段，暂时或永久地降低市场需求水平。

8. 有害需求。指市场对某些有害物品或服务如烟、酒、毒品、色情电影和书刊等的需求。对此类需求，营销管理的任务是“反市场营销”，宣传其危害以劝说消费者放弃这种爱好和需求。对烟酒等商品，大幅度提高价格，以减少购买机会；而对毒品、黄色书刊，则应杜绝生产经营，采取适当措施来消灭需求。

二、市场营销管理哲学

市场营销管理哲学是指企业对其营销活动及管理的基本指导思想。它是一种观念，一种态度，或一种企业思维方式。任何企业的营销管理都是在特定的指导思想或观念指导下进行的。确立正确的营销管理哲学，对企业经营成败具有决定性意义。市场营销管理哲学的核心

是正确处理企业、顾客和社会三者之间的利益关系。

一些学者把企业市场营销管理哲学(观念)的演变划分为生产观念、产品观念、推销(销售)观念、市场营销观念和社会营销观念等五个阶段。前三个阶段的观念一般称之为旧观念,是以企业为中心的观念;后两个阶段的观念是新观念,可分别称之为顾客(市场)导向观念和社会营销导向观念。

(一) 以企业为中心的观念

以企业为中心的市场营销管理观念,是以企业利益为根本取向和最高目标来处理营销问题的观念。它包括:

1. 生产观念。是一种最古老的营销管理观念。生产观念认为,消费者总是喜爱可以随处买到和价格低廉的产品,企业应当集中精力提高生产效率和扩大分销范围,增加产量,降低成本。以生产观念指导营销管理活动的企业称为生产导向企业,其典型表现是企业生产什么,就卖什么。

生产观念在西方盛行于 19 世纪末 20 世纪初。当时,资本主义国家处于工业化初期,市场需求旺盛,企业只要提高产量、降低成本,使可获得丰厚利润:因此,企业的中心问题是扩大生产价廉物美的产品,而不必过多关注市场需求差异。在这种情况下,生产观念为众多企业接受。

除了物资短缺、产品供不应求的情况之外,还有一种情况也会导致企业奉行生产观念。这就是某种具有良好市场前景的产品,生产成本很高,必须通过提高生产率,降低成本来扩大市场。如福特汽车公司 1914 年开始生产的 T 型汽车,就是在福特的“生产导向”经营哲学(使 T 型汽车生产效率趋于完善,降低成本,使更多人买得起)的指导下创出奇迹的。到 1921 年,福特 T 型车在美国汽车市场上的占有率达到 56%。

生产观念是一种重生产、轻市场的观念。在物资紧缺的年代也许能“创造辉煌”,但随着生产的发展、供求形势的变化,这种观念必然使企业陷入困境。如福特汽车公司在其 T 型车长足发展,并宣称“不管顾客需要什么颜色的汽车,我只有黑色的”,然后不久便陷入困境,几乎破产。

2. 产品观念。认为消费者喜欢高质量、多功能和具有某些特色的产品。因此,企业管理的中心是致力于生产优质产品,并不断精益求精。

持产品观念的公司假设购买者欣赏精心制作的产品,相信他们能鉴别产品的质量相功能,并愿意出较高价格购买质量上乘的产品。这些公司的经理人员常迷恋自己的产品,而不太关注市场是否欢迎。他们在设计产品时只依赖工程技术人员而极少让消费者介入。

产品观念和生观念几乎在同一时期流行。与生产观念一样,也是典型的“以产定销”观念。由于过分重视产品而忽视顾客需求,这两种观念最终将导致“营销近视症”。如铁路行业以为顾客需要火车而非运输,忽略了航空、公共汽车、卡车以及管道运输的日益增长的竞争。计算尺制造商以为工程人员需要计算尺而非计算能力,忽视了袖珍计算器的挑战。只致力于大量生产或精工制造、改进产品,而忽视市场需要的最终结果是其产品被市场冷落,经营者陷入困境甚至破产。

3. 推销观念。或销售观念,认为消费者通常有一种购买惰性或抗衡心理,若听其自然,消费者就不会大量购买本企业的产品,因而企业管理的中心是积极推销和大力促销。执行推销观念的企业,称为推销导向企业,其表现往往是我们卖什么,就让人们买什么。与前两种观念一样,推销观念也是建立在以企业为中心,而不是满足消费者真正需要的基础上的。

推销观念盛行于 20 世纪三四十年代。这一时期,由于科技进步,科学管理和大规模生产的推广,商品产量迅速增加,社会生产已经由商品不足进入商品过剩,卖主之间的市场竞争日益激烈。特别是 1929 年爆发的资本主义世界空前严重的经济危机,前后历时 5 年,堆积如山的货物卖不出去,许多工商企业纷纷倒闭,市场极度萧条。这种现实使许多企业家认识到,企业不能只集中力量发展生产,即使有物美价廉的产品,也必须保证这些产品能被人购买,企业才能生存和发展。

在推销观念指导下，企业相信产品是“卖出去的”，而不是“被买去的”。他们致力于产品的推广和广告活动，以求说服、甚至强制消费者购买。他们收罗了大批推销专家，做大量广告宣传，夸大产品的“好处”，对消费者进行无孔不入的促销信息“轰炸”，迫使人们不得不购买。

（二）以消费者为中心的观念

以消费者为中心的观念，又称市场营销观念。这种观念认为，企业的一切计划与策略应以消费者为中心，正确确定目标市场的需要与欲望，比竞争者更有效地提供目标市场所要求的满足。

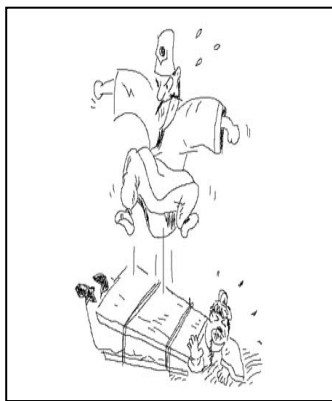
市场营销观念形成于 20 世纪 50 年代。战后，随着第三次科学技术革命的兴起，西方各国企业更加重视研究和开发，产品技术不断创新，新产品竞争上市。大量军工企业转向民品生产，使社会产品供应量迅速增加，许多产品供过于求市场竞争进一步激化。同时，西方各国政府相继推行高福利、高工资、高消费政策，社会经济环境出现快速变化。消费者有较多的可支配收入和闲暇时间，对生活质量的要求提高，消费需要变得更加多样化，购买选择更为指明，要求也更为苛刻。这种形势，要求企业改变以往单纯以卖主为中心的思维方式，转向认真研究消费需求，正确选择为之服务的目标市场，并以满足目标顾客的需要及其变动，不断调整自己的营销策略。也就是说，要从以企业为中心转变到以消费者(顾客)为中心。

执行市场营销观念的企业，称为市场营销导向企业。其座右铭是：“顾客需要什么，我们就生产供应什么。”市场营销观念改变了旧观念(生产观念、产品观念和推销观念)的逻辑。它要求企业营销管理贯彻“顾客至上”的原则，将管理重心放在善于发现和了解目标顾客的需要，并千方百计去满足它，使顾客满意，从而实现企业目标。因此，企业在决定其生产、经营时，必须进行市场调研，根据市场需求及企业本身的条件，选择目标市场，组织生产经营。

其产品设计、生产、定价、分销和促销活动，都要以消费者需求为出发点。产品销售出去之后，还要了解消费者的意见，据以改进自己的营销工作，最大限度地提高顾客满意程度。总之，市场营销观念根据“消费者主权论”，相信决定生产什么产品的主权不在于生产者，也不在于政府，而在于消费者，因而将过去“一切从企业出发”的旧观念，转变为“一切从顾客出发”的新观念，即企业的一切活动都围绕满足消费者需要来进行。

医驼背

有个自称专治驼背的医生，招牌上写着：“无论驼得像弯弓那样的，像虾那样的，像饭锅那样的，经我医治，着手便好！”有个驼背信以为真，就请他医治。他拿了两块木板，不给驼背开药方，也不给他吃药，把一块木板放在地上，叫驼背趴在上面，用另一块木板压在驼背的身上，然后用绳索绑紧。接着，便自己跳上板去，拼命乱踩一番。驼背连声呼叫求救，他也不理会，结果，驼背算是给弄直了，人也“呜呼哀哉”了。驼背的儿子和这医生评理，这医生却说：“我只管把他的驼背弄直，哪管他的死活！”



营销启示：顾客需求是多样的，顾客的偏好也是多样的。企业营销的问题是找出解决顾客需求的产品和方法，并且这种产品和方法能够满足顾客的需求，这才是成功的营销。

长和忽视社会
越来越高。社
者更有效地使

社会营销观念是对市场营销观念的补充与修正。市场营销观念虽然也强调消费者的利益，不过它认为谋求消费者的利益必须符合企业的利润目标，当二者发生冲突时，保障企业的利润要放在第一位。社会市场营销观念的基本观点是：把实现消费者满意以及消费者和社会公众的长期福利作为企业的根本目的与责任。理想的市场营销决策应同时考虑到：消费者的需

求与愿望，消费者和社会的长远利益，企业的营销效益。

例如，20世纪末，美欧诸国意识到“氟利昂”的危害，在下令严禁在本国内生产和销售氟利昂的同时，向中印等发展中国家大批量贩卖氟利昂，处理废弃物的同时拿回大量外汇，进行嫁祸。

第四节 顾客让渡价值和顾客满意

一、顾客让渡价值的含义

顾客让渡价值是指顾客总价值与顾客总成本之间的差额。顾客总价值是指顾客购买某一产品与服务所期望获得的一组利益，顾客总成本是指顾客为购买某一产品所耗费的时间、精神、体力以及所支付的货币资金等。

企业为在竞争中战胜对手，吸引更多的潜在顾客，就必须向顾客提供比竞争对手具有更多“顾客让渡价值”的产品，这样，才能提高顾客满意程度，进而更多地购买本企业的产品。为此，企业可从两个方面改进自己的工作：一是通过改进产品、服务、人员与形象，提高产品的总价值；二是通过改善服务与促销网络系统，减少顾客购买产品的时间、精神与体力的耗费，从而降低货币与非货币成本。

二、顾客购买的总价值

让顾客获得更大“顾客让渡价值”的途径之一，是增加顾客购买的总价值。顾客总价值由产品价值、服务价值、人员价值和形象价值构成，其中每一项价值的变化均对总价值产生影响。

1. 产品价值。产品价值是由产品的功能、特性、品质、品种与式样等所产生的价值。它是顾客需要的中心内容，也是顾客选购产品的首要因素。因而一般情况下，它是决定顾客购买总价值大小的关键和主要因素。因此，这就要求企业必须认真分析不同经济发展时期顾客需求的共同特点以及同一发展时期不同类型顾客需求的个性特征，并据此进行产品的开发与设计，增强产品的适应性，从而为顾客创造更大的价值。

2. 服务价值。服务价值是指伴随产品实体的出售，企业向顾客提供的各种附加服务，包括产品介绍、送货、安装、调试、维修、技术培训、产品保证等所产生的价值。服务价值是构成顾客总价值的重要因素之一。因此，在提供优质产品的同时，向消费者提供完善的服务，已成为现代企业市场竞争的新焦点。

小故事链接

老农夫和服务小姐

在一个炎热的午后，有位穿着汗衫，满身汗味的老农夫，伸手推开厚重的汽车展示中心玻璃门，他一进入，迎面立刻走来一位笑容可掬的柜台小姐，很客气地询问老农夫：“大爷，我能为您做什么吗？”老农夫有点腼腆地说：“不用，只是外面天气热，我刚好路过这里，想进来吹吹冷气，马上就走了。”小姐听完后亲切地说：“就是啊，今天实在很热，气象局说有32摄氏度呢，您一定热坏了，让我帮您倒杯水吧。”接着便请老农夫坐在柔软豪华的沙发上休息。“可是，我们种田人衣服不太干净，怕会弄脏你们的沙发。”小姐边倒水边笑着说：“有什么关系，沙发就是给客人坐的，否则，公司买它干什么？”喝完冰凉的茶水，老农夫闲着没事便走向展示中心内的新货车东瞧瞧，西看看。这时，那位柜台小姐又走了过来：“大爷，这款车很有力哦，要不要我帮你介绍一下？”

“不要！不要！”老农夫连忙说，“你不要误会了，我可没有钱买，种田人也用不到这种车。”“不买没关系，以后有机会您还是可以帮我们介绍啊。”然后小姐便详细耐心地将货车的性能逐一解说给老农夫听。听完后，老农夫突然从口袋中拿出一张皱巴巴的白纸，交给这位柜台小姐，并说：“这些是我要订的车型和数量，请你帮我处理一下。”小姐有点诧异地接过来一看，这位老农夫一次要订8台货车，连忙紧张地说：“大爷，您一下订这么多车，我们经理不在，我必须找他回来和您谈，同时也要安排您先试车……”老农夫这时语气平稳地说：

“小姐，你不用找你们经理了，我本来是种田的，由于和人投资了货运生意，需要买一批货车，但我对车子外行，买车简单，最担心的是车子的售后服务及维修，因此我独生子教我用这个笨方法来试探每一家汽车公司。这几天我走了好几家，每当我穿着同样的旧汗衫，进到汽车销售厂，同时表明我没有钱买车时，常常会受到冷落，让我有点难过……而只有你们公司，只有你们公司知道我不是你们的客户，还那么热心地接待我，为我服务，对于一个不是你们客户的人尚且如此，更何况是成为你们的客户……”

启示：顾客购买的除了商品，还有优质的服务，如果缺少了后者，再好的商品也抓不住市场。

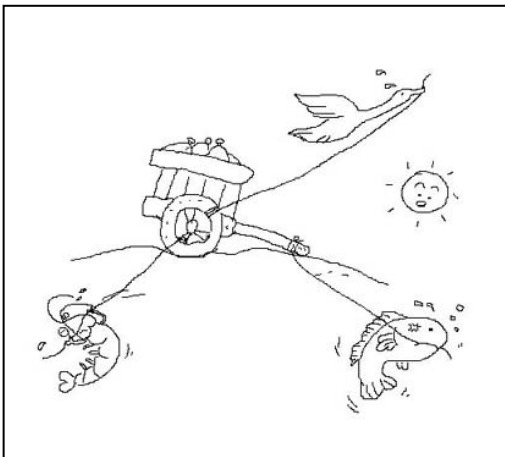
3. 人员价值。人员价值是指企业员工的经营思想、知识水平、业务能力、工作效益与质量、经营作风、应变能力等所产生的价值。企业员工直接决定着企业为顾客提供的产品与服务的质量，决定着顾客购买总价值的大小。因此，高度重视企业人员综合素质与能力的培养，加强对员工日常工作的激励、监督与管理，使其始终保持较高的工作质量与水平就显得至关重要。

动物拉车

梭子鱼、虾和天鹅三个不知什么时候成了好朋友，一天，他们同时发现一辆车，车上有许多好吃的东西。于是就想把车子从路上拖下来，三个家伙一齐负起沉重的担子，他们铆足了狠劲，身上青筋暴露，使出了平身的力气，可是，无论他们怎样拖呀、拉呀、推呀，小车还是老地方，一步也动不了。

原来，天鹅使劲往天上提，虾一步步向后倒拖，梭子鱼又朝着池塘拉去，究竟谁对谁错？反正，他们都使劲了。

营销启示：一个企业的营销团队有不同才能的人，他们都有为企业奉献的精神，但是如果企业没有将他们的才能用到一处，使企业的营销力量形成合力，那么，最后埋怨谁都是无济于事的。



所产生的价值。所产生的价值，生的价值，以及值、服务价值、果，形象对于企，赋予产品较高的

的价值，从而带给顾客精神上和心理上的满足感、信任感，使顾客的需要获得更高层次和更大限度的满足，从而增加顾客购买的总价值。因此，企业应高度重视自身形象塑造，为企业进而为顾客带来更大的价值。

例如，宝马、奔驰、劳斯莱斯等高档轿车不仅仅给购买者提供代步工具，同时是这些消费者身份的象征，代表他们的权势和财富。

三、顾客购买的总成本

使顾客获得更大“顾客让渡价值”的另一途径，是降低顾客购买的总成本。顾客总成本不仅包括货币成本，而且还包括时间成本、精神成本、体力成本等非货币成本。一般情况下，顾客购买产品时首先要考虑货币成本的大小，因此，货币成本是构成顾客总成本大小的主要和基本因素。在货币成本相同的情况下，顾客在购买时还要考虑所花费的时间、精神、体力等，因此这些支出也是构成顾客总成本的重要因素。这里我们主要考察后面几种成本。

1. 时间成本。在顾客总价值与其他成本一定的情况下，时间成本越低，顾客购买的总成本越小，从而“顾客让渡价值”越大。

以服务企业为例，顾客为购买餐馆、旅馆、银行等服务行业所提供的服务时，常常需要等候一段时间才能进入到正式购买或消费阶段，特别是在营业高峰期更是如此。在服务质量

相同的情况下，顾客等候购买该项服务的时间越长，所花费的时间成本越大，购买的总成本就会越大。同时，等候时间越长，越容易引起顾客对企业的不满意感，从而中途放弃购买的可能性亦会增大。反之，亦然。因此，努力提高工作效率，在保证产品与服务质量的前提下，尽可能减少顾客的时间支出，降低顾客的购买成本，是为顾客创造更大的“顾客让渡价值”、增强企业产品市场竞争能力的重要途径。

2. 精力成本(精神与体力成本)。精力成本是指顾客购买产品时，在精神、体力方面的耗费与支出。例如，当消费者对某种产品产生了购买需求后，就需要搜集该种产品的有关信息。消费者为搜集信息而付出的精神与体力的多少，会因购买情况的复杂程度不同而有所不同。就复杂购买行为而言，消费者一般需要广泛全面地搜集产品信息，因此需要付出较多的精神与体力。对于这类产品，如果企业能够通过多种渠道向潜在顾客提供全面详尽的信息，就可以减少顾客为获取产品情报所花费的精神与体力，从而降低顾客购买的总成本。

本章小结

本章主要讨论的是市场的含义和分类、市场营销的含义及相关概念。通过本章的学习，读者可以对市场有一个较为完整的认识，掌握市场营销的最终目标与核心；理解需要和需求、效用和费用、交换和交易以及营销与行销的区别。

市场是建立在社会分工和商品生产基础上的交换关系。市场营销是个人和群体通过创造并同他人交换产品和价值以满足需求和欲望的一种社会和管理过程。市场营销的相关概念有需要、欲望和需求；产品；效用、费用和满足；交换、交易和关系。要树立正确的营销观，注意营销与行销的区别：行销与交易有关，它代表一种“解决问题的程序”，它强调技巧。

通过本章的学习，读者可以对市场营销管理有一个较为完整的认识，掌握8种典型的需求状况及其相应的营销管理任务；理解生产观念、产品观念、推销(销售)观念、市场营销观念和社会营销观念五种不同的管理哲学的区别，树立正确的营销观念，掌握顾客让渡价值的含义及提高办法。

市场营销管理是指企业为实现其目标，创造、建立并保持与目标市场之间的互利交换关系而进行的分析、计划、执行与控制过程。营销管理的实质是需求管理。市场营销管理哲学是指企业对其营销活动及管理的基本指导思想。它是一种观念，一种态度，或一种企业思维方式。市场营销管理哲学的核心是正确处理企业、顾客和社会三者之间的利益关系。其演变经历了生产观念、产品观念、推销(销售)观念、市场营销观念和社会营销观念等五个阶段。

顾客让渡价值是指顾客总价值与顾客总成本之间的差额。企业为在竞争中战胜对手，就必须向顾客提供比竞争对手具有更多“顾客让渡价值”的产品，这样才能提高顾客满意程度，进而更多地购买本企业的产品。为此，企业可从两个方面改进自己的工作：一是通过改进产品、服务、人员与形象，提高产品的总价值；二是通过改善服务与促销网络系统，减少顾客购买产品的时间、精神与体力的耗费，从而降低货币与非货币成本。

第二章 营销理论新发展

随着企业营销实践的发展，营销理论也经历近百年的发展和演变，营销理论沿着管理实践继续向前发展。由于科学技术的发展，企业间竞争更加激烈，为了获得竞争优势需要新的营销理论指导企业的营销实践，导致传统营销理论产生了革命性变革。

第一节 绿色营销

一、 绿色营销的内涵

绿色营销是指企业在营销活动中，谋求消费者利益、企业利益与环境利益的协调，既要充分满足消费者的需求，实现企业利润目标，也要充分注意自然生态平衡。

绿色营销以保护全球资源、生态和维持人类健康为宗旨，是社会营销观念的具体化、系统化。在产品方面，绿色营销强调节约生产资源，防止品质污染，反对过度包装；在定价方面，政府对绿色产品实行优惠的税收、成本政策；在分销方面，注重卫生、安全的物流管理；在促销方面，依靠社会公益性组织和活动展开推广计划。近年来，国际、国内营销学界已陆续出版了许多这方面的书著，绿色营销的分析研究正由一个新的概念向系统的营销学分支演变。

二、 绿色营销的特点

绿色营销与传统营销相比，具有以下特征：

1. 绿色消费是开展绿色营销的前提

消费需求由低层次向高层次发展，是不可逆转的客观规律，绿色消费是较高层次的消费观念。人们的温饱等生理需要基本满足后，便会产生提高生活综合质量的要求，产生对清洁环境与绿色产品的需要。

2. 绿色观念是绿色营销的指导思想

绿色营销以满足绿色需求的中心，为消费者提供能有效防止资源浪费、环境污染及损害健康的产品。绿色营销所追求的是人类的长远利益与可持续发展，重视协调企业经营与自然环境的关系，力求实现人类行为与自然环境的融合发展。

3. 绿色体制是绿色营销的法制保障

绿色营销是着眼于社会层面的新观念，所要实现的是人类社会的协调持续发展。在竞争性的市场上，必须有完善的政治与经济管理体制，制定并实施环境保护与绿色营销的方针、政策，制约各方面的短期行为，维护全社会的长远利益。

4. 绿色科技是绿色营销的物质保证

技术进步是产业变革和进化的决定因素，新兴产业的形成必然要求技术进步，但技术进步如背离绿色观念，其结果有可能加快环境污染的进程。只有以绿色科技促进绿色产品的发展，促进节约能源和资源的可再生、无公害的绿色产品的开发，才是绿色营销的物质保证。

三、绿色营销管理的内容

绿色营销管理包括以下五个方面的内容：

1. 树立绿色营销观念

绿色营销观念是在绿色营销环境条件下企业生产经营的指导思想。传统营销观念认为，企业在市场经济条件下生产经营，应当时刻关注与研究的中心问题是消费者需求、企业自身条件和竞争者状况三个方面，并且认为满足消费需求、改善企业条件、创造比竞争者更有利的优势，便能取得市场营销的成效。而绿色营销观念却在传统营销观念的基础上增添了新的思想内容。企业生产经营研究的首要问题不是在传统营销因素条件下，通过协调三方面关系使自身取得利益，而是与绿色营销环境的关系。企业营销决策的制定必须首先建立在有利于节约能源、资源和保护自然环境的基点上，促使企业市场营销的立足点发生新的转移。对市场消费者需求的研究，是在传统需求理论基础上，着眼于绿色需求的研究，并且认为这种绿色需求不仅要考虑现实需求，更要放眼于潜在需求。

企业与同行竞争的焦点，不在于传统营销要素的较量，争夺传统目标市场的份额，而在于最佳保护生态环境的营销措施，并且认为这些措施的不断建立和完善，是企业实现长远经

营目标的需要，它能形成和创造新的目标市场，是竞争制胜的法宝。与传统的社会营销观念相比，绿色营销观念注重的社会利益更明确定位于节能与环保，立足于可持续发展，放眼于社会经济的长远利益与全球利益。

2. 设计绿色产品

产品策略是市场营销的首要策略，企业实施绿色营销必须以绿色产品为载体，为社会和消费者提供满足绿色需求的绿色产品。所谓绿色产品是指对社会、对环境改善有利的产品，或称无公害产品。这种绿色产品与传统同类产品相比，至少具有下列特征：

①产品的核心功能既要能满足消费者的传统需要，符合相应的技术和质量标准，更要满足对社会、自然环境和人类身心健康有利的绿色需求，符合有关环保和安全卫生的标准。

②产品的实体部分应减少资源的消耗，尽可能利用再生资源。产品实体中不应添加有害环境和人体健康的原料、辅料。在产品制造过程中应消除或减少“三废”对环境的污染。

③产品的包装应减少对资源的消耗，包装的废弃物和产品报废后的残物应尽可能成为新的资源。

④产品生产和销售着眼点，不在于引导消费者大量消费而大量生产，而是指导消费者正确消费而适量生产，建立全新的生产美学观念。

3. 制定绿色产品的价格

价格是市场的敏感因素，定价是市场营销的重要策略，实施绿色营销不能不研究绿色产品价格的制定。一般来说，绿色产品在市场的投入期，生产成本会高于同类传统产品，因为绿色产品成本中应计入产品环保的成本，主要包括以下几方面：①在产品开发中，因增加或改善环保功能而支付的研制经费。②在产品制造中，因研制对环境和人体无污染、无伤害而增加的工艺成本。③使用新的绿色原料、辅料而可能增加的资源成本。④由于实施绿色营销而可能增加的管理成本、销售费用。

但是，产品价格的上升会是暂时的，随着科学技术的发展和各种环保措施的完善，绿色产品的制造成本会逐步下降，趋向稳定。企业制定绿色产品价格，一方面当然应考虑上述因素，另一方面应注意到，随着人们环保意识的增强，消费者经济收入的增加，消费者对商品可接受的价格观念会逐步与消费观念相协调。所以，企业营销绿色产品不仅能使企业盈利，更能在同行竞争中取得优势。

4. 绿色营销的渠道策略

绿色营销渠道是绿色产品从生产者转移到消费者所经过的通道。企业实施绿色营销必须建立稳定的绿色营销渠道，策略上可从以下几方面努力：①启发和引导中间商的绿色意识，建立与中间商恰当的利益关系，不断发现和选择热心的营销伙伴，逐步建立稳定的营销网络。②注重营销渠道有关环节的工作。为了真正实施绿色营销，从绿色交通工具的选择，绿色仓库的建立，到绿色装卸、运输、贮存、管理办法的制定与实施，认真做好绿色营销渠道的一系列基础工作。③尽可能建立短渠道、宽渠道，减少渠道资源消耗，降低渠道费用。

5. 搞好绿色营销的促销活动

绿色促销是通过绿色促销媒体，传递绿色信息，指导绿色消费，启发引导消费者的绿色需求，最终促成购买行为。绿色促销的主要手段有以下几方面：①绿色广告。通过广告对产品的绿色功能定位，引导消费者理解并接受广告诉求。在绿色产品的市场投入期和成长期，通过量大、面广的绿色广告，营造市场营销的绿色氛围，激发消费者的购买欲望。②绿色推广。通过绿色营销人员的绿色推销和营业推广，从销售现场到推销实地，直接向消费者宣传、推广产品绿色信息，讲解、示范产品的绿色功能，回答消费者绿色咨询，宣讲绿色营销的各种环境现状和发展趋势，激励消费者的消费欲望。同时，通过试用、馈赠、竞赛、优惠等策略，引导消费兴趣，促成购买行为。③绿色公关。通过企业的公关人员参与一系列公关活动，诸如发表文章、演讲、影视资料的播放，社交联谊、环保公益活动的参与、赞助等，广泛与社会公众进行接触，增强公众的绿色意识，树立企业的绿色形象，为绿色营销建立广泛的社会基础，促进绿色营销的发展。

“绿色营销”——格兰仕绿色回收废旧家电案例解析

2006年7月5日，格兰仕在北京推出“绿色回收废旧家电——光波升级 以旧换新”活动，消费者手中任何品牌的废旧家电，均可折换30-100元，用于购买格兰仕部分型号微波炉和小家电的优惠，同时格兰仕联合专业环保公司对回收的废旧小家电进行环保处理，为绿色奥运做出自己的贡献。活动推出后，北京市场连续3日单日销售突破1000台，高端光波炉的销售同比增长69.6%。北京电视台、北京晚报、北京青年报、中国青年报、京华时报、北京娱乐信报、中国经营报等都对活动进行了追踪报道。随后活动向山东、福建、辽宁、云南、吉林、重庆等10多个城市蔓延。格兰仕“绿色回收废旧家电”的活动成为2006年淡季小家电市场一道靓丽的风景。红色家电上演“绿色营销”。

作为一名市场策划方面刚入门的新手，如何将一个普通的企业小策划运作成为行业关注的大事件，在这里将一些粗浅经验与大家分享，同时希望得到业内专家的指教。

一、创意由来：

由于目前家电行业中彩电、冰箱等企业在部分城市开展了“以旧换新”活动，如果我司单纯在京开展“以旧换新”大型促销活动缺乏新意，部分消费者会产生抵制情绪。

考虑到中国相关行业机构因欧盟出台并已付诸实施的《关于报废电子电气设备指令》（简称WEEE指令）而悄然酝酿的行业联合回收行动进入关键时刻，北京也已逐步进入电子电器产品报废的高峰期，这不失为一个将单纯的商业活动提高到“环境保护和企业社会责任”高度绝佳的营销天时。

一般家庭都有一些废旧生活电器或勉强运转或废置不用，对消费者来说，这些东西可能只是鸡肋，食之无味，弃之可惜，但实际上，它们更大的麻烦却在于给家庭和社会所带来的资源浪费和安全隐患：废旧家电中含有可再利用资源和更有部分有毒物体，如果处理不当，会造成环境污染；而勉强使用则既过度耗电又存在严重的安全隐患。

北京市现阶段回收处理行为虽在酝酿之中，但还处于无序状态，废旧家电规范化回收处理已成为社会的迫在眉睫之急。

由格兰仕率先将回收处理落实行动起来，对电器生产行业来说无疑是“具有划时代意义的一步”，不仅为保护环境找到了一个更为实际有效的解决方案，同时也督促其他电器制造商尽快自行承担起他们应尽的义务，进一步彰显格兰仕作为行业领跑者的社会责任感。

而配合各种强势媒体的整合传播，在强势塑造格兰仕品牌形象的同时，达到举办本次活动的直接动机——“以旧换新”，主推我公司的换代光波-V8、V9系列，让扩大销量也顺利实现。

此外，因为本次活动分阶段执行和新闻传播，因此强势的传播声音可以持续到国庆促销活动的预热阶段，与十一活动衔接起来，不致出现传播信息真空；更密切了格兰仕和北京、中央新闻媒体关系。

二、活动背景

1. 随着欧盟环保指令于7月1日开始实施，中国相关机构对废旧家电的联合回收行动正在酝酿之中。据《北京日报》，北京市有望出台废旧家用电器回收处理管理办法，届时废旧家电建立以销售商、社区回收站和集散市场为主体的回收体系，将回收的废旧家电集中到技术先进、经济合理的处理厂处理。中国家电协会也于前不久成立了废旧电子电器再利用分会，信息产业部也因欧盟绿色环保指令采取中国市场与之对应的措施；

2. 北京家电市场经过十多年的发展，废旧电子电器已经进入报废的高峰期；

3. 我司最近平板光波V9等新品上市，加之我司的V8等，可以在北京地区强力推荐“换代光波”的概念；

4. 家电行业目前虽然有部分厂商等在部分地区开展了以旧换新的活动，但主要产品都集中在冰洗、彩电上，废旧小家电的回收是盲区，市场却非常大。

三、市场大环境分析

1、消费者的烦恼

通过调研，仔细分析消费者和市场情况之后，消费者自身处理将旧家电卖给街头回收游击队，大概2-30元左右，还会遗留有害物质危害社会，同时消费者感觉废旧家电（特别是孤儿家电）无人处理，得不到关注；如果参与格兰仕绿色回收行动，将旧家电交给格兰仕进行环保处理，不仅可抵30-100元，同时也是支持绿色奥运的环保行动，能够将有价值材料得到合理利用，有害物质分离得到环保处理，并且能推广一种新的服务理念，将服务拓展到“废旧产品的回收”上来。

分析发现：活动可以得到消费者认同，首先直接从价值上让消费者得到实惠，同时参与活动使消费者产生一种社会认同感。根据马斯诺需求层次理论，人们都有被尊重，渴望被认同的愿望。只要我们通过媒体营造出一种“绿色回收废旧家电”是一项环保公益大行动，而环境保护人人有责，从社会意义上可以吸引有社会责任感的消费者。

2、家电业相关协会及环保组织的烦恼

通过与中国家电协会相关领导、部门沟通及侧面了解，发现：欧盟出台环保双指令之后，商务部、信息产业部、中国家电协会及环保部门相对被动。我们总是被别人的标准牵着鼻子走。中国也需要有自己的绿色标准，对外资企业及本土企业进行制约和规范，切实将“绿色中国工程”“环境保护”落到实处。但相关管理办法及回收方式正在酝酿，还未出台。同时，中国家电市场经过十多年的竞争与发展，出现大量“孤儿家电”，急需有企业出来承担社会责任。

格兰仕活动出台之后，国务院经济研究中心市场研究所陆刃波，中国家电协会副秘书长陈钢、民间环保组织“自然之友”核心领导成员、环保专家胡勘平给予活动极大的支持与指导。胡勘平还力促格兰仕加入“环境友好型企业”，以“环境友好型企业”标准要求自己。活动所到之地得到各地家电协会及环保局大力支持与协助。辽宁环保局宣教中心高原主任了解格兰仕活动之后，义务为格兰仕宣传代言，力促格兰仕活动在辽宁顺利开展。

3、媒体记者的烦恼

2006年整个家电行业并不景气，很重要的一个表现就是在媒体运作上没有大的动作。通过与媒体记者沟通及侧面了解，往年在市场淡季时的很多新闻发布会今年已经不见踪影，媒体面临无料下锅的窘境，可谓巧妇难为无米之炊。此时，格兰仕在家电淡中之淡之时，适时地给媒体端上精心准备丰富原料。经过媒体朋友关注与用心烹制，色、香、味俱全的一道大餐呈现在消费者面前。

新闻发布会召开之后，北京电视台一套“北京您早”栏目第二天播出关于格兰仕绿色回收活动的4分钟左右新闻，据栏目组介绍，当天北京电视台接到消费者咨询热线1000多个，于是栏目组与格兰仕协商对此次活动进行跟踪报道。北京晚报、北京青年报、经济日报、中国青年报、中国经营报等等北京地区几乎所有核心媒体都对活动进行大幅新闻报道，人民网、中国家电网也邀请格兰仕新闻发言人赵为民、环保专家胡勘平先生在线聊天，畅谈废旧家电的回收与环保利用。整个北京形成了一股强烈的绿色回收氛围。

四、简评：如何将企业小策划变成行业大事件

1、找到促销蓝海。家电行业的以旧换新几乎每年都有品牌在做，大家乐此不疲，这表明以旧换新的确是一种有力的促销手段。但对比分析，家电行业的以旧换新主要集中在冰箱、洗衣机、彩电、空调等大家电，小家电行业无人涉猎，而小家电的更新换代频率普遍比大家电高，普通家庭一般来讲都会有一两件需更换的废旧小家电。市场比较大，是促销领域的一片蓝海。

2、老戏新唱，做出新花样。普通以旧换新一般针对自身品牌，且直接用以旧换新做主题，媒体鲜见新闻报道。但格兰仕此次以旧换新活动不限品牌，并在最终处理上采用绿色环保的处理方式，巧打绿色牌，旧瓶装新酒，做出新花样。

3、紧贴大主题，抓住关键点。一个好的活动，成功与否，媒体关注不可缺。要引发媒体关注，必须选好主题，抓住关键点。此次以旧换新，我们充分借助了两个时机：一、欧盟绿色环保指令开始实施，国内应对；二、2008年绿色奥运。不仅带上“绿色”关键点，还从绿色采购、绿色生产、绿色营销、绿色回收等方面把格兰仕变身“绿色巨人”，打造绿色消费理念。塑造一个对社会负责任的企业公民形象。

4、热点聚焦，引爆流行。将众多社会热点、行业热点进行聚焦，形成焦点，引爆流行。格兰仕以旧换新活动，聚焦了行业热点——欧盟环保指令生效，废旧家电回收空前关注；媒体热点——无米下锅；消费者热点——众多废旧家电需要处理；社会热点——绿色奥运；厂商热点——拉动销售、消化库存、加快周转。最后聚焦，形成焦点——绿色回收废旧家电。

5、三军联动，寸土必争。海陆空三军紧密配合，做好集团军大战。空军——电视台、报纸、电台等媒体新闻高空轰炸；海军——各大连锁超市DM、报广全面发动，有条件的户外等等，对消费者形成合围；陆军——代理商及我司终端队伍步步为营，户外活动、海报、单页、条幅、展架、堆头等寸土必争。

第二节 关系营销

一、关系营销概念及其特征

1. 关系营销的概念和实质

关系营销是指以系统论为基本思想，将企业置身于社会经济大环境中来考察企业的市场营销活动，认为企业营销乃是一个与消费者、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。

关系营销是为了满足顾客需要，获得顾客的忠诚，企业与各个相关利益者，通过一系列的合作或配合创造各方亲密的相互依赖关系，同时实现各方目标的过程。

(1) 关系营销的实质和核心：关系营销的实质是在买卖关系的基础上建立非交易关系，以保证交易关系能够持续不断地确立和发生。科特勒认为：企业营销应成为买卖双方之间创造更亲密工作关系和相互依赖关系的艺术。

关系营销的核心是建立和发展同利益相关者兼顾双方利益的长期关系。企业作为一个开放的系统从事活动，不仅要关注顾客，还应注意大环境的各种关系：企业与客户的关系、与上游企业的关系、企业内部关系以及与竞争者、社会组织和政府之间的关系。其中与顾客的关系是关系营销的核心和归宿。

(2) 关系营销的实现手段：顾客关系是企业至关重要的外部关系，是企业的生命线。关系营销非常重视顾客关系的管理，强调充分利用现有资源，为顾客服务，努力留住老顾客。因此，顾客服务是关系营销的基本手段。

关系营销是美国营销学者巴巴拉·杰克逊于 1985 年首先提出的，菲利普·科特勒在其《营销管理》第六版也有论述，从 80 年代起迅速风靡全世界。它是现代西方营销理论与实践在传统的“交易型营销”基础上的一个发展和进步。

2. 关系营销的特征

- ① 信息沟通的双向性
- ② 战略过程的协同性
- ③ 营销活动的互利性
- ④ 信息反馈的及时性

二、 关系营销的建立

1. 关系营销建立的方式

(1) 关系深入型。成交后，继续关心顾客，了解他们存在的问题和机会，并随时以各种方式为其提供服务。前提—交易关系已经发生；目的—培养交易之外的各种关系，这只适用于现有顾客。

(2) 关系领先型。在企业与顾客建立交易关系之前，先建立非交易关系，为以后的交易打下基础。范围广，只要目标市场上的顾客均可。如尿布生产厂家全百利公司，花 1 亿美元建立了一个包括 75% 的美国怀孕妇女的资料库，并寄去孕期保护，育儿知识等资料，为婴儿出生购买其产品做准备。

2. 关系营销建立的手段

(1) 美国也叫“LGD”即午餐(LUNCH) 高尔夫球(GOLF) 晚餐(DINNER) 营销法。凡一切有利于加强双方关系的方法皆可。这是企业主动性的客户接触。企业的客户可能是产品的终端消费者，可能是分销商，也可能是零售商，根据企业的产品情况会有很大不同，但是也有很大的相同之处，其相同之处在于，产品为在市场上获得收益，企业得首先扩大产品在市场上与相应客户接触的机会，因为客户关系是在产品的接触中建立的，所以在一定程度上讲，必须扩大产品的市场覆盖率，这是关系营销的前提。

(2) 建立良好的企业口碑，靠一个客户的关系而建立另外一个客户的关系，依次扩大。然而，产品的同质化现象的存在，给了客户很多选购哪个企业产品的余地，并且客户在选购产品时，都是充满着理性思维的，所以这层关系的不断扩大必定是建立在企业精湛的产品质量、良好的公司信誉、到位的售后服务、合理的价格、产品不断更新的基础之上。如果说营销做的是市场竞争战中的前线工作，那么企业本身做好的就是营销前线的后方工作，目的在于为前方补充“枪支弹药”，如提高产品质量、保证信誉、不断降低产品成本等等。

三、 关系营销的实施步骤

(1) 筛选出值得和必须建立关系的顾客。

(2) 对筛出的顾客指派专人负责，明确职责范围：每一客户由关系经理负责；关系经理职责分明；派一名总经理管理关系经理。

(3) 分别制定长期的和年度的工作计划，经常与关系对象进行联络和沟通。

(4) 进行反馈和追踪。测定长期需求，了解顾客兴趣。

四、实施关系营销应做的工作

关系营销作为新的聚合点，它以市场为导向，把服务与质量有机地结合起来。关系营销的着眼点不像传统营销观念那样只有一个，而是两个：即赢得客户与拥有客户。过去，市场营销的重点很大部分放在怎样“赢得”而不是如何长期“拥有”客户上面；而关系营销的目的正是在于使服务、质量和营销这三者环环相扣，使赢得客户与保有客户这两方面呼应扣合起来。因此关系营销导向是：将服务、质量和营销融为一体，客户服务和全面(全公司范围内的)质量决策是以未来的竞争环境更加变幻莫测，这对企业的市场应变能力提出了更高的要求。通过与客户之间建立起长期稳定的战略伙伴关系，能够更有利于企业与合作伙伴共享资源，培育和加强企业市场竞争优势。

要想与顾客建立和维持长期密切的关系，必须注意：首先，企业必须从顾客的需求和利益出发，不以销售本公司产品为目的，而以解决顾客的问题为目标；其次，为顾客提供方便、周到的服务。产品本身包含3个层次：核心产品、扩大产品、外延产品，消费者需要的不仅仅是核心产品，更要求良好的外延产品；第三，不断的创造新需求。在知识经济时代，科技的变化日新月异，消费者很难意识到新技术的发展方向，需要企业进行引导。如：为了满足消费者对计算机速度的要求，英特尔公司连续推出了赛扬系列、奔腾系列，这些产品如果等到消费者意识到再去研究，将会大大损害消费者利益。

马狮关系营销的完美体现

马狮百货集团(Marks & Spencer)是英国最大且盈利能力最高的跨国零售集团，以每平方英尺销售额计算，伦敦的马狮公司商店每年都比世界上任何零售商赚取更多的利润。马狮百货在世界各地有200多家连锁店。马狮百货在30多个国家出售，出口货品数量在英国零售商中居首位。《今日管理》(Management Today)的总编罗伯特·海勒(Robert Hellen)曾评论说：“从没有企业能像马狮百货那样，令顾客供应商及竞争对手都心悦诚服。在英国和美国都难找到一种商品牌子像‘圣米高’如此家喻户晓，备受推崇。”这句话正是对马狮在关系营销上取得成功的一个生动写照。

案例链接

一、马狮的全面关系营销战略

(一) 围绕“满足顾客真正需要”建立企业与顾客的稳固关系

有人把关系营销的基本原理简单理解为：“与顾客建立良好的关系，有利的交易自会随之而来”。实际上为建立关系而建立关系，并不是真正意义上的关系营销。关系营销倡导建立企业与顾客之间长期的、稳固的相互信任关系，实际上是企业长期不断地满足顾客需要，实现顾客满意的结果。马狮很早就充分认识到这一点。早在30年代，马狮的顾客以劳动阶层为主，马狮认为顾客真正需要的并不是“零售服务”，而是一些他们有能力购买且品质优越的货品，于是马狮把其宗旨定为“为目标顾客提供他们有能力购买的高品质商品”。

准确地把握顾客的真正需要是建立与顾客良好关系的第一步，而能否长期有效满足顾客的需要则是这种关系建立和存在的基础。马狮认为顾客真正需要的是质量高而价格不贵的日用生活品，而当时这样的货品在市场上并不存在。于是马狮建立起自己的设计队伍，与供应商密切配合，一起设计或重新设计各种产品。为了保证提供给顾客的是高品质货品，马狮实行依规格采购方法，即先把要求的标准详细订下来，然后让制造商一一依循制造。由于马狮能够严格坚持这种依规格采购之法，使得其货品具备优良的品质并能一直保持下去。

马狮要给顾客提供的不仅是高品质的货品，而且是人人力所能及的货品，要让顾客因购买了“物有所值”甚至是“物超所值”的货品而感到满意。因而马狮实行的是以顾客能接受的价格来确定生产成本的方法，而不是相反。为此，马狮把大量的资金投入货品的技术设计和开发，而不是广告宣传，通过实现某种形式的规模经济来降低生产成本，同时不断推行行政改革，提高行政效率以降低整个企业的经营成本。

此外，马狮采用“不问因由”的退款政策，只要顾客对货品感到不满意，不管什么原因都可以退换或退款。这样做的目的是要让顾客觉得从马狮购买的货品都是可以信赖的，而且对其物有所值不抱有丝毫的怀疑。

由于马狮把握住顾客的真正需要，并定下满足顾客需要的严格标准，且又能切实实现这些标准，自然受到顾客青睐，不知不觉中就形成了与顾客的长期信任关系，保持企业长久的不见业绩。

(二) 从“同谋共事”出发建立企业与供应商的合作关系

企业，尤其是零售企业，要想有效实现对顾客需求的满足，自然离不开供应商的协调配合。一般来说，零售商与制造商的关系多建立在短期的相互利益上，马狮则以本身的利益、供应商利益及消费者利益为出发点，建立起长期紧密合作的关系。马狮把其与供应商的关系视为“同谋共事”的伙伴关系。

尽管马狮非常清楚“顾客到底需要什么”，但他们也明白，如果供应商不能生产出所需质优价廉的产品，便无法满足顾客需要，所以马狮非常重视同供应商的关系。前面提到，马狮为了提供“顾客真正需要”的货品而给供应商制订了严格详细的制造和采购标准，为了有效实现这些标准，马狮也尽可能地给供应商提供帮助。如果马狮从某个供应商处采购的货品比批发商处更便宜，其节约的资金部分，马狮将转让给供应商，作为改善货品品质的投入。这样一来，在货品价格不变的情况下，使得零售商提高产品标准的要求与供应商实际提高产品品质取得了一致，最终形成顾客获得“物超所值”购货品，增加了顾客满意度和企业货品对顾客的吸引力。同时，货品品质提高增加销售，马狮与其供应商共同获益，进一步密切了合作关系。从马狮与其供应商的合作时间上便可知这是一种何等重要和稳定的关系。与马狮最早建立合作关系的供应商时间超过100年，供应马狮货品超过50年的供应商也有60家以上，超过30年的则不少于100家。

(三)以“真心关怀”为内容建立企业与员工的良好关系

企业与顾客建立长期信任关系时是作为一个整体出现的，企业具体来说是由若干个员工和管理者组成的，企业内部的关系怎样，直接关系到企业功能的发挥和宗旨的实现。企业内部管理者与员工之间相互信赖和支持的关系是企业作为一个整体与外部顾客建立长期信任关系的基础，离开了前者，后者的建立是不具有操作性的。

马狮向来把员工作为最重要的资产，同时也深信，这些资产是成功压倒竞争对手的关键因素，因此，马狮把建立与员工的相互信赖关系，激发员工的工作热情和潜力作为管理的重要任务。在人事管理上，马狮不仅为不同阶层的员工提供周详和组织严谨的训练，而且为每个员工提供平等优厚的福利待遇，并且做到真心关怀每一个员工。

马狮的一位高级负责人曾说：“我们关心我们的员工，不只是提供福利而已”。这句话概括了马狮为员工提供福利所持的信念的精髓：关心员工是目标，福利和其他措施都只是其中一些手段，最终目的是与员工建立良好的人际关系，而不是以物质打动他们。这种关心通过各级经理、人事经理和高级管理人员真心实意的关怀而得到体现。例如，一位员工的父亲突然在美国去世，第二天公司已代他安排好赴美的机票，并送给他足够的费用；一个未婚的营业员生下了一个孩子，她同时要照顾母亲，为此，她两年未能上班，公司却一直发薪给她。

马狮把这种细致关心员工化成是公司的哲学思想，而不因管理层的更替有所变化，由全体管理层人员专心致志地持久奉行。这种对员工真实细致的关心必然导致员工对工作的关心和热情，使得马狮得以实现全面而彻底的品质保证制度，而这正是马狮与顾客建立长期稳固信任关系的基石。

二、马狮给我们的启示

(1) 实施关系营销是一项系统工程，必须全面、正确理解关系营销所包含的内容，要实现企业与顾客建立长期稳固关系的最终目标，离不开建立与关联企业及员工良好关系的支持。

(2) 企业与顾客的关系是关系营销中的核心，建立这种关系的基础是满足顾客的真正需要，实现顾客满意，离开了这一点，关系营销就成了无源之水，无本之木。

(3) 要与关联企业建立长期合作关系，必须从互惠互利出发，并与关联企业在所追求的目标认识上取得一致。

(4) 高福利并不一定实现企业与员工的良好关系，真心关怀每个员工才能有效激发他们的工作热情和责任心，从而为实现企业的外部目标提供保证。

第三节 网络营销

在市场竞争日趋激烈、市场环境多变的时代，网络和电子商贸系统的出现彻底改变了原有市场营销理论和实务存在的基础，基础变了，环境变了，随之而来的是企业市场营销和管理模式发生了根本改变，于是就产生了网络营销。

一、网络营销的概念

网络营销(cyber marketing)是指电子商务在市场营销上的应用，也就是通过电子信息网络进行市场营销，因特网成为市场营销的新途径，因而，网络营销又称为电子营销。

二、网络营销的特点

(1) 网络互动式营销

网络营销区别于传统营销的最大显著的特点是网络的互动性。卖方可以随时随地与买方互动式地交易，而买方也可以一种新的方式与卖方互动交流。这种交流是双向的，而非单向的。为了更好地实行网络营销，企业要能够掌握互动营销的两个要点：一是网络营销传递信息的花费远比传统营销方式低廉得多。这对于着重提供大量信息，需要大量零售售货员的企业来说，互动媒介无疑是威力强大又经济的工具。另一点是需要消费者化被动为主动。消费

者是否在主动查询信息的动机将是互动式营销能否有效发挥其潜力的关键性因素，在消费者搜寻信息动机强烈的市场中，互动式媒介是强有力的营销工具，其力量超过零售商店等传统营销方式。因此，在网络互动式营销中，企业只有树立良好的品牌形象吸引消费者的注意力，才能使消费者主动寻找你的商品和服务信息。

(2) 网络整合营销

在网络营销中，企业和消费者之间的关系变得非常紧密，甚至牢不可破，这就形成了“一对一”营销关系。我们把这种营销框架称为网络整合营销，它始终体现了以消费者为出发点及企业和消费者不断交互的特点，它的决策过程是一个双向过程。这种个性化的“一对一”营销使消费者个性消费复归与网络个性营销方式结合，在满足个性消费需求的驱动之下，企业必须严格地执行以消费者需求为发点，以满足消费者需求为归宿点的现代市场营销思想。这样，网络营销首先要求把消费者整合到整个营销过程中来，从他们的需求出发开始整个营销过程。

(3) 网络定制营销

因特网将逐渐改变消费者的期望，改善销售商和消费者的关系，随着厂商对消费者了解的增多，销售信息将变得更加定制。网络营销不断发展使大量销售转向定制的销售，而一些大企业也通过建立内部网来提供这一服务。通用汽车公司别克牌汽车制造厂提供网络定制营销服务，让客户在网上选择汽车部件，组装汽车模型，可以利用相关软件计算价格和模拟室，还可以继续更换部件，直到最终满意为止，然后填写订单。

(4) 网络“软营销”

网络营销是一种“软营销”，与软营销相对的是工业化大规模生产时代的“强势营销”。在传统营销中，最能体现强势营销特征的有两种促销手段：不断“轰炸”式的传统广告和“敲门”式的人员推销。概括地说，软营销的主动方是消费者而强势营销的主动方是企业。个性化消费需求的回归也使消费者在心理上要求自己成为主动方，而网络的互动特性又使主动方真正成为可能。

三、网络营销活动

1. 网络营销战略

网络营销是一种最新颖的营销方式，是适应信息化时代必须的最匹配的营销方式。公司在进行网络营销时，其原有营销战略理所当然要相应调整和改变。制定网络营销战略应从以下几个方面考虑：

- (1) 网络营销的目标
- (2) 网络营销的管理部门和财务预算
- (3) 反馈信息管理
- (4) 保持企业形象的致性
- (5) 网络师 (Web Master) 的职能
- (6) 设立网络资源管理部
- (7) 网络服务商 (Internet Service Provider, 简称 ISP) 的选择

2. 网络营销计划

网络营销战略完成后，就要制定网络营销计划。其步骤包括：

- (1) 设计网络管理的过程——通向成功网络营销的途径
- (2) 界定网络营销任务——缔造成功网络营销的蓝图
- (3) 制定网络营销计划必须考虑其他的相关问题

3. 网络营销调研

一个完美的营销方案必须建立在对市场细致周密的调研基础上，网络营销的市场调研是通过因特网对网上用户、竞争者以及整个市场情况做出及时报道和准确的分析。

4. 网络营销策略

网络营销处处是机会，通过营销战略计划来充分发挥利用网络营销的优势，而网络营销

策略是发挥网络营销优势的基本方式。其策略有：

- (1) 确定潜在消费者
- (2) 利用网络广告
- (3) 构建理想的购物环境
- (4) 跨国销售

5. 网络营销的评价

首先，因特网能极其精确地记录、定位、追溯网上的每项活动，为网络营销测试提供了巨大的方便，这是其他媒体所无法比拟的优势。虽然迄今尚未有完善统一的网络营销测试方法，但一定不能忽视营销这项工作，甚至应将它放置在战略和重要位置。其次，网络营销成功的评价通常也是以计算投资回报为标准的。

四、网络营销的新趋势——博客营销

博客营销的概念可以说并没有严格的定义，简单来说，就是利用博客这种网络应用形式开展网络营销。要说明什么是博客营销，首先要从什么是博客说起。现在关于博客概念的介绍已经非常多了，对博客概念的描述大同小异，简单来说，博客就是网络日志（网络日记），英文单词为 BLOG（WEB LOG 的缩写）。

博客这种网络日记的内容通常是公开的，自己可以发表自己的网络日记，也可以阅读别人的网络日记，因此可以理解为一种个人思想、观点、知识等在互联网上的共享。由此可见，博客具有知识性、自主性、共享性等基本特征，正是博客这种性质决定了博客营销是一种基于个人知识资源（包括思想、体验等表现形式）的网络信息传递形式。因此，开展博客营销的基础问题是对某个领域知识的掌握、学习和有效利用，并通过对知识的传播达到营销信息传递的目的。

与博客营销相关的概念还有企业博客、营销博客等，这些也都是从博客具体应用的角度来界描述，主要区别那些出于个人兴趣甚至个人隐私为内容的个人博客。其实无论叫企业博客也好还是营销博客也好，一般来说博客都是个人行为（当然也不排除有某个公司集体写作同一博客主题的可能），只不过在写作内容和出发点方面有所区别：企业博客或者营销博客具有明确的企业营销目的，博客文章中或多或少会带有企业营销的色彩。

案例链接

[案例]：宝洁的互联网体验

宝洁公司从 1990 年代中期开始触网，至今已建立了 72 个高度细分的家族网站。这 72 个网站几乎涵盖了宝洁旗下 300 多个产品，其中包括汰渍 (Tide)、佳洁士 (Crest)、玉兰油 (Oil of Olay)、潘婷 (Pantene) 等知名品牌。用户可以在 Tide.com 上查询洗衣技巧，在 Crest.com 上看到牙医用电明明信片发来的牙齿保健指南，还可以在 Pantene.com 上看到个性化的美发介绍。宝洁的这些网站不仅树立了品牌形象，而且还从消费者那里获取相当有价值的信息，最新的产品也可以在网上传送，进行测试。比如 2000 年年初，宝洁公司推出了一个护发新品牌 Physique，起初公司计划通过传统媒介推广产品，其中包括一大笔电视广告费用。不过后来公司改了主意，将主要精力投放到互联网上。结果在产品正式上市之前，就有 60 万用户递交了订单。这个品牌在上市第一年势头很好，是推动 2000 年第三季度宝洁 19 亿美元美容美发用品收入的主要干将。

宝洁的互联网策略还包括：与 Women.com 和 Bolt.com 等网站进行紧密的市场合作、利用宝洁的风险投资孵化器和互联网风险基金来建设开发有前途的互联网初创公司（例如 Plumtree Software 和 Yet2.com）等等。此外，宝洁还与行业巨头联合利华、可口可乐以及雀巢集团联合建立了一个在线 BtoB 市场 Transora.com。

本章小结

20 世纪 50 年代以来，市场营销理论曾出不穷，进入 21 世纪的市场营销新领域和新发展。本章主要介绍了一些营销理论的新发展，主要有绿色营销、关系营销、网络营销。绿色营销是指企业在营销活动中，谋求消费者利益、企业利益与环境利益的协调，既要充分满足消费者的需求，实现企业利润目标，也要充分注意自然生态平衡。关系营销是指以系统论为基本思想，将企业置身于社会经济大环境中来考察企业的市场营销活动，认为企业营销乃是一个

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。网络营销（cyber marketing）是指电子商务在市场营销上的应用，也就是通过电子信息网络进行市场营销，因特网成为市场营销的新途径，因而，网络营销又称为电子营销。

第三章 市场营销环境分析

企业营销行为既要受自身条件的制约，也要受外部条件的制约。关注并研究企业内外营销环境的变化，把握环境变化的趋势，识别由于环境变动而造成的机会和威胁，是营销人员的主要职责之一。在营销活动中，环境既是不可控制的，又是不可超越的因素。企业必须根据环境的实际与发展趋势，相应制定并不断调整营销策略，自觉地利用市场机会，防范可能出现的威胁，扬长避短，才能确保在竞争中立于不败之地。

第一节 市场营销环境的含义及特点

一、市场营销环境的含义

市场营销环境是企业职能外部的不可控制的因素和力量，这些因素和力量是与企业营销活动有关的影响企业生存和发展的外部条件。

环境是企业不可控制的因素，营销活动要以环境为依据，企业要主动地适应环境，而且要通过营销努力去影响外部环境，使环境有利于企业的生存和发展，有利于提高企业营销活动的有效性。

市场营销环境包括微观环境和宏观环境。微观环境指与企业紧密相联，直接影响企业营销能力的各种参与者，包括企业本身、营销渠道企业、顾客、竞争者以及社会公众。宏观环境指影响微观环境的一系列巨大的社会力量，也称作间接营销环境，主要是：人口、经济、政治法律、科学技术、社会文化及自然生态等因素。微观环境直接影响与制约企业的营销活动，也称直接营销环境。宏观环境一般以微观环境为媒介去影响和制约企业的营销活动，在特定场合，也可直接影响企业的营销活动。

二次大战前，世界经济危机爆发，在人们相信世界末日为期不远的一片狂乱之中，奥纳西斯用他全部的财产购买了在当时人们认为最不景气，并注定要遭难的海上运输工具——轮船。因为他深信：一旦世界经济复苏，就离不开运输，他投下的本钱就会像热带植物一样狂长，利润就会源源而来。奥纳西斯盼望的好日子终于来了，第二次世界大战爆发了。战争，给那些拥有水上运输工具的人带来了神奇机会，奥纳西斯的轮船一夜之间变成了浮动金矿。到战争结束时，他这个“机缘船东”已置身于希腊拥有“制海权”的巨头行列。

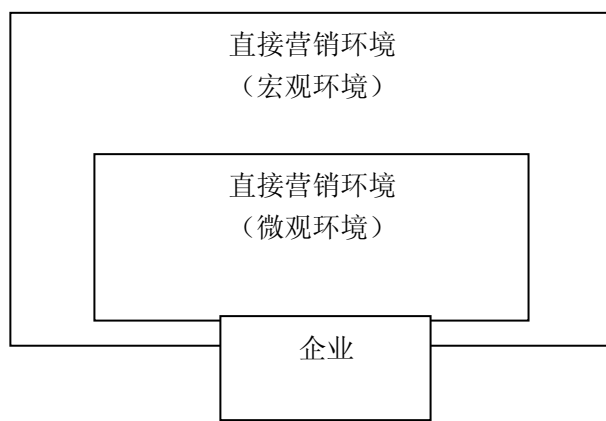
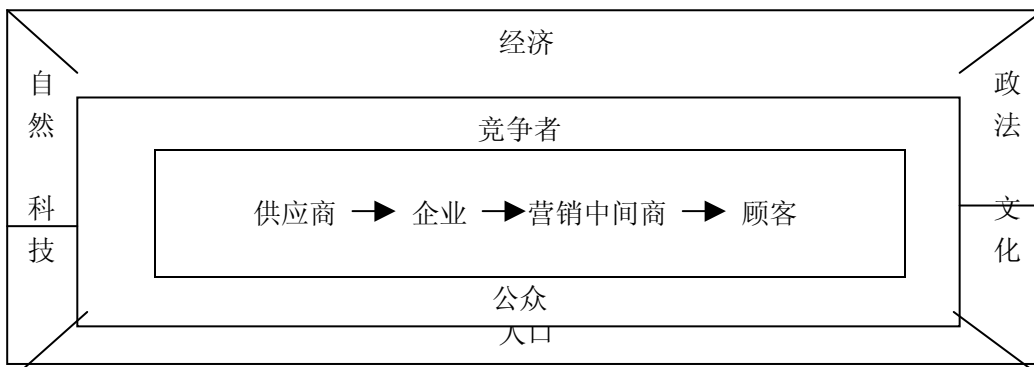


图 3-2 营销环境对企业的作用

二、市场营销环境的特征

(一) 客观性

环境作为营销部门外在的不以营销者意志为转移的因素，对企业营销活动的影响具有强制性和不可控制的特点，一般说来，营销部门无法摆脱和控制营销环境，特别是宏观环境，企业难以按自身的要求和意愿随意改变它。如企业不能改变人口因素、政治法律因素、社会文化因素等。

(二) 差异性

不同的国家或地区之间，宏观环境存在着广泛的差异，不同的企业，微观环境也千差万别。如，我国和国外的其他国家在人口规模上存在着很大的差异。

(三) 多变性

市场营销环境是一个动态系统。构成营销环境的诸多因素都受到众多因素的影响，每一环境因素都随着社会经济的发展而不断变化。

(四) 相关性

营销环境诸因素间，相互影响，相互制约，某一因素的变化，会带动其他因素的相互变化，形成新的营销环境。如，随着经济的发展，我国人民的生活水平和消费结构发生了翻天覆地的变化。

三、市场营销活动与市场营销环境

(一) 市场营销环境通过其内容的不断扩大及其自身各因素的不断变化，对企业营销活动发生影响。首先，市场营销环境的内容随着市场经济的发展而不断变化；其次，市场环境因素经常处于不断变化之中。

(二) 营销环境是企业营销活动的制约因素，营销活动依赖于这些环境才得以正常进行。

1、营销管理者虽可以控制企业的大部分营销活动，但必须注意营销决策对环境的影响，不得超越环境的限制。

2、营销管理者虽能分析、认识营销环境提供的机会，但是无法控制所有有利因素的变化，更无法有效的控制竞争对手。

3、由于营销决策与环境之间的关系复杂多变，营销管理者无法直接把握企业营销决策实施的最终结果。

虽然企业营销活动必须与其所处的外部和内部环境相适应，但营销活动绝非只能被动的接受环境的影响，营销管理者应采取积极、主动的态度能动的去适应营销环境。

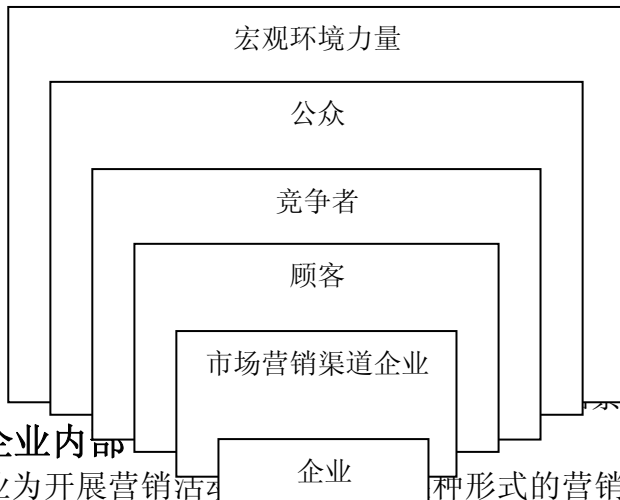
小案例链接

海尔推出“防沙尘暴 I 代”商用空调

当人们正受到沙尘暴的危害时，海尔却看出了商机，根据市场的变化、人们的个性化需求，迅速推出了最受北方地区欢迎的产品——防沙尘暴 I 代商用空调。使产品的使用者在有限的空间之内，有效地将沙尘暴的危害降低到最小限度，筑起一道健康的防护墙。据悉，在海尔“防沙尘暴 I 代”商用空调推向市场的两周时间内，仅在北京、西安、银川、太原、天津、济南等十几个城市就卖出去了 3700 多套，部分城市甚至出现了产品供不应求、人们争购的局面。仅凭“防沙尘暴 I 代”商用空调，海尔商用空调 3 月份的销量便达到去年同期的 147.8 %。

第二节 微观市场营销环境

企业的微观营销环境包括企业本身、市场营销渠道企业、顾客、竞争者和社会公众，营销活动能否成功，除营销部门本身的因素外，还要受这些因素的直接影响。



一、企业内部

企业为开展营销活动而设置各种形式的营销部门，而且营销部门不是孤立存在的，它还面对着其他职能部门以及更高层次管理部门（如图 4-4）。这些部门的业务状况如何，它们与管理部门的合作以及它们之间是否协调发展，对营销决策的制定与实施影响极大。企业营销部门要争取高层管理和其他职能部门的理解和支持，搞好与财务、生产、采购、人力资源及研发等部门的合作。例如，财务部门给予营销部门营销运作方面的资金支持，生产部门给予营销部门产品数量、质量上的保证，人力资源部门给营销部门物色优秀的营销人才等等。

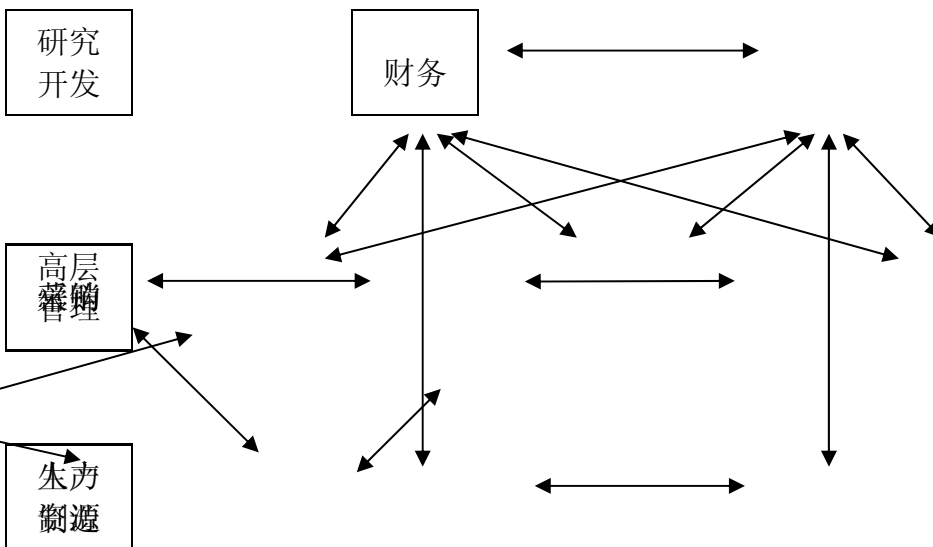


图 3-4 企业内部环境

小案例链接

名全公司的问题

名全公司一直从事欧美家庭节日礼品的生产和销售，其产品获得欧美经销商的青睐。但因 2002 年圣诞节礼物到货延迟，合作了七年的美国经销商向该公司提出违约索赔。总经理召集各部门负责人开会商议。

在会上，销售部经理首先发言：“生产部没有及时交货，导致现在的后果”，生产部经理则指出“技术部样品出来太晚，致使车间工人通宵加班满负荷运转也没能在预定时间交货”，技术部经理赶紧声明“销售部订单来得太晚，而且客户再三得要求修改图纸”，总经理见大家争先恐后推卸责任，很生气，作了个停止的手势，严厉地说：“大家不要吵了，事情已经发生了，说这些也没什么意义，请大家一起考虑一下，目前这件事如何处理？为避免类似的事再发生，我们应该如何改进公司内部的协调系统？”

二、营销渠道企业

（一）供应商

供应商是企业及其竞争者提供生产经营所需资源的企业或个人，包括提供原材料、零配件、设备、能源、劳务及其他用品等。供应商对企业营销业务有实质性的影响，其所供应的原材料数量和质量将直接影响产品的数量和质量：所提供的资源价格会直接影响产品成本、价格和利润。企业为取得良好效益和长久发展，必须和供货人保持密切联系。如蒙牛集团为了生产出优质的牛奶，制定了严格鲜奶收购条件和标准，只有符合条件和标准的奶站或奶农才可向蒙牛供奶。

（二）营销中间商

营销中间商主要指协助企业促销、销售和经销其产品给最终购买者的机构，包括中间商、物流公司、营销服务机构和财务中介机构。

1、中间商。包括商人中间商和代理中间商。

（1）商人中间商。即从事商品购销活动，并对所经销的商品拥有所有权的批发商、零售商等。

（2）代理中间商。即专门介绍客户或协助商订合同但不取得商品所有权的中间商。代理中间商包括专门代理购销收取佣金的商品经纪人。

2、物流公司。主要职能是协助厂商储存并把货物运送至目的地的仓储公司。

3、营销服务机构。即协助厂商推出并促销其产品到恰当的市场的机构，如营销研究公司、广告公司、传播公司等。

4、财务中介机构。即协助厂商融资或保障货物购销储运风险的机构，如银行、保险公司等。

小故事链接

火车上的乘客

在火车上某个车箱内坐了两名乘客。他们正因窗户问题而吵架！

甲说：“天气那么热，不打开窗户，会闷死人的！”说着就将窗户打开。

乙则忙将窗户关闭，说：“天这么冷，不关上窗户会着凉生病的。”

双方因互不相让而争执不停，最后，还要劳驾列车长前来主持公道。

列车长听了双方的理由后说：“我建议不如先将窗户打开，让你们其中一个冻死。然后，再把窗户关闭，让另一个也热死，那么世界就太平了！”

三、顾客

顾客就是企业的目标市场，是企业服务的对象，也是营销活动的出发点和归宿。企业的一切营销活动都应以消费者为中心，通过实现顾客需求的满足和满意，来获取利润，提高盈利率。

例如，1995 年，海尔提出“星级服务”，宗旨是：用户永远是对的。即用户就是衣食父

母，只要能够不断给用户提供最满意的产品和服务，用户就会给企业带来最好的效益。

小故事链接

为冰箱制作“轿子”

2001年12月30日，中国质量管理协会用户委员会在北京向海尔空调无尘安装示范服务授予了“全国用户满意服务”称号，这是中国质量管理协会用户委员会根据对全国大量用户的调查结果做出的评价。海尔的每一位员工甚至一名普通的服务人员都会想尽一切办法满足用户的需求。

在四川省三台县境内有一座海拔1800米高的南瓜山，该县的古井镇心妙乡四村八组就位于海拔1500米的位置，是南瓜山上最高处的一个山村。由于山高路陡，山上的住户从来都与冰箱、冷柜等大型家电绝缘。山上住户想买家电，商场的人一听是“心妙乡”的就直截了当地说“不送货”；到心妙乡必须经过一处险峻的悬崖，没有商家愿意冒险。用户的难题就是海尔人开发的课题，四川三台潼川海尔售后服务部许美智知道后，专门找人为用户购买的冰箱制作了“轿子”，将冰箱牢牢的固定在轿子上，为了防止上山的时候脚下滑，还特意让抬“轿子”的人穿上草鞋。此后，心妙乡马上有8家用户购买了冰箱，购买其他家电的用户达到了10台，这些产品都是海尔人用“轿子”抬上去的。

我国企业面对的市场类型如图4-5所示。

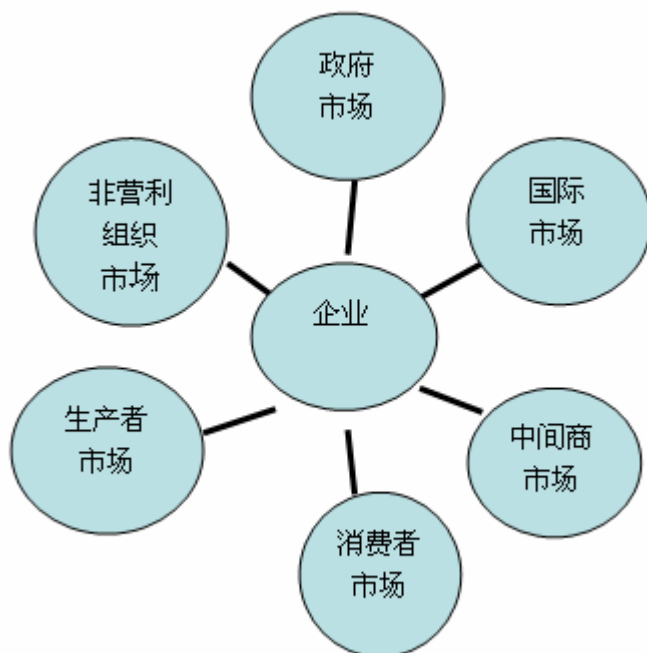


图 3-5 市场类型

四、竞争者

企业不能独占市场，都会面对形形色色的竞争对手。在竞争性的市场上，除来自本行业的竞争外，还有来自代用品生产者、潜在加入者、原材料供应者和购买者等多种力量的竞争。企业要成功，必须在满足消费者需要和欲望方面比竞争对手做得更好。

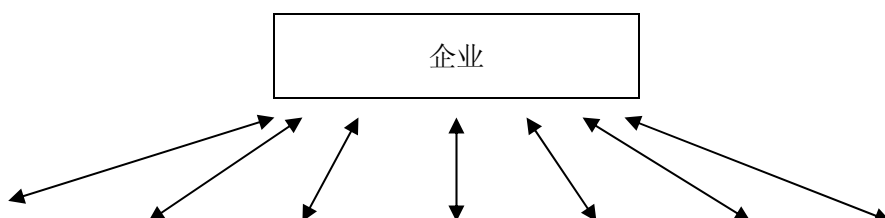
例如，宝洁和联合利华都是全球日用品的巨头公司。两家公司同为全球 500 强企业。作为同一商业领域的公司，不可避免的产生激烈的竞争。

小故事链接

林肯作为美国总统，他对政敌的态度引起了一位官员的不满。他批评林肯不应该试图跟那些人做朋友，而应该消灭他们。“当他们变成我的朋友时，”林肯十分温和的说“难道我不是在消灭我的敌人么？”

五、公众

公众指对企业实现营销目标的能力有实际或潜在厉害关系和影响力的团体或个人。企业面对的广大公众的态度，会协助或妨碍企业营销活动的正常开展。所有的企业都必须采取积极的措施，树立良好的企业形象，力求保持和主要公众之间的良好关系。



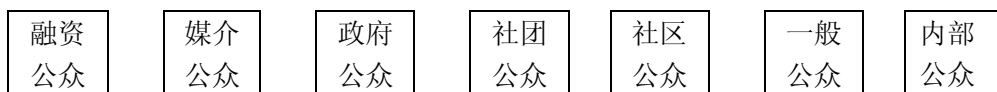


图 3-6 微观环境中的公众

第三节 宏观市场营销环境

宏观营销环境指对企业营销活动造成市场机会和环境威胁的主要社会力量，包括人口、经济、自然、技术、政治、法律、文化等因素。

一、人口环境

人口是构成市场的第一位因素。

(一) 人口总量

人口总量直接影响市场需求总规模。在人均收入既定的条件下，人口总量的多少与市场需求总规模成正比例变动。

中国人口将近 13 亿，超过欧洲和北美洲的人口总和，随着社会主义市场经济的发展，人民收入水平不断提高，中国已被视作世界最大的潜在市场。

(二) 年龄结构

不同年龄的人，其需求倾向亦不相同。为此，人口年龄结构的不同，其需求结构不尽相同。我国 2000 年人口普查数据表明，65 岁以上人口占总人口的比重为 6.96%，随着老年人口的绝对数和相对数的增加，银色市场日渐形成并扩大。

(三) 地理分布

人口在地区上的分布，关系市场需求的异同。居住不同地区的人群，由于地理环境、气候条件、自然资源、风俗习惯的不同，消费需求的内容和数量也存在差异。

例如，中国北方地区，由于气候和风俗习惯的影响，对白酒的需求量大，而在中国南方许多地区的人们更偏爱饮用啤酒，高度白酒在当地很少有人购买。

(四) 家庭组成

一个市场拥有家庭单位和家庭平均成员的多少，以及家庭组成状况等，对市场消费需求的潜量和需求的结构，都有十分重要的影响。

随着中国计划生育、晚婚、晚育的倡导和实施，职业妇女的增多，单亲家庭和独身者的涌现，中国家庭消费需求的变化很大。

(五) 性别差异

性别差异给消费需求带来差异，购买习惯与购买行为也有差别。

如由于女性操持家务，大多数日用消费品由女性采购，因此，不仅妇女用品可设专业商店销售，很多家庭用品和儿童用品也纳入妇女市场。

二、经济环境

经济环境一般指影响企业市场营销方式与规模的经济因素。

(一) 收入与支出状况

1、收入。市场消费需求指人们有支付能力的需求。在研究收入对消费者需求的影响时，常应用以下概念：

(1) 人均国内生产总值。它是一个国家或地区，所有常住单位在一定时期内（如一年），按人口平均所产生的全部货物和服务的价值，超过同期投入的全部非固定资产货物和服务价值的差额。人均 GDP 则从总体上影响和决定了消费结构与消费水平。

(2) 个人收入。指城乡居民从各种来源所得到的收入。

(3) 个人可支配收入。从个人收入中，减除缴纳税收和其他经常性转移支出后，所余下的实际收入。

(4) 可任意支配收入。在可支配收入中减去维持生活的必须支出，才是个人可任意支配

收入。

2、支出。主要指消费者支出模式和消费结构。

1857年，世界著名的德国统计学家恩斯特·恩格尔阐明了一个定律：随着家庭和个人收入增加，收入中用于食品方面的支出比例将逐渐减小，这一定律被称为恩格尔定律，反映这一定律的系数被称为恩格尔系数。其公式表示为：

恩格尔系数(%) = 食品支出总额 / 家庭或个人消费支出总额 × 100%

恩格尔定律主要表述的是食品支出占总消费支出的比例随收入变化而变化的一定趋势。揭示了居民收入和食品支出之间的相关关系，用食品支出占消费总支出的比例来说明经济发展、收入增加对生活消费的影响程度。一个国家或家庭生活越贫困，恩格尔系数就越大；反之，生活越富裕，恩格尔系数就越小。

