

# 哈佛管理全集

之 市场营销管理

法律·经济大全  
青苹果电子图书系列

哈佛管理全集

# 市场营销管理

# 目 录

## 第一章 市场营销战略与战术

- 一、大市场营销的应用 ..... (3)  
    进入市场的战略 / 大市场营销的技能 / 大市场营销与  
    市场营销的比较 / 大市场营销的运用方式和步骤
- 二、市场营销战略与战术 ..... (14)  
    市场营销侧翼战原则 / 市场营销游击战原则 / 市场营  
    销防御战原则 / 市场营销进攻战原则 / 市场营销战略  
    与战术 / 市场营销战范例: 馅饼战
- 三、从战术到战略的逆向市场营销 ..... (55)  
    逆向营销的核心思想 / 选定市场营销战术 / 选定市场  
    营销战略 / 调整市场营销战术 / 市场营销战略的预试  
    与推行 / 逆向营销案例——爱芳公司

## 第二章 市场营销管理过程

- 一、市场营销管理过程 ..... (92)  
    计划职能 / 组织职能 / 人员配备职能 / 指挥职能 / 控  
    制职能
- 二、市场机会的寻找与识别 ..... (97)  
    市场机会分析的重要性 / 市场机会的分类 / 企业如何  
    寻找和识别市场机会
- 三、市场机会的分析与评价 ..... (105)

市场机会分析和评价的意义 / 市场机会的特征 / 公司机会分析 / 机会的潜在吸引力与成功程度的分析 / 市场机会与公司使命统一性分析 / 市场机会同公司能力统一性分析 / 公司机会的综合评价分析

四、市场营销计划的制定 ..... (113)

制定市场营销计划需要搜集的数据 / 市场营销计划的内容

### 第三章 目标市场营销

一、市场细分 ..... (128)

目标市场营销的概念和步骤 / 市场细分的涵义 / 市场细分的好处 / 细分市场的一般方法 / 市场细分的步骤

二、目标市场选择 ..... (135)

评估细分市场 / 选择细分市场 / 评估和选择细分市场的其他因素

三、消费者市场购买模式分析 ..... (145)

不同的购买行为分析模式 / 神秘的暗箱 / “市场营销刺激”引起“购买者行为反应” / 经济因素对消费者行为的影响

四、消费者购买行为类型与决策过程 ..... (152)

消费者购买行为类型 / 消费者购买决策过程

### 第四章 产品决策

一、产品与产品组合决策 ..... (162)

产品整体概念 / 产品整体概念与市场营销管理 / 产品分类 / 产品等级 / 产品组合的宽度、长度、深度与关联性 / 产品差异化 / 吉列公司的产品决策

二、产品大类决策 ..... (176)

产品大类分析 / 产品大类的长度 / 产品大类延伸决策 /

---

---

产品大类填充决策 / 产品大类现代化决策 / 产品大类号召决策 / 产品大类定价决策 / 产品大类删减决策	
三、品牌决策 .....	(183)
品牌决策及相关术语 / 品牌化决策 / 品牌使用者决策 / 品牌质量决策 / 家族品牌决策 / 品牌扩展决策 / 多品牌决策 / 品牌重新定位决策	
四、包装与包装策略 .....	(191)
由于包装不善带来的损失 / 产品包装的作用 / 产品包装的分类 / 包装的设计 / 包装决策的程序 / 包装的策略 / 产品包装的基本要求 / 罗林洛克啤酒的包装策略	
五、新产品的市场试销 .....	(199)

## 第五章 产品定价决策

一、企业定价与战略计划 .....	(211)
企业定价与市场营销 / 战略计划过程 / 长期市场营销战略 / 短期市场营销战略 / 雅马哈摩托的定价策略	
二、价格规划 .....	(229)
定价的战略与战术 / 定价目标 / 定价战略 / 定价政策 / 战术性定价 / 价格规划的作用 / 定价战略的选择 / 定价战略概要	
三、新产品定价 .....	(247)
新产品定价的程序和方法 / 撇脂定价 / 渗透定价 / 定价策略的修订 / 定价需要考虑的因素	
四、产品大类定价 .....	(255)
需求的交叉弹性 / 替代性需求关系 / 互补性需求关系 / 关联成本 / 成本导向的价格决策 / 价格调整的折扣方法	
五、不确定情况下的变价与定价 .....	(264)
需求的价格弹性 / 市场弹性与企业(产品或服务)弹性 / 需求的决定因素 / 需求价格弹性的预估 / 不确定情况	

下的定价——决策树的应用 / 不确定情况下的定价  
—— 预估期望值

六、服务产品的定价 ..... (276)

商品与服务的差异 / 服务定价实务 / 有关服务定价的  
几点建议

## 第六章 渠道决策

一、分销渠道的定义及特点 ..... (285)

分销渠道的定义 / 分销渠道的特点 / 分销渠道的职能 /  
分销渠道的流程 / 分销渠道的结构

二、分销渠道的重要性 ..... (300)

汽车行业的埃德塞尔与野马 / 本田摩托的成功 / 苹果  
电脑公司的成功 / BMW 公司建立国外销售分公司 /  
“佩珀”饮料怎样才能抓住消费者 / 爱丽丝化妆品的成  
功

三、影响渠道选择的因素 ..... (307)

影响渠道选择的六大因素 / 商品因素 / 市场因素 / 竞  
争者 / 制造商 / 环境因素 / 寻求合适的渠道

四、渠道系统的管理 ..... (316)

选择中间商 / 案例:好的代理商给公司带来运气 / 案  
例:艾普森公司的中间商策略 / 案例:选择一个好的中  
间商 / 渠道冲突与管理 / 激励渠道成员 / 评估渠道成  
员 / 渠道改进决策 / 案例:亨迪生电子公司的渠道决策

## 第七章 广告决策

一、广告目标 ..... (340)

广告目标的作用 / 广告目标的分类 / 确立广告目标的  
要求 / 制定广告目标的科利法 / 广告战略决策

二、广告技巧 ..... (356)

广告的创作风格 / 广告的内容	
三、中外著名广告案例精选 .....	(372)
百威啤酒 / “双鹿”冰箱的广告策划 / 日用品公司选择	
广告代理的策略 / “百爱神”香水成功的奥秘	

# 第一章

# 市场营销战略与战术

哈佛商学院 MBA 教程系列

《市场营销管理》

营销是企业成功的关键因素。“营销”一词不应该被认为是过去大家认定的销售,而必须赋予新的意义——满足顾客需求。

——菲利普·科特勒

杰出的设备是在实验室发明的,杰出的产品则是在市场营销部门发明的。市场营销应辨明未满足的需求和欲求,确定和衡量它们的大小,断定企业能为其最好服务的目标市场,确定推出适当的产品、服务和规划来为这些市场服务。以及要求机构中的每个人都要想到顾客并为顾客服务。从营销的最终成果,亦即从顾客的观点来看,市场营销就是整个企业。

研究表明,美国大公司的高层主管常常把“拟定、改进和执行竞争性营销策略”作为其最优先考虑的问题。《幸福》杂志排名前 1000 名公司的总裁中有 31% 具有营销背景。

## 一、大市场营销的应用

西方传统的市场营销理论,是在 50 年代“买方市场”条件下产生的。当时的指导思想是:企业只要善于发现和了解顾客需求,更好地满足顾客需要,就可能实现企业的经营目标。按传统的市场营销观点,企业要考虑四个可控制因素:产品、价格、地点、促销。

与 50 年代相比,当今的经营环境已发生了很大的变化,成功的市场营销正日益成为一种政治上的活动,下面是两个这方面的例子。

百事可乐公司用智谋击败了其主要竞争对手——可口可乐公司而进入了印度这个拥有 7.3 亿人口的巨大消费市场,原来可口可乐公司一直在印度软饮料市场上占优势的,到 1978 年因为抗议印度政府的政策,可口可乐公司突然撤出了印度市场。后来,可口可乐和七喜公司虽都曾试图重新打入印度市场,但百事可乐公司却通过艰苦努力和有效的政治上的营销活动而获得成功。

百事公司与一个印度集团组成了一个合营企业,并使其合营条件能够超越印度国内软饮料公司的反对和反跨国公司立法机关成员的反对,从而获得了政府的批准。百事公司提出,它将帮助印度出口农产品,并使其出口额大于进口软饮料浓缩液的成本。此外百事公司保证,它不仅要在主要城市销售,而且要尽最大努力把可乐销往乡村地区。百事公司还提出把食品加工、包装和掺水处理等新技术提供给印度。显然,由于百事可乐公司给印度提供了一系列利益,使百事公司能够赢得印度各利益集团的支持。

再举一个例子:

美国银行业巨头花旗银行多年来一直打算在马里兰州能够开展全面的银行业务。过去,花旗在该州只能经营信用卡和其它一些小的服务项目。根据该州法律,州外银行只能提供有限的几项服务,而不准开展广告宣传,设立分行和其它业务活动。

1985 年 3 月,花旗银行提出了要在马里兰州建立一个大型的信用

卡中心的建议。并且指出这个中心可为该州增加 1000 个职员就业的机会。此外，花旗还奉献该州 100 万美元的现金，作为占用土地的报偿。由于他们能够聪明地想出了这个对马里兰州有利的方案，使得花旗银行能成为在马里兰第一家被批准经营全部银行业务的州外银行。

这两个例子说明，当公司想要进入一个新市场就必须精通向当地有关集团提供利益的技术，这比满足目标消费者的需求更加重要。壁垒很高的市场可称为封闭型或保护型的市场。对于这种市场除了市场营销组合的四个 P（产品、价格、渠道和促销）以外，营销人员还应加上另外两个 P，即权力（Power）和公共关系（Public Relations）。美国西北大学的菲利普·科特勒教授把这种策略思想称为大市场营销（Megamarketing）。并为大市场营销下了如下定义：为了成功地进入特定市场，并在那里从事业务经营，在战略上协调地运用经济的、心理的、政治的和公共关系等手段，以博得外国或地方的各有关方面的合作与支持，从而达到预期的目的。本节将要论述的是需要运用大市场营销战略的市场环境，并说明企业如何运用权力和公共关系的战略，成功地打入封闭型市场，并在其中从事业务活动。

## □ 进入市场的战略

当市场达到成熟阶段时，它要有一批固定的供应者、竞争者、经销商和顾客。这批人形成了一个既得利益集团，他们力图使市场形成一个封闭系统，实行保护，防止他人进入。这个既得利益集团往往可以得到政府立法部门、劳工组织、银行及其他组织机构的支持。他们会设立各种有形的和无形的壁垒来阻止他人进入，如课税、关税、规定进口限额和其他限制性条件等。

这种封闭型市场的例子是很多的。日本的大部分市场都是受到保护的。长期以来，人们对此怨声载道。外国公司在进入日本市场时，不仅会遇到高关税，而且在聘用良好的日本经销人和商人也难以签约。甚至当外国公司提供优质产品和优惠价格时也是如此。例如，摩托罗拉公司为向日本销售电讯设备作了多年的努力，最后终于获得成功，其方法是通过华盛顿当局对日本施加压力，并且对电讯设备进行了重新设计，以适应日本方面的严格要求。

英法联合研制了“协和”飞机，研制者们打算向一些城市提供服务。

然而,在取得在这些城市的着陆权的过程中,遇到了种种阻力。最主要的阻力来自顽固的航空公司和一些反对噪音的人。“协和”集团需要出售 64 架飞机才能不亏本。但只卖掉 16 架;结果使该集团有史以来成本最高的新产品遭到夭折。

当然,打进新市场方面遇到困难的公司并非就是封闭型市场的受害者。问题可能是公司的产品质量低劣、定价过高、财务上的困难、不愿意支付其他公司都缴纳的税款或关税,也可能是碰到了一个受到合法专利保护的市场。所谓封闭型市场是指:在这种市场上,已经存在的参与者和批准者设置种种障碍,而使得那些能够提供类似产品的、甚至能提供更好的产品和服务的公司难以进入,无法经营业务。阻止进入的壁垒包括歧视性法律规定、政治上的偏袒、卡特尔的垄断协定、社会偏见或文化偏见、不友好的分销渠道,以及拒绝合作的态度。这些壁垒造成了种种困难,这是大市场营销必须加以克服的。

公司怎样打入封闭型市场呢?通常有两种方法,一种是容易的,一种是困难的。采取容易的方法时要作出许多让步。以至使公司在进入市场后几乎无利可图。最近日本在土耳其赢得一份令人垂涎的建桥合同,建设一座横跨博斯普鲁斯海峡、长达 3576 英尺的吊桥。日本的投标叫价非常低,使得竞争对手和土耳其人都大吃一惊;竞争对手们都抱怨这种竞争不公平。克利夫兰桥梁工程公司经理抱怨说:“如果日本对土耳其人说‘我们将送给你们这座桥梁’,可能(对日本人来说)会更便宜一些。”

采取困难的方法时必须制订一套打进市场的战略。完成这一任务需要具有特殊的技巧,对于只经过一般性培训并取得一般性经验的大多数营销人员来说,这些特殊技巧是不具备的。营销人员所受的基本训练是如何使用“4P 策略:产品(Product)、价格(Price)、地点(Place)和促销(Promotion)。他们懂得如何制定出市场营销组合战略来吸引顾客和最终用户,并使成本保持最低。但是进入市场的主要障碍并非都来自顾客和最终用户。当大门封住了进入市场的通路时,公司需要做的是砸开大门,或至少能找到钥匙打开大门,才能将商品送到潜在顾客手里。

进一步来讲,公司如欲达到在封闭型市场上销售产品这一目标,不能只打开一个大门,而要打开几个大门。公司必须找出每一个守门人,

并通过施加影响或运用权力来转变他们的态度。

## □ 大市场营销的技能

下面的例子有助于说明大市场营销的问题以及解决这些问题所需要的技能。

美味公司(Fresh Taste)是美国一家制造牛奶消毒设备的企业。该公司打算将其产品引进日本市场,但遇到了许多问题。消毒牛奶是最近的一项发明,与鲜牛奶相比,它有两大优点:一是在室内温度下可储存三个月;二是打开包装后,它可比冷藏的一般牛奶多保存一倍的时间。美味公司推出优质的牛奶消毒设备,用这种设备消毒后的牛奶没有一般消毒牛奶的副作用——指一种煮过的牛奶往往有烧焦的味道,有的喝下后口腔内不保留一层奶渍等副作用。

为了给这种设备寻找新市场,该公司把日本视为一个很好的销售目标。日本人口众多,牛奶的人均消费虽低但正在增长,而且鲜牛奶的来源不多。当美味公司开始向日本大牛奶场出售这种设备时,遇到了下述障碍:

(1)公司必须开展一场广告宣传运动,改变日本人的牛奶消费习惯,使日本消费者相信购买和喝消毒牛奶是有好处的。

(2)日本消费者联盟反对这种产品,因为他们所关心的是消毒牛奶的安全问题。

(3)靠近大城市的牛奶场主反对消毒牛奶的分销。他们害怕来自远方牛奶场的竞争,因为消毒牛奶有较长的储存寿命,并经得起长途运输。

(4)几家大零售商表示不愿意经营消毒牛奶,因为利益集团已施加了压力。那些靠国内送货而兴旺起来的牛奶专业商店也反对消毒牛奶的引进。

(5)日本厚生省和农林省表示,他们将首先等待并观察消费者是否能够接受消毒牛奶,然后再决定赞成还是反对消毒牛奶的广泛销售。

因此美味公司必须针对每一种障碍分别制订出对策。公司必须要求卫生部的合作,争取得到一部分奶场、批发商和零售商的支持,还要对日本消费者进行消费指导。公司所面临的是难以解决的大市场营销问题,解决这种问题不仅需要一般的商业技能,而且需要机敏的政治手

段和公共关系技巧。公司必须先断定日本市场是足够大的。否则就没有必要花费如此大的代价和时间来试图进入这个市场。

### □ 大市场营销与市场营销的比较

虽然公司可能碰到的封闭型市场愈来愈多,但它们很少有组织地制定和实施大市场营销战略。表 1.1 把大市场营销与市场营销做了比较。

表 1.1 市场营销与大市场营销比较

	市场营销	大市场营销
市场营销目标	满足消费者需求	为了满足消费者需求,或开发新的需求,改变消费习惯,而争取进入市场
涉及的有关方面	消费者、经销人、商人、供应者、市场营销公司、银行	除一般介入者外,还包括立法者、政府机构、工会组织、改革团体、一般公众
营销手段	营销研究、产品开发、定价、分销计划、促销	除一般手段外,还要运用权力和公共关系
诱导方式	积极的诱导和官方的诱导	积极的诱导(包括官方的和非官方的)和消极诱导(威胁)
时间	短	长得多
投资成本	低	高得多

---

市场营销	大市场营销
参加的人员 营销人员	营销人员加上公司高级职员、 律师、公共关系和公共事务的 职员

---

### 1. 市场营销目标

在通常的市场营销情况下对某一产品来说,市场已经存在。消费者了解这种产品,只是在不同品牌和不同供应商之间作选择。进入市场的公司要明确目标需求或消费者群,设计出适当的产品,建立分销网络,并要制订市场营销信息传递方案。与此不同,特大市场营销者所面临的首要问题是如何打进市场。如果产品是新产品,他们还必须通过宣传教育启发消费者新的需求和改变消费习惯。这就要比单纯地满足现有的需求具备更多的技能,花费更多时间。

### 2. 牵涉到的有关集团

常规的市场营销者与下述有关方面打交道:顾客、经销人、商人、广告代理商、市场调研公司,等等。大市场营销所牵涉的方面更多:如立法机构、政府部门、政党、公共利益团体、工会、宗教机构,等等。各方都有自己的利益,公司必须争取各方的支持,至少使他们不起来阻拦。由此可见,大市场营销较之一般的市场营销而言,是一个涉及更多方面的市场营销问题。

### 3. 市场营销手段

大市场营销除包括一般市场营销组合(即4个P)外,还包括另外两个P:即权力和公共关系。

(1)权力。大市场营销者为了进入某一市场并开展经营活动,必须经常地得到具有影响力的企业高级职员、立法部门和政府官僚的支持。比如,一个制药公司如欲把一种新的避孕药打入某国,就必须获得该国卫生部的批准。因此,大市场营销须采取政治上的技能和策略。

(2)公共关系。权力是一个推的策略,公共关系则是一个拉的策略。舆论需要较长时间的努力才能起作用,然而,一旦舆论的力量加强了,它就能帮助公司去占领市场。

的确,只靠权力这么一种策略,有可能不足以使公司进入一个市场

并巩固其在该市场中的地位。例如,在六十年代末期,韩国允许日本一些化学公司到韩国开办化工厂,以满足韩国发展重工业的需要。这些化学公司对韩国政府玩弄了一套权术:提供技术援助和新的就业机会,为政府官员支付额外款项(应看成是贿赂——编者注)。然而,在七十年代初,韩国舆论界指责日本工厂让年轻女工接触有毒化学品,致使大多数女工失去了生育能力。日本公司试图以金钱拉拢韩国政府官员来平息舆论界的指责,但它们不能平息。这种舆论,对于不断改进生产方法对职工安全负责,和在公众中树立起良好的形象等一类问题,他们早就应给予更多的重视。

#### 4. 诱导方式

营销人员应着重学会积极诱导方式,用来说服有关各方给予合作。他们信奉自愿交换的原则:有关各方都应给对方提供足够的利益来鼓励自愿的交换。

然而,大营销人员往往认为常规的诱导方式是不够的。对方或者提出超出合理范围的要求,或者根本不接受任何积极的诱导。因而公司可能不得不支出额外的付款,以加速对方的批准过程。公司也可能采取威胁手段,比如扬言要撤消给对方的援助,或者动员一批人反对其他集团。汽车制造公司与其特许经销商之间的关系,以及连锁药店与制药公司之间的关系,都可以说明公司为了达到自己的目的而经常施加粗暴的压力。

虽然公司有时采用积极的诱导方式的同时也采用消极的诱导方式,但大多数专家认为:如从长远的观点来看,以采用积极的诱导方式为上策,采取消极的诱导方式是违背职业道德的。况且,消极的诱导有可能引起对方的抵触情绪,甚至遭到不良后果。

#### 5. 期限

大多数产品的引进时期只有几年时间。但大市场营销战略的实施往往需要更长的时间。因为需要打开的大门太多了,而且,如果产品对公众来说是新产品的话,还需要做大量工作来对目标市场进行指导消费的教育。

#### 6. 投资成本

由于大市场营销的开拓工作需要很长时间的支持,而且需要支出额外款项以赢得各方的配合,因此投入的成本更高。

## 7. 参加的人员

市场营销问题一般由产品经理来处理,他凭借广告专家、市场研究人员及其他专业人员提供服务来开展工作。而处理特大市场营销的问题需要公司内外更多的专业人员参与其事。包括最高管理人员、律师、公共关系和公共事务的专业人员等。大市场营销的计划及其实施需要更多的人员参加,需要更多的协调工作。例如:荷兰皇家航空公司在设法取得其在台湾的着陆权时,公司总裁亲自参与,公司国际部则充分利用它与台湾官员的联络关系,公共关系部负责发布有利于公司的新闻特写,并安排记者招待会,公司的律师参加谈判,保证合同内容的完善。

虽然进入封闭型市场需要一些新技能,但营销专业人员不需要经过专门训练来掌握这些技能。而需要他们做的是开阔眼界,搞清楚进入这些市场需要哪些技巧,并通过协调各种专业人员的合作关系以期共同努力达到预期目标。

### 大市场营销的运用方式和步骤

一般说来,公司运用大市场营销战略有三种基本方式:

#### 1. 提供报酬

这种方式应用最广,而且人们已越来越多地采用下列更有效、更巧妙的报酬方式:

(1)给予回扣。日本企业就经常在其国际经营活动中采用这种方法,并屡屡获得成功,下面就是一个这方面的例子。早在1963年,日本几家电视机生产厂家共同制订了“控制价格”,即最低出口价格。尽管该控制价格比美国电视机平均便宜40~60%,但没有触犯反倾销法,从而合法地进入了美国市场。当时由于美国企业采取了降低利润、提高劳动生产率、向海外订购部分廉价组件等对策,使日本的“控制价格”还不足以摧毁美国的电视机产业。要把美国企业排挤出市场,还得把价格订得更低,但又不能因此触犯反倾销法。于是,日本企业决定采用提供回扣的办法:在美国海关署申报时,报“最低出口价”,私下里则把最低出口价与实际倾销价的差额部分作为回扣提供给美国进口商。日本人很快找到了美国最大的零售经销网——西尔斯公司。后来,同意接受日本倾销电视机的美国零售商竟多达80多家。

为了给回扣以伪装,三洋公司提出了“忠诚补贴”的方式。1971年,

三洋在巴塞尔的瑞士银行开了一个特别户头,每月都开出 15 万美元以上的支票,两三天后,瑞士银行的纽约分行就给西尔斯开一张面额相同的支票,在美国发出的支票上,绝不写三洋的名字,由三洋派一个秘密使者将支票交到西尔斯,从而转进西尔斯的特别帐户。有的日本企业如东芝做得更直截了当,如对西尔斯购买其他商品,东芝等企业采用信用赊销的办法,以抵销西尔斯多支付的那部分款额,作为回扣。

由于日本产品价格低廉、销量甚大,更主要的还在于能得到大笔回扣,西尔斯逐步扩大了对三洋、东芝的购买量。这样一来,过去一直把大部分产品交给西尔斯包销的美国厂商沃维克公司,销路日益缩小,它的资产终于以破产价格被三洋接收了。

(2)在协议中提供优惠条款。如美国西方石油公司的哈默 1966 年去利比亚参加投标。同时参加投标的还有 40 多家公司。普遍认为,这些实力雄厚的垄断巨头们一举手就可以把西方石油公司推倒。但哈默采取了与众不同的投标方式,他迎合利比亚人的民族意识,在投标书的正文中特别写道:西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中取出 5% 供利比亚发展农业之用,在国王和王后的诞生地库夫拉附近的沙漠中找水源。此外还允诺:一旦在利比亚取出石油,西方石油公司将同利比亚政府联合兴建一座制氨厂。揭榜时,哈默竟得到两块租地,使巨头们大吃一惊。

(3)提供专业知识或信息。具体做法是:若对方予以合作,将向其提供一定的专业知识,技术协助或提供某些特殊的信息。

### 2. 利用合法权和声望

这种方式是与权力联系在一起的。例如:日本首相要求日本电器公司把摩托罗拉公司列入批准的供应商之一,因为首相有提出这种要求的合法权。

利用声望,可以使竞争对手妥协甚至退出竞争。对声望的运用往往以洞察竞争对手的心理状态为前提。堪称世界首富的保罗·盖帝就曾因运用“声望”而获得成功。当时,有一块名叫“南西泰勒份地”的石油开采权状准备公开拍卖,由于蕴藏量丰富,吸引了很多资金雄厚的竞争对手。人们预测,拍卖价一定会超过 15,000 美元。保罗请了一位在一家重要银行当副总经理的朋友参加拍卖会,让他为保罗出价,但不说明是代表他。看到这位银行家出现在拍卖会,其他的人不自觉地联想到:

“这位银行家可能代表某家主要的石油公司，他出的价一定会高于别人。”这样一来，别人就根本不想再出价了。结果，保罗竟以令人惊讶的500美元的低价，买到了石油开采权状。

### 3. 商业强制与非商业强制

前者是指运用商业性手段，迫使对方同意某项业务。而遇到对方根本不接受任何诱导时，公司也可能采取威胁手段，这就是非商业性强制，如扬言取消给对方的援助等。但这种方法往往起到相反的效果，使用时需谨慎。

大市场营销的三个步骤是：

#### 1. 探测权力结构

经营者必须首先了解目标市场的权力结构。权力结构主要有三种类型：

(1)金字塔结构。权力集中于统治阶层，它可以是一个人、一个家族、一家公司、一个行业或一个派系。中层是贯彻统治层意图的，下层是执行者。早年，纽伦堡的法伯铅笔公司垄断着世界的铅笔生产，法伯家族集团成了金字塔权力结构的统治层。该集团作出规定：不准有铁路从纽伦堡通向富尔特，也不准有轨电车在当地行驶，目的是不让别人混进来盗走制造铅笔的秘方。哈默通过深入调查了解到，该权力结构的做法已引起其下属一个高级技师的不满。于是哈默毫不犹豫地以高价挖走了这位技师，并把原料和设备偷运出来，建成了世界上最大的铅笔厂之一。

(2)派系权力结构。这是指在目标地区中有两个以上的集团(权力集团、施加压力的集团、特殊利益集团)勾心斗角。在这种环境下，公司必须决定与其中哪些集团合作。而一旦与某些集团结成联盟，往往会影响与其他派别的友好关系。

(3)联合权力结构。各权力集团组成临时联盟，公司必须通过与联盟合作才能达到目标，或者另组成一个对应的联盟来支持公司。

在弄清权力结构后，公司必须对各方实力进行评估对比，作出相应的决策。

#### 2. 设计总体战略

在进入一个封闭型市场时，公司必须先了解各集团中谁是反对者、中立者和同盟者。可供选择的总体战略有：

(1) 补偿反对者所受损失,使之保持中立。应把对受害者的补偿包括在总成本内。

(2) 将支持者组成一个联盟,以壮大自身的力量。

(3) 把中立者变为同盟者。这需要对中立者施加影响和提供报酬。

设计总体战略往往与运用政府机构的权力联系起来。在这方面,日本的做法比较突出。《日本经济飞跃的秘诀》一书披露:“日本通产省每年从自行车及汽车赛这种赌博收益中向工作母机产业提供大约 10 亿美元的补助”,70 年代末,当世界性经济萧条出现长期持续兆头、全世界工作母机需求量暴跌、欧美厂家全面紧缩时,日本企业则利用通产省提供的巨额资金和多方支持,“不近情理”地扩大工作母机的生产。当萧条过去,需求量重新回升时,日本生产的工作母机占领了大部分欧美市场。这一成功之举被美国人称为“瞄靶作战”。美国同行痛心疾首地说:“美国的工作母机业界从整体上说遭到了很大的挫伤”。

### 3. 制定实施方案



图 1.1 线性排列法

(2) 多线性排列法:

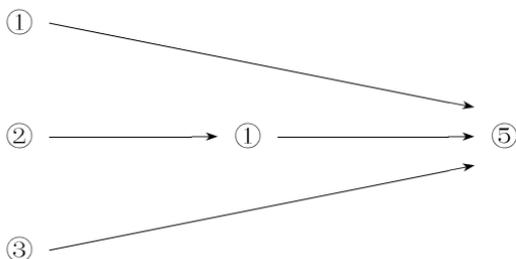


图 1.2 多线性排列法

实施方案规定由谁负责哪些工作、何时完成、在哪里完成以及怎样完成。这些活动的顺序可按两种方式排列:线性排列法和多线性排列法

(见图 1.1 和图 1.2)。

(1)线性排列法:

符号表示:①与权力集团和利益集团联系和合作;②与经销商联系和合作;③与供应商联系和合作;④对消费者进行宣传;⑤营销目标。

## 二、市场营销战略与战术

### □ 市场营销侧翼战原则

对大多数市场营销经理来说,进攻和防御是自然战略。行业领导者防御,其他公司都进攻。这样,还有什么新战略?答案是侧翼战。大多数经理都可能会把它看作一种在市场营销方面没任何应用价值的军事概念。实际上并不是这样。侧翼战是市场营销战中最富新意的作战方式。

从市场营销和军事两方面看,侧翼战是一种大胆的举动,一场下大赌注的赌博。其实施必须以每日每时的周密计划为依据。你可能会说,将领接受进攻和防御任务是其职业的一个很正常的方面,但为了生存,他也常常要选择侧翼战。它最有希望取得一场巨大而惊人的胜利。与其它战争形式相比,侧翼战更需要有关的原则和知识,以及设想如何在进攻发起后扩大战果的能力。这些要求与一名优秀的国际象棋大师所具备的技艺非常相似。

#### 1. 侧翼战原则

(1)侧翼战原则之一:一场漂亮的侧翼战应是如入无人之境。你不能把自己的伞兵空投到敌人机枪阵地的高地上,也不能把侧翼战的产品直接送入对手已在市场上站稳脚跟的产品的“虎口”。市场营销侧翼战不一定要推出与众不同全然不同的新产品,但它必须有创新和独到之处。因此,潜在顾客一定会将其归入新产品系列。

数字设备公司利用一种小型电脑向 IBM 公司发起侧翼攻击,人们称这种新产品为“迷你电脑”,与 IBM 公司的大型电脑正好相反。这个例子可能并不明显,但侧翼战成功与否通常取决于你创造并保持某一

种独特风格的能力。有时这样做是十分困难的,尤其是防御方会竭力通过否认这种新东西的存在来削弱进攻的威力。这一点是可以预见的。传统的市场营销理论称之为市场细分,即寻找有利的子市场或别人注意不到的市场空隙。这是一个重要的限制条件。为了发动一场名副其实的侧翼战,你必须首先占领有利的市场。否则,就仅仅是一场对防御阵地的进攻战。

侧翼战和进攻战是截然不同的。无防御的某个山头或某个子市场可用一个班的兵力拿下它,如果同样的山头防御牢固的话,则需要整个师的兵力尽最大努力去攻取。侧翼战技艺需要非常卓越的预见能力,其原因就是在一场真正的侧翼战中你要推出的新产品或新服务项目必须有所创新。

这一要求使得 B 型学习电脑十分难堪,因为它平淡无奇,很少有人使用。当米勒公司用莱特牌啤酒向同行发起侧翼攻击时,其淡啤酒的目标市场是什么?当然,是姿朴(Zip)牌啤酒。现在,美国人消费的 3500 万桶啤酒,大多数是由米勒公司生产的。

对于一名传统型的市场营销人员来说,出售没有市场的产品是相当困难的。但是,如果你想发动一场成功的侧翼战的话,这也正是你必须努力去做的事。如果不能开市大吉,生意又将从何而来?它来自于你侧翼攻击其一般部位的竞争对手。敌方兵力分散是一场侧翼战成功的必备条件。侧翼战能够产生巨大的能量,竞争对手要想阻止这种进攻也是极其困难的。

当梅塞德斯·奔驰牌汽车在超豪华型汽车市场上侧翼进攻通用汽车公司凯迪拉克牌小汽车的时候,这一攻击恰到好处,刺激了凯迪拉克的主顾去购买梅塞德斯牌汽车。然而,凯迪拉克的主顾毕竟习惯于购买最高级的。就在推出高价萨维尔牌汽车之后,凯迪拉克便在一定程度上收复了失地。

(2)侧翼战原则之二:战术奇袭应成为计划的重要因素。从实质上讲,侧翼战是一场奇袭战。在这方面与进攻战或防御战有所不同,后者基本上是能估计到的。(如果福特汽车公司准备进攻通用汽车公司,就必须先进攻雪佛莱和凯迪拉克之间的某些地带。)可是,侧翼战就不同了。最成功的侧翼运动是完全不可预测的。突袭性越大,行业领导反击和收复失地所需要的时间就越长。

突然袭击还可以打击竞争对手的士气,使其销售队伍暂时受挫。不幸的是,大规模的侧翼运动时常由于市场试销或过多的市场营销研究而导致失败,因为这样做会使战略意图在竞争对手面前暴露无遗。一个很典型的例子是达特利尔(Datril)牌止痛药,由于市场试销提醒了强生公司的潜在危险,所以达特利尔完全丧失了成功的良机。通过市场试销规划的侧翼战不免有些自相矛盾。如果市场试销失败,整个计划也就泡汤。如果试销成功,则会提醒强有力的竞争对手们采取有效措施将你置之于死地。

如果这个行业领导者愚蠢到忽视你的成功的市场试销又将如何呢?当然,你大概能够在全国范围内推出自己的产品和服务项目,并取得巨大的成功。换言之,你可以用手在自己身上画十字作祈祷,希望竞争对手不去注意你在干什么。你可能会幸运。而另一方面,你也许会冒险干一些诸如违反某项军事计划原则的事:把你的战略建立在敌人能够干些什么的基础之上,而不是仅仅建立在敌人可能会干些什么的基础之上。

(3)侧翼战原则之三:追击与进攻本身同等重要。这是一个广为流传的原则。克劳塞维茨说:“没有追击,便没有战果累累的胜利。”然而,有些公司在前进之后又退却了,这类公司实在太多了。它们实现了市场营销初期目标之后,就把各种资源投在其他地方,不再继续努力。这是一种失策之举,尤其在侧翼运动中更是如此。有句古典的军事格言:有增援者胜,半途而废者败。

假设某家公司有5种产品,其中,3种是成功的,2种是失败的。你认为哪一种产品应首先引起最高管理部门的注意?对了,是失败的产品。实际上,恰恰应是采取相反的选择,即舍弃失败的产品,把有限的财力投入到本公司牌子最硬的拳头产品上去。这与股票市场上的赚钱的基本原则完全相同:杜绝亏损,扩大赢利。但是,感情因素常常超出经济因素,这也许就是许多公司与成功无缘的原因。他们容易忽视未来,把所有的市场营销资金都花费在努力扭转以往犯下的战略性失误上面。

当你拥有的某种侧翼进攻产品开始取胜时,你应再接再厉加油干。你的目标应该是一胜再胜。市场营销部门往往强调保护本公司免遭失败。它们将大部分时间和精力用在保护老产品和已有的市场上,根本不思进取。

建立牢固阵地的最佳时机是在刚刚推出令人新奇的新产品之初，那时竞争不甚激烈或逐渐减弱。这是一种很少能够长期享受的奢侈品。近年来，大规模侧翼战成功的实例都有过可观的预先成功，如梦幻牌(Fantastic)喷射清洁剂，克罗斯普(Close-up)牌牙膏和莱特牌啤酒等就属这种情况。失败乃成功之母。在行业领导者用一系列仿效产品阻止你有进攻并将你击败之前，运用你的市场营销力量迅速把产品打入市场是至关重要的。

如果你在一场成功的侧翼战之后没有能力紧接着再次发起攻击的话，又该怎么办？这种情况在许多行业(如汽车、啤酒、计算机等行业)也确实存在。可能一开始你就不应该发起一场侧翼战而应当打一场游击战。市场营销的历史充满着许多初战告捷的侧翼进攻的故事，然而最终都以资源缺乏、后劲不足而失利。

你是否还记得阿尔塔(Altair)之战？它是在1975年由一家叫做米茨(MITS)的公司挑起的。阿尔塔是世界第一台小型电脑的牌号。不过，由于米茨公司缺乏连续进攻的资源，只得于1977年出售给一家企业集团，2年后即告破产。

米茨公司的寿命总共还不到4年。(其创始人埃德·罗伯特用阿尔塔的利润收入购买了佐治亚州的一个农场。)无论从哪个方面看，阿尔塔都是自我成功的牺牲品。它所开拓的是一个巨大的市场，最终吸引了资源更加雄厚的大公司。

大多数公司将再也没有推出个人电脑的机会了。它们将不得不满足于推出更平庸的产品。在你的产品目录里，你将怎样抓住侧翼进攻的机会？让我们回顾一些典型的侧翼战例吧。

### 2. 侧翼战类型

(1) 低价侧翼战。低价侧翼战是一种最明显的侧翼战形式。其优势便于进入市场。毕竟每个人都想省钱，而要想靠降价来挣钱却不是件容易事。降价的诀窍是在顾客不注意或不关心的方面降低成本，这是一种不露声色的方法。15年前，天天旅店(Days Inns)在最廉价普通汽车旅馆市场上向假日旅店(Holiday Inns)发起了侧翼进攻。天天旅店在当今美国的小旅馆连锁中位居第八，该店是利润收入最高者之一。

巴吉特公司(Budget)在最廉价的出租汽车市场上曾向赫兹和艾维斯公司发动过侧翼进攻。现在，巴吉特公司在出租汽车市场上为争取第

三位正与国民公司激烈作战。但是,请注意乘胜追击原则的重要意义。巴吉特是首先迅速扩展业务的出租汽车公司,目前,它在全世界 37 个国家拥有 1200 多个出租汽车点。这种迅速运动的追击战使得该公司一直遥遥领先于那些盲目模仿低价竞争的公司(如道勒、施利夫蒂、伊考诺·卡尔等)。

1975 年,一家叫做赛文(Savin)的公司乘施乐公司不备,推出了日本理光公司生产的小型廉价复印机。赛文公司不久在广告中夸口说,它在美国市场上投放的复印机比施乐和 IBM 两家公司的总和还要多。在航空业,人民捷运(PEOPLEExpress)公司正在利用传统的低价格、无修饰战略获得迅速发展。

(2)高价侧翼战。心理学家罗伯特·B·萨尔迪尼经常讲述有关亚利桑那州一家珠宝店发生的故事。这家珠宝店的一大批绿松宝石长期无人问津。只是在一次旅行前,店主草草写了个字条交给她的销售经理:“假若生意如故,价格 $\times 1/2$ 。”也就是说,为了使这批宝石尽快脱手,即使亏本也在所不惜。当她几天后返回时,那些绿松宝石早已售完。不过,这是因为售货员把那张潦草的字条中的  $1/2$  错看成了 2,这批宝石才会全部以原价格的 2 倍(而不是半价)卖出。

许多产品实行高价反倒带来利润。这种定价方法能使产品增加信誉。例如,欢乐牌香水的广告就自称是“世界上最高级昂贵的香水”。该产品的定价为企业带来了丰厚的利润。

高价侧翼运动战的有许多机会。以爆米花为例,1975 年亨特·维森公司耗资 600 万美元为奥维尔·莱德贝彻公司的高米牌爆米花作广告。(那一年,各种爆米花的销售收入只有 8500 万美元。)由于售价比市场上的领先品牌高出 2 倍半,奥维尔·莱德贝彻公司成了“暴发户”。4 年后,它成为全美国爆米花领先品牌,尽管其标签上写有“世界上最昂贵的爆米花”的字样。甚至像超级市场这种“低价堡垒”也可以用高价来攻击。高米超级市场出售质量精美的商品,如已开始经营的龙虾肉、块菌、鱼子酱,以及日用的狗食食品和清洁剂等。在美国东海岸,格兰德联合公司也开设了 34 家名为“食品商场的美食家超级市场。在明尼波利斯,拜尔利是一个装饰有地毯走廊和水晶枝型吊灯的 6 家商店组成的小型连锁公司,它是美国一流设计师设计的超级市场。

另一个典型的高价侧翼战实例是“哈根·戴兹”,这是一种超级高

价冰淇淋的牌号。它是第一种高蛋白脱脂肪型冰淇淋。现在,其销售量超过了所有其它各种高价冰淇淋的总和。

几乎所有种类的商品都有企业开展过成功的高价侧翼战,从汽车业(梅塞德斯—奔驰)到银行业(摩根·格瓦兰延)和啤酒业(梅芝劳勃),从肯科达飞机到肯科达手表,几乎所有产品或服务都在为高价进攻提供了金色的良机。为什么高价能比低价创造出更多的市场营销机会?一是由于潜在购买者总是把价格同质量等同起来,认为“一分钱货一分货”;二是由于高价所具有的潜能可带来更多的边际利润,高额的边际利润使得公司能在一场侧翼战的关键性追击阶段筹措到充足的资金。

(3)小型产品侧翼战。以小型产品发动侧翼战的典型实例是日本索尼公司,它利用集成电路首创了一系列富有新意的小型产品,包括“图美”(Tummy)电视机、“沃克曼”收音机和“沃奇曼”袖珍电视机等。然而,最典型的侧翼进攻当首推甲虫型汽车。自从大众汽车公司成功地从侧翼打击了通用汽车公司以来,美国汽车业至今还没有发生过类似事情。

通用汽车公司生产了大型号的轿车,大众公司推出了小型轿车;通用汽车公司的发动机装在汽车的前部,大众公司则把它设计在后面;通过汽车公司的轿车外表美观,甲虫型汽车相貌丑陋。“想想小型车!”作为一家对“底特律堡垒”突袭的大众汽车公司的广告说,这是一场典型的侧翼进攻。然而,大众汽车公司在第一次机会到来之际就开始考虑大型号汽车了。它相继推出8座小型客车,4门411型和412型轿车,娱乐用达夏(Dasher)汽车以及吉普型大众汽车。“各种大众车竭诚为大众服务”,这则力图大众车为所有消费者喜爱的广告如是说。

从市场营销的观点来看,大众汽车公司在同一品牌下涉及的不同产品太多,从而分散了自己的兵力,这是一种危机四伏、不堪一击的编队方式,之后发生的事情是不难预料的。丰田、达特桑、本田等日本汽车突破了大众汽车的薄弱防线蜂拥而入。

大众汽车曾一度在美国进口轿车市场上占据了67%的份额,其年销售量相当于美国第二大进口商的19倍。而现在,它连美国进口车市场的7%还不到。该公司已经完成了它的整个周期。小型产品使大众车强大,大型车又使之走向弱小。

(4)大型产品侧翼战。市场营销侧翼战的另一位先驱是海德滑雪用品公司的创始人霍华德·海德。他将自己的滑雪用品公司卖出后便转向了网球,并开始考虑大型产品。1976年,海德的普林斯制造公司推出了特大型号的网球拍。尽管人们讽刺地叫它骗子公司的网球拍,但这种新颖的普林斯产品还是控制了高质量的网球市场。到1984年,其市场占有率已达30%。

这一切对于普林斯公司来说还是不够的,更确切地说,它最近购买了普林斯公司的奇斯·布罗·庞茨公司。这样,普林斯又推出了一系列中号的网球拍,比最早推出的普林斯产品缩小25%。人们由此可望看到历史的重演。普林斯利用大号产品获得成功之后,又开始考虑生产小号产品,并且正在这样做。用一位网球店店主的话来说就是,“他们没有和带他们进舞厅的人一起跳舞。”

(5)分销侧翼战。另一项有力的战略是侧翼攻击竞争者的分销方式。有时,你可以打通一条新的分销渠道去侧翼攻击壕沟防御且阵地稳固的竞争对手。手表一度几乎仅在高级百货商店和珠宝商店出售。自从天美时公司利用食品杂货店侧翼进攻已在市场上站稳脚跟的老产品之后,这种情况即告结束。爱芳是首创挨门挨户推销化妆品的公司,这是一种对若干种已经固定下来的分销方式的侧翼进攻(爱芳正在沿着富勒刷子公司和其他公司开辟的道路前进)。可能打击力最强的侧翼进攻是由哈尼斯发起的。70年代初期,哈尼斯的“莱格斯”(Leggs)牌裤袜售价低廉,在作品和杂货批发商店的货架上销售成功。在新颖的包装和强大的广告攻势支持下,莱格斯在5年内就占领了整个裤袜市场的13%。