3、消费者的储蓄与信贷。

衡量一个国家、地区或家庭的储蓄状况，通常用三个指标：储蓄额、储蓄率和储蓄增长率。储蓄额是消费者储蓄的绝对数量，反映一定时期的储蓄水平；储蓄率指储蓄额对消费者收入的比例；储蓄增长率则反映某一时期的储蓄增长速度。

消费者信贷，是指消费者凭借信用先取得商品使用权，然后按期归还贷款，即消费者预先支出未来的收入，提前消费。例如，我国目前出现的分期付款买房、买车等，通过这种方式既调动了现在的购买力，又丰富了消费者的消费生活。

小故事链接

我就是那个婴儿

一个20岁左右的小伙子去儿童用品专卖店还款。

小伙子说：“我来还买婴儿车的钱。”

售货员说：“婴儿还好吧，挺可爱的吧？”

“我就是那个婴儿。”小伙子说。

三、自然环境

主要指营销者所需要或受营销活动所影响的自然资源。营销活动要受到自然环境的影响，也对自然环境的变化负有责任。

例如，位于沿海地区的企业，利用便利的交通设施，可以降低企业的各种运输费用，反之，位于偏远山区或交通不便地区，会遇到运输的多种困难，增加运营费用、降低投资效益。企业位于协作方便、生产和生产性基础设施比较齐全的地区，就可节约大量的相关费用，从而获得较好的投资效益。

四、政治法律环境

(一) 政治环境

政治环境指企业市场营销的外部政治形势。安定团结的政治局面，不仅有利于经济发展和人民的收入增加，而且影响群众心理状况，导致市场需求的变化，从而影响企业的营销活动。

小故事链接

政治风云导致“米沙”的失败

1977年，洛杉矶的斯坦福·布卢姆以25万美元买下西半球公司一项专利，生产一种名叫“米沙”的小玩具熊，用作1980年莫斯科奥运会的吉祥物。此后的两年里，布卢姆先生和他的伊美治体育用品公司致力于“米沙”的推销工作，并把“米沙”商标的使用权出让给58家公司。成千上万的“米沙”被制造出来，分销到全国的玩具商店和百货商店，十几家杂志上出现了这种带4种色彩的小熊形象。开始，“米沙”的销路很好，布卢姆预计这项业务的营业

收入可达 5000 万到 1 亿美元。不料在奥运会开幕前，由于前苏联拒绝从阿富汗撤军，美国总统宣布不参加在莫斯科举行的奥运会。骤然间，“米沙”变成了被人深恶痛绝的象征，布卢姆的赢利计划成了泡影。

（二）法律环境

法律环境指国家或地方政府颁布的各项法规、法令和条例等。企业研究并熟悉法律环境，即可保证自身严格依法管理和经营，也可运用法律手段保障自身的权益。

例如，2000 年 11 月 16 日，中国国家药品监督管理局发布了《关于暂停使用和销售含苯丙醇胺药品制剂的通知》，在 15 种被暂停使用和销售的含 P P A 的药品中包含了中美史克生产的康泰克和康得两种产品。使中美史克面临巨大的市场危机。

五、科学技术环境

科学技术是第一生产力，科技的发展对经济发展有巨大的影响，不仅直接影响企业内部的生产和经营，还同时与其他环境因素互相依赖、互相作用，给企业经营活动带来有利与不利的影 响。例如，企业通过技术创新，降低生产成本，改善现有技术装备的技术构成，提高员工的技术水平，从而达到节约物化劳动和活劳动的目的。

六、社会文化环境

社会文化环境主要指一个国家、地区的民族特征、价值观念、生活方式、风俗习惯、宗教信仰、伦理道德、教育水平、语言文字等总和。

1、教育水平。教育程度不仅影响劳动者收入水平，而且影响着消费者对商品的鉴别能力，影响消费者心理、购买的理性程度和消费结构，从而影响着企业营销策略的制定和实施。例如，受过高等教育的消费者和没有文化的消费者在购买特点和购买行为上，表现出很大的差异。

2、宗教信仰。宗教信仰会影响人们的消费行为，例如，日本一电器公司到印度去拓展市场，曾做主题为“佛主也动心”的广告宣传，具体场景是，佛主本来端正地坐着念经，旁边有人拿来日本的音响播放出悦耳的音乐，佛主听得如痴如醉，身体也不由自主地晃动起来，印度民众见了这则广告，义愤填膺，不仅坚决不买这家日本电器公司的产品，还提出抗议，要求把他们赶出国境，因为他们亵渎了佛主。

3、价值观念。指人们对社会生活中各种事物的态度和看法。不同文化背景下，价值观念差异很大，影响着消费需求和购买行为，营销管理者应研究并采取不同的营销策略。例如，在消费者的心目中，包装的精美程度和产品的质量息息相关，现在商家在产品的包装上花费很大的精力，以期吸引消费者的注意力。

4、消费习俗。指历代传递下来的一种消费方式，是风俗习惯的一项重要内容。消费习俗在饮食、节日、居住等方面表现出独特的消费心理特征和行为方式。例如，我国中秋节有吃月饼的习俗，许多食品公司在中秋节前夕大搞月饼促销活动。

5、消费流行。由于社会文化多方面的影响，使消费者产生共同的审美观念、生活方式和情趣爱好，从而导致社会需求的一致性，这就是消费流行。消费流行在服饰、家电以及某些保健品方面，表现最为突出。例如，“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”这句广告语已经家喻户晓，在一些重大节日前夕，脑白金的销售量非常大。

小故事链接

文化差异对人的行为的影响

同样的一件事，不同国家的人其行为方式则大相径庭。有三个女孩分别来自美国、日本及中国，她们头戴鲜艳的帽子，身穿漂亮的裙子，一同去郊外旅游，她们来到山顶悬崖边，欣赏大自然所带来的乐趣，感受到自然界的魅力，心灵得到了升华。正在玩得高兴之时，一阵大风吹来，美国女孩赶紧用双手捂住帽子，而日本女孩则双手按住裙子，中国女孩则一支手按住裙子，一支手捂住帽子，既不让别人看见“隐私”，也不让帽子丢失，真是两全其美。

这就是文化的差异，导致人的行为的差异，而且这种差异的影响是根深蒂固的。

案例思考

王麻子剪刀：老字号申请破产

在得知王麻子剪刀向法院提出破产申请时，人民日报的记者在报道中写道：迄今已有 352 年历史的著名老字号王麻子剪刀厂，难道会就此终结？“北有王麻子，南有张小泉。”在中国刀剪行业中，王麻子剪刀厂声名远播。历史悠久的王麻子剪刀，早在（清）顺治八年（1651 年）就在京城菜市口成立，是著名的中华老字号。数百年来，王麻子刀剪产品以刃口锋利、经久耐用而享誉民间。即使新中国成立后，“王麻子”刀剪仍很“火”，在生意最好的 80 年代末 9，王麻子一个月曾创造过卖 7 万把菜刀、40 万把剪子的最高记录。但从 1995 年开始，王麻子好日子一去不返，陷入连年亏损地步，甚至落魄到借钱发工资的境地。审计资料显示，截至 2002 年 5 月 31 日，北京王麻子剪刀厂资产总额 1283 万元，负债总额 2779 万元，资产负债率高达 216.6%，积重难返的王麻子，只有向法院申请破产。曾经是领导品牌的王麻子为什么会走到破产的境地呢？作为国有企业王麻子沿袭计划经济体制下的管理模式，缺乏市场竞争思想和创新意识，是其破产的根本原因。长期以来，王麻子剪刀厂的主要产品一直延续传统的铁夹钢工艺，尽管它比不锈钢刀要耐磨好用，但因为工艺复杂，容易生锈外观档次低，产品渐渐失去了竞争优势。而王麻子剪刀却没能做出措施，及时引进新设备、新工艺；数十年来王麻子剪刀的外形，设置也没有任何变化。固步自封、安于现状，王麻子剪刀终于被消费者抛弃。

思考与分析：从市场营销宏观环境的角度，分析王麻子剪刀老字号申请破产的原因。

分析提示：只有不断变革、创新，才能保证企业永葆青春。适者生存、物竞天择，让固步自封、不思变革的企业被淘汰出局，正是人间正道——不管固步自封者拥有多少年的历史，拥有多么辉煌过去！

第四节 市场营销环境分析与对策

一、环境威胁与市场机会

市场营销环境通过对企业构成威胁或提供机会而影响营销活动。例如，我国从计划经济体制过渡到市场经济体制，这一环境的变化，使不少企业从繁荣走向破产，也有不少企业从濒临破产走向了蓬勃发展。

（一）环境威胁

环境威胁是指环境中不利于企业营销的因素的发展趋势，对企业形成挑战，对企业的市场地位构成威胁。这种挑战可能来自于国际经济形势的变化，也可能来自于社会文化环境的变化。

（二）市场机会

市场机会指对企业营销活动富有吸引力的领域，在这些领域，企业拥有竞争优势。环境机会对不同企业有不同的影响力，企业在每一特定的市场机会中成功的概率，取决于其业务实力是否与该行业所需要的成功条件相符合。

二、SWOT 分析法

SWOT 分析法（自我诊断方法）是一种能够客观、准确地分析和研究一个单位现实情况的方法。利用这种方法可以从中找出对自己有利的、值得发扬的因素，以及对自己不利的、如何去避开的东西，发现存在的问题，找出解决办法，并明确以后的发展方向。根据这个分析，可以将问题按轻重缓急分类，明确哪些是目前急需解决的问题，哪些是可以稍微拖后一点儿的事情，哪些属于战略目标上的障碍，哪些属于战术上的问题。它很有针对性，有利于领导者和管理者在单位的发展上做出较正确的决策和规划。

SWOT 四个英文字母代表 Strength, Weakness, Opportunity, Threat. 意思分别为：S，强项、优势；W，弱项、劣势；O，机会、机遇；T，威胁、对手。从整体上看，SWOT 可以分为两部分。第一部分为 SW，主要用来分析内部条件；第二部分为 OT，主要用来分析外部条

件。

(一) 威胁分析

对环境威胁的分析，一般着眼于两个方面：一是分析威胁的潜在严重性，即影响程度；二是分析威胁出现的可能性，即出现概率。其分析矩阵如图 4-6

		高		低	
影响程度	大	3	5	1	6
	小	2	4 8	7	

图 4-6 威胁分析矩阵图

(二) 机会分析

机会分析主要考虑潜在的吸引力（盈利性）和成功的可能性（企业优势）大小。其分析矩阵如图 4-7。

		大		小	
潜在吸引力	大	3	7	4	2
	小	6		1	5 8

图 3-7 机会分析矩阵图

用上述矩阵分析、评价管理环境，可能出现 4 种不同的结果，综合如图 4-8 所示。

		威胁水平	
		低	高
机会水平	高	理想业务	冒险业务
	低	成熟业务	困难业务

图 3-8 环境分析综合评价图

小故事链接

美国罐头大王的发迹

1875 年，美国罐头大王亚默尔在报纸上看到一条“豆腐块新闻”，说是墨西哥畜群中发现了病疫。有些专家怀疑是一种传染性很强的瘟疫，亚默尔立即联想到，毗邻墨西哥的美国加利福尼亚、德克萨斯州是全国肉类供应基地，如果瘟疫传染至此，政府必定会禁止那里的牲畜及肉类进入其他地区，造成全国的供应紧张，价格上涨。于是，亚默尔马上派他的家庭医生调查，并证实了此消息，然后果断决策：倾其所有，从加、德两州采购活畜和牛肉，迅速运至东部地区，结果一下子赚了 900 万美元。

市场机会的特征

1 公开性。任何市场机会都是客观存在，所以它是公开的，即每个企业都有可能找到。机会不同于企业专利、技术诀窍等，首先发现的企业没有独占权。在发现机会的同时，就要考虑到潜在竞争对手的存在。

2. 时限性。机会本身带有行事的际遇或时机之意，所以会有一定的时限性。不及时利用，机会所具有的机会效益——即它本身的效用、价值就会逐渐成品，最后完全消失。

3 理论上的平等性和实践中的不平等性。由于机会的公开性，从理论上说任何企业都可以发现和利用，不存在一家独占的情况，在这个方面各个企业都是平等的，但是，由于各个企业的具体情况、内部条件的差别，在利用某一机会时的优势不会相同，因而所能获得的差别利益也就有大有小。在实践中，表现为不同企业在利用某一机会时，效果必然合是不一样的。

4. 多样性。市场需求的多样化，必然导致机会的多样性。同一企业、同一时期，可能面对多个市场机会，因而没有必要、也不可能通通开发利用。

三、企业市场营销对策

在环境分析与评价的基础上，企业对威胁与机会水平不等的各种营销业务，要分别采取不同的对策。

(一) 对理想业务，应看到机会难得，甚至转瞬即逝，必须抓住机遇，迅速行动，否则，丧失战机，将后悔莫及。

(二) 对冒险业务，面对高利润与高风险，既不易盲目冒进，也不应迟疑不决，坐失良机，应全面分析自身的优势与劣势，扬长避短，创造条件，争取突破性的发展。

(三) 对成熟业务，机会与威胁处于较低水平，可作为企业的常规业务，用以维持企业的正常运转，并为开展理想业务和冒险业务准备必要的条件。

(四) 对困难企业，要么是努力改变环境，走出困境或减轻威胁，要么是立即转移，摆脱无法扭转的困境。

小故事链接

天使的礼物

有一艘轮船在海上发生了以外，乘客被迫离船逃生。有三名素不相识的乘客，不约而同地漂流到一个荒岛。天连海，海连天，一望无际。这三名乘客来自不同的国家，较高者叫彼得，来自新加坡；年长者叫陈亚明，来自马来西亚；年青者叫苏哈星，来自印尼。他们相依为命，情同手足。他们在荒岛上生活了三个月，尚未见一艘轮船或飞机经过。

有一天傍晚，当他们在沙滩上休息时，突然天空出现了一名天使，那天使对他们说：“今天是我的生日，我会实现你们每个人的心愿。”

“彼得，你要什么呢？”天使问。“啊……等一等，让我相一想。”彼得一时想不起什么来。

“那张亚明，你呢？”“天使呵，我有一个幸福的家庭，我已离开他们很久，非常挂念，让我回家与他们团聚吧！”“好！”天使一挥长袖，张亚明就回到家里去了。

“苏哈星，到你了，你有什么要求呵？”“我出生贫穷，工作多年，生活依然一贫如洗，我要在雅加达买座高楼。”“好！”天使又一挥长袖，苏哈星立即回到雅加达，一夜之间成为两座大厦的拥有者。

“彼得，快点呀。我还有赶时间回去参加生日晚会呢。”“唉…，如果他们两人都在，就可以帮助我啦。”“好。成全你吧。”天使又一挥长袖，张亚明及苏哈星又重现在彼得面前，那天使也就消失了。

本章小结

现代企业是物质财富生产的主要组织形式，是国民经济运行大系统中的子系统。企业在

自身运行过程中应承担相应的社会职责。

认识企业与市场营销环境之间的关系至关重要。企业的全部营销活动是在社会“生态环境”中进行的。企业的“生态环境”即市场营销环境。其不仅包含着广泛、复杂的内容，各种因素交互影响，有时还表现出尖锐的矛盾。

分析企业与市场营销环境之间的关系时最应重视的是市场营销环境的变化与企业的适应性。企业对营销环境不可控制，并不意味着企业对营销环境就无能为力。现代营销理论恰恰强调了企业对营销环境的反作用。

市场营销环境是指一切影响和制约企业营销活动的最普遍的因素，可分成宏观环境和微观环境两部分。宏观环境指影响企业营销活动的社会性力量和因素，主要包括人口、经济、政治法律、文化、自然和科技等环境因素；微观环境指与企业营销活动直接发生关系的组织与行为者的力量和因素，主要包括企业内部环境、营销企业、顾客、竞争者及公众等因素。

在一般情况下，宏观环境因素决定微观环境因素，宏观环境常常通过微观环境的作用，对企业营销活动加以限制和制约。宏观环境中的几个因素各自独立又互相作用，对企业营销活动间接产生影响。微观环境对宏观环境也有着重要的反作用。

所有环境因素或直接或间接，或单独或交互，对企业创造机会或构成威胁。企业趋利避害的基础建立在对市场营销环境从其变化的客观认识和分析之上。

第四章 购买行为分析

从商品卖方的角度看，市场就是未满足需求的现实和潜在的购买者的集合，市场营销的核心就是如何最好的满足购买者的需求。市场营销学主要是根据谁在市场上购买，而不是根据他们在市场上购买商品或服务的种类来对市场进行划分。遵循这一原则，市场营销学把市场分为两大基本类型：消费者市场和组织市场。市场营销学对市场研究的核心是研究买主，研究买主的购买行为特点是企业制定营销计划、决定营销组合策略的出发点。

第一节 消费者市场购买行为分析

一、消费者市场含义与特点

（一）消费者市场的含义

消费者市场是指个人或家庭为了生活消费而购买产品和服务的市场。生活消费是产品和服务的终点，因而消费者市场也称为最终产品市场。

（二）消费者市场的特点

1. 广泛性。社会中的每一个人都不可避免地发生消费行为或消费品购买，成为消费者市场的一员，因此，消费者市场人数众多，范围广泛。

2. 分散性。消费者的购买单位是个人或家庭，家庭商品储藏地点小、设备少，买大量商品不易存放；现代市场商品供应丰富，按需随购，购买次数频繁，易耗的非耐用消费品更是如此。

3. 复杂性。消费者受到年龄、性别、身体状况、性格、习惯、文化、职业、收入、教育程度和市场环境等多种因素的影响而具有不同的消费需求和消费行为。

4. 易变性。消费需求求新求异的特性，要求商品的品种、款式不断翻新，有新奇感。例如，女士对服饰要求要不断翻新符合社会的发展趋势和人们的审美观的发展。

5. 发展性。人类社会的生产力和科学技术总是在不断进步，新产品不断出现，消费者收入水平不断提高，消费需求也就呈现出由少到多、由粗到精、由低级到高级的发展趋势。例如，以前结婚三大件为：自行车、手表和缝纫机，后来出现“四大件”说法，即彩电、冰箱、组合音响和摩托车，如今又有“五子”说，房子、车子、票子（钱）、妻子和儿子。

6. 情感性。消费品有千千万万，消费者对所购买的商品大多缺乏专门的甚至是必要的知识，多属非专家购买，受情感因素、企业广告宣传和推销活动的影响大。例如，韩国国民很少购买进口车，为的是支持本国汽车行业的发展，其他产品也是一样，表现了韩国国民的爱国情结。

7. 替代性。消费品种类繁多，不同品牌甚至不同品种之间往往可以互相替代。如不同品牌洗衣粉可以互相替代，毛衣与皮衣虽属不同种类也可互相替代。

8. 地区性。同一地区的消费者在生活习惯、收入水平、购买特点和商品需求等方面有较大的相似之处，而不同地区消费者的消费行为则表现出较大的差异性。例如，我国南北方地区的人们，消费习惯存在很大差异，导致消费行为也有很大不同。

9. 季节性。分为三种情况：一是季节性气候变化引起的季节性消费，如冬天穿棉衣，夏天穿单衣；热天买冰箱，冷天买电热毯等。二是季节性生产而引起的季节性消费，如春夏季是蔬菜集中生产的季节，也使蔬菜集中消费的季节。三是风俗习惯和传统节日引起的季节性，如端午节吃粽子，中秋节吃月饼等。

国家统计局城市社会经济调查总队提供的信息显示，2001年我国城市居民消费呈现出五大新特点。

一、恩格尔系数继续下降，食品消费追求营养、便捷

2001年城市居民家庭的恩格尔系数为37.9%，比上年又下降1.3个百分点，说明居民生活水平在不断提高。

食品消费营养结构更合理，消费方式更便捷。粮、油、肉、禽、蛋类的消费量比上年都有不同程度的下降。人均鲜菜118公斤，与上年基本持平；购买鱼虾5.58公斤，增长6.1%；购买干鲜瓜果60.4公斤，增长4.1%；

购买鲜奶、酸奶13.3公斤，增长19.8%；在外饮食消费支出314元，增长9.2%。食品消费中营养结构较为均衡合理，但奶及奶制品的消费量相对较低，有待于进一步提高。

二、住房条件不断改善，水、电、燃料等消费明显增加

近年来城市居民住房条件不断改善，住房设施、家用设备日趋齐全，带动了家庭中水、电、燃料等消费支出的增加。2001年人均居住支出548元，比上年增长9.5%。其中，人均住房支出217元，增长7.6%；水、电、燃料支出331元，增长10.7%，占居住支出的比重超出一半以上，达到60.4%。

2001年城市居民人均消费自来水31.4吨，与上年基本持平；消费电299千瓦时，增长9.1%；消费煤炭129.5公斤，液化石油气17公斤，管道煤气30.7立方米，比上年都有不同程度的增加。

三、交通通信消费支出增长保持强劲势头

2001年城市居民人均交通通信支出457元，比上年增长15.7%，占消费支出的比重上升到8.6%。由于近年来网络通信技术发展迅速，计算机、电话普及率上升，城市居民家庭消费中通信支出增长迅猛，增长20.9%，成为城市居民家庭消费支出中增长最快的项目。

到2001年末，城市居民平均每百户拥有移动电话34部，比上年增加了15部，增长74.3%；家用电脑13台，增加4台，增长37%；80%的家庭拥有固定电话。

四、教育支出显著增长

我国居民历来重视教育，特别是对独生子女的教育更是寄托着城市居民家庭的未来和希望。近年来高校持续扩大招生，教育费用逐年增加。同时为了提高自身的竞争能力，城市居民踊跃参加各种形式的自费业余学习，正常的学杂费以外的教育支出也不断增加，择校费、赞助费、家教费、兴趣班学费等等五花八门，数不胜数。2001年城市居民家庭人均教育支出428元，比上年增长17.7%，增长幅度仅次于交通通信支出。

五、购买各种家用电器、耐用消费品等支出开始下降

改革开放以来，购买各种家用电器一直是居民消费支出的增长点，但是随着家庭各种耐用消费品的逐渐饱和，购买支出开始减少。2001年人均购买各种耐用消费品支出390元，比上年下降3.9%。

二、消费者购买行为模式

为研究消费者购买行为，专家们建立了一个刺激——反应模式来说明外界营销环境刺激与消费者反应之间的关系，即市场营销因素和市场环境因素的刺激进入购买者的意识，购买者根据自己的特性处理这些信息，经过一定的决策过程导致了购买行为。（见图表）比如某人在路上行走徒然感到口渴（内在刺激），刚好看到路边有家副食店卖饮料（外在刺激），于是诱发他购买饮料解渴的需求。他根据自己的消费偏好，选择适合自己的饮料。



三、影响消费者购买的主要因素

消费者生活在纷繁复杂的社会中，购买行为受到诸多因素的影响。

（一）文化因素

文化因素主要包括文化和亚文化群。

1、文化：文化指人类从生活实践中建立起来的价值观念、道德、理想和其他有意义的象征的综合体。文化是决定人类欲望和行为的基本因素，对消费者的购买行为具有强烈的和广泛的影响。

小案例链接

美国洋娃娃销往德国

美国有家洋娃娃公司，制造了一种美丽迷人的洋娃娃，在美国可谓人见人爱，销路真是好得很。然而，这些洋娃娃被运到了德国之后，却门庭冷落，无人问津，货物架上落满了尘土。美国人大惑不解。经过市场调查，他们终于发现：原来这个金发洋娃娃的神态和模样，跟德国风尘女郎的打扮非常相似，使德国的女性很反感，因此费了很大的力气也难以打开它的销路。公司决策层得知这一信息后，立即作出决定：根据德国人的审美情趣，将洋娃娃的形象作适当的调整。改变形象后的洋娃娃推向市场后，立即受到了德国人的欢迎。

2、亚文化

在每一种文化中，往往还存在着许多在一定范围内具有文化同一性的群体，称为亚文化群。主要有：

（1）民族亚文化。每个国家都存在不同的民族，每个民族都在漫长的历史发展过程中形成了独特的风俗习惯和传统文化。比如，中国的汉族和其他少数民族存在许多文化上的差异，导致消费习惯也有差异。

（2）宗教亚文化。每个国家都存在不同的宗教，每种宗教都有自己的教规或戒律。例如，佛教不准吃肉，伊斯兰教不准饮用酒精类饮料，而俄罗斯东正教不许喝酒。

（3）种族亚文化。一个国家可能有不同的种族，不同的种族有不同的生活习惯和传统文化。比如，美国的黑人与白人相比，购买的衣服、个人用品、家具和香水较多，食品、运输和娱乐较少。虽然他们更重视价格，但是也会被商品的质量所吸引并进行挑选，不会随便购买。

（4）地理亚文化。世界上处于不同地理位置的各个国家，同一国家内处于不同地理位置的各个省份和市县都有着不同的文化和生活习惯。比如，我国地域广阔，不同地区具有本地区的饮食文化。

（二）社会因素

1、社会阶层。社会阶层是社会学家根据职业、收入来源、教育水平、价值观和居住区域对人们进行的一种社会分类，是按层次排列的、具有同质性和持久性的社会群体。例如，受过高等教育的知识分子阶层，由于知识丰富、素质较高，购买行为就显得比较理智和专业。

2、相关群体。相关群体指能够影响消费者购买行为的个人或集体。相关群体的有影响力的人物称为“意见领袖”或“意见领导者”，他们的行为会引起群体内追随者、崇拜者的仿效，从而影响整个相关群体的购买行为。

例如，现在的影视明星，拥有很多的追随者，明星在服装或发型上的变化，追随者也会争相效仿。

3、家庭。家庭是社会组织的一个基本单位，也是消费者的首要参照群体之一，对消费者购买行为有着重要影响。家庭购买决策大致可分为三种类型：一人独自做主；全家参与意见，

一人做主；全家共同决定。这里的“全家”虽然包括子女，但主要还是夫妻二人。夫妻二人购买决策权的大小取决于多种因素，如各地的生活习惯、妇女就业状况、双方工资及教育水平、家庭内部的劳动分工以及产品种类等。例如，随着中国独生子女的增多，独生子女在家庭中受重视的程度越来越高，孩子在家庭购买决策中的影响力在不断增强。儿童用品的购买在整个家庭的购买中占有的比重越来越大。

4、身份和地位。每个人的一生会参加许多群体，一个人在群体中的位置可用身份和地位来确定。身份是周围的人对一个人的要求或一个人在各种不同场合应起的作用。比如，某人在女儿面前是父亲，在妻子面前是丈夫，在公司是经理。每种身份都伴随着一种地位，反映了社会对他的总评价。消费者做出购买选择时往往会考虑自己的身份和地位，企业把自己的产品或品牌变成某种身份或地位的标志或象征，将会吸引特定目标市场的顾客。例如，人们以何种产品或品牌来表明身份和地位会因社会阶层和地理区域的不同而不同。

（三）个人因素

个人因素指消费者的经济条件、生理、个性、生活方式等对购买行为的影响。

1、经济因素：经济因素指消费者可支配收入、储蓄、资产和借贷的能力。经济因素是决定购买行为的首要因素，决定着能否发生购买行为以及发生何种规模的购买行为，决定着购买商品的种类和档次。比如，我国中等收入的家庭不会选择购买汽车，低收入家庭只能购买基本生活必需品以维持温饱。

世界各国消费者的储蓄、债务和信贷倾向不同。比如，日本人的储蓄倾向强，储蓄率为18%，而美国仅为6%，结果日本银行有更多的钱和更低的利息贷给日本企业，日本企业有较便宜的资本以加快发展。美国人的消费倾向强，债务收入比率高，贷款利率高。营销人员应密切注意居民收入、支出、利息、储蓄和借款的变化，对价格敏感型产品更为重要。

2、生理因素。生理因素指年龄、性别、健康状况和嗜好等生理特征的差别。生理因素决定着对产品款式、构造和细微功能有不同需求。比如，儿童和老人的服装要宽松，穿脱方便；身材高大的人要穿特大号鞋；江浙人嗜甜食，四川人嗜麻辣；病人需要药品和易于吸收的食物

3、个性。个性指一个人的心理特征。一个人的个性影响着消费需求和对市场营销因素的反应。比如，外向的人爱穿浅色衣服和时髦的衣服，内向的人爱穿深色衣服和庄重的衣服；追随性或依赖性强的人对市场营销因素敏感度高，易于相信广告宣传，易于建立品牌信赖和渠道忠诚，独立性的人对市场营销因素敏感度低，不轻信广告宣传。

4、生活方式。生活方式指一个人在生活中表现出来的活动、兴趣和看法的模式。不同的生活方式群体对产品和品牌有不同的需求。营销人员应设法从多种角度区分不同生活方式的群体，在设计产品和广告时应明确针对某一生活方式群体。比如，保龄球馆不会向节俭者群体推广保龄球运动，名贵手表制造商应研究高成就者群体的特点以及如何开展有效的营销活动。西方国家的妇女服装制造商为“俭朴的妇女”、“时髦的妇女”、“有男子气的妇女”分别设计不同的服装。

小故事链接

砌砖

有名记者，为了一篇有关建筑业前景的专稿而到某个建筑区进行采访。

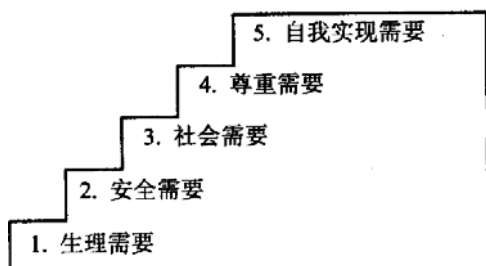
当他走进建筑区时，看到一名年轻人正在砌砖。他便走向前去问他：“先生，你在做什么呢？”

“你没长眼啊，我在砌砖呀。在这大日头底下干活，真叫人受不了。”说着，痛苦的看了看太阳。记者不再打扰他，便走到另一处去。他又碰到另一名正在砌砖的年青人。“嗨，先生，你在做什么啊？”“噢，我在建房子，每个幸福家庭都必须拥有一套舒适的房子啊！”

（四）心理因素

消费者的购买行为受到动机、知觉、学习以及信念和态度等主要心理因素的影响。

1、动机。动机是一种升华到足够强度的需要，它能够及时引导人们去探求满足需要的目标。美国心理学家马斯洛(A. H. Maslow)提出了需要层次论，将人类的需要分为由低到高的 5 个层次，即生理需要、安全需要、社交需要、尊重需要和自我实现需要，其中生理需要和安全需要属于生理的、物质的需要，社交需要、尊重需



要和自我实现需要属于心理的、精神的需要，如图所示：

马斯洛认为，一个人同时存在多种需要，但在某一特定时期每种需要的重要性并不相同。人们首先追求满足最重要的需要，即需要结构中的主导需要，它作为一种动力推动人们的行为。当主导需要被满足后就会失去对人的激励作用，人们就会转而注意另一个相对重要的需要。一般而言，人类的需要由低层次向高层次发展，低层次需要满足以后才追求高层次的满足。例如，一个食不果腹、衣不蔽体的人可能会铤而走险而不考虑安全需要，可能会向人乞讨而不考虑社会需要和尊重需要。

马斯洛的需要层次论应用于市场营销中要求营销人员要分析消费者多层次的消费需要并提供相应的产品来予以满足。例如，对于满足低层次需要的购买者要提供经济实惠的商品，对于满足高层次需要的购买者应提供能显示其身份地位的高档消费品，还要注意需要层次随着经济发展而由低级向高级的发展变化。

小故事链接

中国绣花鞋在美国滞销

几年前，中国某个厂家的绣花鞋和韩国某厂家的绣花鞋同时在美国市场出售。从质量方面平心而论，二者相差无几。从价格上来看，中国绣花鞋的价格仅为韩国绣花鞋的 1/8。以常理推断，中国鞋必定要占领这一市场了。然而事情偏偏超出人们的意料：韩国鞋畅销，中国鞋滞销。并一直被挤到了地摊上去。这难道是美国人故意与中国产品过不去吗？不是，美国女性购买东方绣花鞋的目的，并非为实际穿着而是被好奇心所驱使，或者是作为一种炫耀。在亲朋好友面前的炫耀，一件价格极低的便宜货值得如此炫耀吗？显然不能。它只能降低炫耀者的身份。一句话，中国绣花鞋滞销的最根本原因就在于价格过低而无法满足美国消费者的身份感与自尊感。韩国绣花鞋之所以畅销，正是由于厂家把握并满足了美国消费者的这种需要，故而引发了他们的购买行为，同时区给自己带来了高额利润。正所谓双方皆大欢喜。

2、知觉。谓知觉是指个人选择、组织并解释信息的投入，以便创造一个有意义的外界事物图像的过程。知觉不仅取决于刺激物的特征，而且依赖于刺激物同周围环境的关系以及个人所处的状况。处于相同的激励状态和目标情况下的两个人其行为可能大不一样。这是由于他们对情况的知觉各异。因此企业营销人员必须精心设计他们的促销活动，来突破消费者知觉的壁垒。例如，不少商家对一些低端的日常用品常采用低价来吸引消费者，引起消费者注意，从而发生购买。

3、学习。学习是由于经验而引起的个体行为的改变。人类行为大多来源于学习。一个人的学习是通过驱使力、刺激物、诱因、反应和强化的相互影响而产生的。所以企业必须提供

大量的产品信息以供消费者收集和学习。例如宝洁公司为了扩大飘柔洗发水的的市场需求，通过广告反复提供诱发消费者购买该洗发水的信息，尽量使消费者购买后感到满意从而促成积极的反应。

4、态度。所谓态度是指一个人对某些事物或观念长期持有的好与坏的认识上的评价、情感上的感受和行动倾向。通常一个人的态度呈现为稳定一致的模式，改变一种态度就需要在其他态度方面作重大调整。所以企业最好是自己的产品、服务和营销策略符合消费者的既有态度，而不是试图去改变。例如，1998年山西假酒案的发生，使汾酒集团受到重创，该集团原董事长高玉文悲愤交加的说“汾酒至少三年翻不过身”，原因是山西酒的形象在人们的心目中尽毁，为了重新树立汾酒形象，汾酒集团做了很大努力，才逐渐纠正人们对汾酒的错误认识。

小故事链接

有一家企业计划生产用来作为凉拌菜的佐料的一种沙拉油，以满足所有消费者对凉菜味道的要求。尽管试销效果好，但重复购买低，并未实现预期收益，原因主要是心理上的，家庭主妇们并不想放弃显示自己高超配制调料的机会(向丈夫、客人等)，只有在没有时间的时候才使用那种现成调料。

综上所述，消费者的购买行为是文化、社会、个人和心理因素之间相互影响和作用的结果。其中很多因素是市场营销者无法改变的，但这些因素在识别那些对产品有兴趣的购买者方面颇有用处。其他因素则受到市场营销者的影响，市场营销者借助有效产品、价格、地点和促销管理，可以诱发消费者的强烈反应。

四、消费者购买决策过程

(一) 消费者购买决策过程的参与者

消费者在购买决策过程中可能扮演不同的角色，主要包括：

- 1、发起者，即首先提出或有意向购买某一产品或服务的人。
- 2、影响者，即其看法或建议对最终决策具有一定影响的人。
- 3、决策者，即对是否购买、为何购买、如何购买、何处购买等购买决策做出完全或部分最后决定的人。
- 4、购买者，即实际购买的人。
- 5、使用者，即实际消费或使用产品或服务的人。

消费者以个人为单位购买时，5中角色可能同时担任；以家庭为单位购买时，5种角色往往由家庭不同成员分别担任。例如，一个家庭要购买一台学习机，发起者可能使孩子，他认为有助于提高自己学习英语的效率。影响者可能是爷爷，他表示赞成。决策者可能是母亲，她认为孩子确实需要，根据家庭目前经济状况也有能力购买。购买者可能是父亲，他有些电器知识，带上现金去商店选购。使用者是孩子。在上述5种购买角色中，营销人员最关心的是决策者是谁。辨别购买决策者，有助于将营销活动有效地指向目标顾客，制定正确的促销战略。另外，辨别谁是实际购买者也很重要，因为他往往有权部分更改购买决策，如买什么品牌、买多少、何时与何地购买等，企业应据此开展商品陈列和广告宣传活动。

(二) 消费者购买行为类型

在购买不同商品时，消费者决策过程的复杂程度有很大区别。一些商品的购买过程很简单，如买牙膏、牙刷；另一些则比较复杂，需要深入研究和比较才可能发生购买过程，如买电脑、轿车等。因此，在考察购买决策过程的步骤之前，需要对购买行为进行分类，企业根据不同的购买类型，实行不同的营销策略。划分消费者的购买行为，主要根据以下两个标准：

- 1、购买者卷入购买的程度。具体包括两层含义：(1) 消费者购买的谨慎程度以及在购买过程中花费的时间和精力的多少。如消费者对耐用消费品的购买、对以前不具有购买经验的产品或服务以及对社会可见度高的商品的购买等参与程度高、谨慎选择，决策过程较慢，购

买时格外小心。(2) 参与购买过程的人数多少。有些商品的购买过程通常由一人完成，而另一些商品的购买过程则由充当发起者、影响者、决定者、购买者和使用者的各种不同角色的家庭成员、朋友等多人组成的决策单元完成的。根据消费者卷入购买程度，可以把消费者的购买行为分为高介入的行为和低介入的行为。

2、所购商品不同品牌之间的差异程度。品牌差别小的商品大多是同质或相似的商品，而品牌差别大的商品大多是在花色、品种、式样、型号等方面差异较大的异质商品。根据品牌差别的程度，可以把消费者的购买行为分为品牌差别大的购买行为和品牌差别小的购买行为。

这样，我们可以将消费者购买行为分为四种类型（见图表）

卷入购买程度 品牌差别程度	高度介入	低度介入
品牌差异大	复杂型	多样型
品牌差异小	和谐型	习惯型

(1) 复杂型购买行为。多发生在消费者初次购买单价高、品牌差别大的耐用消费品的场合。由于多数消费者不太了解这些商品的品种、规格、性能等技术细节，因此，购买时需要经历一个认识学习的过程。例如，家用电脑价格昂贵，不同品牌之间差异大，某人想购买家用电脑，但又不知硬盘、内存、主板、中央处理器等为何物，对于不同品牌之间的性能、质量、价格等无法判断，贸然购买有极大的风险。他要广泛收集资料，对供选择品牌的重要特性进行评价，再慎重地做出购买选择。

对于复杂型购买行为，营销者应制定策略帮助购买者掌握产品知识，如运用印刷媒体、电波媒体向销售人员宣传等方式宣传本品牌的优点，发动营业员向购买者的亲友影响最终购买决定，简化购买过程。

(2) 和谐型购买。常发生在卷入程度虽高但所购商品品牌差别不大的场合。由于品牌差别不明显，消费者一般不必花很多时间收集不同品牌商品的信息并进行评价，购买过程迅速而简单，因而购后会认为自己所买产品具有某些缺陷，怀疑原先购买决策的正确性。地毯、房内装饰材料、服装、首饰和家具等商品的购买多属于这种购买行为。对于这类购买行为，营销者要提供完善的售后服务，通过各种途径经常提供有利于本企业和产品信息，使顾客相信自己的购买决定是正确地。例如，一些首饰商品的卖者，在消费者购买首饰后，定期建议顾客对首饰进行保养，并提供一些首饰保养小常识，大大提高了消费者的满意度。

(3) 习惯型购买。常发生在价格低廉、经常购买、品牌差异小的产品购买场合。此时消费者并未深入搜集信息和评估品牌，只是习惯于购买自己熟悉的品牌，在购买后可能评价也可能不评价产品。这时市场营销者可以用价格优惠、电视广告、独特包装、销售促进等方式顾客消费者试用、购买和续购其产品。例如，宝洁公司为培养消费者的习惯性购买，经常在媒体上进行宣传洗发产品。

(4) 多样型购买。多发生在价值低、需频繁购买，品牌有差异的产品购买的场合。此时消费者购买产品有很大的随意性，并不深入收集信息和评估比较就决定购买某一品牌，在消费时才加以评估，但在下次购买时又转换其他品牌。市场营销者可通过占有货架，避免脱销和提醒购买的广告来鼓励消费者形成习惯性购买，或是以较低的价格、折扣、赠券、免费赠送样品和强调整试用新产品的广告来鼓励消费者改变原习惯性购买行为。例如，夏天消费者对冷饮的消费，经常会变换购买的品种，以尝试多种新鲜口味。

(三) 消费者购买决策过程

不同购买类型反应了消费者购买决策过程的差异性，但消费者的购买过程也有其共同性。营销学者对消费者购买决策的一般过程作了深入的研究，提出若干模式，采用较多的是五阶段模式（见图）。这个购买过程模式适用于复杂型购买，其他几种购买类型是越过其中某些阶段后形成的，是复杂型购买的简化形式。研究消费者购买决策过程的阶段，目的在于使营销者针对决策过程不同阶段的主要矛盾，采取不同的促销措施。

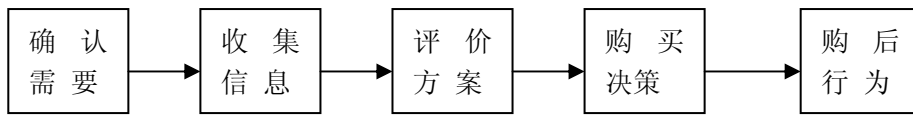


图 消费者购买决策过程 5 阶段模式

1. 确认需要。当消费者感觉到了一种需要而且准备购买某种商品去满足它时，对这种商品的购买决策过程就开始了。来自内部的和外部的刺激都可能引起需要和诱发购买动机。企业应了解消费者产生了哪些需要，它们是由什么引起的，程度如何，比较迫切的需要怎样被引导到特定的商品上从而成为购买动机。然后，企业可以制定适当的市场营销策略，引起消费者的某些需要并诱发购买动机。例如，由于一位同事买了手提电脑，工作的伙伴受其影响可能就会产生购买手提电脑的需求欲望。

2. 收集信息。消费者形成了购买某种商品的动机后，如果不熟悉这种商品的情况，就要先收集信息。以购买手提电脑为例，这时，购买者增加了对有关手提电脑广告、谈话等的注意，比以往更容易接受这种商品的信息，也许还会通过查阅资料、向亲友和熟人询问情况等方式，更积极地搜集信息。

为了向目标市场有效地传递信息，营销人员需要了解消费者获得信息的主要来源及其对消费者的影响程度。消费者一般从以下四种来源获得信息。(1)个人来源，即从家庭、朋友、邻居和其他熟人处得到信息。(2)商业来源，即从广告、售货员介绍、商品展览与陈列、商品包装、商品说明书等得到信息。(3)公众来源，即从报刊、电视等大众宣传媒介的客观报道和消费者团体的评论得到信息。(4)经验来源，即通过触摸、试验和使用商品得到信息。企业利用商业来源传播信息，还要设法利用和刺激公共来源、个人来源和经验来源。也可多种渠道同时使用，以加强信息的影响力和有效性。例如，神州笔记本电脑聘用因超级女生而名声大震的李宇春作形象代言人并刊登广告，激发了青少年购买电脑的热潮。

小故事链接

青蛙吃黄牛

有只青蛙在地上拾到一根牛毛，它便把牛毛衔在嘴边，到处吹嘘说：“我今早吞了一只大黄牛。”

许多动物听了都十分惊鄂，都不相信。麻雀便摇头说：“青蛙，你就别瞎吹了，你都没有牛蹄那么大，怎能吞下一头牛呢？”

青蛙挺起身来，摸摸肚皮，神气地说：“哼，不相信吗，你看我嘴里还留着一根牛毛呢！”此时，迎面刚好有头黄牛走来。

麻雀便向青蛙提出挑战：“是真是假，现在就可以马上试验，你再将这头黄牛吞下去吧！”

青蛙连忙摇手道：“不，不。今早才吞下一头，肚子还胀着呢，待明天饿了，我一定将这头黄牛吞下去！”

这时，黄牛踏着走过，牛蹄朝青蛙身上踏去。幸好，青蛙发觉快，赶紧跳开，否则就会被黄牛给踩死了。

青蛙吓得脸色苍白，赶忙跑开。这时在树上的麻雀大声笑道：“青蛙，且慢跑开，还有几根毛你忘了拿吧！”

3、评价方案。消费者在获得全面的信息后就会根据这些信息和一定的评价方法对同类产品的不同品牌加以评价并决定选择。一般而言，消费者的评价行为涉及 3 个方面：

(1) 产品属性。即产品能够满足消费者需要的特性。例如计算机的存储能力、图像显示能力、软件的适用性等都是消费者感兴趣的产品属性。市场营销人员应分析本企业产品应具备哪些属性，以及不同类型的消费者分别对哪些属性感兴趣，以便进行市场细分，对不同需

求的消费者提供具有不同属性的产品。

(2) 品牌信念。即消费者对某品牌优劣程度的总的看法。例如，联想电脑因其优越的质量和良好的售后服务，深受消费者的喜爱。市场营销人员应深入认识本企业产品的优良性能，激发消费者的购买欲望。

(3) 效用要求。指消费者对该品牌每一属性的效用功能应当达到何种水准的要求。例如，计算机的存储能力达到 80G 才能符合要求。

小故事链接

过河之术

河边，有三个老翁在钓鱼，看起来气定神闲，得心应手。举竿抛竿、动作老练无比。没两下就钓上一条鱼，把在旁的一位年轻人几乎看呆了。

不久，其中的一位老翁忽然站起来，就像三级跳远一样，很快地由此岸水面上一跳一跳，很快跳到对岸去，拿了一些鱼饵，又同样的跳回来。

又隔不久，另一位老翁站起来，也像蜻蜓点水似的，由此岸水面上跳了几跳，到对岸把刚钓上的鱼放入竹篓中，然后又神奇地从水面上跳回来。

年青人大吃一惊，觉得这几位钓鱼高手，莫非也是轻功高手，居然能在水面上来去自如？

于是，他不觉地也试着在水面上跳跃了一下，结果却跌进水中去了。

当年轻人被救上来以后，老翁告诉他：“我们几个人，在这条河边钓鱼都已经十个多年了，当然很清楚河中哪些地方有暗礁可踩，哪些地方会一脚踏空。所以，我们踏在水面上都没问题，你怎么能乱跳呢？”

4. 购买决策。经过对供选择品牌的评价，消费者形成了对某种品牌的偏好和购买意向。但是，消费者是否能实现或立即实现其购买意向，还要受以下因素的影响：(1) 他人态度。例如，消费者决定购买 A 品牌电脑，但家人不同意，就很可能改变购买意向；(2) 意外情况。例如，如果出现家庭收入减少，急需在某方面用钱或得知准备购买的电脑品牌令人失望等意外情况，消费者也可能改变购买意向。因此，根据消费者对品牌的偏好和购买意向来推测购买决定并不十分可靠。营销人员应充分注意消费者的变化，及时强化消费者的购买决策，发挥“临门一脚”的作用。

5. 购后行为。消费者购买商品后，往往会通过使用和他人的评判，对其购买选择进行检验，把他所觉察的产品实际性能与以前对产品的期望进行比较。若发现产品性能与期望大体相符，消费者就会感到基本满意；若发现产品性能超出了期望，就会感到非常满意；反之就会感到失望和不满。消费者是否满意，会直接影响他购买后的行为。

企业应采取有效措施，尽可能使顾客购买后感到满意。比如，有的电脑经营企业在产品售出后，请顾客留下姓名、地址、联系电话等，定期与顾客联系，祝贺他们买了一件理想的产品，通报本企业产品的质量、服务和获奖情况，知道顾客正确使用产品，征询改进意见等，建立良好的沟通渠道处理来自消费者的意见，并迅速赔偿消费者所遭受的不公平损失。

小故事链接

抛出小玩意，引来大财富

20 世纪 20 年代，美国一个糖果商罗宾，拥有一家糖果小厂和几家小店，销售状况不理想。一天，他看到一群孩子玩游戏，立即被吸引住了。孩子们把几颗糖果平均放在几个口袋里，由一个公选的人把一个“幸运糖”（一颗大一些的糖）放进其中某个口袋里，不许别人看见，然后大家随意选一个口袋，有幸拿到“幸运糖”的人就要享受特权，即他是皇帝，其他人是臣民，每人要上供一颗糖……他思索着这种奇怪而有趣的游戏规则，突然一个灵感闯入他脑海，他欣喜若狂。他思考了许久，有了一套宏伟的计划。

当时，美国的许多糖果是以 1 分钱卖给小孩的。罗宾就在糖果包里包上 1 分钱的铜币作

为“幸运品”，并在报纸、电台打出口号：“打开，它就是你的！”这一招很有效果，因为如果买的糖中包有铜币的就等于完全免费，孩子们都去买来吃，罗宾把“香甜”这个名字也改为“幸运”。他除了大量投入生产外，还不惜血本招来许多经销商，另外再大做广告，将“幸运”糖描绘成一种可以获得幸运机会的新鲜事物，并创造出一个小动物形象作为标志，使人人都非常熟悉。因为方法奇特新颖，立即闻名全国，罗宾糖的销量像成了翅膀一样，迅速涨了几百倍。

其他糖果商在此启发下，也蜂拥而上，纷纷模仿此法。罗宾就更进一步，买中“运动”糖的不仅免费，还可以奖励几颗糖。后来他在食品中放上其他物品，诸如玩具、连环画、手枪……始终处于同行前列，转眼间他就拥有了800多万美元的资产。

罗宾抛出的只是些小玩意儿，但引来的却是一笔巨大的财富。

第二节 组织市场购买行为分析

一、组织市场的类型和特点

（一）组织市场的含义

组织市场指工商企业为从事生产、销售等业务活动以及政府部门和非营利组织为履行职责而购买产品和服务所构成的市场。例如，学校、医院、企业等组织发生购买行为形成的市场就是组织市场。

（二）组织市场的类型

组织市场包括生产者市场、中间商市场、非盈利组织市场和政府市场。

1、生产者市场指购买产品或服务用于制造其他产品或服务，然后销售或租赁给他人以获取利润的单位和个人。组成生产者市场的主要产业有：工业、农业、林业、渔业、采矿业、建筑业、运输业、通讯业、公共事业、银行业、金融业、保险业和服务业等。

2、中间商市场也称为转卖者市场，指购买产品用于转售或租赁以获取利润的单位和个人，包括批发商和零售商。

3、非营利组织市场指不以营利为目的为了维持正常运作和履行职能而购买产品和服务的各类非营利组织所构成的市场。例如，红十字会、希望工程等。

4、政府市场指为了执行政府职能而购买或租用产品的各级政府和下属各部门。也就是各级政府部门的采购行为形成的市场。

（三）组织市场的特点

1、购买者比较少。组织市场营销人员比消费品营销人员接触的顾客要少得多。例如发电设备生产者的顾客是各地极其有限的发电厂。

2、购买数量大。组织市场的顾客每次购买数量都比较大，有时一张订单的金额就能达到数千万元甚至数亿元。

3、供需双方关系密切。组织市场的购买者需要有源源不断的货源，供应商需要有长期稳定的销路，因此供需双方互相保持着密切的关系。例如，蒙牛集团和各个鲜奶供货点长期保持密切合作，并采取措施鼓励奶农供应高质量的鲜奶。

小故事链接

莫特曼是一家生产工业自动化控制系统的公司，斯蒂沃特技术公司是一家制造控制工具和机器的公司，它是莫特曼公司的关键供应商。莫特曼公司及斯蒂沃特技术公司紧密合作，它们不仅使用同一幢楼办公和生产设备，而且，它们共用相同的电话和计算机系统，同一个休息空间、会计室及员工餐厅。莫特曼公司的主席及首席执行官菲利普·莫里生说，它们就像“一家没有合同的合资企业”。缩短了交货距离并不是这种不寻常的联合的惟一好处。两个公司的雇员已经非常了解，工作中密切配合，从而提高工作质量及降低成本。并且，这种密切

的配合增加了新的机会。两家公司曾经同时为本田汽车公司服务，是本田建议它们联合开发系统项目，而这种联合起来的力量要远超过它们单个力量的简单相加。

4、购买者的地理位置相对集中。组织市场的购买者往往集中在某些区域以至于这些区域的业务用品购买量占据全国市场的很大比重。例如我国的北京、上海、天津、广州、沈阳、哈尔滨、武汉、大庆、鞍山等城市和苏南、浙江等地的业务用品购买量就比较集中。

5、派生需求。也称为引申需求或衍生需求。组织市场的顾客购买商品或服务是为了给自己的服务对象提供所需的商品或服务，因此，业务用品需求由消费品需求派生出来，并且随着消费品需求的变化而变化。例如，消费者的饮酒需求引起酒厂对粮食、酒瓶和酿酒设备的需求，连锁引起有关企业和部门对化肥、农资、玻璃、钢材等产品的需求。

6、需求弹性小。组织市场对产品和服务的需求总量受价格变动的的影响较小。一般规律是：在需求链条上距离消费者越远的产品，价格的波动越大，需求弹性却越小。比如，在酒类需求总量不变的情况下，粮食价格下降，酒厂未必就会大量购买，除非粮食是酒成本中的主要部分且酒厂有大量的存放场所；粮食价格上升，酒厂未必会减少购买，除非酒厂找到了其他代用品或发现了节约原料的方法。原材料的价值越低或原材料成本在制成品成本中所占的比重越小，其需求弹性就越小。

7、专业人员采购。组织市场的采购人员大都经过专业训练，具有丰富的专业知识，清楚地了解产品的性能、质量、规格和有关技术要求。例如，企业采购机器设备，采购队伍中有大量的机器专业人员。供应商应当向他们提供详细的技术资料和特殊的服务，从技术的角度说明本企业产品和服务的优点。

8、影响购买的人多。大多数企业有专门的采购组织，重要的购买决策往往由技术专家和高级管理人员共同做出，其他人也直接或间接地参与。供应商应当派出训练有素的、有专业知识和人际交往能力的销售代表与买方的采购人员和采购决策参与人员打交道。

9、直接采购。组织市场的购买者往往向供应方直接采购，而不经中间商环节。例如，服装制造厂直接向纺织厂采购所需的布匹，不经过任何的中间环节。

10、互惠购买。组织市场的购买者往往买卖双方互换角色，互为买方和卖方。例如，造纸公司从化学公司大量购买造纸用的化学物品，化学公司也从造纸公司那儿大量购买办公和绘图用的纸张。

11、租赁。组织市场往往通过租赁方式取得所需产品。例如，机器设备、车辆等昂贵产品，许多企业无力购买或需要融资购买，采用租赁的方式可以节约成本。

二、生产者市场购买行为分析

（一）生产者购买行为的主要类型

1、直接重购

即用户按过去的订货目录重新订购。通常是需要重复购买的产品，卖方选择熟悉并满意的供应方，持续购买，且对购买方式及其他订货条款都不做任何修正。供应商重点保持产品和服务的质量，使竞争对手要想夺取这个市场很困难。这是最简单的购买行为类型。例如，上海大众集团和武钢等钢铁集团建立联盟，直接从武钢采购钢铁用于汽车的生产。

2. 修正重购

购买方虽打算重复购买同种产品，但想变更产品的规格、数量、价格或其他条款，或重新选择供应商。在这种情况下，原供应者不得不采取有力行动，以保住这个客户，而竞争对手则把其视做扩大销售，增加生意的机会。例如，水果罐筒的生产厂家，每年都要从果农手里收购大量的水果，但每年的收购条件规格都不相同，果农为了适应水果罐筒的需要，不断的提高着水果的质量和规格。

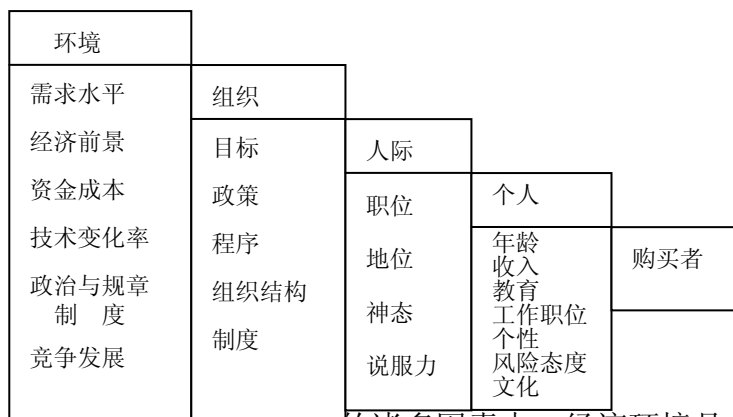
3. 新购买

即第一次购买某种产品或服务。。由于买方对新购买的产品心中无数，往往要求获得大量有关信息，且购买成本越高，风险越大，参加制定购买决策的人数也越多。显然，这种购买为市场营销者提供了最好的机会，同时也是最有力的挑战。许多企业派出最优秀的推销小

组，尽可能广泛地接触买方有关人员，为买方提供各种有用的信息和帮助，消除其顾虑，以促成交易。这是最复杂的购买行为类型。如企业为购置新设备，经常组织大规模的采购团体，搜集多方信息，经过严格的审查和研究后才会做出购买决定。

（二）影响生产者购买决策的主要因素

影响生产者用户购买决策的主要因素可分为四大类：环境因素、组织因素、人际因素和个人因素。供应商应了解和运用这些因素，引导买方购买行为，促成交易。



在影响生产者购买行为的诸多因素中，经济环境是主要的。生产资料购买者受当前经济状况和预期经济状况的严重影响，会改变原先的购买方案。此外，生产资料购买者也受科技、政治和竞争发展的影响。营销者要密切注视这些环境因素的作用，力争将问题变成机遇。例如，在农村，一些地方没有通客车，但摩的发展很快。经济发展了，人们出门办事租摩的人多了，生意好了，但是燃料价格上涨使他们增加成本，减少收入。水涨船高，农村交通价格将随之上涨，农民增收受到重大影响。

2. 组织因素

每个企业的采购部门都会有自己的目标、政策、工作程序和组织结构。生产者市场营销者应了解并掌握购买者所在企业内部的组织结构和决策分配情况，只有做到心中有数，才能使自己的营销有的放矢。

小故事链接

两头鸟

从前，某个国家的森林内，住着一只两头鸟，名叫“共命”。这鸟的两个头“相依为命”。遇事向来两个“头”都会讨论一番，才会采取一致的行动，比如到哪里去找食物，在哪儿筑巢栖息等。

有一天，一个“头”不知为何对另一个“头”发生了很大误会，造成谁也不理谁的仇视局面。其中有一个“头”，想尽办法和好，希望还和从前一样快乐地相处。另一个“头”则睬也不睬，根本没有要和好的意思。

如今，这两个“头”为了食物开始争执，那善良的“头”建议多吃健康的食物，以增进体力；但另一个“头”则坚持吃“毒草”，以便毒死对方才可消除心中怒气！和谈无法继续，于是只有各吃各的。最后，那只两头鸟终因吃了过多的有毒的食物而去世了。

3. 人际因素

人际因素指生产者内部参与购买过程的各种角色（发起者、使用者、影响者、决策者、批准者、采购者和信息控制者）的职务、地位、态度、利益和相互关系对购买行为的影响。供应商的营销人员应当了解每个人在购买决策中扮演的角色是什么、相互之间的关系如何等等，利用这些因素促成交易。例如，供应商和企业采购人员之间经常保持非常好的人际关系，这为以后的业务关系的开展打好了基础。

4. 个人因素

生产者市场的购买行为虽为理性活动，但参加采购决策的仍然是一个一个具体的人，而

每个人在做出决定和采取行动时，都不可避免地受其年龄、收入、所受教育、职位和个人特性以及对风险态度的影响。因此，市场营销人员应了解生产者市场采购员的个人情况，以便采取“因人而异”的营销措施。例如，受过良好教育的采购人员，一般会成为理智型购买者，与他们打交道就必须由具有相同层次的人，才有可能达到预期的效果；那种文化程度中等、性情直爽的采购人员，则以讲义气见长，他们更重情感因素，是重复购买的主体力量。

（三）生产者购买决策的参与者

产业用户内参与购买决策过程的所有成员形成一个采购中心。这就涉及到产业用户购买的两个特点：(1)参与购买的决策者众多，有技术专家、高级管理人员、采购专家、财务主管，有时还有最高管理者或产品的实际操作使用者；(2)采购人员多经过专业训练，对所购产品的技术细节有充分了解。因此，产业用户的购买更容易做到理智、科学、经济。

参加采购中心的所有人员具有同一采购目标，并分担决策的风险。具体分析，其中每种角色又有不同，这些角色可概括为以下几种。(1)实际使用者，通常首先由他们提出购买建议。(2)影响者，企业内外一切对最后购买决策有影响的人，如使用者、技术人员、推销员均可能是影响者。(3)决策者，拥有决定权的人。一般情况下，决策者就是采购者，但在交易大而复杂的情况下，决策者可能是企业主管，由他批准采购人员的采购方案。(4)采购者，被企业正式授权具体执行采购任务的人。(5)控制者，能阻止卖方推销人员与企业采购中心成员接触，或控制外界与采购有关的信息流入企业的人，如采购代理人、接待员、电话员、秘书等。

针对上述情况，产业市场的营销人员应具体了解在用户企业中，谁是购买决策的主要参与者，他们各自的影响程度如何，他们的评价标准是什么等等，然后才能制定出有效的推销对策。

小案例链接

对生产者市场推销失败的原因

推销员李宾销售一种安装在发电设备上的仪表，工作非常努力，不辞劳苦地四处奔波，但是收效甚微。您能从他的推销过程找出原因吗？

1、李宾得悉某发电厂需要仪表，就找到该厂的采购部人员详细介绍产品，经常请他们共同进餐和娱乐，双方关系相当融洽，采购人员也答应购买，却总是一拖再拖，始终不见付诸行动。李宾很灰心，却不知原因何在。

2、在一次推销中，李宾向发电厂的技术人员介绍说，这是一种新发明的先进仪表。技术人员请他提供详细技术资料并与现有同类产品作一个对比。可是他所带资料不全，只是根据记忆大致作了介绍，对现有同类产品和竞争者的情况也不太清楚。

3、李宾向发电厂的采购部经理介绍现有的各种仪表，采购部经理认为都不太适合本厂使用，说如果能在性能方面作些小的改进就有可能购买。但是李宾反复强调本厂的仪表性能优异，认为对方提出的问题无关紧要，劝说对方立刻购买。

4、某发电厂是李宾所在公司的长期客户，需购仪表时就直接发传真通知送货。该电厂原先由别的推销员负责销售业务，后来转由李宾负责。李宾接手后采用许多办法与该公司的采购人员和技术人员建立了密切关系。一次，发电厂的技术人员反映有一台新购的仪表有质量问题，要求给予调换。李宾当时正在忙于同另一个重要的客户洽谈业务，拖了几天才处理这件事情，认为凭着双方的密切关系，发电厂的技术人员不会介意。可是那家发电厂以后购买仪表时，又转向了其它供应商。

5、李宾去一家小型发电厂推销一种受到较多用户欢迎的优质高价仪表，可是说破了嘴皮，对方依然不为所动。

6、某发电厂同时购买了李宾公司的仪表和另一品牌的仪表，技术人员、采购人员和使用人员在使用两年以后对两种品牌进行绩效评价，列举事实说明李宾公司的仪表耐用性不如那个竞争性品牌。李宾听后认为事实如此，无话可说，听凭该电厂终止了同本公司的生意关系。

而转向竞争者购买。

原因分析:

1、许多产业用品的购买决策者是工厂的工程师、总工程师等技术人员，采购部门的职责只是根据技术人员的购买决策购买产品，只是购买者而非决策者。

2、生产者市场的采购人员大都具有丰富的专业知识，供应方应当提供详细的技术资料，说明本企业产品优于同类产品之处。

3、推销员应当经常与客户沟通，重视客户对产品的品种规格、性能、质量等方面的要求，及时向公司反馈，在可能情况下按照客户要求予以改进。

4、被列入直接重购名单的供应商应当保持产品的质量和服务质量，提高买方的满意程度，否则，买方将重新选择供应商。

5、该厂资金有限，经营目标是总成本降低，只购买低价实用的仪表。李宾因为没有事先了解该厂的经营目标而碰了壁。

6、推销人员必须关注该产品的使用者和购买者在绩效评价中是否使用同一标准。李宾公司的仪表功能多，结构复杂，易于损坏。而竞争性品牌功能少，结构简单，不易损坏。该电厂在绩效评价中未注意到这个差别，得出的结论有片面性。李宾未认识到该电厂在绩效评价中使用了不同标准，使本公司产品蒙受“委屈”并丧失了销售机会。

(四) 生产者购买决策过程

产业市场购买过程与消费者购买过程有相似之处，但也有许多不同。可以说没有一个统一的格式支配各产业客户的实际购买过程，而仅能归纳出大多数情况下遵循的典型过程。这个过程可分为以下阶段：

1. 提出需要

当企业在经营中发现某个问题，有人提出可以通过增购某些产品和服务来解决时，采购过程便开始了。

2. 确定需要

确定所需产品特性及需要量，如产品的可靠性、耐用程度、价格和其他必备的属性，并按其重要性加以排序。

3. 说明需要

进一步对所需产品的规格型号等作详细的技术说明，并形成书面材料作为采购人员采购时的依据。

4. 物色供应商

可通过工商名录或其他资料查找，也可通过其他企业介绍。然后对这些供应商的生产、供货、人员配备及信誉等方面进行调查，从中选出理想的供应商作为备选。

5. 征求建议

向合格的备选供应商发函，请它们尽快寄来产品说明书、价目表等有关资料，如果是复杂、贵重产品的新购买，更需详尽的材料。卖方企业为得到订单，在这一阶段要特别注意提供详尽的书面申请，除对产品详加介绍外，还须强调本企业的生产能力和资源条件等。

6. 选择供应商

买方企业采购中心的成员们将对各供应商提供的报价材料一一评价，经过比较，做出选择。他们通常特别重视以下因素。(1)交货能力；(2)产品质量、规格；(3)价格；(4)企业信誉及历来履行合同情况；(5)维修服务能力；(6)技术和生产能力；(7)财务状况；(8)对顾客态度；(9)地理位置。采购中心成员可以通过对每位供应商在上述诸方面的表现评分，从中选出最具吸引力的供应商。

7. 签订合约

选定供应商后，买方即正式发出订单，订单上写明所需产品的规格、数量、交货时间、退货条款、保修条件等。双方签订合同后，合同或订单副本被送到进货部门、财务部门及企业内其他有关部门。

8. 绩效评价

产品购进使用后，采购部门将与使用部门保持联系，了解该产品使用情况，满意与否，并考察比较各供应商的履约情况，即对各个供应商的绩效加以评价，以决定今后对各位供应商的态度，如维持、修正或终止供货关系。

总之，产业市场的购买过程比消费者市场复杂得多，卖方企业营销人员应对买方企业内采购工作流程有详细的了解，营销工作才能有的放矢。

三、中间商市场购买行为

中间商处于生产者和消费者之间专门媒介商品流通，供应商应当把中间商视为顾客的采购代理人而不是自己的销售代理人，帮助他们为顾客做好服务。

(一) 中间商购买行为的主要类型：

中间商的购买行为可分为如下四种主要类型：

1、新产品采购。即中间商第一次购买某种从未采购过的新产品。在这种购买情况下，中间商会通过对该产品的进价、售价、市场需求和市场风险等因素进行分析，决定是否购买。例如，领带推销员到某商场进行推销，商场采购人员经过长时间的认真分析产品、消费者的喜好等因素才最终做出购买决定。

2、选择最佳供应商。即中间商对将要购买的产品已经确定，但需考虑选择最佳的供货商。当中间商拟用中间商品牌销售产品时，或由于自身条件限制不能经营所有供应商(而只能是其中一部分供应商)的产品时，就需要从众多的供应商中选择最优者。例如，春兰集团因为产品的质量、服务、激励措施等有力措施的实施，经销商得到很大实惠，深受欢迎。

3、寻求更佳条件。即中间商并不想更换供应商，但试图从原有供应商那里获得更为有利的供货条件，如更及时的供货、更合适的价格、更积极的促销合作等。

4、直接重购。指中间商的采购部门按照过去的订货目录和交易条件继续向原先的供应商购买产品。中间商会对以往的供应商进行评估，选择感到满意的作为直接重购的供应商，在商品库存低于规定水平时就按照常规续购。

(二) 中间商购买过程的参与者

中间商的购买决策过程同生产者用户一样也分为八个阶段，即认识需要、确定需要、说明需要、物色供应商、征求建议、选择供应商、签订合约、绩效评价。

中间商购买过程参与者的多少与商店的规模和类型有关。在小型“方便商店”中，店主人亲自进行商品选择和采购工作。在大公司里，有专人或专门的组织从事采购工作，重要的项目有更高层次和更多的人员参与。这些人和组织分别扮演着6种角色中的一种或几种，像生产者用户那样形成了一个事实上的“采购中心”。虽然不同类型中间商如百货公司、超级市场、杂货批发商等采购方式不同，同类中间商的采购方式也有差别，但是其中也有许多共性。以连锁超市为例，参与购买过程的人员和组织主要有：

1. 商品经理。他们是连锁超级市场公司总部的专职采购人员，分别负责各类商品的采购任务，收集同类产品不同品牌的信息，选择适当的品种和品牌。

2. 采购委员会。通常由公司总部的各部门经理和商品经理组成，负责审查商品经理提出的新产品采购建议，做出购买与否的决策。由于商品经理控制信息和提出建议，事实上具有决定性作用。采购委员会只是起着平衡各种意见的作用，在新产品评估和购买决策方面产生重要影响，并代替商品经理向供应商提出拒绝购买的理由，充当二者之间的调解人。

3. 分店经理。是连锁超市下属各分店的负责人，掌握着分店一级的采购权。美国连锁超级市场各个分店的货源有2/3是由分店经理自行决定采购的。即使某种产品被连锁公司总部的采购委员会接受，也不一定被各个分店接受，加大了制造商的推销难度。

(三) 中间商购买决策过程

如同生产者用户一样，中间商完整的购买过程也分为8个阶段，即认识需要、确定需要、说明需要、物色供应商、征求供应建议书、选择供应商、签订合约和绩效评价。改善交易条件的采购和最佳供应商选择可能跳过某些阶段，新产品采购则会完整地经历各个阶段。

小案例链接

对中间商推销失败的原因分析

某推销员王军销售一种家庭用的食品加工机，努力工作却收效甚微。以下是他的一些推销经历，试分析失败的原因。

1、王军连续数次去一家百货商场推销，采购经理每次都详细了解产品的性能、质量、价格、维修和各项保证，但是拖了月余不表态是否购买，总是说：再等等，再等等。王军认为采购经理无购买诚意，就放弃了努力。

2、王军经过事先调查，了解到某超级市场的购买决策者是该店的采购经理和商品经理。他先找到采购经理做工作，采购经理详细了解产品的性能、质量、价格和服务后同意购买。轻松地过了这一关，李宾很高兴，又找到商品经理介绍产品。商品经理听后沉吟未决，李宾为了尽快促成交易，就告诉他，采购经理已经同意购买。不料商品经理一听这话就说：“既然采购经理已经同意，就不用再找我了。”这笔眼看就要成功的生意又泡了汤。

3、某大型商场采购部经理张先生是一位大学毕业生，从事采购工作多年，业务精通，擅长计算，头脑清楚，反应敏锐，总是从公司利益出发去考虑问题，多次受到商场领导的表扬，有望升为商场副总经理。王军通过耐心地介绍产品和谈判交易条件，终于使他成为客户，并保持了数年的关系。这数年间，王军在征得公司同意的情况下满足了张先生提出的许多要求，如保证交货时间、次品退换、延长保修期、指导营业员掌握产品使用方法和销售技巧、开展合作广告等等；还注意加强感情投资，经常与张先生交流沟通，并在张先生和妻子、孩子生日时送上鲜花和纪念品，双方的关系日益密切。可是，有一天张先生突然通知王军，停止购进他的产品，因为另一家企业提供了性能更加优异的改进型的同类产品。王军听了十分生气，认为张先生一点不讲感情，办事不留余地，是个不可交的人，从此断绝了与张先生的联系，也断绝了与该商场的生意关系。

原因分析：

1、该商场以前未经营过这种产品，要对该产品的价格、服务、市场需求和市场风险等因素作全面分析和预测后才做出决定。王军不了解中间商对新产品的采购过程较为复杂，操之过急而丧失了机会。

2、推销员应当了解中间商内部参与购买过程的各种角色的职务、地位和相互关系对购买行为的影响，该店的采购经理与商品经理之间存在关系不协调现象，王军虽然通过调查探悉该店的购买决策者有哪些，但是未能进一步了解他们相互之间的关系，未能在推销过程中利用有利关系和回避不利关系，从而引起了商品经理的抵触情绪。

3、推销员应当注意分析采购人员的购买风格以制定有针对性的推销策略。加强感情投资最适用于“忠实的采购者”或“情感型的采购者”，而对其它类型采购者的效用则有局限性。张先生是个“最佳交易采购者”，一旦发现产品或交易条件更佳的供应商就立刻转换购买，购买行为理智性强，不太受感情因素支配。对这类采购者，供应商仅仅依靠感情投资难以奏效，必须密切关注竞争者的动向和市场需求变化，随时调整营销策略和交易条件，提供比竞争者更多的利益。王军片面地以为感情投资可以解决一切问题，忽视分析不同购买者的购买风格，忽视提高产品、服务和交易条件的竞争力，采取了意气用事的错误作法。正确的作法是继续与张先生保持良好的关系并及时向本公司反映竞争者的动向，改进产品后再重新进入该商场。

四、非盈利组织市场购买行为分析

（一）非盈利组织的类型

按照不同的职能，非营利组织可以分为三类：

1. 履行国家职能的非营利组织。指服务于国家和社会，以实现社会整体利益为目标的有

关组织，包括各级政府和下属各部门、保卫国家安全的军队、保障社会公共安全的警察和消防队、管制和改造罪犯的监狱等。

2. 促进群体交流的非营利组织。指促进某群体内成员之间的交流，沟通思想和情感，宣传普及某种知识和观念，推动某项事业的发展，维护群体利益的各种组织，包括各种职业团体、业余团体、宗教组织、专业学会和行业协会等。

3. 提供社会服务的非营利组织。指为某些公众的特定需要提供服务的非营利组织，包括学校、医院、红十字会、卫生保健组织、新闻机构、图书馆、博物馆、文艺团体、基金会、福利和慈善机构等。

(二)非营利组织的购买特点

1. 限定总额。非营利组织的采购经费总额是既定的，不能随意突破。比如，政府采购经费的来源主要是财政拨款，拨款不增加，采购经费就不可能增加。

2. 价格低廉。非营利组织大多数不具有宽裕的经费，在采购中要求商品价格低廉。政府采购用的是纳税人的钱，更会仔细计算，用较少的钱办较多的事。

3. 保证质量。非营利组织购买商品不是为了转售，也不是使成本最小化，而是维持组织运行和履行组织职能，所购商品的质量和性能必须保证实现这一目的。比如，医院以劣质食品供应病人就会损害声誉，采购人员必须购买价格低廉且质量符合要求的食品。

4. 受到控制。为了使有限的资金发挥更大的效用，非营利组织采购人员受到较多的控制，只能按照规定的条件购买，缺乏自主性。

5. 程序复杂。非营利组织购买过程的参与者多，程序也较为复杂。比如，政府采购要经过许多部门签字盖章，受许多规章制度约束，准备大量的文件，填写大量的表格，遇有官僚气息严重的人则更加难办。

(三)非营利组织的购买方式

1. 公开招标选购。即非营利组织的采购部门通过传播媒体发布广告或发出信函，说明拟采购商品的名称、规格、数量和有关要求，邀请供应商在规定的期限内投标。有意争取这笔业务的企业要在规定时间内填写标书，密封后送交非营利组织的采购部门。招标单位在规定的日期开标，选择报价最低且其他方面符合要求的供应商作为中标单位。

采用这种方法，非营利组织处于主动地位，供应商之间却会产生激烈竞争。供应商在投标时应注意以下问题：(1)自己产品的品种、规格是否符合招标单位的要求。非标准化产品的规格不统一，往往成为投标的障碍。(2)能否满足招标单位的特殊要求。许多非营利组织在招标中经常附带提出一些特殊要求，比如提供较长时期的维修服务，承担维修费用等等。(3)中标欲望的强弱。如果企业的市场机会很少，迫切地需要赢得这笔生意以维持经营，就要降低标价；如果还有其他更好的机会，只是来尝试一下，则可以提高标价。例如，北京市海淀区1998年改革了政府采购方式，成立政府采购领导小组，通过公开招标的方式集中采购133台空调。此次购买的预算资金为177万元，实际支出108万元，节约69万元，近1/3。

2. 议价合约选购。即非营利组织的采购部门同时和若干供应商就某一采购项目的价格和有关交易条件展开谈判，最后与符合要求的供应商签订合同，达成交易。这种方式适用于复杂的工程项目，因为它们涉及重大的研究开发费用和风险。

3. 日常性采购。指非营利组织为了维持日常办公和组织运行的需要而进行采购。这类采购金额较少，一般是即期付款，即期交货，如购买办公桌椅、纸张文具、小型办公设备等，类似于生产者市场的“直接重购”或中间商市场的“最佳供应商选择”等类型。

五、政府市场购买行为分析

(一)政府市场的购买目的

政府采购的范围极其广泛，按照用途可分为军事装备、通讯设备、交通运输工具、办公用品、日用消费品、劳保福利用品和其他劳务需求等。政府采购的目的为了维护国家安全和公众的利益。具体的购买目的有：加强国防与军事力量；维持政府的正常运转；稳定市

场，政府有调控经济、调节供求、稳定物价的职能，常常支付大量的财政补贴以合理价格购买和储存商品；对外国的商业性、政治性或人道性的援助等。例如印度洋海啸灾难发生后，中国政府和人民积极投入救灾援助，与灾区人民患难与共，支持他们重建家园的努力，截至2005年1月29日对灾区捐助已逾12亿元人民币。

(二) 政府市场购买过程的参与者

各个国家、各级政府都设有采购组织，一般分为两大类：

1. 行政部门的购买组织。如国务院各部、委、局；省、直辖市、自治区所属各厅、局；市、县所属的各科、局等。这些机构的采购经费主要由财政部门拨款，各级政府机构的采购办公室具体经办。

2. 军事部门的购买组织。军事部门采购的军需品包括军事装备(武器)和一般军需品(生活消费品)。各国军队都有国防部和国防后勤部(局)，国防部主要采购军事装备，国防后勤部(局)主要采购一般军需品。在我国，国防部负责重要军事装备的采购和分配，解放军总后勤部负责采购和分配一般军需品。此外，各大军区、各兵种也设立后勤部(局)负责采购军需品。