(6)产品样式侧翼战。自从宝洁公司的浪峰牌牙膏获得了美国口腔协会的批准并迅速高居牙膏市场销售首位以来,至今再也没有任何一种牙膏能取代它的地位。然而,从那时起已有几个品牌的牙膏利用产品样式通过侧翼运动取得成功。

第一个品牌是在70年代初期由莱佛公司推出的。当时,莱佛公司觉得,一个看去像清洁漱口剂的产品将使消费者感受到清洁剂气味。然而,假如用它来刷牙的话,还需要加入磨蚀剂。莱佛的两位科学家发现了二氧化硅磨蚀剂,它从未加入牙膏之中,有可能使牙膏按配方制成一种半透明的胶滞体。最后,莱佛推出了“克劳斯普”牌牙膏,其清洁

胶滞体呈红色。这种牙膏在销售中一举跃居第三位。

你可能会认为这种胶滞体的配方是实验室里某次偶然发现的结果,那你就错了。“克劳斯普”牌牙膏的概念是牙齿刷牙物和漱口剂红色清洁胶滞体的合成物,这也是一种市场营销战略。这两位科学家积极寻找能使这一概念付诸实施的混合物,其中蕴藏着优秀战略思想带来的战术利润。如果你知道了它就是刻意寻求的东西,那么,当你碰到它的时候你就能非常容易地认出它。莱佛的下一步骤也是匠心独具的。它决定在“克劳斯普”牌牙膏里添加氟化物,目标市场是6~12岁的少年儿童。不过,莱佛没有重蹈大众汽车公司的覆辙,它没有扩展自己的战线,没有推出含有氟化物的牙膏。它设计了一种新的品牌,取名艾姆(Aim)。大规模的牙膏战一直是在消费者口腔里决胜负的。少年儿童喜欢甜味牙膏,他们的选票通常可以决定整个家庭使用牙膏的品牌。艾姆是种含有氟化物的甜味胶滞体,如同“克劳斯普”一样,它也创出了牌子。这两种品牌的牙膏已占有20%的市场份额。

然而,一家叫做毕肯(Beecham)的公司证明了用新鲜气味加上以少年儿童为侧翼进攻目标的途径不止一条。在艾姆的知名度有了惊人提高的几年之后,毕肯推出了阿克·弗莱什(Aqua-fresh)这种对牙齿有双重保护作用的牙膏。它与艾姆有着明显差异,它是一种白色牙膏(出于争夺少年儿童的考虑)加上蓝色胶滞体(带有清洁气味)的混合物。

作为一种观念,不同样式的牙膏,其发动侧翼战的方式也是多种多样的。几乎所有产品都适用这种技术。例如,条形肥皂作为市场营销历史最悠久的产品之一,它至今在一系列添加剂肥皂中幸免淘汰之厄运。多年来,市场上一直畅销着含香料、除臭剂以及润肤霜的肥皂。最新型的肥皂是软性皂,它是液体皂的雏型。软性皂证明了首创的重要性。在一段时间内,液体皂占到肥皂市场的50%。今天,大多数仿制品已不复存在,而软性皂却居首位。

(7)低卡路里侧翼战。在许多人都为发高烧所折磨的年代,斯托夫公司推出了“林·魁辛”(无脂肪熟菜),它是一道单独上桌的冷冻主菜,所含卡路里不到300。人们的兴趣突然间发生了变化。全美各地的健康俱乐部如雨后春笋般地纷纷出现。难怪林·魁辛取得了持久的成功。在不到一年的时间内,它已占领了美国10%的冷冻主菜市场。斯托夫颇

具古典军事雄风，它在一场大型推销攻势中推出了这一产品。它不是蹑手蹑脚地潜入市场，也没有进行广泛的市场试销。林·魁辛的广告宣传也是声势浩大的。在第一年，其广告费为所有冷冻主菜广告费总和的1/3。同时，斯托夫还具有古典的追击雄风，继续保持着林·魁辛对竞争者的强大压力。随着这一品牌的成长发展，它控制了冷冻熟菜市场，有效地阻截了竞争者的攻势。

### 3. 侧翼战成功的要素

侧翼战不属于那些胆小鬼和优柔寡断者。它是一场有可能大发横财同时也有可能倾家荡产的赌博。而且，侧翼攻击更需要有想象力和预见力。大号网球拍是否有市场？在普林斯有所行动之前，根本就无所谓大号网球拍的市场。

重视调查研究的市场营销经理们时常感到侧翼战相当难以实施。他们总想用调查研究来取代预见。“您想用一只大号网球拍吗？麦肯罗先生？”这是个任何人都无法回答的问题。潜在购买者无法知道如果将来他们的选择有了很大改变后可能会买什么商品。一场漂亮的侧翼战能对顾客的选择产生实际影响。

“您愿意花 2000 美元买一台个人电脑吗？”10 年前大多数人都会说不愿意。而今天，他们中的许多人正从兰德电脑商店走出来，手里拿着苹果机和 IBM 的 PC 机。侧翼战常常需要行业领导者的合作才能成功。这句话是对下述情况的错误解释，即 IBM 公司本身存在着小型电脑的潜在市场，它让苹果机得到了起步的机会。IBM 赠送给苹果机的礼物就是 4 年时间。设想一下你正在考虑发起侧翼运动，你能指望的时间又是多少？

观察市场形势的一种方法是阅读商业报刊。行业领导者通常会将其未来的打算公开化。如果它们已经处在明显的地位去阻止别人的某种发展，一般来讲，你就可以获得额外时间。在它们能够模仿你的行动之前，它们不得不吞下自我主义的苦果。这种情况可为您提供时间。

另一种因素是生产的领先时间。在通用汽车公司能够在市场上投放小汽车之前，大众汽车公司可望得到几年的时间。在汽车行业中，即使每年车型都变化，从设计到投产也需要 3 年时间。一辆完全新型的汽车（如超小型汽车）所需的时间更长。第一辆大众汽车于 1949 年打入新泽西州，直到 1959 年通用汽车公司才推出第一辆“考维尔”牌汽车。从

那时起,日本也介入了这场激烈的竞争,对美国发动了高速小型轿车的入侵战争。防御将领们深知,阻截一场入侵的最佳战场是在敌人尚未站稳脚跟的海滩。市场营销战也应如此。不幸的是,当通用汽车公司以及美国汽车业的其他公司花时间和精力去抗击这些小轿车时,这些进口车从海滩开往城市、乡村已有很长时间了。

### □ 市场营销游击战原则

在军事史上,中国、古巴、越南的经验都证实了游击战的威力。在商业上,游击战也具有有一种保存实力的战术优势,它使得小公司也有可能在大公司的领地上—显身手。

当然,规模的大小总是相对的。最小的汽车公司(如美国汽车公司),也要比最大的剃须刀公司(如吉列公司)大得多。但是,美国汽车公司应开展一场游击战,而吉列应进行的,则是一场防御战。可是,比你自己的规模的大小更重要的事情,是要看你的竞争对手的规模如何。市场营销战的关键是要按照竞争对手的状况,而不是根据你自己的情况,来决定你所应采取的策略。

#### 1. 游击战原则

(1)游击战原则之一:在市场上寻找一小块你足以防御的市场部分。这种“小”,可以是地理意义上的,也可以是数量意义上的,还可以是其它一些大公司难以进攻的方面。进行游击战并不能改变市场营销战当中的数学和哲学(大公司依然压倒小公司),只是一场游击战总是要求减小战争的规模,以便在力量上取得一种相对的优势。用一句通俗的话来说,即尽量使自己变成小池塘里的一条大鱼。

同样,地理上的细分也是实现这一目标的传统方法。在一些城市或小镇上,你总能发现一些百货商店、餐馆、旅馆,它们的规模要比希尔斯(Sears)、麦当劳和假日旅店在当地的分店大。且地方的企业可以根据地方的习惯来提供一些适宜的商品、食物和服务。

这倒不是什么新鲜的东西,几乎每一个地方企业都可以自动地做到这一点。真正的要点是,那些想要获得成功的游击者,必须在其它情况下,如市场部分的划分是十分清楚的情况下,也应该具有同样的思想方式。

例如,罗尔斯——罗伊斯(Rolls—Royce)正在汽车行业中,进行一

场高价格的游击战。它们在价值 10 万美元以上的汽车市场上取得了优势。事实上，它们已经拥有这一市场，没有人想在这里与罗尔斯——罗伊斯竞争。因为一方面，现存的市场太小，另一方面则是罗尔斯——罗伊斯至少要在竞争的开始阶段占有巨大的优势，数学意义上的优势如今正站在罗尔斯——罗伊斯的一边。

你曾听说过一个名叫幻想计算机(Computer-vision)的计算机公司吗？他们在 CAD 工作台方面，甚至比国际商用机器公司还要强大，这是一种典型的游击战略，即集中在一个能挡得住行业领导者进攻的小的市场部分或方面。例如，在计算机 CAD 方面，幻想计算机公司与国际商用机器公司相比，其市场份额是 21 : 19。这一现状应是幻想计算机公司的管理人员最为关心的事情，他们必须不惜一切代价让它保持下去。如果游击战开始在自己的地盘内吃败仗，那么这场战争将会很快地输掉。与其它事情相比，游击战更需要取得市场领导者的信任，哪怕这一市场再小，也是如此。

在某些方面，游击战与侧翼战看起来有些相似。你可能会说，罗尔斯——罗伊斯就是一个在高价方面展开进攻的侧翼进攻者。其实，在侧翼战和游击战之间，是有着重大的差异的。一场侧翼进攻战的发动，大多故意地接近领导者的阵地，其目标就是逐渐榨取或肢解领导者的市场份额。梅塞德斯——奔驰(Mercedes-Benz)就是一个针对着凯迪拉克(Cadillac)的高价侧翼进攻者，它成功地从通用汽车公司的领地内抢走了一些生意，使得凯迪拉克不得不推出塞维尔(Seville)，以防御客观存在的地盘。但罗尔斯——罗伊斯所发动的，则是一场真正的游击战。从字面上来理解，罗尔斯——罗伊斯可能从其它别处抢走了一些生意，但它的战略设计并非是要夺取某个竞争者的阵地。罗尔斯——罗伊斯的经销商可能从另一个汽车经销商那里抢来了一些生意，但也可能是从一个市政债券代理商或一个珠宝商店那里抢来的。

至于游击战到底应在多么小的市场上展开，则是需要你来判断的地方。一般来说，要尽量挑选那些能足以使你成为其领导者的小的市场部分。可是，现实中的倾向则刚好相反，人们总是试图去攫取一个尽可能大的市场，这实在是一个错误。

你难得看到有什么公司会因其市场收缩得太小而衰败了，相反，你却经常能看到有些公司由于其过度的扩张——在太大的地域内、在太

多的市场中推出了太多的商品,而最终分崩离析!当然,有时候对一个游击者来说,改变其战略去进行某一侧翼的进攻,可能确实是一大诱惑。换言之,即诱导它试图通过逼近行业领导者并夺取它的阵地,来增加自己的市场份额。例如,为什么罗尔斯——罗伊斯就不应该推出一种更便宜的汽车,并从凯迪拉克、梅塞德斯——奔驰,以及 BMW 那里抢来一些生意呢?其实,关键的问题在于资源。游击者能拥有对付强大的竞争者所必需的人力财力资源吗?有时候也许会有,但更多的时候是没有!为了同一个大的团体相比较量,游击者有时忘掉了他们必须因此而放弃他们的游击阵地,进入到一个开阔的地带中去。

那么,为什么游击者就不能二者兼顾,既保持其游击阵地,同时又发起侧翼进攻呢?为什么罗尔斯——罗伊斯就不能在继续销售其价值 15 万美元的汽车的同时,也销售价值 5 万美元的小汽车,以向梅塞德斯的顾客发起一场侧翼进攻呢?对这一思考方式,我们称之为“货色扩张陷阱”。一个品牌不能同时承担起两种不同的观念!低成本的罗尔斯——罗伊斯必将削弱它在高价产品市场中的地位,且经常地,低价的产品也卖不出去。试想谁会愿意买一辆便宜的罗尔斯——罗伊斯轿车呢?这不仅是理论上如此,实践中也同样是如此。在 30 年代,派卡德公司(Pacard)推出了一种低价形象的高价汽车派卡德·克里帕(Pacard Clipper),结果,便宜的克里帕汽车卖掉了,而高价的汽车则卖不掉。是派卡德商标从汽车行业中消失的最主要的原因。

另外,集中也是二者不能兼顾的原因之一。从它的属性来看,游击战总是从有限的力量开始发展起来的。因此,为了生存下去,游击者必须坚定不移地抵制扩展的诱惑,因为那样只能带来灾难。

(2)游击战原则之二:不管你多么成功,但永远也不要像领导企业那样行事。对一个开展游击战的公司来说,它为其董事长订购第一辆凯迪拉克大型高级轿车的日子,也即是这一公司将走下坡路的开始。

大多数开展游击战的公司都很幸运,因为他们的领导人大多没进过哈佛商学院,没有学过怎样像通用汽车公司、通用电力公司,以及通用动力公司等那样来开展其市场营销活动。当然这并不是说,世上的商学院就从来都没有培养出来过优秀的领导人员,相反,它们培养出来过!但却是为大公司培养的,正是这些大公司的历史构成了他们全部课程的核心。但是,游击战的战略战术,与那些运用于《幸福》500 家以上

的大企业的战略战术,是截然相反的!成功的游击者的经营要依赖于一个不同的组织结构和一个不同的时间表!

让我们来看看一个大公司是怎样运转的吧。最典型的是,一般大约有一半以上的雇员是用来为另一些雇员提供服务的,公司只有一小部分的力量是直接对外的。只有他们才是真正地与其敌人,也即竞争对手作战的!而有些雇员在公司中干了多年,却从来没有会过一个顾客,没有见到过一个竞争对手的人员,这些人就是美国企业中的“厨师和理发师”。

一个开展游击战的公司应该消除这一弱点,使其在“火线”上的人员所占的比例尽可能地高一些。它应该抵制这些诱惑,如:描绘出正规的组织结构图、职业说明书、经历状况,以及其它一些繁琐的组织程序,而应尽其可能地使所有的人都成为作战人员,而不是职员。况且,简洁的组织结构不仅仅只是把其力量更多地投入到战斗中去的一个策略,它也能有效提高游击者对市场所发生的变化反应速度。“杰克应该是敏捷的,杰克应该是迅速的”,这一古老的格言,是对那些想建立起强大的游击阵地的杰克们的最好的忠告。

另外,一个开展游击战的公司还可以在决策的迅速制定上,因其规模较小而获得优势。这一点在它和一个大的全国性的公司(它的迅速决策即意味着用6个星期的工作来取代平时6个月的工作)展开竞争时,可望成为一笔宝贵的财富。

(3)游击战原则之三:一旦被注意,就要准备着撤离。一个撤退了的公司还可以在某一天再次出现并展开战斗!

这一忠告是由切·格瓦拉提出来的。如果战斗转为不利于你,那么就要毫不犹豫地放弃一个阵地或某一产品。一个开展游击战的公司不应将资源浪费在一场失败的战争中,它应该迅速地放弃掉它,转移到其它地方去,这也就是机动灵活性的优势所在,是一个简单的组织结构真正得到报偿的地方:一个开展游击战的公司无须经受大公司所常遇到的那种内部摩擦或压力,就可以开辟一些新的战场。

较少的领导和职员,也可以成为一个有利的条件。如果你是公司拉丁美洲业务部的执行副经理,那么,当公司试图放弃拉丁美洲的市场时,你必然会竭尽全力地去争斗,以保住你自己的位置。在一个大企业中,许多内部的争斗在事情本身开始改变之前,就已经展开了。而一个

小公司则可以没有丝毫内部的动荡就改变它的状况。

在另一方面,撤离的反面就是攻入。当发现了一个市场机会时,开展游击战的公司应该利用其灵活性,迅速地进入这一市场。在一个小公司中,一个人的灵感有时就足以推出一种新产品;而在一个大公司中,一个同样的设想可能会在会议桌上被埋没几个月。鞋类进口商罗伯特·盖蒙因其在散步或打网球时,不知道怎样处置它的钥匙,而引起了口袋上的变革。因为这一不便使盖蒙先生推出了康加罗——一种在其一侧带有拉链小口袋的运动鞋。这使它的销售额迅速地上升了,一年几达7500万美元。

有时候,一个开展游击战的公司可以进入并接管被某一全国性品牌因种种原因而放弃掉的阵地。当这一市场仍然存在时,一个游击者经常能迅速地进入,填补这一真空。当来利食品公司(Nalley's Foods)发现卡夫公司(Kraft)正在减少供应它的人造蛋黄酱时,来利在9天之间就迅速地推出了它自己的一种与之相类的产品,国际橡胶公司(International Rubber)——肯塔基州路易斯维尔市的一个小公司,现在正在生产市场上最贵的辐式轮胎,并通过那些同米奇林公司(Michelin)放弃其“每个城镇都有经销商”的特许经营系统而被激怒了的、高质量的经销人员,来销售它的产品。

### 2. 游击战类型

(1)地域游击战。几乎任何一个全国性的产品或服务,都有可能某一地域内被攻破,这是一种典型的游击战术。《商业周刊》、《幸福》和《福布斯》等,都是强大的全国发行的商业杂志。如果你再想发行一种全国性的商业杂志,那将是极其困难的,代价也必然十分高昂,说不定成百万美元投进去了,成功的希望依然很渺茫。但是,转过来看看,你会发现城市性商业杂志却还在迅速的发展中。当地区商业杂志协会于1979年刚刚成立时,它只有19种刊物,5年以后,它所发行的刊物已达88种之多且发行量颇为可观。拥有8种极低的美国城市商业杂志有限公司的董事长米歇尔·K·鲁索说,他每种周刊的发行额差不多能达到75万美元。

克雷恩的芝加哥商业周刊是一个典型的成功的游击战案例。它是由克雷恩通讯社在1978年创刊发行的。这一周刊花了3年时间才打进黑人读者中去。如今,克雷恩的芝加哥商业周刊有千万家订户,其续订

率惊人地高达 75%，税前边际利润据说是在 25% 到 30% 之间。当然，千万份的发行量如果同商业周刊的 80 万份发行量比较起来，似乎没有什么值得大惊小怪的。但是，《商业周刊》这一大型的全国性杂志，在芝加哥地区的订户，也不过只有 3.6 万家，因此，克雷恩的商业周刊至少在芝加哥地区是胜于《商业周刊》的。

但是要注意，游击战并不能改变市场营销战中的数学哲学，相反，一个游击者应尽量缩小战争的规模，以取得某种相对的力量优势。几乎任何行业都足以用来说明有关游击战的经营观念。就拿银行业来说吧，你几乎在每一个城市或地区都可以发现一些小银行的存在，且它们一定知道怎样去和大银行展开竞争。在纽约这个大都市中，大通曼哈顿银行 (Chase Manhattan) 和花旗银行 (Citibank) 在金融领域城中居于优势地位。但是，一些小的银行通过游击战战术的运用，在各自的区域内干得非常漂亮。其关键是以其声誉作为开端，再不断加强其地方特色。联合泽西银行 (United Jersey) 和长岛信托公司 (Long Island Trust) 等都表明了这一点。

同样，许多游击战式的经营方式也已进入了航空业。其中有些是成功的，但也有一些因试图扩充其经营规模而失败了。人民捷运公司 (PEOPLExpress) 开始以低收入顾客为其目标展开了它的游击进攻，后来，它购买了许多飞机，并开辟了许多新的航线，最根本的是，它以放弃最初助它起飞的机动灵活性为代价，从游击战转为侧翼战。由于它没有足够的资源来与美国航空公司、联合航空公司，以及达尔塔航空公司展开竞争，因此，它的未来肯定是黯淡的。

(2) 顾客游击战。另一种典型的游击战战术是吸引一部分特殊的顾客——他们是按一些特定的因素，如年龄、收入、职业等划分出来的。

一种名为《有限公司》的杂志即代表了这种典型的顾客游击战。这一最早面对小企业主的全国性杂志，自从它于 1979 年发行以来，已经取得了非凡的成功。在它发行的第一年，就接了价值约 600 万美元的 648 页的广告生意，这是迄今为止杂志发行史上最为成功的第一年。《有限公司》的成功，是基于它的创始人伯纳德·A·戈迪亚斯的敏锐的洞察力的。他发现那些全国性的商业杂志，并不像它们表面上所说的那样，是“商业周刊”，在真正意义上，它们应被称之为“大商业周刊”，因为即使它的发行状况良好，达到 100 万份，相对于美国 500 万家的公司

来说,它的订阅率还是很小的。于是,《有限公司》成为最早出现在小业主市场上的开拓性刊物。有些游击战是把区域细分和顾客细分结合起来运用的。《大街》杂志——另一取得较大市场营销成功的公司,其发行对象只是曼哈顿岛上高收入的阶层。

(3)行业游击战。另一种典型的游击战略是集中在某一特定的行业中。如今,在计算机行业中,这一战略正以“垂直营销方式”而为人们所熟知。例如,有些计算机公司先选定一个行业,如广告业、银行业、或商业印刷业等,然后专门设计一些计算机系统,来解决那些只会在这一行业中出现的问题。有时候,这些系统既包括这一行业中所需的特殊的硬件,也包括一些特殊的软件。

加利福尼亚州的特瑞德设计公司设计了一种计算机系统,用来处理汽车零部件批发商所遇到的复杂的存货问题(一个典型的批发商要备有2万多种零部件)。现在,特瑞德每年所获的收益超过了100万美元,这对一个游击者来说,实是一个相当大的数目了。

行业游击者成功的关键,是要专而深,而忌广而浅。当一个行业游击者开始把它的产品零卖给其它行业时,可以预料它很快就会出现麻烦了。

(4)产品游击战。许多游击者通过某种单一的产品,集中在一些小的市场上而赚了不少钱。虽然它们的销售额从来也没有大到能够引诱同行业中较大公司的程度。例如,在过去的10年中,美国汽车公司每年卖掉10万辆以上的吉普车,在此同时,通用汽车公司有什么必要来生产一种吉普车式的产品,并每年销它一个三、四万辆呢?

不幸的是,美国汽车公司的战略思想却不似通用汽车公司这般通达。美国汽车公司在吉普车上赚的钱,统统被扔到同盟者、印考斯以及其它一些专门与雪佛莱竞争的轿车本身上了。而在美国汽车公司生产的小汽车里,最为成功的是那种四轮轿车,体型、驾驶室都是吉普车的鹰牌轿车。换言之,即是它充分发挥了它的吉普车方面的优势的产品。

另一个运用单一产品作战的游击者,是唐德默计算机公司。它生产的一种计算机在处理过程中出了差错都没有什么关系,故称之为“不停顿”系统。在这种计算机中,有两个处理系统,因此,即使有一个出了错,另一个仍可以继续运行。

(5)面向高收入消费者的游击战。在今天普遍较富裕的社会中,在

高收入阶层的消费者市场上,存在着许许多多的游击者,其中,斯太威钢琴、精工手表,以及脆斯来特食品加工机,即是著名的三例。

价值 250 美元的脆斯来特是一种典型的以高价来取代高销售量的战略,其价格 4 倍于其所花费的成本,但脆斯来特有足以为这种价差辩护的特色和新发明。

有些潜在的以高收入消费者为目标的游击者,正在犹豫着是否加入这一市场,他们担心他们所设计的品牌名称不具有神秘性,因而不能捍卫他们所要订的高价。因此,它们退让了,而以低价推出了他们的产品,有时,为了与此相适应,他们不惜降低质量、减少其特色。结果,这些新产品从来没有产生过神秘性,也从来没有达到过他们希望的高销量。实际上,他们在这里正好颠倒了因果。神秘性不是创造高需求或高销量的原因,高价格和高技师才是产生神秘性的原因,而这才能进一步创造出大量的需求来。因为高价格在分销系统中能够吸引人们的注意力:“嘿,看,那种产品怎么那么贵”,消费者不自觉地会想,然后,他们就会问个为什么,这自然会给你创造出一些机会来,让你向消费者解释这一产品订高价的缘由。这必然有利于提高产品的知名度,有利于扩大产品的销售。

但是,在利用这一策略时,你必须是第一个占据高收入消费者市场的,否则,除非你具有无限的资源(而这几乎是游击者从来都没有的),在脆斯来特之前,就没有人卖过价值 250 万美元的食品加工机。

成为一个面向高收入消费者的游击者,可以给你赢来信任,并增添你的勇气。人们会相信你以后的变革,并鼓励你推出那些还未出名的产品。那些潜在的准备面向高收入消费者的游击者经常试图在产品名称方面也进行退让。因为它们打算订一个很高的价格,因此,它们觉得需要用有一个有一定名声的品牌来作其保证。这是“产品扩张陷阱”的另一种类型,是对一个公司获得成功的经常性的威胁。一种产品名称不能同时支持两种不同类型的战略!

在高收入消费者市场上,存在巨大的机会。但它并不只限于那些价值 10 万美金的赛车或 1 万美元的手表,真正的机会是那些高收入消费者所使用的日常用品。如果问“有多少人能买得起一辆‘福拉瑞’”,可以肯定人数不会太多;但若问有多少人能买得起 5 美元一磅的盐(是其正规价格的 20 倍),几乎人人都能答买得起。当然,这并不是要你去卖 5

美元一磅的盐,而是让你寻找某些办法,从而使这些盐能够值得这一价格。

(6)建立同盟军。在许多行业中,建立同盟是一个普遍的战略,特别是那些优势的竞争者,它们常常是由一群地方游击者所构成的。其典型的模式即是那种特许经营者,它企图在统一名称、分别占有和控制的条件下,建立起一种全国性的连锁系统。这种战略可以用两种不同的方法来实施,而自上往下式或自下往上式。

自上往下式的组织常生产某种统一的“包装”,并把它供应地方经营者,让其开展经营。麦当劳快餐店、假日旅馆以及可口可乐都是一些典型的代表。换句话说,即是你发展某种观念,然后招募一支游击部队,让他们来把它具体地加以实施。

更为积极的方式是自下往上式的组织方式。因为自下往上的经营可以用更少的资源来开始,因此,它常常会带来惊人的成功。一个典型的例子就是 21 世纪公司(Century 21)。该公司吸收那些现存的房地产经纪人到这一全国性的集团里来,让他们在这里交换其情报和信息。21 世纪公司的战略思想特别高明,因为在这一行业中,那些买卖房子的顾客,经常要从一个地区的不动产代理人这里,迁徙到另一个不动产代理人的地区去。

在建立同盟时,一个关键性的问题是要弄清楚谁是你的竞争对手。有时候,你的竞争者就是你的近邻,有时候却并非如此。如一条大街上的两家汽车旅馆可能竞争十分激烈,原因是有一家加入了某一连锁组织等。但有时,在加勒比海某一岛屿上的两家汽车旅馆,其真正的竞争,可能是来自于几千海里之外的另一个海岛。因此,竞争并非是在它两家之间的,而是两家要联合起来,努力提高它们岛屿的声誉,来同另一遥远的海岛上的对手相竞争。

在这一方面,我们会发现当公司间更加强调采取联合营销方案时,在孤立真正的竞争对手方面就会越来越老练。市场营销战中一个显而易见的原则,即是不能树敌太多。有时候,敌人只是那些反对你的人。我们希望更多地看到的,也正是这种协作的方式,即建立各式各样的同盟,如产品同盟、地区同盟、人口细分同盟,以及许许多多其它方面的同盟。实力原则也必将促进游击企业为保护自身的利益而联合起来。

## □ 市场营销防御战原则

### 1. 防御战原则

在市场营销防御战中,有三条基本原则。这些原则学起来很容易,但要真正在实践中加以运用,常常是困难重重。如果你想打一场漂亮的防御战,那么,你必须仔细地推敲每一条原则。

(1)防御原则之一:只有市场上的领导企业才应该考虑处于守势。这条原则似乎简单易懂,但实际情况并非如此。在现实生活中,没有哪家公司不把自己看作是一个领导者,只是大多数公司的这种领导地位是基于其创造性的解说,而不是根据市场上的实际状况。

你的公司可以自封为领导者,但广大消费者却并不关心你这套!公司不能产生自己的领袖,只有消费者才能做到,只有被消费者视为领导者公司,才是真正意义上的领袖。况且我们现在所谈论的“领袖”,还只是领导者意思上的,而不是指唯一的领袖。在计算机行业中有许多领导者,但只有一个国际商用机器(IBM)公司才是用户和潜在顾客心目中的真正领袖。

然而,总有一些王位凯觐者。有些商业人员确实相信,只要主观愿意即可达到成功的巅峰,他们相信自己的思想所含有的力量:你只有使自己相信自己是一个领导者,然后才能让其他人相信你。必须打破这种想法!在开展一个市场营销战略时,妄想者没有存身之地的。为了增强销售力而进行某种夸张是一回事,而欺骗自己导致一个战略上的错误,则是另一回事。一个好的市场营销将领必须对真实的情况有一个清醒的认识,以便他能从实际出发开展领导工作。你可以愚弄敌人,却不可欺骗自己!

(2)防御原则之二:最好的防御战略,就是勇于攻击自己。由于其领导者身份,防御者在潜在顾客的心目中,总是拥有强大实力的,而提高自己这种地位的最好的办法,就是经常地攻击自己。换句话说来说,即是可以通过引入一些新产品和服务——他们足以淘汰你现存的产品和服务,来加强你自己的地位。竞争频繁地展开的目的,就是企图抓住对手,而动态的目标要比静态的目标难以击中。在这方面 IBM 是一位大师。它经常推出一些在价格和性能方面都极大地优于其现存产品的新计算机主机。吉列是另一个例子。它通过其产品“蓝牌”刀片及后来的“超级蓝牌”刀片占据了剃须刀市场。当其竞争对手威克森·索德公司

在 60 年代初期向市场推出一种不锈钢刀片时,吉列公司当时被打得晕头转向,不知所措。后来威克森公司在 1970 年接着又推出了一种粘合型剃刀,即把金属刀片以最宜剃须的角度嵌合塑料刀架中。这时吉列公司清醒过来,开始采取一些行动,并打了一场漂亮的防御战。很快,吉列公司开始通过特瑞克 II——世界上最早的双刃剃须刀来进行反击了。特瑞克 II 的成功奠定了吉列未来战略的雏型。“两面刀刃比一面的好”。吉列的广告这样宣传道。“它比超级蓝牌更好”。公司的消费者称赞道,并迅速地购买新产品以替代旧产品(自己夺去自己的生意要比被他人夺走更好)。6 年以后,吉列公司又引入了阿特拉——最早可调整的双刃剃须刀,它的言外之意自然是新产品要比那种不能调整的双刃剃须刀特瑞克 II 更好。

吉列接着毫不犹豫地推出了“好消息”牌剃须刀,一种便宜的可自由使用的剃须刀(带有两个以上的备用刀片)。这显然是攻击比克公司,它正准备推出自己的可自由使用的剃须刀。“好消息”牌剃刀对吉列的股东来说并不是一个好消息。制造它要消耗更多的成本,而销售时又会降低备用刀片的销售量。因此,任何一个购买“好消息”而不要阿特拉或特瑞克 II 的人,在某种意义上讲,都在花费吉列公司的钱。但是,“好消息”的推出,却是一个好的市场营销战略。它阻止了比克公司在自由使用剃须刀市场部分轻易地取胜,且让比克公司为其并不过份的份额付出了昂贵的代价。商业资料透露,比克公司在它的头 3 年中,在可自由使用的剃须刀生意上损失了 2500 万美元。吉列继续采用无情地攻击自己的战略。最近它又生产出皮伏特,最早的可调整的可自由使用的剃须刀。这一次它自己的“好消息”是其攻击的目标。吉列逐渐增加了它在湿用剃须刀市场上的份额。它今天大约占了这一生意的 65%。

攻击你自己也许会牺牲短期利润,但它们保证你的根本利益。它可以保护你的市场份额,因此,是任何营销战争中最基本的武器。反过来说同样也是正确的。任何一个犹豫进攻自己的公司,总是要失去自己的市场份额,最终会失去市场领导者的地位。

(3)防御原则之三:强有力的竞争运动总是应该被阻止的。大多数公司只有一个胜利的机会,但领导者却有两个。如果领导者失去了攻击自己的机会,公司常常还可以通过竞争活动来恢复其阵地。但领导者必须在进攻者立足未稳之前,迅速地展开活动。只是许多领导者因自负的

因素而拒绝加以阻止,更糟糕的是,他们常常是在太晚了以致一切难以挽救的时候,才开始阻止竞争者的发展。

由于战场的性质,使得阻止策略非常适用于领导者。要知道这种战争是发生在顾客的心里的。对一个进攻者来说,要想在人们心目中留下印象,需要一定的时间,领导者通常有足够的时间来控制住形势。

美国汽车行业的发展很好地描述了这一原理。赛伊·约翰·德罗瑞在《你能够看到的通用汽车公司》一书中描述到:“当我还在通用汽车公司的时候,福特公司就已在产品革新上超过了通用汽车公司;克莱斯勒也在技术革新上超过了它,可是从来没有哪个公司真正侵蚀掉过通用公司市场的一半”。“自从在1937年改进了汽车变速器,在1940年推出了金属顶盖式样的汽车后,通用公司没有进行过一项有意义的、较大的汽车革新”,德罗瑞继续写道,“福特几乎在每一个较大的市场上当先锋,同时克莱斯勒也推出了许多有意义的技术革新,如动力稳向器、机动闸、电子窗户以及交流发电机等”。但是,谁的产品被认为是最优秀的呢?还是通用公司!

这是“真相终将大白”之谬误的反面。顾客也是相信这一古老的格言的,但是,顾客有理由认为真理掌握在市场领导者的手中,具体说来,通用公司的产品就变成优良的了。

此外,还有一些有利于领导者的心理压力。在由宾夕法尼亚大学的所罗门·阿斯切做的一个著名的实验中,发现为了与大多数人相一致,许多人常常宁愿反对自己的感觉所得来的证据,在这一实践中,人们被邀请去比较一些绳子的长度,并让他们与一组给定的结果相比较,而这些结果都是事先安排好的、具有相同错误的答案。结果,37%的实验者顺从了这一群体的错误意见,也给出了同一错误回答。

大多数意见的力量,在阿斯切实验中被表现得淋漓尽致了:“就我个人来说似乎我是对的,可理智告诉我说我错了,因为我不敢相信那么多人错了,而只有我一人对了!”可见事实是许多人更关心他人的意见,而不是自己的感觉。如果戏院里的其他人都笑,你也会相信电影院确实是可笑的;相反,如果其他人都都不笑,你也就会认为电影是不可笑的(这也是人们会跟着电视里的剧情发笑的原因)。

领导者是应该接受所有的挑战,还是只接受那些最有可能成功的呢?显然,不加区分地接受是一个彻头彻尾的愚蠢观念,但是谁来作出

判断呢？在第一个大众·比特刚出现时，它看起来确实是十分奇怪的；在底特律的一个著名的笑话里也说：“美国有三件事被估计得最为过份，即南方的烹调、家庭性生活以及外国的小轿车”。许多公司都后悔曾像上述的那样做出过太迅速的反应，因此，今天的格言更可能是：“让我们先观察形势，看看会发生些什么”。但是，对于一个领导者来说，这是一个危险的策略。现在发生的事情太多了，而变化又太快，因此，对所有突然的事情，等一等、看一看只会使一切都迟了，最终自己会被淘汰。

现在，可自由使用的剃须刀占剃须刀市场的 40%。如果吉列等一等、看一看，而让比克在这一市场部分占据了优势，那么吉列今天的地位将会脆弱得多。

### 2. 案例：争夺米格朗(Migraine 周期性偏头痛)山头的战斗

这是为长期以来所发生的一次典型的阻止活动所起的名字。它不仅完美地粉碎了一次竞争运动，而且由此使其品牌的地位突升为美国最畅销的药品。米格朗战争的结果揭示了时机的极端重要性：如果你想控制住形势，你就必须立即行动起来。否则，如果你要等待看一看，那么一切可能会因太迟了而难以挽回。

特莱诺(Tylenol)一种止痛药，是由约翰逊兄弟公司的麦克雷尔实验室制造出来并上市行销的，它的价格要比阿斯匹林高 50%，且主要是销给医生和其他一些健康护理专家，特莱诺主宰着这一市场的动向。看到这一状况，伯里斯特——梅尔公司认为他们发现了一个机会。因此，伯里斯特——梅尔于 1975 年 6 月推出了其产品“达特利”，它同样具有特莱诺的解痛功效，也同样是安全无害的。当然，不同之处在于价格。“达特利”的广告宣传道，买 100 粒的特莱诺药片要花 2.85 美元，而同样数量的达特利只需 1.85 美元。

伯里斯特——梅尔的错误之一是在其传统的试销市场上，即奥尔班尼和皮奥利亚进行市场试验。结果会如何，猜测者正拭目以待。

在达特利广告播出不到两个星期后，约翰逊兄弟公司通知伯里斯特——梅尔公司，说它要降低特莱诺的价格，以同达特利竞争。并且约翰逊兄弟公司还发出通知，要降低所有药店中存货的价格。固执的伯里斯特——梅尔公司以各种方式发起了进攻，在它们得到特莱诺要降价的通知后，为了抢时间，他们甚至预付了电视广告的休息时间的费用，因为很明显，要把价格改变的消息通知到全国 165000 个零售和批发

商,是要花费一定时日的。

但是,对约翰逊兄弟公司来说,困境很轻松地就被打破了,它向广播电视通讯网、杂志社、业主联合会等机构发出了控告。

很快,广播电视通讯网要求适应变化。在第一次修改中,“最低的美国价”被改成“达特利能花费更少的钱、少得多”,当约翰逊公司再次抗议后,“少得多”被删掉了,最终,哥伦比亚广播电视公司和全国广播公司都拒绝为达特利做广告,这样伯里斯特——梅尔公司不得不咽下一枚苦果。

约翰逊兄弟公司的回击十分完美,达特利再也没有取得1%以上的市场份额。但在另一方面,特莱诺却突飞猛进。由此反击而产生的推动力使这一品牌达到巅峰。

部分地由于较低的价格,部分地由于宣传报道,特莱诺在止痛药市场上占了第一位,其市场占有率高达37%。在销售方面,特莱诺的销售额是阿那辛、布福瑞及拜伊三家公司之和。后来,在芝加哥突然发生了悲剧,7位服用特莱诺的病人因氰化物中毒而惨死。但特莱诺还是占据了大部分的米格朗山头,其中一个理由就是与特莱诺相比,市场上没有一个足以与之匹敌的第二号公司,因此,对特莱诺的使用者来说,他们别无选择。

对大多数公司来说,当他们的主要品牌遇到了价格战的进攻时,他们能够做些什么呢?最典型的回答是:“等一等、看一看再说”。看看它是否影响到我们的销售;看看竞争者是否能长期地承受着财务上的压力;看看我们的消费者在试用了低价的代用品后,是否会再回到我们的身边来。这实在是一个错误。如果一个主要的竞争对手突然极大地削减了它的价格,你的公司将做什么呢?答案是应该时刻准备着,领导者应该斗志昂扬地准备着发动回击。像争夺米格朗山头战中所描述的,也许市场对约翰逊兄弟公司的高价的特莱诺和伯里斯特——梅尔的低价的达特利,都有足够的需求,但是对约翰逊兄弟公司来说,与他人平分市场却不是一个好的策略。自己生存,也让别人生存的思想,在战争中是没有立足之地的。像约翰逊以及宝碱这样的公司、企业,他们是不要俘虏的。

对领导者非常适用的另一战略,即是要保有一定的后备力量。当进攻者被彻底地赶出市场时,在市场营销活动中;市场领导者并不希望在

这方面花费太多的钱。最好的支出应该是足以把竞争限制在一定的限度内所必需的费用,而把其余的作为后备力量来加以保持,一旦有人采取竞争性进攻时,你能够有必要的财力保护自己的阵地。

安休斯——布希公司在他们的布达威施牌啤酒上,就曾有效地利用过这一策略。在一些确定的市场上,他们一般都采取一种低姿态,但如果布达威施的销售开始岌岌可危,他们就会通过大量的广告活动,使布达威施重新获得优势。他们称之为“输送新鲜的血液”。这一策略不仅保证了它的收入,而且也使企业保有余力,以对付竞争对手突然发动的全力的攻击。

“后备力量的多少,总是双方司令官最关心的问题”。克劳塞维茨评论道。

对违法罚款的恐惧,是公司的约束力之一。这一种恐惧确实是存在,尤其是那些市场领导者们,更是如此!美国电报电话公司的被肢解,以及对 IBM 公司的长达 10 年的反垄断指控,就是一些活生生的明证。

对防御者来说,适当数量的法律费用应作为其正常成本的一部分加以考虑。莱夫·莱德德尔曾谈过一个空港经理的事,当时这个经理被问及他的公司的收入变化情况,他回答道:“经营上还不太坏,只是要付出 7 倍于以前的法律费用”。这一附加额实在是太多了,因此这里建议防御者的战略应尽量减少自己在法律方面出头露面的机会。吉列的攻击自己的战略,可能比攻击竞争者在法律方面更安全一些。另外,纵向地防守一个市场,要比横向地扩充自己的努力进入另一个市场的活动更为安全一些(许多公司都因其搭配销售、连带折扣以及其它一些拓展其市场范围或试图强挤进另一市场等策略,而陷身于法律的火坑中)。

在伯克——柯达案件中,欧文·考夫曼法官曾说道:“仅仅拥有垄断力量,并不必然是违法的,但是,对一个垄断组织来说,一旦把其力量投入到某一方面,试图在另一市场上获取竞争优势,它就是犯法的。即使他并没有垄断第二个市场的企图。

所有防御的最终目标,都是为了实现市场营销中的和平共处,以减少零散的游击战所带来的竞争。

市场营销上的和平共处,就是柯达公司在摄影等方面、坎贝尔公司在汤料方面以及国际商用机器公司在计算主机方面已经取得的成就。他们每一个公司都在各自的市场上占据着绝对优势的份额,以致在用

户心目中难以找到第二家可以替代的公司。

然而,领导者应该时刻警惕着。战争经常是成双成对地出现的,且第二次战争的挑起者就是第一次战争中的失败者。第二次世界大战是由第一次世界大战的战败国德国发动的,1812年战争的挑起者,也是由在美国革命中失败者英国所发动的。

假如和平已永久地降临了,那么领导者可以改变其战略。他们可以变其品牌战略为一般产品战略,这就是为什么坎贝尔公司推销汤料,而不是推销它们公司的汤料。“汤料是一种好的食品”,它的广告说道,对任何人的汤料来说,大概都是如此。

这也就是柯达推销照相胶卷,而不只是柯达牌胶卷的缘故,它的电视电报广告中说道:“时机稍纵即逝”。

当你拥有一块馅饼之时,你应该试图去扩大它,而不是试图增加自己的那一份的份量。

#### □ 市场营销进攻战原则

事实上,在进攻战略与防御战略之间,除了是截然相反的两极外,二者完全是相同的。它们紧密相连,不可分割。市场营销战没有什么抽象意义上的好坏之分,好的战略也可能是糟糕的,而坏的战略也可能是好的,这完全要取决于由谁来运用它。如对一个领导企业来说,某一战略可能是好的战略,但它们对一个落伍企业,则可能完全相反,是一个极坏的战略,因此,在具体运用某一原则之前,仔细地考虑一下自己在市场上所占据的位置,是十分重要的。

领导企业应该打防御战,而不是进攻战,进攻战是为一个行业中的第二号或第三号的企业所准备的。这意味着一个企业足够强大,以致可以向领导企业发起一场持久的进攻战,当然,没有人能够确切地告诉你“足够强大”到底是多大。像军事战争一样,市场营销战也是一门艺术,而不是一门科学,你必须做出自己的判断!