(三) 影响政府购买行为的主要因素

政府市场与生产者市场和中间商市场一样，也受到环境因素、组织因素、人际因素和个人因素的影响，但是在以下方面有所不同。

1. 受到社会公众的监督。虽然各国的政治经济制度不同，但是政府采购工作都受到各方面的监督。主要的监督者有：

(1) 国家权力机关和政治协商会议。即国会、议会或人民代表大会、政治协商会议。政府的重要预算项目必须提交国家权力机关审议通过，经费使用情况也受到监督。

(2) 行政管理和预算办公室。有的国家成立专门的行政管理和预算办公室，审核政府的各项支出并试图提高使用的效率。

(3) 传播媒体。报刊、杂志、广播、电视等传播媒体密切关注政府经费的使用情况，对于不合理之处予以披露，起到了有效的舆论监督作用。

(4) 公民和民间团体。国家公民和各种民间团体对于自己缴纳的税赋是否切实地用之于民也非常关注，通过多种途径表达自己的意见。

2. 受到国际国内政治形势的影响。比如，在国家安全受到威胁或出于某种原因发动对外战争时，军备开支和军需品需求就大；和平时期用于建设和社会福利的支出就大。布什政府于2006年2月提交的2007年财政预算中有两个最大“亮点”，一是军费开支再次明显增加，二是医疗、农业及教育补贴等项目被严重“缩水”，其中军费开支的增加格外引人注目。根据政府提交的报告，美国2007年的军事预算为四千三百九十三亿美元，比本年度增加百分之六点九。这还不包括用于伊拉克和阿富汗战争的费用。据说，美国政府还将向国会申请用于伊、阿战事的一千二百亿美元特别拨款。两项费用相加，远远超出五千亿美元。美国如此巨额的军费开支，相当于世界上其它一百九十个国家军费支出的总和。

3. 受到国际国内经济形势的影响。经济疲软时期，政府会缩减支出，经济高涨时期则增加支出。国家经济形势不同，政府用于调控经济的支出也会随之增减。例如，我国出现“卖粮难”现象时，政府按照最低保护价收购粮食，增加了政府采购支出。美国前总统罗斯福在经济衰退时期实行“新政”，由国家投资大搞基础设施建设，刺激了经济增长。

4. 受到自然因素的影响。各类自然灾害会使政府用于救灾的资金和物资大量增加。例如，2003年9月，陕西因遭受暴雨袭击，渭河沿岸发生洪水，492万人受灾。灾情发生后，民政部、财政部向陕西紧急下拨救灾应急资金2000万元，用于灾民的临时安置工作。

资料链接

营销视野：工业品营销的技巧

- λ 了解你的顾客如何经营他们的业务；
- λ 展示你的物品和服务如何适合顾客的业务；

- λ 确认你的销售眼前会获益;
- λ 了解顾客如何采购,使你的销售适合他们的采购过程;
- λ 在销售过程中,应同顾客一方中参与采购决策的每个人进行接触;
- λ 同每个决策者就其最关心的信息进行交流;
- λ 成为你的顾客愿意与之建立关系的人或公司;
- λ 确保你所做的每件事情都与你所选定的质量、服务、价格和性能相一致;
- λ 了解竞争对手的优势和劣势;
- λ 努力发挥你的优势;
- λ 训练你的工作人员,使他们了解你公司以及你的客户各方面的业务情况;
- λ 掌握一个既符合你又符合顾客要求的分销系统;
- λ 为你已有的产品开辟新的市场及新的用途;
- λ 用客户服务强化你的产品;
- λ 心中明确牢记你的目标。

资料来源: [美] 乔尔·埃文斯和巴里·伯曼著:《市场营销教程》(上),第 259~260 页,北京,华夏出版社,第 1 版,2001.1。

本章小结

组织市场指工商企业位从事生产、销售等业务活动以及政府部门和非盈利组织为履行职责而购买产品和服务所构成的市场,分为生产者市场、中间商市场、非盈利组织市场和政府市场。不同市场的购买行为存在差异性。生产者购买行为分为直接重购、修正重购和新购三种类型,新购的购买过程最为复杂。供应商应当分析不同购买类型的购买决策的需求特点、参与者、影响程度和评价标准,了解生产者在购买过程中各阶段的具体需求和特点,采取相应的营销策略促进购买。中间商的购买类型分为新产品采购、最佳供应商选择、改善交易条件的采购、直接重购等四种类型。非盈利组织的购买特点有限定总额、价格低廉、保证质量、受到控制、程序复杂等 5 个方面。通常的采购方式是公开招标采购、议价合约选购、日常采购等。政府市场购买组织一般分为行政部门的购买组织和军事部门的购买组织两类。

第五章 营销调研与预测

第一节 市场营销信息系统

一、市场信息的含义与特征

(一) 市场信息的含义

市场信息是一种特定信息，是企业所处的宏观环境的各种要素发展变化和特征的真实反映，是反映它们的实际状况、特性、相关关系的各种信息、资料、数据、情报等的统称。

狭义的市场信息，是指有关市场商品销售的信息，如商品销售情况、消费者情况、销售渠道与销售技术、产品的评价等。广义的市场信息包括多方面反映市场活动的相关信息，如社会环境情况、社会需求情况、流通渠道情况、产品情况、竞争者情况、原材料、能源供应情况、科技研究、应用情况及动向等。总之，市场是市场信息的发源地，而市场信息是反映市场活动的消息、数据，是对市场上各种经济关系和经营活动的客观描述和真实反映。与市场信息混用的提法很多，如“经济信息”、“商业信息”、“市场行情”等，实际上这几个概念是有区别的。

小故事链接

鞋的市场信息

美国一家制鞋公司正在寻找国外市场，公司总裁派一个推销员到非洲一个国家，让他去了解那里的市场，这个推销员到非洲后发回一封电报：“这里的人不穿鞋，没有市场。”

于是公司派出了第二名推销员，他在那里呆了一个星期发回了电报：“这里人不穿鞋，市场巨大。”

总裁还是不满意，于是派出了第三个推销员。他在非洲呆了三个星期，发回了电报：“这里的人不穿鞋，但有脚疾，需要鞋；不过我们现在生产的鞋太瘦，不适合他们，我们必须生产肥些的鞋。这里的部落首领不让我们做买卖，除非我们搞大市场营销。我们只有向他的金库里进一些贡，才能获准在这里经营。我们需要投入大约 1.5 万美元，他才能开放市场。我们每年能卖大约 2 万双鞋，在这里卖鞋可以赚钱，投资收益率约为 15%。”于是，公司总裁决定进入非洲市场。

请问：为什么总裁听了第三个推销员的话才做出决策？

(二) 市场信息的来源与内容

1. 企业内部的市场信息

(1) 物资供应方面的市场信息 (2) 企业营销信息

相关链接

(化名) 是专业生产高档家具的制造商。该集团生产高档家具的历史十三年，其中出口历史有十二年，出口业务占了凯撒集团整个集团业务额的 88.2%，出口的国家 and 地区共有 22 个，主要以欧美市场为主，出口产品品牌使用外商品牌。在 2003 年，金凯撒集团的营业额达到 4.1 个亿，实现利税 2000 多万。

2. 企业外部的市场信息

包括政府机关有关经济活动的方针、政策、法令等，政府发布的经济公报、城市经济信息中心、公用事业单位以及同行企业、科学技术部门的信息等。

相关链接

2005 年江苏省各级消协受理投诉 52275 件，解决 51799 件；解决率为 99.08%。从投诉性质看，质量问题略有上升，以 64.30% 位居榜首，安全和人格尊严方面的投诉有较大幅度下降。根据投诉总体情况，其中电动自行车质量问题贴牌车占 40% 以上，加上拼装车多，市场不规范等原因，电动自行车成为消费热点的同时也成为投诉热点。电池质量、电池的维修与更换

也让消费者烦心。

提问：正规厂家应该从中获取什么信息？

答案：购买正规厂家生产的产品，特别注意充电器的外观标识。

(三) 市场信息的特征

(1) 时效性

市场信息的时效性特点告诉我们：

第一，信息存在的时间和它的效用或价值成反比，过了时效的信息往往失去价值。信息发生到信息提供之间的时间越短，使用价值往往越高，尤其是供求信息、价格信息、股市行情这类变化快的信息。这就要求我们在信息的收集速度、传递速度、加工速度、使用速度上多加努力。（举例，不注意时效性的教训）

第二，要注意区分过去信息和过时信息，两者之间不能划等号，要注意从大量过去的信息（如文献资料）中发掘出有用的适时信息。

第三，要讲究信息的“时”和“效”两全，不可偏废。信息在真实、准确的前提下当然越快越好，越新越好，但一味求其快，求其新而不顾“功效”，不讲究质量，获得的信息必然毫无意义。

(2) 分散性和大量性

我国的社会主义市场已经形成多买方、多卖方、多功能的开放式市场。这就决定了市场信息的分散性和大量性的特点。在市场中买方和卖方的角色在不断交替变换着，他们既是市场信息的发送者，也是市场信息的接受者。同样的信息，宏观控制部门、各种咨询机构、不同性质和规模的单位、甚至个人都可以通过各种文献、各种宣传媒体、网络、正式或非正式的渠道发布信息；另一方面他们又是信息的需求者和接受者，通过报纸、电视、广播、广告不断接受最新信息以指导自己的工作、研究或购物活动。

(3) 可压缩性

信息可以按照特定需要进行汇总和概括。由于市场信息分散且量大，可以通过按照特定的需要进行概括和提炼。

(4) 可储存性

所谓可储存性，是指有价值的市场信息可以保存、复制。通过现代的信息技术录音录像以及转化为文字保存起来。

(5) 系统性

所谓系统性，是指市场信息是由若干具有特定内容和相关性质的市场现象组成，彼此联系、相互作用、相互制约，未经整理的、孤立、凌乱的信息不具备实用价值。其原因在于任何市场现象都是各种因素相互作用的结果，并随着时间和条件的变化而变化，种种因素之间有着直接或间接的制约关系，这些关系的结合，就构成了某种内在关系系统。近年来，由于种种原因，我国的信息市场存在着大量真假混淆的致富信息，上当受骗者叫苦连天。如果在搜集信息时，注意信息的积累，保持其连续性，并进行由此及彼、由表及里、由局部到全局地分析，避免盲目追“热”，就能掌握到较有价值的信息。

(四) 市场信息与信息的区分实例

春节——消费者和理发店主的不同理解

苹果——消费者与水果商的不同理解

小故事链接

卖苹果的故事

人潮拥挤的菜市场大门两侧，摆放着两个卖苹果的摊点。一边的摊主是男的，另一边是个女的，他们同样是卖苹果，上面的明码标价也同样是 1.80 元/500 克，所不同的是，男摊主那儿的苹果鲜亮红润个大清丽，而女摊主经营的苹果则干瘪暗泽歪牙缺嘴，两相对比，女摊主的苹果明显逊色了许多，同样明显的是，男摊主那儿的顾客络绎不绝，而女摊主那儿却

无人光顾。我就是看不懂，那位女摊主哪来那么大的耐心守着那些卖不出的破苹果？

正当我疑惑不解之时，忽见那男摊主走向女摊主，悄声对她说：“快，再开一箱，拣好的搬过来。”我一惊，好奇地问那男摊主：“你们原来是一家？”男摊主说：“是呀，她是我老婆。”我又问：“那为什么她专拣破的卖呢？这样她那儿不是要没生意了吗？”男摊主听后朗声地笑了笑，然后又压低了声音告诉我说：“正是有了对比，我们的苹果才卖得快啊！”

提问：卖苹果摊主获取了怎样的市场信息？

二、市场营销信息系统

1. 内部报告系统

内部报告系统提供企业内部信息，以内部会计系统为主，同时辅之以销售报告系统，集中反映订货、销售、存货、现金流量、应收及应付账款等数据资料，营销管理人员通过分析这些信息，可以发现一些新的问题或新的机会，及时比较实绩与预测目标的差异，进而采取切实可行的改进措施。

2. 市场营销情报系统

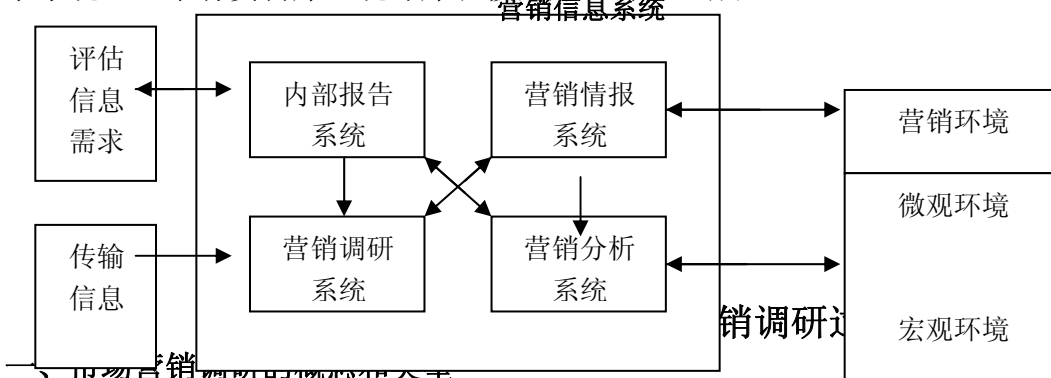
市场营销情报系统用于提供外部环境的“变化资料”，帮助营销主管人员了解市场动态并指明未来的新机会及问题。

3. 市场营销调研系统

市场营销调研系统是指系统地设计、收集、分析和报告与特定营销环境有关的资料和研究结果的活动。

4. 市场营销决策支持系统

市场营销决策支持系统是指企业以一些先进技术分析市场营销数据和问题的营销信息子系统。通常有资料库、统计库和模型库三部分组成。



1. 市场营销调研的概念

市场营销调研就是应用科学的方法，有目的、有计划、有系统地收集、整理和分析研究有关市场营销方面的信息，并且提出调研报告，以便帮助管理者了解营销环境，发现问题及机会，作为市场预测和决策的依据。

相关案例

失败的市场调研

在美国软饮料市场，可口可乐的市场占有率从二次大战后的 60% 一直下降到了 1983 年的 24%。令可口可乐公司不安的是，在自己的市场占有率逐渐减少的同时，百事可乐的市场份额却略有上升。当时，百事可乐在许多城市进行“消费者口味测试”的市场调研活动。这些随机口味测试表明，美国人更喜欢百事可乐所带的甜味，而不是可口可乐那种干爽味。在这种情况下，可口可乐也匆匆搞起了自己的口味测试，结果令人颇为失望，可口可乐在自己的口味测试中也输给了百事可乐。

新可乐的推出——口味测试报告使得可口可乐的决策层和管理层都相信，消费者更喜欢百事可乐的甜味，不喜欢可口可乐的爽味。于是，修改可口可乐秘方的“堪萨斯项目”于 1983 年开始启动。经过一年的捣鼓后，可口可乐的新配方在实验室里取得成功。

新一轮的市场调研开始了，花了四百万美元代价，开展了 190,000 次品尝实验，参加者

来自各个年龄组，包括全国的每个地区。

其结果主要有：

1、在口味测试中，可口可乐以 10-15 点落后于百事可乐，而新可口可乐以 8-6 点击败百事可乐。新可口可乐也击败了老可口可乐。

2、盲测结果表明，消费者对新可口可乐的满意度超过老可口可乐十点，为 55%对 45%。

3、消费者允许看到商标的情况下，对新可口可乐的满意度更高了，为 61%对 39%。

这些数据，使管理层确信必须推出新可口可乐。1985 年 4 月 23 日，可口可乐公司总裁罗伯特·戈伊祖塔 (Roberto Goizueta) 正式宣布推出新可口可乐，同时停止生产老可口可乐。

抵制——消费者对转产的抵制随着新可口可乐的上市立即就开始了。成千上万的人拨通亚特兰大总部的 800 电话号码，平均每天有 1500 个抗议电话，抗议信件也像雪片一样飞来。可口可乐公司依然幻想，消费者们在尝试了新饮料后会喜欢上它。在 1985 年 5 月的一个月里，公司在 45 个城市举行新可口可乐“滚动”派对，共送出 100 万罐饮料，但是几乎每一次他们得到的都是一阵阵抗议声，消费者要求老可口可乐回来。许多人根本不想去喝新可乐，因为他们对新可乐的存在就十分愤怒。

老可乐回归——当消费者的反对像滚雪球一样越滚越大时，可口可乐公司密切关注着公众舆论的变动。市场调研一直没有中断，6 月份调研表明，已只有 49%的人表示喜欢新可乐，而 51%的人喜欢老可乐。7 月初，对 900 人的每周一次的调研表明，喜欢新可乐的人数只占 30%，有 70%的人喜欢老可乐。7 月 11 日，可口可乐公司宣布了“经典可口可乐”恢复上市。

总结——市场调研在整个项目决策过程中都是举足轻重的：

1、可口可乐的市场占有率在下降，而百事可乐的攻势咄咄逼人，这是事实。

2、百事可乐的口味比可口可乐好。市场调研的结论是正确的。

3、新可乐口味比老可乐好。市场调研的结论也是正确的。

4、可口可乐的其他营销参数比对手强，这也是事实。

实际上我们认为，“推出新可乐”的决策并没有错误，错误的决策是“停止生产老可乐”，因为后者没有足够的调研信息依据。

2. 市场调研的类型

(1) 探索性调研

企业在情况不明时，为找出问题的症结，明确进一步调研的内容和重点，需进行非正式的初步调研，收集一些有关的资料进行分析。

相关案例

某企业发现最近一段时间产品的销量下降了，企业要寻找销量下降的原因：

■ 产品质量下降？

■ 价格问题？

■ 销售渠道？

■ 广告宣传？

■ 新的竞争产品上市？

■ 消费者消费观念改变？

解决的办法：在小范围内找一些专家、业内人士、用户等以座谈会形式进行初步询问，或参考类似的实例，以发现问题所在，为进一步调查做准备。通常这一种方式就是定性的调查方法。

(2) 描述性调研

在已明确所要研究问题的重点与内容后，拟定调研计划，对所需研究总体进行认知性研究。帮助调研者认识事物，揭示事物的本来面目。

例如，消费者行为调查，调查谁？谁在何处何时购买了何物，为何购买，信息从何获得，购买多少，怎样购买？

(3) 因果分析调研

因果分析调研是为了分析市场变量之间的因果关系，收集有关市场变量的数据资料，运用统计分析和逻辑推理等方法，判明何者是自变量，何者是因变量，分析自变量变动对因变量的影响。

例如包装对销售量的影响变化。影响产品销售量的因素有许多，如质量、价格、广告、品牌、包装、外界环境等。如果单独研究包装对产品销售量的影响变化，必须剔除其他变量对销售量的影响。此时，产品销售量是结果，属于因变量，包装是引起结果的原因，属于自变量。通常采用实验法进行研究。

二、市场营销调研的程序

有效的营销调研一般包括五个步骤：

确定问题的研究目标→制定调研计划→收集信息→分析信息→提出结论

相关案例

蜂蜜酒调研案例

山东某食品企业，通过技术攻关掌握了蜂蜜酒的生产工艺，并申请了技术专利。该企业对产品非常有信心，认为蜂蜜酒能够滋补保健，对神经衰弱、失眠具有很好的治疗作用，因此市场主要是老年人，应该走商超渠道。

确定问题的研究目标：产品的定位、价格定位、销售渠道

制定调研计划：山东某城市进行人员访问

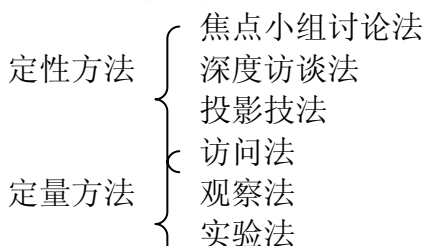
收集信息：大部分人对蜂蜜酒的口感评价很高，口感醇厚，回味悠长，同时酒体清澈，无悬浮物。大部分人认为包装应该更洋气一些，价格在150~200元之间。大部分消费者不是非常重视蜂蜜酒的保健功能，问卷调查显示只有34%的消费者认可其保健功能，而60%的人则认可它的美容养颜功能。

分析信息并提出结论：根据蜂蜜酒的特点，该企业最终将蜂蜜酒定位于：美容、保健、延缓衰老、促使皮肤细腻的女士酒。一方面，强调其功能不是保健，而主要是美容，能够永葆青春；另一方面，定位于女士酒，具有白酒的特征，这就为女士在餐桌上找到了一种独特、高档的酒饮品，提高了其饮用的作用。蜂蜜酒不仅能够满足你的交际要求，而且同时能够满足城市白领对美容养颜的要求，是一种天然的营养品。

“蜂蜜酒适合在哪里销售”？目前保健酒的主要销售渠道是礼品、家庭、餐饮三类。其中餐饮是主要渠道。在调查中，大部分业务员反馈信息显示大部分经销商、导购员认为在高档酒吧、西餐等地方比较合适。重点放在夜场（KTV、夜总会）、餐饮（高档西餐厅）上。

三、市场营销调查方法

(一) 市场营销调查方法



小故事链接

区分定性方法与定量方法的故事链接

小马和他的妈妈住在绿草茵茵的十分美丽的小河边。除了妈妈过河给河对岸的村子送粮食的时候，他总是跟随在妈妈的身边寸步不离。他过的很快乐，时光飞快地过去了。

有一天，妈妈把小马叫到身边说：“小马，你已经长大了，可以帮妈妈做事了。今天你把这袋粮食送到河对岸的村子里去吧。”小马非常高兴地答应了。他驮着粮食飞快地来到了小河边。可是河上没有桥，只能自己淌过去。可又不知道河水有多深呢？犹豫中的小马一抬头，

看见了正在不远处吃草的牛伯伯。小马赶紧跑过去问到：“牛伯伯，您知道那河里的水深不深呀？”

牛伯伯挺起他那高大的身体笑着说：“不深，不深。才到我的小腿。”小马高兴地跑回河边准备淌过河去。他刚一迈腿，忽然听见一个声音说：“小马，小马别下去，这河可深啦。”小马低头一看，原来是小松鼠。小松鼠翘着她的漂亮的尾巴，睁着圆圆的眼睛，很认真地说：“前两天我的一个伙伴不小心掉进了河里，河水就把他卷走了。”小马一听没主意了。牛伯伯说河水浅，小松鼠说河水深，这可怎么办呀？只好回去问妈妈。

马妈妈老远地就看见小马低着头驮着粮食又回来了。心想他一定是遇到困难了，就迎过去问小马。小马哭着把牛伯伯和小松鼠的话告诉了妈妈。妈妈安慰小马说：“没关系，咱们一起去看看吧。”

小马和妈妈又一次来到河边，妈妈拿了一把长长的尺子量了量，小河只有 50 厘米深，刚刚到小马的膝盖。

故事启示：牛伯伯和小松鼠的话是对小河的定性研究，马妈妈的精确测量属于定量研究。

（二）调查问卷的设计

1. 问卷的设计原则

问卷的设计是否完善，直接影响到调查结果的质量，因此，在设计问卷时，应注意以下原则：

（1）被调查者愿意回答。由于市场调查没有法律约束力，被调查者没有必须回答问题的义务，因而只有被调查者愿意回答，才能达到调查的目的。否则，市场调查将流于形式。这就要求问卷不能用命令式，所用语言和所提问题要尽量有礼貌和有兴趣，尽可能得到消费者的合作，以提高调查质量。如果涉及到被调查者隐私话题或敏感话题，如家庭收入多少，是否存在家庭暴力等，尽可能婉转地提出。调查家庭收入可以提供几档以供选择，调查家庭暴力以第三者的角度提问等等。设计的问题要达到一个重要的目的，即让被调查者如实而且自愿地回答。

（2）被调查者回答方便。由于被调查者的文化水平、理解能力等存在差异，在设计问卷时要注意让其回答起来方便。例如，尽可能划 0 或×，少写文字；所提的问题清楚明了；尽量少用专业名词；问题出现的顺序由简到难等。

（3）便于数据整理。为了提高数据整理的方便性和准确性，问题的排列及回答的符号、位置等都应科学合理设计。

2. 问卷的基本结构

（1）问候及填写说明。以亲切的口吻问候被调查者，使被调查者感到礼貌、亲切，从而增加回答问题的热情。简要说明填写要求，以提高调查结果的准确性。

例如：女士，先生：您好！

我是×××，××大学商学院学生，为了解空调市场情况，特利用课余时间从事电话访问，请您拨给我们 20 分钟时间请教您一些问题，谢谢您的合作。

（2）调查内容。问卷的主体部分，由各种问题组成。而问题的设计是由调查的目的以及调查的对象决定的。主要包括问题及其回答方式（主要组成部分）、编码。

相关案例

消费者权益保护意识调查中的主题内容

1. 当您发现买到假货后，您的第一想法是——

A 认倒霉 B 立即找卖主理论 C 找产品生产者赔偿 D 到消协投诉

2. 如果您与销售商私下调节不成，您会先去找哪个部门？

A 派出所 B 居委会 C 消协 D 法院

3. 当发现厂商或经销商公然侵犯您的合法权益时，您会采取什么行动？

A 放弃向该厂商或经销商购买 B 私下解决 C 媒体曝光 D 诉诸法律

(3) 被调查者基本情况。包括被调查者的性别、年龄、职业、文化程度等，根据调查需要，选择列出，其目的是便于进行资料分类和具体分析。有时这些内容可以放在问卷的最前面。

3. 问卷的提问技术

(1) 封闭式提问。

封闭式提问是指在问卷中已拟定了各种可能的答案，被调查者只能从中选择。这种提问方式的优点是被调查者回答问题容易，所得资料较准确，因而成为目前进行市场调查的主要提问方式。缺点是问卷设计花费的时间较多，不能得到更多的信息。

包括：二项选择题、多项选择、填入式问题、顺位式问题、态度评比测量、矩阵式问题和比较式问题

例如： a. 二项选择法实例

你是大学生吗？

A 是 B 否

b. 多项选择法实例

你喜欢下列哪一种牌号的牙膏？（在你认为合适打V号）

中华 芳草 洁银 洁士 黑妹 其他

c. 顺位式问题实例

你选用空调的主要条件是（将答案按重要顺序 1, 2, 3...填在下面方格中）

价格便宜	外型美观	维修方便
牌子有名	经久耐用	噪音低
制冷效果	耗电量低	其他

d. 态度评比测量实例

您认为李宁牌运动鞋弹性怎样？

A 很好 B 比较好 C 一般 D 差 E 很差

e. 比较式问题实例

请比较下列不同品牌的可乐饮料，哪种更好喝？（在您认为最好的品牌方格中划V）

娃哈哈	可口
可口	百事
百事	娃哈哈

f. 矩阵式问题实例

请评价以下观点：

赞同 无所谓 不赞同

我喜欢食堂的饭菜
食堂很不卫生
食堂打饭排队很不方便
粮食涨价，食堂的饭菜贵点是应该的

(2) 开放式提问。

开放式提问是指调查的问题不列出答案，由被调查者根据自己的体会或看法随意填写。其优点是设计问题容易，并可以得到被调查者建设性的意见。缺点是受被调查者文化水平、态度等的影响，有时可能得不到准确的信息。

例如：请列出你对食堂的看法和建议？

调查问卷的设计样本请参见本章后面的问卷参考。

(三) 与调查对象接触的方法

1、邮寄问卷

优点：调查范围大、费用低、被调查者有充分的思考时间

缺点：时间长、回收率低

2、电话访问

优点：时效性强、费用低、速度快、灵活性强

缺点：所获得的资料范围较窄

3、面谈访问

优点：比较灵活、调查结果的质量较高

缺点：费用高

4、网上访问

优点：费用低、速度快、保密性好

缺点：调查的信息真实性差、调查对象范围有限、需要技术支持

第三节 市场需求预测

一、市场需求与市场预测的概念

1、市场需求

市场需求是指一定的顾客、在一定的地理区域、一定的时间、一定的市场营销环境和一定的市场营销方案下购买的总量。

2、市场预测

市场预测就是在市场调研的基础上，利用一定方法或技术，测算一定时期内市场供求趋势和影响市场营销因素的变化，从而为企业的营销决策提供科学的依据。

二、市场预测应遵循的原则

- 1、市场预测具有一定的连贯性
- 2、市场预测的相关性
- 3、市场预测具有一定的类推性

三、市场预测的分类与程序

（一）分类

- 1、按性质分：定性预测和定量预测
- 2、按内容分：市场潜在需求量预测，市场占有率预测，产品生命周期预测，新产品开发与推广预测，市场销售量预测。
- 3、按时间划分：短期预测、中期预测、长期预测。

（二）程序

- 1、确定目标，2、收集和分析有关资料，3、建立预测模型，4、选择预测方法进行预测，5、分析评价，6、修正预测结果。

相关案例

彩电市场需求预测分析案例

月，明星电器公司市场信息部的办公室里，经理李长浩望着办公室桌的一堆文件资料而沉思。上周，公司领导班子已下达任务，要求他们在年底之前对未来五年全国彩电需求情况做出趋势分析，同时要求在近期解决 2000 年至 2004 年公司的目标市场和优先发展产品的问题。

1998 年以来，中国的彩电工业发生了一系列重大的事件，这些事件就连西方市场经济发展历史过程中都未曾出现过，其剧烈程度和影响力，超过了被经济学家所称的“过度竞争”，是一种“超过度竞争”。这种竞争主要体现在以争夺市场份额为核心的价格战越演越烈，许多彩电企业甚至不惜血本，以低于成本价销售彩电，企业效益急剧滑坡。也有的企业销售低价贴牌机，走私国外之器件，损害了国家利益，也威胁到整个彩电行业的生存和发展，明星电器公司也卷入这场大战之中。

价格战的频频爆发，主要是因为有限的市场容量和不断扩大的产量之间的矛盾造成的。由于彩电一条装配线的进口价格只在 150 万到 700 万美元之间，而且技术也只是电子原器件的组装和外围技术，相对简单，因此彩电行业的进入屏障低，加上彩电导入期时国内巨大的

市场规模，自然造成了大量企业涌入。这样生产能力越来越大，产量也逐年上升，但由于市场容量有限，因此生产能力利用率比较低。（见表1）

表1 1995—1997年全国彩电生产能力利用率

	1995	1996	1997
产量（万台）	1912	2095	2496
生产能力（万台）	4079	4479	4650
生产能力利用率	0.47	0.47	0.54

资料来源：《中国电子工业年鉴》1996—1998

到目前为止，彩电的生产能力已经达到5000万台以上，远远大于国内市场容量。因此，彩电降价行为，都是市场竞争“逼”出来的。面对有限的客源和自身无限的发展欲望，商家往往会低于市场上其他厂家同类产品的价格主动或被动地参与市场角逐，与其竞争对手争夺市场，争夺“商机”，从而摆脱危机，不断提高品牌市场占有率和拥有更大的市场份额。

那么，国内彩电市场还有没有潜力可挖？李长浩带着这个问题，时而翻阅资料，时而抄抄写写。一份简报显示：我国城镇1998年彩电拥有率已经达到105.43%，基本已经饱和，但有很多彩电产品已经进入了更新换代期，据彩电行业专家和用户判断，彩电的生命周期为12—14年，并且随着经济的发展，城镇里一户多机的现象也越来越多，拥有率达到200%也是可能的。农村彩电拥有率只有32.5%，农村市场目前潜力还是很大，尤其是今年开始的全国大范围的农用电网改造和农村电价综合整治，农村地区的市场环境改善对正处于消费成长期的中国广大农村地区肯定会在数年之内，迅速形成消费高潮。国家经委的有关专家预测，到下个世纪初，我国将迎来第三个家电销售高峰。

研究未来五年全国城乡彩电市场前景除了定性分析外，还必须有数据的支持。李长浩翻阅《中国统计年鉴》、《中国电子工业年鉴》等有关资料，得到了历年来全国城乡家庭彩电拥有量，居民户数、彩电年产量以及全国城乡居民生活水平情况等资料，（见表2—8）。此外，公司市场部于上月面对全国进行了一次问卷调查，主要涉及未来五年内家庭彩电的购买意向，共发放问卷600份，面向城市400份，面向农村200份，其中有效问卷分别为382份和168份，统计结果如表9所示。

预测方法的选择是个至关重要的问题，李长浩经过反复琢磨，认为至少有以下两个方法可供选择。方法一：采用回归分析预测法。首先，选择自变量，对影响彩电需求水平的相关因素，如购买者因素、购买力因素、购买动机因素和社会、环境因素展开定性分析，在此基础上，选择可易得到的，相关系数较大的相关因素作为自变量。然后在此基础上，建立回归分析模型。方法二：采用时间序列趋势外推法。首先，利用时间序列分析法中的线性趋势外推法分别预测未来的彩电百户拥有量和城乡户数。然后据此推算未来彩电的总需求，彩电总需求包括彩电新增需求和更新需求，计算公式如下：

彩电总需求=彩电新增需求+彩电更新需求

第N年城镇（农村）彩电新增需求

=第N年城镇（农村）户数×第N年城镇（农村）百户彩电拥有量-第（N-1）年城镇（农村）户数×第（N-1）年城镇（农村）百户彩电拥有量

第N年城镇（农村）彩电更新需求

=第（N-T）年城镇（农村）户数×第（N-T）年城镇（农村）彩电百户拥有量-第（N-T-1）年城镇（农村）户数×第（N-T-1）年城镇（农村）彩电百户拥有量

式中：T为彩电的生命周期

采用方法一，只需要彩电百户拥有量和城乡户数数据资料，且计算方法简便，但效果如何？若采用方法二，需要更多的影响彩电需求的相关因素的历史数据，就已有的资料，建立回归模型能否达到预期的要求？看来预测方法的选择还得费番脑筋。需要进一步分析的是，供需相比（包括总量和结构），彩电市场还有没有发展的空间？明星电器公司在生产战略上应作如何调整？李长浩又陷入了深深的深思。

提问：1、市场预测的基本步骤是什么？

2、通过对全国城乡彩电市场的预测分析，你认为未来城乡彩电需求有什么特点？

四、市场需求预测方法

（一）定性预测法

1、购买者意向调查法

既在营销环境和条件既定的情况下，预测顾客可能购买些什么。在顾客购买意向非常明显时，此法特别有效。

美国有几家调查公司曾作过主要耐用消费品的消费者购买意向调查，如，向消费者提出：在未来6个月里你打算买汽车吗？答案有六种不同的选择，即：

肯定不买、不大可能、有点可能、很有可能、非常可能、肯定购买

当然，还要补充调查消费者目前和将来的个人财务状况和对经济前景的预测。然后，耐用消费品制造商即可根据这些调查结果安排自己的生产。

在产业市场上，各种调查公司也作这类调查。采用此法预测的结果，大多同实际情况的偏差率在10%以内。

2、销售人员意见调查法

在无法对购买者进行询问的情况下，企业可要求它的推销人员对未来需求做出估计。

例如，某公司每年8月份为其推销人员准备一些表格或卡片，每张卡片用于一种产品的一家主要客户，记上前6个月该客户的购买量，每张卡片上还有一空白处，留给推销人员填上自己对该客户下年需求的预测。对前6个月未曾购买但去年曾经买过该产品的客户，则备有另一种卡片供推销员填写。对此，再备一些空白卡片供推销人员填写可能的新客户及其购买量的预测。

当然，对推销人员的推算结果必须做一些必要的修正。他们可能有某种片面性，如，天性乐观或悲观；由于近期的成功或挫折，使他们的推测可能走极端；由于所处地位的限制性，他们通常意识不到宏观经济的发展变化及其影响，以及企业整个营销计划对未来市场销售的影响。如果企业熟知每个推销人员在预测时常有的片面性，那么修正后的结果将是相当可信的。因为，推销人员毕竟较其他任何人更熟悉、更接近顾客，从而也更能把握未来销售的发展趋势。

3、专家意见法

营销者有时可求助于企业外部的专家预测未来需求，专家包括分销商、供应商、营销咨询顾问及贸易协会成员等。例如，汽车制造公司可定期要求它的分销商们对汽车市场的短期需求做出预测。也有不少企业向一些著名的经济预测专业公司购买关于宏观经济趋势和行业发展的情报。专门从事市场调查预测的公司，较一般厂商掌握更多有价值的情报资料，雇用较多的预测专家，因此，它们对市场需求的预测可能提供更全面的信息。

还有些企业组成特别专家小组对某项特殊问题进行预测，把专家们聚集在一起互相交换意见，得出整个小组的结论，这称为“小组讨论法”。也可要求每位专家单独提出他的预测，然后由专项负责人员将各专家的意见综合起来得出一个结论，这称为“单独预测集中法”。或者由每位专家分别提出个人预测，然后由专项负责人员综合修正后发回各个专家再进行个人预测，专项人员再修正，如此循环往复，直到得出接近统一的结论为止，其特点是各个专家彼此不见面、不知名，这称为“德尔菲（Delphi）法”。

4、市场试销法。

购买者并无具体购买计划或其购买意向变化无常，或者专家也难以估计的情况下，可直接进行市场试销。在预测某种新产品的销售，或者预测某种老产品在某一新地区，或通过某种新渠道销售的前景时，市场试销法特别适用。

（二）定量预测法

1、时间序列预测法

许多企业是根据过去的销售实绩，预测未来销售发展趋势的。这首先要通过统计分析方

法，证明企业历年的销售数据确实具有连续性的因果关系，然后才可用作预测未来销售发展趋势的依据。

某种产品历年销售量(Y)的时间数列，可按趋势(Trend)、周期(Cycle)、季节(Season)和意外事件(Erratic events) 4个主要因素进行分析：

(1) 趋势(T)。即人口、资金构成和技术等要素发展变化的基本情况。这可从过去的销售曲线的变化规律中推测出来，也可看作是过去销售曲线的自然延伸。

(2) 周期(C)。即经济周期波动的影响，剔除周期性的影响，对中期预测相当重要。

(3) 季节(S)。指一年中销售变化的周期固有模式，如，与日、周、月或季节相关的规律性变动。这种变动往往是与气候、假日、交易习惯，甚至顾客上下班时间相联系的。季节性模式常作为短期销售预测的一种依据。

(4) 偶然事件(E)。包括暴风雪、火灾及其他偶然性的灾害、动乱等。这些因素都是可能遇到而又无法预测的，根据历史资料进行销售预测时，应剔除这些偶然因素的影响，以求得较规范的销售行为模式。

总之，时间序列分析法就是根据上述4个要素(T, C, S, E)分析原始销售数列，再结合这些要素预测未来的销售。例如，某电视机商行今年售出12000台新产品，现在预测明年10月份的销售量。已知长期趋势是每年销售递增5%，因此，明年的总销售量估计为12600(=12000 × 1.05)台。但由于经济环境的波动，预计明年的销售量只能达到正常情况下的90%，即11340(=12600 × 90%)台。如果每月的销售量相等，那么，月平均销量应是945(=11340 ÷ 12)台。然而，10月份通常是销售量高于平均值的月份，季节指数为1.3。因此，预计明年10月份的销售量可能达到1228.5(=945 × 1.3)台。此外，预期不会发生偶然事件，如，颁布新法规、发生社会动乱等，所以对明年10月份销售量的最好预计是1228.5台。

2、因果分析预测法

实际上，有许多因素在不同程度上影响产品销售，需求统计分析就是用来发现那些影响销售的重要因素，以及这些因素重要程度的一种方法。这是，最常见的影响因素是价格、收入、人口和促销。

需求统计分析法将需求量(Q)看作一个因变量，然后设法将它分解为若干独立变量的函数，即，运用多元回归分析方法，可找到最主要的影响因素和最好的预测方程式。

例如：美国某软饮料公司运用统计分析方法，发现影响某州软饮料需求量的最主要因素是年均温度和人均收入，它的表达方程式是：

$$Q = -145.5 + 6.46x_1 - 2.37x_2$$

式中：X1—该州年均温度(华氏) X2—该州人均收入(百美元)

如，新泽西州年均温度为54，年人均收入为24，利用上述公式可得出新泽西州人均软饮料需求量：

$$Q = -145.5 + 6.46(54) - 2.37(24) = 146.6$$

而实际的人均购买额为143。如果将此方程式用于其他州的软饮料销售预测也比较准确，那么，就可作为一个有效的预测工具。公司可预测下一年各州的年平均温度和年人均收入，据此推断下一年销售情况。

问卷设计参考

调查问卷

尊敬的顾客朋友：您好！

适逢新春佳节之际，北京环宇公司祝您新春愉快，万事如意！我们为了更好地为您服务，我们公司正在开发系列新产品，我们十分想听听您对新产品的意见，请您在百忙中予以合作，感谢您的支持！

填写说明：请在选项上划勾。

一、认为您工作或生活的室内空气品质状况：

①很好 ②较好 ③一般 ④较差 ⑤很差

二、 您认为影响室内空气品质的主要原因有:

①尘埃 ②烟味 ③臭味、异味 ④细菌、病毒 ⑤缺氧

三、 您希望采取下列哪种方法改善室内空气品质:

①开窗 ②空气清新机 ③换气扇 ④换气机 ⑤空气清新机、净化片

四、 您对空气清新机这类产品:

①使用过 ②大致了解 ③仅听说过 ④一无所知

五、 您对换气机这种产品:

①非常了解 ②大致了解 ③仅听说过 ④一无所知

六、

1. 关于空气清新机和换气机,您认为是:

①同种产品两种名称 ②同种功能,两种产品 ③不同产品,不同功能 ④不同产品,功能相似

2. 下列特征,您认为: 属于清新机的有: 属于清新机的有

①向室内输送新鲜空气。排除污浊空气 ②室内空气反复循环、过滤,保持空气清洁 ③使用一段时间后效果降低 ④窗上安装不方便 ⑤防治空调病

七、 对空气清新机这类产品:

1. 您是否愿意购买

①愿意 ②不愿意

2. 您愿意购买的主要原因是

①改善、净化室内空气 ②预防呼吸道疾病 ③保持身心健康 ④消费时尚

3. 不愿意购买,是出于何种考虑

①不知道有这类产品 ②非生活必需品 ③不需要 ④市场上没有满意的这类产品 ⑤没有支付能力 ⑥已经拥有

八、 您一般通过哪些渠道得到有关家电产品的信息:

①商场 ②报纸 ③杂志 ④电视 ⑤广播 ⑥新闻报道 ⑦展销会 ⑧亲朋好友推荐

九、 对空气清新机这类产品:

1. 您希望具备哪些主要功能

①除尘 ②除烟味 ③除臭味、异味 ④消毒、灭菌

2. 还需要哪些附加功能

①电脑显示 ②红外感应 ③自动提示更换过滤网 ④散发香味 ⑤产生负离子 ⑥热敷美容

3. 您希望产品的设置方式是:

①立式 ②挂式 ③吊顶式 ④窗式

4. 您对该产品操作方式的要求:

①手控 ②遥控 ③电脑控制

1. 您认为这类产品的合理价格是:

①400元以下 ②400-700元 ③700-1000元 ④1000元以上

6. 您认为空气清新机在外观上应体现哪些特点:

①豪华气派 ②小巧精致 ③注重实用,不刻意追求外观美 ④时尚性,富有文化品味

十、 您的个人及家庭情况

1. 性别: ①男 ②女

2. 年龄: ①18岁以下 ②19-28岁 ③29-40岁 ④40-50岁 ⑤50-60岁 ⑥60岁以上

3. 婚姻: ①已婚 ②未婚

4. 文化程度: ①初中以下 ②高中 ③大专 ④本科以上

5. 职业: ①工人 ②管理人员 ③机关干部 ④服务业人员 ⑤科教文卫人员 ⑥三资企业

职员 ⑦个体经营者 ⑧离退休人员 ⑨学生

6. 家庭人数：①2人 ②3人 ③4人 ④本科及以上

2. 家庭平均月收入：

3. ①1000元以下 ②1000-1500元 ③1500-2000元 ④2000-3000元 ⑤3000-5000元 ⑥5000元以上

8. 居住面积：

①20平方米以下 ②20-40平方米 ③40-60平方米 ④60-80平方米 ⑤80-100平方米 ⑥100平方米以上

十一、您对开发空气清新机这类产品有何建议？

本章小结

本章主要讲述市场营销调研以及需求量测量的基本理论。通过本章的学习，读者可以了解市场信息的概念以及营销信息系统的构成，可以通过阅读相关案例对市场营销调研的概念和程序初步了解，可以掌握问卷设计的基本技能，同时还可以了解到一些常用的市场需求量的预测方法。

市场信息是一种特定信息，是企业所处的宏观环境的各种要素发展变化和特征的真实反映，是反映它们的实际状况、特性、相关关系的各种信息、资料、数据、情报等的统称。企业市场信息的来源主要来自两方面：企业内部的市场信息和企业外部的市场信息。企业通过营销信息系统收集各方面的市场营销信息。市场营销调研是企业收集市场营销信息的途径之一。市场营销调研就是应用科学的方法，有目的、有计划、有系统地收集、整理和分析研究有关市场营销方面的信息，并且提出调研报告，以便帮助管理者了解营销环境，发现问题及机会，作为市场预测和决策的依据。有效的营销调研一般包括五个步骤：确定问题的研究目标，制定调研计划，收集信息，分析信息，提出结论。营销人员进行营销调研应该具备的一项技能：问卷的设计。

在市场调研的基础上，利用一定方法或技术，测算一定时期内市场供求趋势和影响市场营销因素的变化，这就是市场预测方法。本章分别对定性预测方法和定量预测方法作了介绍。定性预测方法主要有：购买者意向调查法，销售人员意见调查法，专家意见法，市场试销法；定量预测方法主要有：时间序列预测法，因果分析预测法。

第六章 企业战略和营销管理

在动态的环境中生存和发展，企业不但要善于创造顾客并满足其欲望，还必须积极、主动地适应不断变化的市场。战略规划是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境、市场，为长期生存和发展而进行的谋划和思考，是事关企业大局的科学规划，是市场营销管理的指导方针。

第一节 企业战略与战略规划

战略一词本来是战争用词，主要意思是为战胜对手进行总体上的谋划。现在战略的概念被广泛地用于商业活动中，显然是由于在商业活动中存在两个不争的事实：

(1) 商业竞争的激烈；

(2) 战略的正确与否关系到企业或其他组织的生死存亡。

企业战略是企业面对激烈变化和竞争的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划，这种谋划主要包括确定企业总体方向并为实现方向制定行动方案两大部分。战略管理即企业对自身的战略进行计划、组织、领导和控制的全过程。

小案例链接

联想人对战略的理解

联想集团总裁柳传志某次在西安科技电子大学讲话时，关于战略问题讲了如下一段话：“我们常把制定战略比喻为找路。在前面，草地、泥潭和道路混成一片无法区分的时候，我们会反反复复细心观察，然后小心翼翼地、轻手轻脚地去踩、去试。当踩过三步、五步、十步、二十步，证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候，则毫不犹豫，撒腿就跑。这个去观察、去踩、去试的过程是谨慎地制定战略的过程，而撒腿就跑则是坚决执行的过程。”

陈惠湘先生在其《联想为什么》一书中总结联想的成长过程时对战略的理解为：什么是企业战略？企业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪儿投。

战略如果没有明确的目标，那就只能成为一个空洞的幻想。战略目标一是要合理，二是制定之后必须坚定不移地去做。

一、企业战略的特性

不论战略及战略管理的定义有多少表述，都必须看到企业战略具有的以下特性：

1. 全局性

它是以企业大局为对象，根据企业整体发展的需要而制定的。规定的是企业整体的行动，所追求的是企业的整体效果。虽然它也包括企业的局部活动，但是这是作为整体行动的有机组成部分在战略中出现的。

案例分析：追求全网利益

电信业中固定电话业务的最大特点是全程全网联合作业，所以就一定要谋求全网的效益，而不是局部效益。在经营成本中，最大的部分是交换局到千家万户的用户电话线。这部分成本远大于两个长途城市之间的通话成本，这就使得长途电话的通话成本只是微微高于甚至基本等于本市的通话成本，但在对用户的收费上，却是长途电话费远高于本地电话费。电信部门用长途业务的盈利弥补本地业务的亏损，全局上是盈利的。请从战略的角度思考这样做的理由。

2. 长远性

企业战略既是一家企业谋取长远发展要求的反映，又是这家企业对未来较长时期内生存和发展的通盘考虑。凡是为适应环境、条件的变化所确定的长期基本不变的目标和实现目标的方案，都属于战略的范畴。针对当前形势，灵活地适应短期变化、解决局部问题的方法，

是战术的概念。

小案例链接

持不同战略的两家公司

在 20 世纪 80 年代，靠研制打字机起家的四通公司一度成为中关村最强大的高科技公司。1985 年，四通的销售额为 3200 万人民币。1986 年为 1 亿零 6 百万人民币，但该公司错过了发展微型计算机事业的良机。后来他们发展了包括旅馆、装修、证券、饮料在内的多种业务，形成了多元化经营局面。1984 年 11 月，以 20 万元人民币开始创业的联想公司，在刚起家时一度也困难过。1985 年营业额约 300 万元人民币。1986 年开始始终围绕着计算机这一主线不放。由计算机服务积累资本到联想汉卡解决西文汉化、再由联想汉卡促动外国品牌电脑的分销，继而推出联想品牌电脑，然后又发展计算机网络产品和业务，十几年来坚持了一条十分清晰的战略路线。这期间他们拒绝过金融保险、房地产等业务的诱惑。联想 1999 年的营业额达 203 亿人民币。

3. 抗争性

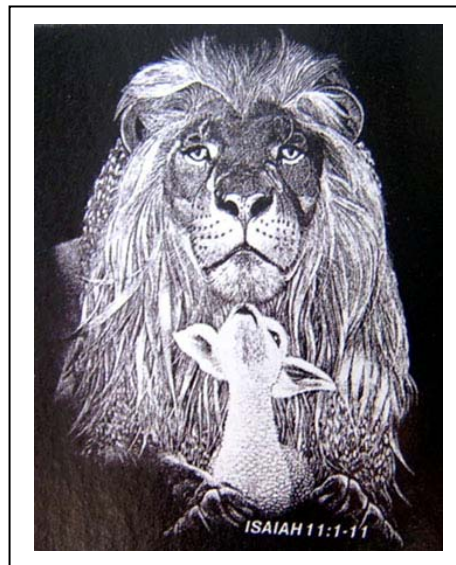
企业战略是关于企业在激烈的竞争中如何与对手抗衡的行动方案，也是针对来自各方的冲击、压力、威胁和困难，迎接这些挑战的基本安排。与那些不考虑竞争、挑战，单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等的计划、打算不同，只有这些工作与强化企业竞争能力和迎接挑战直接相关、具有战略意义时，才构成企业战略的内容。

羚羊与狮子

每天早上，一只非洲羚羊醒来，她就知道必须比跑得最快的非洲狮子还要快，否则她就被吃掉；每天早上，一只非洲狮子醒来，他就知道必须比跑得最慢的羚羊还要快，否则他就会饿死；不管你是狮子还是羚羊，太阳升起的时候你就得开始跑了。

营销启示：

奔跑起来吧，在这个竞争的社会中，如果企业停滞不前，还沉浸在旧日的辉煌里面，那么最终的命运就是或者被吃掉或者饿死。



施和分触心奉

针、重大措
通过展开、
目标是“用

的、概括性的界定，海尔把这个使命分解、落实到每一天的行动中去，形成了“日清制度”，提出“日事日毕，日清日高”。

二、企业战略的层次结构

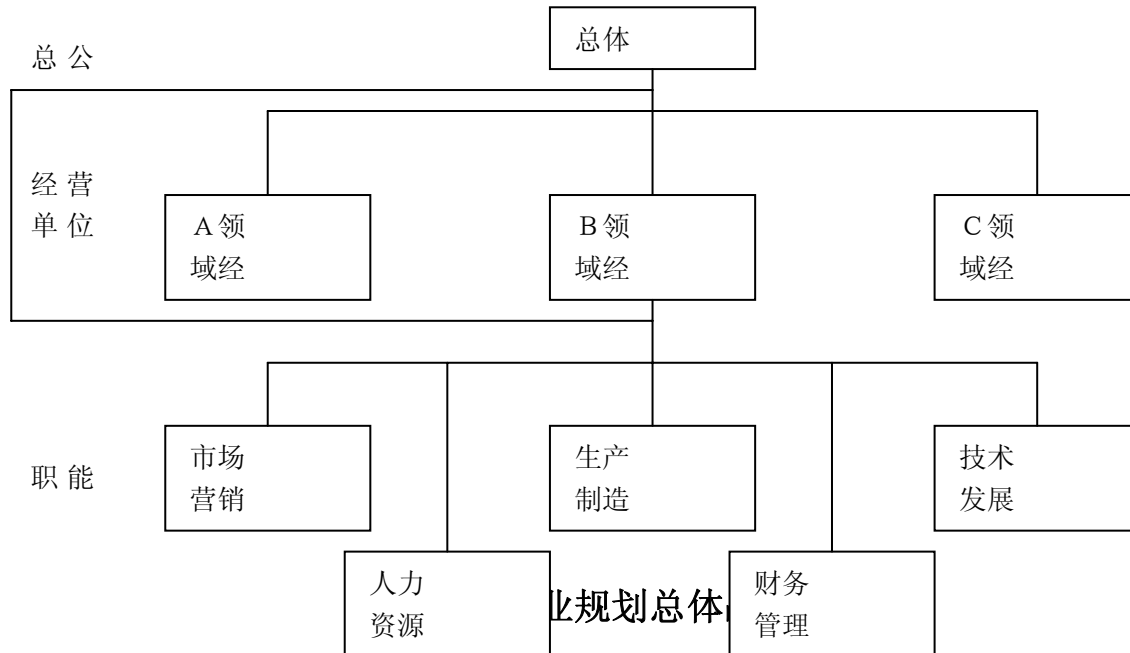
1. 总体战略，又称公司战略。在大企业，特别是多种经营的企业，总体战略是企业最高层次的战略。它需要根据企业使命，选择企业参与竞争的业务领域，合理配置企业资源，使各项经营业务相互支持、相互协调。总体战略的任务，主要是回答企业应在哪些领域进行活动。经营范围选择和资源合理配置是其中的重要内容。通常，总体战略是企业高层负责制定、落实的基本战略。

2. 经营战略，又称经营单位战略、竞争战略。在大企业，特别是企业集团，往往从组织形态上，把一些具有共同战略因素的二级单位(如事业部、子公司等)，或其中的某些部分组合成一个战略经营单位；在一般的企业，如果各个二级单位的产品和市场具有特殊性，也可以视作独立的战略经营单位。因此，经营战略是各个战略经营单位或者有关的事业部、子公

司的战略。

3. 职能战略。即职能部门战略，又称职能层战略，是企业各个职能部门的短期性战略。职能战略可以使职能部门及其管理人员，更加清楚地认识本部门在实施总体战略、经营战略过程中的任务、责任和要求，有效地运用有关的管理职能，保证企业目标实现。

通常需要的职能战略，包括研究与开发管理、生产管理、市场营销管理、财务管理和人力资源管理。每一种职能战略，都要服从于所在战略经营单位的经营战略，以及为企业制定的总体战略。



一、认识和界定企业使命

企业使命(Mission)反映企业的目的、特征和性质。明确企业使命，就是对本企业是干什么的、本企业应该是怎么样的两个问题进行思考和解答。可以向所有者如股东、上级主管部门，向顾客、经销商以及员工广泛征求意见。关键在于如何深入分析构成企业外部环境和内部条件的各种因素，详尽了解它们对企业的要求、期望和约束，从中找出企业目前的以及理想的特征。

思考企业使命的结果，最后应当形成文字——撰写企业使命说明书。在形式上，企业使命说明书可以多种多样，但是，必须包括以下基本要素：

1. 活动领域。说明企业拟在哪些方面发挥作用、参与竞争。一般可从产业范围、市场范围(即企业拟为哪些市场或类型的顾客服务)、纵向范围(指企业内部自给自足生产的程度)以及地理范围等方面加以说明。例如，雀巢把自己定位于食品行业、向全球的男女老少提供各种食品，在全球建立了 27 家研究所，研究各国人的口味，还建立自己的原材料基地，实现充分的自给自足。

2. 主要政策。用以指导员工如何对待顾客、供应商、经销商、竞争者和一般公众，使整个企业在重大问题或原则上步调一致，行动上有共同的标准参照、遵循。

小案例链接

“允许仿造”的柯达相机

当初，美国柯达公司同时在 27 个国家推出大众化的“自动式”照相机。柯达的广告说：“柯达照相机的专利，本公司绝不独占，我们允许所有厂家仿造。”对此，人们十分费解。随着“自动化”相机牢牢占领市场，“柯达”胶卷又后浪推前浪地席卷全球。这时，人们才慢慢悟出其中的道理：放弃相机的专利，目的就是拓展照相机市场，从而最终刺激胶卷的销售。

点评：简而言之，就是“给你一盏灯，让你不断来买我的油”。大公司的长远目光由此可见一斑。

3. 远景和发展方向。揭示、指明今后若干年，比如未来 10 年、20 年的远景和发展方向。

要使企业使命说明书收到实效，内容必须具体化，特点应当明晰化。好的企业使命说明书在表达和陈述上，应当富有激励性，能够鼓舞人心。

还要注意的，企业使命的确定一定要现实，不能盲目确定。例如，微软在创办初期，曾用一句话界定企业使命“让每张桌面上和每个家庭都有一台电脑。”不太现实。在 2000 年前后，微软又重新表述为“创造优秀的软件，不仅使人们的工作更有效益，而且使人们的生活更有乐趣。”

二、区分战略经营单位

大多数的企业，包括规模较小的企业，都有可能同时或准备经营若干项业务。比如一家公司既从事公路汽车运输，又经营房地产，还生产医药用品。即使专门从事汽车运输，也有客运、货运、长途运输、短途运输等多种类型。每项业务都会有自己的特点，面对的市场、环境也未必完全一样。界定企业的活动领域，只是在大范围上说明了企业经营的总体范围。为了便于从战略上进行管理，有必要对组成企业活动领域的各项业务，从性质上区别开来，划分为若干个战略经营单位。战略经营单位就是企业值得为其专门制定一种经营战略的最小经营单位。有的时候，一个战略经营单位会是企业的一个部门，或一个部门中的某类产品，甚至某种产品；有的时候，又可能包括几个部门、几类产品。

区分战略经营单位的主要依据，是各项业务之间是否存在共同的经营主线。所谓“共同的经营主线”，是指目前的产品、市场与未来的产品、市场之间的一种内在联系。由于区分战略经营单位的目的是为了将企业使命具体化、并分解为各项业务或某一组业务的战略任务，因此在实际工作中还需要注意以下方面：

1. 市场导向而不是产品导向。因为依据产品特性或技术区分的经营单位，难有持久的生命力。产品和技术会过时、陈旧，只有需求、顾客才是永恒的。

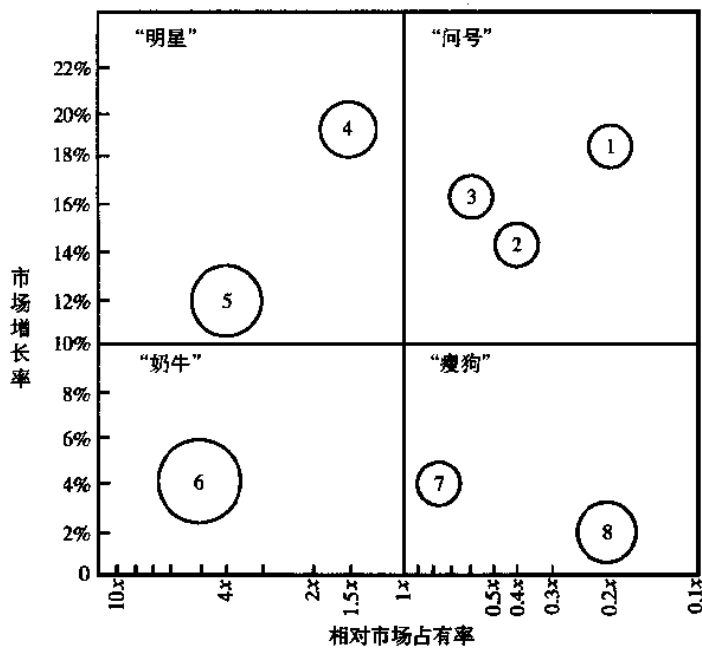
例如一家企业，区分了一个“计算尺业务”经营单位，计算器问世以后，难免陷入被动状态。要是依据市场导向，将其区分为“满足人们对小型、快速、精确的计算工具的需要”这样一个经营单位，就可以顺理成章地向计算器方向发展。

2. 切实可行而不要包罗太广，否则会失去共同的经营主线。

例如，依据“满足交通运输的需要”区分，就会定义过宽。首先，这个单位可供选择的经营范围相当广泛，如市内交通，城市间交通，空中、水上运输等；其次，顾客范围相当广泛，如个人、家庭、企业、机关等；最后，产品范围也相当广泛，有各种汽车，还有火车、轮船和飞机。这些变量可以形成无数组合，产生出无数条经营主线。假如一个企业有志于这一活动领域，就要为每个组合、每条经营主线分别确定其经营单位，只有一个经营单位，就会无所适从，也难以制定经营战略。

三、规划投资组合

如何把有限的人力、物力，尤其是财力资源，合理分配给现状、前景不同的各个战略经营单位，是总体战略必须考虑的主要内容。企业高层必须对各个经营单位及其业务进行评估和分类，确认它们的发展潜力，决定投资结构。



“市场增长率 / 市场占有率”矩阵，是美国管理咨询服务企业波士顿咨询公司(Boston consulting)提供的一种分析模式(图 3—1)。

图 3—1 “市场增长率 / 市场占有率” 矩阵

在矩阵中，纵坐标代表市场增长率，可以年为单位。增长率高可依具体情况确定。横坐标为相对市场占有率，表示各经营单位与其最大的竞争者之间，在市场占有率方面的相对差异。矩阵中的圆圈，代表企业所有的战略经营单位。圆圈的位置表示各单位在市场增长率及相对占有率方面的现状。圆圈的面积，表示各单位销售额的大小。

该矩阵有四个象限，经营单位因而可划分为不同类型：

1. 问号类。有较高增长率、较低占有率的经营单位或业务。这一类经营单位需要较多的资源投入，以赶上最大竞争者和适应迅速增长的市场。但是它们又都前程未卜，难以确定远景。对于该经营单位或业务，企业应该深入思考、密切关注，先慎重考虑到底前景如何，再确定方案，是继续增加投入还是维持现状，或减少投入，精简、淘汰。

2. 明星类。市场增长率和市场占有率都很高，需要大量投入资源，以保证跟上市场的扩大，并击退竞争者，因此短时期内未必给企业带来可观的收益。但是，它们是企业未来的“财源”。例中企业有两个明星类单位。如果一个没有，则将是危险的信号。对于该经营单位或业务，企业应该政策倾斜、优先发展、大量投资。

3. 奶牛类。明星类单位的市场增长率降到 10% 以下，但有较高的相对市场占有率，使成为奶牛类单位。由于市场增长率降低，不再需要大量资源投入，又由于相对市场占有率较高，这些经营单位可以产生较高的收益，支援问号类、明星类及瘦狗类单位。对于该经营单位或业务，企业应该维持其现状，并尽力延长其生命周期。

4. 瘦狗类。市场增长率和相对市场占有率都较低的经营单位。它们也许还能提供一些收益，但盈利甚少或有亏损，一般难以再度成为“财源”。例中企业有两个瘦狗类单位，情况显然不妙。对于该经营单位或业务，企业应该认真考虑，发现确无发展前景就关门停产或出售或任其自身发展。

战略经营单位分类以后，企业要评价其业务组合是否恰当。一般来说，市场占有率越高，这个单位的盈利能力越强，利润水平似乎与市场占有率同向增长；另一方面市场增长率越高，经营单位的资源需要量也越大，因为它要继续发展和巩固市场地位。同时，各单位所处的情况也会变化。最初的“问号”，可能就是未来的“明星”；“瘦狗”经营得法，也未必不能转变为“问号”或“奶牛”。企业要看到现状，又要分析前景，将目前的矩阵与未来的矩阵两相比较，考虑主要的战略行动，并依据资源有效分配的原则，决定各单位将来应该扮演的角色，从整体角度规划投入的适当比例和数量：(1)发展。以提高经营单位的相对市场占有率为目标，

甚至不惜放弃短期收益。比如对问号类单位，使其尽快成为“明星”，就要增加投入。(2)保持。维持经营单位的相对市场占有率。比如对奶牛类单位，尤其是较大的“奶牛”。以此为R标，可使它们提供更多的收益。(3)收割。这种战略以获取短期效益为目标，不顾长期效益。比如较弱小的奶牛类单位，因其很快要由成熟期进入衰退期，前景黯淡，企业又需要较多的收益。此外，也可用于“问号”及“瘦狗”。(4)放弃。目标是清理、撤销某些经营单位，减轻负担，以便把有限的资源用于效益较高的业务。这种战略尤其适合于没有前途或阻碍企业盈利的单位。

四、规划成长战略

有三种成长战略可供企业参考：

1. 密集式成长战略。即企业在固定的行业、市场范围内成长的战略。包括：

(1)市场渗透，即通过一系列营销举措促使现有顾客增加购买次数、购买数量，使销量增长，以促进企业发展的成长战略。例如，最早人们的生活习惯是每天早起时刷牙，一天一次，生产牙膏、牙刷的企业借用牙科专家的话使人们形成新的生活习惯，即早起和睡前一天两次，后来又宣传凡饭后都应该刷牙，否则口腔内的残留物会腐蚀牙床，很多人为了保护牙床一天刷三次牙。这样，刷牙次数增加了，牙膏、牙刷的使用量增加，销量也提高了。

(2)市场开发，即企业原有的产品在现有销售区域内寻找新的细分市场或发展新的销售区域。例如，某电脑企业，在某个地区销售时，原来卖给银行、政府机关、学校等企事业，现在又开始向家庭、个人销售电脑。

女人戴男帽

这几年，法国男子追求美式潇洒，不时兴戴帽子。市场上男帽滞销，帽商一筹莫展。最后，帽商请出著名的服装设计大师做电视广告。他只说了一句话：“女人戴男帽，俏上加俏。”有的女郎一试戴，果然别有一番风韵。立时一股男帽风席卷法国妇女群，刮得她们晕乎乎的，一个劲地猛掏钞票购买。男帽店因而门庭若市，不论是牛仔帽、鸭舌帽还是老式毡帽，多年的积存全部一扫而空。各时装店不得不临时增设帽子专柜，以接待潮涌而来的顾客，巴黎百华公司则干脆把男帽并入女帽部。帽商们大发其财，抹掉一身冷汗后，喜不自禁。



市场
从

的产品，占领市
场上不断更新，
在该市场始终处

于领先地位。

2. 一体化成长战略。即通过重新整合供应链以促进企业成长的战略。

(1)后向一体化。即通过收购、兼并原材料供应商，拥有或控制其市场供应系统，以促进企业成长的战略。例如，手机制造厂商收购、兼并原材料供应商，掌握芯片层的设计。又如乳制品厂家收购、兼并原材料供应商的奶牛基地，使之变为自己稳定的原材料供应地。

小案例链接

饭店园中的蔬菜

美国得克萨斯州的“东方咖啡”饭店是由多尔西·马格和伊莲娜·马丁这两位女士联合开办的。开业许久，由于没有什么特色，顾客不多，饭店惨淡经营，难以为继。后来，她们觉得，店后的大花园可以开发成菜园，以自产的新鲜蔬菜来吸引顾客，局面也许会有所改观。于是，她们聘请来贝蒂·佩雷兹女士，将花园改造为菜园。有13年菜园工作经验的贝蒂干得很出色。没多久，饭店花园就变成了一座菜、果、花三合一的综合园。各种蔬菜、果树、花草相互间种，布置得很美观，既可食用，又可观赏。菜园的四角种了果树，园中有土豆、南

瓜、菠菜、洋葱、韭菜，还有百里香、万寿菊等花和草药。顾客到这儿，不仅可以吃到刚从饭店菜园里采摘来的新鲜蔬菜、水果，而且可以到菜园里去散步，观赏菜盘中的食物是怎样生长的，还可采摘园中的果蔬来品尝。“在别的饭店吃南瓜，却不知南瓜是什么样子，吃茄子，不知道茄子有多大。到我们饭店可以边吃边看，十分有趣。”多尔西和伊莲娜向客人们介绍说。《得克萨斯》月刊很快介绍了这家颇具特色的饭店：“夏夜，远处萤火虫在跳舞，人们在花园里边乘凉边品尝着佳肴，每一口都有不同的风味，每一盘都是园中的鲜物。”由于主要靠自己园中的蔬菜供应顾客，“东方咖啡”饭店可以不受市场上菜价猛涨的影响，始终让顾客感受到这里蔬菜的价廉物美，因此，生意越做越好，店里的利润也越来越可观。

(2) 前向一体化。即通过收购、兼并中间商，或自建销售渠道，以促进企业成长的战略。

例如，光明以前一直把产品放在沃尔玛、家乐福这些大型超市里销售，当它们要求过高的上架费时，光明干脆自建销售渠道，光上海市就建了 200 家连锁经销店。又如某家具厂兼并或收购一直代销其产品的商场，办成公司自己的产品销售中心。

(3) 水平一体化。也就是争取对同类企业的所有权或控制权，或实行各种形式的联合经营。这样可以扩大经营规模和实力，或取长补短，共同利用某些机会。

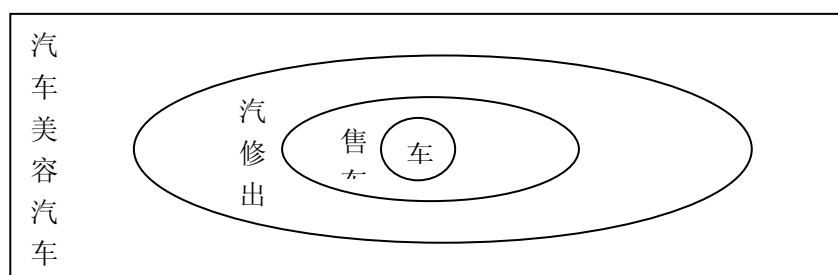
例如，蒙牛为扩展南方市场，收购南方各省小的乳制品生产厂家，使之成为蒙牛的子公司，以扩大经营规模和实力，有利于开拓南方市场。

3. 多元化成长战略。如果在原来市场营销系统框架之内已经无法发展，或之外有更好的机会，可以考虑多角化成长战略：

(1) 同心多元化。面对新市场、新顾客，以原有技术、特长和经验为基础增加新业务。

例如，拖拉机厂生产小货车，电视机厂生产其他家用电器。海尔原来生产冰箱，又生产彩电、空调、热水器等其他家电。

又如北创，最初从事汽车销售，后来从事汽车出租、汽车修理、汽车配件、汽车美容、汽车保险等，都围绕车展开。由于从同一圆心逐渐向外扩展活动领域，没有脱离原来的经营主线，利于发挥已有优势，风险较小。



增加新业务，这些技术与企业现有能力没有多大关系。企业在技术、生产方面进入了全新的领域，风险较大。

例如，原来生产拖拉机的企业，现在准备生产农药、化肥。联想最早经营电脑，后来又针对现有市场和现有顾客提供打印机、复印机、扫描仪及墨盒等。

(3) 综合多元化。企业以新业务进入新市场，新业务与企业现有的技术、市场及业务没有联系，这种做法风险最大。

例如，汽车厂同时从事金融、房地产、旅馆等业务。松下集团同时从事家电、服装、食品、文具等各项业务。

同心多元化和水平多元化都属于相关多元化，建议中国企业在规划新的发展方向时，一定要十分慎重，结合已有的特长和优势加以考虑，搞相关多元化，成功的机会多一些。

例如，海尔进入空调、彩电行业，虽然业务性质不同，但新旧业务之间还是有许多共享资源。大部分技术人才、管理人才都是可以相互通用的；它的市场渠道、采购供应渠道、售后服务渠道都可以兼容。但是如果进入 IT 行业则没有共享的资源，除了品牌，因此做不好多

元化是次要的，更重要的是还可能会损坏自己的金子招牌。

根据我们对 100 家中国知名失败企业的初步调查显示，中国企业失败的第一个因素就是非相关多元化。非相关多元化既是一条企业快速成长之路，也是一条充满风险的高危发展之路。

总结：对于密集式、一体化及多元化成长战略，不同的企业由于各自不同的情况，适用不同的成长战略。比如联想集团，我们在讲水平多元化时提到过，但如果搞后向一体化，是否合适？他的企业资源能力限制了他生产不出比英特尔公司更先进的 CPU，所以他不适合搞后向一体化。而完达山等乳制品经营企业如果不牢牢掌握原材料供应，竞争对手就可能抓住这个致命的弱点，切断其原材料供应，对企业的打击非常大，所以这类企业最好搞后向一体化，牢牢掌握原材料供应。

另外，同一公司在不同情况下，市场竞争环境改变，其成长战略也必须相应的改变。比如英特尔公司，在 2000 年以前采取密集式成长战略中的产品开发，但当得知苹果公司正在研制 DNA 芯片（软体芯片），一旦研制出来，对英特尔全球市场是一个致命的打击，所以英特尔公司改变成长战略，开始搞多元化，生产计算机及其他相关设备。

第三节 规划经营战略

经营战略是各个战略经营单位根据总体战略的要求，开展业务、进行竞争和建立优势的基本安排。规划经营战略的关键，是战略分析和战略选择。

一、分析经营业务

经营战略的规划过程，始于明确任务。经营任务规定战略经营单位的业务和发展方向。总体战略要靠各个战略经营单位的共同努力去实现，因此，明确经营任务首先要考虑总体战略的要求。

在此基础上，经营单位要确定业务活动的范围。与界定企业整体的战略使命相似，业务活动范围可从行业范围、市场范围、纵向范围和地理范围中引申，但是，必须重点说明三个问题：(1)需求，即本单位准备满足哪些需求；(2)顾客，即本单位重点面向哪些顾客；(3)产品或技术，就是说本单位打算提供什么产品、依靠哪些技术，即从事什么业务达到目的。

比如，一个汽车制造单位，可将其业务活动范围定为提供省油、节能(技术)的家用轿车(产品)，给中、低收入的顾客，以满足他们对低成本交通的需要。一个为电视台生产白炽灯照明系统的经营单位，其顾客就是各电视台，需求是照明，产品和技术就是白炽灯照明系统。

小故事链接

完美的厕所

有一户人家，住在市镇与市镇之间的路上，以种菜为主，颇为肥料不足所苦。有一天，主人灵机一动：“在这条路上，往来贸易的人很多。如果能在路边盖一个厕所，一方面给过路的人方便，另一方面也解决了肥料的问题。”于是，他用竹子与茅草盖了一间厕所。果然来往的人无不称好。种菜的肥料从此不缺，青菜萝卜都长得极为肥美。路对面有一户人家也以种菜为生。他看到了邻里的收获，非常羡慕，心想：“我也就该在路边盖个厕所。而且，为了吸引更多人来，我要把厕所盖得清洁、美观、大方、豪华。”于是，他用上好的砖瓦搭盖了一间厕所，内外都漆上石灰，比对面的茅厕大了一倍。完工之后，他觉得非常满意。然而，对面的茅厕人来人往，而自己盖的茅厕却无人光顾。这户人家感到非常奇怪，就问路过的人是怎么回事。原来，他盖的厕所太美、太干净，一般人以为是神庙，内急的人当然是跑茅厕，不会跑神庙了。

启示：营销是有针对性地对顾客所进行的工作。如果看到竞争对手采取了行动，而自己缺乏周密计划安排，仓促上马，很容易导致失败。“凡事预则立不预则废”，前期的调查勘探是十分重要的。

二、分析战略环境

企业及其经营单位的生存和发展，与环境以及环境的变化有着密切关系。把握环境的现状和趋势，利用机会，避开威胁，是企业及其经营单位完成经营任务的基本前提。

构成战略环境的因素很多，可分为主体环境因素、一般环境因素和地域环境因素。构成主体环境因素的，是与企业的业务运转有直接利益关系的个人、集团，如股东、顾客、金融机构、交易关系单位、竞争者以及其他有关机构、团体。一般环境因素指社会经济、政治法律、文化和科学技术等因素。地域环境因素则是就上述环境团聚产生的地理范围而言，包括国内环境因素和国际环境因素。

对一个具体的企业及经营单位，从时间、费用和必要性看，它不可能、也没有必要对所有的环境因素进行分析。可以根据其任务的性质和要求，确定特定的环境内容，然后集中人力和费用，对影响较大的因素进行调查和分析。要注意的是，必须重视预测有关因素将来发生突变的时间和变化方向，这是战略环境分析需要提供的结论。

战略环境有关因素变化的结果，或者对企业及其活动形成有利的条件，或者产生某些不利的影响。前者是市场机会，后者叫环境威胁。因此，战略环境分析最终必须回答：有关环境因素将在何时发生变化，发生的可能性有多大，这种变化将成为企业或该项任务的机会还是威胁，会带来多大影响，以及应当采取何种对策。如果是向新的产品、市场发展业务，还要重点分析有潜在竞争关系的其他企业的反应，作为发展战略思想的依据。

三、战略条件分析

分析外部环境，是为了从中辨认有吸引力的机会。利用机会，要具备一定的内部条件。企业和经营单位要分析自己的优势和弱点，预测现有经营能力与将来环境的适应程度。

能力分析的重点，是将现有能力与利用机会所要求的能力进行比较，找出差距，并制订提高相应能力的措施。

1. 明确利用机会所需的能力结构。找出反映这种能力的具体因素，并判断每一因素的相对重要性。

2. 分析现有能力的实际情况。同样依据所需能力的结构，测定各个因素的绩效。汇总以后，企业或经营单位的最大优势及最大弱点，便可一目了然。

3. 进行评价和制订措施。依据现有能力与所需能力提供的数据，在“绩效 / 重要性”矩阵中找到相应位置，便可发现不足。应根据所需能力的要求，分别采取措施，改善现状。

四、战略目标选择

通过战略环境和条件分析，任务应当转化为特定目标。经营战略计划的制定和实施，要以特定目标为依据。

目标不能只是概念化，还要以数量表达。比如提高投资收益率，若加上数量、时间，就会非常明确：“年底以前提高 10%”。目标成为指标，更有利于战略规划和管理、控制。一般来说，要先进合理。比如高于社会平均值，并尽可能向优秀企业的基准挑战。这有利于保持自己的竞争力，又有利于激发员工的积极性。

五、战略思想选择

目标指出向何处发展，战略思想则说明达到目标的基本打算。美国学者波特提出，有三种一般性竞争战略可供参考：

（一）成本领先战略

成本领先战略是指企业在内部加强成本控制，在营销、研发、生产和管理等企业活动中把成本降低到最低限度，在本行业中做到成本低于其他竞争对手。

1. 采用成本领先战略的优点

采用成本领先战略可使命企业获得如下好处：

（1）形成进入障碍；（2）增强议价能力；（3）降低替代品的威胁；（4）保持行业内的领先地位。

2. 采用成本领先战略的缺点：引起价格战；影响其他竞争优势的提高；破坏产业价值链

的良好协调关系。

例如；1999年以四川长虹为首的彩电生产企业进一步减价时，八大主要显像管生产企业联合停产1个月，表示强烈抗议。

小案例链接

格兰仕集团靠成本领先战略取得巨大成功

格兰仕集团坚持采取成本领先战略。他们尽其所能地扩大微波炉的生产规模，从而大幅度地降低成本，使自己的成本大大低于国内外行业竞争对手。在短短的几年内，格兰仕微波炉使自己在国内微波炉市场上所占的份额达到60%以上，不但国内厂商，包括国外著名厂商都与格兰仕无法相比。而又低价格成为后进入者的价格壁垒，减少了竞争对手，经过几年的发展，他们的实力大大增强，在2000年宣布，投入20亿元人民币进入空调行业；他们同样采取成本领先战略，2001年伊始，买断国内145万台空调器所用的压缩机，从而获得低采购成本。

（二）差别化或别具一格

差别化战略指企业的产品或服务与竞争对手有所差别，企业主要依靠产品和服务的特色来满足客户的特殊需求，从而提高竞争力。

1. 差别化战略的优点：（1）形成进入障碍；（2）降低价格敏感度；（3）增强议价能力。

2. 差别化战略的缺点：需要克服市场接受障碍；差别化的成本过高；竞争对手模仿；市场容量有限。

小案例链接

家电产品的差别性

即使是在彩电、冰箱、空调这类产品高度一致性的行业中，每个企业也都与其他企业存在差别性。如产品外观、色彩、性能、服务水平、企业声誉等方面的差别，一些企业将冰箱等白色家电、电视等黑色家电做成了彩色的外壳，以吸引青年人或小孩。有些企业推出了变频空调，而另一些企业则突出空调的空气净化作用。海尔为了适应上海人频繁洗衣服又勤俭节约的习惯，推出了小容量节能型洗衣机。并且在推出了第一代的同时，就已经为对付其他企业的仿造而准备了第二代产品。

在空调销售的旺季，海尔公司能够包机运送安装人员到某一个城市。而大多数企业受费用等因素限制则难于做到这一点。这使海尔树立了服务方面的差别性，为其提高市场占有率创造了条件。

（三）重点集中或“聚焦”

重点集中战略也称专一经营战略，是指企业把经营重点放在一个特定的目标市场上，并为这个特定的目标市场提供特定的产品和服务。重点集中战略实际上是企业选择了一个比较窄小的细分市场，进而通过采用成本领先战略或差别化战略建立竞争优势。例如，A.T. 克劳士公司将其著名的优质金笔定位在豪华高价的市场上，专门供高级管理人员、主管和职业学者们使用。由于不是将力量分散于各个层次的钢笔市场，而是专注于优质优价市场，该公司获得了高额利润和销售额的迅速增长。

重点集中战略的优点是，可以使实力相对弱小的企业在一个比较小的特定细分市场上建立竞争优势。

重点集中战略的缺点：（1）成本过高；（2）市场需求变化快；（3）大企业的进入。

六、形成经营战略计划

规划经营战略的最后一步，是依据实现目标的战略思想，形成执行战略的具体计划，保

证和支持经营战略的贯彻、落实。

比如，一个经营单位拟用差异化战略指导经营，就要根据这一战略的特殊要求，考虑和采取相应措施。

小故事链接

老兔子和小兔子

森林里住着两只兔子。有一天，一只小兔子正在疯狂地奔跑，老兔子看到了，不解地问他为何这样匆忙。小兔子喘着气停下来，奇怪地反问道：“难道您不知道狩猎季节已经到了吗？”老兔子像父亲一样注视着小兔子，语重心长地说：“小伙子，如果你只是为这件事烦恼，我倒有个解决的方案。那就是把自己变成一棵大树，猎人就会从你身边走过去，不再开枪打你，因为他们把你当成一棵树。”“绝妙的好主意！”小兔子说，“为什么我以前就没有想到呢？如果是那样，猎人就会走过去，一点也不会注意到我。非常感谢！”老兔子接着走自己的路，忽然又听到小兔子在后面紧张地问：“可是我怎样才能把自己变成一棵树呢？”老兔子又停下来，耸耸肩膀，冷冷回答道：“小伙子，我已经给了你一个好主意，你应该感谢我，不要再拿这些细节的问题来烦我了。你应该自己解决。”

营销启示：在企业营销中，以前人们对战略实施没有像战略制订那样重视。然而实践的结果是，如果一个制定得非常完美的营销战略不能得到有效的实施，那么这个经过认真分析研究的战略就没有任何价值。

一个卖报老汉的市场化策略

每天坐 35 路车上下班，车站总有一个卖报纸的老汉。老汉穿着整洁，看上去精神矍铄。看起来每天的生意都不错。

有一天下班时间不算晚，买了他一份杂志，便和他闲聊了起来。

“老师傅，生意不错吧！”

“嗯，还可以，过得去吧！”

“看您成天忙忙碌碌的，收成一定不错吧！”

“呵呵，还不错吧！反正养老婆和供孩子读书基本没问题了！姑娘，别看我普普通通，我家女儿可是在南大读书哩！学费贵着哩！”

“哟，老师傅，你真行啊！一般人可没您这么大能耐呢！”

“呵呵，姑娘你可真会说话。不过你倒没说错，我吧，不动不摇，一个月 4000 块是没有问题的！”

老汉打开了话匣子，和我聊了起来。

两年前，老汉在工厂下岗了。下岗工资就那么少，生活的压力，使得老汉开始打算卖报挣钱。（制定工作目标）。几经挑选，发现 35 路车总站人流量大，车次多，于是选定在 35W 车总站卖报（经初步市场分析，选择终端销售点）。

但是，经过几天蹲点发现，车站固定的卖报人已经有了两个。（营销环境论证）。其中一个卖了很长的时间了，另一个好像是车站一位驾驶员的熟人。（对竞争对手进行初步分析）。如果不做任何准备就直接进场卖报，一定会被人家赶出来的。于是老汉打算从车站的管理人员下手（制定公关策略）。开始，老汉每天给几位管理人员每人送份报纸，刚开始人家跟他不熟，不要他的报纸。他就说这是在附近卖报多余的，车站管理员也不是什么大官，一来二去也就熟了。老汉这时就开始大倒苦水，说现在下岗了，在附近卖报销量也不好，一天卖不了几份，而马上女儿就要参加高考了，高昂的学费实在是无力负担，女儿学习成绩那么好，如果让她不读了真的对不起她了……（与公关对象接触，并博取同情）。人心都是肉做的，车站管理员就热心帮他出主意：那你就要我们车站来卖报嘛。我们这边生意蛮好的，他们每天都能卖几百份呢。

大功告成了！有了车站管理员的许可，老汉光明正大的进场了。当然，老汉不会忘记每

天孝敬管理员每人一份报纸（公共关系维护）。

可是，这场是进了，可一共三个卖报人，卖的可是同样的报纸。老汉冥思苦想一番（进行营销策略分析），有了！另两个卖报的都是各有一个小摊点，在车站的一左一右。老汉决定，不摆摊，带报纸到等车的人群中和进车厢里卖。（差异化营销，渠道创新，变店铺销售为直销）。卖一段时间下来，老汉还总结了一些门道：等车的人中一般中青年男的喜欢买报纸、上车的人中一般有座位的人喜欢买报纸并喜欢一边吃早点一边看（消费者分析）、有重大新闻时报纸卖的特别多（销售数据分析）。

于是，老汉又有了新创意。每天叫卖报纸时，不再叫唤：快报、晨报、金陵晚报，三毛一份，五毛两份。而是换了叫法，根据新闻来叫。什么伏明霞嫁给 53 岁的梁锦松啦、汤山投毒案告破啦、一个女检察长的堕落啦、非典疫情新进展，病毒研究有重大突破啦什么的（对产品进行分析，挖掘 USP 独特的销售主张）。果然，这一招十分见效！原先许多没打算买的人都纷纷买报纸。几天下来，老汉发现，每天卖的报纸居然比平时多了一半！

同时，老汉还凭借和车站管理员的良好关系，让同样下岗的老婆在车站摆了个小摊，卖豆浆。旁边卖早点的摊点已经有十来个了，带卖豆浆的也有 4、5 家。而老汉不同，老汉只卖豆浆，而且老汉的豆浆是用封口机封装的那种，拿在手上不会洒出去。比人家多花了 500 多块买的一台封口机，豆浆价格比别人贵一毛钱。坐车吃早点的人通常没法拿饮料，因为怕洒。有了这个封口豆浆，这个问题就解决了。（针对目标消费者的潜在需求，开发边缘产品）。结果，老汉老婆的豆浆摊生意出奇地好！

这样做了大约半年左右，车站的一家报摊由于生意不太好就不卖了，于是老汉就接下这个地方支起了自己的报摊。但老汉又有不同：买了政府统一制作的报亭，气派又美观。（有统一的 VI，有助于提升形象）。老汉的经营品种也从单一的卖报纸发展到卖一些畅销杂志（产品线延伸）。销量更上一层楼了。老汉还会根据什么杂志好卖搞一些优惠，比如说买一本《读者》送一份《快报》什么的，因为杂志赚的比较多。（促销策略，用利润空间较大的产品做买赠促销，并选择受欢迎的赠品）。老汉的女儿周末在肯德基打工，经常带回来一些优惠券，于是，这又成了老汉促销的独特武器！买报纸杂志一份，赠送肯德基优惠券一份。（整合资源，创造差异化）

同时，由于老汉这个报亭良好的地理位置，和巨大的销量，很快就被可口可乐公司发现了，他们安排业务人员上门，在老汉的报亭里张贴了可口可乐的宣传画，安放了小冰箱，于是，老汉的报亭不仅变得更漂亮更醒目，还能收一些宣传费，而且增加了卖饮料的收入（开发新的盈利项目成功）

就这样一直做了两年，老汉的卖报生意有声有色。每月的收入都不低于 4000 元。现在，老汉又有了新的目标，就是附近的有线电厂小区。老汉打算在小区出口的小胡同里再开一家新的报亭（利用成型的管理和共享的资源，走连锁经营路线），把女儿将来读研的钱也挣到手！

和老汉的一席谈话，收获颇多。卖报卖出这样的经营哲学，这位老汉可才是真正的实战派营销人。是否给我们各位的工作带来点启发呢？

第四节 市场营销管理与市场营销组合

一、市场营销管理的一般过程

根据经营战略的要求，各个战略经营单位和市场营销部门一般依据以下顺序进行市场营销管理：

1. 分析机会。对面临的机会进行全面分析，找出其市场营销可能利用的有利条件，分析无法避免的有关威胁，提出设想。

2. 决定市场。在分析机会的基础上，进行以下工作：(1)市场细分。把机会所显示出来的市场，依据顾客需求的不同特性，区分为若干部分即细分市场，并对各个细分市场进行评价。(2)市场选择。在市场细分的基础上，决定目标市场。(3)市场定位。在拟定的目标市场上，

为企业、产品或品牌树立一定的特色，塑造预定的形象，以突出和显示与竞争者之间的区别。

3. 市场进入决策。以什么方式进入和占领目标市场，主要有三种选择：(1)内部发展。依靠自身力量发展产品、进入市场。这要有相应的技术、资源、知识和声誉作保证。它可以壮大企业实力。(2)联合经营。通过与其他企业的合作、合资等，共同开发市场。这样可以分散一家单干的风险，合营各方在技术、资源、知识和声誉等方面取长补短，优势互补。(3)企业并购。通过掌握相关企业的控制权，比如兼并、控股等进入市场：它可以避免内部发展中的一些麻烦。如果有合适的并购对象，又必须尽快进入市场的话，这是一条捷径。

4. 发展市场营销战略，市场营销战略是企业及经营单位期望在目标市场实现其目标所遵循的主要原则。它包括两项基本决策：(1)市场营销组合。企业或经营单位准备依靠哪些和如何运用市场营销手段，赢得目标市场的顾客；(2)市场营销预算。决定多少钱用于各个经营单位、各项业务以及产品的市场营销，如何在各种市场营销手段、各个市场营销环节之间进行分配。

5. 实施市场营销活动。在发展市场营销战略的基础上，为各个经营单位以及不同的产品分别制定市场营销计划，并通过市场营销执行系统和控制系统将计划变为行动。

二、发展市场营销组合

(一)市场营销组合的内涵

市场营销组合是企业为了进占目标市场、满足顾客需求，加以整合、协调使用的可控制因素。包括产品、价格、促销和渠道。

在市场营销组合中，产品通常是指企业提供给目标市场的货物、服务的集合。它不仅包括产品的效用、质量、外观、式样、品牌、包装和规格，还包括服务和保证等因素。价格指企业出售产品所追求的经济回报，内容有价目表价格、折扣、折让、支付方式、支付期限和信用条件等，所以又称为定价。地点通常称为分销或渠道，代表企业为使其产品进入和达到目标市场，所组织、实施的各种活动，包括途径、环节、场所、仓储和运输等。促销则是指企业利用各种信息载体，与目标市场进行沟通的传播活动，包括广告、人员推销、营业推广与公共关系等等。

产品、价格、分销和促销是市场营销过程中可以控制的因素，也是企业进行市场营销活动的主要手段。对它们的具体运用，则形成了企业的市场营销战略。它们之间不是彼此分离的关系，而是相互依存、相互影响和相互制约。在市场营销过程中，企业要满足顾客，实现经营目标，不能孤立地只是考虑某一因素或手段，必须从目标市场需求和市场营销环境的特点出发，根据企业的资源条件和优势，综合运用各种市场营销手段，形成统一的、配套的市场营销战略，使之发挥整体效应，争取最佳的效果。

(二)市场营销组合的特点

1. 可控性。构成市场营销组合的各种手段，是企业可以调节、控制和运用的因素。比如，企业根据目标市场的情况，能够自主决定生产什么产品，制定什么价格，选择什么销售渠道，采用什么促销方式。市场营销手段的这一特性，决定了市场营销组合的可能性。倘若这些因素不可控制，它们便是市场营销环境的内容，企业也就谈不上对它们的组合运用。市场营销管理过程的核心，正是企业通过艺术地运用其可控制因素，在动态适应市场营销中的不可控制因素的过程中，实现预期的目标。

2. 动态性。市场营销组合不是固定不变的静态组合，而是变化无穷的动态组合。组成特定市场营销组合的手段和因素，受到内部条件、外部环境变化的影响，必须能动地做出相应的反应。比如，同样的产品、同样的价格和同样的销售渠道，企业根据需要改变了促销方式；或其他因素不变，企业提高或降低了产品价格等等，都会形成新的、效果不问的市场营销组合。

对老虎发命令

有一个人在荆州做官时，山上的老虎常出来吃人和家畜。老百姓要求县官除去饿虎。这个人只下了一道驱逐老虎的命令，叫人刻在很高的岩石上，凑巧那只老虎因故离开了荆州，他就得意地认为他的命令生效了。不久，他被调另一个地方做官。这个地方的老百姓非常刚强，很不容易治理。他认为刻在荆州岩石上的命令既然能够制服凶恶的老虎，便以为也能够镇住能够识文断字的



的老百姓，便托人去荆州描摹那个石刻。

结果，这个地方不但没有治理好，这个官反而因为治理不当而丢了官。

营销启示：

许多企业都有营销成功的历史，它们依靠这些方法取得丰厚的利润。但是当一个新的市场出现在面前的时候，环境变了、消费者的心理变了，企业原有的“成功”方法却在这时使企业一败涂地。

一级或更次一
每种因素又
公共关系促
多种，每一种
股的组成因素

4. 整体性。市场营销组合的各种手段及组成因素，不是简单的相加或拼凑集合，而应成为一个有机的整体。在统一目标的指导下，彼此配合，相互补充，能够求得大于局部功能之和的整体效应。

本章小结

本章主要讨论的是战略规划与市场营销管理过程。通过本章的学习，读者可以对企业战略与战略规划有一个较为完整的认识，掌握总体战略、经营战略和职能战略的具体内容；了解企业规划总体战略及经营战略的步骤，掌握市场营销管理的一般过程及市场营销组合的内容。

企业战略是企业面对激烈变化和竞争的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划，具有全局性、长远性、抗争性、纲领性等特性。

企业战略包括三个层次：总体战略、经营战略和职能战略。总体战略是企业最高层次的战略，主要回答企业应在哪些领域进行活动，经营范围选择和资源合理配置是其中的重要内容。经营战略是各个战略经营单位或者有关的事业部、子公司的战略。职能战略是企业各个职能部门的短期性战略。

企业规划总体战略的步骤包括：认识和界定企业使命、区分战略经营单位、规划投资组合及规划成长战略。

企业使命说明书的内容主要包括活动领域、主要政策、远景和发展方向。规划投资组合一般依据“市场增长率/市场占有率”矩阵。该矩阵有四个象限，经营单位因而可划分为不同类型：问号类、明星类、奶牛类和瘦狗类，企业对不同的经营单位或业务有不同的投资政策。

规划成长战略有三种成长战略可供企业参考：密集式成长战略，即企业在固定的行业、市场范围内成长的战略，包括：市场渗透、市场开发和产品开发；一体化成长战略，即通过重新整合供应链以促进企业成长的战略，包括后向一体化、前向一体化和水平一体化；多元

化成长战略包括同心多元化、水平多元化和综合多元化。

规划经营战略的关键，是战略分析和战略选择。包括分析经营业务、分析战略环境、战略条件分析、战略目标选择和战略思想选择。

一般性竞争战略有三种可供参考：成本领先战略，指企业在内部加强成本控制，在营销、研发、生产和管理等企业活动中把成本降低到最低限度，在本行业中做到成本低于其他竞争对手；差别化或别具一格，指企业的产品或服务与竞争对手有所差别，企业主要依靠产品和服务的特色来满足客户的特殊需求，从而提高竞争力；重点集中或“聚焦”，指企业把经营重点放在一个特定的目标市场上，并为这个特定的目标市场提供特定的产品和服务。

市场营销管理的一般过程包括分析机会、决定市场、市场进入决策、发展市场营销战略、实施市场营销活动。市场营销组合是企业为了进占目标市场、满足顾客需求，加以整合、协调使用的可控制因素，包括产品、价格、促销和渠道。具有可控性、动态性、复合性、整体性等特点。

第七章 目标市场营销战略

第一节 市场细分

一、市场细分的概念

市场细分，即从消费者不同需求出发，根据消费者需求和购买行为的明显的差异性，将整体市场细分为两个或更多具有类似需求的消费者群，从而确定企业目标市场的过程。

例如，服装市场根据消费者年龄可分为儿童服装市场、青年服装市场、中年服装市场、老年服装市场等；根据性别可分为男性服装市场、女性服装市场；根据职业和个性可分为职业装服装市场、休闲装服装市场和运动装服装市场。

二、市场细分的客观依据与基础

（一）消费者需求偏好的差异性和同质性

差异性：不同的顾客因年龄、职业、收入状况、个性等存在差异，有不同的需求。

同质性：某一类顾客（如年龄相近、收入状况差不多等）对产品的需求有相似之处。

例如，年轻人由于职业、收入状况、个性等存在差异，对服装有不同的需求，有的人习惯穿职业装、有的人喜好休闲装和有的人爱穿运动装。但同一类顾客如白领阶层，工作时都习惯穿职业装，对职业装的需求有相似之处，都要求体现身份、适合正式场合。还有老年人身体机能下降，普遍缺钙缺铁；学生由于功课紧张，用脑频繁，对补脑产品的需求大。

（二）企业市场营销的局限性和舍弃性

企业资源能力有限，在制定营销决策时，必须首先确定哪些最有吸引力，并有能力为之提供最有效服务的市场作为目标市场，以提高营销效率。

例如，智强集团，长期以来占据核桃粉市场的领先者位置，想进军乳品市场，作为一个乳品新军，与光明、伊利、蒙牛比不占优势，企业资源能力的限制使它在乳品大众化市场上很难成功，必须舍弃，通过 SWOT 分析，发挥核桃粉研磨技术的优势，致力于“活脑核桃粉”的生产经营，舍弃大众的普通液态奶的消费群，获得青少年及用脑族消费者的青睐。

三、市场细分的意义

1. 有利于发现市场机会。通过市场细分可以发现哪些需求已得到满足，哪些只满足了一部分，哪些仍是潜在需求。相应地可以发现哪些产品竞争激烈，哪些产品较少竞争，哪些产品亟待开发。

市场细分对中小企业尤为重要。与实力雄厚的大企业相比，中小企业资源能力有限，技术水平相对较低，缺乏竞争能力。通过市场细分，可以根据自身的经营优势，选择一些大企业不愿顾及、相对市场需求量较小的细分市场，集中力量满足该特定市场的需求，在整体竞争剧烈的市场条件下，在某一局部市场取得较好的经济效益，求得生存和发展。

例如，2000年，深圳绿雪生物有限公司的老总通过对全国乳制品市场的走访，进行市场细分，发现完达山、光明、伊利等乳制品大亨在大众市场上竞争异常激烈，大众市场的需求得到满足，但一直以酒类占领的餐饮市场中，有相当一部分人不愿喝酒，愿意喝一些档次较高一些同时对健康又有好处的乳品，而当时市场上没有合适的产品，尤其是那些出入高级商务场合的白领女性总不能在男士们都喝茅台、五粮液等高档酒的餐桌上喝一两元钱就能买到的袋奶吧，高档餐饮市场对高档乳制品的需求未得到满足，对于当时的绿雪生物有限公司来说，通过市场细分，发现了这样一个很有前景的市场机会。

2. 有利于掌握目标市场的特点。不进行市场细分，企业选择目标市场必定是盲目的，不认真地鉴别各个细分市场的需求特点，就不能进行有针对性的市场营销。

例如，某公司出口日本的冻鸡原先主要面向消费者市场，以超级市场、专业食品商店为主要销售渠道。随着市场竞争的加剧，销售量呈下降趋势。为此，该公司对日本冻鸡市场作了进一步的调查分析，以掌握不同细分市场的需求特点。从购买者区分主要有两种类型：一是饮食业用户，二是家庭主妇。这两个细分市场对冻鸡的品种、规格、包装和价格等要求不

尽相同。饮食业对鸡的品质要求较高，但对价格的敏感度低于零售市场的家庭主妇；家庭主妇对冻鸡的品质、外观、包装均有较高的要求，同时要求价格合理，购买时挑选性较强。根据这些特点，该公司重新选择了目标市场，以饮食业和团体用户为主要顾客，并据此调整了产品、渠道等营销组合策略，出口量大幅度增长。

3. 有利于制定市场营销组合策略。市场营销组合是企业综合考虑产品、价格、促销形式和销售渠道等各种因素而制定的市场营销方案，就每一特定市场而言，只有一种最佳组合形式，这种最佳组合只能是市场细分的结果。

例如，前些年我国曾向欧美市场出口真丝花绸，消费者是上流社会的女性。由于我国外贸出口部门没有认真进行市场细分，没有掌握目标市场的需求特点，因而营销策略发生了较大失误：产品配色不协调、不柔和，未能赢得消费者的喜爱，低价策略与目标顾客的社会地位不相适应；销售渠道又选择了街角商店、杂货店，甚至跳蚤市场，大大降低了真丝花绸产品的“华贵”地位，广告宣传也流于一般。这个失败的营销个案，从反面说明了市场细分对于制定营销组合策略具有多么重要的作用。

4. 有利于提高企业的竞争能力。企业的竞争能力受客观因素的影响而存在差别，但通过有效的市场细分战略可以改变这种差别。市场细分以后，每一细分市场上竞争者的优势和劣势就明显地暴露出来，企业只要看准市场机会，利用竞争者的弱点，同时有效地开发本企业的资源优势，就能用较少的资源把竞争者的顾客和潜在顾客变为本企业的顾客，提高市场占有率，增强竞争能力。

例如，绿雪生物有限公司 2000 年对乳制品市场进行细分，进入伊利、光明等大的乳品集团不屑一顾的相对狭小的高档餐饮市场，避开了大众市场的激烈竞争，只在深圳市，卡士活菌奶系列产品从零开始很快就走到了月销售几百万的量级上。就企业而言，它的总体效益也不错。在巨头云集的市场上，卡士以一个轻巧的定位占住了一个相对有利的市场，在这个市场上我们没有打价格战的对手，使企业得以迅速发展壮大，提高了企业的竞争能力。

四、市场细分的标准和方法

（一）消费者市场细分的标准

随着市场细分化理论在企业营销中的普遍应用，消费者市场细分标准可归纳为四大类：地理环境因素、人口因素、消费心理和消费行为因素。这些因素有些相对稳定，多数则处于动态变化中。

1. 地理环境因素。即按照消费者所处的地理位置、自然环境来细分市场。具体变量包括：国家、地区、城市规模、不同地区的气候及人口密度等。处于不同地理位置的消费者，对同一类产品往往呈现出差别较大的需求特征，对企业营销组合的反应也存在较大的差别。

例如，按国家可分为国内市场、国外市场或中国市场、欧洲市场等；按地区可把中国市场分为东北市场、西北市场、华北市场、华中市场及东南市场等；按城市规模可分为大城市市场、中小城市市场等。

防暑降温、御寒保暖之类的消费品按照不同气候带细分市场是很有意义的。象羽绒服这样的产品在中国北方市场的销售情况要比在南方市场好的多。

2. 人口因素。指各种人口统计变量。包括：年龄、婚姻、职业、性别、收入、教育程度、家庭生命周期、国籍、民族、宗教、社会阶层等。不同年龄、受教育程度不同的消费者在价值观念、生活情趣、审美观念和消费方式等方面会有很大的差异。

例如，奶粉市场按年龄可分为婴幼儿市场、中老年市场等；服装市场按职业状况可分为经常穿职业装的人群、经常穿休闲装的人群和经常穿运动装的人群等；按社会阶层可把整体市场分为蓝领阶层、灰领阶层、白领阶层和金领阶层等。

3. 心理因素。即按照消费者的心理特征细分市场。按照上述几种标准划分的处于同一群体中的消费者对同类产品的需求仍会显示出差异性，可能原因之一是心理因素发挥作用。心理因素包括个性、购买动机、价值观念、生活格调、追求的利益等变量。

例如，理发店可根据不同消费者的个性进行市场细分，对个性前卫的人士推荐各种前卫的发型；对相对保守和传统的人士推荐适合他们的较正式和传统的发型。

生活格调是指人们对消费、娱乐等特定习惯和方式的倾向性，追求不同生活格调的消费者商品的爱好和需求有很大差异。越来越多的企业，尤其是服装、化妆品、家具、餐饮、旅游等行业的企业越来越重视按照人们的生活格调来细分市场。消费者的个性、价值观念等心理因素对需求也有一定的影响，企业可以把具有类同的个性、爱好、兴趣和价值取向相近似的消费者集合成群，有针对性地制定营销策略。在有关心理因素的作用下，人们的生活方式可以分为“传统型”、“新潮型”、“奢靡型”、“活泼型”、“社交型”等群体。追求的利益是指消费者在购买过程中对产品不同效用的重视程度。一项对亚洲女士服装市场的调查表明，亚洲女士喜爱紧身服装有以下原因：视觉上更娇柔、形体更美丽、更加自信等，但不同国家的女士的追求在心理上仍有差异。

4. 行为因素。即按照消费者的购买行为细分市场，包括消费者进入市场的程度、使用频率、偏好程度等变量。按消费者进入市场程度，通常可以划分为常规消费者，初次消费者和潜在消费者。一般而言，资力雄厚、市场占有率较高的企业，特别注重吸引潜在购买者，争取通过营销战略，把潜在消费者变为初次消费者，进而再变为常规消费者。而一些中、小企业，特别是无力开展大规模促销活动的企业，主要吸引常规消费者。在常规消费者中，不同消费者对产品的使用频率也很悬殊，可以进一步细分为“大量使用户”和“少量使用户”。根据美国菜啤酒公司的调查，某一区域有 32% 的人消费啤酒，其中，大量使用户与少量使用户各为 16%，但前者购买了该公司啤酒销售总量的 88%。因此，许多企业把大量使用者作为自己的销售对象。

消费者对产品的偏好程度是指消费者对某品牌的喜爱程度，据此可以把消费者市场划分为四个群体：即绝对品牌忠诚者、多种品牌忠诚者、变换型忠诚者和非忠诚者。在“绝对品牌忠诚者”占很高比重的市场上，其他品牌难以进入；在变换型忠诚者占比重较高朗市场上，企业应努力分析消费者品牌忠诚转移的原因，以调整营销组合，加强品牌忠诚程度；而对于那些非品牌忠诚者占较大比重的市场，企业应审查原来的品牌定位和目标市场的确立等是否准确，随市场环境和竞争环境变化重新加以调整和定位。

（二）产业市场细分的标准

细分消费者市场的标准，有些同样适用于产业市场，如地理因素、追求的利益、使用者状况等因素，但还需要使用一些其他的变量，如人口变量、经营变量、采购方法、情况因素、个性特征等。

（三）市场细分的方法

1. 单一因素法，即按某一个因素来细分市场。

例如，服装市场根据消费者年龄可分为儿童服装市场、青年服装市场、中年服装市场、老年服装市场等。

2. 综合因素法，即按多个因素综合考虑后来细分市场。

例如，乳品市场按多个因素综合考虑后可分为大众市场和餐饮市场。

3. 系列因素法，即按一个因素细分后再按另一个因素进行二次细分、三次细分。

例如，乳品市场按年龄分为婴儿市场、学生市场、中老年人市场和青年人市场等。中老年人市场又可进行二次细分为缺钙人群、缺铁人群、缺锌人群等。

五、市场细分的原则

从企业市场营销的角度看，无论消费者市场还是产业市场，并非所有的细分市场都有意义。所选择的细分市场必须具备一定的条件。

1. 可衡量性。表明该细分市场特征的有关数据资料必须能够加以衡量和推算。

比如在电冰箱市场上，在重视产品质量的情况下，有多少人更注重价格，有多少人更重视耗电量，有多少人更注重外观，或兼顾几种特性。当然，将这些资料予以量化是比较复杂

的过程，必须运用科学的市场调研方法。

2. 可实现性。即企业所选择的目标市场是否易于进入，根据企业目前的人、财、物和技术等资源条件能否通过适当的营销组合策略占领目标市场。

例如，深圳绿雪公司选择的星级大酒店高档餐饮市场，通过企业的4P策划，高品质的产品、较高的价位、直接送到大酒店的渠道以及低促销策略，这个市场易于进入，能够很快的占领。

3. 可盈利性。即所选择的细分市场有足够的需求量且有一定的发展潜力，使企业赢得长期稳定的利润。

例如，深圳绿雪公司选择的星级大酒店高档餐饮市场，有足够的需求量，且可盈利性强，企业能在此市场赢得长期稳定的利润。

4. 可区分性。指不同的细分市场的特征可清楚地加以区分。

例如，前面某公司对日本冻鸡市场作的调查分析，把购买者分为饮食业用户和家庭主妇市场。这两个不同细分市场的特征可清楚地加以区分，各自对冻鸡的品种、规格、包装和价格等要求不尽相同。饮食业对鸡的品质要求较高，但对价格的敏感度低于零售市场的家庭主妇；家庭主妇对冻鸡的品质、外观、包装均有较高的要求，同时要求价格合理，购买时挑选性较强。

第二节 目标市场选择

一、选择目标市场

目标市场是企业打算进入的细分市场，或打算满足的具有某一需求的顾客群体。企业在选择目标市场时有五种可供考虑的市场覆盖模式。

1. 市场集中化。这是一种最简单的目标市场模式。即企业只选取一个细分市场，只生产一类产品，供应某一单一的顾客群，进行集中营销。

例如某服装厂只生产儿童服装。

选择市场集中化模式一般基于以下考虑：企业具备在该细分市场从事专业化经营或取胜的优势条件；限于资金能力，只能经营一个细分市场；该细分市场中没有竞争对手；准备以此为出发点，取得成功后向更多的细分市场扩展。

2. 选择专业化。是企业选取若干个具有良好的盈利潜力和结构吸引力，且符合企业的目标和资源的细分市场作为目标市场，其中每个细分市场与其他细分市场之间较少联系。其优点是可以有效地分散经营风险，即使某个细分市场盈利不佳，仍可在其他细分市场取得盈利。采用选择专业化模式的企业应具有较强资源和营销实力。

例如，某服装厂通过调研，发现目前儿童服饰和职业装市场具有良好的盈利潜力，且企业在这些领域有相对的优势，就决定生产中档的儿童服装，同时又生产高档的青年职业装。又如南方一家电器公司，针对家庭推出洗碗机，同时又推出酒店用的电子消毒碗柜，有一年他的洗碗机卖的不好，电子消毒碗柜却畅销，弥补了洗碗机销量差而给企业带来的损失。

3. 产品专业化。是企业集中生产一种产品，并向各类顾客销售这种产品。

例如，饮水器厂只生产一个品种，同时向家庭、机关、学校、银行、餐厅、招待所等各类用户销售。

产品专业化模式的优点是企业专注于某一种或一类产品的生产，有利于形成和发展生产和技术上的优势，在该领域树立形象。其局限性是当该领域被一种全新的技术与产品所代替时，产品销售量有大幅度下降的危险。

4. 市场专业化。是企业专门经营满足某一顾客群体需要的各种产品。

比如某工程机械公司专门向建筑业用户供应推土机、打桩机、起重机、水泥搅拌机等建筑工程中所需要的机械设备。

市场专业化经营的产品类型众多，能有效地分散经营风险。但由于集中于某一类顾客，当这类顾客的需求下降时，企业也会遇到收益下降的风险。

5. 市场全面化。是企业生产多种产品去满足各种顾客群体的需要。实力雄厚的大型企业选用这种模式，才能收到良好效果。

例如美国 IBM 公司在全球计算机市场，丰田汽车公司在全球汽车市场等等。

二、目标市场战略

(一) 无差异性营销战略

实行无差异营销战略的企业把整体市场看作一个大的目标市场，不进行细分，用一种产品、统一的市场营销组合对待整体市场。

例如，在 20 世纪 60 年代前，美国可口可乐公司一直奉行典型的无差异战略，以单一的品种、标准的瓶装和统一的广告宣传内容，长期占领世界非酒类饮料市场。

在大量生产、大量销售的产品导向时代，企业多数采用无差异性营销战略经营。实行无差异战略的另一种思想是：企业经过市场调查之后，认为某些特定产品的消费者需求大致相同或较少差异，比如食盐，家庭中男女老少都用同一种食盐，有大致相同的需求，因此可以用大致相同的市场营销策略。

采用无差异性营销战略的最大的优点是成本的经济性。大批量的生产销售，必然降低单位产品成本；无差异的广告宣传可以减少促销费用；不进行市场细分，也相应减少了市场调研、产品研制与开发，以及制定多种市场营销战略、战术方案等带来的成本开支。

但是，无差异性营销战略对市场上绝大多数产品都是不适宜的，因为消费者的需求偏好具有极其复杂的层次，某种产品或品牌受到市场的普遍欢迎是很少的。即使一时能赢得某一市场，如果竞争企业都如此仿照，就会造成市场某个部分竞争非常激烈，而其他市场部分的需求却未得到满足。

例如，20 世纪 70 年代美国三大汽车公司都坚信美国人喜欢大型豪华的小汽车，共同追求这一大的目标市场，采用无差异性市场营销战略。但是 70 年代能源危机发生之后，美国小轿车消费需求已经变化，消费者越来越喜欢小型、轻便、省油的小型轿车，而美国三大汽车公司都没有意识到这种变化，更没有适当地调整他们的无差异性营销战略，致使大轿车市场竞争“白热化”，而小型轿车市场却被忽略。日本汽车公司正是在这种情况下乘虚而入的。

(二) 差异性营销战略

差异性市场营销战略是把整体市场划分为若干需求与愿望大致相同的细分市场，然后根据企业的资源及营销实力选择部分细分市场作为目标市场，并为各目标市场制定不同的市场营销组合策略。

例如，某乳制品企业把整体市场按年龄细分为几个市场，分别制定不同的营销组合策略：针对婴幼儿市场提供助长、健脑和壮骨的奶粉；针对老年人推出补钙、补铁等奶粉；针对中青年女性推出低脂、脱脂奶粉等等，同时制定相应的渠道、促销策略。

采用差异性市场营销战略的最大长处是可以有针对性地满足具有不同特征的顾客群的需求，提高产品的竞争能力。但是，由于产品品种、销售渠道、广告宣传的扩大化与多样化，市场营销费用大幅度增加。所以，无差异性营销战略的优势基本上成为差异性市场战略的劣势。

(三) 集中性市场战略

集中性市场战略是在将整体市场分割为若干细分市场后，只选择其中某一细分市场作为目标市场。其指导思想是把企业的人、财、物集中用于某一个或几个小型市场，不求在较多的细分市场上都获得较小的市场份额，而要求在少数较小的市场上得到较大的市场份额。

这种战略又称为“弥隙”战略，即弥补市场空隙的意思，适合资源薄弱的小企业。小企业如果与大企业硬性抗衡，弊多于利，必须学会寻找对自己有利的小生存环境。如果小企业能避开大企业竞争激烈的市场部位，选择一两个能够发挥自己技术、资源优势的小市场，往

往容易成功。由于目标集中，可以大大节省营消费用和增加盈利；又由于生产、销售渠道和促销的专业化，也能够更好地满足这部分特定消费者的需求，企业易于取得优越的市场地位。

例如，娃哈哈在创业初期，以开辟儿童保健饮品市场而大获成功；太太口服液开辟妇女保健品市场而一举成名；彩虹电器因开发灭蚊药片市场而发展壮大。

这一战略的不足是经营者承担风险较大，如果目标市场的需求情况突然发生变化，目标消费者的兴趣突然转移(这种情况多发生于时髦商品)或是市场上出现了更强有力的竞争对手，企业就可能陷入困境。

(四) 选择目标市场营销战略的条件

1. 企业能力。企业能力是指企业在生产、技术、销售、管理和资金等方面力量的总和。如果企业力量雄厚，且市场营销管理能力较强，即可选择差异性营销战略或无差异性营销战略。如果企业能力有限，则宜选择集中性营销战略。

例如，可口可乐很长时间一直采取无差异性营销战略，而雀巢在全球设立了 27 家研究所，专门研究各国人的口味，针对不同地区的人提供不同的产品，采取差异性营销战略，而中国很多中小企业由于实力小，资金有限，能力有限，一般集中资源抓住一个市场。

2. 产品同质性。同质性产品主要表现在一些未经加工的初级产品上，如水力、电力、石油等，虽然产品在品质上或多或少存在差异，但用户一般不加区分或难以区分。因此，同质性产品竞争主要表现在价格和提供的服务条件上。该类产品适于采用无差异战略。而对服装、家用电器、食品等异质性需求产品，可根据企业资源力量，采用无差异性营销战略或集中性营销战略。

3. 产品所处的寿命周期阶段。新产品上市往往以较单一的产品探测市场需求，产品价格和销售渠道基本上单一化。因此，新产品在引入阶段可采用无差异性营销战略。而待产品进入成长或成熟阶段，市场竞争加剧，同类产品增加，再用无差异经营就难以奏效，所以成长阶段改为差异性或集中性营销战略效果更好。

例如，太阳牌锅巴在引入阶段采用无差异性营销战略，面向全国市场只生产一种口味的锅巴（即稍咸味），待产品进入成长或成熟阶段，改为差异性营销战略，针对不同地区的人不同的口味偏好，生产甜、咸、麻、辣、五香、怪味等各种口味卖给不同的地区市场。



4. 市场的类同性。如果顾客的需求、偏好较为接近，对市场营销刺激的反应差异不大，可采用无差异性营销战略；否则，应采用差异性或集中性营销战略。

例如，服装市场，不同的消费者群体有不同的需求偏好，适合采用差异性或集中性营销战略；而食盐市场的消费者需求偏好大都一样，适合采用无差异性营销战略。

5. 视竞争者战略而定。如果竞争对手采用无差异性营销战略时，企业选择差异性或集中性营销战略有利于开拓市场，提高产品竞争能力。如果竞争者已采用差异性战略，则不应以无差异战略与其竞争，可以选择对等的或更深层次的细分或集中化营销战略。

例如，IBM 公司最早实行无差异性营销战略，用单一的大电脑占据全球市场，后来出现了很多的竞争对手，纷纷采用集中性，象 NCR 公司专门经营出纳电脑系统市场、奇异公司抓住分时系统市场、晟阳公司专门经营 RISC 工作系统市场、迪吉多公司专门生产迷你电脑等。他们在某一领域做的专业，瓜分全球市场，给 IBM 带来极大的威胁，迫使 IBM 不得不改变策略，采取差异性营销策略，开发各类电脑，满足不同的细分市场。

第三节 市场定位

一、市场定位的含义

市场定位，也被称为产品定位或竞争性定位，是根据竞争者现有产品在细分市场上所处的地位和顾客对产品某些属性的重视程度，塑造出本企业产品与众不同的鲜明个性或形象并

传递给目标顾客，使该产品在细分市场上占有强有力的竞争位置。亦即，市场定位是塑造一种产品在细分市场的位置。产品的特色或个性可以从产品实体上表现出来，如形状、成分、构造、性能等；也可以从消费者心理上反映出来，如豪华、朴素、时髦、典雅等；还可以表现为价格水平、质量水准等。

例如，福特宣传它的产品“质量第一”；奔驰宣称“工程（服务）水准最高”；宝马说自己的产品“性能最好，是有车以来最聪明的车”等等。



二、市场定位的方式

市场定位作为一种竞争战略，显示了一种产品或一家企业同类似的产品或企业之间的竞争关系。定位方式不同，竞争态势也不同，下面分析三种主要定位方式。

1. 避强定位。这是一种避开强有力的竞争对手的市场定位。其优点是能够迅速地在市场上站稳脚跟，并能在消费者或用户心目中迅速树立起一种形象。由于这种定位方式市场风险较少，成功率较高，常常为多数企业所采用。

2. 对抗性定位。这是一种与在市场上占据支配地位的、亦即最强的竞争对手“对着干”的定位方式。显然，这种定位有时会产生危险，但不少企业认为能够激励自己奋发上进，一旦成功就会取得巨大的市场优势。

例如，可口可乐与百事可乐之间持续不断地争斗，“汉堡包王”与“麦当劳”对着干等等。

3. 重新定位。是对销路少、市场反应差的产品进行二次定位。这种重新定位旨在摆脱困境，重新获得增长与活力。这种困境可能是企业决策失误引起的，也可能是对手有力反击或出现新的强有力竞争对手而造成的。不过，也有重新定位并非因为已经陷入困境，而是因为产品意外地扩大了销售范围引起的。

例如，专为青年人设计的某种款式的服装在中老年消费者中也流行开来，该服饰就会因此而重新定位。

三、市场定位策略

1. 产品差别化战略。是从产品质量、产品款式等方面实现差别。寻求产品特征是产品差别化战略经常使用的手段。

例如，在全球通讯产品市场上，摩托罗拉、诺基亚、西门子、飞利浦等全球化竞争对手，通过实行强有力的技术领先战略在手机、IP电话等领域不断地为自己的产品注入新的特性，走在市场的前列，吸引顾客，赢得竞争优势。实践证明，某些产业特别是高新技术产业，哪一企业掌握了最尖端的技术，率先推出具有较高价值的产品创新特征，就能够发展成为一种十分有效的竞争优势。

产品质量是指产品的有效性、耐用性和可靠程度等。譬如，A品牌的止痛片比B品牌疗效更高，副作用更小，顾客通常会选择A品牌。

产品款式是产品差别化的一个有效工具，对汽车、服装、房屋等产品尤为重要。例如，日本汽车行业中流传着这样一句话：“丰田的安装，本田的外形，日产的价格，三菱的发动机。”这句话道出了日本四家主要汽车公司的核心专长。说明“本田”外形设计优美入时，颇受年轻消费者的喜欢。

2. 服务差别化战略。是向目标市场提供与竞争者不同的优异服务。企业的竞争力越能体现在顾客服务水平上，市场差别化就越容易实现。服务差别化战略能够提高顾客总价值，保持牢固的顾客关系，从而击败竞争对手。服务战略在各种市场状况下都有驰骋的天地，尤其在饱和的市场上。

例如，中国著名的房地产企业万科集团，正是在服务差别化战略上进行经营突破的。服务在王石的眼中不再是简单的物业管理，而是事关万科兴衰存亡的大事。万科的一切，从产

品构思设计到住宅环境建设、从住户安逸舒适到小区生活方便，都是围绕着客户服务在做文章。特别值得一提的是，万科敢在全国率先开创补贴物管的新思路（这一点足与和海尔的“你只需打个电话，其余的由我们负责”媲美）。这一下从战略上与其他众多房地产企业拉开了服务品质的距离，客户和潜在的客户们欣喜若狂，什么价格贵得多、什么期房交易都顾不得了，放心掏钱就是。

3. 人员差别化战略。是通过聘用和培训比竞争者更为优秀的人员以获取差别优势。实践早已证明，市场竞争归根到底是人才的竞争。

例如，日本航空公司多年来一直在“北京——东京——夏威夷”这条航线上与美国最大的航空公司“联航”和韩国的“韩航”展开激烈的竞争。“联航”的规模实力与硬件设备几乎无与伦比，“韩航”的价格比“联航”低 30%，而日航则以整合的优良服务，贯穿入关——空中——出关的全过程，赢得各国旅客的赞美，凡乘过此航线的旅客，很难再选择其他航空公司。日航优良服务的根基在于他们有一支训练有素的从机长到空中小组的高素质的航空员工队伍。

一个受过良好训练的员工应具有以下基本的素质和能力：(1)能力。具有产品知识和技能。(2)礼貌。友好对待顾客，尊重和善于体谅他人。(3)诚实。使人感到坦诚和可以信赖。(4)可靠。强烈的责任心，并准确无误地完成工作。(5)反应敏锐。对顾客的要求和困难能迅速做出反应。(6)善于交流。尽力了解顾客，并将有关信息准确地传达给顾客。

4. 形象差异化战略。是在产品的核心部分与竞争者类同的情况下塑造不同的产品形象以获取差别优势。例如，广告设计的“西部牛仔”，其形象起了很大的作用。

为企业或产品成功地塑造形象，需要具有创造性的思维和设计，需要持续不断地利用企业所能利用的所有传播工具。具有创意的标志融入某一文化的气氛，也是实现形象差别化的重要途径。例如，“麦当劳”的金色模型“M”标志，与其独特文化气氛相融合，使人们无论在美国纽约，还是日本东京或中国北京，只要一见到这个标志马上会联想到麦当劳舒适宽敞的店堂、优质的服务和新鲜可口的汉堡薯条。

小故事链接



麦德龙的“启业套餐”

2002年7月，世界500强之一的麦德龙在上海虹口商场推出的“启业套餐”，为自主创业者“雪中送炭”。

你如果想开一家小超市或者杂货店，麦德龙会提供你目前市场最畅销的商品，并帮助配货，让你用最少的现金配最齐全的货物；如果想开一家小型装修队，麦德龙会为你配所需要的电动工具和手动工具，提供相应装修材料的商品建议清单；若想开一家小饭店，则有餐具套餐、酒水套餐供选择。此外，麦德龙还为食堂及酒店提供配菜服务，根据客户的菜单、人数，麦德龙可帮助配齐所需的蔬菜、鱼、肉、水产及水果，并提供若干参考菜单。麦德龙还为工厂事业单位防暑降温准备了建议商品目录；为新婚夫妇设计了经济型及豪华型组合的电器、家具、床上用品套餐等。

点评：顾客与商家之间，不只是简单的一手交钱一手交货的买卖关系。商家只有重视顾客的存在，真正了解顾客的需求并满足他的需求，才能获得顾客的青睐，从而使商家与顾客得到共同发展。

本章小结

本章主要讨论的是企业如何计划、实施目标市场营销战略，包括市场细分、目标市场的选择和市场定位。通过本章的学习，读者可以了解到市场细分、目标市场选择和市场定位各步骤的含义及联系，掌握市场细分的客观依据与基础、意义、标准、方法和原则；了解选择目标市场的五种可供考虑的市场覆盖模式及三种目标市场战略：无差异性、差异性和集中性

营销战略；理解和运用市场定位的方式和策略。

市场细分，即从消费者不同需求出发，根据消费者需求和购买行为的明显的差异性，将整体市场细分为两个或更多具有类似需求的消费者群，从而确定企业目标市场的过程。其客观依据与基础是：消费者需求偏好的差异性和同质性，及企业市场营销的局限性和舍弃性。进行市场细分，有利于发现市场机会、掌握目标市场的特点、制定市场营销组合策略及提高企业的竞争能力。

细分消费者市场的标准，有些同样适用于产业市场，如地理因素、追求的利益、使用者状况等因素，但还需要使用一些其他的变量，如人口变量、经营变量、采购方法、情况因素、个性特征等。

市场细分的方法主要有三种：单一因素法、综合因素法和系列因素法。细分的原则有可衡量性、可实现性、可盈利性和可区分性。

目标市场是企业打算进入的细分市场，或打算满足的具有某一需求的顾客群体。企业在选择目标市场时有五种可供考虑的市场覆盖模式：1. 市场集中化；2. 选择专业化；3. 产品专业化；4. 市场专业化；5. 市场全面化。

目标市场战略有：无差异性营销战略、差异性营销战略和集中性市场战略。选择目标市场营销战略的条件有：1. 企业能力；2. 产品同质性；3. 产品所处的寿命周期阶段；4. 市场的类同性；5. 视竞争者战略而定。

市场定位，也被称为产品定位或竞争性定位，是根据竞争者现有产品在细分市场上所处的地位和顾客对产品某些属性的重视程度，塑造出本企业产品与众不同的鲜明个性或形象并传递给目标顾客，使该产品在细分市场上占有强有力的竞争位置。亦即，市场定位是塑造一种产品在细分市场的位置。市场定位的方式主要有三种：避强定位、对抗性定位和重新定位。市场定位策略有：1. 产品差别化战略；2. 服务差别化战略；3. 人员差别化战略和形象差异化战略。

第八章 竞争性市场营销战略研究

竞争是市场经济的基本特性。市场竞争所形成的优胜劣汰，是推动市场经济运行的强制力量，它迫使企业不断研究市场，开发新产品，改进生产技术，更新设备，降低经营成本，提高经营效率和管理水平，获取最佳效益并推动社会的进步。在发达的市场经济条件下，任一企业都处于竞争者的重重包围之中，竞争者的一举一动对企业的营销活动和效果具有决定性的影响。企业必须认真研究竞争者的优势与劣势、竞争者的战略和策略，明确自己在竞争中的地位，有的放矢地制定竞争战略，才能在激烈竞争中求得生存和发展。

第一节 竞争者分析

“知己知彼，百战不殆”。企业要制定正确的竞争战略和策略，就要深入地了解竞争者，主要方面有：谁是我们的竞争者，他们的战略和目标是什么，他们的优势与劣势是什么，他们的反应模式是什么，我们应当攻击谁、回避谁。

一、识别竞争者

识别竞争者似乎是一件很容易的事，但是，公司的现实和潜在竞争者的范围是极其广泛的，如果不能正确地识别，就会患上“竞争者近视症”。公司被潜在竞争者击败的可能性往往大于现实的竞争者。

例如，“白猫”洗衣粉的最大威胁不是来自联合利华或宝洁公司，而是正在研制的不需要洗衣粉的超声波洗衣机。

白雁落网

白雁经常聚集到湖边，许多白雁常在那里挑选合适的地方栖息。雁群头领还安排了一只白雁守夜放哨，看见有人来了就鸣叫报警。湖区的猎人熟悉了白雁的生活习性。一到晚上，他们就有点亮火把。放哨的雁看见了火光，就嘎嘎地叫了起来，猎人又把火弄灭了。等到雁群受惊飞起来时，什么动静也没有，雁群又放心地落回原处休息。这样反复三四次后，群雁以为是放哨的雁有意欺骗她们，就都去啄它。这时，猎人举着火把向雁群靠近。放哨的雁怕群雁啄它，不敢再叫。酣睡中的雁群被猎人一网捕捉，没有一只逃脱。



营销启示：任何一个企业都会面临着市场的考验，当竞争对手第一次试探的时候，企业建立起的预警系统——“放哨的白雁”起到了作用，企业严阵以待，却不见对手有什么反应。但是经过反复试探之后，连企业自己也逐渐放松了警惕，致使竞争对手一战而胜。

品指具有高度
IBM 电脑价
互替代，但不

需
格
属

这里主要讨论决定行业结构的主要因素。

1. 销售商数量及产品差异程度。这两个特点产生了 5 种行业结构类型：

(1)完全垄断。指在一定地理范围内某一行业只有一家公司供应产品或服务。完全垄断可能由规章法令、专利权、许可证、规模经济或其他因素造成。在西方国家，完全垄断可分为“政府垄断”和“私人垄断”两种。

例如，很多国家的铁路、兵器制造等存在政府垄断，而英特尔公司曾经在 CPU 制造上出现过“私人垄断”，靠其得天独厚的优势垄断着全球的 CPU 市场。

在私人垄断条件下，追求最大利润的垄断者会提高商品价格，少做或不做广告，并提供最低限度的服务。如果该行业内出现了替代品或紧急竞争危机，垄断者会改善产品和服务作为阻止新竞争者进入的障碍。

(2)完全寡头垄断。完全寡头垄断是寡头垄断的一种类型。寡头垄断指某一行业内少数几家大公司提供的产品或服务占据绝大部分市场并相互竞争，分为完全寡头垄断和不完全寡头垄断。完全寡头垄断也称为无差别寡头垄断，指某一行业内少数几家大公司提供的产品或服务占据绝大部分市场并且顾客认为各公司产品没有差别，对不同品牌无特殊偏好。例如，西方国家的钢铁、铝、轮胎、石油等行业多为完全寡头垄断。

寡头企业之间的相互牵制导致每一企业只能按照行业的现行价格水平定价，不能随意变动，竞争的主要手段是改进管理、降低成本、增加服务。

(3)不完全寡头垄断。也称为差别寡头垄断，指其行业内少数几家大公司提供的产品或服务占据绝大部分市场且顾客认为各公司的产品存在差异，对某些品牌形成特殊偏好，其他品牌不能替代。

例如，西方国家的汽车、飞机、电脑等行业多为差别寡头垄断。

顾客愿意以高于同类产品的价格购买自己所喜爱的品牌，寡头垄断企业对自己经营的受顾客喜爱的名牌产品具有垄断性，可以制定较高价格以增加盈利。竞争的焦点不是价格，而是产品特色。

(4)垄断竞争。指其行业内有许多卖主且相互之间的产品有差别，顾客对某些品牌有特殊偏好，不同的卖主以产品的差异性吸引顾客，开展竞争。企业竞争的焦点是扩大本企业品牌与竞争品牌的差异，突出特色。

应当注意，产品的差异性有些是客观上存在的，易于用客观手段检测或直观感觉证实；有些则是购买者主观心理上存在的，不易用客观或主观方法加以检测。比如，汽车的速度、油耗和部件易损程度可用客观手段检测，减震性、舒适性、噪音大小和喷漆光亮度可用眼、耳、身等感官加以感觉；而不同品牌化妆品的营养皮肤功能和抗衰老功能、不同品牌服装的“档次”等都不易用客观或主观手段检测。对于客观上不易造成差别的同质产品或不易用客观和主观手段检测的产品，企业可以运用有效的营销手段如款式、商标、包装、价格和广告等在购买者小成本品牌与竞争品牌的心理差别，强化特色，夺取竞争优势。

(5)完全竞争。指某一行业内有许多卖主且相互之间的产品没有差别。完全竞争大多存在于均质产品市场，如食盐、农产品、水泥等。买卖双方都只能按照供求关系确定的现行市场价格来买卖商品，都是“价格的接受者”而不是“价格的决定者”。企业竞争战略的焦点是降低成本，增加服务并争取扩大与竞争品牌的差别。

2. 进入与流动障碍。一般而言，如果某个行业具有高度的利润吸引力，其他企业会设法进入。但是，进入一个行业会迟到的障碍，主要是缺乏足够的资本、未实现规模经济、无专利和许可证、无场地、原料供应不充分、难以找到愿意合作的分销商、产品的市场信誉不易建立等。其中一些障碍是行业本身固有的，另外一些障碍是先期进入并已垄断市场的企业单独或联合设置的，以维护其市场地位和利益。即使企业进入了某一行业，在向更有吸引力的细分市场流动时，也会遇到流动障碍。各个行业的进入与流动障碍不同，比如，进入粉笔制造业十分容易，进入飞机制造业则极其困难。

某个行业的进入与流动障碍高，先期进入的企业就能够获取高于正常水平的利润率，其他企业只能望洋兴叹；某个行业的进入与流动障碍低，其他企业就会纷纷进入，使该行业的平均利润率降低。

3. 退出与收缩障碍。如果某个行业利润水平低下甚至亏损，已进入的企业会主动退出，并将人力、物力和财力转向更有吸引力的行业。但是退出一个行业也会遇到退出障碍，主要有：对顾客、债权人或雇员的法律和道义上的义务政府限制，过分专业化或设备陈旧造成的资产利用价值低，未发现更有利的市场机会，高度的纵向一体化，感情障碍等。即使不完全退出该行业，仅仅是缩小经营规模，也会遇到收缩障碍。由于存在退出与收缩障碍，许多企业在已经无利可图的时候，只要能够收回可变成本和部分收回固定成本，就会在一个行业内

维持经营。它们的存在降低了行业的平均利润率，打算在该行业内继续经营的企业出于自身的利益考虑应设法减少它们的退出障碍，如买下退出者的资产、帮助承担顾客义务等。

4. 成本结构。在每个行业里从事业务经营所需的成本及成本结构不同。

比如，轧钢业所需成本大而化妆品业所需成本小，轧钢业所需的制造和原材料成本大而化妆品业所需分销和促销成本大。公司应把注意力放在最大成本上，在不影响业务发展的前提下减少这些成本。轧钢厂将主要成本用于建立最现代化的工厂比用于广告宣传更有利，化妆品制造商将主要成本用于建立广泛分销渠道和广告宣传可能比投入生产更有利。

5. 纵向一体化。在许多行业中，实行前向或后向一体化有利于取得竞争优势。比如，农工商联合体从事农产品的生产、加工和销售业务，可以降低成本，控制增值流，还能在各个细分市场中控制价格和成本，使无法实现纵向一体化的企业处于劣势。又如，很多乳制品企业（完达山、伊利、蒙牛等），建立自己的奶牛基地，牢牢控制原材料供应，有的还收购、兼并渠道企业，或自建销售渠道，牢牢掌控销售网络。

6. 全球经营。有些行业局限于地方经营，如理发、浴室、影院、歌舞厅等；有些行业则适宜发展全球经营，如飞机、电脑、电视机、石油等，可称为全球性行业。在全球性行业从事业务经营，必须开展以全球为基础的竞争，以实现规模经济和赶上最先进的技术。



（二）业务范围导向与竞争者识别

每个企业都要根据内部和外部条件确定自身的业务范围并随着实力的增加而扩大业务范围。企业在确定和扩大业务范围时都自觉或不自觉地受一定导向支配，导向不同，竞争各识别和竞争战略就不同。

1. 产品导向与竞争者识别。产品导向指企业业务范围限定为经营某种定型产品，在不从事或很少从事产品更新的前提下设法寻找和扩大该产品的市场。

实行产品导向的企业仅仅把生产同一品种或规格产品的企业视为竞争对手。在产品导向下，企业业务范围扩大指市场扩大，即顾客增多和所迎合需求增多，而不是指产品种类或花色品种增多。

产品导向的适用条件是：市场产品供不应求，现有产品不愁销路；企业实力薄弱，无力从事产品更新。当原有产品供过于求而企业又无力开发新产品时，主要营销战略是市场渗透和市场开发。市场渗透是设法增加现有产品在现有市场的销售量，提高市场占有率。市场开发是寻找新的目标市场，用现有产品满足新市场的需求。

例如，某农药企业只生产一种针对果树病虫害的农药产品，把所有生产出售这种产品的企业作为竞争对手。当原有产品供过于求而企业又无力开发新产品时，该企业寻找新的目标市场，宣传该产品也可以防治蔬菜病虫害，说服种植蔬菜的农民购买。

2. 技术导向与竞争者识别。技术导向指企业业务范围限定为经营用现有设备或技术生产出来的产品。业务范围扩大指运用现有设备和技术或对现有设备和技术加以改进而生产出新的花色品种。

技术导向把所有使用同一技术、生产同类产品的企业视为竞争对手。适用条件是某具体品种已供过于求，但不同花色品种的同类产品仍然有良好前景。与技术导向相适应的营销战略是产品改革和一体化发展，即对产品的质量、样式、功能和用途加以改革，并利用原有技术生产与原产品处于同一领域的不同阶段的产品。

例如，各种农药品种不一样，但使用的设备可能一样，只是配方不同。某企业用一套设备生产二十几种农药。该企业把所有拥有类似技术和设备的农药企业视为竞争对手，因他们能生产和该企业类似的产品类别。



技术导向未把满足同一需要的其他大类产品生产企业视为竞争对手，易于发生“竞争者近视症”。例如，钢笔的竞争者包括圆珠笔、铅笔、墨水笔、毛笔和掌上电脑等等：打字机生产企业的主要威胁不是来自其他同类企业，而是迅速普及的家用电脑和手提电脑激光照排的普及淘汰了铅字印刷业。当满足同一需要的其他行业迅猛发展时，本行业产品就会被淘汰或严重供过于求，继续实行技术导向就难以维持企业生存。

3. 需要导向与竞争者识别。需要导向指企业业务范围确定为满足顾客的某一需求，并运用可能互不相关的多种技术生产出分属不同大类的产品去满足这一需求。

根据需要导向确定业务范围时，应考虑市场需求和企业实力，避免过窄或过宽。过窄则市场太小，无利可图；过宽则力不能及。例如，铅笔公司若将自身业务范围定义为满足低年级学生练习硬笔字的需要，则太窄，其他的铅笔市场被忽视；若定义为满足人们记录信息的需要则太宽，衍生出许多力不能及的产品，如电脑、录音机等。

实行需要导向的企业把满足顾客同一需要的企业都视为竞争者，而不论他们采用何种技术、提供何种产品。适用条件是市场商品供过于求，企业具有强大的投资能力，运用多种不同技术的能力和经营促销各类产品的能力。如果企业受到自身实力的限制而无法按照需要导向确定业务范围，也要在需要导向指导下密切注视需求变化和来自其他行业的可能的竞争者，在更高的视野上发现机会和避免危险。

需要导向的竞争战略是新产业开发，进入与现有产品和技术无关但满足顾客同一需要的行业。

4. 顾客导向和多元导向。顾客导向指企业业务范围确定为满足某一群体的需要。业务范围扩大则指发展与原顾客群体有关但与原有产品、技术和需要可能无关的新业务。

顾客导向的适用条件是企业在某类顾客群体中享有声誉和销售网络等优势并且能够转移到公司的新增业务上。换句话说，该顾客群体出于对公司的信任 and 好感而乐于购买公司增加经营的与原产品生产技术上有或无关的其他产品，公司也能够利用原有的销售渠道促销新产品。例如，娃哈哈集团创业初期，以开辟儿童保健饮品市场而大获成功，如今又生产儿童服装，在全国建立婴儿服装连锁。该企业会把诸如“蓝猫”这样的经营儿童消费品的企业作为自己的竞争对手。

顾客导向的优点是能够充分利用企业在原顾客群体的信誉、业务关系或渠道销售其他类型产品，减少进入市场的障碍，增加企业销售和利润总量。缺点是企业要有雄厚的资金和运用多种技术的能力，并且新增业务若未能获得顾客信任和满意将损害原有产品的声誉和销售。

多元导向指企业通过对各类产品市场需求趋势和获利状况的动态分析确定业务范围，新发展业务可能与原有产品、技术、需要和顾客群体都没有关系。例如，海尔集团经营制药厂，宝洁公司经营幼儿食品，飞利浦·莫里斯公司经营啤酒、饮料和冷冻食品等。

适用条件是企业有雄厚的实力、敏锐的市场洞察力和强大的跨行业经营的能力。多元导向的优点是可以最大限度地发掘和抓住市场机会，撇开原有产品、技术、需要和顾客群体对企业业务发展的束缚；缺点是新增业务若未能获得市场承认将损害原成名产品的声誉。

二、判定竞争者的战略和目标

（一）判定竞争者的战略

公司最直接的竞争者是那些处于同一行业同一战略群体的公司。战略群体指在某特定行业内推行相同战略的一组公司。战略的差别表现在目标市场、产品档次、性能、技术水平、价格、销售范围等方面。例如，三鹿和完达山处于同一行业，资源状况和实力相当，选择同一战略群体；

还有中国移动和中国联通在中国移动通信市场竞争激烈，都想定位于“中高端用户”，是最直接的竞争对手。而劳斯莱斯和吉利虽处于同一行业，但不属于同一战略群体，劳斯莱斯紧抓全球高档车市场，吉利则看重中国的中低档轿车市场，所以他们不是最直接的竞争对手。



同一战略群体内的竞争最为激烈，因为处于同一战略群体的公司在目标市场、产品类型、质量、功能、价格、分销渠道和促销战略等方面几乎无差别，任一公司的竞争战略都会受到其他公司的高度关注并在必要时做出强烈反应。

但不同战略群体之间也存在现实或潜在的竞争。首先，不同战略群体的顾客会有交叉。例如，实行不同营销战略的复读机制造商都会向学习英语的中学生和大学生销售产品。其次，每个战略群体都试图扩大自己的市场，涉足其他战略群体的领地，在企业实力相当和流动障碍小的情况下尤其如此。例如，某企业一直生产销售高档服装，企业知名度提高后，为扩大销售额，提高市场占有率，又提供中低档的服装。

（二）判定竞争者的目标

竞争者的最终目标当然是追逐利润，但是每个公司对长期利润和短期利润的重视程度不同，对利润满意水平的看法不同。有的企业追求利润“最大化”目标，不达最大，决不罢休；有的企业追求利润“满足”目标，达到预期水平就不会再付出更多努力。具体的战略目标有多种多样，如获利能力、市场占有率、现金流量、成本降低、技术领先、服务领先等，每个企业有不同的侧重点和目标组合。例如，奔驰将技术领先和服务领先融为一体；某日本企业为追求市场占有率搞不盈利销售先打垮对手，而后提价盈利。

了解竞争者的战略目标及其组合可以判断他们对不向竞争行为的反应。比如，一个以低成本领先为目标的企业对竞争企业在制造过程中的技术突破会做出强烈反应，而对竞争企业增加广告投入则不太在意。竞争者的目标由多种因素确定，包括企业的规模、历史、经营管理状况、经济状况等。

小故事链接

青蛙与老鼠

一只青蛙看着自己的老鼠邻居很不顺眼，总想找个机会教训教训它。

一天，青蛙见到老鼠，劝它到水里玩。老鼠不敢，青蛙说有办法保证它的安全，用一根绳子把它们连在一起，老鼠终于同意一试。

下了水，青蛙大显神威，它时而游得飞快，时而潜到水底，把老鼠折腾得死去活来。老鼠最后被灌了一肚子水，泡胀了飘浮在水面上。

空中飞过的鹞子正在寻找食物，发现了漂浮的老鼠，就一把抓了起来，相连的绳子把青蛙也带了起来。吃掉老鼠后，意犹未尽的鹞子把嘴又伸向青蛙。

在被鹞子吃掉之前，青蛙后悔地说：没想到把自己也给害了。

营销启示：竞争是有规则的，当我们采取了不正当的手段去对付竞争对手的时候，也许我们自己已经也踏入失败的门槛。

三、评估竞争者的实力和反应

（一）评估竞争者的优势与劣势

对竞争者的优劣势能否进行全面的分析和评估，决定着企业经营的成败。例如，味高，一个刚成立的小企业，一开始从事调味品的生产经营就在业内第一个把竞争对手直接瞄准销售龙头海天公司，它没有对这个对手进行全面的分析和评估，不清楚海天的优势（或核心竞争力）在于质量的过硬，

酱香浓郁，用它炒出来的菜色泽红润鲜亮，被餐饮专业消费场所认可和欢迎，因此，餐饮专业消费市场成为海天的核心优势领域。而味高刚涉入酱油生产，质量差，酱油焦糖味道太浓，炒出来的菜颜色暗淡无光泽。但味高一开始就把餐饮专业消费市场作为主攻市场，而不是家庭厨房消费市场，把自己定位与海天同一级别，结果餐饮专业消费



质量不满，纷纷退货，尽管味高在渠道和促销上采取了一些好的技巧，铺货迅速，但最终在市场上红火不到一年就全线崩溃。其实，味高应该对海天进行全面的分析和评估，认识到自己在质量上赶

不上竞品的水平，就该打侧翼战，把家庭厨房消费市场作为主攻市场，避免和竞品正面竞争和冲突。

评估竞争者可分为 3 步：

1. 收集信息。收集竞争者业务上最新的关键数据，主要有：销售量、市场份额、心理份额、情感份额、毛利、投资报酬率、现金流量、新投资、设备能力利用等。其中，“心理份额”指回答“举出这个行业中你首先想到的一家公司”这个问题时，提名竞争考的顾客在全部顾客中的比例，“情感份额”指回答“举出你最喜欢购买其产品的一家公司”这一问题时，提名竞争者的顾客在全部顾客中的比例。收集信息的方法是查找第二手资料和向顾客、供应商及中间商调研得到第一手资料。

2. 分析评价。根据所得资料综合分析竞争者的优势与劣势。如表 9—1。

表 8—1 竞争者优势与劣势分析

品牌	顾客对竞争者的评价				
	顾客知晓度	产品质量	情感份额	技术服务	企业形象
A	5	5	4	2	3
B	4	4	5	5	5
C	2	3	2	1	2

表中，5、4、3、2、1 分别表示优秀、良好、中等、较差和差。

表 8—1 中，竞争者 A 的产品知名度和质量都是最好的，但是在技术服务和企业形象方面逊色一些，导致情感份额下降。竞争者 B 的产品知名度和质量都不及 A，但是在技术服务和企业形象方面优于 A，使情感份额达到最大。

3. 优胜基准。指找出竞争者在管理和营销方面的最好作法作为基准，然后加以模仿、组合和改进，力争超过竞争者。例如，福特汽车公司总裁曾指示属下的设计师根据顾客认为最重要的 400 个特征组合新汽车，模仿和改进竞争者的最佳特征，如座位、外形、发动机、操作系统等等，造出了当时最先进的、最受顾客欢迎的新汽车。

（二）评估竞争者的反应模式

了解竞争者的经营哲学、内在文化、主导信念和心理状态可以预测它对各种竞争行为的反应。竞争者常见的反应类型有以下 4 种：

1. 从容型竞争者。指对某些特定的攻击行为没有迅速反应或强烈反应。可能原因是：认为顾客忠诚度高，不会转移购买；认为该行为不会产生大的效果；缺乏做出反应所必需的资金条件等。

2. 选择型竞争者。指只对某些类型的攻击做出反应，而对其他类型的攻击无动于衷。比如，对降价行为做出针锋相对的回击，而对增加广告费用则不作反应。了解竞争者会在哪些方面做出反应，有利于企业选择最为可行的攻击类型。

3. 凶狠型竞争者。指对所有的攻击行为都做出迅速而强烈的反应。这类竞争者意在警告其他企业最好停止任何攻击。

4. 随机型竞争者。指对竞争攻击的反应具有随机性，有无反应和反应强弱无法根据其以往的情况加以预测。

小故事链接

猫虎理论

大山很美，山里来了一只狼。狼饿了，找食吃，见到了一群猫。

这么多猫，把狼吓了一跳。可狼实在太饿了，就壮着胆子向一只猫下了手，结果把猫吃了。猫虽然挣扎，也没有用，其他猫也没有给予帮助。狼很得意，于是每天吃一只猫，把这一群猫都给吃完了。

狼吃完了猫，又四处觅食，走了很远。正当饿极时，又看到一只大猫。这下狼高兴了，心想，虽然这次只有一只，可看起来大，可以吃饱。狼冲上去就咬，结果这只猫不但力气大，也凶猛，反过来把狼打倒在地，吃掉了。

狼至死也不明白，这只貌似猫的东西原来不是猫而是老虎。大猫非猫，一只大老虎的力量大过一群猫。

营销启示：动物界的竞争和人类的竞争是很相似的。在营销过程中，分散力量分兵作战是许多企业采取的营销措施，但是一旦竞争对手采取各个击破的办法，企业是很难挡得住的。但是，如果集合营销力量形成团队作战，那么，企业将是一只人见人畏的老虎，而不是一群猫。



第二节 企业市场竞争的战略原则

企业的市场竞争战略会随着时间、地点、竞争者状况、自身条件和市场环境等因素的不同而变化然而，万变不离其宗，某些基本战略是不会改变的，企业领导者必须把握这些不变的战略去适应变化的环境。

1. 创新制胜。即企业应根据市场需求不断开发出适销对路的新产品，以赢得市场竞争的胜利。现代社会的生产能力大于市场需求，众多企业为了维持生存，争先恐后地开发出不胜枚举的新花色、新品种、新款式投放市场，力图得到顾客青睐。顾客需求则随着收入增加和可挑选商品的增多而水涨船高，可谓日新月异，变化万千。创新是活力的源泉，企业应当加强市场调查和预测，争取最先洞察消费需求的变化，领先研制出适合消费需求的新产品，掌握市场竞争的主动权。例如，TCL、小天鹅等中国家电制造企业为在激烈的市场竞争中获胜，不断开发新品种、新款式投放市场，吸引消费者的注意力。

小案例链接

小灵通创新制胜未来

小灵通自诞生就有着跌宕的命运，她在中国的热潮回暖了PHS发源地的日本。2005年，PHS热潮再度席卷日本市场，每月都有7万户的增长，总数达到600万；在一衣带水的中国市场上，小灵通用户数猛增2300万户，全国用户总量逼近1亿户大关。可以说，在全球两个最大的PHS市场中，运营曾遇到相似的问题，这就是资费优势难以长期保持、网络质量问题不断凸现以及用户需求的转变。然而更相似的是，依靠业务的创新、目标市场的精细划分和对网络质量的提升，两大PHS市场继续赢得了用户的投票。



春节前的上海，仅仅一周的时间，被称为“灵通无绳”的QBOX，放号数量就超过20000户。这个产品是最先将小灵通推进中国市场的UT斯达康的创新成果。QBOX将小灵通与家庭市话捆绑，不但满足了精明的上海人的经济“算盘”，还是大大提升小灵通信号覆盖问题的良方。目前，QBOX在上海已经放号15万。中国电信在西安、温州、惠州、佛山、漳州等地都推出了此项业务，预计将极大刺激小灵通的市场消费。网通旗下的北京，也于2005年底开始放号，并且有望成为又一个上海。根据电信网通的计划，2006年QBOX的采购计划应该超过150万台。

创新，保持小灵通始终旺盛的生命力，是固网运营商和UT斯达康等主要设备供应商的共

同奋斗目标。先进的终端技术和产品如灵通无绳、机卡分离的普及，双模、多模手机的上市，数据定位等增值服务潜力巨大。事实上，在整个小灵通产业链的努力下，小灵通还能够创新出许多新的商业模式，比如在遍布东京街头的自动售贩机中，有许多已经安装了 PHS 通信芯片。安装了芯片的机器会自动向总部报告当天或实时的销售情况，以便统计和及时向机器中补充新的饮料，不会像以前那样耗费大量人力盲目工作。可以说，小灵通在充分满足了特定人群(比如流动性不大、追求实惠的本地用户)以及广大边远地区的农村乡镇用户基本通信需求的同时，还在不断地用创新的业务模式和更高的网络质量吸引更多的用户，并提高忠诚度。

2006 年中国电信、中国网通对小灵通还将投入 50 亿元左右用于优化网络。信息产业部电信研究院预测：未来几年内，移动用户将增长 3 亿，且大多为低端用户，是小灵通的理想用户群。综合各方因素，小灵通在中国乃至全球市场上都有其坚实的生存基础，目前的市场发展状况已经打破了小灵通将被淘汰的论调。随着 3G 的到来，小灵通依然会凭借与 3G 截然不同的市场定位，继续获得更大的发展，定位高端的 3G 无法冲击到小灵通的核心市场。

2. 优质制胜。即企业向市场提供的产品在质量上应当优于竞争对手，以赢得市场竞争的胜利。质量是产品或服务的特色和品质的总和，决定着顾客需求的满足程度。产品质量是企业竞争力的核心，企业应从自身利益和顾客利益出发，千方百计地创优质产品，创名牌产品。例如，调味品行业的海天靠质量过硬，酱香浓郁，用它炒出来的菜色泽红润鲜亮，受到餐饮专业消费市场的认可和欢迎，此成为海天的核心优势领域。

3. 廉价制胜。即企业对于同类同档次产品应当比竞争对手更便宜，以赢得市场竞争的胜利。市场需求是有支付能力的需求，价格是市场需求的调节器，在质量和其他条件相同或相近时，价格低廉的商品会受到顾客欢迎。价格降低虽然使单位产品的利润降低，但是会增加总销售量，扩大总利润。企业应在保证产品质量的前提下提高生产效率，降低生产成本和营销成本，为低价竞争奠定基础。例如，格兰仕实行成本领先战略，不断降低生产成本，让国人全面领略“高档高质不高价”的新消费主义。至 2003 年，格兰仕已经连续 9 年蝉联了中国微波炉市场销量及占有率第一的双项桂冠，市场份额节节攀升，占有全国七成左右的市场份额。

4. 技术制胜。即企业应致力于发展高新技术，实现技术领先，以赢得市场竞争的胜利。科学技术决定着企业的生产效率、产品成本、管理水平、经济效益和顾客需求的满足程度。现代科学技术的发展一日千里，谁落在后面，谁就将被市场淘汰。有能力的企业和有远见的企业家都不惜代价地研制或引进高新技术和先进设备，力争走在技术进步的前列，开发科技含量高、附加价值高的新产品，在市场竞争中占领制高点。例如，以技术著称的日本 OKI 公司，其开发的 LED 技术彩色激光打印机，凭借高速与稳定性等特点，2003 年再次在全球掀起波澜，除了在欧洲市场继续稳居亚军之外，在美国市场也首次进入前三甲。在中国市场，仅 5 个月时间，在 10 页以上的彩色激光打印机销售排名中，就从零起点跃升到第二名，仅次于 HP 公司，再次引起业内极大震动与关注。

5. 服务制胜。即企业提供比竞争者更完善的售前、售中和售后服务，以赢得市场竞争的胜利。服务决定着产品的性能能否良好发挥和顾客需求能否充分满足。在其他条件相同时，谁能提供更周到的服务，谁就能赢得顾客。例如，华为被业内专家定为通信制造业里最好的服务导向型企业。据第三方公司的客户满意度调查显示，华为服务的各项指标连续几年在业界排名第一。华为服务的进步，正是准确把握客户需求、不断进行服务理念创新的结果。经过十数年的积累，华为已经成功建立起一张覆盖国内 31 个省市三百多个地区、海外四十多个国家和地区的立体服务网络，为用户提供端到端、全网络、全方位的服务。



经过十数年的积累，华为已经成功建立起一张覆盖国内 31 个省市三百多个地区、海外四十多个国家和地区的立体服务网络，为用户提供端到端、全网络、全方位的服务。

6. 速度制胜。即企业应当以比竞争对手更快的速度推出新产品和新的营销战略，抢先占领市场，赢得市场竞争的胜利。“时间就是金钱”，谁对市场需求的反应快、技术开发快、新产品投放快，就能在一段时间内形成独家供应的局面，集中吸纳顾客购买力，迅速扩大市场，不但壮大了实力，还能在顾客中形成先入为主的“正宗”、“正牌”概念。例如，今年年初 INTEL 在全球发布双核处理器，以 TCL 为代表的国产笔记本厂商在第一时间响应，迅速推出基于双核处理器的新产品，其速度快过许多跨国厂商。在技术品质为导向的引导策略下，国产笔记本厂商将新产品迅速推向市场，从而赢得时间差优势。