在有些行业中,也许有几个公司强大到足以向领导企业发起进攻战。但在另一些行业中,可能一个都没有。对 BUNCH(指 Burroughs(巴勒斯)、Univac(尤尼维卡)、NCR(国民出纳机公司)、Conrtol Data(数据控制公司)和 Honeywell(哈尼韦尔公司)之中的任何一个公司来说,如果在计算机主机方面对国际商用机器公司发起一场进攻战,那将

是天大的蠢事！

### 1. 进攻战原则

如果你的公司是足够强大，那么你应该发动一场进攻战。有三条原则可以指导你在这方面的行动。

(1)进攻战原则之一：主要考虑的应是领导者的力量状况。这与防御战的第一条原则是极其相似的。但是，对领导者来说把注意力集中在自己身上，要比第二号、第三号企业把注意力集中在领导者身上容易得多。大多数公司都像小孩子一样任性，它们总想干它们自己的事。它们对所出现的市场营销问题的迅即反应，一般都是研究它们自己的状况，考虑自己的强处和弱点，检查它们自己的产品质量、它们的销售力量、它们的价格，以及它们的分销渠道等。它们常常会像领导者那样，旁若无人地高谈阔论和采取行动。其实，一个第二号、第三号的公司真正应该做的，是把其注意力集中在领导者身上，它们应注意的，是领导者的产品、领导者的销售量、领导者的价格，以及领导者的分销渠道等。

不管一个第二号企业在某一种确定的种类或属性方面是多么强大，但如果那也是领导者的强盛之处，那它将永远也赢不了。领导者所拥有的，是其在消费者心目中的地位。为了赢得这种心理战，你必须在用你自己的产品替代领导者的产品之前，先要把它从人们的心目中驱逐出去。对你来说，光你自己成功还不够，你还必须要使其他人都失败，特别是领导企业，更须打败！几年前，舒莱产业公司(Schenley Industries)以市场最高价推出了一种12年的苏格兰威士忌——勒·帕拉斯·阿特拉(Le Plus Ultra)，舒莱产业公司在它身上寄以厚望，这从它的名字中也可窥见一斑：这个名字在拉丁语中是“没有更好的东西了”的意思。

公司的销售部经理说，“如果人们尝尝它，我们就不会存在什么问题了，它是如此地醇美”。但是，“尝尝”并非它的问题，切瓦斯·雷格(Chivas Regal)才是其真正问题所在！勒·帕拉斯在酒店里销量很低，而在餐馆或酒吧中，销量则几乎为零。

把注意力集中在敌人身上，而不是你自己身上，这一原理曾被第二次世界大战中一个广为散发的广告标语所引用。当时，保护食物是美国政府的一个头等大事，因此他们印刷了一种爱国的广告标语，上面写道：粮食将赢得这场战争。

“我知道粮食可以赢得这场战争”，一个盯着他那份丝毫不能引起食欲的应急口粮的美国士兵说道，“但我们怎样去抓住敌人并吃掉他们呢？”

抓住敌人并吃掉它，这是进攻战的主要目标！士气可能是你赢得胜利的关键因素，但重点是要瓦解敌人的士气！但是，对一个第二号的公司来说，保持这一注意力集中在领导者身上的观念，却并非易事，因此，大多数的营销计划常常都要求增加他们市场的份额。在每一个行业中，可能会有半打以上的公司以一个相似的增加市场份额的目标，来发展它们的营销计划。更不要提那些似乎一口就能吞掉这一领域的一些新公司的计划了。无疑，这些典型的市场营销方面的大话是很少能够兑现的。

对一个第二号的公司来说，更好的战略是去调查领导者的情况，并问自己“我怎样才能减少它们的市场份额呢？”当然，这并不是说让你通过炸毁它们的工厂或阻断其交通等手段，来削弱领导者的力量。不要从字面上曲解了营销战的意思！实际上，永远也不要忘记，市场营销战是一种智力上的竞争，其战场存在于人们的意识中，所有的进攻活动都应是直指目标的。要记住，你的大炮不是别的，而是一些文字、图像和声音！

(2)进攻战原则之二：在领导者的力量中寻找薄弱之处，并向它发起进攻。这不是印刷上的错误，我们所说的是“在领导者的力量中寻找薄弱点”，而不是在领导者的薄弱方面来寻找！有时候，领导者有一些薄弱之处，那正好也属于领导者的薄弱方面，而不是其强盛方面的内在的部分，它们也许忽略了这一方面，认为它不重要，或者干脆忘记了它。

但“特莱诺”的高价并非是约翰逊兄弟公司的内在的弱点，100片325毫克的特莱诺药片，也仅包含价值5美元的阿斯特敏风(acetamophen)，约翰逊兄弟公司可以很容易地降低特莱诺的价格，正像它在与达特利的较量中，所表现出来的那种压倒优势的力量一样。同样，高价也不是国际商用机器公司计算机方面的一个内在的弱项，由于它庞大的生产规模，国际商用机器公司的生产成本在这一行业中最好。因此，在价格方面进攻国际商用机器公司，实在是十分危险的，因为它们几乎有能力在任何水平上赚钱。

但是，有另一类的弱点，一些从实力中滋生出来的弱点。艾维斯

(Avis)公司的广告过去常说：“租用艾维斯的汽车吧，我们的计程器所显示出来的路程更短”。这一战略，除了争取过来的一些顾客外，它最为有力的，是预见到了赫兹(Hertz)公司会怎样来反击它。作为一个最大的出租汽车公司，作为一个领导企业，这是赫兹的一个内在的弱点。同样，近些年来，美国汽车公司所享受的唯一成功，是它的“消费者保护计划”，这是针对通用汽车公司的推销员的糟糕的服务名声，而发起的一场进攻。像赫兹一样，通用汽车公司也是它自己的成功的受害者：一个推销员在他的展览室的前厅里销售的汽车越多，他在售后服务方面存在的问题也会越多。

但价格也并非是进攻者总应避免的方面。如果它是其强项里的一个内容的弱点，那价格就可以成为有效进攻的方面。广播广告局(the Radio Advertising Bureau)——一个组织起来宣扬广播广告优点的团体的所作所为，就是这方面的一个著名的例子。

在广告媒介中，谁处于领导地位？答案无疑是电视。电视不仅每年可以卖出价值 180 亿美元的广告时间，且它在大多数买主的心目中也占据着主导地位。那么电视到底强在哪里？这部分地可能是因为它所能达到的范围所致。像超级竞技场(Super bowl)节目，它的一次播出能够达到 60% 的美国家庭中！反过来问，电视的弱点又何在呢？仔细分析一下，可以发现达到所有家庭中的费用是十分昂贵的。在超级竞技场节目中做一分钟广告，现在的价格超过了 100 万美元，且这个价格还保持着上升的势头。第二次世界大战中，美国政府每分钟要支出 9000 美元，越南战争中它每分钟的费用是 2.2 万美元，但是，今天在超级竞技场节目上做一分钟广告，它就要花掉你 100 万美元！战争是昂贵的，但市场营销更不是省油的灯。

因此，广播广告局在其广告中以一显著的通栏标题问道：“你怎样才能从因电视广告的巨额费用所造成的痛苦中解脱出来呢？”并给出其答案是“收音机能助你做到这一点”。每一个人都知道广播广告是便宜的，但是，归根结底，对低价的收音机广告的需求，是与巨额的电视广告费用联系在一起的。

(3)进攻战原则之三：尽可能地 在一条较窄的战线上发起攻击。最为可取的是在某一单一产品上发起进攻，全线进攻代价太大，它只有领导企业才能承受得起，进攻战应该在一条较窄的战线上展开，尽可能地

在单一的产品上进行。在这方面，市场营销人员可以从军事中学到很多东西。在第二次世界大战中，进攻常常在一个很窄的战线上进行着，有时只是为了攻克一条交通干线，只有打开了一个突破口后，进攻的力量才向两翼推进，以占领这一阵地。

当你在一条较窄的战线上发动了进攻，你就使实力原则为你所用，你正在集中力量以获得一个地方上的优势。“绝对的优势是难以获得的，”克劳塞维茨说，“你必须通过巧妙地运用你所拥有的一切，而在某一次决定性的地点，创造出一种相对的优势来”。那些试图从许多产品，在一条广阔的战线上通过在所有方面的迅猛进攻，尽快尽多地攻占更多市场的营销人员，必将在长期的竞争中，失去他们所得的一切，且失去的会更多。

可是，在现实中，这正是那些第二号、第三号的公司孜孜以求的东西。“我们还没有大方到可以放弃美国汽车市场上的任何部分的地步”，克莱斯勒公司的总经理莱恩·唐森德说道。这大概也是克莱斯勒公司过去陷入困境的原因之一。现在美国汽车公司的头头们也公开抱怨它们只进入了25%的汽车市场，大概它下一步要做的，就是要扩展其产品大类，同时，更加削弱其销售能力了。

## □ 市场营销战略与战术

有些公司认为，制定战略的方法就是集中公司中三到四名最好的人员，将他们锁在房子里讨论，直到得出问题的答案为止。这就是常说的“封闭的智囊团法”。另一些公司则偏爱于将其全部德高望重的管理人员集中于会议中心（或气候宜人的加勒比海小岛上）以讨论未来的计划——即“避开电话、避开一切”的方法。这两种方法都尽可能地避开日常的战术选择，试图得到长期的战略思考。显然，这两种方法都是不正确的。

### 1. 战略服从于战术

正如结构要服从于功能一样，战略要服从于战术。也就是说，战术上取得成功是战略的唯一的最终目标。如果已定的战略无益于战术结果，那么，这样的战略就是错误的，而不管它有多么完美的形象与体现。战略的制定不是从上到下，而应该是自下而上的。一位将军只有深入了解战场上发生的一切，才能在制定有效的战略中处于有利的地位。战略

不是来自涂有防腐剂的象牙塔中，而是生成于市场的土壤里。

一个完善的战略的目的在于推动战术的运用，而没用其它别的意图。在军事活动中，一项行动计划的目的，简单地说，就是让两位士兵作好准备，愿意并且能够在一定时间和地点向唯一的敌人开战。换句话说，就是在战术上运用实力原则。重大的战略可能是大胆的、激动人心的，甚至是令人畏惧的，但如果从战术上看，它不能保证战场上的军队在准确的时间和地点完成任务，那么，这个战略就是彻底失败。就这方面而言，没有坏的战略和好的战略之分，它本自没有天生的优点。它们不像一部小说的情节或一部电影的轮廓，只等着有人给填上正确的词语和音乐。它们也不同于艺术作品需要从它们独特性、创造性和大胆的构思几方面来判断，营销战略应该从它与消费者和竞争者的联系方面来确定它们的效果。

在军事战争中，一个认真学习战略的学生是从刺刀的研究开始的。卡尔·冯·克劳塞维茨他之所以成为世界上最著名的军事战略家并不是偶然的，因为他在 12 岁就加入了普鲁士军队，开始了他的军事生涯。他深深地懂得什么是战争，因为他经历了无数次惊心动魄的战争：在耶拿之战他被法国人俘虏了；在波罗的尼，他参加了拿破仑与沙皇的军队激战；在贝尔塞纳河畔，他目睹了历史上最悲惨的场景之一——数千名法国人被踩在哥萨克人的马蹄下；他也参加了滑铁卢大战……，他的伟大战略思想是在战火的熔炉中产生的。克劳塞维茨之所以懂得胜利的意义，因为他曾饱尝过被战败的苦难。所有伟大的军事战略家都有相似的经历，他们通过先研究战术来掌握战略，战略要服从于战术。

把一门大炮装在一台内燃机的上部，再配以装甲和履带，这样你拥有了什么？坦克——相当于拿破仑时代的大炮的 20 世纪的武器。

二次大战中最优秀的军事战略家也是从军事战术基础学起，这也许不是偶然的。1917 年，小乔治·史密斯·巴顿是坎莫波罗战役中的观战者，当时，英国人发动了世界上首次大规模的坦克进攻。1918 年，巴顿成为美国装甲兵第一任司令，同年后期，他率领坦克部队进入圣密哈尔前沿阵地。在 1944 年的诺曼底登陆和横跨法国的激烈的攻击战中，巴顿用他的坦克战术，使他的第三军打破了夺取阵地方面所有的世界纪录。

尽管他有性格暴躁的缺陷，但巴顿无疑是一位精明的战略家，他在

军事领域的成就应归功于克劳塞维茨的战略思想的影响。他曾说过：“我们不能先做计划，然后试图让环境来适应计划，而应该使计划适应于环境的变化。我认为，高级将领中成功与失败的差别就在于他是否具有适应环境的能力”。

广告就是当今营销战中的坦克和大炮。作为一位营销战略家，只有你掌握了如何使用广告的战术，你才能摆脱艰难的不利地位。由于许多管理人员忽视了广告力量的应用，他们下令发动自杀性的进攻战以袭击掩藏着对手，这极类似于在第一次世界大战的堑壕战中曾发生过的事。巴顿说：“敌军的背部是装甲部队极易攻击的地方，设法去攻击它。”苹果公司雇佣约翰·斯考利，不是因为他了解百事可乐的配方和如何经营瓶装工厂，而是因为他处理广告的艺术。尽管命运总与斯考利的办公计算机战略作对，但他的广告至今仍在被使用，他创作的以乔治·奥威尔为主题的1984年的广告产生了其它任何一项电视信息无与伦比的巨大冲击。

这并不是说人员推销和其它营销手段过时了。在营销战中，每种武器都有其重要的作用（正如拿破仑时代的步兵的作用一样），但广告是最重要的武器，如果一个公司想赢得一场大的营销战，必须把广告处理得完美无缺。批评家引用了许多事例来证明处理不当的广告似乎并没有什么不良影响。IBM公司成功地推出了微型机，并没有因为广告中有查理·卓别林的滑稽形象而遭受损失；的确，质量差的广告对巨大的IBM公司来说只是一点小小的麻烦，但对于那些没有和IBM公司同样大实力的公司而言，低劣的广告将会决定他们的命运。

## 2. 战略容忍平庸的战术

战略来源于对战术的充分理解，奇怪的是如战略并不依赖于最好战术，良好的战略的精髓在于不依靠完美的战术也能够在营销战中取胜。IBM公司不需要突出的广告也能赢得微机战，因为，在这种产品投放市场前，作为第一家生产家用计算机公司的战略就保证了IBM公司的成功，这种战略使公司的战术顺利实施；而对战术的充分理解则决定了IBM公司采取这种战略。

在认识到广告武器的重要性的同时，许多公司领导又错误地依赖于它，他们试图寻找广告中的绝招以保证公司在战争中取胜。有些公司把赌注下在宏大的广告计划上，希望它会挽救局势，但这样的局势很少

得到挽救,道理是相当简单的;如果战略是有用的,一般的战术也可以取胜,如果需要完美的战术才能取胜,那么这个战略就不是可靠的。换句话说,既依赖于完美的战术同时又依赖于一个不可靠的战略的公司,它将在两种不同的情况下失败:①不完善的战略;②对完美战术的依赖,这在历史上很少出现。

但没有什么东西是绝对的,营销战和军事战一样,命运有时与人作对。克劳塞维茨说:“局势越是无法挽回,越易遭受严重的打击”。依靠完善的战术来取胜的营销将领常常很快会抱怨武器失灵。在今天的战场上,广告是常规武器。

### 3. 战略指导战术

在制定战略过程中,有些将领忽视对战术问题的研究,因此一旦战争开始,他们变得对战术问题敏感了。如果一个战略从战术的观点来看是可行的,那么战争一开始,战略就应当指导着战术。

一位善战的将领应该能够忽视战术上的困难,以便加快战略目标的实现。有时,花费大量的财力去克服可能阻碍总体战略实施的困难也是必要的,例如,有时为了实现有助于总体战略成功的战术目标,不得不在短期内亏本经营。反之亦然,如果战术目标与战略相矛盾,你也许不得不缩减甚至放弃盈利产品的经营,对一味追求销售量的管理人员来说,这就会惹起许多麻烦。克劳塞维茨一贯强调战略的整体性。他很快就放弃了这一观念,即夺取某一当然的战略要地或对一个无防御的地区占领意味着一切,除非它有利于总体行动。克劳塞维茨又提到:“正如商人不能将一笔生意的所得拿出保存起来一样,战争中的单项优势也不能和总目标相脱离。”像可口可乐这样的 20 世纪的贸易商有时会忘记一条 19 世纪商人都熟知的原则,他们愿意引进一种需求不殷的产品,如减肥可乐来出售,而当他们的泰博的生意下降时,他们又表示惊讶!记住:“单项优势不能和总目标相脱离。”

产生分权式管理方法的最大原因是由于公司的战术缺乏战略指导。像产品大量扩张一样,分权式管理在短期内会产生一定的效果,但从长期看,公司注定要遭殃。国际电报电话公司就是一个恰当的例子,它最近为长期的分权式管理付出了代价。现场决策是大多数分散组织用来维护自身存在的理由。现场研究战术问题是制定切实可行的战略的基本组成部分,但它仅是一个部分,仍需要有人将各组成部分联成一

个系统的整体战略。

#### 4. 重点进攻

在一定时期内，一项目标会控制着一个公司的战略计划，公司的资源应当优先满足这项目标的需要，这种观念可以称之为“重点进攻”。

分权式管理和公司的战略缺乏整体性导致了多面进攻，这在今天的美国企业中是常见的。有些公司成功了，有些公司失败了，但没有一家能协调一致，以保证企业的长期发展。以埃克森(EXXON)公司投身办公用品系统的不幸经历为例：Qwip、Qwyx、Zilog、Vydec、Daystar、Dialog 和 Delphi，这些都是埃克森公司进攻办公用品市场使用的一些牌子，但它的战略表现在哪里？石油与水的组合要比石油与办公设备的组合好得多。IBM 公司的微机开发与埃克森公司的盲目行动正好相反，它的微机开发有一个重要的战略目标：防止公司的主机生意受到侧面的攻击，且他们投入了大量的人力、物力用于微机开发（同样的思想使 IBM 公司 360/370 主机产品线提前出现了几十年）。

有些公司经常为其下属组织提供财力和物力，可在实际经营中却很少或根本就不对它们进行指导。“拿这些东西去赚钱”是采取多面进攻的公司的一般指导方针。而公司的下属组织在开始经营时，一般都倾向于对“机会目标”发动进攻。既定的目标容易捕捉，这也许是有道理的，但是，它们是否会有长远的未来呢？就拿文字处理机来说吧，当 IBM 公司的重点转向通用办公计算机时，文字处理机市场相对开放了，所以，兰尼亚公司、CPT 公司、NBI 公司以及其它一些公司迅速地进入这个市场，试图抓住这一目标，但明天这些公司将奔向何方？华纳通讯公司购买了阿特罗公司时，其长期战略是否存在？过去，这些公司的行动被时髦地称为多样化经营，实际上，他们在公然违反军事准则中最基本的东西——集中兵力。MCI 公司为什么要一直与世界大公司之一的美国电报电话公司交战？并通过开设 MCI 邮政业务开辟了第二战场？从军事观点看，这样做毫无意义，当这项业务的经营亏损上长时，这项活动在营销方面看似似乎也没有存在的意义。通用汽车公司以 25 亿美元从达拉斯的罗斯·波罗特手里买下了电子数据系统后，他们想干什么？可以肯定“它毫无战略意义”。

如果公司采取这样的行动是偶然的，那实在是糟透了（他们提供了我们不能拒绝的机会）。要是公司放弃他们的整体战略而只发展多样化

战略那就更糟了。拿索尼公司来说,据《幸福》杂志报道,它已制定了 50—50 的战略,即到 1990 年要使生产的消费品和非消费品各占 50%,以取代今天的 80%和 20%,这样做有意义吗?不!这样只不过是把资源从获胜的战场上转移到失败的战场上,况且索尼公司是在一个非常时期——他们在消费品生意上面临着危机时做这一切。

### 5. 进攻与反攻

物理定律描述到:每一对作用力都有一大小相等、方向相反的反作用力。但许多营销指挥官在制定作战计划时却好像他们的敌人没有任何反应一样,没有什么事情比它更远离事实了。可能发生的事恰恰相反:你降价 50%,你的竞争对手也很可能这样做;对于每一项行动,你的竞争对手一定会做出某些反应,即使他们不能与你的最初动机完全一致。不要陷入自己的盲目行动中。一项可行的营销战略是要考虑到竞争对手的反击的,许多营销战的基本原则已认识到了反击的危险性,进攻原则之二即是:寻找并攻击领导企业实力上的薄弱环节。因为,领导企业为了阻止这样的攻击,他们不得不削弱自己的实力,这实在是他们不愿做的事情。

预测市场份额变化是分析反击可能性的另一种方法,有些公司大胆地预言到他们将占有一半的市场份额,但是却没有估计到这一过程中会发生的反击,受伤的大鹰也会做出反应。要考虑到反击的存在,但与处于进攻地位的你相比,你的竞争对手将花费更多的财力,作出更大的牺牲才能保护他们所拥有的东西。

### 6. 行动并非独立于战略

不论一个公司采取或准备采取什么行动,它都不能与它所体现的战略相分离,行动就是战略的体现。

但是,许多营销人员认为战略与行动是可以分离的,例如,苹果公司曾声称,它打算入侵幸福 500。现在苹果公司的人不能停下来自问:“我们的战略是什么?”入侵幸福 500 是苹果公司的战略,入侵是否成功除了考虑 IBM 公司的实力外,将主要取决于这项战略所产生的战术能否适用于苹果公司。当然,苹果公司可以利用营销战的基本原则(例如,在狭窄的战线上发动进攻)来增加它取胜的机会,但这些因素的作用是有限的,更基本的战略问题是:一个拥有像苹果公司这样财产的小公司能够在 IBM 的老窝里与之较量吗?

成功的大公司常常由于错误地理解“有志者，事竟成”的格言而陷入困境，他们经常先决定公司要达到的目标，然后分派力量制定战略以实现他们的目标。没有一个大公司有实力这样做，总有些目标是他们所无力达到的。

精明的营销战略家生活在战术与实力的世界中，他们决不会因其自我意识而妨碍了判断，也决不贪图不可能的事情，更不可能发动超出合理目标范围的进攻。他们把精力集中于利用现有战术能够实现的目标上，而不是集中于宏伟的规划或空洞的幻想上。

#### 7. 战略不能与战术相分离

行动体现战略，战略体现战术，这是一个紧密无罅的序列，如果你想在某一点上将它割裂，你将自食其果。战术方面的知识有助于制定战略，战略使公司行动的实施成为可能。一旦行动被确定，下一步就是战略指导战术；战略与战术之间的障碍会危害整个过程。

以大多数营销战的广告为例：公司通常雇佣某些代理商处理广告活动中的战术问题，但公司一般在代理商着手工作之前就制定了营销战略；换句话说，即公司决定做什么，代理商决定如何做。这听起来如此简单和合乎逻辑，以致指出这种安排的致命缺陷似乎是不合适的。战略与战术之间人为的障碍使代理商在战术问题上的专业技能难以成为公司制定战略时的一个积极因素。

为了使将来的营销战更有效，广告代理商必须更多地参与战略规划工作，或者公司必须掌握更多的广告战术，两种倾向似乎是同时发生的。可是，当今没有几家代理商知道如何将广告战术知识融进战略规划中，也没有几家公司深入掌握了广告战术。许多代理商将会强烈地拒绝有更多的战略思考的要求，因为从深层看，他们不愿对广告的成功负责，而宁愿把失败归罪于产品或销售能力。

#### □ 市场营销战范例：馅饼战

在 1984 年，仅麦当劳一家在广告方面的开支就达 2.5 亿美元以上，几乎相当于一天花 68.5 万美元，一小时花 2.9 万美元。要收回这笔钱，他必须售出大量的汉堡包。这样的巨型企业是如何起步的呢？故事还得从咖啡店说起，这种咖啡店在美国每一个村庄和城镇都很受欢迎。

一般而言，家庭经营的小店仅有一张柜台，六七只凳子，咖啡店只

是一个名称而已，它不仅仅局限于提供食物和饮料，你也可以吃到火腿和鸡蛋、烟熏猪肉和莴苣三明治，冰淇淋等。自然也少不了汉堡包或乳酪面包和法式炸鸡。且每一个城市、地区都有各自的特色。在费城，有乳酪牛排三明治；在波士顿，有蛤肉杂烩；在南部，有粗燕麦粉。这是一场争夺市场的战争。在这里，所有参战的都是游击者，他们警惕地防卫着各自的地盘。（游击原则之一是：寻找一块小的自己足以防卫的市场部分）。

### 1. 并入麦当劳商号

雷·克罗克在伊利诺斯州的迪斯平原开始了他的第一家麦当劳快餐店的经营，几年后，快餐店的生意发生了巨大变化。克罗克的成功之处是对当地的咖啡馆发起了进攻，然后迅速把经营规模扩大到全国。在那个时代，咖啡馆经营的品种几乎无所不包，其特点是简单、方便、省钱。但从军事角度来说，这种经营方式使战线拉得太长，因而不堪一击。克罗克作出了明智的抉择。他择其中部发起进攻。（在咖啡馆的菜单上，什么是最受欢迎的品种？是汉堡包和乳酪汉堡包）。

馅饼连锁商号诞生了。在不存在竞争的情况下（只有些经营很差的咖啡店），加上他本人的勃勃雄心，克罗克很快扩大了他的连锁商店。为实现其梦想，他甚至不惜去借高利贷。更为重要的是，这种早期扩张确保了麦当劳的成功并确立了它在正在发展中的汉堡包行业的优势。今天，麦当劳的销售额超过了伯格·金、温迪以及肯塔基炸鸡店 3 家的总和。

在解释麦当劳的成功时，市场营销专家们都热衷于描述公司严格的标准和程序，它对清洁的狂热追求，以及对特许经营者的严格训练等（它在伊利诺斯州埃克格威设立了麦当劳汉堡包大学，所有的特许经营者都要在这里接受强化训练，并给每一毕业生授予汉堡包学位）。这些可能是实力原则赋予领导者的奢华之处，麦当劳是一个领导企业，因为他最早进入汉堡包行业并通过迅速扩张而站稳了脚跟。

在馅饼战中，你不可能靠烤制得更好的汉堡包而变成领导者，但是，即使你烤不出更好的汉堡包，你也能保住你的领先地位。领导者的地位使你有充分的时间去纠正可能出现的问题。在 70 年代后期，麦当劳的一份秘密文件率直地承认，根据对公众意见的调查，“伯格·金的质量明显地高于麦当劳的产品”。

之所以会有许多市场营销的传说实是因为新闻界要寻求某一领导者成功的原因。出于道德的考虑,我们似乎不能接受这样的解释:即是因为麦当劳是第一家,并运用了最大的压迫手段——实力原则的初级运用。但若说这是由于汉堡包大学的努力所致,或者是由于罗纳德·麦当劳,或者是电视商业节目中那些正跳舞的拖把手们倒更为令人满意。好的领导者不反对这样的猜测,他们反而予以鼓励。因为他们知道良好的士气有助于军队乘胜前进。

乔治(George C Scott)在扮演巴顿时曾说过:“现在我们有最好的食品、装备、最佳的士气以及世界上最好的士兵。上帝啊,我真为那些我们将要进攻的狗杂种们感到惋惜。”——这是领导的艺术,而不是战略。“没有你,我们做不了。”领导者这样说。“我们能够做”,而战略家则这样说。并满怀信心地保留他或她自己的意见。市场营销主管们继续混淆二者的区别——虽然这不会损害领导者的形象。但领导艺术和战略间的区别,却有搞乱参加汉堡包大战的哈迪、伯格·切夫以及其他游击大军们的思维的倾向。营销的神话会导致错误的幻想:我们只要生产出比伯格·金更好的馅饼或提供比麦当劳更好的服务,我们就能……如此黄粱梦做起来连续不断。

像其它市场营销战一样,在馅饼之战中,产品只是实现战略的具体工具。人们不应从谁比谁更好而应从产品之间的区别来思考问题。

## 2. 伯格·金的道路

运用有效战略来反对麦当劳的第一家连锁商号是伯格·金。当麦当劳成为全美最大的快餐连锁商店后,它就不再处于进攻状态而是转入防御境地。运用进攻战略的机遇就落在第二位连锁商店伯格·金肩上。

进攻战原则之二:找出领导者的薄弱之处并攻击之。麦当劳的优势是汉堡包,它的协调一致,它的快速运输以及它的便宜。或者正如广告介绍连锁商店的最大商店麦当劳时所说的“两个全牛肉小馅饼、特制酱汁、莴苣、乳酪、腌制食品外加一芝麻籽面包上的洋葱”。这通常用一口气说不来。(在印刷过程中,麦当劳商号加上一小小的TM字样以提醒人们这是已注册商标。)

但其内在的劣势是什么?很明显,它存在于麦当劳用来快速发运便宜汉堡包的装配线系统上。如果你想要点特制的食品,你不得不站在另

一支队伍里耐心等待。同时一位服务员不得不到后面去特制,打乱了系统的运行。在70年代早期,伯格·金实施了利用此弱点的战略。“按您的需要”,广告这样说,“可以是没有腌制食品的,也可以是没有调料的”,或是任何你想要的东西。广告许诺,在伯格·金这里,你不会因为要点特制食品而受到流浪者那样的待遇。

伯格·金的销售情况也做出了回答:“按您的要求”广告在顾客服务和调味品方面,把两家商号有效地区分开来。人们也注意到,麦当劳商号受到了压力。它无法为许下与伯格·金同样的诺言而损害它协调一致的体系。这就是对良好进攻行动的评价。自问一下:防守者自己能在不损害自身地位的情况下与之竞争吗?一种优势也可能是一种劣势。但是你必须找到二者的连接处。

### 3. 麦当劳转向炸鸡业

对麦当劳来说,70年代是扩张的时代,当时商号寻求招徕新的顾客和取得更多收入的途径。这种目标很吸引人,但它们也充满着风险。当你战线太长时,你的中坚部位就变得脆弱。另外,如果人们想吃炸鸡的话,为什么他们不去肯塔基炸鸡店?实际情况也确实如此,麦当劳开始的两次主要扩张行动,麦克炸鸡和麦克猪排都失败了。

紧接着是麦当劳努盖特炸鸡品种的出现,这个项目取得了成功,并增加了麦当劳的销售额。但新的炸鸡产品常要做出很大努力,并要花费上百万元的广告费用。令人吃惊的是,对于麦克·努盖特炸鸡品种的出现,肯塔基炸鸡店却没有作出反应。炸鸡连锁商号用了将近8年的时间才推出了相对麦当劳炸鸡的他们自己的产品。名字简单地称之为努盖特炸鸡。

防守原则之三说的是:强大的攻势需尽快被遏止。肯塔基炸鸡店浪费了8年的时光。在那些年里,他们本可以利用麦当劳的广告宣传,把业务发展 to 更深的领域。

麦克·马菲鸡蛋和麦克·努盖特炸鸡二者之间在扩张战略方面有所区别。在馅饼店中,早餐时间正是它的停工期。几乎任何早餐方面生意对汉堡包连锁商店来说都是一个好的战略。而像麦克·努盖特炸鸡之类的午餐或晚餐食品将会减少连锁商店的汉堡包销售额。为什么要花费上百万美元来推销一只麦克·努盖特炸鸡而不是在大的麦当劳汉

堡包上下功夫。

对麦当劳和其它商号来说,他们没有清醒地思考过所卖产品之间的区别。每一个市场营销商应有三种产品:一种是用来作广告,一种是出售,另一种是用于赚钱。如果你给某种产品作广告的目的是为了销售它,取得利润,那么这种广告费用是一种浪费,即使你可以赚很多钱。一个放动画片的影剧院为它出售的爆米花作广告吗?不,它为电影作广告宣传,而它依靠出售爆米花和饮料赚钱。汽车经营商以不带附属物的价格为一轿车作广告,他们希望在这种方式下,一辆车都卖不出去才好,因为他们真正可以赚钱的就是在自动传递机、闸、中波/调频收音机以及其它的附件上。

从纯理论角度来分析,汉堡包连锁商店为汉堡包作广告,同时销售法式炸鸡,却在软饮料上赚钱。这就是那种把利润减少到最低水平的方式。但如果孩子们在你这里喝了大量价格为90美分的可口可乐,那么在其它一切产品上,你不赚钱都可以承担下去。而公司所犯的最大错误就是混淆了他们所卖的商品与他们应做广告对之宣传的产品。一旦顾客进入你的店中,你卖什么给顾客倒在其次。但是如果对同样产品进行广告宣传会损害你的地位,那这很可能是一个大错误。因为出售夹鱼三明治是一回事,而为夹鱼三明治作广告则是另一回事。特别是如果这种产品会损害汉堡包的形象,那更是如此。

麦当劳当年是以汉堡包向咖啡店的心脏部位发起进攻为其开端的。但如果现在在以此为中心展开生意的过程中,麦当劳把自己变成以往那种无所不包的连锁咖啡店,那将是具有讽刺意味的。

#### 4. 伯格·金说:我也这么做

进入80年代以来,开始轮到伯格·金进行效仿了。正如一位伯格·金商号的官员所说:“我从未听到过这么多有关一个生产者的谈论。如果麦当劳做某件事,我们也做;如果他们不做,我们也不做。”伯格·金开始执著地引进一批从小牛肉巴拿马粉到烤牛肉的系列三明治,更不用说火腿和乳酪、深炸的带骨的鸡胸,鱼片以及牛排了。“我们已失去了我们的个性”。这位官员说。

特许经营者的意见没得到重视。这些经营者一直提醒管理部门:公司的名称是伯格·金,不是三明治·金。现在商号甚至连符号也模仿罗

纳德·麦当劳,他们采用麦吉克·伯格金的符号以吸引孩子们和他们的父母。到了1982年财政年度,伯格·金商号的销售额已缓慢下降了。那一年他们的税前利润仅增长了8%,而麦当劳则相反,其税后利润上升了15%。

损害产品是一回事,损失利润则是另一回事。最后,总公司派了一位来自匹兹堡的人员去接管它。几个古怪的三明治品种从菜单上取消,但最大的变化发生在广告方面。

### 5. 馅饼之战

伯格·金又把视角转向麦当劳的心脏部位。这是一种典型的进攻战略,即攻击过分扩张其经营范围的领导者的内在薄弱之处。最有效的商业节目是这样一则广告,它暗示着与麦当劳的油炸的汉堡包相比,伯格·金汉堡包味道更好,因为它们的汉堡包是用火烤制成的。

“火烤而不是油炸,”这句话迅速吸引了公众并引起了麦当劳公司的律师注意,他们立即对此提出了控告。这件事情的发生对伯格·金极为有利。麦当劳愤怒地反应一下子把这场运动搞成了人们争相报道的事件,全国所有的三家电视网和几十家电视台与新闻报纸都被吸引住了。伯格·金商号的销售额有了上升。与麦当劳的3%增加额相比,它比前年提高了20%。数量虽然小,但是基数大,且正处于需要高度紧张和巨大开支的战争中。

尽管伯格·金的广告预算还不能与麦当劳的相比,但他们努力为电视广告筹集了12亿美元。与此同时,在伯格·金正忙于发动一场攻势时,另一连锁商号正在采用了一种不同的市场营销策略。

### 6. 攻击麦当劳的侧翼

由肯德基炸鸡店的前副总裁创立的温迪商号,在1969年才建立起第一个具有传统特色的汉堡包销售店。尽管起步较晚,但温迪通过对汉堡包成人消费者市场的侧翼进攻迅速成长起来。温迪将其广告对准了成年人,强调让成年人在一个舒适的环境中来享用自己的一份食品。在这里,没有免费的草帽或气球,但在温迪商号,“按您的要求”就意味着:“可以没有腌制食品,可以没有调味品,且可以没有儿童”。在温迪商号,最小的汉堡包为1/4磅,其形状为圆方形,因此它容易吸引人们的注意力。“热得流汁”是它的一种广告策略,它把成年人的汉堡包观点灌输到

大众的心中。温迪商号“热得流汁”的汉堡包需要“很多餐巾”，商业节目如是说。（你不会让你的孩子吃这种面包，否则的话，当你们回家后，你将不得不为他们换换衣服。）

很快，温迪商号的边际利润几乎达到快餐店的两倍半，并且正在对伯格·金产生压力。（实际上，温迪商号的单位收益率已超过伯格·金商号）

接下来出现的是克莱拉·帕勒——一位 80 多岁老人的惊讶的表情。在电视商业节目中，还没有哪一个节目能像“牛肉在哪里”这则广告一样抓住了公众的想象力。在 1984 年，“牛肉在哪里”这条广告使温迪商号的销售额提高了 26%。由于它成了沃尔特·蒙德拉和许多其他人的口头禅，因此在几年时间它都是最流行的话语。但有助于提高温迪商号销售的更为重要的事实是此术语抓住了温迪的战略本质：适合成年人口味的、较大的汉堡包。

如同过去的麦当劳一样，现在的温迪商号已经脱离了这一切，目前有什么改观吗？什么也没有。温迪商号应做的是恢复牛肉产品并请回克莱拉·帕勒。在侧翼战中，乘胜前进与进攻同等重要。

#### 7. 面向低收入的游击者

不提到白城堡，任何有关汉堡包之战的讨论都是不完整的。它创立于 1921 年，分布于东北部以及中西部的北方。那 170 家小连锁店继续以其过去的方式从事着商业活动。

“在世界上很少有一成不变的事情，”一位顾客说，“但是，当我进入白城堡时，我能吃到 35 年前我 5 岁时吃的同样的汉堡包。”爱好者们把白城堡的汉堡包称为“幻灯片”，这其中的道理自然是不言而喻的了。一种带有怀旧情调的汉堡包是寻求产品吸引力的另一条途径。更为令人注目的是，每一座建于萧条时期的瓷钢建筑物一年的营业额为 128 万美元，甚至达到麦当劳以前订立的最初标准。

游击原则之二说的是：无论你多么成功，但永远也不要像领导企业那样的行事。在白城堡，没有麦克马菲鸡蛋（Egg McMuffins），没有庞然大物，也没有 4 种加有不同调料的热烤的马铃薯，更没有汉堡包大学。但是，只要你使用适当的策略，销售汉堡包的途径就不止一条。这就是白城堡之所以能与那些气势逼人的邻居们和平共处的原因！

### 三、从战术到战略的逆向市场营销

#### □ 逆向营销的核心思想

在对美国最大的几家公司做了深入全面的研究之后,我们得出一个革命性的结论:战略应当自下而上发展而来,而不是自上而下落实下去。换言之,战略应当根生于对实际营销战术本身深刻理解的基础上。

战术应当支配战略,即企业的广告宣传等沟通战术应当支配营销战略。大多数市场营销人员的观念正好相反,普遍接受的理论是企业的总体战略必须首先确立,然后才是选择相应战术。

经理们醉心于“我们打算做什么”而不能自拔。把为公司今后五年十年规划发展蓝图视为头等要事。然而,当人们过分强调战略,执迷于今后几年的打算时,他们至少犯了如下两个主要错误中的一个:①拒不承认失败;②不主动利用意外的成功机会。它们都是自上而下思维的恶果。

回顾 50 年代,通用电气公司作出进入主计算机市场的决定,经过 14 年的努力,耗资 4 亿美元,最终以失败而告终。那些战术上的小调整导致了资源上的巨大浪费。

如果通用电气公司另辟蹊径,不去追随 IBM、通用电子计算机、伯勒斯、NCR、RCA、控制数据、汉尼威尔以及其它主机制造商,而是走自己的路,将又如何呢?

通用电气公司当时有两种选择,往高处它可以发展超大型计算机,往低处它可以发展个人计算机。不错,在当时无论是超大型计算机还是个人计算机都没有市场,但正因为如此,无论何种战术都可能会使通用电气公司成为一种新型的计算机市场的先驱。能否赚钱则另当别论,这取决于未来事态的发展。(正如后来所发生的那样,至少有两家公司在两个方向上各自获得了巨大的利润——克雷(cray)在超大计算机市场上的成功和苹果在个人计算机市场上的成功。)

市场营销也不例外,唯一有效的战术是寻找途径率先进入某种潜在的市场,但对于先行者而言,可能并不存在他所提供的产品或劳务的现实市场,他必须通过自己的努力去建立市场。

拒不承认失败往往伴随着不主动利用意外的成功机会。通用电器

公司在计算机领域的唯一进展是率先创立了“分时”的概念。这一成功应当促使该公司把计算机业务的资源集中在分时类产品方面,但这一观念不符合通用电器公司通过销售各类计算机成为另一个 IBM 的战略意图,因此这一机会被错过了。

在经营中,人们倾向于看到他们所愿意看到的,而对那些无助于实现其战略意图的成功机会则宁愿视而不见,这正是自上而下思维的危险所在。

当你换一个方向思考问题时,你有时会获得意想不到的重大发现。

维克斯的研究人员发明了一种治疗伤风感冒的新药,不幸的是这种药会使人昏昏欲睡,假如你想继续工作或要开车,这种药可能会帮倒忙。然而他们并没有将这一成果一笔勾销,而是想出了一个绝妙的主意。既然该产品能使人入睡,那么为什么不把它作为一种夜间使用的感冒药呢?“第一种夜间使用的感冒药”无疑会成为一句最为有效的广告词。

正如预想的那样,“奈奎尔”(NyQuil)成为维克斯有史以来最成功的新产品,现在“奈奎尔”在感冒药品中销量位居第一。

这无疑是战术(夜间使用的感冒药)支配战略(推出一种名叫“奈奎尔”的感冒新药)的成功范例之一。

### 1. 何谓战术

战术即创意,寻求战术即寻求创意。

这种说法听起来有点似是而非,人们不禁要问:什么样的创意?怎样寻找?为回答这些问题,我们建议使用下述的特别定义:战术是一种竞争性的心理上的进攻角度。

战术必须具有竞争优势,这并不意味着必须拥有一种更好的产品或服务,但必须有某种独到之处:或体积小,或重量轻,或价廉物美,或质优价高,或有不同的分销系统。更进一步地说,战术必须在整个市场竞争中具有优势,而不仅仅是在某一两种产品或服务上具有竞争力。

例如,大众汽车公司在 50 年代末决定首家推出小型汽车,取名“甲虫”。这的确是一个非凡的极具竞争力的战术,因为在当时通用汽车公司等只是一味生产又大又笨的镀铬轿车。“甲虫”的行情因此而节节看涨。

当然,大众“甲虫”并不是市场上最早的小型车,但它是占据了人们

心目中“小”位置的第一种汽车。在其他汽车商大谈其汽车具有“宽敞的空间”时，“甲虫”以其体积小而独树一帜。

因战术不当而导致失败的也不乏其例。60年代西格拉姆设想推出一种与颇受人们喜爱的“吉姆·宾”和“老爷爷”抗争的新的波旁威士忌。结果，由于“本奇马克”波旁威士忌不具独特的竞争优势而无人问津。

其次，战术必须具有心理上的竞争优势。换言之，战斗由于发生在潜在顾客的心目中，因此，那些没有在顾客心目中占有一席之地的竞争者往往被忽视。与此相反，有些竞争者十分注重在顾客心目中占有较重量份，尽管这种份量与事实不尽相符。战术选择中所应考虑的正是这种心理份量而不是实际情况怎样。

总之，竞争性心理攻击点是指在人们心目中保持一种能使企业的市场营销计划得以有效实施的进攻位置，这一位置之于企业营销恰如支点之于杠杆。

但是，仅有战术是不够的，为了保证企业经营的成功；必须把战术演变成战略。如果战术是钉子，战略则是锤子，两者必须兼有方能在市场竞争中立足。

### 2. 何谓战略

战略不是一种目标。战略好比人生，目标并不重要，重要的是旅途本身。自上而下思维者是目标导向的，他们首先确定想要达到的目标，然后再使出浑身解数达到目标。

然而大多数目标并非一蹴而就，不少注定是要落空的。市场营销如同政治一样，是一门可能性的艺术。

当罗杰·史密斯在1981年执掌通用汽车公司(GM)时，他预言GM在三大国内汽车市场中所占份额最终将由1980年的66%上升到70%。为实现这一目标，GM开始进行一项500亿美元的现代化项目。然而，时至今日，通用汽车在三大国内市场所占比重为58%并在继续下降。GM的北美汽车部每年的赤字额高达数亿美元。史密斯的目标之所以落空是因为没有建立在正确的战术基础上。

按照我们的定义，战略不是一种目标，它是一种具有一致性的市场营销方向。

战略具有一致性的含义是指它提炼于业已选定的战术。大众依靠

小型车获得了战术上的巨大成功,然而却没有把这一创意提高到一致性战略高度,因而在进入美国市场时没有继续实施“小型车”战术,代之以体积大、速度快、价格昂贵的大众汽车,其所用战术早已被其他汽车商抢先运用。这反为日本人运用“小型车”战术铺平了道路。