小案例链接

TCL 的速度制胜

国际笔记本电脑品牌普遍存在着决策机制反应缓慢、销售渠道冗长、营销模式僵化等难以弥补的缺陷，导致其在中国的新品推出速度往往要大大滞后于国外，这无疑延缓了国内用户跟进新技术的速度。对此，TCL 集团决定要以国际品牌所无法企及的‘速度’，重新构建以消费需求为导向的‘全民式’市场营销节奏和模式，在 2006 年的头三个月，TCL 笔记本就凭着敏锐的触觉和快速反应的优势，招招领先，打出一系列漂亮的营销组合拳，在 2006 “笔记本元年”的大舞台上抢尽了先机。TCL 正是要通过这种无法复制的“速度”打造核心领先优势，在最短时间内占据整个双核笔记本市场增量的大部分份额，实现市场的高端定位，为后续的“战役”奠定基础。

7. 宣传制胜。即企业应当运用广告、公共关系、人员推销和销售促进等方式大力宣传企业和产品，提高知名度和美誉度，树立良好形象，以赢得市场竞争的胜利。

小案例链接



宝洁公司的宣传制胜

宝洁公司自 2004 年后，广告投入呈“爆炸式”增长，借助其强大的宣传攻势打压其他竞争品牌，抢占国内日化市场，成为整个媒体行业一大看点。过去，中国广告投放前十位排名中多半为国产品牌，而 2004 年宝洁公司独占四席：玉兰油第 1 位、飘柔第 3 位、佳洁士第 4 位、海飞丝第 8 位。2005 年央视黄金段位广告招标会上，宝洁更以 3.85 亿元人民币成为新一届标王。电视广告的强大覆盖力和良好效果，已经成为优势品牌或企业进行高力度市场竞争和品牌大战的重要战场之一。

第三节 市场领导者战略

市场领导者指占有最大的市场份额，在价格变化、新产品开发、分销渠道建设和促销战略等方面对本行业其他公司起着领导作用的公司。例如，我国一些著名的市场领导者公司有：电视机行业的长虹集团、电冰箱行业的海尔集团、电脑行业的联想集团、洗衣机行业的小天鹅集团、烟草行业的红塔集团、微波炉行业的格兰仕集团、皮装行业的海豹集团等等。

占据着市场领导者地位的公司常常成为众矢之的。要击退其他公司的挑战，保持第一位的优势，必须从 3 个方面努力：扩大总需求，保护现有市场份额，扩大市场份额。

市场领导者占有的市场份额最大，在市场总需求扩大时受益也最多。扩大总需求的途径是开发产品的新用户、寻找产品的新用途和增加顾客使用量。

一、扩大总需求

(一) 开发新用户

1. 转变未使用者。即说服那些尚未使用本行业产品的人开始使用，把潜在顾客转变为现实顾客。例如，有人担心电淋浴器使用不安全而不愿购买，企业可大力宣传它装有多重安全保护装置，绝对不会发生意外，将这部分潜在购买者转变为现实购买者。有人认为电脑能够

迅速处理各种信息，提高工作效率，但是担心学习操作的过程太复杂而不去问津。联想集团派出宣传车和电脑专家到大学、机关、医院、研究所和工商企业普及电脑知识，使潜在顾客产生购买意愿。

2. 进入新的细分市场。“新的细分市场”，指该细分市场的顾客使用本行业产品，但是不使用其他细分市场的同类产品和品牌。例如，服装市场可以根据性别不同分为男性和女性等两个细分市场，根据年龄不同分为老年、中年、青少年和儿童等不同细分市场，一般而言，女性不会购买男性服装，男性也不会购买女性服装，老年人不会购买青少年时装，青少年也不会购买老年人服装。

企业在原细分市场的需求饱和后可设法进入新的细分市场，扩大原有产品的运用范围，说服新细分市场的顾客使用本产品。例如，青年时装制造公司可通过营销宣传说服中老年人购买年青人的时装实现心理上的年青。女性挎包生产企业可宣传男性携带挎包方便实用且能作为时髦的装饰显示优雅风度，使之进入男性市场。婴幼儿奶粉的需求量十分有限，生产企业可宣传它富有营养且易于吸收，成人食用更能增进健康，争取进入成人市场。

小故事链接

把木梳卖给和尚

有一家效益相当好的公司，决定进一步扩大经营规模，高薪招聘营销主管。广告一打出，报名者云集。面对众多应聘者，招聘工作负责人说：“相马不如赛马。为了选拔高素质的营销人员，我们出一道实践性的试题：想办法把木梳尽量多卖给和尚。”问题一出，应聘者深感困难，都相继退缩，最后只剩下三个人：甲、乙、丙。负责人对三个人说：“以10天为限，届时请各位将销售成果向我汇报。”

10天期限到。

负责人问甲：“卖出多少？”答：“一把。”“怎么卖的？”甲讲述历尽的艰辛，以及受到众和尚的责骂和追打的委屈。好在下山途中遇到一个小和尚一边晒太阳，一边使劲搔头皮。甲灵机一动，赶忙递上木梳，小和尚用后满心欢喜，于是买下一把。

负责人问乙：“卖出多少？”答：“10把。”乙说他去了一座名山古寺。由于山高风大，进香者的头发都被吹乱了。乙找到住持说：“蓬头垢面是对佛的不敬，应在每座庙的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬓发。”住持便买了10把。

负责人问丙：“卖出多少把？”答：“1000把。”丙说他到一个久负盛名、香火很旺的深山宝刹，对住持说：“凡来进香朝拜者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有所回赠，以做纪念，保佑其平安，鼓励其多做善事。我有一批木梳，你的书法超群，可先刻上‘积善梳’三个字，再做赠品。”住持大喜，立即买下1000把，并请丙一起出席“积善梳”首赠仪式。得到梳子的香客很是高兴，一传十、十传百，朝圣者更多，香火更旺。这还不算结束，好戏还在后头。住持希望丙能多卖给他一些不同档次的木梳，以便分层次地赠给各种类型的施主与香客。

营销启示：把梳子卖给和尚，听起来荒诞不经。但梳子除了梳头的实用功能，有无别的附加功能呢？在别人认为不可能的地方开发出新的市场来，才是真正的营销高手。不要被顾客表面的需求迷惑，要善于挖掘顾客潜在的需求。创新你的营销思维，在别人认为不可能的地方开发出新的市场来。

3. 地理扩展。指寻找尚未使用本产品的地区，开发新的地理市场。例如，黑白电视机和小屏幕彩色电视机在城市已经少有购买者，可着重开发农村市场。轿车和摩托车在发达国家已经趋于饱和，可向发展中国家和不发达国家转移。

(二) 寻找新用途

指设法找出产品的新用法和新用途以增加销售。例如，食品生产者常常在包装上印制多种食用或烹制方法，有冷食、热食、浸泡、炸炒、干食等。某农药公司生产一种让棉花不长高多长棉铃的生长调节剂，卖给农民，后又卖给菜农用于花生、土豆和红薯的种植上。

产品的许多新用途往往是顾客在使用中发现的，企业应及时了解和推广这些发现。例如，我国有不少农民买了洗衣机后用于洗带泥的山芋，海尔公司发现后生产出专门洗山芋的洗衣机，受到广泛欢迎。美国的小苏打制造厂阿哈默公司发现有些顾客把小苏打当作冰箱除臭剂使用，就开展了大规模的广告活动宣传这种用途，使得美国 1/2 的家庭把装有小苏打的开口盒子放进了冰箱。

(三) 增加使用量

1. 提高使用频率。企业应设法使顾客更频繁地使用产品。例如，果汁营销人员应说服人们不仅在待客时才饮用果汁，平时也要饮用果汁以增加维生素。

2. 增加每次使用量。例如，洗发剂生产企业可提示顾客，每次洗发时，洗发剂涂抹两次、冲洗两次比只用一次效果更好。洗衣物营销人员可说明增加洗衣粉用量则衣服更洁净。有的调味品制造商将调味品瓶盖上的小孔略微扩大，销售量就明显增加。

3. 增加使用场所。例如，电视机生产企业可以宣传在卧室和客厅等不同房间分别摆放电视机的好处，如观看方便、避免家庭成员选择频道的冲突等，宣传这是美好生活的需要，是生活水平提高的表现而不是奢侈或浪费，打破原先只买一台的习惯和“节俭”思想，较有条件的家庭乐于购买两台以上的电视机。

二、保护市场份额

占据市场领导者地位的公司力图扩大市场总需求的同时，还必须时刻注意保护自己的现有业务免遭竞争者入侵。最好的防御方法是发动最有效的进攻，不断创新，永不满足，掌握主动，在新产品开发、成本降低、分销渠道建设和顾客服务等方面成为本行业的先驱，持续增加竞争效益和顾客让渡价值。即使不发动主动进攻，至少也要加强防御，堵塞漏洞，不给挑战者可乘之机。市场领导者不可能防守所有的阵地，必须认真地探查哪些阵地应不惜代价严防死守，哪些阵地可以放弃而不会带来太大损失，将资源集中用于关键之处。防守战略的基本目标是减少受到攻击的可能性，或将进攻目标引到威胁较小的区域并设法减弱进攻的强度。主要防御战略有 6 种：

1. 阵地防御。指围绕企业目前的主要产品和业务建立牢固的防线，根据竞争者在产品、价格、渠道和促销方面可能采取的进攻战略而制定自己的预防性营销战略，并在竞争者发起进攻时坚守原有的产品和业务阵地。阵地防御是防御的基本形式，是静态的防御，在许多情况下是有效的、必要的，但是单纯依赖这种防御则是一种“市场营销近视症”。企业更重要的任务是技术更新、新产品开发和扩展业务领域。例如，当年亨利·福特固守 T 型车的阵地就惨遭失败，使得年赢利 10 亿美元的公司险些破产。海尔集团没有局限于赖以起家的冰箱市场，而是积极从事多元化经营，开发了空调、彩电、洗衣机、电脑、微波炉、洗衣机等一系列产品，成为我国电器行业著名品牌。

2. 侧翼防御。指企业在自己主阵地的侧翼建立辅助阵地以保卫自己的周边和前沿，并在必要时作为反攻基地。例如，20 世纪 70 年代美国各大汽车公司的主要产品是豪华型轿车，未注意小型省油车这一侧翼产品，受到日本和欧洲汽车制造商生产的小型省油车攻击而失去大片市场。超级市场在食品和日用品市场占据统治地位，但是在食品方面受到以快速、方便为特征的快餐业的蚕食，在日用品方面受到以廉价为特征的折扣商店的攻击。为此，超级市场提供广泛的、货源充足的冷冻食品和速食品以抵御快餐业的蚕食，推广廉价的无品牌商品并在城郊和居民区开设新店以击退折扣商店的进攻。

3. 以攻为守。指在竞争对手尚未构成严重威胁或在向本企业采取进攻行动前抢先发起攻击以削弱或挫败竞争对手。这是一种先发制人的防御，公司应正确地判断何时发起进攻效果最佳以免贻误战机。有的公司在竞争对手的市场份额接近于某一水平而危及自己市场地位时发起进攻，有的公司在竞争对手推出新产品或推出重大促销活动前抢先发动进攻，如推出自己的新产品、宣布新产品开发计划或开展大张旗鼓的促销活动，压倒竞争者。公司先发制人的方式多种多样：可以运用游击战，这儿打击一个对手，那儿打击一个对手，使各个对手疲于奔命，忙于招架；可以展开全面进攻，如精工手表有 2300 个品种，覆盖各个细分市场；也

可以持续性地打价格战，如长虹电视机曾数次率先降价，使未取得规模效益的竞争者陷于困境；还可以开展心理战，警告对手自己将采取某种打击措施而实际上并未付诸实施。例如，某著名电器公司得知另外一家公司正在研制一种新产品，一旦成功将会对本公司产品造成威胁，就放风说本公司正在研制该产品并即将取得成功，迫使那家公司放弃了研制计划。当然，这种战略只能偶尔为之，不能经常使用。

4. 反击防御。指市场领导者受到竞争者攻击后采取反击措施。要注意选择反击的时机，可以迅速反击，也可以延迟反击。如果竞争者的攻击行动并未造成本公司市场份额迅速下降，可采取延迟反击，弄清竞争者发动攻击的意图、战略、效果和其薄弱环节后再实施反击，不打无把握之仗。反击战略主要有：

(1) 正面反击。即与对手采取相同的竞争措施，迎击对方的正面进攻。例如，对手开展大幅度降价和大规模促销等活动，市场领导者凭借雄厚的资金实力和卓著的品牌声势以牙还牙地采取降价和促销活动可以有效地击退对手。(2) 攻击侧翼。即选择对手的薄弱环节加以攻击。例如，某著名电器公司的电冰箱受到对手的削价竞争而损失了市场份额，但是洗衣机的质量和价格比竞争者占有更多的优势，于是对洗衣机大幅度降价，使对手忙于应付洗衣机市场而撤消对电冰箱市场的进攻。(3) 钳形攻势。即同时实施正面攻击和侧翼攻击。比如，竞争者对电冰箱削价竞销，则本公司不仅电冰箱降价，洗衣机也降价，同时还推出新产品，从多条战线发动进攻。(4) 退却反击。是在竞争者发动进攻时我方先从市场退却，避免正面交锋的损失，待竞争者放松进攻或麻痹大意时再发动进攻，收复市场，以较小的代价取得较大的战果。例如，某洗涤剂公司在竞争者开展大规模促销活动时掩旗息鼓，使竞争者对促销的效果估计过高。待竞争者结束促销活动后，该公司又强化促销，并在不提价的情况下增加包装内的商品份量，迅速夺回市场，并使竞争者怀疑原先的促销效果，放弃以后的攻击行动。(5) 围魏救赵。是在对方攻击我方主要市场区域时攻击对方的主要市场区域，迫使对方撤消进攻以保卫自己的大本营。例如，当康佳电视机在四川市场向长虹电视机发动进攻的时候，长虹电视机也进攻广东市场，还以颜色。

5. 机动防御。指市场领导者不仅要固守现有的产品和业务，还要扩展到一些有潜力的新领域，以作为将来防御和进攻的中心。

6. 收缩防御。指企业主动从实力较弱的领域撤出，将力量集中于实力较强的领域。当企业无法坚守所有的市场领域，并且由于力量过于分散而降低资源效益的时候，可采取这种战略。其优点是在关键领域集中优势力量，增强竞争力。

小案例链接

微软战略进攻转向战略防御

微软的垄断力，微软的影响力，以及部分人对微软的反感，都已达到登峰造极的地步。通常，人们对一个不甚满意的事物，总是由难以忍受到默默抗争，时间久了，就会消极以待，就会不得不默认其存在。微软的垄断力和影响力早已有之，但部分人对它的反感，不仅没有经久必衰，反而有持续高涨之势。事情的演绎，越来越有喜剧的效果了。

2006年1月，有媒体报道，一位名为肯·哈彻森的牧师威胁对微软等几家大公司发起全国性抵制活动，他呼吁人们在股市上与这些公司“开战”，具体方法是要求人们先买一点这些公司的股票，再同时低价抛售，打压股价。肯牧师之所以有此举动，是因为不久前微软曾联合数家大企业致信美国国会，督促国会将“禁止性取向歧视”加入现有反歧视法律。

按照金融专家的分析，肯牧师的做法有点好笑。24日，微软股票纽约市交易所收盘价格为26.28美元，如果每一个美国人购买价值100美元的微软股票，他们也只能得到该公司11%的股权。显然，美国人不可能因为他是牧师，就都影响他的号召，而以微软高达2000亿多

的市值已高达 2797 亿美元，以这样的市值，一般人是很难撼动甚至影响其股票价格的，更别说像肯牧师说的，要将其股票达到跌停板。

但是，肯牧师的作法虽很难见效，其影响力却是不能低估。在美国，基督教仍在强势发展，据统计，相信有上帝的美国人高达 91 %。肯以牧师的身份出面呼吁，肯定会增强社会对微软的反感。

其实，微软早就四面楚歌了。当前，微软既要扭转社会对它的“偏见”，还要应付竞争对手的挑战，更要在全球政府的垄断诉讼下谋求突围。

由于在互联网上的迟疑，微软在 Google 和雅虎的压制下感到吃力，但以其多年来与对手过招的经验，它还能应付。不过，面对政府层出不穷的垄断之诉，它越来越显得力不从心。

早在 2004 年，欧盟委员会经过长达 5 年的调查，认定微软公司滥用市场垄断地位的行为违反了欧盟公平竞争法，决定对其处以 4.97 亿欧元的巨额罚款。微软对此表示不服，随即进行上诉，但被欧盟初审法院驳回。法院要求微软在 2005 年 12 月 15 日之前执行欧盟委员会的所有裁决。

迫于欧盟巨额罚款的威胁，微软公司日前终于作出了让步，表示将以出售许可证的形式向其他软件公司提供视窗操作系统的部分源代码。

想当年，微软在美国政府的垄断之诉下，即使面临着被分拆的危险，依然以进攻代替防守，不仅没有收敛，甚至加大了垄断的砝码。此一时彼一时，在竞争对手的围追堵截下，随着其两大支柱产品 Windows 和 Office 的逐渐失势，微软的竞争砝码越来越少。进攻是需要付出成本的，但其日益放缓的增长速度，实在不足以像以前那样让其为所欲为，打压每个可能和潜在的竞争对手。

随着 Windows 视窗部分源代码的公布，再加上去年下半年微软曾宣布 Word、Excel 以及 PowerPoint 等 office 文件格式将成为开放标准，微软终于在四面楚歌声中做出了更大的让步。

微软之所以如此，说是鉴于开源软件的压力，抑或是政府的威胁，不如说是其竞争战略发生了转变，由早先的进攻、进攻、再进攻，转向战略防守，以便让自己缓口气，试图东山再起。

就不知这口气到底能不能缓过来。

(<http://www.sina.com.cn> 2006 年 01 月 27 日)

三、扩大市场份额

一般而言，如果单位产品价格不降低且经营成本不增加，企业利润会随着市场份额的扩大而提高。对许多产品而言，市场份额的每个百分点价值往往是数千万到数亿元。例如，咖啡市场份额的每个百分点价值为 4800 万美元，软饮料为 12000 万美元。但是，切不可认为市场份额提高就会自动增加利润，还应考虑以下 3 个因素：

1. 经营成本。许多产品往往有这种现象：当市场份额持续增加而未超出某一限度的时候，企业利润会随着市场份额的提高而提高；当市场份额超过某一限度仍然继续增加时，经营成本的增加速度就大于利润的增加速度，企业利润会随着市场份额的提高而降低，主要原因是用于提高市场份额的费用增加。如果出现这种情况，则市场份额应保持在该限度以内，市场领导者的战略目标应是扩大市场份额而不是提高市场占有率。

2. 营销组合。如果企业实行了错误的营销组合战略，比如过分地降低商品价格，过高地支出公关费、广告费、渠道拓展费、销售员和营业员奖励费等促销费用，承诺过多的服务项目导致服务费大量增加等，则市场份额的提高反而会造成利润下降。

3. 反垄断法。为了保护自由竞争，防止出现市场垄断，许多国家的法律规定，当某一公司的市场份额超出某一限度时，就要强行地分解为若干个相互竞争的小公司。西方国家的许多著名公司都曾经因为触犯这条法律而被分解。如果占据市场领导者地位的公司不想被分解，就要在自己的市场份额接近于临界点时主动加以控制。例如，2005 年 2 月格兰仕集团副总裁

俞尧昌向记者透露，为避免与可能行将出台的《反垄断法》构成抵触，从2005年起，格兰仕将“借道”国际品牌，刻意控制其在国内市场的“品牌占有率”。据称，目前格兰仕微波炉在国内市场的品牌占有率近60%。业内人士称，格兰仕是“一朝被蛇咬，十年怕井绳”。该人士透露，2000年格兰仕在南美某国的品牌市场占有率达78%，结果被几家韩国企业状告“垄断经营”，最后因不堪巨额惩罚性关税，格兰仕撤离了这一经营了三四年的市场。

第四节 市场挑战者战略

市场挑战者指在行业中占据第二位及以后位次，有能力对市场领导者和和其他竞争者采取攻击行动，希望夺取市场领导者地位的公司。

一、确定战略目标与竞争对手

军事上的“目标原则”主张：每次军事行动必须指向一个明确规定的、决定性的和可以达到的目标。大多数市场挑战者的目标是增加自己的市场份额和利润，减少对手的市场份额。战略目标与所要进攻的竞争对手直接相关。

1. 攻击市场领导者。这一战略风险大，潜在利益也大。当市场领导者在其目标市场的服务效果较差而令顾客不满或对某个较大的细分市场未给予足够关注的时候，采用这一战略带来的利益更为显著。例如，施乐公司用干印代替湿印，从3M公司那儿抢走了复印机市场，佳能公司开发了台式复印机，又从施乐那儿夺取了大片的市場。

2. 攻击规模相同但经营不佳、资金不足的公司。公司应当仔细调查竞争者是否满足了消费者的需求，是否具有产品创新的能力，如果在这些方面有缺陷，就可作为攻击对象。

3. 攻击规模较小、经营不善、资金缺乏的公司。这种情况在我国也比较普遍，许多实力雄厚、管理有方的外国独资和合资企业一进入市场，就击败了当地资金不足、管理混乱的弱小企业。

例如，河南思念食品公司早期所要进攻的竞争对手有：三全（水饺市场的领先者）、龙凤（合资企业，市场在萎缩）及各地方品牌。针对前二位，思念的战略目标是以特殊工艺的灌汤水饺抢占高端水饺市场；针对那些规模较小、资金缺乏的地方品牌的低价策略，思念以低价的大年水饺及散装产品抢占低价市场。

二、选择挑战战略

选择挑战战略应遵循“密集原则”，即把优势兵力集中在关键的时刻和地以达到决定性的目的。

1. 正面进攻。是向对手的强项而不是弱项发起进攻。比如，以更好的产品、更低的价格、更大规模的广告攻击对手的拳头产品。降低价格是一种有效的正面进攻战略，如果让顾客相信进攻者的产品同竞争对手相同但价格更低，这种进攻就会取得成功。要想降价竞争得以持久并且不损伤自己的元气，必须大量投资于降低生产成本的研究。例如，乐凯以高质量产品低价格竞销并加大宣传力度，来挑战柯达和富士这样的世界名牌。

2. 侧翼进攻。是寻找和攻击对手的弱点。寻找对手弱点的主要方法是分析对手在各类产品和各个细分市场上的实力和绩效，把对手实力薄弱或绩效不佳或尚未覆盖而又有潜力的产品和市场作为攻击点和突破口。例如，柯达和富士主要在中国的大中城市发展业务，而中国的国情决定了中国彩卷市场的潜力应该在工薪阶层和农村，乐凯采取侧翼进攻，凭借低价优势领先向工薪阶层和农村市场发展，在每个县建立彩扩点，培养摄影专业户。

3. 包抄进攻。是在多个领域同时发动进攻以夺取对手的市场。比如向市场提供竞争对手所能提供的一切产品和服务并且更加质优价廉，配合大规模促销。

例如，乐凯在国际市场上，采取你打进来，我打出去的战略，将彩卷销到“柯达”和“富士”的后院，出口美国、日本和德国，又进军独联体。采取渗透、拓展、突出重点的战略，建立国外市场的区域优势。1995年，乐凯有25%的彩色胶卷和22%的相纸销往40多个国家和地区，成为世界6强之一，拿到了与国外名牌同场竞技的入场券。

4. 迂回进攻。是避开对手的现有业务领域和现有市场，进攻对手尚未涉足的业务领域和市场，以壮大自己的实力。例如，美国企业在模拟电视上不敌日本企业就放弃，直接操作数

字电视，用竞争对手尚未涉足的高新技术制造的产品取代现有产品，把战场转移到自己已经占据优势的领域中去。

5. 游击进攻。是向对手的有关领域发动小规模、断断续续的进攻，逐渐削弱对手，使自己最终夺取永久性的市场领域。游击进攻适用于小公司打击大公司。游击进攻能够有效地骚扰对手、消耗对手、牵制对手、误导对手、瓦解对手的士气、打乱对手的战略部署而已方不必冒太大的风险。

相关案例链接

乐凯胶卷挑战国外品牌

20世纪80年代初，当世界上还只有美国、日本、德国3个国家能生产彩色胶卷时，乐凯公司打破了外国人“中国10年之内研制不出彩色胶卷”的断言，仅用3年时间就研制出我国第一代彩色乐凯II型胶卷，从此开始了挑战外国品牌的艰难历程。90年代初期，乐凯彩色胶卷曾占有国内彩色胶卷1/3的市场份额。然而，自95年下半年以来，乐凯彩色胶卷面临着前所未有的“红、黄、绿”大战（红色是中国的“乐凯”，黄色是美国的“柯达”，绿色是日本的“富士”）。由于中国市场的巨大潜力，国外大公司将发展战略的重心转向中国，投入巨资在各种媒介上掀起声势浩大的宣传攻势，大建专卖店、连锁店，以大大低于本土的零售价（柯达在美国的零售价约5美元左右）畅销给中国消费者。柯达公司计划从1997年起在5年内投入中国市场15亿美元而不图回报，据说目标是拖垮“乐凯”，并最终打败富士。此外，走私给“乐凯”造成了更严重的冲击和威胁。在激烈的竞争中，“公元”、“福达”等国产彩色胶卷相继落马，头戴王冠的“乐凯”成为民族感光工业的最后一面旗帜，但是市场份额已从占有三分天下退居第三位，保住了不到20%的市场份额。世界胶卷行业的头号霸主柯达公司乘虚而入，向乐凯公司提出控股合资，意在消灭这一品牌，并把乐凯变为柯达的一个加工厂，乐凯的答复是：“不！”公司表示，尽管实力悬殊，决不退出竞争。

乐凯公司挑战国外品牌的主要战略是：

1. 组建企业集团。乐凯是国务院首批批准组建的57家大型企业集团之一。化工部“三巨头”——第一胶片厂（保定）、第二胶片厂（南阳）与感光技术材料开发中心（沈阳）于1992年6月正式合并，组成乐凯胶片公司。12月又与南京528厂达成协议，合资生产彩色扩印机，配套成龙，全面出击。

2. 开发新产品。乐凯集团建立了一支高素质的科技队伍，科技领先，以新取胜。仅用3年时间就将彩色胶卷更新换代3次，走完了国外彩卷近50年的发展历程。连续推出多种型号的彩色胶卷和彩色相纸，技术性能可以和国外同类产品媲美，受到摄影家和消费者的喜爱。

3. 低价格竞争。以廉取胜是乐凯的一张王牌，利用价格低于进口彩卷30%左右的绝对优势吸引了大量消费者。目前销售量最大的感光度为100的进口彩色胶卷在我国市场的价格之所以低于国际市场和本土价格，就是因为有“乐凯”的存在。

4. 开辟新市场。目前美国人年均消费彩卷2.8个，我国才0.05个，占美国人的1/56。中国彩卷市场的潜力在工薪阶层和农村，乐凯凭借低价优势向工薪阶层和农村发展，在每个县建立彩扩点，培养摄影专业户。在国际市场上，采取你打进来，我打出去的战略，将彩卷销到“柯达”和“富士”的后院，出口美国、日本和德国，又进军独联体。采取渗透、拓展、突出重点的战略，建立国外市场的区域优势。1995年，乐凯有25%的彩色胶卷和22%的相纸销往40多个国家和地区，成为世界6强之一，拿到了与国外名牌同场竞技的入场券。

5. 加大宣传力度。乐凯在资金拮据的情况下增加了宣传费用，在中央电视台和有关报刊杂志大做广告，并开展摄影大赛等多种促销活动。

6. 加强销售服务。乐凯在有关城市建立彩扩点，引进全新先进彩扩设备，让顾客拿到称心如意的彩照。

思考题：

1. 乐凯集团向国外品牌挑战采取了哪些进攻战略？

2. 乐凯集团今后还应采取哪些更有效的战略以取得竞争胜利？

[简要评析]

在中国彩卷市场竞争中，乐凯公司挑战世界名牌，取得了良好效果。首先，组建企业集团增强了乐凯公司的竞争实力，使其有能力发起挑战；同时加强产品研发、提高产品质量，为在竞争中赢得消费者的信任打下了最坚实的基础；然后，在此基础上，采用了如下挑战战略：正面进攻——高质量产品，低价竞销；侧翼进攻——领先开发工薪阶层和农村市场；包抄进攻——将乐凯销到“柯达”和“富士”的后院和广大的国际市场；迂回进攻——建彩扩点，培养摄影专业户，提供优质售后服务。乐凯公司经由一系列正确的进攻战略，取得在国际和国内彩卷市场稳固的市场地位后，要取得更大的竞争胜利，一个可行的战略途径是弱化其“中国性”的产品和企业形象，塑造其“世界性”的良好产品和企业形象，坚实而大步地走向广阔的世界市场。

第五节 市场追随者与市场利基者战略

一、市场追随者战略

市场追随者指那些在产品、技术、价格、渠道和促销等大多数营销战略上模仿或跟随市场领导者的公司。在很多情况下，追随者可让市场领导者和挑战者承担新产品开发、信息收集和市场开发所需的大量经费，自己坐享其成，减少支出和风险，并避免向市场领导者挑战可能带来的重大损失。当然，追随者也应当制定有利于自身发展而不会引起竞争者报复的战略，可分为3类：

1. 紧密跟随。指在各个细分市场和产品、价格、广告等营销组合战略方面模仿市场领导者，完全不进行任何创新的公司。有些紧密跟随者甚至发展成为“伪造者”，专门制造赝品。国内外许多著名公司都受到赝品的困扰，应寻找行之有效的打击办法。例如，一些小厂生产假酒、假烟，用知名品牌的包装，制造赝品去赚取不正当的利润。

2. 距离跟随。指在基本方面模仿领导者，但是在包装、广告和价格上又保持一定差异的公司。如果模仿者不对领导者发起挑战，领导者不会介意。在钢铁、肥料、化工等同质产品行业，距离跟随战略使用得最为普遍。例如，笔者所了解的一个农药制造企业，模仿美国企业的产品“大生”的化学原理、配方、产品设计及性能，也生产这种产品，但取名为“赛生”（即赛过“大生”），在包装、广告和价格上保持差异。

3. 选择跟随。指在某些方面紧跟市场领导者，在某些方面又自行其是的公司。他们会有选择地改进领导者的产品、服务和营销战略，避免与领导者正面交锋，选择其他市场销售产品。例如前面提过的味高，在产品品种上模仿行业领导者海天，也有草菇老抽、老抽王、金标生抽、生抽王等畅销品种。但在模仿的基础上创新，在同行中率先推出2700ml、6000ml大桶装，以适应终端餐饮的需要。在定价方面，同种产品，味高的价位比海天稍低。

模仿

一个人想做一套家具，就走到树林里砍倒一棵树，并动手把它锯成木板。这个人锯树的时候，把树干的一头搁在树墩上，自己骑在树干上；还往锯开的缝隙里打一个楔子，然后再锯，过了一会儿又把楔子拔出来，再打进一个新地方。一只猴子坐在一棵树上看着他干这一切，心想：原来伐木如此简单。这人干累了，躺下打盹时，猴子爬下来骑到树干上，模仿着人的动作锯起树来，锯起来很轻松，但是，当猴子要拔出楔子时，树一合拢，夹住了它的尾巴。猴子疼得尖声大叫，它极力挣扎，把人给闹醒了。最后被人用绳子捆了起来。



营销启示：日本企业是靠模仿欧美企业起家的，但是他们在模仿中有创新，这就促成了日本经济30年的兴旺。

（一）市场利基者的含义与利基市场的特征

市场利基者指专门为规模较小的或大公司不感兴趣的细分市场提供产品和服务的公司。市场利基者的作用是拾遗补缺，见缝插针，虽然在整体市场上仅占有很少的份额，但是比其他公司更充分地了解和满足某一细分市场的需求，能够通过提供高附加值而得到高利润和快速增长。

规模较小且大公司不感兴趣的细分市场称为利基市场。理想的利基市场具备以下特征：

1. 具有一定的规模和购买力，能够盈利。
2. 具备发展潜力。
3. 强大的公司对这一市场不感兴趣。
4. 本公司具备向这一市场提供优质产品和服务的资源和能力，
5. 本公司在顾客中建立了良好的声誉，能够抵御竞争者入侵。

（二）市场利基者竞争战略选择

市场利基者发展的关键是实现专业化，主要途径有：

1. 最终用户专业化。公司可以专门为某一类型的最终用户提供服务。例如，航空食品公司专门为民航公司生产提供给飞机乘客的航空食品。
2. 垂直专业化。公司可以专门为处于生产与分销循环周期的某些垂直层次提供服务。例如，铸件厂专门生产铸件，铝制品厂专门生产铝锭和铝制部件。
3. 顾客规模专业化。公司可以专门为某一规模(大、中、小)的顾客群服务。市场利基者专门为大公司不重视的小规模顾客群服务。例如，某服装公司专门为孕妇定做服装。
4. 特殊顾客专业化。公司可以专门向一个或几个大客户销售产品。小公司只向一家大公司提供其全部产品。例如，某物流公司只向一家大企业提供包装、仓储、运输、装卸搬运、配送等各种物流服务。
5. 地理市场专业化。公司只在某一地点、地区或范围内经营业务。例如，很多地方中小企业只在当地发展，为当地人们提供优质服务，树立强有力的地方品牌。
6. 产品或产品线专业化。公司只经营某一种产品或某一类产品线。比如，某制袜公司专门生产不同花色品种的尼龙丝袜，某造纸厂专门生产水泥包装纸。
7. 产品特色专业化。公司专门经营某一种类型的产品或者特色产品。例如，某书店专门经营“古旧”图书，某公司专门出租儿童玩具。
8. 客户订单专业化。公司专门按客户订单生产特制产品。例如，网络快餐公司按客户网上订单配制各种符合客户要求的套餐并给客户送上门。
9. 质量—价格专业化。公司只在市场的底层或上层经营。例如，惠普公司专门在优质高价的微型电脑市场上经营。
10. 服务专业化。公司向大众提供一种或数种其他公司所没有的服务。例如，某家庭服务公司专门提供上门疏通管道服务。某银行可以别出心裁地接受客户用电话申请贷款，并送现金上门。
11. 销售渠道专业化。公司只为某类销售渠道提供服务。例如，某家软饮料公司决定只生产大容器包装的软饮料，并是只在加油站出售。

市场利基者是弱小者，面临的主要风险是当竞争者入侵或目标市场的消费习惯变化时有可能陷入绝境。因此，它的主要任务有3项，创造利基市场，扩大利基市场，保护利基市场。

本章小结

本章主要论述了企业如何进行竞争者分析，确定竞争对象与市场竞争的战略原则，以及市场领导者、挑战者、追随者和利基者在市场竞争中应该采取什么竞争战略。企业要制定正确的竞争战略和策略，就要深入地了解竞争者，主要方面有：识别竞争者、判定竞争者的战

略和目标、评估竞争者的实力和反应。

识别竞争者，主要从行业结构和业务范围的角度识别竞争者。行业是一组提供一种或一类密切替代产品的相互竞争的公司。决定行业结构的主要因素有：销售商数量及产品差异程度；进入与流动障碍；退出与收缩障碍；成本结构；纵向一体化及全球经营。业务范围导向主要有：产品导向；技术导向；需要导向；顾客导向和多元导向。

竞争常见的反应类型有以下 4 种：从容型竞争者、选择型竞争者、凶狠型竞争者和随机型竞争者。企业市场竞争的战略原则：创新制胜；优质制胜；廉价制胜；技术制胜；服务制胜；速度制胜；宣传制胜。

市场领导者指占有最大的市场份额，在价格变化、新产品开发、分销渠道建设和促销战略等方面对本行业其他公司起着领导作用的公司。市场领导者要击退其他公司的挑战，保持第一位的优势，必须从 3 个方面努力：扩大总需求，保护现有市场份额，扩大市场份额。

市场挑战者指在行业中占据第二位及以后位次，有能力对市场领导者和其他竞争者采取攻击行动，希望夺取市场领导者地位的公司。选择挑战战略应遵循“密集原则”，即把优势兵力集中在关键的时刻和地以达到决定性的目的，有正面进攻；侧翼进攻；包抄进攻；迂回进攻和游击进攻。

市场追随者指那些在产品、技术、价格、渠道和促销等大多数营销战略上模仿或跟随市场领导者的公司。可分为 3 类：紧密跟随；距离跟随和选择跟随。

市场利基者指专门为规模较小的或大公司不感兴趣的细分市场提供产品和服务的公司。市场利基者发展的关键是实现专业化，主要途径有：最终用户专业化；垂直专业化；顾客规模专业化；特殊顾客专业化；地理市场专业化；产品或产品线专业化；产品特色专业化；客户订单专业化；服务专业化和销售渠道专业化等。

第九章 产品策略

第一节 产品整体概念

一、产品的整体概念

产品的整体概念指通过交换满足人们需要和欲望的因素和手段。它包括提供给市场、能满足消费者或用户某一需求和欲望的有形物品和无形产品。包括五个层次的内容：

① 核心产品：它是指产品的基本效用和利益。例如，冰箱的基本效用在于冷藏和保鲜。

② 形式产品：它是指核心产品借以实现的形式或目标市场对某一需求的特定满足形式。具体来说它包括：品质、式样、特征、商标、包装等。

③ 期望产品：它是指消费者在购买该产品时期望得到的与产品密切相关的一整套属性和条件。例如：洗浴业应给消费者提供毛巾、肥皂、洗发液等。

④ 延伸产品：它是指消费者在购买形式产品和期望产品时附带获得的各种利益的总和。它包括产品说明书、保证、安装、维修、送货、技术培训等。

⑤ 潜在产品：它是指现有产品包括所有附加产品在内的、可能发展成为未来最终产品的潜在状态的产品。它指出了现有产品的演变趋势和前景。

我们以电视机为例，对其进行描述：①核心产品：要求电视机能够满足人们的视听需要；②形式产品：要求电视机是一个能够显像放音的箱体，最好是某名牌产品。③期望产品：有清晰的图像、悦耳的声音和较高的可靠性；④延伸产品：要求生产或经营者能提供各种售后服务的承诺，要求厂家能够提供印刷精美的说明书和电路图，⑤潜在产品：数字化电视机



总结：正确认识产品整体概念的意义：

- ① 它有助于企业正确贯彻现代市场营销观念。从产品整体概念的五个层次中我们不难看出：产品整体概念是建立在“需求=产品”这个等式的基础上的，它体现了以顾客为中心、以消费者为上帝的现代市场营销观念。只有认识到了产品的真正内涵，才能真正贯彻现代市场营销观念的要求，全面满足顾客的需求。
- ② 它有助于企业根据消费者的不同需要提供不同品质的产品。产品质量是产品的生命所在，使核心产品的具体体现。但质量并非越高越好，而应以满足顾客需求为目标。（西服与面料的关系）
- ③ 它有助于企业为消费者提供具有特色的产品。因为在激烈的市场竞争中，具有特色的产品才能吸引顾客。例如：美国的汽车以马力大著称、日本的汽车以省油见长。
- ④ 它有助于企业为消费者提供品种和式样多变的产品分别满足他们不同的需求。例如：食品厂可以根据消费者口味的不同生产味道不同的糕点。
- ⑤ 它有助于企业重视包装，使其成为企业无声的推销员。因为包装是产品的二次品质，他即能保护产品又能推销产品，但它必须与产品的内在质量相匹配。
- ⑥ 它有助于企业重视品牌建设，以便在公众心目中树立企业良好的形象。因为品牌是企业的无形资产，企业要特别注意创造、保护和宣传它。创造的办法是在生命周期的第二阶段——成长期去做；保护的办法是尽快依法注册；广告和宣传是扩大品牌知名度的有效途径。
- ⑦ 它有助于企业自觉地对产品做出一系列的承诺（售前、售中、售后）因为这些都是产品概念的组成部分。如果其他条件完全相同，消费者当然愿意购买承诺多的企业提供的产品。
- ⑧ 它有助于企业心甘情愿地为消费者提供各种形式的有效服务。例如：免费送货、安装、

维修、技术培训等。

二、产品分类

1. 产品可根据其耐用性和是否有形而分为：非耐用品、耐用品和劳务。非耐用品一般是有一种或多种消费用途的低质易耗品，如啤酒、香皂、盐等；耐用品一般指使用年限较长，价值较高的有形产品，如冰箱、彩电等家用电器；服务是为出售而提供的活动、利益或满意，如理发。

2. 消费品分类。可区分为便利品、选购品、特殊品和非渴求品四种类型。便利品是指顾客频繁购买或随时购买的产品。例如食盐等日用品；选购品是顾客对适用性、质量、价格和式样等基本方面要做认真权衡比较的产品。例如服装；特殊品指具备独有特征或品牌标记，购买者愿意作出特殊购买努力的产品。例如购买者对某品牌有特殊偏好；非渴求品指消费者不了解或即便了解也不想购买的产品。例如墓地。

3. 产业用品分类：可以把产业用品分成材料和部件、资本项目、供应品和服务。

三 产品组合的基本概念

1 产品线：它是指在技术上和结构上密切相关，而又能满足同种需要的一组产品。
例如：自行车厂有男车、女车两条产品线。

2 产品项目：它是指每一条产品线上所列出的每一种规格的产品。
例如：男车系列有：24、26、28 等三种型号，说它有三个产品项目。

3 产品组合：它是指一个企业提供给市场的全部产品线和产品项目的组合或结构。或者说是企业的经营范围和结构。它包括四个变数：

①产品组合的深度：它是指一条产品线内所包含的产品项目的多少。

②产品组合的宽度：它是指产品组合所拥有产品线数量的多少。例：一个汽车厂生产轿车、卡车、消防车、救护车，那末，该产品组合的宽度为 4。

③产品组合的长度：它是指产品组合中产品项目的总数。

④产品组合的相关性：各条产品线在最终用途、生产条件、分配渠道或其他方面相互关联的程度。

例 宝洁公司产品组合示意图

洗涤剂	牙膏	香皂	除臭剂	果汁	润肤液
象牙雪 结拂 汰渍 欢乐 奥克雪多 德洗 小瀑布 象牙水 圭尾 黎明 碧浪 艾拉 勇敢者 3 号 液体汰渍	格利 佳洁士 彻底 登奎尔	象牙 佳美 拉瓦 柯克斯 舒肤佳 海岸 奥莉油	秘密 确信	桔山 阳光乐 雪山 德克森 思碧农场	奇异 诺克西玛 奥莉油 佳美 热带褐 贝蒂丝丽

大家据此可以计算一下宝洁公司产品组合的深度、宽度、长度、相关度。

四、产品组合决策：

1 扩大产品组合：增加产品线、扩大经营范围；增加新的产品项目。

例如：TCL 在生产电视的同时生产电脑、手机、洗衣机等。

2 缩减产品组合：缩减产品线或缩减产品项目。例如：IBM 公司将 PC 业务卖给联想

3 产品线延伸：①向下延伸：在高档产品线中增加低档产品项目。

例如：顶鑫集团在生产高档方便面的同时，生产福满多低档面。青岛啤酒原定位高档啤酒市场，后来又增加中低档啤酒的生产经营。

②向上延伸：在原有的产品线内增加高档产品项目

例如：某羊毛衫厂在生产羊毛衫的同时，生产羊绒衫等高档产品。某汽车制造企业原来一直生产低档车，发展壮大后又增加中档车的生产。

③双向延伸：原定位中档产品市场的企业向产品线的上下两个方向延伸。

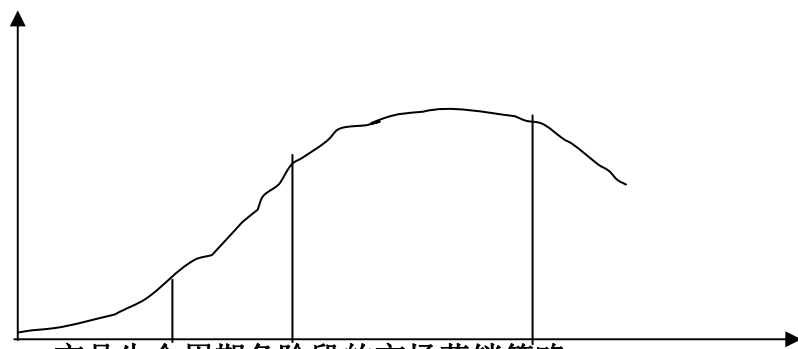
例如：某服装厂原定位中档产品市场，市场打开，知名度提高后，增加高档职业装的生产，同时增加低档服装的经营。

第二节 产品的生命周期

一、产品生命周期的概念：

它是指某一工业产品从完成试制投放到市场开始，直到最后被市场淘汰退出市场为止，全部过程所经历的时间。一般划分为四个阶段：导入期、成长期、成熟期、衰退期。

例：一般产品的生命周期



二、产品生命周期各阶段的营销策略：

1. 引入期：特点成长期量及成熟期均小，获衰退期甚至亏损；

策略——需要做大量的促销工作并根据市场的信息反馈解决产品的定型问题；另外，要尽量压缩产品的库存以减少经营风险。导入期的市场营销策略：

(1) 快速掠取策略。即以高价格和高促销推出新产品。实行高价格是为了在每一单位销售额中攻取最大的利润，高促销费用是为了引起目标市场的注意，加快市场渗透。成功地实施这一策略，可以赚取较的利润，尽快收回新产品开发投资；实施该策略的市场条件是，市场上有较大的需求潜力；目标顾客具有求新心理，急于购买新产品，并愿意为此付出高价；企业面临潜在竞争者威胁，需要及早树立名牌。例如，最新技术的手机、电脑上市均采用此策略。

(2) 缓慢掠取策略。即以高价格低促销费用将新产品推入市场。高价格和低促销水平结合可以使企业获得更多利润。实施该策略的市场条件是：市场规模相对较小，竞争威胁不大；市场上大多数用户对该产品没有过多疑虑；适当的高价能为市场所接受。

(3) 快速渗透策略。即以低价格和高促销费用推出新产品。目的在于先发制人，以最快的速度打入市场，该策略可以给企业带来最快的市场渗透率和最高的市场占有率。实施这一

策略的条件是：产品市场容量很大；潜在消费者对产品不了解，且对价格十分敏感；潜在竞争比较激烈；产品的单位制造成本可随生产规模和销售量的扩大迅速下降。

(4) 缓慢渗透策略。即企业以低价格和低促销费用推出新品。低价是为了促使市场迅速地接受新产品，低促销费用则可以实现更多的利润。企业坚信该市场需求价格弹性较高，而促销弹性较小。实施这一策略的基本条件是：市场容量较大；潜在顾客易于或已经了解此项新产品且对价格十分敏感；有相当的潜在竞争者准备加入竞争行列。

2. 成长期：特点——销售额急速增长，成本逐渐降低，利润随之加大，财务上扭亏为盈。可观的利润吸引着大批竞争者加入。

策略——企业应努力提高产品质量和功能；积极开拓新的细分市场并增加新的分销渠道；利用各种促销手段和公关手段为产品创名牌；还可以不失时机地进行价格竞争以保持竞争中的优势。

3. 成熟期：特点——生产趋于稳定，盈利达到最高水平，竞争异常激烈，成熟期末利润开始下降。

策略——要进行新市场的开发以及产品的改良。应有必要的库存以免脱销并要开展价格和非价格的竞争，还要开发研制新产品以减少经营风险。

4. 衰退期：特点——产品的销量及利润急速下降，产品可能出现积压。产品进入衰退期就出现了“较大的生产能力与萎缩的市场之间”这一突出的矛盾。这时的企业应防止两个倾向：“仓促收兵”和“难舍难分”。

策略——企业应尽快更新换代产品以赶上时代发展的需要。

表 9-1 产品生命周期各阶段的特征及营销策略

阶段特征	投入期	成长期	成熟期	衰退期
销售额	低	迅速上升	达到顶峰	急速下降
单位成本	高	平均水平	低	上升
利润	无	上升	高	下降
顾客类型	领先采用者	早期使用者	多数采用者	忠诚者
竞争者数目	少	渐多	稳定减少	减少
营销目标	尽快投产上市	建立知名度 争取试用	提高市场占有率	妥善处理超龄产品,实现产品更新换代

三、延长产品生命周期的途径

延长产品生命周期的途径很多,归纳起来可以从产品改革、市场改革、市场营销组合改革三方面来加以努力。

1 产品改革：对原有产品的质量、功能、外观、服务、包装、商标用途等方面进行改进。每改进一次，就刺激一次需求，以保证生命周期得以适当延长。

国外企业认为,外观的改进非常重要、也是非常成功的。

2 对原有市场进行改进：① 扩大产品销售的地区和范围：把即将进入衰退期的产品转移到落后地区，开辟一个新的市场，以刺激需求。② 转移生产场地：把即将进入衰退期的产品直接转移到产品寿命周期较长的国家和地区去生产。——这是发达的国家通常使用的延长产品生命周期的途径。

3 对市场经营组合因素的改变：对 4PS 的改变（以自行车为例）。

小案例链接

老产品俏起来

一个公司的某种产品，在市场营销的成熟后期和衰落期时，就应提早考虑对老产品的改造和开发新用途。下面是三个美国公司发展原有产品的第二第三作用与用途，对原有产品线进行改进的案例。

一、苏打的新用途

C&D公司具有100多年历史，已发展成为国际知名企业。它不但生产那种改善人类居住环境和生活环境的优质产品，而且在公益事业上做出了许多贡献。

该公司最初仅是一个生产食用苏打的小公司。可想而知，尽管产品质量、销量都比较令公司满意并占据一定的区域市场。但随着社会的发展，众多厂家市场竞争的加剧，求生存求发展仍是摆在公司面前的主要问题。公司认识到只有扩大市场，才能站稳脚跟，获得更大的利润。然而各个州市地有许多生产食用苏打的厂家。各占一方区域市场。加之苏打粉的使用范围很有限，这种产品的营销区域不易扩大，利润难以提高，公司发展举步维艰，如何解决发展问题？公司另辟蹊径，根据其老基础产品、苏打成分的基本特性分析认定，苏打除可以制成食用焙粉外，还具有抗酸特性。即是又能发酵又能杀菌消毒。这样的功能特点促使公司开发出了新一代的苏打产品，对新一代的苏打粉，采用了原苏打的牌子，即“胳膊与铁锤”牌，因为原产品的质量与功效已在消费者心里留下了较好形象。正如一位专门研究品牌发展与市场权益间关系的咨询公司主任真正感受到的那样：“一旦把品牌形象建立起来，公司就可用其品牌展开另一产品的营销了。”该公司便对原苏打粉进行改造，生产出的新一代苏打粉具有多种用途（其品牌获得政府批准的经销权）。除了可以烘烤面包外，还能做清凉饮料，用作牙膏、洗衣粉、清洁剂、地毯清新剂、冰箱除味剂，等等。为使消费者尽快了解，接受新一代苏打产品，他们在所作的一则广告中提示消费者，把苏打粉盒盖打开，放在冰箱里就能达到消除异味的功用。现在这一产品早已被大众所接受。

二、食用醋成为清洗剂

美国的海思兹公司原来只是生产普通的食用醋。为了拓展市场，经过调研，发现美国39%的家庭多多少少都使用醋来清洁东西。一位专门从事家用清洁、修理及食品消费市场研究的专家认为完全可以把醋当作清洁剂，用来清洗木制地板、门窗和地毯污渍等，使公司豁然心亮。并针对这一目的，开发出了醋清洁剂这种高效浓缩型新产品，其功效比普通的食用醋高出一倍多，并且带有一种柠檬的清香，能除去强烈的坏、臭、霉等气味而使人感到清新。至此，原来只能放在副食品货架上出售的食用醋，经过改造开发，现在也出现在日用品货架上了。产品能否被消费者接受而拓开销路呢？公司对产品的营销方向和营销规模进行仔细策划。1991年，首先在三个区域市场上对醋清洁剂的销售情况作了市场营销测验，结果令人满意，因此，公司开始营销第二步棋，把产品推向全国，公司采用了如下营销手段：

1. 将印刷广告夹在报纸杂志中，一起发往顾客手中，扩大影响；
2. 利用广播、电视广告媒介宣传；
3. 开展公共关系活动促进销售。

所有这些方法的运作都由公司内部人员操作管理和实施，没有花钱请广告公司代理。在营销宣传中，公司还考虑分析广告、宣传时间与季节对消费者影响程度的利害关系。把促销手段和宣传活动多集中安排在恰逢秋季来临之际，因为秋的季节是美国人民家家户户都要进行里里外外的大扫除的时期。这种宣传与时间的默契安排，增强了产品在消费者心目中的意义与形象，促进了产品销售。

三、酸乳酪的妙用

近年来，丹恩公司想要发展酸乳酪的市场销售。那么该怎么办好呢？丹恩公司不像海思兹和C&D公司那样。改造原产品为新一代产品。那实际是寻求老产品的变体。丹恩公司采用了加大老产品使用范围的方法争取更大的市场与销路。公司通过广告宣传媒介，引导和开发消费者的消费意识和习惯以达到营销的目的。这对营销人员来说，听起来似乎难以操作。但当你了解丹恩公司的实际方法时，就会幡然醒悟。1990年前后，为了促进酸乳酪的销售和宣传引导，公司经过认真考虑和计划，兴起一场散发印刷广告的宣传活。建议消费者在烘烤

一种叫做 brownie 的蛋糕时(一种带巧克力的蛋糕,与普通的蛋糕味不大一样,且不如一般蛋糕膨松),用乳酪替代鸡蛋和油。而且组织编写出版了一本“乳酪烹饪全书”。这种不断的广告宣传使消费者越来越多地把乳酪的用途自然地与制作 brownie 蛋糕联系起来,认为乳酪就是制作这种蛋糕的用料。这种制法使味道比以前更加甜美,更适宜大众口味。宣传赋予了乳酪一种与制作蛋糕不可分割使用的特性和用途。可在圆饼干上、松饼上或蛋糕上涂夹乳酪制成各种食品,使公司获得了很大利润。为了进一步强化消费者对乳酪的认识和市场销售,1992年,公司通过纽约一家广告公司发动了第二次散布印刷广告的宣传浪潮。并与 P&G 公司合伙制作 brownie 蛋糕半成品投放市场,以促进快餐与方便食品的开发与销售,争取了更大的市场。除此外,在超级市场货架上陈列的本类产品大都提供有制作方法或食谱说明,如胡萝卜蛋糕、苹果风味蛋糕和用醋乳酪制作的各种甜食等,其中一则食谱告诉消费者如何处理酸乳酪,制成干乳酪,而后如何制成乳酪饼的几个过程。丹恩公司由此获得巨大的利润。

分析讨论题

- 1、三家公司老产品共同的特点是什么?
- 2、它们对老产品采取的是什么策略?
- 3、是不是所有的老产品都可以采用这种策略?
- 4、结合该案例具体谈一谈,这种产品策略怎样与其它营销策略配合使用

第三节 新产品开发

一、新产品的概念及种类

市场营销学中使用的新产品概念不是从纯技术角度理解的,产品只要在功能或形态上得到改进与原有产品产生差异,并为顾客带来新的利益,即视为新产品。可分为六种基本类型:

(1)全新产品,即运用新一代科学技术革命创造的整体更新产品;(2)新产品线,使企业首次进入一个新市场的产品;(3)现有产品线的增补产品;(4)现有产品的改进或更新,对现有产品性能进行改进或注入较多的新价值;(5)再定位,进入新的目标市场或改变原有产品市场定位推出新产品;(6)成本减少,以较低成本推出同样性能的新产品。

二、新产品开发的程序

为了提高新产品开发的成功率,建立科学的新产品开发管理程序。不同行业的生产条件与产品项目不同,管理程序也有所差异,但一般企业研制新产品的管理程序大致如图 8-1 所示:

(一)新产品构思。构思是为满足一种新需求而提出的设想。在产品构思阶段,营销部门的主要责任是:寻找,积极地在不同环境中寻找好的产品构思;激励积极地鼓励公司内外人员发产品构思;提高,将所汇集的产品构思转送公司内部有关部门上,征求修正意见,使其内容更加充实。

小故事链接

“蛋卷冰淇淋”诞生记

哈姆威是美国的一个糕点小贩。在一次在美国举行的世界博览会上,组委会允许商贩在会场外摆摊设点。这样哈姆威就来到了会场外出售他的甜脆薄饼。在他摊位旁边的是一位卖冰淇淋的小贩。

当时正值盛夏,卖冰淇淋小贩的生意红火极了。但由于吃冰淇淋的人太多,盛装冰淇淋的小碟子不够使用,有很多顾客要等别人吃完退了碟子之后才能一享口福。哈姆威看到这种情况,灵机一动,把自己的薄饼卷起来,成为一个圆锥形,把“锥子”倒过来,就可以装冰淇淋吃了。顾客们目睹这种情况,都纷纷用薄饼卷成的小筒子装冰淇淋,并觉得这样吃起来更有一番风味。

就这样,薄饼装冰淇淋受到了出人意料的欢迎,这也就是现在大家喜欢吃的蛋卷冰淇淋的雏形,哈姆威也因此发了一笔横财。

点评:上面的故事就出现在我们的生活中,而且离得那么近。我们的企业家应该能悟出

点什么。市场营销学告诉我们，市场机会就是存在于市场中的尚未得到满足的消费者需求。市场是一个不断变化着的“万花筒”，市场环境条件的变化，常常带来消费者某些新需求的出现，因此，一个聪明的企业营销人，应该善于从市场中发现那些尚未满足的需求。市场机会潜藏在变化万千的市场环境因素中，企业发现市场机会不易，这既需要企业营销人有敏锐的市场眼光，善于分析复杂的市场环境，并进行恰当的市场细分，进而在细分市场中寻找和发现未满足的需求点。企业营销人发现了市场机会，高兴之余还需冷静分析这是否就是本企业的营销机会？有多大的开发价值？这些问题需要事先作好充分的市场调查、论证，对市场前景作深入的分析，以及人、财、物的投入与产出效益的论证，在可行性分析的基础上开展营销。企业要善于发现市场机会，更要善于把握市场机会。

2、筛选。筛选的主要目的是选出那些符合本企业发展目标和长远利益，并与企业资源相协调的产品构思，摒弃那些可行性小或获利较少的产品构思。筛选应遵循如下标准：（1）市场成功的条件。（2）企业内部条件。（3）产品是否符合企业的营销目标，其获利水平及新产品对企业原有销售的影响。这一阶段的任务是剔除那些明显不适当的产品构思。

筛选新产品构思可通过新产品评审表进行。表 9-2 是一份比较典型的新产品构思评审表。

表 9-2 新产品构思评审表

产品成功的必要条件	权重 (A)	公司能力水平 (B)											得分数 A×B	
		0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0		
公司信誉	0.20													
市场营销	0.20													
研究与开发	0.20													
人员	0.15													
财务	0.10													
生产	0.05													
销售地点	0.05													
采购与供应	0.05													
总计	1.00													

分数等级 0.00—0.40 为“劣”；0.41—0.75 为“中”；0.76—1.00 为“良”。目前可以接受的最低分数为 0.70。

表上第一栏是某新产品成功的条件；第二栏是按照这些条件在进入市场时的重要程度分别给予不同的权重；第三栏是对某新产品成功打入市场的能力给予不同的评分；最后汇兑，即 (A) × (B)，得数相加，表示这个产品投入市场是否符合本企业的目标和战略的综合评分。在筛选阶段，应力求避免两种偏差。一种是漏选良好的产品构思，对其潜在价值估价不足，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。

3、产品概念的形成与测试。新产品构思经筛选后，需进一步发展更具体、明确的产品概念。产品概念是指已经成型的产品构思，即用文字、图像、模型等予以清晰阐述，使之在顾客心目中形成一种法在的产品形象。一个产品构思能够转化为若干个产品概念。

每一个产品概念都要进行定位，以了解同类产品的竞争状况，优选最佳的产品概念。选

择的依据是未来市场的潜在容量、投资收益率、销售成长率、生产能力以及对企业设备、资源的充分利用等，可采取问卷方式将产品概念提交目标市场有代表性的消费群进行测试工、评估，问卷调查可帮助企业确立吸引力最强的产品概念。

4、初拟营销规划。企业选择了最佳的产品概念之后，必须制订把这种产品引入市场的初步市场营销计划，并在未来的发展阶段中不断完善。初拟的计划包括三个部分：（1）描述目标市场的规模、结构、消费者的购买行为、产品的市场定位以及短期（如三个月）的销售量、市场占有率、利润率预期等；（2）概述产品预期价格、分配渠道及第一年的营销预算；（3）分别阐述较长期（如3—5年）的销售额和投资收益率，以及不同时期的市场营销组合等。

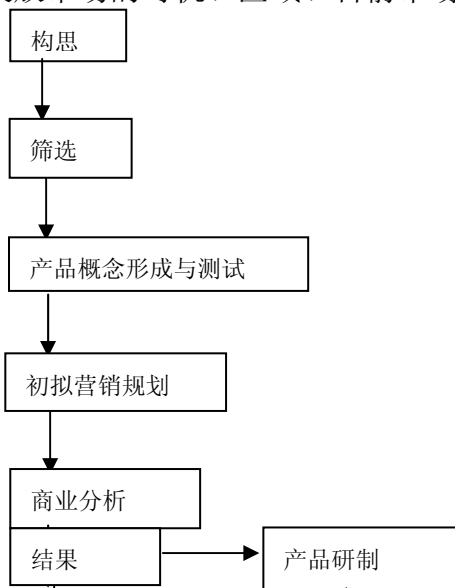
5、商业分析。即从经济效益分析新产品概念是否符合企业目标。包括两个具体步骤：预测销售额和推算成本利润。

预测新产品销售额可参照市场上类似产品的销售发展历史，并考虑各种竞争因素，分析新产品的市场地位，市场占有率等。

6、新产品研制。主要是将通过商业分析后的新产品概念交送研究开发部门或技术工艺部门试制成为产品模型或样品，同时进行包装的研制和品牌的设计。这是新产品开发的一个重要步骤，只有通过产品试制，投入资金、设备和劳力，才能使产品概念实体化，发现不足与问题，改进设计，才能证明这种产品概念在技术、商业上的可行性如何。应当强调，新产品研制必须使模型或样品具有产品概念所规定的所有特征。

7、市场试销。新产品试销应对以下问题作出决策：（1）试销的地区范围。（2）试销时间。（3）试销中所要取得的资料。（4）试销所需要的费用开支。（5）试销的营销策略及试销成功后应进一步采取的战略行动。

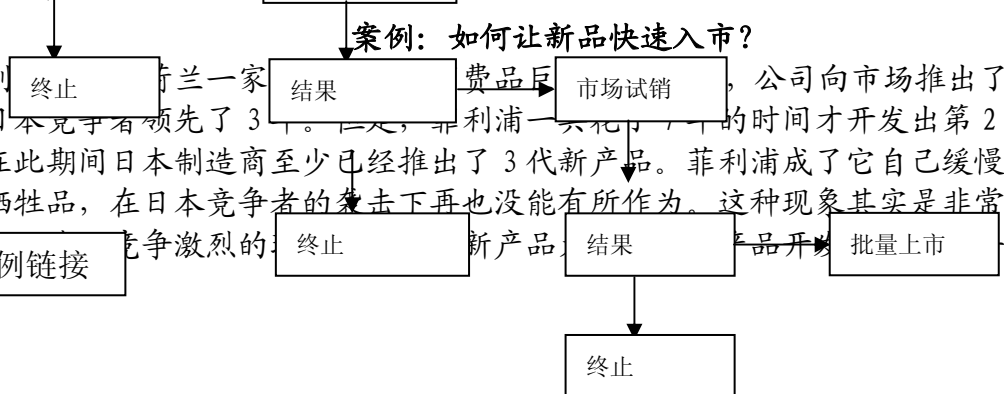
8、商业性投放。新产品试销成功，就可以正式批量生产，全面推向市场。这时，企业要支付大量费用，而新产品投入市场的初期往往利润微小，甚至亏损，因此，企业在此阶段应对产品投放市场的时机、区域、目前市场的选择和最初的营销组合等方面作出慎重决策。



案例：如何让新品快速入市？

飞利浦一家公司，比日本索尼领先了3年。但是，飞利浦一共花了10年的时间才开发出第2代录像机产品，而在此期间日本制造商至少已经推出了3代新产品。飞利浦成了它自己缓慢的产品开发程序的牺牲品，在日本竞争者的袭击下再也没能有所作为。这种现象其实是非常典型的，在当竞争激烈的新产品，结果，产品开，批量上市，失去销售和

[小案例链接](#)



利润及市场地位。“快速进入市场”和缩短新产品开发“周期”已成为所有企业急切关注的问题。”

大企业一般都采用“有序产品开发法”，即依据一系列有序的步骤来开发新产品。企业每个部门在完成本阶段的产品开发步骤之后再往下传，这有点像接力赛跑。这种有序的开发方法有其优点，表现在它使有风险和复杂的新产品开发项目有条不紊，但是这种方法的缺点是“慢”。

为了加快产品开发循环，许多企业已采用了一种更快、注重团队合作的方法——同时产品开发法。这种方法不再把新产品从一个部门传到另一个部门，而是由企业从各个不同的部门抽调一队人马专门负责新产品开发，从开始一直到结束。这些小组成员通常来自市场营销部门、财务部门、设计部门、制造部门和法律部门，甚至供应商和客户企业。同时开发法更像是一场橄榄球比赛，而不是接力赛：队员们在下半场奔走，向着共同的目标——快速创设新产品奋斗的时候，把新产品这个球来回地传来传去。

高层管理部门给产品开发小组的只是一般性战略指导，而不是清楚明确的产品构思或工作计划。它用硬性的、看起来有些矛盾的目标对开发小组提出挑战，即：“开发出经审慎设计并超越他人的新产品，但是要快。”而且为开发小组提供任何迎接这个挑战所需要的自由和资源。在有序开发程序中，一个阶段的瓶颈便会严重减缓整个项目的进程。用同时开发的方法，如果一个功能区临时遇到了障碍，则它会在整个小组继续前进的同时把问题解决好。

阿伦—布拉德利公司（Allen-Bradley Company）是一家工业控制器制造公司，它采用同时开发法实现了惊人的利益。根据它原先的有序开发法，公司的营销部门把一个新产品构思交给设计师。设计师在孤立的情况下工作，在确定了产品概念之后，再把它们传给产品工程师。工程师也是自顾自地工作，制作出昂贵的样品之后再把它们传给制造部门。制造部门再努力想办法生产新产品。最后，经过许多年，以及十几个回合代价昂贵的设计协调和延期之后，营销部门被叫来销售新产品，营销部门经常会发现这些新产品定价太高，或者早已过时了。现在，阿伦—布拉德利公司的所有部门共同合作，开发新产品。这样做的结果是惊人的，例如，公司最近开发一种新的电控器只用了2年时间；如果按照老的那一套，则会需要6年时间。

布莱克与德柯尔公司用同时开发法（公司称之为合作工程）来开发以真正的自己动手者为目标市场的夸顿（Quantum）工具线。布莱克与德克尔公司选派了一个叫夸顿小组的“合成小组”，该小组由来自世界各地的85名布莱克和德克尔公司职员组成，以便尽可能快地获得适合顾客需要的正确产品系列。该小组包括工程师、财务人员、营销人员、设计人员以及其他人员。他们分别来自美国、英国、德国、意大利和瑞士。从构思到投产，包括3个月的消费者调查，该小组只用了12个月就开发出了获得高度好评的夸顿产品系列。

汽车行业也已经发现了同时产品开发的好处。这种方法在通用汽车公司叫做“同时发生工程”，在福特公司叫“团队概念”，在克莱斯勒叫“被驱动的程度设计”。第一种运用这种程序设计的美国汽车是福特的金牛座和信使（Mercury Sable），这两类车在市场营销上都取得了很大成功。用同时发生的产品开发法，福特公司把开发时间从60个月削减为40个月。仅仅是让工程部门和财务部门同时检查设计，而不是循序检查，这使福特公司从开发周期中挤出了14周。福特公司还用这种团队方法，重新设计全新的金牛座汽车。公司的国际金牛座小组由工程师、设计师、营销员、会计师、供应销、工厂工人及其他人员组成。他们共同工作、设计和测试汽车，很快便把它推向市场。福特公司声称这些行动可以为整个项目削减30%的平均工程成本。在一个一般需要五、六年才出一种新型号的行业中，马自达现在只需要两至三年的开发时间——这一技艺，不靠同时开发法是不可能的。

但是，“同时开发法”的确也有它的局限性。超速产品开发比起较慢、较有序的开发更加危险、更加费钱。并且它还经常给企业制造压力和混乱。但是在瞬息万变的行业中，面对日益变短的产品生命周期，快速灵活的产品开发所带来的好处远远超过了它的风险。获得改进的新产品的企业比竞争者更快地进入市场，从而取得巨大的竞争优势。它们可以对不断涌

现的消费者品味快速做出反应，并且能为更先进的设计制定更高的价格，正如一位汽车行业的高级管理人员所说的：“我们想要做的是在最可能短的时间里批准和制造新车，然后把它交到消费者手里……谁能第一个到达那儿，谁就能得到所有的弹子，谁就是整场游戏的赢家。

第四节 品牌与包装策略

一、品牌与商标

1. 品牌用以识别某个或某群销售者的产品或服务，并使之与竞争对手的产品或服务区别开来的商业名称通常由“文字、标记、符号、图案和颜色等要素或这些要素的组合构成”。它是一个集合概念，包括品牌名称、品牌标志。其中，品牌名称是品牌中可以用语言表达的部分；品牌标志是不能用语言表达，但可以被识别的特定标志。如可口可乐的几个专用字体。商标是向政府注册的、受法律保护的、获得专用权的品牌。它是一种重要的知识产权，可以作为无形资产加以转让。可以说，品牌是市场概念，商标是法律概念。

2. 品牌资产：它是企业与顾客长期动态关系的反映。它给顾客提供的附加利益越多，他对消费者的吸引力越大，品牌的资产价值也就越大。

例如：万宝路经权威机构的评估其品牌价值为 323 亿美元；我国最有价值的品牌——红塔山 2001 年的品牌价值为 460 亿人民币。

3. 品牌注册：

① 商标专用权及其确认：注册在先、使用在先。

② 商标的侵权：假冒、仿造、恶意抢注。

4. 驰名商标：是国际上通用的为相关公众所熟知的享有较高声誉的商标。

小案例链接

中国商标海外屡遭抢注 企业缺乏品牌保卫战

近几年，中国知名商标海外遭抢注事件屡出不止，“英雄”在日本被抢注；“大宝”在美国、英国、荷兰、比利时被抢注；“红星”二锅头在欧盟、英国被抢注；“安踏”、“大宝”、“六神”、“小护士”等也都难逃厄运。仅今年 3 月以来，海尔、康佳等知名企业就因商标被抢注而相继引发海外官司。据统计，迄今为止，已有 15% 的内地知名商标在境外遭抢注。商标遭海外抢注的问题已经成为困扰我国企业发展的巨大阻力。

国家商标管理部门最新公布的统计数字显示，我国商标国外抢注案件每年超过 100 起，主要涉及化妆品、饮料、家电、服装、文化等多个行业。目前，约有 15% 的国内知名商标在国外被抢注。而且，鉴于国际规则，这些企业只能“哑巴吃黄连”。

那么，什么原因造成海外抢注者都来争抢中国商标呢，为什么中国企业没有在境外进行商标注册呢？究其原因，企业商标意识淡漠、不懂得国际商标法则、不舍得长远投资是根本。据国家工商总局商标局的数据显示，2003 年，我国企业在其他国家商标局申请国际注册的总量不超过 3000 件，而国外企业在中国注册的商标数量却有上万件。2004 年，世界品牌实验室公布的“中国 500 个最具价值的品牌”中，有 46% 未在美国注册，50% 未在澳大利亚注册，54% 未在加拿大注册，而在欧盟的未注册比率更是高达 76%。由于我国企业对国际贸易的游戏规则不熟悉，给了竞争对手以可乘之机。为此，中国商务部的专家曾向国内企业发出警告，提醒他们积极采取对策，否则今后在境外的投资将受到影响。

中国商标遭抢注的问题，除了我国企业自身的原因外，也存在竞争者恶意抢注的行为。他分析说，从近年来各种抢注案例中不难发现，这些抢注大都属于主观恶意性非常明显的抢注行为。比如泉州企业的 17 件知名商标曾被海外同一人抢注，其申请的商标中文名称和部分商标的图形与泉州企业的完全一样。海外企业这样做的目的主要有两点：一是阻止中国公司进入该国市场；二是借此牟利。所以，国内企业对此应高度警惕，应该说商标抢注已经成为目前世界市场商战中的一种新武器。

二、品牌设计原则：

简洁醒目，易读易记；构思巧妙，暗示寓意；富蕴内涵，情意浓重；避免雷同，超越时空。

小案例链接

合理设计商标非常重要

随着我国加入 WTO，国内企业合理选择企业的名称和商标非常重要，其目的在于：一是得到法律的认可，获得企业名称权和商标权。二是实现商业目的，识别本企业和本商品或者服务。三是通过法律保护本企业的名称和商标，易于确认侵权。如果不注意选择企业的名称和商标，即使可以得到企业名称权和商标权，也可能在以后的经营中埋下隐患。

根据国外以往典型案例，避免使用已经存在的外文尤其是英文单词作为企业的商标和名称非常重要，避免使用非常流行的汉字词组作为企业的商标和名称同样重要。例如：四通 (Stone)、联想 (Legend)、方正 (Founder) 等，这些名称和商标在商业意义上识别性不够，尤其英文部分过于平常和通用，而且在知识产权保护的意义识别性不够。

使用独创的，并且有联想意义的词组作为企业的名称和商标比较妥当。例如：金山 (Kingsoft)、微软 (Microsoft)、索尼 (Sony)、松下 (Panasonic)、英特尔 (Intel)、盖特佳 (Gateguard) 等。这些名称和商标的英文部分首先是字母的组合而不是已经存在的英文单词，这样便能够避免出现不利情形。这些组合还有一定的联想意义，对于外国客户来说，是比较容易记忆的名字，而优于例如 CCID (赛迪) 等仅仅是字母缩写的名称和商标。

三、品牌策略：

它是企业依据产品状况和市场情况最合理有效的运用品牌商标的策略。

(1) 品牌有无策略：就是决定企业生产经营的产品是否应该有品牌。如，在超市里就有许多无品牌的产品，他们大多是包装简单且价格便宜的产品。

(2) 品牌归属策略：如何决策品牌归属，企业有三种可供选择的策略，生产者品牌、中间商品牌、两者兼有品牌。

(3) 品牌统分策略：考虑对企业所有的产品如何命名的问题。有以下几种策略可供选择：

① 统一品牌策略：将企业经营的所有产品系列使用统一品牌的策略。

如：“海尔”、“SONY”等。

该策略有利于企业建立一整套企业形象识别系统；利用老牌子消除消费者对新产品的不信任感；易于创名牌、可以大大节约广告和促销费用的开支；

使用条件：企业和产品必须在市场上保持领先的地位、已有相当的信誉深受消费者爱戴；另外，各种产品应具有相同的质量水平。

② 个别品牌策略：企业对不同的产品分别采用不同的品牌。该策略能够严格地区分高、中、低档产品。

使用条件：如果企业产品类型不多、产品系列之间关联程度较小企业的生产条件、技术专长在各产品上差异较大，可使用该策略。

③ 分类品牌：企业的不同产品线使用不同的品牌

④ 企业名称加个别品牌

(4) 品牌扩展策略：企业利用市场上已有的具有声誉的品牌，增加新产品、革新新产品。该策略能节省推销费用也能迅速打开产品销路。海尔

使用条件：推展的品牌在市场上已有较高的声誉，推展的产品也必须是与之适应的品质。

(5) 多品牌策略：对一种产品使用多种品牌。

例如：宝洁公司洗发液就有海飞丝、潘婷、飘柔等多种品牌。

案例 五粮液重塑品牌形象

1994年，福建邵武糖酒副食品公司携百万现金与五粮液联姻推出“闽台春”酒，拉开了五粮液品牌延伸的序幕。随后，五粮液集团充分利用“五粮液”这一品牌优势成功的开发了五粮液、五粮醇、五粮神、五粮液、五福液等“五字头”的全国性品牌；同时针对我国地域差异大，各地消费习惯、口味、经济条件都不一样的情况，开发了系列区域品牌，比如金六福、浏阳河、京酒。在2000以前，五粮液的多品牌战略是白酒行业中最成功，的这些品牌为五粮液带来了巨大的品牌效应和巨大的利润贡献。至2002年，五粮液家族已延伸出百余个品牌，创造了年销售70亿余元的辉煌业绩。一时间，五粮液集团在业界开创了系列品牌经营模式被其他企业进行了极大的效仿和复制。

然而，尽管品牌延伸成就了五粮液的王者地位，但品牌的过度延伸也使五粮液的发展不堪重负，五粮液已经为自己的粗放型品牌延伸付出了高昂的代价。

五粮液从1994年开始品牌延伸在短短的八年时间里已延伸出了五粮液、五粮醇、五福液、金六福、六和醇、浏阳河、京酒、铁哥们、干一杯、四海春、圣酒、友酒、火爆酒、东方龙、岁岁乐等百余个品牌。绝大多数品牌都不知名，需要“五粮液”的形象支持。五粮液服务公司仅“交杯”系列酒就有12个品牌，12个企业在经营，导致消费者不易辨认真伪。一部分子品牌在缺乏母品牌的照顾下已经销声匿迹了；因控制不力，一部分子品牌采取自身利益决定态度而互相串货，互相诋毁，使五粮液的美誉度大打折扣。

五粮液本是高档酒的代名词。然而，目前五粮液的牌已经无限延伸到了低档酒的市场：既有一百多元又有几十元的五粮醇，也有几元钱的东方龙。五粮液的一百多个延伸品牌价位主要集中在30-80元之间，产品的风格、个性和消费者群体没有什么差异，如此众多的同质产品挤在相同的市场空间，导致各品牌各自为政，同室操戈。

2001年5月国家调整消费税政策，对白酒实现从价和从量相结合的复合计税办法。白酒行业消费税提高以及五粮液不再享受所得税优惠政策后，五粮液收益水平下降程度剧烈。所以在2001年12月18日的五粮液全国经销商大会上，五粮液正式向外界透露了系列品牌开发与管理策略：“厂方将给销量突破万余的系列酒品牌经销商以支持，其他系列品牌均由市场抉择”。在2002年，五粮液对销量较大的系列产品进行重点扶持的同时，开始考虑“优留劣汰”，圣酒等少数几个不能很好适应市场的品牌经销商被取消了总经销资格。

在2002年12月18日的五粮液全国经销商大会上，五粮液宣布了2003年的营销政策。

1. 重构品牌体系。2003年五粮液将砍掉旗下38个品牌，重点培育包括金六福、浏阳河、京酒等十个名牌产品。“五粮液”停牌的三十几个白酒企业被形象的称为白酒“游击队”，他们以原酒起家，以简单贩卖来做市场，仅四川邛崃就有20多家这样的企业。他们扰乱了白酒市场，折贬了五粮液核心品牌。

2. 培育名牌。五粮液集团有限公司副总裁徐可强在经销商大会上反复强调：“如果五粮液不能培育十个、十几个名牌，那么我们常做大王就是一句空话”；“厂商要从一般的产品生产、销售的经营方式转到以打造、培育名牌上来；厂商要从生产销售一般的低价位产品为主转到以生产销售中高价位产品上来；经销商经销产品要从一般意义上的批发、分销为主转到抓终端、抓直销上来。”2003年五粮液适当提高了五粮液的出厂价格，并对终端价格做了明确的规定凡是不按五粮液规定价格销售的，一律取消经销商资格。

3. 高举诚信大旗。作为行业的领军企业，五粮液公司提出“要以质量、信誉为本，高举诚信经营的大旗，去赢得消费者，夺取市场经营的胜利”。这对提升五粮液的品牌形象、提高五粮液的行业号召力有着重大作用，对规范整个行业发展也有着重要意义。

分析讨论题：

1. 在该案例中，五粮液品牌延伸的主要症结在哪里？
2. 分析五粮液进入低档酒市场所带来的后果。
3. 结合本案例分析如何解决子品牌相互竞争的问题

四、包装：

1 概念：（1）静态的含义：它是指产品的容器及包扎物。

（2）动态的含义：它是指盛装或包扎产品的活动。

2 作用：（1）可以减少产品在供应、运输、储存和销售过程中出现的散落、遗失、毁坏、变质等。

（2）便于运输、携带和储存，能节约运输工具和储存空间。

（3）良好的包装是沉默的推销员。

（4）它是产品整体概念的组成部分，起着提高产品价值的作用。

3 构成：品牌或商标、形状、颜色、图案、材料、标签。

4 包装设计的原则：

- ① 安全：保证商品质量完好、数量完整；保护环境安全。
- ② 适于运输、便于保管与陈列、便于携带与使用。
- ③ 美观大方、突出特色。
- ④ 包装要与内在的品质相符
- ⑤ 包装设计要适应不同民族、风俗习惯、宗教信仰和心理上的需要。因为世界上有许多国家和地区对图案或色彩存有禁忌。例如：英国人不喜欢大象、澳大利亚人不喜欢用兔子做的商标；伊斯兰地区忌黄色、瑞士和伊拉克忌黑色、南美人忌紫色、日本人忌白色（因为以上各色均与该国或地区的死亡或葬礼有关）。
- ⑥ 符合法律规定、兼顾社会利益。

小案例链接

产品包装设计“五忌”

在琳琅满目的产品包装中，顾客总是只选择自己最喜欢的。在保健品、OTC 终端，除了产品本身的知名度和功能疗效外，包装设计的话语权正在影响着消费者做出购买决定。兼具了包装的主要作用后，产品包装就从此高枕无忧了？其实不然，医药保健品包装设计的一些弊端，常使原本从货架拿起了的产品被顾客又放下了，转而选择了其他同类产品。这个时候，企业必须知道包装的弊端究竟在哪里。

没有凸显产品的销售主张 产品通过包装设计可以满足其类别归属以及对消费者的诉求要求，而当一个产品的包装设计缺乏主题时，就很容易输给有主题的竞品，这是产品的销售主张受到抑制的缘故。当消费者在选择滋补产品时，在价钱同样时他可能会选择有福、寿字样及红色图案的品牌，而那些印着一大段功能说明文字的产品肯定不如前者抢眼。

图案与产品内涵南辕北辙 有的医药企业的包装设计是由印刷厂承担的，而印刷厂的设计能力往往参差不齐，一些小印刷厂的设计通常令人大跌眼镜。如明明设计的是板蓝根冲剂的包装，而在袋子上却印上时尚男女的图案，这时候消费者就会觉得莫名其妙，在仔细观察后通常会因为质疑产品层次而放弃购买。

华而不实 一些产品为了达到差异化的目的，往往习惯走“捷径”，即不通过产品本身形

成差异，而是通过包装的“豪华路线”形成差异点，这样往往得不偿失。如某牌子的止咳口服液，包装搞得很像奢侈消费品，有消费者开玩笑说，这东西买回去都舍不得吃，那盒子也舍不得扔，结果干脆不买了。由此可见，包装的过度奢华如果缺乏品质的支撑，往往会被当作是噱头，最终落了个华而不实、无人喝彩的结果。

不符合行为习惯 国内某个牌子的功能型饮料，其目标消费者是运动量大的人，而其包装却是玻璃瓶。这里就有个问题了：玻璃本身是易碎品，出于保护自己身体的行为习惯，玻璃瓶的功能型运动饮料显然很难受到推崇；还有一些适合在野外运动时食用的休闲食品在包装设计时往往忽略了一个问题，就是包装本身的重量，很多产品由于太重或者不便于携带，或者包装容易变形而失去了更多的市场机会，这些都是忽略行为习惯的结果。

与潮流格格不入 如今的包装虽然是企业行为，但确实存在着赶潮流现象，如环保包装的悄然流行就不可以等闲视之。环保包装最直接反映了企业对消费者的关注程度，这样的企业容易得到消费者的认同。如安利的产品基本上都采用环保再生包装，这样的包装不但对生态环境的保护有利，而且还可以最大程度地保护产品质量不发生改变

5 包装策略

(1) **类似包装策略**：企业将其生产的各种商品采用相同的图案色彩或特征，使顾客极易联想到是同一企业的产品。其优点是能节省包装设计费，增加消费者的信任感，但它仅适用于具有相同品质的产品。

(2) **配套包装策略**：它是指把使用是相互关联的多种商品放在同一包装物中一起销售。其优点是有助于新老产品混合推销，还能给消费者的使用提供方便。采用此策略时，要防止硬性搭配，以免引起消费者的反感。例如，牙膏牙刷包装在一起销售。

(3) **等级包装策略**：产品按照不同的等级采用不同的包装设计。该策略有助于不同购买力层次的消费者选购不同等级的产品。但会增大包装费用。

(4) **分类包装**：根据消费者购买目的的不同对同一种商品采用不同的包装。例如：精装、简装。

(5) **再使用包装策略**：指该包装使用完毕后还可以有其他用途。

(6) **附赠品包装策略（也叫万花镜式包装）**：指通过附赠某种别致的小商品来引起顾客的惠顾效应，导致其重复购买。例如：儿童食品

创新包装策略：指企业随着产品的更新和市场的变化，相应地改变包装设计以维持和扩大产品销售的目的。

案例分析

金山公司的“红色正版风暴”

1999年10月初，金山公司发布的一则产品广告，引起了广大用户的强烈反应。金山公司每天街道的咨询电话很快就激增到几百个，许多用户都发出同样的疑问：金山的新产品只卖28元，这是真的吗？不会是试用版、测试版吧？与此同时，每天也有上百封邮购汇款单寄往金山。金山公司的“红色正版风暴”计划正式开始……

一、公司背景

金山公司创立于1988年，是一家专门从事计算机软件开发的高新技术企业，是中国最大的应用软件产品及服务的供应商之一，主要涉足个人办公、信息安全、实用工具和游戏娱乐等领域。

1988年，金山公司开发出了著名的WPS，曾一度占据我国办公软件90%的市场份额。1999年，WPS被联合国采用，作为联合国五种常用文字处理软件之一，在国际上反响极大。

1994年推出了Windows平台的大型办公系统组件，但反应平平。

1995年，励精图治，继续开发文字处理系统WPS97，开始向微软挑战。

1996年至今,先后开发了WPS2000金山词霸,金山画王等系列软件,引起强烈反响。1998年成为联想旗下一员……

目前金山公司现有员工450人,在上海、成都、广州和香港设有办事处,在全国各地建有数千家代理分销网点,在香港、台湾、日本和北美地区有数十家代理商,已经成为国内极具影响力和号召力的大型专业化软件公司。做为中国最大的应用软件服务和方案供应商之一,金山公司已经通过软件捆绑销售和行业合作与包括IBM、HP、Compaq、联想、海尔、海信等国际、国内知名IT企业建立了紧密的合作伙伴关系。

二、“风暴”的来临

据中国软件联盟的调查报告显示,《金山词霸》的实际用户将近500万,但正版零售数量不到8万套,未及用户总数的2%。软件价格高,正版用户少,销量上不去,企业面临困境。

低价PC风行给中国正版软件业带来了更大的挑战和机遇。联想、长城、TCL及实达等知名PC厂商相继推出消费类低价电脑,将电脑整机与软件相分离。在促使电脑迅速普及上,给软件提供了降价空间。

金山的词典及翻译软件属于消费类软件,此类软件人们大多凭一时冲动感性购买,就像买一本书和一张电影票一样。在美国这样的市场上,个人消费软件类定价一般是30—40美元,美国的人均月收入在2000美元,据此测算,国内个人消费软件价格定位在30—40元才比较合理。

在用户购买力有限和盗版猖獗的情况下,软件厂商必须牺牲一部分眼前利益,帮助用户实现购买和使用正版软件产品的心理体验,以求培育正版软件市场。

基于以上几个方面的原因,1999年10月21日,金山软件公司向各大新闻媒体正式宣布推出“红色正版风暴”;主流通用软件《金山词霸2000》和《金山快译2000》产品在为期3个月的促销期内,价格从168元一次性下调至28元,突破国内用户购买正版软件的30元的心理承受底线,并力图在百天之内实现零售销量百万套,以实现打击盗版,培育正版市场的目的。至此,金山公司的“红色正版风暴”计划正式开始实施。

三、“风暴”的策略

10月28日,产品正式上市,3天后,首批投放市场上的21万套产品全部售空,其后,又有两次全面断货。

12月21日,金山公司宣布第一百万套产品下线,并将这一世纪珍藏版交到高级图书馆副馆长孙承鉴手中,把这两款有特殊意义的正版软件作为国产软件历史上零售量最大的正版软件进行了永久珍藏。

据统计,这两款产品上市后百日内共销一百一十万套,创造了国内软件业的奇迹。它是怎样创造这个奇迹的?采用了什么样的营销组合策略?

技术是基础 《金山词霸2000》的主程序雷扬、《金山快译2000》的开发组负责人周云峰分别带领各自小组的人员,奋战了一年多时间,使这两款产品的技术水平均达到了很高的标准。同时,为了保证产品有更加完美的效果,金山公司甚至斥巨资引进了TTS(全程语言技术)和FAST AIT两项国外先进技术,与自主开发相结合,保证了这两款产品的技术领先地位。

品质是保证 好的软件不仅仅在技术和服务上,硬件品质也尤为重要,硬件上,《金山词霸2000》《金山快译2000》全都选用最后的生产线,选用最好的介质,仅生产成本就在盗版软件的两倍以上。软件上,公司在病毒检测、产品质量抽检等方面也全都严格把关。在包装上,从外包装到用户使用手册、用户注册卡;金山都尽心尽力,这些都是盗版软件根本无法相比的。

服务是关键 在销售软件的同时,金山更用心思考的一个问题是如何让用户方便地使用金山的软件。打开《金山词霸2000》或《金山快译2000》,详实的用户手册、精美的升级卡、用户注册卡,无不是一种良好服务的象征。通过40多页的使用手册,用户不仅能够马

上学会安装和设置。还能轻松地使用提高。这些全都是盗版所无法具备的，也是正版软件的价值所在。

宣传是前提 金山在产品上市一个月前就开始大规模的广告宣传了，所有可以销售软件的场所都可见到金山的传单、彩色大招贴和条幅，形成了一种铺天盖地的效果，让人们渴望一睹产品的风采。在首发当天，北京西单图书大厦，中关村三大电脑城等地设置了首发现场，巨大的背板、挂幅，及促销员把人们带进了金山的氛围中，场面宏大。

渠道是重点 以往正版与盗版在渠道上的差异也非常突出。你可以见到满大街向行人兜售盗版的小贩，但找到一家正版软件专卖店不容易。在“红色正版风暴”行动中，金山不仅将销售渠道延伸到 PC 专卖店、大型商场、书报摊、超市，甚至延伸到 Internet 和 EMS 上。渠道上的突破，为《金山词霸 2000》和《金山快译 2000》注入新的血液，也为日后软件产品的流通提供了一条崭新的思路。

四、“风暴”在延续

就在金山推出低价软件的两个个月后，实达铭泰大规模进入低价软件市场，与金山直接竞争。在金山宣布其第 100 万套《金山词霸》和《金山快译》下线的第二天，实达铭泰宣布推出世纪满意工程之一——“旋风 29”。将其最新开发的两款产品——翻译工具软件《东方快车》世纪号和网络工具软件《东方网神》世纪号主流版在 66 天内的价格定为 29 元。此外，在金山词霸 2000 推出之际，天津英业达公司就将台湾著名的词典软件引入市场，以 28 元促销价上市。通用软件的低价之争进入白热化阶段……

分析讨论题：

1. 以你的分析，“红色正版风暴”对金山公司来说是否成功？如果是成功，其原因何在？
2. 金山这两种产品低价之后，其他新产品的价格如何定？
3. 你认为金山公司打败盗版的依据是否成立？为什么？
4. 如果你是金山公司的营销经理，面对实达和其他竞争对手的反应，金山该如何应对？
5. 对于高新技术产品，金山公司的营销组合策略有何借鉴之处？

本章小结

本章系统地阐述了产品的整体概念及其营销意义，介绍了产品组合策略和产品生命周期的阶段特征及其营销策略，帮助学习如何应用新产品开发过程，如何设计品牌、包装，以及用品牌策略、包装策略来解决企业在营销实践中存在的问题。

第十章 定价策略

第一节 影响定价的因素

一、定价目标

企业定价目标主要有以下几种：

- 1 维持生存：一般企业会采取低价（价格只要能弥补变动成本和一些固定成本即可）
- 2 当期利润最大化：适当价格
- 3 市场占有率最大化：低价（例如，格兰仕）
- 4 产品质量最优化：高价

二、产品成本

一般来说，产品的最高价取决于市场需求，最低价格取决于产品成本。

例如：上海工业缝纫机股份有限公司的传统产品缝纫机针，因成本高难以维持。公司决定把在上海难以生产的缝纫机针转移到生产成本低的内地去建立生产基地。这样，一包针的生产成本降到 0.3 元，价格也随之降低，大大增强了市场竞争力，从而夺回了失去的市场。

三、市场需求

因价格或收入等因素而引起的需求的相应变动。

四 竞争者的产品和价格

在竞争性的市场上，几乎每种产品都有竞争品。竞争品的质量和价格如何，竞争对手的实力如何，企业只有获得这方面的信息后，就可以与竞争品比质比价，更准确制定本企业的价格。

限价销售

南京三星级的江苏美食场城，规定 216 种各派美味佳肴由名厨主理，顾客可随意选用，数量不限。收费结账时，实行“最高消费者限额”，每人 50 元，超额消费部分不收费。如果每人消费不足 50 元，则按实际消费额收费。此举深受消费者欢迎，美食城每天顾客盈门，座无虚席。

小故事链接

美国小服装商贩德鲁比兄弟是极其聪明的生意人，他们在服装经营中善于琢磨购买者的心理。于是他们采取了以愚制智的谋略，获得了成功。在经营中，兄弟俩常常借“耳聋”来促销，两兄弟中一个总是扮成雇员热情地接待顾客，耐心细致地为顾客介绍某件衣服的特点。而大多数顾客都是觉得各方面都满意后才询问商品的价格，顾客问：“这件衣服卖多少钱？”

雇员这时却总是把手放在耳朵边摇着头问顾客：“您刚才说什么？”顾客又高声地问：“这件衣服要多少钱？”雇员看着顾客的手势以后，仿佛明白了顾客的意图。

他立刻对顾客说：“十分抱歉，我的耳朵不好，等我问一问老板。”

然后他便转过身来向里边忙活的老板大声地问道：“老板，这件衣服卖多少钱？”里边的老板站起来看了看服装又坐下了，大声说了一句：“72 美元。”雇员回头对顾客说：“42 美元一件。”

顾客一听，赶紧掏钱买下这件衣服后，而且匆匆离去。

就这样，一个个顾客快乐地被骗了。而且多数顾客还心存内疚地离开了那里，认为是自己把那位可怜的耳聋的雇员给骗了。德鲁比兄弟真是两个智商极高或者生意头脑特别发达的人，他们给那么多买过他们衣服的人制造了骗人的快乐，同时他们自己也在享受着骗人的快乐。

第二节 主要定价方法

一、成本导向定价法：

它是以产品的全部成本为定价基础，在成本的基础上加上企业的目标利润。具体地说，它有以下几种形式：

1 成本加成定价法：

原理： 单位产品价格=单位产品总成本（1+加成率）

这里，加成率是预期利润占产品总成本的百分比。

优点：计算简便，在市场环境各个因素基本稳定的条件下，使用该方法可以保证各行各业获得正常的利润；在心理上能够给人一种公平合理的感觉。

缺点：它是典型的生产者导向观念的产物；由于加成率的计算缺乏科学依据，成本和价格的计算也必然缺乏科学性。它是落后的定价方法。

2 售价加成定价法：以产品的最后售价为基数，再按销售价一定的百分率来计算加成率。

原理： 单位产品价格=单位产品总成本/（1-加成率）

亦即：单位产品价格=单位产品总成本+单位产品价格×加成率

如果要求售价相同，则以成本为基础的加成率与以售价为为基础的加成率是不同的，前者高于后者。

例：某产品单位总成本为 1000 元，其售价已定为 1250 元，那么以成本为基础的加成率为： $1250/1000-1=25\%$ ；以售价为基础的加成率为： $1-1000/1250=20\%$ 。

特点：对于店主来说，更易于计算商品销售的毛利率；对消费者来说，在售价相同的情况下，用售价加成定价法计算的加成率认为是合理的、更易于被接受。

所以，该方法更适宜于零售商业部门使用。

二、需求导向定价法：它是以消费者对商品价值的理解和认识程度为依据来制定的。

1 理解价值定价法：①概念：它是指某种产品在一定的质量、功能、用途、服务水平 and 经营组合因素的条件下，能给顾客带来的形象和观念。②依据：决定产品价格的主要因素不是成本，而是消费者对该产品价值的理解水平。企业的定价和消费者的认知价值是否一致，是商品能否销售出去的关键。

① 步骤：首先，根据产品的质量、功能、用途、服务水平 and 经营组合因素等条件确定顾客的理解价值，以决定商品的初始价格。其次，估计在此价格水平时，可望达到的销售量，预期的目标利润。然后，预测目标成本：

目标成本总额 = 销售收入总额 - 目标利润总额 - 税金总额
或者：单位产品目标成本 = 单位产品价格 - 单位产品目标利润 - 单位产品税金

最后，决策：如果实际成本 \leq 目标成本，说明目标利润可以保证，可把初始价格确定为产品的实际价格。如果实际成本 $>$ 目标成本，说明在初始条件下，目标利润得不到保证。或者降低目标利润水平、或者降低实际成本以使原始方案得以实行，否则只能放弃。

准确把握理解价值的三种方法：

(1) 直接价格评比法：直接给出能代表其价值的价格。

(2) 直接理解价值评比法：

(3) 诊断法：把企业的产品和产品的属性用矩阵图表示出来并给每个属性赋予重要性权重。适用条件：适用于新产品的定价。

2 反向定价法

该法是指企业依据消费者能够接受的最终销售价，计算成本和利润后，逆向推算出产品的批发价和零售价。按照不同的比率对不同的中间商倒算折扣率。一般来说中间环节越多，折扣率就越大。

例：某商品的零售价为 100 元，按照此价给与零售商、批发商分别为 30%和 10%的折扣，零售商向批发商付款： $100(1-30)=70$ 元，批发商向生产企业付款： $70(1-10\%)=63$ 元。

三 竞争导向定价方法：

1 随行就市定价法(通行定价法、盯住定价法)：

在企业竞争的市场上，价格是由无数个买者和卖者共同作用的结果，企业实际没有定价权，它就应以同行业平均价格水平作为自己产品的价格。

优点：可以避免互相残杀、保证合理的利润；也可以使企业的营销和定价人员节省很多时间；能与同行和平相处。

适用条件：同质产品市场。

2 密封投标定价法：它是社会集团购买者在进行批量采购、从事大型机器设备购买或进行建筑工程项目投资时选择承造商的常用方法。

交易过程：首先，由一家买主或发包方发出招标公告，说明具体技术要求，凡愿按条件交易者，可在规定的期限内用密封信函将报价寄给招标人。然后，招标人在规定的时间内召集所有投标人，将报价信函当场启封，选择其中条件最有力的一家买主或承包方为中标人，与之签订合同，进行交易。

企业在确定报价时，首先根据本企业的实力确定几个标价方案，并计算出各标价下可得利润。其次，应根据竞争对手是立即出家的分析，确定每个方案中标的机会。然后计算出

每个方案的期望利润。最后将期望利润最大的方案作为投标方案。

该种定价方法最大的困难在于估计中标概率。因为这要涉及竞争者的策略，所以企业要想尽一切办法尽可能准确的估计。

然而，企业不能将其报价定的低于某种水平（边际成本）：即： $P > MC$
 $MC = \Delta TC / \Delta Q$ MC 为每增加一个单位产品的产量所增加的费用。

第三节 价格策略

引导案例：价格策略形式多样。

美国有家名不见经传的服装小店，在许多服装店看好高档服装经营时，却反其道而行之，专门经营服装大厂生产多余、规格不配套而其它商店又不愿问津的零头单件服装。该店采取“一口价”的营销策略，即所有服装不论其式样、规格、颜色如何，全部以 6 美元一件出售，满足了大多数消费者需求，生产从此兴旺发达。

一、新产品定价策略：

1 高价（撇油）定价策略：它是指新产品投入市场或投入新的分销渠道或市场区域之初，企业用高价出售该产品，以便在短期内获取尽可能多的利润。这种方法恰似从牛奶中撇区奶油一样，故国外又称之为“撇油价格策略”。

例：美国雷诺公司从阿根廷买来圆珠笔专利（每只成本几毛钱）以 10 元卖给中间商、以 20 元卖给消费者。

优点：①它不考虑成本水平，只考虑市场情况，短期内可得一笔利润。②有调价的余地。

缺点：①高价不利于开拓市场。②会加剧竞争。因为高价会引来很多竞争对手的加入。

使用前提：①在市场上，有相当一部分消费者对该种产品具有缺乏弹性的需求。②该产品所使用的新技术尚未公开，属于独家生产。③小批量生产和销售产品的成本和费用不高。④具有较好的推销系统和较高的广告宣传能力，能引起人们的好奇和购买欲望。⑤使人们容易对产品产生高档的印象。

2 低价（渗透）策略：它是指新产品投入市场的初期，或产品投入新的分销渠道或市场区域之初企业用低价出售该产品，借以迅速打开产品销路，扩大市场份额。例：美国袖珍电子计算机

优点：可使企业尽快打开销路，缩短新产品的投入期；有效地排斥竞争者的加入能较长时间地占领市场；随着销量的增加、市场份额的扩大、成本的降低，可以增加盈利。

缺点：如产品很畅销，不容易提价，否则会减少销量、缩小市场。

使用前提：①企业生产能力较大，能满足市场需要；②产品的价格需求弹性大；③企业的生产成本和经营费用会随着生产经营经验的增加而下降。④低价不会引起实际和潜在的竞争。

二、心理定价策略：

指零售企业的定价策略。

- ① 奇数（尾数）价格策略：指企业为了迎合消费者求廉心理，给商品制定一个带有零头的数结尾的整数价格策略。如：0.99 元；199.8 元等。
- ② 整数价格策略：企业为了迎合消费者“价高质优”的心理，给商品制定了整数价格策略。对于价格较高的商品易采用该种策略。
- ③ 分级价格策略：企业将商品按档次分成几级，每级定一个价格来满足不同消费层次的不同需求。如：水果、一般的日用品等。
- ④ 声望价格策略：企业凭借在消费者心目中的良好信誉及消费者对名牌产品偏好的心理，以较高的价格给企业的产品定价。如瑞士表。
日本汽车公司推出一款式样古典、风格独特的“费加路”新车，非常抢手。该公司没有

因此拼命上产量、扩规模，而是公开宣布每年只生产 2 万辆，进行限量高价销售，结果订单激增到 30 多万辆。为公正起见，公司对所有订购者实行摇奖抽签，中奖者才能成购得此车的幸运儿。其结果造成产品供不应求的市场紧俏气氛，使企业始终保持优势。

⑤ 招徕价格策略：为了迎合消费者求廉心理，暂时将几种消费品减价以吸引顾客招徕生意的策略。该策略对日用消费品比较奏效。

⑥ 习惯价格策略：指对顾客已经家喻户晓、习以为常、个别消费者难以改变的价格。

小故事链接

老鞋匠的智慧

一次，一个老鞋匠正在和几个老人闲聊，走过来一名穿戴入时的妇女，送来一只皮鞋问老鞋匠：“师傅，你看这鞋能修吗？”

老鞋匠看了一眼，说：“您看我有活正忙着呢，您如果着急，里边还有几个修鞋的。”

妇女的确不愿意等，就朝里走去了。

有人便不解地问老鞋匠：“为什么有活来了，你却给支走了呢？”

老鞋匠笑着说：“你看那只鞋做工精细、皮质又好，少说得上千元，如果修不好，弄坏了咱可赔不起。不是我夸口，我不敢接的话，别人也绝对不敢接，最后啊，她一准儿回来。”果然，那妇女不大会工夫就又回来了。老鞋匠把鞋拿到手里左瞧右看：“您这鞋得认真仔细地修，很费时间的，您明天来取吧。”妇女虽然不太情愿，但也只好应允。

等她走后，老鞋匠三下五除二，一会儿就把鞋给修好了。

又有人问：“你修得这么快，为什么非让人家明天来取？”老鞋匠笑了：“看着你把鞋修好，顶多收三五块钱，等到明天，那么贵的鞋至少收十元。”

第二天，妇女取鞋时，看见鞋修得很好，高兴地给了 20 元走了。

启示：

老鞋匠懂得欲擒故纵，又吊顾客胃口，的确是摸透了顾客的心理，因此“三五块钱”也轻易地变成了“二十块”。

三、折扣与折让策略：

- ① 现金折扣（也叫付款期折扣）：对在约定付款其一现金付款或提前付款的消费者在原定价格的基础上给以一定的折扣。使用该方法，可以加速企业资金周转，提前收回货款，避免烂账、坏帐的发生。最适合于资金较少的中小批发企业使用。
- ② 数量折扣：指对大量购买的顾客给以一定幅度的减价。这里，有两种形式：累计数量折扣——在一定时期内（一个月、一年），顾客购买产品的总量超过一定数额时，按总量给以一定的折扣。非累计数量折扣——按照顾客一次购买达到一定数量或购买多种产品达到一定金额时所给与的价格折扣。
- ③ 功能折扣：是生产企业给与中间商的价格折扣。一般来说中间环节越多，折扣率就越大。目的是促使他们执行某种市场营销功能（推销、储存、服务）
- ④ 季节折扣：季节性较强的产品生产企业对提早进货的中间商给与一定的折扣；或对过季商品的贱卖。
- ⑤ 跌价保证折扣：生产企业向中间商保证，如果产品在销售期价格下跌，生产企业将对中间商的原有存货，依其数量退还或补贴因其跌价所造成的损失。
- ⑥ 其他折扣：以旧换新折扣，促销折扣等。

四、差别定价策略：

- ① 以顾客为基础的差别定价：中外游客、工业和民用电的差价等。
- ② 以产品式样为基础的差别定价：烟、酒等。
- ③ 以地点为基础的差别定价：影剧院、体育馆的座位；房地产业的定价等。
- ④ 以时间为基础的差别定价：如服装在旺季、淡季的价格；一些公用事业在不同时间（白

天、晚上、平日、节假日)的收费标准不一样。

适用前提条件：其一，市场能够细分，而且每个子市场必须表现出不同的需求强度；其二，细分后的低价市场上的顾客不可能向高价市场上的顾客转手商品或让渡服务。其三，在低价市场上，不存在竞争者用低价经销手段来争夺顾客。其四，使用该法增加的收入大于细分市场所增加的管理费。其五，要有利于企业树立社会责任感的形象，防止引起顾客的反感。

五、地区定价策略：

- ① FoB 原产地定价：企业按照厂价销售某种产品并只负责将这种产品运到产地的某种交通工具上交货，此后的一切风险和费用都由顾客承担。
- ② 统一交货定价（邮资定价）：企业对于卖给不同地区顾客的同种产品均按照相同的厂价加相同的运费定价。对任何一个子市场都实行相同的价格
- ③ 分区定价：把目标市场分为若干价格区，分别制定不同的地区价格。
- ④ 基点定价：企业选择某些城市为基点，然后按照一定的厂价加上从基点城市到顾客所在地的运费来定价。
- ⑤ 运费免收定价：

六、产品组合定价策略

- ① 产品线定价：生产企业对一组产品定价时，要考虑其成本、性能的差异及竞争者的价格。因为如果不同规格的产品在其他方面差别不大，那么顾客最看重的是产品的价格，愿意选择价格低的产品。经销商对产品线定价时，一定要突出各种产品之间质量的差异，以使价格差别合理化。
- ② 选择品定价：企业在提供主要产品的同时还会附带一些可供选择的产品或特征。例如：饭店的酒水 and 主食：酒水很贵而主食免费
- ③ 相关（互补）产品的定价：通常把主体产品定的较低而把相关产品的价格定得很高，通过其相关产品来盈利。例：柯达公司把照相机定得很低以卖胶卷赚钱；吉列公司把剃须刀架的价格定的较低，以卖吉列刀片赚钱。
- ④ 分步定价：服务性行业通常在收取一定的固定费用之后，因增值服务再收费。例如：手机除坐机费之外，按照时间计费，另外还推出短信、来电显示甚至上网等业务已增加盈利。
- ⑤ 副产品定价：生产企业把处理副产品的实际成本作为副产品的出售价格。如果副产品有一定的市场价值，还要根据其价值定价。如：牲畜、石油等。因为副产品的收入能补偿主产品的部分成本，能降低主产品的定价。
- ⑥ 产品束定价：企业可把一组产品组合在一起降价销售。火腿肠可以该种方式销售，算起来比购买单根的便宜。

暗度陈仓

一位朋友是销售高手，多思而常有妙想。一次，一批鞋油需急售套现，众人皆无良方。他灵机一动，先进了一批廉价的雨伞，然后推出买“高级鞋油优惠价五元，买两盒送一把雨伞”的促销活动。结果，热销一空且获利颇丰。旁人不解，他解释到：此类雨伞在当地零售价长期稳定在十元且是日常必需品，所以，雨伞在消费者眼中和十元人民币无异。此促销对于消费者来说，等于是没花钱得到了两盒高档鞋油，何乐而不为呢？但雨伞的批发价不过四元，一盒鞋油成本为五角钱，这样一个“买二送一”的套餐的成本仅为五元，稳赚五元，100%的利润率。

本章小结

影响定价的因素包括定价目标、成本、需求、竞争者等因素。企业定价与三种导向：即成本导向、需求导向和竞争导向。企业定价策略包括折扣定价策略、地区定价策略、心理定价策略、差别定价策略、产品组合定价策略等。

第十一章 渠道策略

第一节 分销渠道的职能与类型

一、市场营销渠道与分销渠道

(一) 分销渠道的含义

所谓市场营销渠道，是指配合起来生产、分销和消费某一生产者的产品和服务的所有企业和个人。包括供产销过程中的所有有关企业和个人，如供应商、生产商、中间商、辅助商及终端消费者。

所谓分销渠道，是指某种产品和服务在从生产者向消费者转移过程中，取得这种产品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人。

[课堂思考] 下面哪些是分销渠道的成员？

供应商 制造商 批发商 零售商 银行 经纪人 顾客

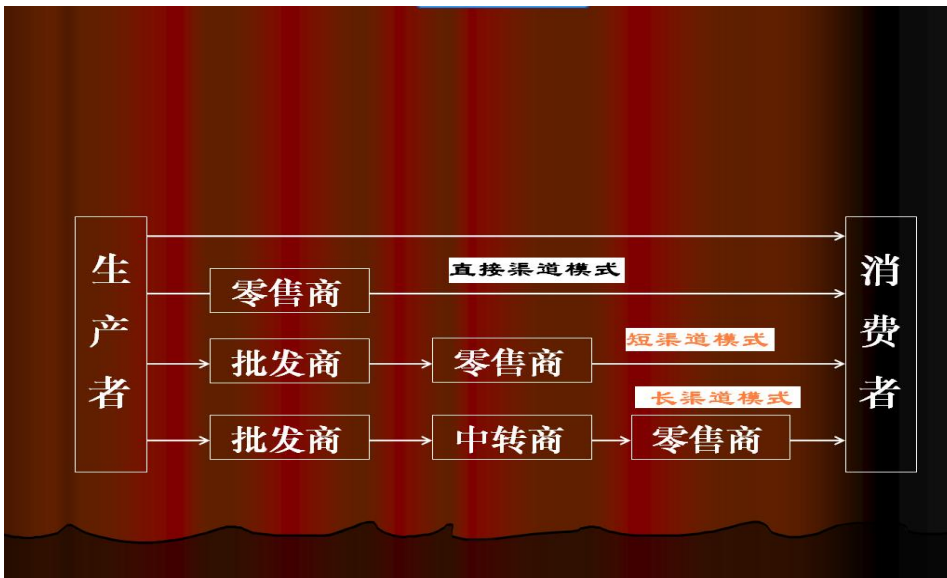
【分销渠道包括商人中间商（因为他们取得所有权，要承担风险大，有库存）和代理中间商（因为他们帮助转移所有权，模式是获取一定销售量的提成，承担风险小）。也包括处于起点和终点的生产者和最终消费者或用户。但不包括供应商、辅助商。】

(二) 分销渠道的职能

- 1、研究，即收集制定计划和进行交换所必需的信息。
- 2、促销，即进行关于所供应的物品的说服性沟通。
- 3、接洽，即寻找可能的购买者并与之进行沟通。
- 4、配合，即使所供应的物品符合购买者需求，分类、分等、装配、包装等活动。
- 5、谈判，即为了转移所供物品的所有权，而就其价格及有关条件达成最后协议。
- 6、物流，即从事产品的运输、储存。
- 7、融资，即为补偿渠道工作的成本费用而对资金的取得与支出。
- 8、风险承担，即承担与渠道工作有关的全部风险。

二、分销渠道的类型

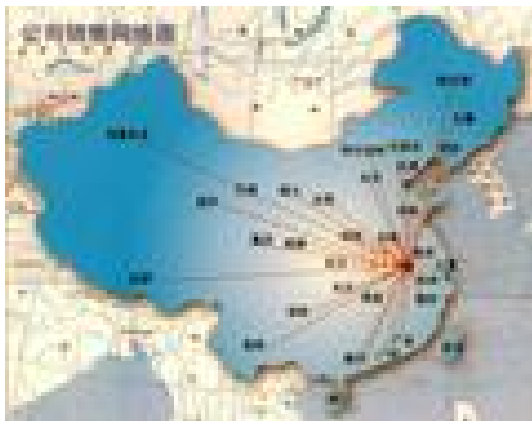
(一) 分销渠道的层次



在产品从生产者转移到消费者的过程中，任何一个对产品拥有所有权或负有推销责任的机构，就叫做一个渠道层次。

直接渠道与间接渠道；长渠道与短渠道。

例如戴尔的直销模式，利用互联网，开展网上营销即把中心放在客户端，根据客户的要求来做定制，这样就把中间商的环节取消了。



(二) 分销渠道的宽度

分销渠道的宽度是指渠道的每个层次使用同种类型中间商数目的多少。根据渠道的宽窄分销策略可分为：

1. 密集分销，是指制造商尽可能地通过许多负责任的、适当的批发商、零售商推销其产品。消费品中的便利品（如牙膏、洗衣粉等），通常采取密集分销，旨在追求最大的市场覆盖率。

2、选择分销，是指制造商在某一地区仅仅通过少数几个精心挑选的、最合适的中间商推销其产品。适用于所有产品。相对而言，消费品中的选购品和特殊品最宜于采取选择分销。例如，恒基伟业推出其商务通时，就采用选择分销的模式，在各销售区域精选几个实力雄厚、信誉好、素质较高、销售能力强的中间商；

小案例链接

海尔利用国外经销商网络

在对海外市场的拓展方面，海尔集团没有简单地把自己的人派到国外去开拓市场，而是采取了直接利用国外经销商现有的网络的方法。利用国外经销商网络的最大好处是可以拥有整套的销售网络，特别是国外代理商们完善的服务网络。现在海尔在 31 个国家建立了经销网，一共拥有近 10000 个营销点，这就使海尔的产品可以随时进入世界上任何一个国家。1998 年 2 月，海尔参加了在德国科隆举办的博览会，这是全世界举办的最大的家电博览会。在会上，海尔给 12 个外国经销商颁发了海尔专营证书。

Nike 的选择分销

Nike 在六种不同类型的商店中销售其生产的运动鞋和运动衣：

- 体育用品专卖店，如高尔夫职业选手用品商店。
- 大众体育用品商店，供应许多不同样式的耐克。
- 百货商店，集中销售最新样式的耐克产品。
- 大型综合商场，仅销售折扣款式。
- 耐克产品零售商店，设在大城市中的耐克城，供应耐克的全部产品，重点是销售最新款式。
- 工厂的门市零售店，销售的大部分是二手货和存货。

3、独家分销，是指制造商在某一地区仅选择一家中间商推销其产品，通常双方协商签订独家经销合同，规定经销商不得经营竞争者的产品。只限于特殊消费品、少数选购品和主要工业品设。

例如，美国梦幻汽车公司负责管理奇瑞汽车在美国的分销业务，它的 250 个分销商拥有各自地域内进口奇瑞汽车的独家经销权，梦幻汽车公司的所有分销商必须投资 1000~1500 万美元来获得进口奇瑞汽车在特定地域的独家经销权；一定比例的梦幻汽车公司股权；以及分销展厅的土地购买和展厅的兴建。

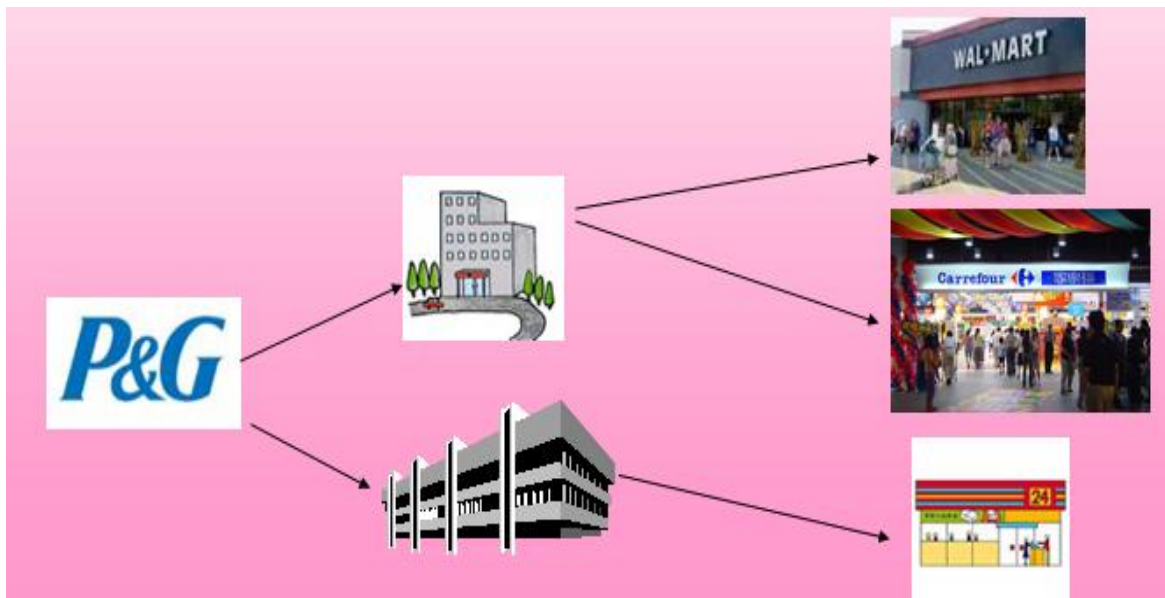
第

一、影响分销渠道设计的因素

(一) 顾客特性

渠道的选择首先受到顾客人数、地理分布、敏感程度等因素的影响。顾客人数多时，生渠道；顾客分布集中，适合采用窄渠道或短渠道；顾客购买频率少、一次购买量大，如家具，适合窄渠道或短渠道。

不同促销方式的经销商参与的较长，顾客购买频率少、



(二) 产品特性
渠道选择

还受到产品的理化性能、体积重量、标准化程度、单位价值的高低、产品的复杂程度、技术、服务、易损或易腐性等因素的影响。

例如，价值昂贵、体积庞大、技术复杂、服务要求高的产品，象机器设备、汽车等的销售，适合短渠道、窄渠道，反之适合长渠道、宽渠道。

（三）企业特性

企业特性在渠道选择中扮演着十分重要的角色，主要体现在：

1. 总体规模。企业的总体规模决定了其市场范围、较大客户的规模以及强制中间商合作的能力。如一些大型企业的总体规模大，市场范围广，其产品受到大多数消费者欢迎，中间商合作意愿强，一般选择多家中间商，不愿采用独家分销，以免将来受制于商家，束缚了自身的发展。

2. 财务能力。企业的财务能力决定了哪些市场营销职能可由自己执行，哪些应交给中间商执行。财务薄弱的企业一般都采用“佣金制”的分销方法，并且尽力利用愿意并且能够吸收部分储存、运输以及融资等成本费用的中间商。

3. 渠道经验。企业过去的渠道经验也会影响渠道的设计。曾通过某种特定类型的中间商销售产品的企业，会逐渐形成渠道偏好。例如，许多直接销售给零售食品店的老式厨房用具制造商，就曾拒绝将控制权交给批发商。

4. 营销政策。现行的市场营销政策也会影响渠道的设计。例如，对最后购买者提供快速交货服务的政策，会影响到生产者对中间商所执行的职能、最终经销商的数目与存货水平以及所采用的运输系统的要求。

（四）中间商特性

设计渠道时，还必须考虑执行不同任务的市场营销中间机构的优缺点。

例如，由制造商代表与顾客接触，花在每一顾客身上的成本比较低，因为总成本由若干个顾客共同分摊。但制造商代表对顾客所付出的努力则不如中间商的推销员。一般来讲，中间商在执行运输、广告、储存及接纳顾客等职能方面，以及在信用条件、退货特权、人员训练和送货频率方面都有不同的特点和要求。

还应考虑中间商合作的可能性、费用及提供的服务状况等因素。中间商普遍愿意合作，可利用较多的中间商，反之，只能利用较少的中间商，采用窄渠道或短渠道。利用中间商要付出一定的成本，若成本太高，则采用短渠道或窄渠道，如光明就因中间商要求的上架费太高，而改变渠道策略，不再把产品放在大型超市里，而是自建销售渠道，光在上海就建了 200 个光明连锁店。

（五）竞争特性

生产者的渠道设计，还受到竞争者所使用的渠道的影响，因为某些行业的生产者希望在与竞争者相同或相近的经销处与竞争者的产品抗衡。例如，食品生产者就希望其品牌和竞争品牌摆在一起销售。有时，竞争者所使用的分销渠道反而成为生产者所避免使用的渠道。

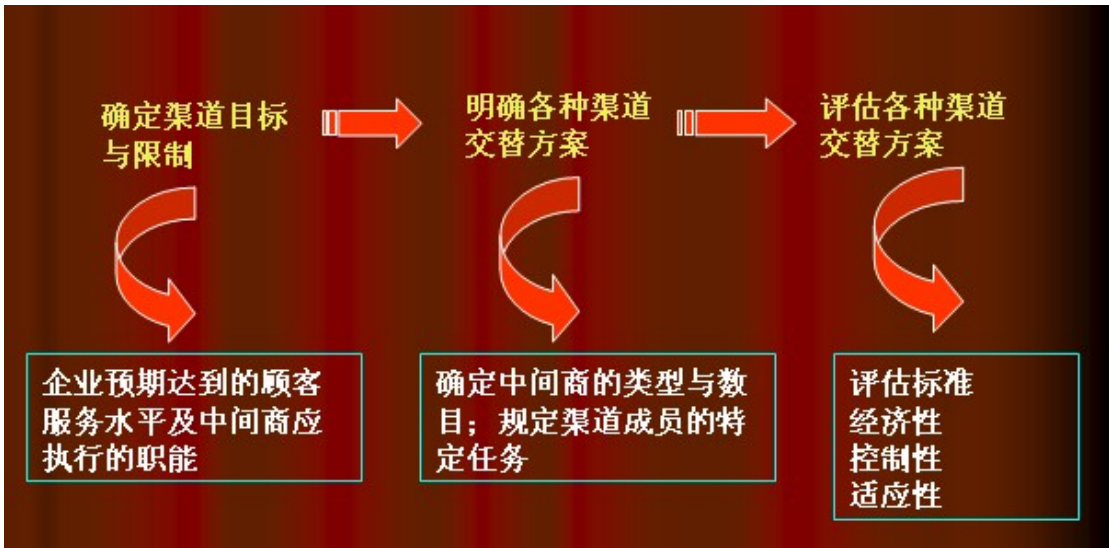
（六）环境特性

渠道的选择还要受到环境因素的制约。例如，当经济萧条时，生产者都希望采用能使最后顾客以廉价购买的方式将其产品送到市场。这也意味着使用较短的渠道，并免除那些会提高产品最终售价但并不必要的服务。

二、分销渠道的设计

一般来讲，新企业在刚刚开始经营时，总是先采取在有限市场上进行销售的策略，以当地市场或某一地区的市场为销售对象。新企业一旦经营成功，它可能会扩展到其他新市场。

渠道设计的步骤：



【课堂思考】 请你为以下产品设计分销渠道：
化妆品；时尚杂志。

三、分销渠道的管理
(一)

选择渠道成员

生产者在招募中间商时，常处于两种极端情况之间。

一是生产者毫不费力地找到特定的商店并使之加入渠道系统。它之所以能吸引经销商前来加入渠道系统，可能是因为它很有声望，也可能是因为它的产品能赚钱。在某些情况下，独家分销或选择分销的特权也会吸引大量中间商加入其渠道。例如，味高在渠道设计上就采用区域独家分销的方式，同时给中间商高于其他企业几倍的毛利空间，吸引了许多中间商的加盟。对于那些毫不费力地得到所需数目的中间商的生产者来讲，他所做的工作只是选择适当中间商而已。

二是生产者必须费尽心思才能找到期望数量的中间商。一些知名度不高的中小企业常会遇到这种情况。例如，某一清凉饮料的生产者好不容易在食品商店找到合适的陈列位置。生产者必须研究中间商如何作购买决策，尤其是在他们制定决策时，对毛利、广告与销售促进、退货保证等重视的程度。此外，生产者还必须开发一些能使中间商能赚大钱的产品。

不论生产者遇到上述哪一种情况，它都须明确中间商的优劣特性。一般来讲，生产者要评估中间商经营时间的长短及其成长记录、清偿能力、合作态度、声望等。当中间商是销售代理商时，生产者还须评估其经销的其他产品大类的数量与性质、推销人员的素质与数量。当中间商打算授予某家百货公司独家分销时，生产者尚须评估商店的位置、未来发展潜力以及经常光顾的顾客类型等。

(二)激励渠道成员

生产者不仅要选择中间商，而且要经常激励中间商使之尽职。激励中间商的形式多种多样，但大体上分为两种：直接激励和间接激励。

直接激励指的是通过给予中间商物质、金钱的奖励来激发中间商的积极性，从而实现公司销售目标。例如，为了应战格兰仕掀起的新一轮微波炉价格大战，美的一改往常的做法，将目光盯在了中间商的身上。美的投资 3000 万元，购买了奔驰、宝马、奥迪 A6 等 83 辆奖励车，并承诺送 120 位优秀经销商出国深造。投资 3000 万元奖励经销商，其力度连经销商都感觉意外。美的销售量不断攀升。

直接激励的形式有：返利、价格折扣、开展促销活动（协助安排商品陈列、举办产品展览和操作表演）等等。例如：质量第一流的春兰没有忘记给经销商更多的实惠。公司给代理商大幅度让利，有时甚至高达售价的 30%，年末还给予奖励。

间接激励是指通过帮助中间商获得更好的管理、销售的方法，从而提高销售绩效。如帮助中间商建立进销存报表，做安全库存数和先进先出库存管理；帮助零售商进行零售终端管理；帮助经销商建立客户档案，进行客户关系管理以及训练销售人员等等。例如，一些企业给中间商发送企业期刊，在期刊上给中间商提供一些好的管理方法和销售技巧。

营销走「心」路——输出经理人

沈阳逸生健康用品开发有限公司，探索出了一条经销商热情欢迎且效果良好的营销新路——输出经理人。

经过逸生公司决策层数次研究，一个目前国内所有企业尚无先例的营销新模式——向经销商输出职业经理人——出台了。决定做出后，逸生公司首先向经销商发出了征询意见。没想到经销商对逸生公司这一绝无先例的决定连声称赞。为了尽快地向经销商派出合格的经理人，并且使这一新举措能起到实质性的效果，逸生公司决定先行抽出5名能力出众、工作敬业、对公司管理理念和企业文化认同、决心与公司一起成长的骨干大区经理，分别派往5个地区的经销商处，分别担任客户的经理，对此公司方面与派驻经理人所在的经销商达成如下共识与要求：

1. 逸生公司派出的经理人出任经销商的经理，全面负责“慈心天护”在当地市场的营销工作。
2. 输出的经理人受逸生公司和经销商的双重领导，但不拿经销商一分钱的报酬。
3. 输出的经理人常驻经销商处，每月回沈阳逸生公司总部一次，汇报工作及处理个人事务。
4. 输出经理人的工作期限，以带出经销商合格的经理人为止。

5名肩负着逸生公司全体员工重托的经理人走出了沈阳，分别来到5个地区担任经销商的业务经理，全面负责“慈心天护”在当地市场的销售工作。几个月过去，这些输出的经理在各自新的岗位上作出了成绩，其中哈尔滨市场月营业款由8万多元增至14万多元，而沈阳市场上新开发的经销商第一个月销售额就做了4万多元。

经过实践，在得到经销商充分肯定的基础上，逸生公司董事会及决策层在6月底的董事会扩大会上郑重决定：向所有符合公司发展要求，决心与公司、与“慈心天护”品牌一起成长的经销商输出经理人。此信息披露出去后，不仅在加盟“慈心天护”的经销商中引起了极大反响，也使一些正在与逸生公司洽谈合作及抱有各种疑虑心情的经销商打消了疑虑。

（三）评估渠道成员

生产者除了选择和激励渠道成员外，还必须定期评估他们的绩效。如果某一渠道成员的绩效过分低于既定标准，则需找出主要原因，同时还应考虑可能的补救方法。

1. 契约约束与销售配额。如果一开始生产者与中间商就签订了有关绩效标准与奖惩条件的契约，就可避免种种不愉快。在契约中应明确经销商的责任，如销售强度、绩效与覆盖率、平均存货水平、送货时间、次品与遗失品的处理方法、对企业促销与训练方案的合作程度、中间商必须提供的顾客服务等。

除了针对中间商绩效责任签订契约外，生产者还应定期发布销售配额，以确定目前的预期绩效。生产者可以在一定时期内列出各中间商的销售额，并依销售额大小排出先后名次。这样可促使后进中间商为了自己的荣誉而奋力上进；也可促使先进的中间商努力保持已有的荣誉，百尺竿头，更进一步。

2. 测量中间商绩效的主要方法。主要有两种方法可供使用：

(1)将每一中间商的销售绩效与上期的绩效进行比较，并以整个群体的升降百分比作为评价标准。对低于该群体平均水平的中间商，必须加强评估与激励措施。

(2)将各中间商的绩效与该地区基于销售潜能分析所设立的配额相比较。即在销售期过后，根据中间商的实际销售额与其潜在销售额的比率，将各中间商按先后名次进行排列。这样，企业的调整与激励措施可以集中用于那些未达既定比率的中间商。

海尔莱州专卖店

海尔莱州专卖店的前身是隶属于商业综合批发公司下属的家电商场。1997年3月建立了海尔专卖店。刚开始时,专卖店的销售对象仅停留在上门用户,加之专卖店的地理位置不佳,销量出现了一个徘徊不前的局面。1997年底,正值农村家电旺销的季节,在集团胶东中心的指导下,专卖店开始尝试向莱州下属的乡镇和农村发展网络。专卖店首先选择了较为富裕的几个村子搞了几次大篷车活动,继而又发展了几名专卖店的兼职推销员,在村委会设立信息点,并定期提供海报、宣传品等。专卖店接着又与几个富裕乡镇的家电商场进行了洽谈,经过宣传专卖店优质的服务,特别是售后体系和海尔文化,使他们加盟专卖店。经过一个月的试行,专卖店的销售额有了很大的提高。初战告捷,莱州海尔专卖店信心大增,接着又在一些乡镇和村子建立了经销点和信息点,同样取得了很好的效果,销售额稳步上升。

(四) 调整渠道成员

企业的渠道设计实施后,还应该随市场的变化不断的调整,使渠道建设得更加完善。例如,北大方正在1998年对渠道进行了两次调整。1998年初,将全国方正电脑公司的分支机构从销售部门变为对经销渠道的支持和服务部门,缩短了原有的销售渠道;1998年秋,又以各计算机系统工程分公司为核心,组建了方正集团计算机事业部,从而实现了从中央市场到区域市场全方位的统一,有效提高了企业的管理效率和资源利用率。这两次成功的渠道调整,将34家分公司纳入总部的利润核算体系,使公司摆脱了利润的压力,对代理商进行全力的支持,这也成为方正电脑短渠道的优势所在。正因为这两次渠道调整,使1998年的总销量超过28万台,比上一年增长一倍多。

春兰公司是如何维系经销商的

相关案例

春兰集团实行的“受控代理制”是一种全新的厂商合作方法。代理商要进货,供销员必须提前将货款以入股方式先交春兰公司,然后按全国规定,提走物品。这一高明的营销战术,有效地稳定了销售网络,加快了资金周转,大大提高了工作效率。当一些同行被“互相拖欠”拖得精疲力竭的时候,春兰却没有一分钱拖欠,几十亿流动资金运转自如。目前,春兰公司已在全国建立了13个销售分公司,同时还有2000多家经销商与春兰建立了直接代理关系,二级批发,三级批发,加上零售商,销售大军已达10万之众。

春兰的经验虽然简单易行,但并不是所有的企业都能一下子学到手。因为春兰用于维系经销商的手段并非单纯是“金钱”(即预付货款),更重要的是质量、价格与服务。春兰空调的质量,不仅在全国同行首屈一指,而且可以同国际上最先进的同类产品媲美。其次,无论是代理商还是零售商,都要从销售中获得理想的效益,赔本交易谁也不会干的。而质量第一流的春兰没有忘记给经销商更多的实惠。公司给代理商大幅度让利,有时甚至高达售价的30%,年末还给予奖励。这一点,许多企业都难以做到。有的产品稍有点“名气”就轮番提价,想把几年的利润在一个早晨就通通挣回来,根本不考虑代理商和经销商的实际利益。再次是服务。空调买回去如何装?出了毛病找谁?这些问题不解决,要想维系经销商也是很难的。春兰为了免除10万经销商的后顾之忧,专门建立了一支庞大的售后服务中心,近万人的安装、调试、维修队伍。他们实行24小时全天候服务。顾客在任何地方购买了春兰空调,都能就近得到一流的售后服务。春兰正是靠这些良好的信誉维系经销商的。10万经销商也给了春兰优厚的回报:他们使春兰空调在国内市场上的占有率达到了40%,在同行各企业中遥遥领先。

相关案例

另解“重赏之下,必有勇夫”

眼瞅着大半年过去了,可销售计划只完成了三分之一,怎么办?

作为某食品公司营销经理的张经理，一直为销售不畅苦恼着。于是他请示老总，决定搞一次大规模的促销活动，以激励零售商大量进货，方法就是每进一件产品，奖励现金50元。

这招还真灵！零售商们见有利可图，进货积极性高涨，只一周时间，上半年落下的任务就超额完成了。

张经理看着销售表，长长地舒了口气，“真是有钱能使鬼推磨，重赏之下，必有勇夫啊！”

然而，让张经理万万没想到的是，没出一个月，市场就发生了意外：公司在市场上一直平稳的食品价格莫名其妙地一个劲地往下滑。

各零售点，无论大商场还是小食杂店都竞相降价甩货，不但造成零售价格一片混乱，也直接影响了公司的市场形象。老总火了，公司急忙派出人员出面调查制止。零售商们当面说得好听，可一转身，仍然低价出售。搞得公司焦头烂额，无可奈何。

原来，在高额促销费的驱动下，零售商们进货量猛增，表面上看，公司的库存降下来了，而商圈内消费者的消费量是相对有限和固定的，货虽然到了零售商手里，可并没有顺利地卖到消费者手中。由于零售商都进了大量的货，而一时又销不出去，为尽快处理库存积压，回笼被占用的资金，他们便争相降价甩卖。结果市场上卖什么价的都有，而且是越卖价越低。

低价甩卖，零售商不赔钱吗？他们当然不会做赔本的买卖，因为还有高额促销费垫底呢，只不过是少赚一点罢了。而食品公司的损失却要大多了。公司形象受影响不说，而产品价格一旦降下来，再想拉上去几乎是不可能的。因为消费者一旦接受了更低的零售价格，若再涨上去，他们肯定是不买账的，正所谓：降价容易涨价难哪！

于是，该种产品的售价越卖越低，零售商的利润越来越薄，最后，干脆不卖这种产品了。没人再进货，这产品也就寿终正寝了！而这时只有食品公司叫苦不迭。张经理也因此引咎辞职，痛苦地离开了这家公司。

简要评析：这是一个盲目用经济利益刺激零售商失败的典型案例。它说明，用经济利益激励零售商，是一柄双刃剑，搞得不好，不但毁了市场，更会殃及自身！

造成这一现象的根本原因，是厂商以现金奖励、进货附赠促销品等方式，诱使零售商多进货。而零售商在眼前利益的驱使下，大量进货，占压了大量资金，为尽快解决库存问题，就只好采取两个办法：一是把价格降下来，刺激终端消费者，结果形成经销商之间的价格大战，销售价格越战越低；二是窜货。就是把本区域的货运到邻近区域去低价卖掉，使不同区域的代理商之间产生矛盾，打乱了公司营销网络的构架，造成整个市场价格的混乱。

所以，厂商若计划利用经济利益刺激零售商销售产品时，应该确切掌握各零售商的销售实力，给其一个适宜的销售目标任务。就是说，任务要高一点，但不能过高。他没有能力，想多要也不能给他，以杜绝窜货。第二，是给一个合理的利润空间，过高过低都不利。过高会激化零售商之间的竞争，因为只有把货卖出去才能拿到利润，为争夺消费者就会引发价格战，而过高的利润价差就提供了打价格战的条件。另外，给零售商的利润过高，必然减少厂商的收益，这样厂家就无力在整体上启动消费者（如在强势媒体上做广告，搞宣传活动等），一旦销售终端出现问题，厂商无能为力，失去了回旋余地；而利润过低，零售商便失去了销货的积极性。

由此看来，稳定合理的利润，才是对零售商最好的激励。只有长期稳定的销量才能保证零售商稳定的利润来源，而过度的促销等短期行为，不但使合理的价格难以保证，长期稳定的销量也丧失了。失去了稳定的长期的利润来源，是零售商们所不愿看到的。

四、窜货

一个好的产品，加上大量好广告，同时配以科学的营销机制，完全可以在经济转型的土地上创造一个名牌。然而，我们有许多出色的名牌故事，在满意地完成产品设计，大胆地投放广告从而完成市场开拓后，最终在市场混乱中划上句号。这种对销售通路的粗放式管理，其中危害性最大的是对窜货的忽视、放任和无措，最后导致整个营销体系的土崩瓦解。套用

一句俗语就是“创业容易守业难”，许多企业懂得创名牌容易，保名牌难的道理，但是面对窜货问题就是束手无策。

（一）什么叫窜货

所谓窜货，就是由于经销网络中的各级代理商、分公司等受利益驱动，使所经销的产品跨区域销售，造成价格混乱，从而使其它经销商对产品失去信心，消费者对品牌失去信任的营销现象。

许多企业在开拓市场时，对自己的销售体系信心百倍。目前，国内销售通路主要有三种模式，即经销制，代理制和分公司制，这三种销售模式各有所长，但对通路的管理也各有其难。通路的管理除了对渠道本身管理以外，还包括对质量，特别是对价格的管理或监控。《战国策》里有篇文章《扁鹊见蔡桓公》，名医扁鹊对蔡桓公作了四次免费诊断，讳疾忌医的典故即出于此。其实，我们的营销疾病也可分为四个层次，先是腠里疾：商品质量出现问题（如商品过期等）；其次是血脉、肠胃疾：渠道出现扭曲；然后价格混乱，已是疾在骨髓；开始窜货，已经到了病人膏肓的层次了。

（二）窜货的表现形式

早在二千年前，司马迁在《史记·货殖列传》里描绘了商人对利益的追崇，“芸芸众生，皆为利来；熙熙攘攘，皆为利往。”窜货出现的根本原因，在于营销人员的见利忘义。它有以下几种表现形式：

经销商之间的窜货。经销制是企业通常采用的销售方式，企业在开拓市场阶段，由于实力所限，往往把产品委托给销售商代理销售。销售区域格局中，由于不同市场发育不均衡，甲地的需求比乙地大，甲地货供不应求，而乙地销售不旺，为了应付企业制定的奖罚政策，乙地想方设法完成销售份额，通常将货以平价甚至更低价转给甲地区。为此，企业将咽下苦果：销售假象使乙地市场面临着在虚假繁荣中的萎缩或者退化，给竞争品牌以乘虚而入的机会，而重新培育市场要付出巨大代价，乙地市场可能由此而牺牲掉。

分公司之间的窜货。分公司制通常是有强大实力的企业在各销售区域分派销售人员，组建分公司，相对独立但又隶属于企业的营销制度。分公司的最大利益点在于销售额，为了完成销售指标，取得业绩，往往将货卖给销售需求大的兄弟分公司。分公司之间的窜货将使价格混乱，最后导致市场崩溃。

企业销售总部“放水”。企业由于管理监控不严，总部销售人员受利益驱动，违反地域配额政策，使区域供货平衡失控，造成市场格局不合理。

经销网络中的销售单位低价倾销过期或者即将过期的产品，是窜货的第四种表现方式。对于食品、饮料、化妆品等有明显使用期效的产品在到期前，经销商为了避开风险，置企业信誉和消费者利益于不顾，采取低价倾销的政策将产品倾销出去，扰乱了价格体系，侵占了新产品的市场份额。

企业还必须警惕另一种更为恶劣的窜货现象：经销商销售假冒伪劣产品。假冒伪劣产品以其超低价诱惑着销售商挺而走险。销售商往往将假冒伪劣产品与正规渠道的产品混在一起销售，掠夺合法产品的市场份额，或者直接以低于市场价的价格进行倾销，打击了其它经销商对品牌的信心。

五种主要窜货现象，都将从价格人手，侵蚀企业苦心经营出来的销售体系。

（三）窜货的危害

营销就是将产品送到消费者手中的过程。营销要素中，渠道就好比人体的血脉，价格就是维持血液正常流通的血液因子。产品从营销的心脏——企业沿血脉输送到终端，一旦价格出现混乱，将会导致连锁反应。

首先，经销商对产品品牌失去信心。经销商销售某品牌产品的最直接动力是利润。一旦出现价格混乱，销售商的正常销售就会受到严重干扰，利润的减少会使销售商对品牌失去信心。销售商对产品品牌的信心树立最初是广告投放，这是空中支持，其次是地面部队的配合，

就是营销监控：企业对产品质量、价格的监控。当窜货引起价格混乱时，销售商对品牌的信心就开始日渐丧失，最后拒售商品。

其次，混乱的价格和充斥市场的假冒伪劣产品会吞蚀消费者对品牌的信心。消费者对品牌的信心来自良好的品牌形象和规范的价格体系。前面提到过名牌的一个特质：比别人卖得贵。这是从价格角度提出对名牌的市场要求。金利来对此曾有深刻的教训。金利来通过大量广告宣传和优质的产品成功塑造了“男人的世界”的良好形象，但早期对假货和窜货现象管理不严，地区差价达到一倍甚至几倍，消费者由于惧怕买到假货，不敢购买真假难辨的金利来，金利来作为名牌的品牌再保证价值显得苍白无力。另一个例子是价格定位失误的沙驰皮具。沙驰皮具曾经塑造了高档、尊贵的品牌形象，但对香港市场控制不好，用地摊摆卖的方式在各百货公司推销，给人一种低档的感觉，冲击了沙驰皮具的名牌形象。

第三，窜货现象导致价格混乱和渠道受阻，严重威胁着品牌无形资产和企业的正常经营。在品牌消费时代，消费者对商品指名购买的前提是对品牌的信任。由于窜货导致的价格混乱会损害品牌形象，一旦品牌形象不足以支撑消费信心，企业通过品牌经营战略将会受到灾难性的打击。企业之所以能在不长的时期内塑造一个名牌，是因为适逢市场转型这样一个时代机会，一旦我国市场经济体制完善，市场瓜分完毕，企业再想通过白手起家创名牌，那是非常困难的。在市场经济发育成熟的国家，塑造一个名牌极为不易，新品牌成功概率只有5%左右，也就是说100个品牌中95个是失败的。在西方发达国家，企业不轻易涉足制造业，因为成功推广一个品牌需要一亿美元左右，而在中国则需五千万元，耗时一般只需3年甚至更少的时间。因此说，对品牌的完全管理，其实就是一个品牌保值的过程。窜货问题作为品牌管理的重要方面，应该引起营销人员高度重视。

（四）解决窜货问题的对策

窜货作为企业营销病症中的超级杀手，要根治它，还得从中医所讲的“固本清源”入手。

首先，堵住源头。企业销售应该由一个部门负责。多头负责，令出多门最容易导致价格的混乱。这种现象多数源自行政部门对销售部门的干扰。在部门责权明晰的企业，即使企业最高首脑要货，也须通过销售部门按企业法定价格办理，企业维护了产品的价格法统，在一定程度上就堵住了源自企业内部的窜货源头。

其次，加强对销售通路的管理。销售通路是窜货发生的渠道，因此，规范了通路，就有可能从根本上抵御了窜货的入侵。建立销售通路，当然，首先要做到科学有效，但是，通路的安全性绝对不应被忽视。所谓通路安全，主要是指通路上产品价格的规范和稳定。通路要安全，必须加强对销售通路的有效管理。影响通路安全的另一个容易被忽视的因素就是对销售终端的管理。比如在窜货最容易发生的地方——小商品批发市场，如果它的销售价格低于一级、二级代理商，后者的利益将受到威胁，一、二级代理商很有可能降价来保护自己，因此，小商品批发市场的销售价格一定要高于一、二级代理商。销售终端的管理还包括对商场的监控。营销人员管理商场有两项任务，一是管柜台形象，一是价格管理。如果价格有明显变化，应该及时找出原因，其中重点是向上搜索一、二级代理商渠道，检查有无窜货现象发生。

第三，实行产品代码制，便于对窜货作出准确判断和迅速反应。所谓代码制是指给每个销售区域编上一个唯一的号码，印在产品内外包装上，一旦在甲地发现乙地产品，就应该作

出快速反应。

窜货也叫倒货或冲货，是企业产品跨区域销售过程中一种比较常见的营销顽症，恶性窜货会给企业带来巨大损害，它扰乱企业整个经销网络的价格体系，易引发价格大战，降低通路利润；它使经销商对产品失去信心，丧失销售积极性，最终放弃经销企业产品；更严重的是，混乱的价格将导致企业产品、品牌失去消费者的信任。窜货的原因、情形多种多样，要稳健驯服窜货这匹野马，就要对窜货有预先防范，准确判断、及时处理。

数码管理 按正牌产品数量，结合产品生产信息，通过特殊编码处理，赋予每件正牌产品唯一的数码身份，凸显产品个性。

条码运用 按产品Nx1集合包装形式的不同，设置组别序列，并按组别生成条码，便于高效率采集和处理物流信息，运用于产品跟踪或追踪。

信息载体 采用具有不同防伪对抗功能的标签物或包装物，复合制作、记载数码与条码信息，与产品紧密结合、有效对应，伴随企业产品一起进入市场。

系统支持 系统能运用数码识别每一件正牌产品，根据条码可揭示每一件正牌产品到达终端市场的通路和信息。



产品的终端消费者大多购买和使用单件商品，但在产品进入市场时一般使用集合包装运输、发送。结合商品使用与物流运行的不同特点，标签物采用N*1方式按组别设计制作。

N*1形式中，“N”为多个商品数码标签，“1”始终为物流信息标签，这就保证了集合包装与箱内商品的固定对应关系；为便于信息收集和处理，信息标签主体采用条形码制作。



实现防窜货或销售监管功能，需要在产品包装和销售发货两个环节进行控制。产品包装时，操作人员按顺序给N件商品粘贴数码标签，然后把该组标签物的最后一枚信息标签粘贴于集合包装上。商品销售发货时，操作人员使用扫描器识读信息标签，收集条码。发货完毕时，把扫描器收集的一组条码信息输入计算机应用程序，并相应按发货批次输入销售地区、经销商代码。

实用有效的窜货管理

考虑到一般中小企业可能在物流设备及计算机运用，窜化管理成本方面有所限制，防窜货也可产用以下方式。

1、单纯使用数码标签，标签为N*1方式，数码标签表层印制组别顺序码，从而取代条码标签。但要注意的是，物流信息要由人工获取，商品销售发货时，操作人员应逐一登记集合包装标签的物流顺序号。



2、全部用顺序码作为管理码，每件或每批次产品只需留取最前和最后两枚标签记录数码，发货量亦可与销售地区或经销商对应，便于市场管理。

3、在标识上印制不同的色块或不同数码，企业发货时按相应销售区域或经销商进行标记，也可识别。



第四，实行奖罚制。发生窜货的两地，必有其它经销商由于利益受损而向企业举报，对于举报的经销商，应该给予奖励。对于窜货商，应该立即停止向其发货，重新选择经销商。

窜货是一种极易被忽视，但对品牌和企业经营杀伤力很强的营销病症。特别是对有深厚品牌积累的企业，忽视窜货，有可能导致千里之堤，毁于蚁穴。因此，企业应该对通路安全给予足够重视。

相关案例

处理窜货一个实例

某快速消费品企业湖北销售分公司在年终接到一些地级市经销商的投诉，反映沙市经销商多次窜货到他们区域。分公司经过调查，拿到了其窜货的证据，却对如何处罚该经销商感到为难。

1、按照合同，可以扣除其一个季度的返利。但对于快速消费品的大经销商来说，经销利润比较薄，在本已获利不大的基础上，如执行合同扣除返利则有可能将其推到竞争对手的行列。

2、如果不对窜货的经销商进行处罚，仅仅加大对被窜货区域的促销力度。由于经销商之间长时期的龃龉，结怨已深，这么做很可能引发经销商之间发生窜货报复大战，使市场秩序更加混乱。

3、有一个全国性的大品牌正在湖北作大力推广，对该公司销量有所影响，总公司要求加大促销力度，防止经销商“跳槽”，抵制竞品的市场蚕食。

4、如执行合同扣除返利该经销商很可能加盟竞品经销行列，窜货的经销商通路能力很强，而该公司一时找不到适合的经销商更换，那样的话调整期销量会大受影响，也给竞品留下市场空档。

5、该公司返利是依据销量递进的，销量越大返利越高，中小城市经销商意见很大，扬言也要窜货来冲销量。

该公司应该怎样处理这起窜货事件呢？

[案例解答]

1、窜货的根源在于厂家。

窜货是因为厂家的营销政策和销售管理出现漏洞，给经销商以可乘之机。“营销系统没有作好，市场迟早会出问题的”。

该例中窜货的诱因是厂家的返利政策。递进销量的返利政策是把双刃剑，对调动经销商的积极性有一定作用，但很容易诱导经销商冲量来拿到更高一级的返利。当年终经销商冲量导致库存压力过大时，往往通过窜货或直接降低出货价来迅速套现，严重影响市场正常秩序，使价格体系趋于混乱。

很多企业都采用递进销量的返利政策，有运用得如火纯青的，如娃哈哈，也有一些台资和外资企业做得一塌糊涂。递进销量的返利政策是否运用成功，关键是企业能否做到经销商的铁腕掌控。

我的营销实践是对中小企业而言，如果对经销商的控制力有限时，递进销量的返利政策弊大于利，应慎重采用递进销量的返利政策。

2、只有消除了源头，恶性窜货才能根除。

企业必须树立“市场秩序是第一位”的观点，没有稳定的市场秩序，再红火的销量也难持久。

要反思公司的其他营销政策，哪些制度是在变相鼓励经销商窜货，哪些地方有漏洞给经销商可乘之机。

不把厂家营销策略上的漏洞堵住，今天处理了这家经销商，明天就会有另一家跟进，最终导致价格体系的崩溃。

大量窜货可带来短期销量的猛增，但却是以牺牲市场秩序为条件，最终产品因通路和零售商都无利可图而滞销。

3、变更经销商的时机选择

首先选择经销商时要慎重，争取初选成功。变更经销商对市场往往产生比较大的波动，要注意变更经销商的时机：

- * 竞品正在大举进攻时不宜。
- * 销量旺季不宜。
- * 没有作好事先准备时不宜。
- * 没有替补的经销商可供选择时不宜。

4、此例中该公司如何处理这起窜货事件呢？

(1) 公开的做法，必须对这家违规的经销商按合同处理，扣除其一个季度的返利，否则合同就是一张废纸，其他经销商就会纷纷仿效。这是原则问题，必须无条件执行。

(2)在公开处罚违规经销商的同时,如何安抚它?防止其退出经销而加入竞争者的行列。

遇到过一次这种情况,办法是私下由分公司出面,协商给予经销商某种补偿,作为其作销量的应得利润。返回经销商该季度销量减去窜货损失后的应得返利。但重申下次决不姑息。

(3)注意这家经销商的库存,适当减少其存货量,防止谈判破裂经销商低价倾销。

5、长痛不如短痛

如这家经销商是冲货的惯犯,放弃他是最明智的抉择,但要警惕其扰乱市场来报复。

第三节 批发商与零售商

一、批发商的含义与类型

批发是指一切将物品或服务销售给为了转卖或者商业用途而进行购买的人的活动。

(一) 商人批发商

商人批发商是指自己进货,取得产品所有权后再批发出售的商业企业,也就是人们通常所说的独立批发商。按职能和提供的服务是否完全来分类:

1、完全服务:执行批发商业的全部职能,他们提供的服务,主要有保持存货,雇用固定的销售人员,提供信贷,送货和协助管理等。他为批发商人(向零售商销售)和工业分销商(向制造商销售产品)两种。

2、部分服务:这类批发商为了减少成本费用,降低批发价格,往往只执行一部分服务。有现购自运批发商、承销批发商、卡车批发商、托售批发商、邮购批发商、农场主合作社

(二) 经纪人和代理商

经纪人和代理商是从事购买或销售或二者兼备的洽商工作,但不取得产品所有权的商业单位。主要职能在于促成产品的交易,借此赚取佣金作为报酬。

1、产品经纪人。经纪人的主要作用是为买卖双方牵线搭桥,协助他们进行谈判,买卖达成后向雇用方收取费用。不持有存货,也不参与融资或风险。

2、制造商代表。代表两个或若干个互补的产品线的制造商,分别和每个制造商签订有关定价政策、销售区域、订单处理程序、送货服务和各种保证以及佣金比例等方面的正式书面合同。

3、销售代理商。在签订合同的基础上,为委托人销售某些特定产品或全部产品的代理商,对价格、条款及其他交易条件可全权处理。

4、采购代理商。一般与顾客有长期关系,代他们进行采购,往往负责为其收货、验货、储运,并将物品运交买主。

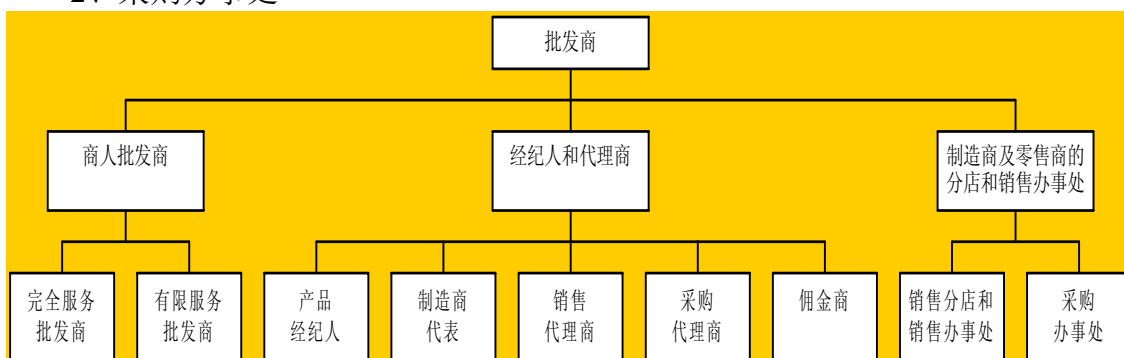
5、佣金商。又称佣金行,是指对产品实体具有控制力并参与产品销售协商的代理商。

(三) 制造商及零售商的分店和销售办事处

由买方或卖方自行经营批发业务,而不通过独立的批发商进行。

1、销售分店和销售办事处

2、采购办事处



二、零售商店的类型

零售是指所有向最终消费者直接销售产品和服务,用于个人及非商业性用途的活动。

我国零售业商店分为8类

1、专用品商店:经营的产品线较为狭窄,但产品的花色品种较为齐全。

2、百货商店：一般销售几条产品线的产品，尤其是服装、家具和家庭用品等，每一条产品线都作为一个独立部门由专门的采购员和营业员管理。

3、超级市场：指规模巨大、成本低廉、薄利多销、自我服务的经营机构，主要经营各种食品洗涤剂和家庭日常用品等。

4、方便商店：设在居民区附近的小型商店，营业时间长，每周营业七天，销售品种范围有限、周转率高的方便产品。

5、超级商店，联合商店和特级商场：超级商店比传统的超级市场更大，主要销售各种食品和日用品。联合商店的面积比超级市场和超级商店更大，呈现一种经营多元化的趋势，主要向医药领域发展。特级商场比联合商店还要大，综合了超级市场、折扣和仓储零售的经营方针，其花色品种超出了日常用品，包括家具、大型和小型家用器具、服装和其他许多品种。

6、折扣商店：商店经常以低价销售产品；商店突出销售全国性品牌；商店在自助式、设备最少的基础上经营；店址趋向于在租金低的地区，要能吸引较远处的顾客。

7、仓储商店：是一种以大批量、低成本、低售价和微利多销的方式经营的连锁式零售企业。

8、产品陈列室推销店：这类商店将产品目录推销和折扣原则用于品种繁多、加成高、周转快和有品牌的产品。

商店类型	服务水平	产品种类	价格	总利润
百货商店	中高到高	多	中高	中高
专卖店	高	少	中高	高
超级市场	低	多	中等	低
便利店	低	偏少	中高	中高
全线折扣商店	中低	偏多	中低	中低
折扣专卖店	中低	偏多	中低到低	中低
仓储俱乐部	低	多	低到很低	低
减价零售商店	低	偏少	低	低