其次,战略贯穿于企业一切市场营销活动。产品、订价、分销、广告——所有这些构成市场营销组合的活动都必须集中体现战术的运用。

(设想战术是某种特殊波长的光线,而战略则是调谐这一光波的激光器。必须兼有两者才能穿进未来顾客的头脑中)。

最后需要强调的是:战略是贯穿企业经营始终的营销方向,一旦建立,不可轻易改变。

战略的目的在于动员企业资源在战术上先声夺人。把企业的全部资源纳入统一的战略轨道,有助于企业战术的效能在不受既定目标约束的情况下得以最大限度地发挥。商场如战场,捷足者先登,最安全的战略是战术的抢先运用,懈怠者只有坐失良机。

### 3. 战术与战略的对比

战术是一种单一的主意或谋略,而战略则包含很多因素,但焦点在战术上。

战术往往是一种独一无二的计谋,而战略则很可能平淡无奇。

战术独立于时间且相对恒定,战略则延续一段时间。降价出售是美国大多数商店间或运用的一种战术,而折扣商店则每天降价出售一次,它是把降价出售作为一种战略。

战术具有一种竞争优势,战略则用以保持这种优势。

战术相对于产品、劳务或企业具有外在性,它甚至可以不是企业自己制定的,而战略是内在的,通常需要进行大量的内部组织工作。

战术是沟通导向的,战略则是产品、服务或企业导向的。

逆向营销的原理很简单:从特殊到一般,从短期到长期。

切记逆向营销的唯一性内涵,即寻找一个行之有效的战术并把它演变成战略,仅仅是一个战术,而不是二个、三个或四个。

### 4. 一种战略与多个战术

大多数经理在观念上总是把一种战略和多种战术联系在一起,即他们寻找的是一种可以表现为许多个不同的战术的战略。传统的市场营销也强调运用大量的战术拓展不同的市场,公司战略因而也越来越

普遍地包涵着很多的战术。

据《华尔街日报》报道,当约翰·M·斯达福德成为皮尔斯伯里(Pillsbury)的总经理时,他的第一个举措便是成立一个委员会就公司的“任务与价值”写出一份冗长的报告。看来他在管理上也笃信摩西的方法——先上山取得真经,然后下山来恪守十戒。不幸的是这个方法并不奏效,经理们在汉堡王和皮尔斯伯里的其它一些餐馆经营中并未能有效地执行公司的任务,而斯达福德本人也因没有信守“汝须取得令人满意的利润率”的戒律而被解聘。

大多数将领,无论是在军事战还是在营销战中,都不喜欢把注意力放在战术上,这令他们感到索然无味。他们喜欢高高在上,泛泛而谈,坐在“金字塔”顶层筹划公司的“任务与价值”。

当一个人在实业界成为“主教”后,他便对当“教皇”产生一种不可遏制的冲动。而一旦他到达权力顶层,他就喜欢“自由”,自由地摆脱琐屑的战术细节,自由地投身于市场营销能给人以兴趣和满足的一面——公司重大战略的发展。

### 5. 战术是战斗胜败的决定因素

然而营销战的胜败与否是在战术层次而不是战略层次上决定的。越战是在越南失败的,而不是在华盛顿。在营销战中,人们应当开始认清是战术决定经营的成败与否。

战术可以相当简单,多明诺(Domino's)的汤姆·莫纳汉采用的战术仅仅是把力量集中在比萨饼的送货上门上。尽管这远非什么浩大的激动人心的壮举,但却是独一无二、不同凡响的,因为没有第二家连锁店这么做。请留意多明诺只运用了一种而不是一揽子战术,即一切紧紧围绕送货上门,而不是送货上门加顾客带走食品、加餐厅服务、加汉堡包、加热狗等等的大杂烩。

多明诺成为饮食业世子的关键在于送货上门战术所具有的战略内涵,通过建立遍布全国的比萨饼独家送货上门连锁小组网络,多明诺得以最早实现“30分钟内比萨饼送货上门,保您满意”的服务宗旨。

### 6. 寻找符合战略的战术

习惯于自上而下思维的人常常花费数小时筛选可能的战术,他们有时会把某种自下而上的工作程序误认为是逆向营销,事实上他们寻找的只是符合既定战略的战术。

“送货上门连锁店,不符合我们的战略”,比萨哈特当时很可能做出如是反应,“我们经营的是餐厅业务。”结果,莫纳汉一举发财,而比萨哈特却坐失良机。

经理们在商场的角逐中总希望找到有效的战术,但对顺向思维者,由于他们事先已打算好做什么,他们寻找的只是做的方法,这种思路的弊病是十分明显的。

#### 7. 逆向营销所强调的变化

逆向营销强调的是企业内部的变化。没有产品、服务、价格和分销渠道任何一方面的变化,所谓战略只是一纸空文。

传统的自上而下营销强调的是环境的变化,常见的说法之一是“为完成市场占有率提高10%的目标,我们必须增强顾客对我们的产品的品牌偏好。”换言之,企业自身不改变,却试图改变市场,这正是自上而下思维的最大弊端。

纳粹陆军元帅欧文·隆美尔曾经说过:“如果战略不能被在战术上得以贯彻,再好的战略也没有用。”不幸的是,隆美尔是在为历史上最臭名昭著的自上而下思维者效力。隆美尔为此付出了生命的代价,而在营销战中要安全得多,与公司战略相左最多只会付出工作上的代价。

#### 8. 战略的目的

在市场营销中,最无意义的做法之一是围绕着一张会议桌评估战略。

战略无所谓好坏之分,只有战术上有效的战略和战术上无效的战略之分,从这个意义上说,究竟什么是战略的目的呢?

战略的目的是防止竞争对本企业战术的损害。

单独的多明诺送货上门小组可能极易被市场领导者比萨哈特挤垮,但是依靠“发展成遍布全国的送货上门连锁店”战略,多明诺成功地在市场上站稳了脚跟。

战术是产生实绩的谋略,战略则是产生最大,战术压力的企业内在机制。

在法国战场上,德国人的战术是利用英国远征军以北和法国军队以南的“缝隙”,战略是保证其装甲师兵团穿越阿登的攻势成功。

战术支配战略,然后战略推动战术。任何厚此薄彼的说法都是对逆向营销本质的曲解,两者之间的关系才是市场营销成败的决定性方面。

飞机设计中什么是最重要的；引擎抑或机翼？都不是，两者之间的关系才是决定你所设计的飞机能否离开跑道的关键。

战术是直接对经营产生影响的创意，而战略则为战术增添双翼，从而使企业经营展翅翱翔。

### 9. 自上而下营销与逆向营销的对比

那种自上而下进行筹划的经理是在迫使事情发生，而那种逆向进行筹划的经理是在寻找可资利用的事情。

自上而下营销的经理追随现有的市场，而逆向营销的经理总是在寻觅新的机会。

自上而下营销的经理是内向型的，在逆向营销的经理是外向型的。

自上而下营销的经理认为为了长远利益可以牺牲眼前利益，逆向营销的经理则坚信只有抓住现在才能把握未来。

## □ 选定市场营销战术

在确定市场营销目标之后，逆向营销的下一步就是选择一个有竞争力的战术并将其发展成为一个战略。在选择战术时应记住以下几个原则：

### 1. 战术不是公司导向的

选择一个符合经营战略需要的战术，这是自上而下思维的市场营销产生的最大弊端。施乐公司购买了一家计算机公司（科学数据系统公司），仅仅是因为它能满足公司向顾客提供成套办公室自动化设备的战略。这是个耗费 10 亿美元的错误，顾客已经有过多的计算机公司可供选择：随便提几个，比如 IBM 公司，数字设备公司、王安公司。

新推出的产品，十分之九都是为了填补公司生产的空白，而不是为了填补市场的空白，这也许就是十分之九的新产品都失败的原因。如果公司的目标集中错了，在组织内部也许会使你获得某些甜头，但是在组织外部（即市场上），却可能导致灾难性的后果。

### 2. 战术不应是顾客导向的

市场营销的巨大神秘之处就在于，这场竞争总是以“为顾客服务”为名。

许多市场营销人员生活在一个梦幻的世界里，他们天真地相信市场是纯净的、未开发的，即相信市场仅仅是公司和它的顾客两个人的

“游戏”。在这种幻觉下，一个公司总是设计一种产品或服务来吸引顾客的需求，然后梦想利用市场营销就可获得大丰收。其实，并没有纯净的市场，真正的市场竞争和营销，是在由一大批竞争者和被他们或多或少、或强或弱吸引的消费者组成的市场上进行的。一个市场竞争也是由两部分组成：吸引住你原有的顾客，而同时又要设法把其它顾客从你的竞争对手手中抢过来。

新产品的情况如何？当然，当你推出一种市场上空白的新产品时，你总会认为市场上就一定有一大片纯净的土地在等着你。其实情况未必如你想象的那样，在索尼公司推出贝达马克斯录像机之前，录像机市场情况如何？当然是空白。索尼公司是以电视机的拥有人数来估计它的潜在市场的，但是情况并非如此，事实上并不能保证他们之中人人都会买一台录像机。

尽管种种关于在未开发市场上吸引顾客需求的议论，大多数的市场营销人员还是情愿在现有市场上推销产品，并且同强大的对手展开竞争。

### 3. 侧翼进攻的特例

我们这里所说的侧翼进攻，意思是指以较大差别推出一种产品的新品种。一个典型的侧翼进攻，是从价格的角度出发，以高价或低价进攻。例如，梅塞德斯·奔驰轿车，从高价侧翼进攻凯迪拉克轿车；大众轿车从低价侧翼进攻雪佛莱轿车。奥维尔·雷登巴奇美食家爆米花从高价侧翼进攻快乐时光爆米花。

侧翼进攻是非常有效的，遗憾的是，许多市场营销人员却反对这种做法，他们认为，这种进攻有一定的风险，同时至多只能占领未开发的市場，比如在奥维尔·雷登巴奇以前，高价爆米花市场就是空白的。然而，必须注意的是，你不能同时占有两种好处，不能既享受在未开发市场经营的优势，同时又享受已开发市场的好处。

### 4. 战术应该是竞争者导向的

不久以前，德尔塔公司决定向“频繁乘机者”俱乐部的成员（包括新成员）发放一种“三倍里程”的奖券。这看起来是个好主意，似乎一定会为德尔塔公司吸引大量新的业务机会，然而同时这种新的做法也吸引了美国航空公司、联合航空公司、泛美航空公司、TWA 航空公司和伊思藤航空公司。事实上，所有德尔塔公司的竞争对手都加入了这个行

列,并且付给同样的奖券。结果,除了这些频繁乘机者获益之外,没有人得到好处。德尔塔公司的这种做法,不是竞争者导向的战术,因为它能被很快模仿。

但是,当汉堡王公司发起“烘烤而不油炸”的运动时,麦当劳公司就不会马上放弃在其饭店原有的油炸食品,把它们放在烘烤箱中。因为如果这样做,就要花费大笔的开支。在选择战术时,速度是要考虑的一个重要因素,如果竞争对手不能快速地模仿你的战术,那么你就有时间使你的产品首先赢得顾客。大多数飞机乘客不知道德尔塔公司首先推出“三倍里程”的概念,因为在其他竞争对手闯入之前,德尔塔公司没有足够的时间在顾客心中建立起这个概念。“烘烤而不油炸”则是个很好的竞争者导向的战术,因为它不能很快地被模仿,并且也不能被大规模地模仿。当米奇林公司(Michelin)推出经向帘子布轮胎进攻美国市场时,在随后的几年里,它一直使固特异公司和火石公司处于守势。即使是美国轮胎工业的大头,要投资设备生产这种轮胎,也将花费好几年的时间,才能使生产线运转起来。

一个战术不仅要能刺激消费者去购买,而且也要能刺激竞争对手去模仿,但又不能被快速模仿。只有能向一把尖刀插向竞争对手的战术,才是值得考虑的战术。

然而,多数市场营销方案包括赠券、回扣等等一系列做法,这些做法是既花钱又不能奏效,如果说有效的话,那么刺激顾客购买的只是你的种种谄媚(如赠券、回扣)。同时,竞争对手也能随时模仿你的做法。你不能通过讨好顾客来取胜,应抛开这些做法;而反过来,一个能使一个或多个同你竞争的对手感到不悦的战术,必定会给你的业务带来好处。

### 5. 避免“不断增加花色品种”战术

你应该设法避免的一个常见战术,就是“提供更多的选择”。而有些公司却把它们的整个市场营销方案建立在“不断增加花色品种”的思想。过多的花色品种,使你不能在一个花色品种上突出特点。占据优势并深入人心。例如,谁发明了草莓冰淇淋?由于冰淇淋的花色太多而没有人能回答这个问题。

另外,为消费者提供多种选择,也有其内在的问题,其一是容易混淆,顾客可能要问:我买哪种合适呢?其二是可得到性,产品的花色品种越多,就越有可能发生一个顾客想要的品种脱销的现象。例如,当可口

可乐只有可口可乐这一品种和名称时，难以想象在一个超级市场中可口可乐可能脱销。而现在可口可乐有新可口可乐，古典可口可乐、特种可口可乐、樱桃可口可乐、特种樱桃可口可乐、不含咖啡因可口可乐、以及特种不含咖啡因可口可乐，由于品种过多太杂，非常有可能发生当你要买某种可口可乐时，超级市场中该种可口可乐缺货。

多种选择使顾客购买时的决策变的复杂难定，雪佛莱提供的 10 种车型（不同车体和发动机令人迷惑的排列），为购买一辆雪佛莱汽车的顾客带来任何方便了吗？通用汽车公司曾经吹牛说：它以各种方式组合了各种可供选择的汽车，你可以订购到成千上万种雪佛莱。然而一半以上的新型雪佛莱汽车，都是被经销商购买后存放在展销大厅的地板上，而顾客的选择仅仅是购买那种内加涂层、上过蜡的汽车（也就那么几种），是不是？

#### 6. 当你与自己竞争时

当你的某种产品在市场上处于支配地位，你有时也许会有意成为自己的竞争对手。在这种情况下，你推出不同的品种去攻击你自己的现有产品，如果做得好，你可以“鱼与熊掌兼得”。

最好的例子是吉利公司，它的蓝吉利单口刀片统治着单口剃刀的市场。后来，吉利公司推出“特拉克 II”（Trac II）型双口刀片，来攻击自身已有的产品，特拉克 II 的广告中说：“双口刀片刮脸胜过单口刀片”，这里所指的单口刀片，正是吉利公司自己的蓝吉利单口刀片。再后来，吉利公司又推出了“阿特拉”——首家生产的可调节双口刀片，针对本公司拥有的特拉克 II 型双口刀片，阿特拉可调节双口刀片的广告说道：“为什么要用固定双口刀片来刮脸呢？”吉利公司享有超过 50% 的市场份额，通常就是依赖其多种商标更新的战略。在推出特拉克 II 型刀片的时候，吉利公司占有剃须刀（用于湿法剃须的）市场的 55%，而现在，面临来自斯奇克（Schick）公司、毕克（Bic）公司、威肯逊（Wilkinson）公司以及其他公司的强烈竞争，却仍卓有成效地占有该市场份额的三分之二。

请不要把吉利公司的战术，同可口可乐公司的行业扩展增加品种相混淆。可口可乐公司的七个品种的饮料，都是以可口可乐的名字销售，在欲购买的人心中造成混乱。而每种吉利公司的产品，特别是关键的特拉克 II 和阿特拉产品，都有它们自己的商标名称，减少了这种混

乱。

当然,事实上不论在特拉克Ⅱ型刀片还是在阿特拉刀片的包装外面,都有以小号字体标注的“吉利”字样。吉利这个名字在产品销售过程中能起到一定的作用,它至少有一个好处,就是告诉人们到哪儿去再订购。出于同样的考虑,雪佛莱汽车上也标有“通用”,但基本商标仍是雪佛莱。

### 7. 简洁要比复杂好

虽然人类崇尚复杂性,但是大多数的人不愿意花时间去把复杂的东西弄明白。所以,简洁的概念比较容易推行,人们比较容易理解和记住它们。然而,一些公司常常是以令人晕眩的复杂方式将产品摆在人们面前,而不是以简洁的方式推销顾客想要的东西。

几年以前,施乐公司为了挽回它在办公自动化系统市场上丢失的声誉,掀起了一股宣传其系列新产品的浪潮,它租用了在纽约林肯中心的维维安·博蒙特剧院,在其舞台上复杂地摆列着施乐公司的办公自动化系统,这似乎是在炫耀它的技术。结果,这场展览虽动人心弦,但并未引起出版界或人们的兴趣,因为它太复杂,不易打交道。究竟是什么使施乐公司会做出这样的事呢?是典型的自上而下思维方式,他们设想塑造出施乐公司正在成为办公自动化行业的一个主要生产者的形象,去扩大其在市场上的影响。

一种新型的激光打印兼复印机,就是被这种复杂的装扮方式埋没的产品。如果以一种简捷的方式说:“一台计算机打印机,同时又是一台复印机”,就会比施乐公司将此种打印机复杂地计算机连接在一起的这种装扮,效果要好的多。

有一个很好的例子可以证明简洁的价值:某家广播电台,在寻找一条有别于其竞争对手的经营之路时,它发现人们都希望能尽快地获得最新的气象消息,所以,就选择了这么一个战术——在每个播音时间内增加气象报告的次数。接着,这家电台就到电视上,宣传他们这种频繁而又及时的报导方式。就这样,取得了显著的成效,它以一种简单的不能再简单了的战术,战胜了它的竞争对手。那么,为什么对手们不模仿它的这种战术呢?当然,会模仿的。但是,这家电台开的是先例,如果说要尽快把这种概念或方式深入人心的话,那么它有绝对优势。

### 8. 有别而无须更好

当你要同一个各方面都明显占有优势的产品展开竞争时,你就可以不必考虑什么市场营销了,因为这没用。例如,“914”普通纸复印机,明显地比 3M 和柯达的热敏复印机占优势,不出所料,诸如此类的热敏复印机逐个被淘汰了。正如在航空市场上,喷气式飞机淘汰活塞发动机飞机一样。如果你要用你的热敏复印机同静电复印机竞争,那么,学习市场营销的原理是没用处的,好比你要同一个拥有原子弹的敌人打仗,而你自己没有原子弹,那么学习战争的原理,也不会对你有多大帮助。

幸运的是,在实际生活中,各方面明显占优势的产品极少。BMW 汽车比沃尔沃汽车更好吗?谁说的?他们仅仅是不同罢了。沃尔沃围绕着“耐用性”制定它的战略,利用的战术是将六辆沃尔沃轿车一辆接一辆地叠在一起。BMW 是围绕着“完美的驾驶工具”的概念来制定战略。

BMW 的竞争对手是梅塞德斯奔驰,两者都是昂贵的德国轿车,但梅塞德斯是老牌子,并且在工程方面领先。BMW 应该用更好的工程方法与它的对手竞争吗?它能用 BMW 的三面旋动燃烧室的专利来推倒梅塞德斯吗?可见不容易。“更好”是一个主观的概念,不易形成或改变,所以,通常最好是避免攻击一个对手强的方面。那么,一辆 BMW 轿车和一辆梅塞德斯轿车的区别在什么地方呢?它们的区别不在于轿车本身,而在于开车的人。一长者更喜欢老牌的。较昂贵的梅塞德斯,而年轻人则更喜欢新牌的、较便宜的 BMW。同时年轻人开车的特点是速度较快。另外,年轻人更喜欢 BMW 的一个原因,正是因为年纪大的人都喜欢梅塞德斯。(这同样也是“百事可乐的一代”的战略有效的原因)。所以,让梅塞德斯奔驰在工程上占优势,BMW 通过开发速度和驾驶方面而取得了巨大的成功。

最近,BMW 推出了 7 个系列车型进入梅塞德斯的市場,你看,BMW 已开始分散它的目标,这一举动很可能毁坏它的整个产品。

#### 9. 一个概念比一个产品更好

今天的市场营销是概念的竞争,而不是产品的战斗。你是否有一个概念或观念来推动你的业务,是对一个有效战术的客观衡量。沃尔特·里斯顿先生说:“在整个美国,概念或观念是一种新的货币。”

说明概念力量的一个很好的例子,是计算机工业。在 IBM 问世初期,它在办公自动化市场上遇到了一些给它带来麻烦的竞争对手。特别

是 DEC 带来的麻烦,它以“个人操作系统”的口号来销售其微型计算机。同时,在这场竞争的另一端,苹果公司又开始用其称为“桌面印刷”的概念,并取得了进展。这一概念抓住了许多用户的想象力,并且帮助它在“幸福 1000”(Fortunate100)的市场天地里,销售了大量的麦肯托什(Macintosh)计算机。

如果你是 IBM 公司的一个市场营销部经理,那么你将如何对付这新出现的竞争呢?让我们先看看 IBM 的做法,迄今为止,它一直是追求用更好的产品、更努力的销售、更出色的广告宣传方式,去重新获得它曾占统治地位的市场,在这方面没有人比 IBM 公司做的更好。IBM 公司推出的产品不是一种,也不是两种,而是整整一代 PC 机——个人系统 II 型。同时也开始对其产品进行广告宣传——不是对一种,也不是两种,而是五种不同的计算机系统。它向该市场上派了大量的销售人员,大大地加强了它的推销能力。甚至它的总经理,约翰·埃克斯先生也加入了这个行动,当他遇到消费团体时,他就向他们承诺,IBM 公司将是他们建议和抱怨的最好听众。IBM 公司介入市场的这些颇具特色的广告宣传,几乎是不可超越的。然而,到目前为止,所有这些努力似乎并没有起到什么作用,来阻止 DEC 和苹果公司继续在办公自动化市场上获得更大的收益。并且,当许多公司继续以极大兴趣购买苹果公司的“桌面印刷”系统时,IBM 公司推出的“个人印刷”系统似乎并没有引起什么注意。