百货商店经营许多品种的选购品和特殊品，包括服装、化妆品、家庭用品、电器等。

商店的战略：

重新定位为专卖店

提高服务，以把焦点从价格上转移开。

专卖店

专营一种特定类型的产品，可以优化零售商的细分战略，使商品适合特定的目标市场。

专卖店的售货员知识面广，能够提供殷勤的服务；

专卖店的消费者通常把价格看成次要的，与众不同的商品、商店的外观和员工的质量才决定商店受欢迎的程度。

超级市场

大型自我服务式零售商店

目前的超级商店代替了传统的超级市场

满足了消费者对于方便性、多样性和服务性等一次性购物的需要。

价格是竞争的焦点

便利店

经营产品类别有限、周转率很高的方便品的微型超级市场。

位于居民区内，每周七天，24小时营业

三、无门市零售形式

1、直复市场营销：是一种为了在任何地方产生可度量的反应和达成交易而使用一种或多种广告媒体的互相作用的市场营销系统。利用广告介绍产品，顾客可写信或打电话订货。

2、直接营销：主要是挨门挨户推销、逐个办公室推销和举办家庭销售会等形式。没有任何中间环节。

3、自动售货：使用硬币控制的机器自动售货是第二次世界大战后出现的一个主要的发展领域。已经被用在相当多的产品上，包括经常购买的产品和其他产品。也可以理解为一种直销。

4、购物服务公司：购物服务公司是不设店堂的零售商，专为某些特定顾客，通常是为学校、医院、工会和政府机关等大型组织的雇员提供服务。

自动售货

利用机器向消费者提供产品

自动售货机

直接销售

挨门挨户推销或举办家庭销售会

直接邮寄营销

目录订购和邮购（目录营销）

电话营销

电子营销：家庭购物电视网络、在线网上零售

相关案例

美国杂志的订阅方式和零售渠道

为什么杂志发行如此重要？对消费类杂志来说，发行收入是其主要的收入来源。虽然许多杂志通过广告赚取利润，而不足发行量。但杂志广告商需要有发行量的保证。一般说来，发行量越大，杂志控制广告商的可能性就越高。

美国杂志一般通过两种方式使杂志到达读者手中：一是订阅，二是零售。所谓杂志订阅，就是通过杂志发行代理商或杂志社直接预订发行，先收钱再出刊；所谓杂志零售，就是通过超级市场、廉价商店、报刊亭等零售渠道发行杂志，先出刊再收钱。在美国杂志市场上，每一类杂志对这两种发行方式的倚重程度是不一样的。比如消费类杂志通过这两种方式来实现它们的销售，而专业类杂志则一般只有订阅一种方式可以选择。

杂志的订阅

杂志的订阅方式

据统计，2002年订阅收入占了美国杂志发行总收入的70%左右。由于大多数杂志特别是商业杂志都不在报摊上零售，杂志社不得不采用订阅方式以维持杂志得以运转。获取杂志订阅量有12种甚至更多的不同方式。每一种有其局限性。以下就其主要方式加以简单的介绍：

1. 目录销售(Catalog Sales)

目录销售公司也被称为杂志发行商、期刊订阅代理商。美国有2家-3家目录销售公司掌握了3万个学校、政府机构和大型法人团体的图书馆的杂志订阅业务。这些图书馆认为，通过目录销售公司订阅杂志，比直接从出版商那里订阅方便得多。续订者也大多产生于目录销售公司的客户中。目录销售公司汇给出版商的款项占全部收入的10%-15%，但是考虑到巨大的转嫁因素，这些订阅量的质量还是比较高的。

2. 联合邮寄(Cooperative Mailings)

联合邮寄是一种获取杂志订数的有效方式。它一般采用“捎带”的邮寄方式把杂志寄给读者。一个信封中可以装不同的杂志，由它们按适当比例来分担印刷费、邮寄费和管理费等服务费。负责安排所有这些事务的“包装商”，一般从总收入中提取15%的服务费。

3. 电话推销(Telemarketing)

电话推销方式很少被用来争取初次订户，一般用于争取续订者。当某个杂志订户对第二次和第三次的邮寄续订单都没有回应，出版商可能就只有依靠电话推销来做最后的努力了。

4. 邮寄直销代理商 (Direct Mail Agencies)

出版商发行服务公司 (PHC) 就是这样的邮寄直销代理机构。这种代理公司与出版商的邮购直销的一样，是杂志订阅的主要来源。PtiC 每年要邮寄好几百万份邮购直销单。这种订阅方式的主要动力在于“赌金全赢”方式的策略。是这种订阅方式的优点很多，比如：出版商可以预先收到整个订阅的净收入，也不需要支付任何托销费用；这项订阅方式的服务大体上可维持一年，取消订阅的可能性较小。而其它方式一般提供 3 年-5 年的订阅，但从次年起就会面对很高的撤订率。其缺点在于，订户为再次获得“赌金全赢”的奖金，于是通过代理商更改提供预订服务的杂志社等等。

5. 付费服务订阅 (Paid-during-Service Subscriptions) 在这种方式中，采取强行推销策略的现场代理商只对每月付费的订户提供预订服务。代理商的佣金很高 (约 85%)，几个月后常会有订户取消服务。出版商从提供预订服务的第 3 个月开始收取费用，此后每月收取一次。

6. 学校模式 School Plan

有的杂志社还鼓励学校、俱乐部和社团发行杂志，以筹措其活动经费。比如，学校为募集基金，常常让学生向其家长、亲友推销杂志订阅。订户可以比较高的折扣订阅杂志。学校获得所付费用的很小部分，杂志社也只有 10% 的提成，最大的份额归属于活动的发起者。

7. 特定人群渠道 (Specialty Sources)

这通常是由现场代理商给诊所、军邮等专门领域的人提供订阅服务。订阅者需要预先支付杂志订阅期限内的费用。现场代理商拿走他们的佣金之后，杂志社只得到收入的约 5%。但由于这种订阅方式比较方便，而且订户常会订阅 2 年甚至更长时间，可以长期吸引众多读者，杂志社还是愿意采用这种方式。

8. 在本杂志上做广告 (Ads in One, sOwn Magazine)

这是所有提高订阅量的方法中最受欢迎的一种。在报摊销售有良好表现的杂志，能够凭一个广告插页每月吸引好几千个订户，收效十分显著。订阅营销手段的主要进步便是“夹在杂志中的订阅卡片”，现在几乎所有的杂志都有，一打开便会马上掉出来。它比订在杂志里的卡片更吸引人，尤其是新杂志会格外有效。

出版商的邮购直销

许多杂志尤其是艺术类和科学类杂志，主要采取邮购直销的订阅方式，这样杂志社可以得到全部收入。

据估计，增加一份新的预订需要 15 美元-20 美元。开始订阅直销之前，必须在印制方式、杂志定价和发送名单的选择方面都要经过仔细的检查程序。这些发送的名单有从名录代理商处租借的，也可从该杂志以前的订户处获得，或者就用目前订户的名单。

出版商可能花费 15 美元来获得 18 美元的订阅收入，但这 3 美元的差额并不是纯利润，还要扣除生产成本和邮寄费用。利润主要依赖于续订率的大小。

当然还有其他需要考虑的因素。为了达到广告商要求的保底发行基数，以赢得广告收入，杂志社宁可失去一些发行收入。

1. 邮购直销的原因

一旦订阅者取消订阅而订阅其它杂志，出版商就需要争取新的订阅者。否则，他们将落后于其他竞争者，或失去广告商要求的发行基数。邮购直销的目标在于在保证发行基数的同时，尽量增加杂志的收入。

2. 邮购直销的制胜要点

(1) 制作引人注目的名单。这是邮购直销得以成功的基础。制作极具吸引力的名单，几乎和名单内容的制作一样重要，尽管后者需要花去高达每千册 250 美元的费用；

(2) 为了增强邮购直销的效果，可让名录代理商帮助制作适合杂志内容的邮寄名单；

(3) 在全部邮寄之前,用一部分名单作一次试验。名单的选择范围足很广的,包括杂志订户、各界名流、持卡者等;

(4) 商业类杂志发行主管要把公司名录、商业协会名单和和人名地址录都编制到发送的名单中去;

(5) 邮购直销试验的采样最好为 20 万个。如果能由此产生 800 个—10000 个订户,就是莫大的成功了;

(6) 注意使用“软式”邮购直销。这种方式不需要订户预付任何费用,但有时会发生“吃白食”即对方不订也不寄还杂志的现象;

(7) 试验邮购直销的全部策划费用为每千册 500 美元—700 美元或更多,不包括两三万美元的印制和设计费用;

(8) 邮购直销应选择合适的时间。九月和一月是收效最好的月份。

杂志的零售

杂志的零售

1. 零售系统如何运行

与订阅相比,零售显得比较复杂而且有些原始。在马车时代,为杂志批发商打工的马车夫,会把杂志搬运上车,然后运送到他所负责商业区的报摊。通常情况下,批发商也自己动手搬运报纸。传统的做法是,马车夫在周二或周四把杂志运送到报摊,并按照现款自运的原则交付。现在,批发商每天会按约定把杂志运送到各杂志渠道。

在目前的体制下,杂志的印刷厂会根据出版商的指示及其全国发行商提供的标签和运货单,把杂志运到遍布美国和加拿大的约 50 个批发商的手中。这些批发商再把杂志按特定路线运送,并把汇票寄给零售商。

这些零售商,可以是超市、沃尔玛连锁店、便利店、药店书店、大学书店、烟铺、客运机场,或者是纽约时报广场的一个街角报摊,等等。零售商通常会把月刊的销售时间限定在 30 天或更短,然后按约定把没有卖完的杂志送还给批发商。要注意的是,事实上所有的报摊零售杂志都足代销的,这使得零售商即使一本杂志也没卖出去,也有权全部退还给批发商。

零售商把杂志退回后,批发商一般用电脑统计并记录退回的数量。老的做法是,批发商按约定撕下杂志封面寄给全国发行商,但是这种做法趋于过时,逐渐被新的方式所取代,即批发商不用机械地撕下杂志封面寄给全国发行商,而代之以确保各种杂志的退还数目的保证书。

全国发行商把这些数据输入电脑,然后通知出版商每周的退货数量。最后,各批发商销售情况的数据记录单被打印出来,以供参考。

2. 零售渠道与流程

事实上,杂志每年的零售量超过 20 亿,约占全美杂志销售总量的三分之一。就零售环节来说,一本杂志从出版商送到读者手中,一般要经过全国发行商、批发商和零售商三道环节,但也不尽然。

(1) 出版公司(The PublishingCompany)

杂志出版公司编辑出版杂志,可以说是杂志零售的起点。大约有 4200 种杂志走的足零售市场。出版商往往只和全国发行商联系,依赖他们销售和付款。

(2) 全国发行商(TheNationalDistributor)

全美国大约有 6 家全国发行商,经营着 1000 家出版商的 4600 多种杂志的报摊零售业务。有的发行商规模很大,拥有成百上千的雇员;其余的则是大出版公司的分支部门;还有的隶属于大的集团公司。例如,时代发行公司(Time DistributionServices)隶属于时代华纳公司,后者的经营范围包括书刊出版、唱片、电影和有线电视。

柯蒂斯(Curtis)、华纳(Warner)、赫斯特(Hearst)、时代发行公司和默多克杂志发行公司(Murdoch MagazinesDistribution)是美国最大的几个全国发行商。

通常情况下,杂志社零售经理和全国发行商的财务总监共同决定下期杂志的总发行量。

这一预测是根据发行商经电脑处理过的上期发行数据作出的。

为了更好地理解发行流程，让我们以一本定价为 3 美元、月发行 50 万册的杂志为例。该出版商从每本杂志中净赚约 1.5 美元。如果出版商在合同中规定了 25% 的预付款，那么一旦他把杂志发出去，就可获 1.5 美元 X 125 000，也就足 187 500 美元的总收入。发行商在出版商、批发商和零售商提成之后，享有每本 1.50 美元里剩下的部分，大概足每卖一本提成 18%—24%。

“销售率”，有时也被称作“行销率”。1997 年，杂志的平均销售率约为 48%，低于 1980 年约 65% 的比例。如果除去 20 种最畅销的杂志，该年的销售率则更低。

几年前，全国发行商起着银行家的作用，现在这种作用已经大量减少了。当一家前景看好的新出版商找到一个全国发行商，出版商要求并会常常获得整个出版收入的很大份额。至少，出版商的纸张和印刷费用会得以保证。这一费用一般指派给印刷厂，由发行商直接支付。然而近年来，随着纸张和印刷费用的高涨，发行商不再不这么做了。事实上，由于新杂志几乎没有销售记录，又由没有经验的出版商操作，很可能没有预付款，也就得不到足够的经济支撑。

如果全国发行商制定协议的话，那么出版社拿到据推算为 50 万册中 25% 的预约金之后，在卖完后 90 天内一般不会再得到额外的收入。例如，如果总共销售了 50%，那么由于出版商已经取得 25% 的预约金，协议规定其最后的收入仍然为 187,500 美元。运输费用和其它折扣也按协议扣除。如果该出版商花费巨大的日常开支和高额的编辑、印刷费用；那么最终协议中也不会弥补其亏空数字。当然，广告和订阅收入在零售之外。

全国发行商还坚持发展区域销售商，争取出版商的发行授权和开拓新的销售渠道，以便开展销售计划从而促销其杂志。某些区域销售商和批发商有着直接的业务关系，因此他们有权直接替出版商收帐。尽管如此，出版商在产品销售链条上并不一定非要一个全国发行商，一些杂志在发行渠道上就跳过了这一环节。

(3) 批发商(The Wholesalers)

批发商是把杂志和平装书销售到一个指定地点或区域的机构。批发商每月会接到 2000 种或更多的杂志(外加上百种新出版的平装书)的批发任务。给出版商提供。他们要求的个性化服务并不容易，因此很多大出版商和全国发行商都安排专门人员走访零售商和批发商了解情况。

批发商每天从全国各地的印刷厂收取杂志。他们安排每个零售商的发行数量，然后运送杂志，并把汇票寄给零售商。批发商的卡车司机和负责押送的员工在给零售商运送杂志的同时，收回上期未销完的杂志。这种机制的基本问题是，由于批发商付出的努力太少，以致零售商实际上不能照顾到每种杂志的利益。另外由于批发商有太多的杂志和图书需要运送，以致错失了宝贵的销售时间。

有时零售商只是个小业主，资金少，信用等级低。在这种情况下，零售商就必须遵守 COD(货到付款)的原则。零售商也会拒绝接受其从未卖过的新杂志，因此新杂志的出版商甚至连努力卖出杂志的机会都没有。卖不动杂志而资金短缺的零售商为保信用，通常会在销售期间(比如一个月或一周)结束之前就退回杂志。

批发商虽然使用电脑化操作，却不能完全处理脱销的问题。批发商能将 5 册某热门新杂志拿给零售商，并在 5 天内卖完。而批发商却不能在该月剩下时间里将加印杂志及时发给零售商。

批发商通常会寄一份保证书给全国发行商以证明实际销售的杂志数量。杂志卖完之后，全国发行商向批发商支付定价收入的 36%—40%，由批发商和零售商一起分享，有时则双方平分，各得 20%。

(4) 零售商(Dealer)

据统计，美国和加拿大现有 18 万个各种杂志销售渠道，包括大约 15 种不同的零售商。有的零售商规模过小，以致平均每种杂志只销售 2 册—3 册，而在同一城市里，有的零售商则

有销售上百册的能力。出版商几乎不和小零售商签订合同，他们的宣传活动只限制在大型连锁店或主要区域。全国发行商可直接从事处于零售商水平的市场营销活动，而出版商则很少有这种机会。

目前，杂志零售也存在着诸多弊端：

1. 由于销售报告的延误，出版商不能及时获知新的封面设计或编辑手法是否有所收效；
2. 出版商没有重视批发商的实际情况，总是凭单方面意愿发送超出其能力范围的杂志数量。结果自然是提前回收；
3. 全国发行商由于日常开支过高而加重负担，因而缺乏对主要批发商活动的影响力或控制力；
4. 零售商的形态和规模各不相同。如果零售商是一家超市，那么杂志的销售额只占其总销售额的很小部分。如果零售商是一家小报摊，他的空间有限，只有那些已经有销售记录的出版物或出版商额外支付费用的杂志，才能摆放在规定的醒目位置。这种状况使得出版商不愿意创办有潜力的新杂志；
5. 处于上升势头的杂志，如《家庭》、《妇女日》、《电视指南》和《人物》等，拥有大量雇员以保证其杂志有专门的摆放位置，并开拓新的销售渠道。遗憾的是，这种管理必定会扩大开支以致许多杂志社无力承担。

四、特许经营

- 特许授权人授权被特许授权人经营或销售产品的一种持续的契约关系
- 特许授权人创建品牌、产品或独特的经营方法等
- 特许经营人需要向特许授权人支付费用，通常是总收入的3%~7%
- 双方的特许协议持续10—20年

本章小结

分销渠道是产品和服务从生产者向消费者转移过程中，取得这种产品和服务的所有权或帮助所有权转移的所有企业和个人，影响渠道选择的主要因素有顾客特征、产品特征、中间商特征、竞争特征、企业特征和环境特征。企业必须对个别中间商进行选择、激励与定期评估。生产者在处理它与经销商的关系时，常采取合作、合伙和分销规划三种方法。窜货是经销商置经销协议和制造商长期利益于不顾，进行的产品跨地区降价销售。企业应加强渠道管理和窜货的整治。

批发是指一切将物品或服务销售给为了转卖或商业用途而进行购买的人的活动。批发商主要有商人批发商、经纪人和代理商和制造商销售办事处。零售是指所有向最终消费者直接销售产品和服务，用于个人及非商业性用途的活动。零售商的组织形式主要有商店零售商、无门市零售商等。最主要的零售商店类型有专用品商店、百货商店、超级市场、方便商店、超级商店、联合商店和特级商场，折扣商店、仓储商店、产品陈列室推销店。

通过本章的学习，让学生明确分销渠道与市场营销渠道的内涵；认识分销渠道的分类；在掌握分销渠道的影响因素基础上，明确分销渠道的设计与管理；了解批发与零售的主要形式。

第十二章 促销策略

成功的市场营销活动，不仅需要制定适当的价格、选择合适的分销渠道向市场提供令消费者满意的产品，而且需要采取适当的方式进行促销。促销策略是四大营销策略之一。正确制定并合理运用促销策略是企业市场竞争中取得有利的产销条件、获取较大经济效益的必要保证。

第一节 促销与促销组合

一、促销的含义

促销（Promotion）是企业通过人员和非人员的方式，沟通企业与消费者之间的信息，引发、刺激消费者的消费欲望和兴趣，使其产生购买行为的活动。促销具有以下几层含义：

- 1、促销工作的核心是沟通信息。
- 2、促销的目的是引发、刺激消费者产生购买行为。
- 3、促销的方式有人员促销和非人员促销两类。

二、促销的作用

1、提供商业信息。通过促销宣传，可以使顾客了解企业生产经营什么产品，有哪些特点，到什么地方购买，购买的条件是什么等，从而引起顾客注意，激发其购买欲望，为实现和扩大销售作好舆论准备。

2、突出产品特点，提高竞争能力。在激烈的市场竞争中，企业通过促销活动，宣传本企业产品的特点，努力提高产品和企业的知名度，促使顾客加深对本企业产品的了解和喜爱，增强信任感，从而也就提高了企业和产品的竞争力。

3、强化企业形象，巩固市场地位。通过促销活动，可以树立良好的企业形象和商品形象，尤其是通过对名、优、特产品的宣传，更能促使顾客对企业产品及企业本身产生好感，从而培养和提高“品牌忠诚度”，巩固和扩大市场占有率。

4、影响消费，刺激需求，开拓市场。新产品上市之初，顾客对它的性能、用途、作用、特点并不了解，通过促销沟通，引起顾客兴趣，诱导需求，并创造新的需求，从而为新产品打开市场，建立声誉。

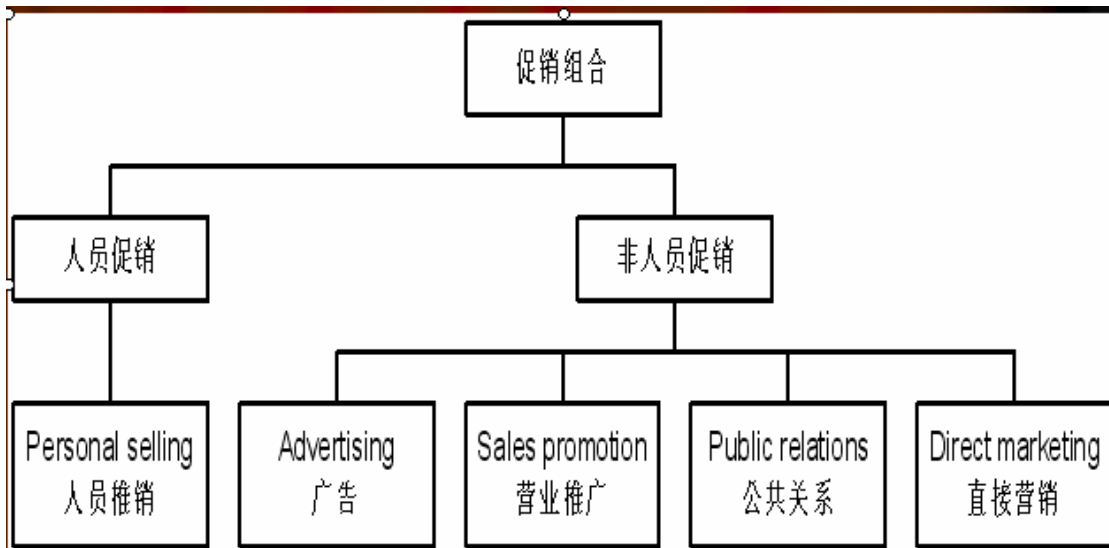
三、促销组合及促销策略

（一）营销沟通组合

所谓营销沟通组合也称促销组合，就是企业根据产品的特点和营销目标，综合各种影响因素，对各种促销方式的选择、编配和运用。

促销策略从总的指导思想可分为推动策略和拉引策略两类：

- 推动策略（Push strategy），是企业运用人员推销的方式，把产品推向市场，即从生产企业推向中间商，再由中间商推给消费者。一般适合于单位价值较高的产品；性能复杂、需要做示范的产品；流通渠道较短、市场比较集中的产品。
- 拉引策略（Pull strategy），是指企业运用非人员推销方式把顾客拉过来，使其对本企业的产品产生需求，以扩大销售。适合于单位价值较低的日常用品；流通环节较多、流通渠道较长的产品；市场范围较广、市场需求较大的产品。



(二)
制约促销组合的因素

1、促销目标。

AIDA模式：
Attention→Interest→Desire→Action

促销组合和促销策略的制定，要符合企业的促销目标，根据不同的促销目标，采用不同的促销组合和促销策略。

2、产品因素。主要包括：

(1)产品的性质。

比如像服饰、汽车、电器等消费品种类繁多，购买者众多，不同性质的产品，购买者和购买目的就不相同，消费者在购买时的消费心理、购买习惯和偏好、要求技术服务等方面差异较大，运用广告和营业推广策略，比较符合消费者选择性强、购买频率高、需求广泛的要求。

而像一些医院用的医疗器械、车床、物理机械类等工业品的技术、质量要求高，计划性强，讲究服务，采用人员推销、公关手段比较容易达到理想效果。因此，对不同性质的产品必须采用不同的促销组合和促销策略。

(2)产品的市场寿命周期。

促销目标在产品市场生命周期的不同阶段是不同的，这决定了在市场生命周期各阶段要相应选配不同的促销组合，采用不同的促销策略。

比如，在产品投入期着重使用广告和人员推销方式，或用公关策略，建立产品的形象，使产品为更多的人所知晓；在产品成长期，运用广告重点宣传产品的商标、厂牌、配合人员推销，使产品的知名度大增；在成熟期，运用广告重点宣传产品的新特点和新改进，树立名牌效应，配合营业推广和人员推销策略，提高市场占有率；在衰退期，采用提示性广告，配以营业推广手段，使顾客产生消费偏好。

在整个市场生命周期中，都可用公共关系策略来树立企业形象，促进、纠正、改变广大公众对企业的认识和看法。

3、市场条件。

市场条件不同，促销组合与促销策略也有所不同。从市场地理范围大小看，若促销对象是小规模的本地市场，目标市场中顾客面窄、技术专用性强时，应以人员推销、公关策略为好，比如，本地产的啤酒、饮料等；而对广泛的全国甚至世界市场进行促销，目标市场中潜在顾客比较多，且分布散，消费层次复杂时，用广告和营业推广策略效果会更明显一些，能较快提高销售量，比如，海尔、KFC 快餐等各种知名品牌。

4、推动与拉引策略。

企业对于众多消费品的促销适合用“拉”的策略，工业品的促销则适用“推”的策略，也可以“推”和“拉”的策略合并采用。

5、促销预算。

企业开展促销活动，必然要支付一定的费用。一般来说，投入越大，促销效果越明显。

但有时也不尽然。因而，营销人员应根据企业的经济实力来精心策划、组织、安排各种促销方案，使之达到事半功倍的效果。在满足促销目标的前提下，要做到效果好而费用省。企业确定的促销预算额应该是企业有能力负担的，并且是能够适应竞争需要的。

第二节 人员推销策略

一、人员推销的概念及特点

(一) 人员推销的概念

人员推销是企业运用推销人员向潜在消费者传递有关企业和企业产品的信息，直接说服顾客购买商品和劳务的促销方式。

在人员推销活动中，推销人员、推销对象和推销品是三个基本要素。其中前两者是推销活动的主体，后者是推销活动的客体。推销人员又称为销售代表。比如工业企业的推销员，零售企业的售货员，服务行业的服务员。传统的推销仅指商品实体的推销；现代推销包括了商品、劳务之外的企业形象、信誉和经营观念的推销，也就是说现代推销更强调的是对企业及有关企业产品信息的沟通。人员推销利于企业寻找和培养客户，开拓市场，沟通信息，服务顾客。调研市场，进行创造性的推销。建立企业的良好信誉和形象，实现企业和顾客的双赢。

(二) 人员推销的特点

人员推销与非人员推销相比，既有优点又有缺点。表现在以下方面：

1、人员推销的优点：

基本特点是信息传递的双向性，推销目的的双重性，满足需求的多样性，推销过程的直接性和灵活性，推销活动的针对性和推销成果的有效性。

人员推销是面对面接触，一方面推销人员需要将企业的信息快、全、准、省地传递给顾客，一方面又要尽可能完备地将顾客的信息收集起来，反馈回企业。同时，在这个过程中，企业推销产品获取利润，顾客购买产品满足需要。面对面接触，可以使双方随机应变，不断调整自己需求和愿望，相互影响促进交流。特别是推销人员逐渐从单纯注重销售额到培植双方感情的发展，利于企业形象的塑造和信誉的提高，利于企业产品潜在市场的开发。即：

● 信息传递双向性。

在人员推销过程中，一方面，推销人员通过向顾客宣传介绍推销有关信息（质量、功能、使用、安装、维修、技术服务、价格等），以达到招徕顾客、促进产品销售之目的。另一方面，推销人员通过与顾客接触，能及时了解顾客对本企业产品或推销品的评价；通过观察和有意识地调查研究，能掌握推销品的市场生命周期及市场占有率等情况。

● 推销目的双重性。

一重是指激发需求与市场调研相结合，另一重是指推销商品与提供服务相结合。就后者而言，一方面，推销人员施展各种推销技巧，目的是推销商品；另一方面，推销人员与顾客直接接触，向顾客提供各种服务，是为了帮助顾客解决问题，满足顾客的需求。

● 推销过程灵活性。

推销人员与顾客直接联系，可以通过交谈与观察了解顾客，进而根据不同顾客的特点和反应，有针对性地调整自己的工作方法，以适应顾客，及时发现解决顾客提出的问题。

● 长期协作性。可以和顾客建立人情长期客户关系，以增加回头客和潜在顾客比例。一位推销新手拜访一位超级推销员，正巧有业务电话，只见她立即从身后的柜子里抽出这位顾客的资料，档案中完整地记录了顾客的一切以及每次服务的内容，问她业绩为什么会那么好时，她顺势拉开档案柜对这位新手说，“有了这 600 位客户，我还怕做不好吗？”

2、人员推销的缺点：

● 支出较大，成本较高。

由于每个推销潜水员直接接触的顾客有限，销售面窄，特别是在市场范围较大的情况下，人员推销的开支较多，比如差旅费用，增大了产品销售成本，一定程度地减弱产品的竞争力。

● 对推销人员的要求较高。

人员推销的效果直接决定于推销人素质的高低，并且随着科学技术的发展，要求推销人员的素质越来越高。

二、推销人员的素质

大多数公司都不惜大量投资来维持推销员队伍。推销员队伍可能是公司中权力最大的组织。它在公众面前代表公司；公司最重要的资产即顾客委托给了它。顾客与公司联系的唯一纽带往往就是推销员。在顾客看来，推销员就是公司。推销员的聪明才智直接影响公司的销售额和盈利能力。

人员推销是一个综合的复杂的过程。它既是信息沟通过程，也是商品交换过程，又是技术服务过程。推销人员的素质，决定了人员推销活动的成败。推销人员一般应具备如下素质：

1、态度热忱，勇于进取。推销人员做为企业形象的代表，同时又是顾客购物的建议者和顾问，因而必须同时考虑企业的利益和消费者的需要，实事求是，热诚为顾客服务。

相关链接

"50—15—1"原则

被顾客拒绝一次，10个推销员有5个会从此打住；被拒绝第二次，5个人中又少掉2个；再被拒绝第三次，就只剩下一个人会做第四次努力了，这时他已经没有了竞争对手。一位保险公司总经理用"50—15—1"原则来激励推销员们的坚持不懈地努力。所谓"50—15—1"是指每50个业务电话，只有15个对方有意和你谈谈，这15个人里面只有1个人去向你买保单。没有坚持不懈的精神，哪里来良好业绩。成功的推销员是屡败屡战的，他们不相信失败，只认为成功是一个阶段，失败只是到达成功过程中出现的不正确方式。短暂的失败，他们学会了更改的方法，促成自己进步。不断的进步，不断的改善，一次又一次的再从头开始，便有了最后的美好结果。一位生意场上的高手说的好："一份心血一份财，心血不到财不来。"

2、求知欲强，知识广博。

推销人员必须具备各方面的知识和才能，能引导和说服顾客购买。必须具有的知识有：当代社会的政治、经济、法律、文化等知识；了解市场营销、消费者心理、企业管理等知识；掌握企业的历史渊源、发展状况、产品的结构以及研究开发情况，产品的工艺流程、性能、用途、价格、维修等知识。具有以上的知识和在实践中积累的经验，就能在推销中游刃有余，发挥自己的优势，达到营销的目标。即：

(1) 企业知识。

要企业的历史及现状，包括本企业的规模及在同行业中的地位、企业的经营特点、经营方针、服务项目、定价方法、交货方式、付款条件和保管方法等，企业的发展方向

(2) 产品知识。

产品的性能、用途、价格、使用知识、保养方法以及竞争者的产品情况。

推销员要具有商品、业务及其有关的知识。"这个功能该怎么使用？"你们是否提供安装服务？"面对咨询而无法提供完整或立即的答复，"我再回去查查看"、"这个问题我请经理来跟你说明"，"这一点我不太清楚"……

你的价值马上被打折扣。

(3) 市场知识。

了解目标市场的供求状况及竞争者的有关情况，目标市场的环境。

(4) 心理学知识。

了解并适时适地运用心理学知识，来研究顾客心理变化和要求，以便采取相应的方法和技巧。

3、行为举止端庄，外表修饰得体

推销人员的行为举止与企业形象密切相关，应该做到谈吐文雅、举止大方、平易近人、机智灵敏，善于接近各种类型的顾客处理各种类型的事件。推销人员的服装修饰大方得体，能赢得顾客的好感，增加交易成功的机会。

相关链接

你给人的第一印象是什么？一个拥有整洁外貌的人容易赢得别人的信任和好感。心理学家曾做过一个影响力的实验，安排衣装笔挺和穿沾满油污的工人服两个人，分别在无红灯无车时穿越马路。结果衣着笔挺的明显地有较多的跟随者，而着工作服的却只有少数甚至没有跟随者。所以"人要衣装"可是一点也不假。

4、富于应变，技巧娴熟。

当遇到意外和不利局面时，能机智果断，善于应对，用各种方式与各类顾客打交道，努力创造营销机会。

5、知识渊博，经验丰富

推销人员必须具备各方面的知识和才能，能引导和说服顾客购买。必须具有的知识有：当代社会的政治、经济、法律、文化等知识；了解市场营销、消费者心理、企业管理等知识；掌握企业的历史渊源、发展状况、产品的结构以及研究开发情况，产品的工艺流程、性能、用途、价格、维修等知识。具有以上的知识和在实践中积累的经验，就能在推销中游刃有余，发挥自己的优势，达到营销的目标。

相关链接

每个人的优点都不尽相同，通常，人们只顾欣赏自己的优点，却忽略了别人的长处。想要成为强者，最快的方式就是向强者学习；同样，想要成为超级推销员，学习别人的优点也是最快的方法。美国一位超级推销员曾这样回答求教者："很多人惊奇，为什么在 30 年前就已取得推销成功的我，现在仍然遍寻有关推销的新刊书籍。而我却认为推销工作如同其他部门的专家，除非选读有关专业的最新文献，否则是无法维持我的最佳业绩的。"

6、健康的身体，良好的心理素质

推销人员应该有吃苦耐劳的精神和健康的身体，以应付繁重的工作和无规律的生活。成功的推销员还应有良好的心理素质，面对成功和失败，不骄不躁，宠辱不惊，始终保持旺盛的精神状态，为企业的发展和壮大贡献自己的力量。

相关链接

失意、沮丧、迟疑、挫折、没信心、没希望了、不可能的、失败、退步、等机会、没用..... 请将这些负面的情绪整理打包，丢进垃圾桶里。切记没有人能打败你，除非你自己。台湾武打小说大师古龙在一部小说中说的好："一件事往往有许多面，你若总是往坏处那面去想，那你就是自己虐待自己。所以，你就算遇着打击也该看开些，想法子捕捉光明的一面。"爱默生说："心理健全的尺度是到处能看到光明的秉性。"

相关链接

如何做一名成功的推销员

一身西装、夹一个皮夹、步履匆匆，挤公共汽车，吃快餐，住星级酒店……这就是营销员群体的一些特征。他们每天都在向人们提供便利、信息、服务，正是他们的努力，今天你才可在方便的地点挑选各种各样的商品，并得到满意的服务。你可以随时、随地在生活的每个角落遇到这种特征的人，80%是营销员。

今天正在从事营销或者与销售相关的人员是一个庞大的社会群体，一项统计表明这一群体的人数已接近5000万，也就是说每20个人中就有1名营销员。同时另一项统计数据表明：营销员中10%的人从事营销工作，80%的人从事推销工作，还有10%的人从事一种模糊状态的工作。也就是说营销是核心，挑选是主体。广大的营销员主要从事的是推销工作，那么怎样做好推销员是一个共性的话题。

国内，推销员市场正处于一个数量上供过于求、质量上供不应求的局面。为什么？

(1) 劳动力或者人才整个供给量大，每年毕业的大中专院校学生，每年下岗的年轻人，而没有相应的工作岗位可以就业；

(2) 国家以前没有对从事营销的人员进行资格论证，没有进入此行业的社会、企业认可的资格证，也就是行业的进入壁垒比较低；

(3) 每个推销员实现的平均交易额相对较低，国内有85%的推销员年成交额在50万以下，大部分集中在20万元左右；

(4) 每个推销员代理、交易的业务相对单一，一般推销员只代理或者推销一种产品，就像国内一些公司每个产品要成立一个事业部，分别配制销售人员进行产品销售，造成推销人员的增长速度远远大于实际销量的增长速度，没有充分利用与优化推销员资源；

(5) 市场竞争的加剧，生产厂家的增加，产品同质化程度的提高，要把商品卖出去，优秀的推销员必不可少。找不到优秀的推销员，暂时就只能以量取胜，再进行训练、培训、优化、淘汰。销售人员的增加，销售费用的上涨，产品价格的下降，利润的减少，市场投入的压缩，品牌建设的停滞，产品竞争力减弱，出现销售受阻。企业往往又将问题归结在人的质量上面；

(6) 上面的数据已见，从事营销的人员数量相对较少。推销是一项单一的工作，营销是一项全面的、整合的工作，也反映了人员质量上的不足。

在这样的情况下，企业对推销员的选择与挑选又有哪些要求？

先凑数量，再造质量。在凑数量阶段，见人就招，没有规范严格的招聘考评。在人才市场上将应聘者简历一看，顺便问几个问题，就招了。一个快速发展的公司，往往在2—3年内销售人员急剧增加。良莠不分，鱼目混珠，有的投机倒把，有的坑蒙拐骗，有的挟款潜逃，有的暗度陈仓……“一颗老鼠屎，坏一锅汤”，所以前几年乃至现在提到“推销员”，消费者心有余悸，不敢轻易接受你。

造质量阶段是大部分企业正处于的阶段。在这一阶段，企业对推销员有“德在首，经验尾随其后，肯吃苦、经磨练，多培训、共进步”的要求。

德在首。德是道德素质，是一个人的品性、良心。在推销员市场供过于求的状况下，对其个人品质的要求排在第一位。没有工作经验，可以给你时间摸索；没有技能，可以给你找师傅带；不知道要求与流程，可以多培训；你要求上进，可以给你一片天空。但惟独不能允许品德低，有不良嗜好的推销员进行销售团队。德性是一个人在几十年的生活中养成的，是不容易改掉的，企业要贪个人能力而忽视个人品德，将为此付出数倍的费用。所以招聘时，会查看简历，工作经历，任职，离职原因，有没有不良记录……

经验尾随其后。在人才市场上、报纸招聘广告上，你可以看见几乎每则信息的要求都有一条：有2—3年工作经验。尤其在华南、华东沿海地区，一些外资企业、民营企业更是如此，许多刚毕业就跳槽的人一下子被拒之门外，为什么？按供求理论来分析，在推销员供过于求的情况下，企业有权、也应该去挑选一些质量相对高的人从事销售工作，企业培训后马上可以上岗，迅速进行工作状态。按经验曲线的理论可知，有工作经验的人工作效率相对高一些，

同时培训投入也相对小一些。

肯吃苦，经磨练。陈安之老师将过：“业绩好不好，就看你认真不认真。业绩不好，就是你不够认真。”今天的推销或销售工作已不同与以前，以前销售人员一年只出3—5次差，每次最多一个月，现在你一年要工作365天，每天早8:00—晚10:00，还不一定能干出好业绩。认不认真，首先就是你能不能吃苦。起早贪黑，早出晚归，每天能扫街多少家，每天能打多少通电话。今天的推销员不仅要吃苦，还要有毅力，经的起磨练。今天你已经被客户拒绝了25次，你还敢不敢走进第26个客户的店面。

多培训，共进步。企业将推销员看成是自己的一项资源，甚至是一项资产，目的是怎么样促使资产良性运营？怎么样实现资产增值？必须对推销员进行质量提升，手段是不断培训与激励。一些跨国公司走人才本土化之路，一是他们有自己的制度、机制、体制，二就是他们非常重视培训，肯德基等一些公司每年用于培训的资金是几个亿，他们坚信人才是培养、培训出来的。我们再来分析推销员工作的目的：一是生存，二是发展。生存就不用说了，每个人都想获得高的收入。主要是发展，发展靠什么？靠自己能力的不断提升。能力提升的主要途径是多学习、多总结、多思考、多接受培训。不管是企业，还是推销员个人都需要培训，来共同进步，实现共同的目标。

通过以上的分析，我们可以看出：新环境下，企业对推销员的要求已发生了变化，你清楚这种变化吗？你也开始变化了吗？

推销是推销企业、产品、个人、观念或理念？不同的人有不同的理解，我个人赞成推销观念。我推销的理念是贯穿一条主线——关心客户（用户）利益，真心实意帮助客户，让客户赚钱或获得更大利益。推销是一门综合学科，市场营销学、心理学、消费者组织行为学、推销学等多门学科综合在一起，才组合推销或营销的一个学科体系。尤其是心理学在推销中的运用较多。实际推销过程中，大家都经常去研究分析客户、消费者的心理，却很少去研究分析推销员本身的心理。

推销成功的第一步：推销员心理角色的转换与定位

推销员心理角色一般有两种：乞丐心理与使者心理。

乞丐心理的推销员认为推销是乞求，请别人、求别人帮忙自己办成某项事情，所以在推销时非常害怕客户提出反对意见，害怕客户对产品提出哪怕是一点点的意见。因为在乞求心理情况下，害怕购买者有丝毫的反对意见或看法，一旦听到反对意见，马上禁不住意识到成交将失败。

使者心理是当今流行的推销员心理，是一种麻痹自己、提高自己自信心的措施。你去走访一个顾客不是求他购买产品，而是向他介绍或推荐一种对他有用（有利）的赚钱的产品，像医生上门看病一样，是给患者带来便利、实惠！你今天迈进某个店面，是这个店面的福气，因为你将给他带来一些意外的惊喜，你将给他带来便利或赚钱的机会。你手中掌握着公司的产品，对客户而言，每一个都是一个获利的机会。你是光明的使者，你给消费者带来生活上的便利！

推销员在以上这两种心理模式下，精神状态不一样，展现在客户面前的气质信心也不一样，销售的成绩也不一样。我们说推销员销售产品，首先推销的是推销员自身，在使者心理模式下，更容易将自己推销出去，取得客户和用户的信任。

推销成功的第二步：推销员要建立自信心

摆正了心态，就有利于树立自信心。正因为公司的产品对顾客有用，你才不辞辛苦地赶向他介绍、推销。你是来帮忙他满足、解决各种要求的，你为什么没有信心？

当你意识到自己的职责就是诚恳地为用户（客户）服务时，你就会拥有自信心。推销对你来说，不是一种负担，而是一种奉献，是一种乐趣，你的精神状况会得到很大改善，你的顾客就会用期待的目光迎接你。此时，你推销成功的先兆出现了。

自信心主要来源于以下四个方面：

（1）对推销职业的自信

推销不是一种卑微的职业，是一种高尚、有意义的职业。推销是一种光荣的职业，是一种为消费者造福利、提供方便的职业，推销是国民经济发展的重要部门、环节或职业。正是广大推销员的辛苦工作，消费者可见在最近的地方购买到想要的产品，也正是推销员的能力工作，人们才有更多的时间去享受生活、享受生活。我们既然从事推销，就要正确认识推销这个职业，对这一职业充满信心。

（2）对自己的自信

一个没有自信的人，干什么事都不容易成功。自信是成功的先决条件。你只有对自己充满自信，在客户面前才会表现的落落大方，胸有成竹，你的自信才会感染、征服消费者，用户对你推销的产品才会充满信任。

学会在工作点滴中体味成就感！利用目标分解与时间管理将自己每天的工作进行分解，分解到每个事项，每个时段。及时办理，及时检查，及时总结，每完成一件事，就是一项成就，每天所有的事都完成，就是一天的成就。你只有积累这种小成就，才会累成最终的成就；你只有每天去体味成就，才有信心与勇气继续走下去！

自信不等于自傲。自信根生于有学识、有能力的运筹帷幄、决胜千里的感觉。它与自傲那种腹中空空、头重脚轻的感觉截然不同。

（3）对公司的自信

相信公司是一家有前途的公司，是一家长远的公司，是时刻为客户、用户提供最好产品与服务的公司。

（4）对产品的自信

很多推销人员在听到公司产品有一点点不足时，或者用户反映产品有一点点小毛病时，马上开始抱怨公司产品质量的低下，这是不利于推销的。我们说产品高度同质化的今天，同类产品和功能方面有什么大的区别？没有！只要公司产品符合国标、行业标准或者企业标准，就是合格产品，也是公司最好的产品，一定可以找到消费者或者是购买者。在整个推销过程中，不要对你推销的产品产生什么怀疑，相信你推销的产品是优秀产品之一。能不能达成交易，取决于你的认真与技巧。

现实中一些业绩不好的推销员将原因归功在产品方面。那么我们来分析一下：任何一家公司、任何一种产品都有推销业绩优秀的推销员，每个公司都有推销冠军。产品有问题，他们为什么可以卖出去，并且让消费者感到满意。你为什么不行？所以说，业绩的好坏主要取决于主观条件，而不是一些客观条件，你要始终对自己推销的产品充满信心。

推销成功的第三步：推销员对产品知识的充分了解与掌握

产品知识的掌握是正式进入推销的第一步，你有再好的心态与自信心，可对产品知识一无所知，用户向你咨询产品特点、性能、使用方法，你一问三不知。客户根本不会卖你的产品，你让他感到没有安全感。消费者会在心中盘问：“这个人是不是江湖骗子？”

许多消费者抱怨推销员缺乏产品知识，尤其是一些促销员，这也是一些公司推销员数量上升、质量不升的一个重要方面。公司往往侧重对销售经理产品知识的培训考核，而不重视推销员、促销员产品知识的培训考核，是不正确的。推销员在销售一线，代表公司现象展现在消费者面前，对产品知识缺乏了解，将直接影响产品在消费者心目中的形象。

推销员对产品知识的掌握，不光是产品用量、使用方法、特点、性能等一些技巧参数的掌握，还要对产品能带给用户、消费者的利益一清二楚。优秀的推销员会将产品带给经销商的利益、用户的利益、普通消费者的利益都罗列出来，面对什么类型的人说出相应的利益点，这样才能有的放矢。

推销成功的第四步：推销员要掌握一些推销技巧与方法

兵无常式，水无常态，战无常法。为什么有的推销员成功率高，有的成功率低？是他们的能力不够，还是客户不容易对付？不是！是方法问题，是技巧的应用问题。

在这里谈一谈推销的一些技巧：

1、与客户见面的技巧

与客户的第一次见面在一笔交易中显得尤为重要，“好的开始等于成功了一半！”所以我们要学习一些见面技巧。

(1) 见面前，知己知彼。首先要对即将见面的客户进行一定的了解，通过同事、其它客户、其它厂家推销员、上司、该客户的下游或上游客户等途径来初步了解该客户。

(2) 将见面的目的写出来，将即将谈到的内容写出来，并进行思考与语言组织。

(3) 着装整洁、卫生、得体，有精神。

(4) 自我介绍的第一句话不能太长。如：有的推销员上门就介绍：“我是**公分有限公司的**分公司的推销员(业务员)**”。这句话太长，客户一听就感觉不爽，怎么听了一大串，还是不知道你的情况。通常的介绍是：“您好！我是**厂的。”客户看你了，再说：“我是**，是**分公司推销员(业务员)。”

(5) 说明来意时，要学会假借一些指令或赞美来引起客户的注意。如：你可以说：“是**经理派我过来的，……”你可以说：“经过**客户介绍的，我专程过来拜访拜访您。”你可以说：“是**厂家业务员说你生意做的好，我今天到此专门拜访您，取取经！”这样客户不容易回绝，同时又明白你对他或者对市场已有所了解，不是新来的什么都不知道，他会积极配合你的，马上会吩咐人给你沏茶。

2、 交换名片的技巧

有些推销员拜访，却怎么也弄不到客户的名片，或者干巴巴地找客户要一张名片。在罗宾逊机构培训推销员有一项内容是：每天在大街上换 100 张名片回公司，完不成就不要回公司了。我们说名片是交换，是换来的。在与客户见面的时候要注意“交换名片”，换名片而不是单方面的给名片、塞名片。

见面时不要过早拿出自己的名片，在说明来意，自我介绍完成后，观察客户反映作出交换名片的决策。

如：客户一下子忘记了你的姓名，你可以说：“**经理，我们第一次见面，与您交换一张名片。”客户不好意思拒绝与你交换名片。

在拜访完成时，提出“**经理，与您交换一张名片，以后多联系。”

避免向客户说：“可以给我一张您的名片吗？”尴尬！

3、 在融洽的气氛中交谈技巧

缺乏想象力的推销员在和顾客见面后，往往急于进入推销状态。他们会迫不及待地向顾客介绍自己的产品。常见现象是，一见面就问“要不要”、“买不买？”。要知道大多数人对推销是很反感的，所以你不要让顾客一开始就把你当作推销员。

我们要学会营造气氛，有三种方法：

(1) 美国式：时时赞美

(2) 英国式：聊聊家常

(3) 中国式：吃顿便饭

成功的推销员往往先谈客户及顾客感兴趣的问题及嗜好，以便营造一种良好的交谈气氛。这种融洽的氛围一旦建立，你的推销工作往往会取得意想不到的进展。

另外注意：你的一切言谈举止不可露出虚伪的迹象，对方一旦感觉到你的谈话没有诚意，而是一般假惺惺的空谈，你的努力都将白费。前功尽弃是对你虚伪的惩罚！其实，只要你真诚地、关切地和对方谈论他关心的问题，接下来的会谈、推销、付款便是非常自然、非常顺利的事了。

4、 产品介绍技巧

根据推销对象，确定介绍的侧重点，也就是按照客户、用户的利益关注点来介绍产品。

(1) 向经销商介绍产品

关键点：该产品怎么实现客户多赚钱？怎么样长久地赚钱？

所以通常在向经销商介绍产品时，先简单告诉产品是干什么用的，主要的用户或者消费群体是什么？接着就要介绍这种产品在流通过程中可获得的利润水平怎么样？再接着围绕流通

环节的几价差展开说明？最后再来介绍一些售后服务方面的事项。

经销商经营产品的目的是赚钱！所以向经销商介绍产品主要围绕他能获得多大的价差展开。其中价差又分为直接价差与间接价差。直接价差就是产品买进卖出的差额；间接价差是本产品带动其它产品销售时，其它产品产品的价差。

实际推销过程中，很多人不敢见经销商，还没有向经销商介绍完产品，就被赶出来。主要就是没有把握这个关键点。有的推销员一上来就向经销商报价，一听“这么贵，卖不出去！”马上陷入了僵局，不知道怎么往下说了。其实你按照以上的关键点思路可以这么说：“价格贵不影响我们做生意，只要您可以获得一定的价差，还是可以买出去的。”你还可以接着说：“**老板这里也有一些价格较高的产品，不也卖的很好吗？我们关注的是销量，你关注的是价差。”“我借你渠道，你借我产品，大家共赚钱嘛！”

（2）向用户介绍产品

关键点：使用该产品能给他带来什么好处？哪些好处又是您现在正需要的？

向用户介绍产品的一般步骤：先介绍某类产品的功能，再介绍本产品的特点，接着将本产品特点与消费者关注的利益点联系起来，最后解答一些技术问题与售后服务问题。在向用户介绍产品中，最难处是判断用户的关注点或利益点。

一个好的推销员应该借鉴华佗的治病箴言：“望、闻、问、切”来向用户和消费者推销产品。

望：观察客户，一眼识别客户的层次、素质、需求、喜好等；

闻：听客户的叙述，必须给客户表白的的时间，耐心的听，高质量的听，客户没有耐心为你多讲几遍，重要的地方反复强调，有些时候客户甚至会自然不自然的隐藏他的真实需求，这就更需要闻的艺术；

问：客户只知道他目前需要购买东西解决问题，却不知买什么与怎样做，这就需推销员担当策划师的角色，为他提供全面、准确、最适合的策划方案，如何做好这个策划，就需要多了解客户需求，不然，只能提供最好的，却不一定能提供最适合的；

切：实际考察客户的状况，从真实中了解。客户的表白、回答都不一定是正确的，适当的时候，业务员需要实地考察客户的状况，比如装修，可能就需上门观察后再为其定装修方案。

5、不要给对方说“不”技巧

有些推销新手常不知道怎样开口说话，好不容易敲开顾客的门，硬邦邦的说：“请问你对**产品感兴趣吗？”，“你买不买**商品？”等，得到的回答显然是一句很简短的“不”或“不要”。然后呢？又搭不上腔了。

那么到底有没有让对方说“不”的办法？

美国有种科学催眠术：就是在开始时，首先提出一些让对方不得不回答“是”的问题，这样多次回答就可以在真正催眠时，使客户形成想回答“是”的心理状态。

推销员的开场白也是一样。首先提出一些接近事实的问题，让对方不得不回答“是”。这是一种与顾客接触的最佳方法，非常有利于销售成功。

“推销出容易被别人接受的话题，是说服别人的基本方法！”

所以对陌生的顾客，最好先谈一些商品以外的问题，谈得投机了，再进入正题，这样让人容易接受。

还有一种简单的方法是：时时赞美顾客，如：观念、精力、成绩……让顾客有一种满足感、成就感，逐步达到催眠的效果。

6、谈判技巧

我用二十个字来概括谈判技巧：“步步为营，逐渐引诱，有礼有节，不卑不亢，及时出手”！

◆步步为营，逐渐引诱：谈判要有步骤、按步骤进行，谈判要一个一个问题解决，谈判不能快，谈判要策划，有备而谈。

（1）谈判是一场策划。高明的推销员在与客户谈判之前，以将谈判步骤、要谈及的问题

全部罗列出来，并安排先后顺序，对客户将预期提出的一些问题进行初步判断。

实际谈判中，经常会出现被客户牵着鼻子走的局面，主要原因就是谈判没有策划，没有自己的思路。在谈判过程中，被客户打断，就失去了自己的主线。等谈完后，才发现与客户在某个问题上纠缠了几个小时，其它的事项根本没有提及。整个谈判失败！如果先策划，按计划思路进行，客户提出疑问或者故意想引开你，你只需对客户提出的问题简单做答，马上回到原来的步骤中继续谈判。

(2) 谈判不能快。有些推销员到客户那里将所有事项一讲完，就认为自己的谈判完成了，结果客户提出一大箩筐的问题，自己一个也解决不了，事情还是没有办成。

如：经理安排推销员到某客户处安排一次促销，并结算上一笔的货款。推销员去之后，将促销计划告诉了客户，马上提出办款的事情。客户于是向推销员提出了一大堆的市场问题，推销员一听，完了！一个也解决不了，款看来是办不到了。

为什么？太快！顺序不对！在没有弄清楚对方的需求之前，切忌将自己的底牌很快抖出。重新安排一下谈判步骤，按步骤一项项进行，结果会大相径庭。先到客户那里了解市场情况，客户肯定会向你提出许多市场问题，等客户将市场问题说完了，你告诉客户经过认真考虑安排一次促销来缓解、解决市场问题，并就市场下一步发展与客户探讨，最后提出办款的事。我们可以想一下，自己是客户，会拒绝办款吗？不办，有些说不过去！

(3) 谈判是讲条件的过程，切忌将你的问题全部说出，要一个一个陈述，一个个商讨解决方案。不要在第一个问题没有解决之前，抛出第二个问题。否则第二个问题一说，你马上要陷入被动的、没有结果的、新谈判中。

(4) 谈判是一场陷阱游戏，要故意设一些善意的“陷阱”，引诱客户“就范”。

◆ 有礼有节，不卑不亢：尊重客户，有原则地尊重，得体地尊重。

尊重客户是一件永远正确的事情。陈安之老师在演讲是曾举过一个“背对客户，也要 100% 尊重客户”的例子。一个业务代表与客户预约晚上 10:00 通电话，业代与妻子 8:00 就上床睡觉了，9:45 闹钟响了。业代起床，脱掉睡衣睡裤，穿上西装，梳妆打扮一番，精神抖擞，10:00 准时与客户通了电话。打电话 5 分钟。接着又脱掉西装，穿上睡衣睡裤，上床睡觉。这是妻子开始发问了，“老公，你刚才干什么呀？”“给客户打电话。”“你打电话只有 5 分钟，却准备了 15 分钟，何况又可以在床上打。你是不是疯了？”“老婆，你不知道啊！背对客户也要 100% 尊重客户，我睡着给客户打电话，虽然客户看不见我，可是我看得见我自己！”

尊重别人是一种美德，更何况“客户是上帝”，我们需要聆听客户抱怨，我们有时候需要扮演“出气桶”的角色。客户许多时候是想倾诉，找一位听众。

但这里我要说的是：尊重客户要有原则地尊重，得体地尊重。

实际推销中，有些推销员是彻头彻尾地阿谀奉承客户，不敢说半个“不”字。这叫“过火”、“过犹不及”！我曾经陪一名业代与客户吃饭，整个 3 小时，业代全部阿谀奉承客户，什么“您了不起！”“您生意做得大！”“您为人好，大家一致好评！”“您这里，我们最放心！”“您是我们学习的榜样！”……客户也喜欢这样，晕晕乎乎，给我们讲起了创业史。3 小时就这样流走了，什么都没有谈成。

还有一部分客户经常喜欢故意在推销员面前摆谱，刁难业务代表。碰到这种客户，一味尊重是谈不成生意的。

我曾经遇到过这样一个客户，他生意做得大，是我们的二级客户，一直想做一级客户，公司去了许多人，考察都感觉暂时不行。我去拜访他，刚进门自我介绍完，就被骂一通“你们公司的人都是一群废物！废物！废物！还来干什么？”我一下子愣了！不知道说什么了！接着他又将刚才说过的话重复了一遍。我忍不住了！为了公司的形象，为了个人的尊严，我有义务从今天开始重新在客户这里树立公司人员的形象！我平静而有力地说：“**经理，我知道你对我们公司有些误会，我礼节性拜访，你不应该这样对我。就算我们在街上偶然撞上，你也不会这样对待一个陌生人。更何况你现在还在做我们的产品，还想继续做我们的产品，还是赚钱的！你不应该这样对我，有问题说出来，时间变化了，情况变化了，我们在一起商

量,才有解决问题的可能!”他看出来,这个小伙子与其它人不一样,将抱怨的情况、原因全部说出来了,还主动向我道歉!后来生意做成了,我们反而成了好朋友!

在谈判过程中,还有一个情与原则的矛盾点。有许多推销员与客户建立了良好的感情,面对工作中的一些制度化、标准化的规定,反而不敢直接向客户讲解,害怕破坏了彼此的交情,在一些政策性的问题上给客户讲的也是粗糟化,让客户产生误解。结算期到时,矛盾也出现了,结果不欢而散!在这里我强调几点:

- a、政策性东西不要一步到位;
- b、拿不清的事情不要擅自决策;
- c、客户抱怨要认真倾听;
- d、则性的问题不能模糊,要认真讲解。

◆及时出手:善于识别与把握成交机会,达成交易。

(1) 识别成交机会

哪些是成就机会?如:客户在询问性能、特点、质量后,接着又问了产品价格,也没有表示什么疑问,接着谈起了售后服务的一些问题。此时成交机会已经出现,客户提出的售后服务你都解答,成交已水到渠成!

客户就只针对价格进行谈判外,其它都不提什么疑问时,成交机会出现。这时推销员只需要向客户解释“物有所值、物超所值”,打消客户对价格的怀疑,马上就可以成交。或者在进行多轮讨价还价后,稍微让出一点利,并告诉客户这已经是我的底限,不要错过机会。

(2) 巧言妙语促成成交

在零售学中有这样一项统计:20%的顾客是事先已计划购买某种产品,80%的顾客都是临时产生购买欲望,并进行购买决策的。可以说大部分顾客是随机购买的,受推销员的影响较大,推销员的介绍说明、服务是其购买决策的一个重要依据。推销员又主要是通过语言、交谈、问话来影响顾客的。通过研究没有成交的一些案例可以清楚看出:都是没有识别成交机会,没有利用谈话、问话的技巧来促成交易。所以有时候,我们也说:“没有成交,就是你没有说好,没有问好。”最常用的谈话技巧:“两点式”谈话法,也就是你只向顾客提供两种选择的余地,而不论哪一种,都迫使对方成交。

三、推销人员的甄选与培训

(一) 推销人员的甄选

- 申报
- 笔试
- 面试

宝洁的招聘

相关链接

聘考试大概有解难测试、英语测试、面试三个环节。其中比较有特色的是解难测试这部分,宝洁人力资源部门把历年来成功宝洁人的特征进行了分析和归纳,研究出了一些可以量化测评的工具应用在招聘中。许多人只知道宝洁在产品研发上每年大概平均申请2000个专利,其实,我们在人力资源工作上也是有一些独特研发的,不少跨国公司都希望能从宝洁学到一些经验。在美国总部,宝洁有一个专门的小组负责跟踪生物学、心理学、社会学等学科的最新成果,并把它应用在我们的人力资源领域,目的只有一个——用最科学的手段准确地找出应聘者中的优秀分子。

宝洁在世界范围内招聘时都遵循同一条准则:即根据本人能力和表现,来招聘宝洁所能找到的最优秀的人才。宝洁公司招聘员工时重视的是员工本身的素质,这些素质包括:诚实正直、领导能力、勇于承担风险、积极创新、团结合作能力、不断进取以及发现问题和解决问题的能力。有些部门,如产品供应部、研究开发部、信息技术部和财务部,要求学生最好有一些基本的专业背景。但并不要求专业对口。

英语是宝洁公司的工作语言,宝洁招聘时,会要求应聘者取得大学英语六级考试(CET-6)的合格证书。

（二）推销人员的培训

培训内容通常包括企业知识、产品知识、市场知识、心理学知识和政策法规知识等内容。培训推销人员的方法：

- 讲授培训（课堂教学培训方法）
- 模拟培训（受训人员亲自参与的有一定真空感的培训方法）
- 实践培训（岗位练兵）

员工从迈进宝洁大门的那一天开始，培训的项目将会贯穿职业发展的整个过程。所有的培训项目，都会针对性每一个员工个人的长处和待改善的地方，配合业务的需求来设计；也会综合考虑员工未来的职业兴趣和未来工作的需要。宝洁一般在新员工进来2年后会给他调动岗位，这样就又为他描绘了新的学习曲线，他自己也能找到新的动力。

宝洁高度重视人才培养，向员工提供了独具特色的培训计划，公司的目标是尽快实现员工本地化，计划在不远的将来，逐渐由国内员工取代外籍人员担当公司的中高级领导职位。

内部培养、内部提拔，尽量不用“空降兵”

160多年来，宝洁公司成功的其中一个秘诀是从内部提升，也就是说所有的高级员工都是从内部提升的，宝洁不会从外面招入一个人作上司。公司提升员工的唯一标准是员工的能力和贡献，同时员工的国籍也不会影响提升。宝洁很少请猎头公司，而是坚持内部培养、内部提拔的传统。这是基于以下原因：首先，宝洁相信自己招聘的质量，相信公司内部是有大量人才的；其次，宝洁希望每个员工都能看到自己的上升空间，而不要一有职位空缺，就由“空降兵”占领了，这样员工可能对公司就没有归属感。

四、人员推销的形式、对象与策略

（一）人员推销的基本形式

一般说来，人员推销有以下三种基本形式：

1、上门推销。上门推销是最常见的人员推销形式。它是由推销人员携带产品的样品、说明书和订单等走访顾客，推销产品。这种推销形式，可以针对顾客的需要提供有效的服务，方便顾客，故为顾客所广泛认可和接受。此种形式是一种积极主动的、名符其实的"正宗"推销形式。

2、柜台推销。又称门市推销，是指企业在适当地点设置固定的门市，由营业员接待进入门市的顾客，推销产品。门市的营业员是广义的推销人员。柜台推销与上门推销正好相反，它是等客上门式的推销方式。

3、会议推销。它指的是利用各种会议向与会人员宣传和介绍产品，开展推销活动。比如，各种会议中企业赠送的各种与会者的赠品、宣传册。

（二）人员推销的推销对象

推销对象是人员推销活动中接受推销的主体，是推销人员说服的对象。推销对象有消费者、生产用户和中间商三类。

- 1、向消费者推销。
- 2、向生产用户推销。
- 3、向中间商推销。

（三）人员推销的基本策略

1、试探性策略。也称为"刺激—反应"策略。这种策略是在不了解顾客的情况下，推销人员运用刺激性手段引发顾客产生购买行为的策略。推销人员事先设计好能引起顾客兴趣、能刺激顾客购买欲望的推销语言，通过渗透性交谈进行刺激，在交谈中观察顾客的反应；然后根据其反应采取相应的对策，并选用得体的语言，再对顾客进行刺激，进一步观察顾客的反应，以了解顾客的真实需要，诱发购买动机，引导产生购买行为。

推销员推销商品或服务只是做对的事情而已，但做得正不正确就值得商榷了。女人买化

妆品，决不是想买这些化学成份，她想买的是年轻和美丽；申请信用卡，当然不是为了这张塑料卡，而是想要方便和自豪。你了解什么是她想要的年轻和美丽，什么是他想要的方便和自豪吗？

2、针对性策略。是指推销人员在基本了解顾客某些情况的前提下，有针对性地对顾客进行宣传、介绍，以引起顾客的兴趣和好感，从而达到成交的目的。因推销人员常常在事前已根据顾客的有关情况设计好推销语言，这与医生对患者诊断后开处方类似，故又称针对性策略为“配方——成交”策略。

小案例链接

推销大师的推销策略

日本推销大师尾志忠史前去向一位同事们屡攻不下的外科医生推销百科全书，他事先对这位医生做了一番了解，医生的母亲开澡堂，而这位医生私下对蕨类植物颇有研究。拜访时如意料般一进门医生就下了逐客令，但尾志一句“我已到你母亲那里洗得干干净净才来，应该有资格与你谈谈吧”，引起了医生的好感。交谈中，尾志介绍百科全书时带的就是有蕨类植物的那本，连翻开哪一页他都预定好了，如此有计划的耕耘自然又得到一笔订单。

3、诱导性策略。是指推销人员运用能激起顾客某种需求的说服方法，诱发引导顾客产生购买行为。这种策略是一种创造性推销策略，它对推销人员要求较高，要求推销人员能因势利导，诱发、唤起顾客的需求；并能不失时机地宣传介绍和推荐所推销的产品，以满足顾客对产品的需求。因此，从这个意义上说，诱导性策略也可称“诱发——满足”策略。

小案例链接

美容化妆品公司的推销策略

日本有一家生产销售美容化妆品的公司，生意特别好。日本的习惯是女学生高中毕业后才可以化妆，于是，每当一些高中举行毕业典礼时，该公司除当面表示祝贺外，还向每个学生奉送高级化妆品一盒，由美容师当场给学生进行美容化妆示范表演，毕业生回家以后，便高兴地用这盒“赠品”进行模仿化妆学习。等到这盒化妆品用完后，假如这学生想改用其它公司生产的产品，就不那么容易了。鉴于美容化学用品的一些特性，改用其它化妆品，有些妇女可能不太适应，皮肤会出现一些过敏现象。没办法只好仍用这家公司的产品。而这些女生过些年成家立业后，将来她们的孩子首先得到的印象是“我母亲最爱用某某化妆品”。这样，又可以为下一代留下了一个美好的印象。该公司在推销产品时，根据日本的实际情况，运用了社会学、心理学、美容学的一些原理，采用一种“牵引战术”来推销产品。

五、推销人员的考核评价与激励

推销人员业绩考评结果，既可以作为分配报酬的依据，又可以作为企业人事决策的重要参考指标。

(一) 考评资料的收集

获得考评资料的主要来源途径：销售工作报告、企业销售记录、顾客及社会公众的评价、企业内部员工的意见。

附：某公司推销员绩效考核指标调查表

指标要素	要素内容	重要程度			
		必须考核	应该考核	可以考核	不需考核
出勤率	实际出勤天数除以应出勤天数				
销售额	销售产品的价值额				

销售费用	本人薪金加上推销经费，除以销售额				
遵守秩序	严守工作纪律、勤奋工作				
不良债权比例	不良债权发生额除以销售额				
销售增长率	本期销售额（或数量）相比上期销售额（或数量）的增长率				
对客户礼貌	对顾客以诚相待，提高公司信用				
从组织全局出发	能够顾全公司的利益，而不是单纯的追求销售数量				
负责	对部下的错误，经常表现出负责任的态度				
请补充					

说明：你认为考核一个推销员应考核哪些指标，在“重要程度”栏里，在你认为最恰当的位置上画“√”，你认为还缺少哪些指标，请做补充和说明。

（二）考评标准的建立及激励

常用的推销人员绩效考核指标：销售量、毛利、访问率、访问成功率、平均订单数目、销售费用及费用率、新客户数目等。

用于激励推销人员的方法可分为物质激励和精神激励两类。企业对于推销人员的激励，应当将物质激励和精神激励有机结合，在重视物质激励的同时切不可忽视精神激励的作用。

企业对推销人员的激励，通常是通过推销系列指标和竞赛等激励工具来进行的。推销系列指标主要包括：产品推销量(额)、一年内访问顾客的次数、每月访问新顾客的次数、订货单平均比重的增加额、旅途时间减少的百分比等。

第三节 广告策略

一、广告的概念与种类

（一）广告含义

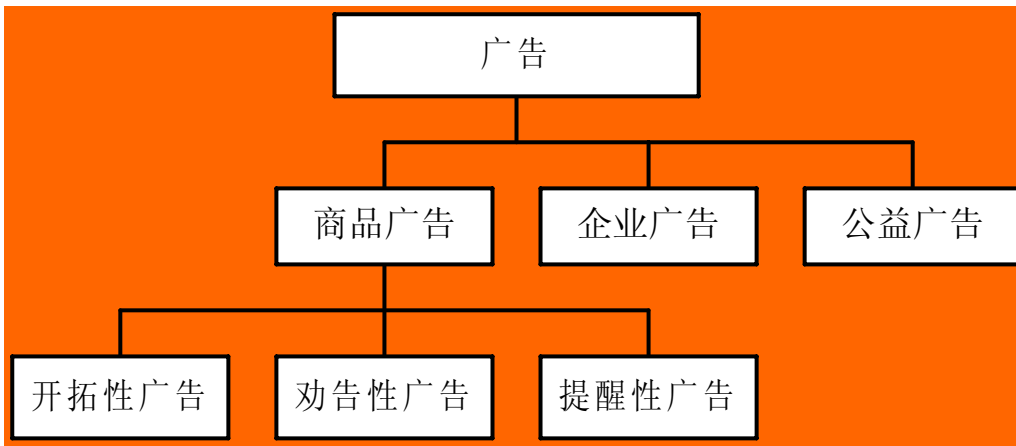
广告一词源于拉丁语有“注意”、“诱导”、“大喊大叫”和“广而告之”之意。广告作为一种传递信息的活动，它是企业在促销中普遍重视且应用最广的促销方式。市场营销学中探讨的广告，是一种经济广告。亦即，是广告主以促进销售为目的，付出一定的费用，通过特定的媒体传播商品或劳务等有关经济信息的大众传播活动。

广告的含义：

- 广告是以广大消费者为广告对象的大众传播活动；
- 广告以传播商品或劳务等有关经济信息为其内容；
- 广告是通过特定的媒体来实现的，广告主需要支付一定的媒体占用费；
- 广告的目的是为了促进商品销售，进而获得较好的经济效益。

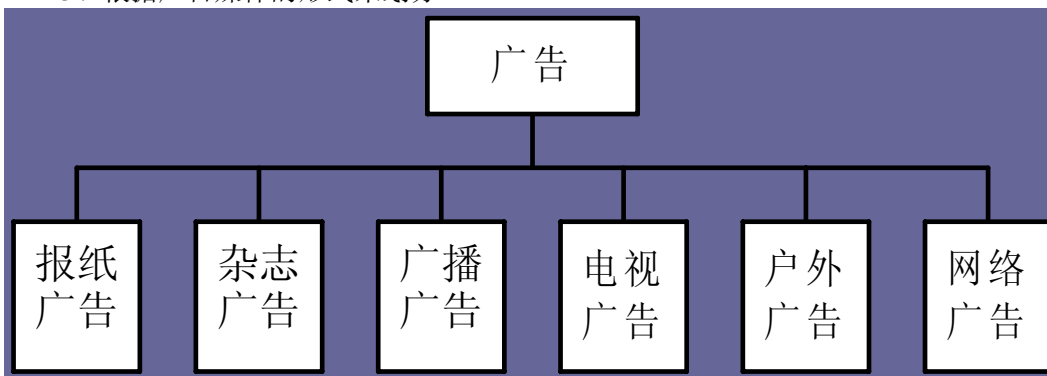
（二）广告的分类

1、根据广告的内容和目的划分



2、根据广告传播的区域来划分
可分为全国性广告和地区性广告。

3、根据广告媒体的形式来划分



二、广告媒体及其选择

广告媒体，也称广告媒介，是广告主与广告接受者之间的连接物质。

（一）广告媒体的种类及其特性

现实生活中使用较多、较频繁的广告媒体有广播、电视、报纸、杂志、邮寄媒体、户外媒体和销售现场媒体等。

1、报纸。

报纸作为一种广告媒体最早出现在 17 世纪中期。时至今日，报纸虽然受到广播、电视的挑战，它仍是传播信息的主要工具，是主要的广告传播媒体。报纸覆盖面广，深入到社会各阶层，读者广泛而稳定，传播信息迅速及时，且可供人们反复阅读、研究。传播的信息能长期保存，有案可查，可供广告主反复刊登，加深人们的印象。与其他媒体相比较，报纸广告制作简单，方便灵活，费用低廉。但报纸广告的限制性表现为：报纸内容繁杂，广告版面小，表现形式单调，易被读者忽视。专业性广告由于适应面窄而利用率极低。报纸广告的时效性短，只能当日阅读，过后则往往无人问津。

2、杂志。

杂志做为广告媒体，其优越性表现为：杂志专业领域分布广泛，涉及政治、经济、文化、军事、体育等各方面；每一种杂志都有特定的读者群，因而广告的目标明确，宣传针对性强、效果好；杂志广告制作精良，画面生动鲜艳，能逼真地表现出商品的特性，有极大的吸引力；杂志能长期保存、阅读率高。杂志广告的限制性表现为：读者面较窄，专业杂志只适应于专业性的广告；出版周期长、时效差；制作比较复杂，费用相对比较高。

3、广播。

广播是传播信息迅速、覆盖面较广的一种媒体。广播广告通过自然、简洁、生动的语

言和音响效果来传达商品信息。其优越性表现为：语言和音响效果的传播不受时空限制，可以在最短时间内把信息传送到各地区的千家万户，灵活性极强。传播的对象也很广泛，针对性强。广播广告可以多次重复，加深人们的印象。声音的传播具有直接诉诸听觉的强制效果。广播作为广告媒体的局限性表现为：广播只依据声音传送信息，给表现产品和劳务形象带来了障碍。声音转瞬即逝，无法查阅研究，很难保存。

4、电视。

电视是可以传播声、形、乐，具有视、听、读综合效果的最佳广告媒体，是现代生活不可缺少的信息交流工具，具有覆盖面广，收看人数多，促销作用明显的特点。电视广告声形并茂、画面优美、表现手法丰富、娱乐性强，适合各种文化层次消费者的要求；信息传送不受时空限制，具有强制力，许多产品因为电视广告的传播而家喻户晓、声誉大振。但电视广告同样存在不足之处：制作、播出费用较高、中小型企业难以承受；电视信息不易保留；目标观众不易选择，针对性差；天天、月月、年年播放同一内容的广告，也会令人讨厌，产生逆反心理。

5、户外载体。

企业在户外的公共场所、空旷地带利用路牌、车船、霓虹灯、招贴、旗帜、广告灯箱等传播广告信息，宣传企业形象。其特点是广告形象生动、长期固定在某一场所，反复诉求效果强。利用消费者在户外活动时的空白心理，加深其对产品和企业的印象。传播主题鲜明，结合高新技术制作的各种户外广告更能吸引消费者的注意。但户外广告的地点选择有一定的限制，修改难度较大，且户外广告要常保持鲜明整洁的形象十分不易。

6、销售现场。

利用销售产品所在地的媒体做的广告，被称之为继电视、广播、报纸、邮寄后的第五大媒体，作用很大。包括在商场、百货公司、超级市场的室内和室外媒体上做的广告，如广告牌、商店招牌、活人广告、橱窗布置、商店货架陈列、空中悬挂、墙面布置、模特广告，以及灯箱、电子闪示广告，霓虹灯、招贴画、电视屏幕等，设计独特、主题鲜明、富有艺术感染力的室外广告能极大地吸引过往行人驻足欣赏，或产生购物兴趣，或进店慷慨解囊。销售现场的媒体广告与优质的服务相配套，既增加购物气氛，美化环境，推销作用又非同小可。这些现场广告具有其他媒体广告无可比拟的优越性，有改变顾客购买行为和直接促销的效果。但如果这种广告设计、使用不当，会产生陈旧、单调、拥挤、零乱的感觉，有损商品和企业的形象。

7、邮寄。

通过邮局利用邮寄媒体传送广告宣传品，如商品目录、商品说明书、价目表、明信片、展销会优惠券等等。企业可以针对掌握的目标顾客做邮寄广告，不受时间、地点限制，还能通过印刷精良的图册突出产品的款式、性能，详细介绍劳务的特点等等，有利于提高产品的知名度，打开产品的销路。但邮寄广告制作费用相对较高，过多的印刷品广告会引起消费者的反感，一旦实际产品与介绍不符，反而会降低产品和企业的信誉。

8、互联网。

网络广告，是广告业中新兴的一种广告媒体形式。店铺可通过两种主要方式做广告：一是建立公司自己的网址；二是向某个网上的出版商购买一个广告空间。随着时代的发展，网络广告的优势越来越明显，主要表现在以下几个方面：①网络广告可以根据更细微的个人差别将顾客进行分类，分别传递不同的广告信息。②网络广告是互动的。网上的消费者有反馈的能力，广大消费者渴望及时得到信息，一旦某一消费者对此失去兴趣，略施小计，便会使这些对别人非常有用的信息消失得无影无踪。因此，互动式广告要求广告把要说的信息作为与受众“对话”的一部分层层传递，一旦个人开始对起初的信息感兴趣，广告商就转向下一步骤，传递专门针对此人的信息。③网络广告利用最先进的虚拟现实界面设计来达到身临其境的感觉。网络广告所提供的虚拟现实世界，会给受众带来全新的体验。④网络广告的用户构成是广告商们愿意投资的因素。这些用户多是学生和受过良好教育的人，平均收入较高。最

成功的网址有办法留住回头客，同时又不显得过于商业化，为了使自己的网址更具有吸引力，一些公司自己成了网上出版商。

（二）广告媒体的选择

影响广告媒体选择的因素：

1、产品的性质。

服装、食品、儿童用品等日用消费品，用色彩鲜艳、形象逼真的彩印画片和电视广告，易引起消费者的兴趣，可考虑用覆盖面广的大众传媒。新产品和高科技产品可用附有详细说明书的邮寄广告和宣传手册，有针对性地传递给目标顾客。

2、消费者接触媒体的习惯。

广告媒体的选择应迎合目标市场顾客的需要和喜好，应考虑到各层次顾客对媒体的接受程度，如文化相对落后地区，比较适合用广播、电视等直观性强的媒体；专业性、技术性强的产品，适合在专业杂志上、报纸上做广告。

3、媒体的传播范围。

广告媒体的传播范围应当与市场范围相一致，要考虑到广告媒体的特点，如传播范围、接触频率、作用强度，以及广告信息本身的要求。因而广告制作者要了解媒体的发行量、发行地区、订阅者数量、收视率、收听率等等。

4、媒体的费用。

企业应根据自己的经济实力进行广告预算，在分析广告媒体特点的基础上选择使用，或综合使用，使之发挥最大的效力。

在具体运用某一种广告媒体时，必须把广告媒体的成本与广告媒体的流通量以及企业的经济负担能力结合起来考虑。有时可选用一种媒体，有时可同时选用多种媒体。据研究，一个信息源多次重复一个信息，其效果远不及多个信息源少次重复同一信息。如在电视台连续做 28 次广告，其效果远不如在电视、广播、报纸、杂志上各作 7 次广告，费用总额相差不大，但效果大不相同。

三、广告的设计原则

广告效果，不仅决定于广告媒体的选择，还取决于广告设计的质量。要使广告具有理想的效果，就要求广告设计人员运用智慧和科学，创造出使人难忘、能突出商品和企业形象的广告作品来。怎样运用广告语言传递信息是一门艺术，同时也必须遵守一定的原则：

1、真实性。

真实是广告设计的根本，广告创造商品和企业的信誉，必须以真实为基础，不能有浮夸、欺骗的成分。应以现代科学技术为主导，以商品或劳务的真实作用引导消费者。

2、社会性。

广告设计必须运用各种手段创造需要，创造形象，创造个性，别具一格，引人入胜。在激烈的市场竞争中，只有新颖独特、富有创造力和艺术感染力的广告才能脱颖而出，给人留下深刻印象。

3、针对性。

广告的作用是为了促进销售、树立形象，必须针对消费者的爱好和心理，迎合现代生活简洁、快速的需求，在有限的时间、空间和版面里提供给顾客更多的信息。

4、艺术性。

广告设计必须运用各种手段创造需要，创造形象，创造个性，别具一格，引人入胜，这是一种艺术的表现。在激烈的市场竞争中，只有新颖独特、富有创造力和艺术感染力的广告才能脱颖而出，给人留下深刻印象。

第四节 公共关系策略

一、公共关系的概念及特征

（一）公共关系的含义

公共关系，又称公众关系，是指企业在从事市场营销活动中正确处理企业与社会公众的关系，以便树立企业的良好形象，从而促进产品销售的一种活动。

- 公关的主体：组织。
- 公关的对象：公众。
- 公关的工具：媒介。

（二）公共关系的基本特征

公共关系是一种社会关系，但又不同于一般社会关系，也不同于人际关系，因为它有独特的特征。公共关系的基本特征表现在以下几方面。

1、公共关系是一定社会组织与其相关的社会公众之间的相互关系。

这里包括三层含义：其一，公关活动的主体是一定的组织，如企业、机关、团体等。其二，公关活动的对象，既包括企业外部的顾客、竞争者、新闻界、金融界、政府各有关部门及其他社会公众，又包括企业内部职工、股东。这些公关对象构成了企业公关活动的客体。企业与公关对象关系的好坏直接或间接地影响企业的发展。其三，公关活动的媒介是各种信息沟通工具和大众传播渠道。作为公关主体的企业，借此与客体进行联系、沟通、交往。

2、公共关系的目的是为企业广结良缘，在社会公众中创造良好的企业形象和社会声誉。

一个企业的形象和声誉是其无形的财富。良好的形象和声誉是企业富有生命力的表现，也是公关的真正目的之所在。

3、公共关系的活动以真诚合作、平等互利、共同发展为基本原则。

公共关系以一定的利益关系为基础，这就决定了主客双方必须均有诚意，平等互利，并且要协调、兼顾企业利益和公众利益。这样，才能满足双方需求，以维护和发展良好的关系。

4、公共关系是一种信息沟通，是创造“人和”的艺术。

公共关系是企业与其相关的社会公众之间的一种信息交流活动。企业从事公关活动，能沟通企业上下、内外的信息，建立相互间的理解、信任与支持，协调和改善企业的社会关系环境。

5、公共关系是一种长期活动。

公共关系着手于平时努力，着眼于长远打算。公共关系的效果不是急功近利的短期行为所能达到的，需要连续的、有计划的努力。企业要树立良好的社会形象和信誉，不能拘泥于一时一地的得失，而要追求长期的稳定的战略性关系。

二、公共关系的活动方式和工作程序

（一）公共关系的活动方式

公共关系的活动方式，是指以一定的公关目标和任务为核心，将若干种公关媒介与方法有机地结合起来，形成一套具有特定公关职能的工作方法系统。

1、宣传性公关。

是运用报纸、杂志、广播、电视等各种传播媒介，采用撰写新闻稿、演讲稿、报告等形式，向社会各界传播企业有关信息，以形成有利的社会舆论，创造良好气氛的活动。

2、征询性公关。

通过开办各种咨询业务、制订调查问卷、进行民意测验、设立热线电话、聘请兼职信息人员、举办信息交流会等各种形式，连续不断地努力，逐步形成效果良好的信息网络，再将获取的信息进行分析研究，为经营管理决策提供依据，为社会公众服务。

3、交际性公关。

通过语言、文字的沟通，为企业广结良缘，巩固传播效果。可采用宴会、座谈会、招待会、谈判、专访、慰问、电话、信函等形式。直接、灵活、亲密、富有人情味，能深化交往

4、服务性公关。

通过各种实惠性服务，以行动去获取公众的了解、信任和好评，以实现既有利于促销又

有利于树立和维护企业形象与声誉的活动。如消费指导、消费培训、免费修理等。

5、社会性公关。

如通过赞助文化、艺术、教育、体育、卫生、慈善等事业，承担相应的社会责任。其特点是公益性强、社会性强，公众能直接从中受益，因而有利于提升企业形象。公益性强，影响力大，但成本较高。

总的来说，公关的目的是为了树立企业形象，从而达到促销的目的。

(二) 公共关系的组织程序

不同时期企业所处环境不同，与社会公众关系的程度也有所不同，所以每一次公关活动都各有特色，但其组织程序都大致相同。

1.明确公关目标

公关人员应首先根据营销目标和形象差距，制定特定的公关目标。公关活动的目标应与企业整体目标相一致并尽可能具体，同时要分清主次轻重。

2.确定公关对象

公关对象是指公关活动所针对的目标公众。企业的目标公众包括内部公众和外部公众两类。前者包括员工和股东等，后者包括供应商、销售商、竞争者、顾客、大众媒体、政府部门、群众团体等。每一项公关活动都应针对特定的公众展开。

3.选择公关活动方式。即采用何种方式进行公关活动。公关活动的选题必须适合特定的市场环境及相关的文化背景。另外，还应考虑公关活动的费用预算及其它各种影响因素。

海湾战争爆发前，有 1127 家美国公司发现“沙漠盾牌”行动是一种制造舆论的好机会。因此，威尔登体育用品公司向沙漠中的部队提供了 100 根高尔夫球棒和 100 个高尔夫球。为了不让士兵穿着没有打过油的皮鞋进行战斗，一家公司捐赠了一箱一箱的鞋油。另外还有的赠 10000 副纸牌、1000 只飞碟、2.2 万箱无酒精啤酒和 10 万副太阳镜。在那几周里，任何人在电视上出现的次数都比不上美国兵多。电视台日夜在报道“我们在海湾的小伙子们”，人们看见他们拿着可乐、罐头、万宝路香烟和索尼牌小型收放机。炮灰成了“广告员”。每天都有新的产品货箱运抵部队，某些公司还派来了知名代表。如健美运动员阿诺尔·施瓦曾埃格把五号哑铃运进了沙漠；而数年来成功地经营精美食品的保罗·纽曼，带来了 18 升“老式圣母牌柠檬汁”。每天来自美国的包裹不仅可以维护公司的形象，而且也稳定了战士们紧张的神经。在许多人看来是玩世不恭的广告战略，美国的营销专家却认为是一种完全正常的业务。

4.公关活动的组织与实施。即对每一公关方式进行详细策划，制定具体方案，然后有计划地组织实施。公关方案实施的一个重要因素是时机，企业可利用一些特殊事件或突发事件实施公关方案，或者创造某些条件使事件变得富有新闻性，以提高公关活动的效果。

5.公关活动的效果评估。由于公关活动的主要目的是树立企业形象与声誉，不是直接推销某种商品，而且往往与其它促销手段一起使用，因此衡量其效果也就比较困难。常用的方法主要有：

(1) 展露度衡量法

通过统计公关活动在新闻媒体上的展露次数和时间，了解公关活动的影响。

(2) 态度改变衡量法

考察公关活动后消费者对企业或品牌的知名度、理解度及态度偏好方面的变化情况。可通过对消费者做市场调研等来了解

(3) 销售评估法

通过比较公关活动前后销售额与利润额等的变化情况了解公关活动的效果。

[案例]

肯德基：苏丹红闯祸

[案例回顾]

1995年，苏丹红就被确认为致癌物，欧盟和其他一些国家已开始禁止其用于食品；2004年6月14日，英国食品标准管理局在食品中发现含有苏丹红色素，随即发出警示；2005年2月23日，中国质检总局开始通知全国彻查。

3月5日，国家质检总局和国家工商总局在监督检查中发现，广东亨氏美味源（广州）食品有限公司生产的美味源牌金唛桂林辣椒酱、辣椒油等被查出含有苏丹红，为此，国家卫生部发出紧急通知，要求各地餐饮单位立即停止使用亨氏生产的辣椒制品，要求广东省卫生厅立即组织对亨氏进行调查，重点调查苏丹红的来源、添加范围以及产品的流向，对调查发现的线索要及时向卫生部通报。

3月15日，上海市相关部门在对肯德基多家餐厅进行抽检时，发现新奥尔良鸡翅和新奥尔良鸡腿堡调料中含有“苏丹红一号”成分。16日上午，百胜集团上海总部通知全国各肯德基分部，“从16日开始，立即在全国所有肯德基餐厅停止售卖新奥尔良鸡翅和新奥尔良鸡腿堡两种产品，同时销毁所有剩余调料。”

3月16日下午，百胜发表公开声明，宣布新奥尔良烤翅和新奥尔良烤鸡腿堡调料中被发现含有“苏丹红一号”，并向公众致歉。百胜表示，将严格追查相关供应商在调料中违规使用“苏丹红一号”的责任。

“我们只有用这种（公开致歉）办法。”面对突如其来的信任危机，百胜相关人士对记者说，“我们决定最短时间消除影响。已经开包销售的调料，马上销毁；没有开包的，已经送回配送中心，也会全部销毁掉。”

但是，就在肯德基发表声明，“确保此类事件不再发生”的第二天，肯德基又有三种食品被亮“红灯”！今天，北京市食品安全办紧急宣布，该市有关部门在肯德基的原料辣椒粉中检出可能致癌的“苏丹红一号”，这一原料主要用在“香辣鸡腿堡”、“辣鸡翅”和“劲爆鸡米花”三种产品中。

对此，肯德基的解释是，这是他们自查的结果：3月17日肯德基在记录中发现宏芳香料（昆山）有限公司提供的含苏丹红的辣椒粉也用在了这三种调料中。随后，他们采取紧急措施，用现存经过验证不含苏丹红的调料取代原来的调料。恰恰在这时，3月18日，北京有关部门抽查到了这批问题调料。19日向媒体公布，责令停售。

这难免让人心生疑问，肯德基既然在17日就发现另3种产品涉红，为什么没在第一时间公布，而是用新调料替换？如果没有18日北京有关部门的抽检，肯德基是否就能轻易掩盖事实呢？

【案例点评】

- 1、符合承担责任原则：事件发生后，积极承担责任，并进行处理。
- 2、违背真诚沟通原则：虽然在第一时间与媒体沟通，并向公众发表声明，但过度承诺，在没有100%的把握情况下，声称“确保不再有类似事件发生”，导致公众开始怀疑肯德基“诚实背后的不诚实”
- 3、符合速度第一原则：在事件发生后，都是在第一时间和媒体沟通。
- 4、符合系统运作原则：一方面对媒体作出解释，一方面追究供应方的责任，很自然地转移了公众的部分视线。
- 5、违背权威证实原则：肯德基错就错在，应该让权威部门来发话，而不该自己乱表态。

第五节 营业推广策略

营业推广又称销售促进，它是指企业运用各种短期诱因鼓励消费者和中间商购买、经销或代理企业产品或服务的促销活动。营业推广是与人员推销、广告、公共关系相并列的四种促销方式之一，是构成促销组合的一个重要方面。

一、营业推广的特点

（一）营业推广促销效果显著。

营业推广适合于在一定时期、一定任务的短期性的促销活动中使用。

（二）营业推广是一种辅助性促销方式。

人员推销、广告和公关都是常规性的促销方式。而多数营业推广方式则是非正规性和非经常性的，只能是它们的补充方式。即，营业推广不能单独使用，要配合其他促销方式使用。

二、营业推广的方式

营业推广的方式多种多样，每一个企业不可能全部使用。这就需要企业根据各种方式的特点、促销目标、目标市场的类型及市场环境等因素选择适合本企业的营业推广方式。

（一）向消费者推广的方式

向消费者推广，是为了鼓励老顾客继续购买、使用本企业产品，激发新顾客试用本企业产品。其手段主要有：

● 赠送样品

向消费者免费赠送样品，可以鼓励消费者认购，也可以获取消费者对产品的反应。费用较高，对高值商品不宜采用。例如，一些公司推出新的洗发水时，向消费者赠送装有本产品的小包装（50ml）送给一些消费者作为样品免费使用。

● 赠送代价券

代价券作为对某种商品免付一部分价款的证明，持有者在购买本企业产品时免付一部分货款。有利于刺激消费者使用老产品，也可以鼓励消费者认购新产品。例如，一些酒店在顾客初次消费后按消费金额给予一定数额的代价券（如消费 50 元送面值 10 元的代价券），下次再来消费时持本券可免付等额的现金。

● 包装兑现

采用商品包装来兑换现金。体现了企业的绿色营销观念，有利于树立良好的企业形象。例如，一些啤酒厂回收啤酒瓶，一个 2 角钱，用空啤酒瓶兑换现金。

● 提供赠品

对购买价格较高的商品的顾客赠送相关商品有利于刺激高价商品的销售，是有效的营业推广方式。例如，某电器企业对购买空调的顾客赠送一台电磁炉。

● 商品展销

可以集中消费者的注意力和购买力。在展销期间，质量精良、价格优惠、提供周到服务的商品备受青睐，参展是难得的营业推广机会和有效的促销方式。例如，大型的服装展销会

● 免费试用。

对于一些价值较高或技术含量高的新产品，消费者对其不了解，也不会轻易购买，厂商可以让消费者免费试用，切身感受到此产品的好处后会欣然购买。例如，韩国喜来健保健中心在中国一些城市推销其按摩床时，因价格较高（一万多元人民币），中国的一些消费者开始不愿购买，喜来健保健中心就在一些地方搞免费按摩，让消费者感受到此产品使身体状况得到明显改善，终于下定决心购买。

● 有奖销售。

消费者购买产品时，给他们提供中奖的机会，获得一些奖品。例如，一些超市在一个时段内随机抽取一个数字，在这个时段内消费者购买的金额中有一个此数字的，奖一个小礼品，包含该数字越多，奖品价值越大。

● 降价销售。

让消费者在某个时段购买产品时，所付的金额比平时的价格低。常用于换季产品的销售。例如，商家往往将冬季未卖完的羽绒服在春季以较低的价格出售以盘活资金。

（二）向中间商推广的方式

向中间商推广，其目的是为了促使中间商积极经销本企业产品。其推广方式主要有：

● 折扣

为刺激、鼓励购买并大量地购买本企业产品，对中间商第一次购买和购买数量较多的中间商给予一定的折扣优待。折扣可以直接支付，也可以从付款金额中扣出，还可以赠送商品作为折扣。例如，在销售旺季来临之前，为刺激中间商大量拿货，以实现本企业产品在市场上的全面铺货，给予中间商九折优惠。有的空调制造企业给其中间商赠送一定数量的空调作为折扣。

● 资助

生产者对中间商提供陈列商品、支付部分广告费用和部分运费等补贴或津贴。例如，中间商陈列本企业产品，企业可免费或低价提供陈列商品；中间商为本企业产品作广告，生产者可资助一定比例的广告费用；为刺激距离较远的中间商经销本企业产品，可给予一定比例的运费补贴。

● 经销奖励

以经销本企业产品有突出成绩的中间商给予奖励。能刺激经销业绩突出者加倍努力，也有利于诱使其他中间商为多经销本企业产品而努力，从而促进产品销售。如，某电脑公司每年年终评出本年度销售业绩最高的中间商，奖励 10 万元。

三、营业推广的控制

1. 选择适当的方式。

应结合产品的性质、不同方式的特点以及消费者的接受等因素选择合适的营业推广方式。例如，针对一些高档产品，如果一味采取降价促销方式就会降低此产品的高端性，这是那些想显示自己身份和地位的顾客不愿意看到的。

2. 确定合理的期限。

时间过长会使消费者感到习以为常，消失刺激需求的作用，甚至会产生疑问或不信任感；时间过短会使部分顾客来不及接受营业推广的好处，收不到最佳的促销效果。一般应以消费者的平均购买周期或淡旺季间隔为依据为确定合理的推广方式。例如，一些店铺长期打出“跳楼大甩卖，清仓处理最后几天”，让顾客失去了信任和购买欲望。

3. 禁忌弄虚作假。

营业推广的主要对象是企业的潜在顾客。在市场竞争日益激烈的条件下，企业商业信誉是十分重要的竞争优势，企业没有理由自毁商誉。例如，有些企业做促销的日用品质量很差，虽然利用价格、赠品等手段有时会取得一时的销售量，但是很快就失去了顾客信任，没有竞争力。

4. 注重中后期宣传。

在营业推广活动的中后期，面临的十分重要的宣传内容的营业推广中的企业兑现作为。这是消费者验证企业推广行为是否具有可信性的重要信息源。所以，令消费者感到可信的企业兑现行为，一方面有利于唤起消费者的购买欲望，另一个更重要的方面是可以换来社会公众对企业良好的口碑，增强企业良好形象。例如，各种瓶盖、包装有奖收集、兑换，既能树立企业的良好信誉，又能刺激消费者的继续购买欲望。

此外，还应注意确定合理的推广预算，科学测算营业推广活动的投入产出比。

总之，企业的促销组合的四个因素：人员推销、广告、公关策略、营业推广，要合理的组合在一起，相互配合，协调一致，才能达到良好的效果。

[案例]

超市折价促销及经典案例

(1) 限时折扣

超级市场在特定的营业时间内提供优惠商品销售的措施，以达到吸引顾客的目的。进行

限时折扣时，要将折扣商品以宣传单、广播等形式告知顾客。限时折扣的商品折扣率一般在3折以上，才能对消费者形成足够的吸引力。

案例：北京市超市发超市的灵活促销策略

北京超市发超市连续多年创造了不俗的经营业绩，在同商圈的超市竞争中，始终处于领先的地位。除价格优势外，该超市采取的灵活多变的应季性营销手段产生了良好的效果。2000年夏天，北京天气异常炎热，到了晚上居民不愿闷在家里，纷纷来到室外消暑纳凉，该超市适时的推出了“夜场购物”，将超市的闭店时间从原来的晚9点半延长至12点，同时，在这一时段，将一些食品、果菜等生鲜品类打折销售，既为附近居民提供了纳凉的好去处，又低价促销了大量日配商品，很快就赢得了广大消费者的欢迎，也吸引了不少附近商圈的居民来此购物，此举使其在这一商圈的同业竞争中一举胜出。

(2) 折扣券销售

顾客凭超市发行的折扣券，在指定时间内到超市购物享受一定的折扣优惠，超市折扣券的使用通常在于扩大影响力。

超市折扣券的发放渠道：

第一，超市直接发送：即超市通过登门拜访、街头拦送方式将折扣券送到消费者手中。这种方式的优点是折扣券的送达率能够充分保证，而且由于超市在发送折扣券时，对于发送对象是有选择性的，通常是商圈范围内的消费者，因此，使用率也会相应提高。

第二，报刊杂志等媒体发送：即通过在报刊、杂志上刊登广告的形式，让更多的消费者知晓超市的促销活动，凭剪角到超市购物可享受折扣优惠。由于报刊杂志的读者具有一定的特定性，因此，超市在选择这些媒体时要有针对性，比如晚报、晨报类的报纸、生活类的杂志读者群中关注购物的比率很高。但是这种传播方式成本较高、传播路径较长，实施起来效果并不理想。

第三，DM(DirectMail)发送：即直接邮寄发送，超市在卖场中选取200—300种商品，主要是顾客敏感的商品，以超低的价格出售，并将印刷精美的商品手册派送给潜在顾客，以吸引顾客前来购买，同时带动其他商品的销售。DM商品通常每15天换一次，商品价格在本期DM结束后要马上恢复至原位。超级市场在进行DM发送时，应注意有针对性地向目标顾客寄送广告，从而使广告效果提高。

案例：江苏好买得超市的DM价格促销

江苏好买得超市以会员为对象，以月为单位展开DM商品宣传，并把每一期的DM商品录入电脑，在每次活动结束后，从电脑中跟踪分析DM商品的销售、毛利同比，销售、毛利份额比，会员购买比例、折让比例与销售上升的比例等指标，以此来分析顾客的潜在需求，顾客对价格的敏感度，检查DM商品的组合策略，定价策略，进而为调整DM商品组合，促销价格的制定提供决策数据。超市对DM商品的制定、调整与销售，已带来了回报：公司会员消费比例由原来的15%上升至50%，DM商品的销售占总销售的份额由原来的4%上升至现在的9%左右，会员价商品的比重由原来的12%增加到72%，总销售额也日攀新高。

(3) 商品特卖活动

是超市在某段时间内，让一种或多种商品的价格下降幅度非常大，让消费者感受到实实在在的优惠，达到吸引消费者的目的。

实施商品特卖活动时要注意以下几方面的问题：

特卖商品的选择：由于特卖商品的作用主要是吸引客流量而非盈利，因此在选择特卖商品时，需要选择那些能够对大众产生吸引力的商品，而不是特定消费群体。日用生活品，如果盘、炒锅、暖瓶、卫生纸、洗衣粉等等都可以作为特卖商品来促销。

特卖商品的供应量：特卖商品的供应量应该充足，以产生足够的客流量吸引力。

特卖商品推出时间：目前，特卖商品促销已经成为店家的主要折扣手段，一般的超市每天都要推出一款或多款特卖商品。一些大型综合超市，特别是沃尔玛、家乐福等外资超市每天都有不同品类的多种特卖商品推出。

特卖商品的降价幅度：特卖商品的降价幅度一般不能低于 20%，并且在商品标签上作特价表示，如用锯齿形、旗帜形 POP 广告作显著说明。

特卖商品的陈列：特卖商品的陈列位置应该突出醒目的特点，一般在第三磁石点、第五磁石点的位置较好。外资超市尤为重视特卖商品的陈列，他们将最吸引人的特价品放置在商场入口特设的陈列架上，其余的则分别陈列在店内各处，力求使消费者走完商场一周，才能全部看完商场推出的特价品，这样无形中延长了消费者的逗留时间，促使消费者在寻找特价商品时顺便购买其它的非特价品。

(4) 购物返券活动

购物返券是在超市购物满一定数额之后，凭购物券到超市指定地点领取相应数额的购物券，例如买 100 送 20，即是购物达到 100 元，便可获得 20 元的购物券，可以在超市里购买其他商品。购物返券相当于在原商品价格基础上打了一个折扣进行销售，但是增加了消费者在超市内的滞留时间，扩大了商品的销售额。

[案例]

兰州华联超市的促销活动

兰州华联将大力度的促销作为经营的手段之一，广泛地促销活动是其提升业绩争取顾客、积极参与同业竞争的有效手段。华联特别注意在“元旦”、“春节”、“五·一”、“国庆”等黄金周上做足做好促销文章。2001 年国庆期间，兰州华联进行了一次大规模的商品促销战役——购物满 100 元送 40 元购物券活动，活动取得了较好的效果，10 月 1 日当天，红星店销售 318 万元，西宁店销售 211 万元，西固店销售 113 万元，三店均创造了各自开业以来的销售新纪录。兰州华联靠低价实现了集客目标，靠巨大的销量从厂家获得可观的返利，同时通过足够低的毛利将一部分找厂家进货的客户吸引过来，从而带来更大的销量，形成良性循环，做出了超市低价的概念。

促销活动不仅仅包括卖场内部的促销，还包括集团购物工作和市场开发。要求促销活动不仅仅要把商品推销出去，还要进行商圈调查、顾客分析、组织协调等一系列的工作。在形式上，兰州华联采取广告促销、人员促销、公共传播促销。兰州华联促销活动上的成功，说明商业零售业发展到今天，促销活动已成为企业经营活动中心不可少的一部分，没有促销活动的商业企业是不可能长久生存发展下去的，而没有好的促销活动的商业企业是难以谋取长足发展的。

[案例]

“佐丹奴”的整体促销术

“佐丹奴”是一个服装企业，最早在广州登陆，随后在沿海各大城市渗透。他的产品色彩鲜艳，做工精细。“佐丹奴”对于我们最重要的意义在于启蒙和教育。给中国企业界展示了一个整体营销的典范。他的整体营销，实际上是通过多种促销方式加以组合配合，来实现促销的，十分注意整体营销。他的广告，产品色彩鲜艳，他的广告也是突出这种色彩，如在广州的街道随处可见“佐丹奴”的路牌广告五彩缤纷，主题语也是“把世界的色彩带给你！”，而且在电视台密集播出“佐丹奴”的广告片，十分聪明的选择了黑人模特进行主演，这样无论什么颜色的 T 恤、毛衫，往身上一套，都被黑皮肤衬得冉冉生辉，加上狂歌劲舞，令颜色伴着音符，一同欢笑，突出活泼的色彩，目标定位主要是年青人。最令人叫绝的一招是，“佐丹奴”与广告商携手，一起包下了广州日报某日的共 12 版的广告位，使广州读者无法逃脱这种地毯式的轰炸。好几日街谈巷议，记者们也纷纷发表，从而拍成书，数倍于广告本身的新

闻效果。他的这个广告实际上是和公关相互配合的，兼具了广告和公关的方式。

[案例点评]

营业推广方面的特点：“佐丹奴”最擅长的是特价销售，有换季特价和日常特价两种形式，其中换季特价是提供某种购买时机，如在某年2月底举办迎春疯狂大减价一周的活动，在广州的专卖店门里门外人山人海，橱窗贴满了减价、降价、特价的布告，几位“佐丹奴”的先生，手持喇叭，高声呼喊“里面人多，请排队”。顾客们疯狂的从货架上扯下服装，狼藉一片，出来的人都抱着一大堆战利品。“佐丹奴”在三个月中，领略了日常特价的滋味，还没有跨入“佐丹奴”的大门，“佐丹奴”的迎宾先生和小姐便在稍微的鞠躬以后，奉上“谢谢光临，欢迎选购”，进入店里便是一个拦路虎般的特价专柜。（特价区放在门口，起到招徕顾客的作用）。从一楼登上三楼，再下楼来，手中已提着4、5个“佐丹奴”的包装袋，各款“佐丹奴”产品的价格已经了如指掌，又一次走到特价专柜前时，就很难熟视无睹了，特价品的原价都在85-115元之间，于是再添100元，再加两件“佐丹奴”长袖T恤。他降价的奥妙就在于，降价的服装都不宜当地穿着，所以特价品种能吸引消费者，却不见有一位只买特价品不买时应品种，这样即处理了库存，又招来了顾客，一举两得。

“佐丹奴”在广州施展的最杰出的**公关手段**，当推他的专用购物袋，第一次跨入“佐丹奴”的店堂，最能吸引我们的就是那种简单的近似于粗陋的购物袋，一张折叠起来的牛皮纸，没有彩印，没有过素，只用淡淡的灰色的印着“佐丹奴”的英文商标，最引人之处就是用一根草绳当作购物袋的拎手，提着他穿行于北京最繁华的街道上，在五光十色的购物袋当中，属“佐丹奴”与众不同，别具一格。回到宾馆，无意之间发现拎袋两侧竟以中英文印着一首小诗，“……，佐丹奴与你一起保持环境清洁”，对此，“佐丹奴”的经理是这样解释的：

“我们经营的服装原料全都是对人体绝无损害的纯绵布，容易引起皮肤过敏的织物我们绝不经营，呵护健康是我们企业形象的重要组成部分，同样我们的购物袋也绝不会破坏和污染大自然，科学实验已经证明，一只塑料袋在大自然中被完全溶化，将历时100年以上，这样不断被人们丢弃，越来越多的塑料垃圾就不断的污染人类赖以生存的土壤、空气和水源，所以呢具有远见的国家主持人便呼吁尽量使用纸制的包装，取代塑料包装，以延缓或阻止环境遭破坏的这种过程。”从这方面意义上来说，“佐丹奴”的纸袋也成了一种公关上的手段，他显现了一种先进的环境意识，这就是他的绿色营销的理念，表现出对人类的一种无微不至的关怀。在我们这个环境保护尚未成为全民意识的社会中，“佐丹奴”的这种用心，很难被消费者立即理解，但是毕竟环境保护是人类所关心的一个话题，是一种趋势。

其它的还有人员推销，概括起来，“佐丹奴”的推销策略叫做“热情周到加电脑”，“佐丹奴”的货架大都比较低矮，十分方便顾客挑选，而且货架是组合式的，便于重新拼装，令人耳目一新，训练有素的售货员每当你需要时，便飘然而至，但绝不会当着你的面整理被你抖开的衣服，此外店里还提供，裁短裤腿、送货上门等服务，在“佐丹奴”无论是上午、下午还是午夜，经常看到顾客如流，空着手走出店铺的人少，收银台前聚着的人却不多，只要你递上选中的产品，收银员使用手中的光电笔在衣服条形码上轻轻一扫，自然就存于电脑，出货量、库存量、订货情况同时也被更改，然后收款将衣服装入购物袋，再贴上封口胶纸，从头到尾只有十余秒时间，到你提着大包小包步出“佐丹奴”大门时，服务小姐又送上一句“谢谢光临，欢迎再来”。

企业的产品尤如桶底，万万不能疏漏，广告、人员推销、公关、销售推广好象是维持桶身的木板，盈利就好象是桶里的水，根据这个水桶原理，他的基本原理就是：一只水桶储水的多少，取决于桶身上的最短的那条木板。企业整体促销中，如果出现了明显的短板，如广告不利了，即便再有其他的方法，影响力和腐蚀力都会局限在狭小的范围内，即使你的桶底固若金汤，比如说产品质量很好，利润照样会从缺口中流失。

一个行之有效的促销活动，必须要依仗各种手段的相互配合和协调，这就是所谓的整体

营销策略。

[综合案例及点评] 电影院里的促销活动——活用促销组合

某策划A公司的一个案例。各种促销手段的相互配合和协调的促销组合的问题，在营销学中必须解决的问题是，你要根据实际的需要活用有关的理论。

90年代某年底，这家公司受某风扇厂的委托，完成一个促销活动的策划，这次促销活动的主打产品就是该厂新推出的“时花”牌暖风器，据厂家介绍，这种暖风器是采用日本进口的新型瓦棱式陶瓷发热的组件，热效率非常高，省电节能，没有明火，不耗氧，机内采用低耗、低噪音和永不磨损型的风扇电机，机壳散热窗和加热器固定架均采用耐高温、阻燃型的优质工程塑料，能起到永不变形的效果，机内安全保险装置，两小时内可调定时，冬季可用取暖，夏季可纳凉。

委托商期望A公司有助于完成以下的目标：推出新的品牌，以此来提高他的知名度；树立委托商在城市中的良好形象，为转年的夏令产品，如电风扇的销售来奠定基础；有助于投入该市的9800台的暖风机的销售。

A公司得到了该业务之后，市场调研部对当地的暖风机市场作出了如下的判断：第一，市场上共有近20种品牌的同类产品，竞争激烈，此外还有20种各式石英管取暖器和十余种国产进口的取暖器，它们共同组成今年的取暖器市场。第二，销售实际表明，石英管的因为价格偏低，且能见到明火，令人感到最暖和的；暖风器和铀氢基本持平，暖风器主要是由家庭购买，铀氢多由集体来购买，在各种品牌中，当地消费者看好的是上海产的康立新的一个品牌，还有一些别的品牌，原因是这些产品的产地有明显的区域公关优势，造型超凡脱俗，广告攻势强大，时花销售名列各种品牌的十名以后。第三，入冬以后，各种取暖器的广告迂演迂烈，当地发行量最大的几张报纸上平均每天刊出了三到四条这类广告，令消费者难以抉择，委托商如果继续以广告形式来宣传产品，恐怕是徒劳无益的，因为媒体的广告太多了。第四，促销时花暖风器，有一些不利的因素，与旺销产品相比有明显的不足：不能旋转、不能加湿、出风的窗口太小、色泽单调（只有红色）；知名度低，被调查者中，只有2%-3%的人表示知道时花；销售网点分布非常的稀疏，在当地15家大型商场中，只有3家销售时花产品，而且因为影响较小，3家商场都未将时花暖风机陈列在醒目位置。至此，TBS公司得出的结论是，以广告为主的促销方案肯定是行不通的，必须开辟新的战场。

几乎与此同时，这家公司被邀请与市电影公司的老总探讨电影院经营的问题，该市影院10月份的上座率，平均只有10%，当时最红的《霸王别姬》也只得到了上座率40%。这种状况启发了A公司把企业的促销活动引入电影院，让企业和影院相得益彰，各得其所，经委托商的认可，A就是以公共关系、销售促进为主线，提出题为时花促销的新创举，即市民免费看电影的企划案，主要内容是：第一，选择市内与四家商场相监的电影院，于12月5号周末共放映8部中外著名影片，请市民免费观看，每场开映前1小时，发放电影票，每张电影票附赠产品说明书和时花产品九折的优惠券一张；第二，在同一天举行新闻发布会，突出免费看电影的首创性，希望以此获得公共传媒的宣传；第三，在放映前的三天，在当地主要报纸的显要位置，推出活动的广告；第四，广告宣传主要是安排在电影院完成。他的具体策划提前5天在各电影院门前悬挂横幅“12月5日，时花促销新创举，市民免费看电影”；当天在各大影院陈列时花产品和展示牌，有礼仪小姐向观众来介绍产品；每场电影放映前和放映中播放介绍企业和产品的记录片，每场电影放映以后，按座位号从观众中现场抽出幸运星一名，奖给时花暖风机一台，幸运半星十名，奖给其它的时花产品一份，可贵的是委托商在开映前将产品打入另外十家商场，还把各展示台装饰的十分注目。

后来，促销活动的促销效果具体表现出来了，第一，省市电台、电视台的主要报刊都对这次活动进行了详尽的报道；第二，事后20天，调查部对这次公关策划活动进行了检测，在

相当范围内的抽样调查表明，时花的知名度提高到 52%；第三，根据厂家的统计，期间投入当地市场的时花暖风器已经售出了 90%以上。业绩非常突出，总营业额达到了 200 万元以上，30 十倍于委托商投入的促销费用，总结这次活动，有两点使这次活动达到了更佳的效果：一是在推出报纸广告的时候，由于印刷设备故障，将广告标题“12 月 5 日，时花促销新创举，市民免费看电影”这些字中的 12 和 5 漏印了，结果反到造成了一个悬念，使得一整天许多电话打给了委托商、A 公司和各家电影院，报社又出于歉意，于次日重登了一次广告，这样的一次广告已数倍于平常的报纸广告；二是 12 月 6 日起，持续一周的寒流到来，相对整个暖冬，实行了一个有利的销售时机。

通过这个案例值得注意的启示：一，关于竞争对手的促销组合，对于市场上的大企业，应该怎样避虚就实，即减少不必要的效果抵消，也可以标新立异，独树一帜。二，以一种手段来映另外一种手段的效果，能起到倍增的效果。三，使总的促销费用达到一个最佳的促销效果，企业在一定时间内的促销费用是有限的，在决定费用投向的时候应当引入机会成本的概念，即把费用投入到机会成本最小的促销组合中，最后，按照 A 公司的测算，如果以广告为主线，得到同样的效果，但费用扩大两倍。四，要重视销售点，根据许多研究表明，消费者的购买决定有 60%是在销售点作出的，这也是时花促销时的最薄弱的一个环节。五，把握各种促销手段的功能和形式。要明确不同的促销手段对于企业的贡献是截然不同的，比如说广告主要是对消费者的观念产生了影响，那么公关有助于培植良好的企业形象，而销售促进主要是强调短期的效果，诱发消费者直接的购买行为，营业推广一次就可见效，而广告和公关只有坚持不懈（注重长期的效果）才能达到应有的效果。

促销组合中**组合**两个字是最重要的，意味着，不同的促销手段是能够相互配合的，但是不能相互取代。在比较短的时间内，企业可以侧重特别适宜的手段。另外，根据不同的环境不同的背景，组合要侧重特别适宜的手段。

课堂训练

[案例一]

“太太”口服液 让女人更出色

凡购买“太太”口服液一提，即可获赠放在产品包装内的高级化妆品一套。

[问题]：该促销方式的优缺点？

[分析提示]

优点：广告词迎合了消费者的心理需求；赠品放在产品包装里面不易流失。缺点：漂亮的赠品不易被消费者准确感知，需设计一块地方为透明包装以显出赠品

[案例二]

“福临门”食用油加护手霜，好油好手烧好菜

滋润为全家操劳一年的双手：活动期间购买福临门食用油 1 瓶，即可获赠东洋之花绵羊奶护手霜（40 克）1 支。

[问题]：该促销方式的优缺点？

[分析提示]

优点：产品陈列效果好，能够在众多竞争品类的货架上脱颖而出。缺点：赠品容易被不良商店主或批发商拆除；护手霜也未在家庭主妇心中建立使用意识。

本章小结

促销是企业通过人员与非人员方式，沟通企业与消费者之间的信息，引发、刺激消费者的消费欲望和兴趣，使其产生购买行为的活动，其核心是沟通信息，目的是引发、

刺激消费者产生购买行为，主要功能是传递信息，强化认知；突出特点，诱导需求；指导消费，扩大销售；滋生偏爱，稳定销售。促销组合是企业根据产品特点和营销目标对人员推销、广告、公共关系和销售促进四种方式的选择、编配和运用。人员推销是企业运用推销人员直接向顾客推销商品和劳务的活动，与非人员推销相比，既有优点也有缺点。推销人员的素质，决定了人员推销活动的成败。广告作为促销方式或手段，是一门带有浓郁商业性的综合艺术。公共关系是企业正确处理企业与社会公众的关系，树立企业良好形象，促进产品销售的活动。销售促进或营业推广是企业运用各种短期诱因鼓励消费者和中间商购买产品或服务的营销活动，其方式多种多样。通过本章的学习，是为了让学生理解促销的含义，认识促销对企业成功营销的重要作用；正确制定企业的促销组合决策；领会人员推销的特点，明确推销人员的主体作用，学会人员推销的策略，了解对推销队伍的组织管理；明确广告的含义，正确选择广告媒体，做好广告设计，了解广告效果的测定；理解公共关系的本质含义与特征，了解公共关系的实施进程；掌握营业推广的特点，了解营业推广工作的实际运作。

一、市场营销计划的概念

市场营销计划指企业根据资源供应和环境条件确定在一定时期、一定区域内的营销目标，并为实现这一目标安排相应的营销活动和控制措施。市场营销计划指的是使用市场营销资源，达到市场营销目标的方法。

二、营销计划的编制

市场营销计划的编制主要包括：情况介绍、摘要、环境分析、市场营销目标、市场营销战略、时间表、销售促进、预算/利润和损失核算、控制及修正过程几个内容。

1. 情况介绍。

主要介绍公司在市场上的销售情况以及公司在本地区占据市场的地位。根据市场的需要对公司内部进行调整和改进以便抓住机遇适应新的环境。

摘要是分析公司的产品在市场的形势及市场占有率情况，本计划目标在未来时间内占有市场的份额。

2. 环境分析。

包括假设、销售、战略市场、主要产品及主要销售地区。

假设这一部分是计划所依据的主要事实。假设在篇幅上要少，只应包括会明显影响市场营销计划目标实现可能性的主要事项，同时每一个假设应该简要。

销售方面是指（历史/预算）制定市场销售规划，前三年销售和定货的详细资料以及后三年的销售和定货预算的详细资料。

战略市场主要包括的一些行业及在这些行业市场销售数据以及今后三年内在这些行业销售数据的预测，可按产品分地区列表。

主要产品这一部分列出了主要产品及有关的详细的技术和商业信息，同时也包括有关产品和竞争对手产品的 SWOT 分析结果。

主要销售地区的信息可以用同战略市场相同的方法表达，但是信息是有关地理地区的，而不是行业，它可以用表格和图示表达出来。

3. 市场营销目标。

通常会有一系列应该取得的目标，并以定单、销售额、市场占有率和利润来进行定量化。

4. 市场营销战略。

应该表明所选择的市场营销战略的类型—防守型、发展型、进攻型或是其它不同类型的组合，然后单个战略应以市场营销组合的四个主要要素为题展开。

有关产品的战略：按产品分类，老产品、设计新产品、设计替代品；

有关定价的战略，取消某产品的折扣策略；

有关广告/促销战略：改变销售部的结构，重组销售管理，增加广告支出，使用邮寄，增加展销覆盖面；

有关分销的战略：改变分销渠道，增加自有销售的覆盖面。

5. 时间表。

时间表是指有关行动计划实施程序的主时间表。每一个行动计划都应列出主时间表，或按产品、定价、促销和分销职能列出子时间表。这些时间表揭示了每一个部门和每一个职员的责任以及执行这些责任的时间安排。在销售促进方面应该详细写出广告和促销计划，不仅包括广告和销售促进，还要包括人员要求。

应确定出将采用的分销渠道组合和销售部门的结构，同时也应包括目前和追加的人员名单以及销售部门组织结构。预算和利润及损失核算一部分的信息应包括执行计划所耗费的总成本，因此需要确认增加的利润回报能够说明行动计划及广告和促销计划的花费是值得的。

额外成本预算会对公司的利润和损失核算产生影响。计划预期的追加销售以及相应的成本必须在编好的计划中表达出来以表明计划给公司利润带来的贡献，具体的核算可用核算表来实施。

6. 控制和修正过程。

在市场营销计划目标实施过程中，拥有一个适当的监督和控制系统来评价业务表现，并在需要时提出修正意见，这个监督和控制系统应包括在编写好的计划中。

营销计划制定和实施过程的常见问题

1. 营销环境与公司资源状况分析不够充分
2. 营销战略制定不当
3. 实施措施缺乏可操作性
4. 营销计划没有及时实施
5. 竞争者采取出人意料的行动
6. 计划进程没有得到评估

相关链接

“年度营销计划”制定过程中可能出现的问题

1、 缺乏实效性

很多企业年度营销计划地制定是“自上而下”的，高层“规划”的。往往是：增加了程序但是没能解决问题，实效性不强。他们的计划，只是一些整体的渠道管理、价格管理、促销管理、产品策略等等，这些东西对于一线的销售人员来讲还是很空泛。

实际上，计划地制定是为了更好的实施，强调对实施过程的一个管理和指导。这往往是很多的企业忽略的事情，他们大多数只是制定了最终考核的目标。

实施的工作最终是由基层一线销售人员去做的。营销计划地制定应该是“自下而上”的，是各个区域、渠道销售计划的总和。公司的营销目标出来以后，应该将目标分解到各个区域或是各个渠道经理，各区域经理或是渠道经理和下面的销售人员一起来围绕着目标来制定本部门的销售计划。总公司再根据提交上来的计划，整合出公司整体的年度营销计划。

一个好的年度营销计划同时一定也是一个全体员工共同参与制定的计划。如果没有基层销售人员的支持，就会失去市场真实的资料和许多很好的建议。而且一个很重要的问题，如果缺乏销售人员的普遍的共识，这个计划只是公司高层的计划，而不是公司整体的营销计划。

我国的管理者普遍存在和公司员工沟通不充分的毛病。他们总是自以为是的认为：公司的员工当然知道公司的营销计划。因此，大部分的时候即使高层下达了很明确的目标，下面的实施者也不知明白你的观点。

2、 缺乏系统性

目前国内企业存在一个很普遍的问题，所谓的年度营销计划就是销售指标数字的制定，而制定完这个指标的后续工作没做计划，也就是对于如何达到这个指标，该怎样做，需要分配多少的资源，这些关键的东西没有下文。就算有些公司会做些产品策略、渠道策略、促销策略、价格策略等等策略之后，但是往往这些所谓的策略和实际的工作相脱节，对于那些常年在一線拼杀的区域经理、销售经理来讲：和他们的关系不大，理论性太强，还是没有针对性的可操作工作可以发展。销售经理们还是按照去年的方式办，也许有的只是多加点班，多请经销商吃顿饭，对下属的脾气更大点而已。

举个例子：制定好了公司今年销售额要提高 30%。那么要完成销售额提高 30%的任务，是通过提高价格实现还是通过提高销量实现？如果是提高销量实现，需要多卖多少的产品？多卖的产品是通过深度发掘现有市场的潜力来达到，还是通过新开发销售区域达到？如果决定是开发新的市场，如何选择新的销售区域？新的销售区域，是通过公司自己办分公司来做，还是找经销商来做？找经销商做，这么多的量，需要找多少个经销商可以完成任务？这些经

销商如何找到？针对这些经销商制定什么样的渠道政策？如果是自己来做，现有的销售人员够不够，是不是还需要招聘新的人员？新的人员是不是还需要一定时间的培训？分公司或是办事处的筹建工作是否能顺利地开展？产品在给区域销售后是否需要配套的售后服务工作？人员招募，培训.....

上面只是个简单的例子，还没有涉及到其他的内容，但是就是这样也要花费我们大量的时间和精力来开展配套工作。实际上，笔者服务过的知名企业早在7月份就开始准备明年的年度营销计划了，但是还是有许多的公司到了12月才做明年的营销规划，真是天知道他是怎样安排资源分配和制定年度预算的。

在保证有足够时间的基础上，我们又该怎样来达到深入地系统性呢？实际上，有一种有效的解决这个问题的方法：“鱼刺图”。这很容易操作，就实现列出目标，然后围绕这个目标找出各种达成目标的方案，接下来把每个方案当作目标，找出实现他的方案，最终不断的细化，真正使其达到可实际操作。只要按照这个方法不断的深入下去，我们就会对我们要开展的工作做到心中有数。

7、缺乏专业性

营销规划的专业性体现在专业的部门、职能、人员和流程，但是很多企业往往都是老板“拍脑袋”定目标，销售经理“拍胸脯”保证完成任务，可是到了实际工作才“拍大腿”，知道了这样的任务没法完成，最后只能“拍屁股”走人了。由老总根据自己的经验和认识来做公司的营销规划，区域经理做区域的营销规划。这种做法的成功取决于老总对市场的了解程度、判断能力以及必备的专业素质，风险很大，往往成败寄于一人身上。

我们说：营销规划的制定一定是“自下而上”，而营销规划的实施一定是“自上而下”的实施。造成上面的现象的原因是多种多样的，我在这里只强调两点：

· 数据的分析

营销规划作用不大的一个重要表现就是缺乏数据支持，一种是具体的数字，另一种则是发生的现象，企业做营销规划时对这两方面的信息往往了解不精确、分析不准确，从而造成营销规划对实际工作的指导意义不大。

硬性数据支持包括：总体销售额（量）、区域销售额、分产品销售额、市场占有率、销售增长率、营销费用额（率）、市场铺货率、品牌知名度（忠诚度等）；软性数据支持包括：消费者购买心理和行为特点、产品在市场上的发展趋势、竞争对手状况（营销政策、费用投入、销售状况、产品结构等）。拥有这些数据，企业就能够对市场形势和企业形势进行细致地分析，制订出针对性强的营销策略和计划。

· 竞争对手情况的分析

了解你的对手才能了解自己的不足，不能忽视竞争对手的情况，制定计划时，要首先从竞争对手身上发现问题，再及时调整自己的计划，竞争对手的分析主要是分两个部分，

1)、今年的竞争对手的状况的分析，可以从下面的三个方面来系统地分析：

1 市场占有率/销售额品牌知名度/铺货率/尝试率

2 主要竞争对手的市场策略分析，目标市场/价格/产品/促销/渠道

3 主要竞争对手的市场状况分析，销售区域分布/广告/媒体状况/销售人员素质/客户服务质量

这些都是一望过去的数据的统计工作。应该说，营销计划的重点改进工作来自于和对手的差距分析。要树立竞争对手分析机制，树立向行业领先对手看齐的方针。从总公司、区域经理各个层次找准和行业领先对手的差距，补足“最短板差距”。这项分析工作类似于“鱼刺图”，将可能造成差距的一些关键因素一一的列出来，再加以详细的对比，比如，某个产品在某个地区市场上无法得到消费者的认同，导致销量不断的下降，可以从推广、分销、终端、产品、价格等方面寻找行业领先的竞争对手，一项一项地进行对比，找出自己做的不足的地方。

2)、分析竞争对手对我们的计划会有什么样的反映和因对措施？

这是许多的企业忽视的工作，我们只是一厢情愿的制定自己的工作计划，好像我们的对手都是我们的朋友一样，对我们的所作所为无动于衷。实际情况并不是这样，我们做出的每项措施，都会遭到竞争对手强烈的反映和抵抗。事实上，大多数的企业不做这项工作是因为市场变化无常，根本无法预测到对手究竟会有什么样的反应。我们的确不可能穷尽各种可能的情况，但是我们应该为此做好从分的准备。

8、 缺乏总结性

年度营销计划的制定始于对需求、机会和问题的评估。可是我们的年度营销计划往往过多的注重明年的计划工作，而忽视了今年的工作的总结。往往是今、明两年的工作开展上面出现了“空隙”，首尾不相连，无法形成严密的体系。应该说明年的工作是建立在今年的工作基础上的。要想制定出真正有发展性的计划出来，一定要总结出今年的问题和差距。从计划制定来讲，一定要从问题和差距出发，各个层次的经理要把今年中面临的所有的问题列出来，按照不同的特点分门别类，对其作出细致地分析。发现问题、勇敢的承认问题的存在、细致地分析问题、提出问题的解决方案才是年度计划的真正意义所在。

(1) 对上年度营销计划执行情况的总结，主要是对产品、价格、渠道和促销这四个方面所开展的工作进行回顾，重点是掌握整体营销活动对相关营销指标的影响情况。

(2) 评估上年度营销计划成效的内容包括：产品对市场的渗透程度和扩张程度、新产品的投放效果、价格上涨、下降或维持对销售带来的影响、分销网络的建设情况、对经销商进行管理的效果、开展渠道促销对销售的影响、媒体广告投放对销售产生的影响、消费者促销活动对销售产生的影响等。

(3) 在评估营销计划的基础上，重要的是在竞争形势不断变化的环境中，挖掘出影响销售的根本因素，为未来营销策略规划的制订提供坚实的依据；分析的重点是竞争对手，通过与竞争者在产品、价格、渠道、促销各环节的详细对比，找出彼此之间的差异点，确定导致销售差异的原因，并进行必要的调整。

9、 缺乏考核性

也许很多人会奇怪，销售指标不是都落实到每个人了吗？怎么会缺乏考核行？但是，请您注意：往往是指标落实，计划没有落实。往往只是销售额指标落实到每个具体的人身上去了，每个人各自为政，为了完成这个销售额想方设法的工作。而公司整体的营销计划并没有落实下去，这样就造成了许多的短视行为，以牺牲品牌形象和品牌建设来换取短期的“虚假”的销量的增加。

因此实施计划一定要有具体的时间表、阶段性成果报告、落实责任人，这样以便跟踪考核，确保计划地贯彻执行。甘特图是个很好的工具。

10、 缺乏考虑经销商的年度计划

我们很多的企业在做年度营销计划的时候，不知是无意还是有心，对经销商的考虑不是很多，或是不在这里讨论或是在渠道策略中简单的说明一下就OK了。实际上，我一直认为厂家的销量一半来自厂家的努力，一半是来自经销商的支持。在计划明年的营销计划的时候一定要制定好和经销商的《年度销售合作说明书》、一些《单项协议书》。应该说在这里制定经销商的年度计划，主要的目的不是为了评价经销商，主要是为了清晰他的潜力和目前存在的一些问题，搞清楚这些问题，定出贯穿始终的经销商政策，这样也可以为区域经理们制定出区域年度营销计划做出基础。

案例分析

新年将至，销售计划怎么做？

年终岁末，职员们都慌着写述职报告，企业老总都忙着做年终总结和明年的工作计划。市场营销计划几乎是所有赢利性组织的核心计划之一，正确的市场营销计划往往为公司的成

功做出很大的贡献。

由于营销过程与生产、销售、财务、研发都息息相关，因此营销计划成了非常关键的作用。年末成了营销人最忙碌的日子，营销计划书不仅决定了企业的方向，也紧系营销人的前程。

那么，年度销售计划是如何制定的呢？它又包括哪几个方面的内容？

李杰是一家方便面企业的销售经理，自他担任该职务3年以来，每年的销售工作计划便成为了他的“必修课”，他的销售计划不仅文笔生动，描述具体，而且还往往理论联系实际，策略与实战并举，数字与表格齐下，很好地指导了他的营销团队，使其按照年度计划有条不紊地开展市场推广工作，在不断修订和检核的过程中，取得了较好的引领效果，那么，李经理的年度销售计划是如何制定的呢？它又包括哪几个方面的内容？

一、市场分析。

年度销售计划制定的依据，便是过去一年市场形势及市场现状的分析，而李经理采用的工具便是目前企业经常使用的SWOT分析法，即企业的优劣势分析以及竞争威胁和存在的机会，通过SWOT分析，李经理可以从中了解市场竞争的格局及态势，并结合企业的缺陷和机会，整合和优化资源配置，使其利用最大化。比如，通过市场分析，李经理很清晰地知道了方便面的市场现状和未来趋势：产品（档次）向上走，渠道向下移（通路精耕和深度分销），寡头竞争初露端倪，营销组合策略将成为下一轮竞争的热点等等。

二、营销思路。

营销思路是根据市场分析而做出的指导全年销售计划的“精神”纲领，是营销工作的方向和“灵魂”，也是销售部需要经常灌输和贯彻的营销操作理念。针对这一点，李经理制定了具体的营销思路，其中涵盖了如下几方面的内容：1、树立全员营销观念，真正体现“营销生活化，生活营销化”。2、实施深度分销，树立决战在终端的思想，有计划、有重点地指导经销商直接运作末端市场。3、综合利用产品、价格、通路、促销、传播、服务等营销组合策略，形成强大的营销合力。4、在市场操作层面，体现“两高一差”，即要坚持“运作差异化，高价位、高促销”的原则，扬长避短，体现独有的操作特色等等。营销思路的确定，李经理充分结合了企业的实际，不仅翔实、有可操作性，而且还与时俱进，体现了创新的营销精神，因此，在以往的年度销售计划中，都曾发挥了很好的指引效果。

三、销售目标。

销售目标是一切营销工作的出发点和落脚点，因此，科学、合理的销售目标制定也是年度销售计划的最重要和最核心的部分。那么，李经理是如何制定销售目标的呢？1、根据上一年度的销售数额，按照一定增长比例，比如20%或30%，确定当前年度的销售数量。2、销售目标不仅体现在具体的每一个月度，而且还责任到人，量化到人，并细分到具体市场。3、权衡销售目标与利润目标的关系，做一个经营型的营销人才，具体表现就是合理产品结构，将产品销售目标具体细分到各层次产品。比如，李经理根据企业方便面产品ABC分类，将产品结构比例定位在A（高价、形象利润产品）：B（平价、微利上量产品）：C（低价：战略性炮灰产品）=2：3：1，从而更好地控制产品销量和利润的关系。销售目标的确认，使李经理有了冲刺的对象，也使其销售目标的跟踪有了基础，从而有利于销售目标的顺利达成。

四、营销策略。

营销策略是营销战略的战术分解，是顺利实现企业销售目标的有力保障。李经理根据方便面行业的运作形势，结合自己多年的市场运做经验，制定了如下的营销策略：1、产品策略，坚持差异化，走特色发展之路，产品进入市场，要充分体现集群特点，发挥产品核心竞争力，形成一个强大的产品组合战斗群，避免单兵作战。2、价格策略，高质、高价，产品价格向行业标兵看齐，同时，强调产品运输半径，以600公里为限，实行“一套价格体系，两种返利模式”，即价格相同，但返利标准根据距离远近不同而有所不同的定价策略。3、通路策略，创新性地提出分品项、分渠道运作思想，除精耕细作，做好传统通路外，集中物力、财力、人力、运力等企业资源，大力度地开拓学校、社区、网吧、团购等一些特殊通路，实施全方

位、立体式的突破。4、促销策略，在“高价位、高促销”的基础上，开创性地提出了“连环促销”的营销理念，它具有如下几个特征：一、促销体现“联动”，牵一发而动全身，其目的是大力度地牵制经销商，充分利用其资金、网络等一切可以利用的资源，有效挤压竞争对手。二、连环的促销方式至少两个以上，比如销售累积奖和箱内设奖同时出现，以充分吸引分销商和终端消费者的眼球。三、促销品的选择原则求新、求奇、求异，即要与竞品不同，通过富有吸引力的促销品，实现市场“动销”，以及促销激活通路、通路激活促销之目的。5、服务策略，细节决定成败，在“人无我有，人有我优，人优我新，人新我转”的思路下，在服务细节上狠下工夫。提出了“5S”温情服务承诺，并建立起“贴身式”、“保姆式”的服务观念，在售前、售中、售后服务上，务求热情、真诚、一站式等等。通过营销策略的制定，李经理胸有成竹，也为其目标的顺利实现做了一个良好的开端。

五、团队管理。

在这个模块，李经理主要锁定了两个方面的内容：1、人员规划，即根据年度销售计划，合理人员配置，制定了人员招聘和培养计划，比如，2006年销售目标5个亿，公司本部的营销员队伍要达到200人，这些人要在什么时间内到位，落实责任人是谁等等，都有一个具体的规划明细。2、团队管理，明确提出打造“铁鹰”团队的口号，并根据这个目标，采取了如下几项措施：一、健全和完善规章制度，从企业的“典章”、条例这些“母法”，到营销管理制度这些“子法”，都进行了修订和补充。比如，制定了《营销人员日常行为规范及管理规定》、《营销人员“三个一”日监控制度》、《营销人员市场作业流程》、《营销员管理手册》等等。二、强化培训，提升团队整体素质和战斗力。比如，制定了全年的培训计划，培训分为企业内训和外训两种，内训又分为潜能激发、技能提升、操作实务等。外训则是选派优秀的营销人员到一些大企业或大专院校、培训机构接受培训等等。三、严格奖惩，建立良好的激励考核机制。通过定期晋升、破格提拔、鼓励竞争上岗、评选营销标兵等形式，激发营销人员的内在活力。李经理旨在通过这一系列的团队整合，目的是强化团队合力，真正打造一支凝聚力、向心力、战斗力、爆发力、威慑力较强的“铁血团队”。

六、费用预算。

李经理所做销售计划的最后一项，就是销售费用的预算。即在销售目标达成后，企业投入费用的产出比。比如，李经理所在的方便面企业，销售目标5个亿，其中，工资费用：500万，差旅费用：300万，管理费用：100万，培训、招待以及其他杂费等费用100万，合计1000万元，费用占比2%，通过费用预算，李经理可以合理地进行费用控制和调配，使企业的资源“好钢用在刀刃上”，以求企业的资金利用率达到最大化，从而不偏离市场发展轨道。

李经理在做年度销售计划时，还充分利用了表格这套工具，比如，销售目标的分解、人员规划、培训纲目、费用预算等等，都通过表格的形式予以体现，不仅一目了然，而且还具有对比性、参照性，使以上内容更加直观和易于理解。

年度销售计划的制定，李经理达到了如下目的：

1、明确了企业年度营销计划及其发展方向，通过营销计划的制定，李经理不仅理清了销售思路，而且还为其具体操作市场指明了方向，实现了年度销售计划从主观型到理性化的转变。

2、实现了数字化、制度化、流程化等等基础性营销管理。不仅量化了全年的销售目标，而且还通过销售目标的合理分解，并细化到人员和月度，为每月营销企划方案的制定做了技术性的支撑。

3、整合了企业的营销组合策略，通过年度销售计划，确定了新的一年营销执行的模式和手段，为市场的有效拓展提供了策略支持。

4、吹响了“铁鹰”团队打造的号角，通过年度销售计划的拟订，确定了“铁鹰”打造计划，为优秀营销团队的快速发展以及创建学习型、顾问型的营销团队打下了一个坚实的基础。

第二节 市场营销组织

一、市场营销组织的概念

市场营销组织是企业为了制定和实施市场营销计划，实现市场营销目标而建立起来的部门或机构。

二、市场营销组织演进的各个阶段

企业经营观念发展演变的历史，大致经历了生产观念、产品观念、推销观念、市场营销观念和社会市场营销观念五个阶段，市场营销部门的发展也从简单的销售功能演变为一个复杂的功能群体。

（一）简单的销售部门

企业组织设置以生产部门为主，销售部门的职能也仅仅是在推销生产部门生产的产品，具体表现为“生产什么，就卖什么”，销售部门对产品生产没有发言权。但简单的销售部门只适合需求比较单一，选择性较小且同质性较高的产品的销售。

（二）兼具营销职能的销售部门

30年代以后，市场上产品数量得到了较大的增加，消费者在购买商品时有了更多的选择机会，且由于生活水平的提高，消费者开始注意同类产品的质量上的差异，并对创新的产品表现出极大的兴趣，他们宁愿花高一点的价钱去购买质量较高和比较新型的产品。这样一来买卖双方的关系发生了一些微妙的变化，生产者对消费者在产品质量和类型上的要求，再也不能熟视无睹了，否则他们的产品就会滞销，甚至将卖不出去。于是，生产者开始注重从消费者的需求来改进产品质量并大力进行产品创新。这一时期企业经营观念由生产为导向变为以产品为导向，企业内部兼具营销职能的销售部门出现了，但仍缺乏推销意识。

（三）独立的营销部门

随着工业化和机械化的发展，大量产品充斥市场，出现了供大于求的现象。买卖双方的位置也因此发生了显著的变化，市场状态由原来的卖方市场转化成了买方市场。生产者的工作重点是用尽一切手段去刺激消费者购买自己的产品，使用各种推销和促销手段，于是，企业经营管理观念由产品导向转变至推销导向，企业开始设立独立的营销部门，力求把产品能尽快地大量推销出去。在这个阶段，企业设立一个相对独立于销售副总的营销部门，负责营销调研、新产品开发广告等营销活动，为企业寻找新的发展机会。

（四）现代营销部门

市场竞争变得日益激烈，而消费者却变得越来越挑剔。产品的卖方不仅必须使其商品具有竞争能力，而且更重要的是要真正认清消费者的需求，激起和满足顾客的欲望，把顾客作为整个市场活动的起点和中心，一切从顾客出发，经营企业的推销观念逐渐演变为市场营销观念。在企业内部，营销部门和销售部门之间的关系常常带有互不信任和相互竞争的色彩。营销经理的任务是确定机会，制定营销战略和计划。营销人员依赖营销调研，努力确定和了解细分市场，花费时间在计划上，从长计议，目标是产品利润和市场份额。销售人员则是完成营销计划，花费时间在面对面的推销上，从短期利益考虑问题，并努力完成销售定额。为了解决销售活动与营销活动之间日益扩大的冲突，现代营销部门的雏形出现了，由营销与销售执行副总全权管理两个部门。

（五）现代市场营销公司

一个公司营销的成败除了需要出色的营销部门外，还取决于公司其他部门对顾客的态度和它们的营销责任，所以，公司所有的管理人员都要认识到企业的一切工作是“为顾客服务”的。在观念及组织权责上，市场营销部门的功能并不大于其他部门的功能。其他部门听从及支持市场营销部门，是因为市场营销部门更能较好地传达消费者的需求和更直接地面对消费者，公司上下形成一致的营销理念，企业就可称为现代市场营销公司。

（六）以过程和结果为基础的公司

现在许多公司把它们组织结构重新集中于关键过程而非部门管理。因为部门组织被看成是顺利执行功能性业务过程的障碍，为了获得过程和结果，公司任命过程负责人，由他管

理跨职能的小组工作。营销人员和销售人员作为过程小组成员参与活动。

三、市场营销部门的组织形式

1. 职能型组织

按照市场营销职能不同，营销副总经理分别下设营销管理经理、广告促销经理、销售经理、营销调研经理、新产品经理。

企业按市场营销各职能设置组织部门。这是最常见、最古老的营销组织形式。

职能型组织的优点是结构简单，管理方便。它主要适用于产品种类不多，对相关专门知识要求不高，或经营地区情况差别不大的企业。

随着公司产品品种的增多和市场的扩大，这种组织形式越来越暴露出其效益低下的弱点。一方面，由于没有人对该产品或市场负全部责任，所以没有按每种产品和每个市场制定的完整计划，使某些产品或市场容易被忽视。另一方面，各个职能部门常为获得更多预算或取得较其他部门更高的地位而竞争，使营销经理常常面临协调难题。

2. 地区型组织

地区型组织指按照地理区域范围安排销售队伍和其他营销职能。在全国或更大范围内销售产品的企业常采用这种组织形式。

3. 产品管理型组织

生产多种产品或拥有多个品牌的企业，往往按产品或品牌建立市场营销组织。通常是在一名总产品（品牌）经理的领导下，按每类产品（品牌）分设一名经理，再按每种具体品种设一名经理，分层管理。

该组织形式优点：（1）产品经理能够将营销组合的各要素协调一致地加以运用。（2）产品经理能够迅速地对市场问题做出反应。（3）由于有产品经理专管，主要的和次要的产品都不会受到忽视。

产品和品牌经理主要承担以下任务：（1）制定产品的长期经营和竞争战略。

（2）制定年度营销计划和开展市场研究。（3）制定广告促销方案。（4）对推销人员和经销商进行激励。（5）提出产品改进建议，适应不断变化的市场需求

4. 市场管理型组织

市场管理型组织指按照一定标准将顾客分为若干类别，为不同类别的顾客分别设立营销管理组织。

5. 产品——市场管理型组织

产品管理与市场管理相结合的组织是建立为某类产品和某类市场同时设立产品经理和市场经理，形成一种矩阵式的组织结构。

四、市场营销组织设置的一般原则

1. 整体协调和主导性原则

2. 精简以及适当的管理跨度的层次原则

3. 有效性原则

案例分析

营销组织变革，适合的才是最好的

近年来，很多上规模的中小型食品企业，在逃离了生死的“鬼门关”后，往往面临着品牌和市场双向提升的战略发展重任，但市场竞争的惨烈使企业的升级举步为艰，特别是销售增长的乏力和停滞不前，让更多的企业“铤而走险”，他们不仅归罪于营销手段不力，而且还往往对营销组织“大动手术”，通过营销组织重组和利用外脑，有的企业“凤凰涅槃”，获得了“活力”和“新生”，而有的企业却“元气”大伤，众叛亲离，以至企业每况愈下，落了个“头痛医头，脚痛医脚”的笑柄。那么，中小型企业转型的过程中，其营销组织到底需不需要变革呢，如果需要变革，应该怎样变才更加稳妥呢？

营销组织变革，内容重于方式

中小型企业规模发展到一定阶段，由于市场环境的改变，营销组织的扩大，其营销体系、组织架构必然面临变革，那么，营销组织应该如何变革呢？它包括那些内容？采用什么形式？

一、改革的内容

处在转型期的中小型企业营销组织变革，主要包括三方面的内容；

(一) 营销体系变革，即企业规模升级了，营销组织体系也应该与时俱进地跟上市场发展的形势与步伐。

1、随着市场运作范围的扩大，必须要对营销组织架构进行调整，比如，为使营销管理扁平化，删减相应的管理层级；为配合渠道下沉和通路精耕的需要，设置驻外办事处，招录本地营销员，实现人员本土化。

2、随着企业业务范围的增加，增设新的部门和职能。比如，企业有了出口份额后，可以增设海外贸易部，或进行海贸外包，以增添新的组织功能。

(二) 营销制度变革，即营销组织的变革和日益庞大，迫使企业必须完善相应的营销制度，从“人治”向“法治”过渡，实现企业的规范化管理。

1、强化岗位职责，明确工作范围，部门分工更详细和具体。

2、营销工作规范化、数字化、流程化，“以业绩论成败，以市场论英雄”，一切体现制度化、数据化。

3、分配制度变革，即企业的市场竞争环境、发展阶段变了，企业的分配制度也要随之改变，其分配方式和激励制度应该更加合理和科学，更能迎合市场变化。

(三) 营销模式变革，即企业的营销模式更要具有全局观，更能体现市场特点，比如，加强成本核算及盈利意识，注重企业运营能力的提升，营销方式的设立要有一定的操作高度，是采取深度分销，还是企业终端直销等等。

二、改革的方式

企业改革的方式有两种，一种是源自于企业内部的自发的改革，是行业和形势所迫，比如，有的企业在对行业进行了横向和纵向比较后，明显感到了差距，为了赶超先进，于是实施企业深化改革，进行流程再造；另一种就是借助于外来力量来完成企业的营销改革。即企业“痼疾”深重，自己难以下手，不得已，只有通过外界力量或通过组织整合，来实现“借刀杀人”，从而整合资源实现组织重组的改革目的。

但不论通过哪种企业改革方式，都应该是内容大于方式，企业只有在对自己有了清醒和正确的认识后，才能真正“革”掉阻碍企业发展的营销“弊端”，从而“对症下药”，顺利实现改革进程。

营销组织变革，稳健大于冒进

中小企业营销组织改革改什么？肯定是改掉不好的陋习，改掉不好的行为。但很多中小企业营销组织改革却走了极端，走了弯路，其要么是“蜻蜓点水”，“浅尝辄止”，犹如“隔靴搔痒”，要么就是走极左路线，碰到南墙不拐弯，结果到头来是“碰的头破血流”，损失惨重。那么，中小型企业营销组织改革应该注意哪些问题呢？

1、实际，即所采取的改革方式要能充分结合企业的实际状况和发展形势，要务实而不激进，谨慎而不冒险。比如，企业改革要与企业的资源配置相配套，不能好高骛远而脱离企业实际，企业的改革不要“大跃进”和盲目超前等等。

2、实用，即所采取的改革手段、改革项目要具体、适用，具有可操作性，不能是“华而不实”，照抄照搬。比如，有的企业在改革时，就容易犯“拿来主义”的毛病。总认为“外来的和尚会念经”，大企业的方法就管用，结果是，不顾自己条件具备不具备，就知道一味引进，最终是，钱没少花，但都交了学费，“好钢没有用在刀刃上”。

3、实效，实际、实用的营销变革手法，关键还在于其实施后，有没有效果，达到没有达到预期目标。我们经常可以看到，有的中小型企业改革进行的轰轰烈烈，热热闹闹，并且大张旗鼓，声势非常壮观，但结果呢，却是雷声大，雨点小，效果起不到，出力不讨好。

因此，中小型企业营销组织变革，应该遵循稳健的改革作风，不冒进，不浮夸，量力

而行，在实际、实用、实效的三原则下，认真反省自己，从而取得更好的改革成果。

营销组织变革，关键在于坚持很多中小型企业的营销组织变革，其方向大多都是正确的。但为什么没有成功反而失败呢？最根本的一点是，改革无执行，改革无跟踪，改革无坚持。

1、改革无执行。

即企业解决了改什么？怎么改？却没有最终解决谁来改？即营销组织变革究竟由谁来执行，企业赋予其什么权利和职能。比如，有的中小型企业领导大会、小会上大讲特讲企业改革，却忽略了谁来推进，谁来落实。因为，营销体系的变革，首先是营销行为方式的改变，但这个改变是会带来“阵痛”，带来观念的碰撞和冲击，因此，它需要有人监督，需要有人“盯梢”，需要有人督促。正确的做法是，企业必须设立相关的改革配套部门，比如建立企业改革推进委员会，或流程再造指挥部等等，并充分地赋予其职权，以更有效地推进变革进展。

2、改革无跟踪。

中小型企业营销体系改革，其实质就是营销管理流程再造，具体一点来说，就是规范型、管理型营销组织的创立，就是营销执行细节的量化和细化，就是数字化、流程化、制度化，因此，改革无跟踪，必将使改革流于形式，并最终会使变革陷入困境而惨遭“流产”。人人都有惰性，并且都很“怀旧”，因此，中小型企业的变革必须得有跟踪，得有落实，没有跟踪的改革项目必然是失败的，也是无效的。

3、改革无坚持。

改变一个人的缺点是困难的，同样，改变一个企业的坏毛病、坏习惯也是最困难、最痛苦的。因此，很多中小型企业的改革之所以不彻底、之所以徘徊和彷徨，归根到底，就是改革进程无坚持造成。因此，一个企业要想改革“功德圆满”，就必须持之一恒，就必须“排除万难，争取胜利”。

最后，变革的效果怎么样，还需要建立一个评估机制，要通过市场表现和营销组织运营状况，来判断营销组织改革是不是成功，有没有达到目的。

中小型企业营销组织应该如何变革，不同的人会有不同的看法和见解，但不论采取哪种方式，都一定是适合的，才是最好的。中小型企业只有找到了适合自己的改革方式，其改革才能纳入正轨，才能顺利推进，企业才能驶上健康发展的快车道。

第三节 市场营销控制

市场营销控制是对营销战略和计划的效果进行衡量与评估，并采取修正措施以确保营销目标的实现。

市场营销控制包括：年度计划控制、盈利控制、效率控制、战略控制。它们之间的区别比较如下表：

表 营销控制内容

控制类型	主要负责人	控制目的	方法
年度计划控制	高层管理人员 中层管理人员	检查计划目标是否实现	销售分析，市场份额分析，费用与销售分析，财务分析等
赢利能力控制	营销主管人员	检查公司盈亏情况	赢利情况：产品、地区、顾客群、细分市场、销售渠道、定单大小
效率控制	营销主管人员	评价和提高经费开支效率及营销开支效果	效率：销售队伍、广告、促销、分销
战略控制	高层管理人员 营销审计人员	检查公司是否正在市场、产品和渠道等方面寻找	营销效率等级评价，营销审计，营销杰出表现，公司道德与社会责任评价

一、年度计划控制

年度计划控制指营销人员随时检查营业绩效与年度计划的差异，同时在必要时采取修正行动。年度控制是为了确保计划中所确定的销售、利润和其他目标的实现。年度计划控制的核心是目标管理。

1、年度计划控制的步骤

- (1) 管理者要确定年度计划中的月份目标或季度目标；
- (2) 管理者要监督营销计划的实施情况；
- (3) 如果营销计划在实施中有较大的偏差，则去要找出发生的原因；
- (4) 采取必要的补救或调整措施，以缩小计划与实际之间的差距。发现问题，则应在计划实施过程中查找原因，并加以纠正。

2、年度计划控制的内容

(1) 销售分析

销售分析主要用于衡量和评估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。

首先，销售差异分析。销售差异分析用于衡量各个不同的因素对销售效率的相应作用。

其次，地区销售分析。地区销售分析是从产品、销售地区等方面考察未能达到预期销售额的原因。

(2) 市场份额分析

企业的销售绩效并未反映出相对于其竞争者，企业的经营状况如何。如果企业销售额增加了，可能是由于企业所处的整个经济环境的发展，或可能是因为其市场营销工作较之其竞争者有相对改善。一般说，有四种不同的度量方法。

首先是全部市场份额，它以企业的销售额占全行业销售额的百分比来表示。

其次是服务市场份额，它以其销售额占企业所服务市场的百分比来表示。

另外是相对市场份额（相对于三个最大竞争者），是以企业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。

也可用相对市场份额（相对于最大竞争者），是把企业销售额与市场最大竞争者的销售额相比。

(3) 市场营销费用率分析

年度计划控制还要检查与销售有关的市场营销费用，以确定企业在达到销售目标时的费用支出。市场营销费用对销售额之比是一个主要的检查比率，其中包括销售队伍对销售额之比；广告对销售额之比；促销销售额之比；营销调研销售额之比；销售管理销售额之比。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率失去控制。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。

二、盈利能力控制

除了年度计划控制之外，企业还需要进行利润控制。通过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。进行获利能力分析步骤如下：

1、损益表中的有关营销费用转化为各营销职能费用，如广告、市场调研、包装、运输、仓储等。

2、将已划分的各营销职能费用按分析目标，如产品、地区、客户、销售人员等分别计算。

3、拟订各分析目标的损益表。

盈利能力分析的目的是为了找出影响获利的原因，以便采取相应措施，排除或削弱不利因素。

三、效率控制

如果赢利能力分析显示出企业某一产品或地区所得的利润很差，那么企业就应该考虑该产品或地区在销售人员、广告、分销等环节的管理效率问题。

1、销售人员效率

企业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。

2、广告效率

企业应该做好如下统计：(1) 每一媒体类型、每一媒体工具接触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。

企业高层管理者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。

3、促销效率

为了改善销售促进的效率，企业管理者应该对每一促销的成本和销售影响作记录，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。同时企业应观察不同促销手段的效果，并使用最有效果的促销手段。

4、分销效率

分销效率主要是对企业存货水平、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。

效率控制的目的在于提高人员推销、广告、促销和分销等市场营销活动的效率，市场营销经理必须关注若干关键比率，这些比率表明上述市场营销职能执行的有效性，显示出应该如何采取措施改进执行情况。

四、战略控制

市场营销环境变化很快，往往会使企业制定的目标、策略、方案失去作用。因此，在企业市场营销战略实施过程中必然会出现战略控制问题。战略控制是指市场营销经理采取一系列行动，使实际市场营销工作与原规划尽可能一致，在控制中通过不断评审和信息反馈，对战备不断修正。各个企业都有财务会计审核，在一定期间客观地对审核的财务资料或事项进行考察、询问、检查、分析，最后根据所获得的数据按照专业标准进行判断，做出结论，并提出报告。这种财务会计的控制制度有一套标准的理论、作法。但是市场营销审计尚未建立一套规范的控制系统，有些企业往往只是在遇到危急情况时才进行，其目的是为了解决一些临时性的问题。目前，在国外越来越多的企业运用市场营销审计进行战略控制。

本章小结

读者通过本章的学习可以了解市场营销计划如何编写，市场营销组织的基本类型以及市场营销控制的基本内容。

市场营销计划指企业根据资源供应和环境条件确定在一定时期、一定区域内的营销目标，并为实现这一目标安排相应的营销活动和控制措施。市场营销计划指的是使用市场营销资源，达到市场营销目标的方法。

市场营销计划的编制主要包括：情况介绍、摘要、环境分析、市场营销目标、市场营销战略、时间表、销售促进、预算/利润和损失核算、控制及修正过程几个内容。市场营销组织是企业为了制定和实施市场营销计划，实现市场营销目标而建立起来的部门或机构。市场营销部门的发展从简单的销售功能演变为一个复杂的功能群体，有以下几种：简单的销售部门、

兼具营销职能的销售部门、独立的营销部门、现代营销部门、现代市场营销公司和以过程和结果为基础的公司。。市场营销控制是对营销战略和计划的效果进行衡量与评估，并采取修正措施以确保营销目标的实现。市场营销控制包括：年度计划控制、盈利控制、效率控制、战略控制。

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



认证系列：高级职业经理 CEO 资格认证、人力资源总监、营销经理、市场总监、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、营销策划师等学习认证系列。

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

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3 个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） **收费标准：**全部学费 **1280** 元

学校网站：www.mhjy.net **报名电话：**0451-88723232 **咨询邮箱：**xchy007@163.com

颁证单位：中国经济管理大学 **承办单位：**中国教育培训网 美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net