可见,尽管 IBM 公司有这么强大的实力,它要想取得成功,显然也仅仅只有采取一个行动。首先,IBM 公司必须认清竞争的性质,从一开始,这场计算机市场之争,实际上就是一场概念或观念之争。IBM 公司最初以计算机主机推出了“数据处理”的概念,DEC 则以可使你进行“办公自动化处理”的“微型计算机”的概念,去与大型计算机的概念相对抗。后来针对 IBM 自称是“办公室”的个人计算机,苹果公司推出了为家庭和学校服务的“个人计算机”的概念。其它竞争者也都围绕着概念来展开业务,王安公司以“文字处理”争取阵地;克雷(Crag)公司以“超级计算机”获得成功;坦迪姆(Tandem)公司以“两用处理”系统起飞;康柏(Compaq)公司以小型的“便携计算机”占领市场。

每个较大的成功者,都有一个共同的特点:他们借助于一个概念或观念。IBM 公司未能客观总结在计算机市场上的经验,最近这些年来,

它没有用一个概念方法,当把其产品一箱一箱地推入市场时,它一直用的是产品战略。通过 IBM 公司的广告,你就可以看出这个战略,IBM 的广告描绘了其一系列的产品,并且说:“无论你想要什么,我们都有”,对顾客的基本腔调是:“我们将为你生产最好的产品”。这种方式的弱点,就在于顾客常常并不知道他们想要的是什么,特别是高技术领域的产品。顾客总是购买他们认为应该要的东西,因此,如果他们认为应该要诸如“个人操作系统”或“桌面印刷”之类概念的东西,那么,DEC 公司和苹果公司就得到了这笔交易。

摆在 IBM 公司面前的唯一选择,就是用自己产品的概念去同对手的那些概念竞争。

#### 10. 有关纸的概念

像“桌面印刷”这样的概念,有时会为其他产品或服务创造一个附带利益市场。过去需要到公司外面印刷的材料,现在仅仅在桌面上就可以印制;过去需要花几天时间印刷的报告和文件,现在几个小时之内就可以完成,这样,就要需要一个与之配套的纸品市场。

假设你在一个大造纸公司,是一个有前途的年轻市场营销人员,并且已经注意到了这种情况。这时,你的上司命令你,为其商业用纸寻找一个新的商标,然而,这是有相当难度的。因为在市场上已有一系列的竞争对手,例如:哈默米尔公司、耐库莎公司、保莎·卡斯卡迪公司、冠军公司以及米得公司,拥有一系列的商标。在市场上,大部分这些公司的纸是由批发商销售,所以,你寻找一个战术时,出发点首先应该是看看这些批发商都销售些什么,你会发现,他们的“私人品牌”的纸(即经过改装,另加商标的纸),卖的比其它厂家品牌的更好。你还会发现,一些使用电子印刷(激光印刷机)的大用户,为他们的机器购买的是上等的胶印纸。找到了!这就是一个很有意义的竞争角度,发动一个从高端侧翼进攻的牌子——激光印刷机专用的 ORG 纸(Orville Redenbacher Gourmet Paper)。这种牌子的纸有较强的光洁度,而且不透光,这种纸特别适用于重要文件。现在,你所要做的是,鼓动用户使用你的这种专用纸。这样你的工作就算做完了,然而这时你已经有了一个可以借助的概念,它会比单单从价格和交货的角度来考虑的销售,给你带来更大的好处。

#### 11. 没有十全十美的东西

马基雅维里曾说过这么一句名言：“没有十全十美的东西”。每一个积极的竞争战术必含有消极之处，单单从正面宣扬产品，也有其不利的一面。所以，当宣传产品的优点时指出其不足，同样是重要的，指出产品的不足，使你的战术更具信誉。

百货商店发现，当商品标有“二等品”或“等外品”时，其销售将更有效，这些标志使人们了解这些商品低价的原因。以这种方式指出不足，常常使其看起来像优点一样。一些折价商品也正是出于这个原因，通常把自己称为“工厂的批发商店”。如果说：“我们有我们竞争对手有的任何东西，但都以低价出售”，这种说法简直是骇人听闻的，人们不禁要问：利益在什么地方？为什么要这样问，原因就是可信任性。一个低价销售的产品说明什么？如果在纽约街头，以 50 美元来销售一块劳力士金表，你就会看到低价说明了什么——这块表是假的，或者是偷来的，或者既是假的又是偷来的。所以，在你做出承诺的时候，你必须同时指出你会获得什么利益。

大众汽车公司曾声明，“1970 年，大众汽车仍将继续使用其较难看的甲壳虫外形”。从心理学角度看来，这是个强有力的声明，当你承认自己的不足时，人们往往倾向于对你做出积极的反应。购买大众汽车，人们放弃的只是其外观设计，而他们得到的回报却是可信任性。

### 12. “世界上最贵的香水”

这个简短而引人的广告用语，是快乐牌香水使用的，事实上，高价战术也是提高产品可信任性的一种方法。一个产品的高价说明什么？——这个产品必定值这么多。从感觉上说，高价似乎表示这个产品本身就包含有某种好处。这就是许多高价侧翼进攻获得成功的强有力的促进因素之一，梅塞德斯奔驰汽车、阿布索鲁特伏特加酒、克雷·波旁芥末就是其中三个例子。

值得一提的是阿布索鲁特伏特加，它比斯米尔诺夫伏特加价格高 50%，阿布索鲁特的销售量却以惊人的速度增长。在过去的 4 年里，销售量增长了四倍，现在阿布索鲁特在美国伏特加酒市场上排名第四，年销售超过 100 万箱。

如果高价会给任何产品都带来好处，那么为什么不尽量把每个产品的价格都订的较高呢？这是因为价格和需求是反比的关系，价格越高，则需求越低，罗尔斯·罗伊斯汽车很值钱，然而由于它的价格较高，

所以销量很小,因为大多数人支付不起。你必须按需求定价,使价格和需求平衡,你可以以低价销售 100 万辆福特汽车,它赚的钱,要比以高价销售 1000 辆罗尔斯·罗伊斯汽车多的多。

价格仅仅是需要考虑的关系到战术的因素之一,还有许多其他因素值得考虑。在小商品充斥的市场上,或许你会发现一个很有竞争力的大件商品;在妇女用品占主导地位的产品种类中,或许有一个是很有前途的男子用品;或许你会找到一个像索尼公司所做的追求小型化那样的战术。然而,埋头在本公司内部,你不会想到一个很有竞争力的战术,你必须亲自到市场上去寻找。

### □ 选定市场营销战略

现在是该把战术转化为战略的时候了。

在激烈竞争的情况下,小凯萨比萨店曾运用“买一送一”的战术,来与毕塞克、教父等比萨店抗衡。这种特卖活动,一般都有一定的期限(如一天、一周、一个月等)。主要用于刺激初次购买。通过向潜在顾客提供某些初次购买的优惠条件,可能会使其中一部分人在正常价格下,成为企业的长期顾客。

这是大多数战术的正常命运。然而,小凯萨之所以能够通过这种特卖活动将战术转化为战略,关键还在于这种活动的持续性。为了将战术转化为战略,必须加进时间的因素,并努力使战术与企业组织机构融为一体,进而使之成为企业的主要战略观念。“买一送一”后来发展成为小凯萨的一致性市场营销方针,从而使得小凯萨成为美国最成功的比萨饼外卖店。

大多数比萨连锁店,都被迫在菜单上加进“买一送一”项目,但这些竞争者的反应,还都只停留在战术层次上。以毕赛克为例,它根本无力将整个连锁体系改为“买一送一”经营方式,因为它支付不起黄金地段的店面、舒适的桌椅以及服务员的工资。小凯萨为了长期实行“买一送一”,就必须尽量选择成本低廉的地段,并提供有限的服务。多明诺也是将战术成功地转化为战略的比萨连锁店,促使其成功的战术是“30 分钟内送货到家”。

传统的自上而下经营程序,往往以逻辑的方式提出问题:首先,我们想卖什么食品;其次,运送它们要花多少时间。自下而上经营程序则

恰恰相反,它只注重战术做法,将整个规划程序都颠倒过来了,即:我们能卖什么食品来适应 30 分钟送货到家的要求。为了达到这些条件,多明诺将比萨饼的规格减至两种,将上面的佐料减至六种,并且比萨店只卖出一种可乐饮料。

将战术转化为战略的重点,在于改变公司内部和产品本身,而不是试图去改变外部环境。战术就是你的竞争性切入角度,不管是买一送一还是 30 分钟送货到家,当将战术转变为战略时,其中的挑战在于要持续保持战略简单明了的特性。这并不容易做到。难就难在不要为了配合其它产品或战术思想而去改变战略。这样做会削弱一致性市场营销方针的威力。大多数公司从战略开始,他们先决定要做什么,然后再试图决定实现战略目标所需的战术。

埃克森石油公司想销售办公室自动化系统,但潜在的顾客却不想购买他们的这些产品,而宁愿向 IBM 和奔驰购买。埃克森是个有钱的石油公司,它的营业收入比 IBM 和奔驰的总和还要多,它有本钱发动耗资数百万的广告活动,说服潜在顾客相信埃克森产品的质量以及该公司的诚意。

但是埃克森公司却遇到了麻烦。这说明,你无法改变市场,你必须改变自己,以便与市场想买什么产品以及想向谁来买保持同步。换句话说,你必须找出一个可行的战术,大量的广告活动并不能替代一个简单而有效的战术。

### 1. 一致性的市场营销方针

当你从一个单一的市场营销战术起步,进而把它发展成市场营销战略时,你可以把自己限定在一个市场营销行动上,这样就可以保证有一个一致性的市场营销方针。

自下而上的市场营销过程淘汰了许多流行的销售战略。那些笼统、繁杂、难度过大而无法执行的战略,都会在自下而上的思考过程中自动消失。大多数公司战略均非以实际情况为基础,从任何实际的角度来看,他们都是无法执行的。

“我们希望成为高档车市场上的先导”似乎是凯迪拉克公司的战略。在这种不明确的战略指导下,它生产了一系列高价格的汽车,其中包括希玛隆和阿兰特,由于它们的战术不完善,这两项产品都惨遭失败。过于广泛、过于乐观、过于笼统的战略会衍生出一系列的战术错误。

然而问题是当战略本身出现错误时,由谁来负责任?

受到严惩的通常不是设计战略的将军,遭殃的是从战术角度执行战略者。里根总统作为战略的制定者没有因伊朗门事件出庭受审。但具体实施战略的人却没这么好的运气。波因德克斯特、思科特、诺思、海根都被推上被告席成了替罪的羔羊。

## 2. 单一行动的威力

当你自下而上思考时,你就会得出单一的战术和单一的战略。也就是说,这时你不得不迫使自己集中精力于一个单一有力的销售行动上。这是自下而上思考方法最重要的结果,这也是一流市场营销思考模式的精髓。

当你自上而下思考时,当你先有战略,然后再去制定战术时,结果一定会有许多不同的战术。当然,大多数战术并没有什么效果。它怎么会有效呢?选中它们只是为了“支持战略”,而不是因为它们本身行得通。此外,各不相同的战术同时存在会使整体的营销计划缺乏一致性,因而使执行结果出现偏差。

为什么市场营销人员会认为两种行动会比单一行动好呢?一个拳击手会同时击出左右拳吗?一名军事将领会在同一时间攻击前线上的各个据点吗?绝对不会。一名市场营销“将领”会同时用所有的产品去进攻市场吗?会的,他们经常这么做,但很少有好的效果。

信奉在市场上全面出击的公司通常也信奉每天 12 或 16 小时工作制。他们相信,比对手更加努力地工作是成功的秘诀。(如果你尚未注意到,那么我提醒你,赫兹仍然大大领先于艾维斯)每天工作 12 小时的市场营销管理人员总是满怀希望。他们坚信,他们的雇员比别人更出色,只要工作再努力一点,产品改良上再加把劲,广告再做得更好一点,他们就能成功,竞争者就会俯首称臣。他们的战略是争取同市场营销的领导者做相同的事情,只是要求比对手做得更好一点。它就像将领对部下说,只要我们比对手更努力一点,我们就一定能打胜仗。

比对手更努力地工作并不是市场营销成功的秘诀。

历史告诉我们的恰好相反。常胜不败的将军们总是审时度势,寻找一项敌人最意想不到的大胆攻击。要找出这样一项战略是相当困难的,若要找出一项以上几乎是不可能的。军事战略家、作家里代尔·哈特称此大胆攻击为“最低期望线”。

二次大战期间，诺曼底的潮汐变化与岩石散布的海滩使德国人认为盟军不可能选择在这里登陆，结果盟军就选择在诺曼底登陆。

在市场营销中也是如此。对手脆弱的地方常常只有一处，全部进攻力量都应集中在那里，以便克敌致胜。这就是你要寻找的能够转化为战略的战术。当你找到它时，你必须自上而下地建立战略。你必须把握这一战术，并投入公司的整体资源，以期战术能发挥它的威力。

### 3. 通用汽车公司的主力战场

汽车业是个很有趣的例子。多年来，通用汽车一直把主要力量放在中档产品上。通用公司用诸如雪佛莱、庞蒂克、奥兹莫比尔、别克、凯迪拉克等各类车轻而易举地击退了福特、克莱斯勒和美国汽车公司的阵地进攻。于是，通用汽车主宰汽车市场一时竟成了传奇的故事。

在战争中行之有效的战术，在市场营销上一样有效，那就是出其不意的战术。

迦太基大将汉尼拔率军越过阿尔卑斯山，走的就是一条被认为不可攀登的路线。二次大战中，希特勒绕过法国的“马其诺”防线，指挥他的装甲部队借道亚耳丁展开进攻，而这里正是法军将领认为坦克无法穿越的地区。（事实上，希特勒这一着曾用了两次，一次是在法国战役中，另一次是在比利时战役中。）

二次大战后，通用汽车公司受到两次强有力的冲击，每次冲击都绕开了通用的“马其诺”防线”。其一是日本人用低价格的小型车如丰田、大发、本田进入市场；其二是德国人用奔驰和 BMW 等高价格的豪华汽车进入市场。资料表明，除此之外，再也没有其它的行动能从通用汽车公司手上抢到大量市场。

由于日本和西德进攻得手，通用汽车公司被迫投入资源，以支持处于这两个市场夹击之下的市场。为了节省资金，保证利润，通用汽车公司做出一项重大的决策：用相同的车身生产各种不同的中级车。这是典型的自上而下的战略决策。一时之间，人们再也分辨不出哪是雪佛莱，哪是庞蒂克，哪是别克，哪是奥兹莫比尔，它们看上去都一样。这一着大幅度削弱了通用在中档车市场上的实力，反而为福特敞开了进攻的大门，于是福特公司推出了欧洲风格的金牛与黑貂，并一举成功。

自上而下分析通用汽车公司的情况时，问题的战术性解决方法是显而易见的。通用汽车公司应给每一价格档次上的车赋予不同的车名

和外形。把这一战术构筑成战略时，你会与阿尔弗雷德 P·斯隆关于通用汽车的原始概念不谋而合。斯隆发展出来的想法，别人不该随意改动。

你或许会这么想，我们使用的是通用汽车系统这个概念，每一价格档次上我们都有不同的产品，只是没有给它们起不同的名字而已。我们给他们冠以公司名称是因为这么做能更行之有效。问题是我们如何用通用汽车去渗透市场。

答案是没有办法。你的战略并非由上往下建立起来的，它没有一个行得通的战术做基础。乍听起来，这只是件无足轻重的小事：赋予每种产品以不同的名字。但所有的战术都是从小事着眼的。

如果说战略是铁锤，战术就是铁钉。请注意穿透的工作是铁钉而不是铁锤来完成的。你可以拥有世上最有力的铁锤（即销售战略），但如果它没敲打铁钉（即销售战术），那整个市场营销计划还是行不通。

通用公司的全部战略力量不是要用一种叫别克莱塔的产品去挖 BMW 的墙角。这个战术是错误的。你可能认为，这只是个名称问题，是小事一桩。你说对了。战术确是小事一桩。但把战术转变为战略却是大事一桩了，经这种化腐朽为神奇的过程才会产生令人惊叹的市场营销上的成功。

通用汽车就是活生生的借鉴，其教训值得我们记取。

#### 4. 可口可乐公司的症结何在

我们来分析一下可口可乐与百事可乐之间旷日持久的销售战。可口可乐如何在这场代价高昂的壕堑战中取胜呢？

目前，可口可乐公司是用老配方可口可乐和新配方可口可乐展开两线作战。老配方可口可乐基本恢复了原有的优势地位，但新配方可口可乐却劳而无功，几乎难以维持下去。举例来说，1988 年秋新老两个品牌的市场占有率仍比 1983 年的单一品牌少 1%。

从 1983 年开始，可口可乐就不断提出各种战术性想法，试图击败百事可乐以青年人为对象的“百事新生代”。于是每年人们都能看到可口可乐一条新的广告标语，“最合您的口味”，“真正的选择”，“把握潮流”，“红的、白的以及你”，“挡不住的感觉”。（相形之下，“百事新生代”已经持续了 25 年之久。）可口可乐战术上的想法没有一个获得成功，但你可以预计以后还会出现类似的想法。

现在,每天可口可乐兵团的将帅们都拥进亚特兰大的会议室里,把一则又一则新广告标语贴到墙上,然后坐下来讨论最新最有价值的提议,直到就下一步的行动取得一致意见。可以预言,这下一步的行动也不会比“最合您的口味”强多少。可口可乐在亚特兰大的大本营里找不到对症的良药,必须到前线阵地去寻找。

着眼未来,可口可乐只有一着可走。这一着分两步走,先向后退,再向前进。

首先,公司要忍气吞声,砍掉新配方可口可乐。不只是因为它失败了或已陷入困境才这么做,而是因为着眼于未来,它妨碍了可口可乐利用自己战术上的优势地位。把新配方可口可乐砍掉,就能换回人们头脑中可口可乐“货真价实”的想法。(提到可口可乐,你没涌起过“这是否是真货”的想法吗?)只要人们头脑中重新有了可口可乐,“货真价实”的想法,可口可乐就占据了击败“百事新生代”的最佳位置,下一步就是把百事可乐挤出用户的冰箱。

最后,可口可乐只需在电视上对“百事新生代”讲几句话就行了,“伙计,我们可不是要挤你。但是当你准备好真货时,我们已经给你送来了。”这就是百事新生代终结的开端。谁家的父母都会告诉你,十几岁的孩子没人想要仿制品。他们要真货,不管是棒球棒、洋娃娃,还是牛仔褲、运动鞋,可口可乐也一样。

### 5. 要改变公司,不能去改变市场

可口可乐的情况说明了自下而上市场营销战略模式的一个重要方面。把战术构筑成战略时,你必须要做好准备去改变产品,改变公司,而不能去强行改变市场。

市场营销战术要从心理角度来考虑,它必须要能深入人心。对于可口可乐,人们心中有一个不变的想法,就是要买真货。以此为基础的战略肯定能奏效。可口可乐公司应砍掉新配方可口可乐,就是因为它妨碍了这一战术的施行。

但公司往往会这么想,砍掉新配方可口可乐就等于向商业界承认可口可乐公司犯了错误。亚特兰大可口可乐公司的头头们自然知道,他们的死对头百事可乐会第一个站出来发难。它不会是写封信或打个电话告诉你,你犯了错误。它很可能会在全国发行的大报上整版整版地谈你犯的错误。即使如此,可口可乐也要尽量减少自己的损失。彼得·杜

拉克说过，“与其冒险捍卫过去，不如冒险开拓未来”。

有时会有这种情况，一个想法很不错，但给它增加一点别的成分便会大大降低其战术的威力，从而使一个出色的战略半途而废。假设你在假日旅馆工作，为了建立一个能与马丽奥特、海雅特竞争的新饭店，你设计出一套战略、战术，并给它起了个名字：皇冠饭店。

这个名字听起来的确不错。但假日旅馆的头头们想把公司名称挂上去，把它变成“假日旅馆皇冠饭店”。你看，好主意走了样，皇冠饭店竟被降到与假日旅馆同一水平上。

管理人员甚至也会承认，这样做会削弱市场营销的战术威力，但战略第一，战术第二，你工作再加把劲就行了。他们引用公司的战略文件中的下列陈述来为自己的做法辩护：“我们要把假日旅馆的名字印到我们所有财产上，将公司的威力发挥到最大。”文件上确实是这样说过，但用它来为这种做法进行辩解却实在没什么好处。假日旅馆的管理人员可能会说：“这只是战术上的细枝末节，工作再加把劲是能够克服的。”

完全错了。是战术决定战略。市场营销战术就是这些细枝末节。如果铁钉（即战术）不直，那么要想打胜仗登天还难。

构筑战略时，你绝不能因为考虑整体而改动战术。有时，即使一个小小的变动，也都足以使铁锤偏离铁钉而落空。

## □ 调整市场营销战术

在把战术演变成战略的过程中，必须进行某些调整。

市场是不可改变的，因为市场营销努力并不能使市场结构或消费者的购买模式发生很大变化，也不能在很大程度上改变未来顾客的看法。尽管如此，人们对改变市场机制仍寄予希望。营销人员坚信他们可以借助广告改变人们的消费行为，这就像把房门打开以改变气温的情形一样。所以，广告业每年用于反对毒品的宣传费用高达5亿美元。而毒品贩子和毒品批发商，尽管财源滚滚，在这方面却不舍分文。当然，禁绝毒品并非是一件一蹴而就的事情，我们在第六章中建议使用的战术也只能在一定程度上减少对毒品的需求。任何营销努力都不能消除人们的需要与欲望。酒精类饮品的消费在美国曾一度被视为非法，然而是谁最后赢得禁酒战的胜利？是政府还是大众？

不要试图与市场抗争，市场营销计划的目标不应是改变人们的思

想,而是要对潜伏在人们头脑中的想法与观念“积极而巧妙地”加以利用。而营销人员却常常对因外部事件或环境影响所发生的变化进行抵制。他们牢记莎士比亚的教诲:“首要的是自己要坚定不移。”

### 1. 幻想改变市场

自上而下的战略计划几乎无一例外地试图使市场产生某种变化,而由于这种变化不可能实现而使计划落空,战争中这样的例子枚不胜举。1942年,希特勒关于俄国前线的南部战略要求攻取斯大林格勒,以打通通往高加索的石油产区的道路,但弗雷德里奇士波鲁斯将未能达到这一目的。

许多自上而下营销计划遭到与波鲁斯第六集团军在顿河一战中的同样命运,由于计划不能丝毫改变潜在顾客的观念和愿望而流产。施乐公司的总战略意欲在计算机领域一展身手,以打破施乐意味着复印机而与计算机无缘的成见。“我们能够改变这种观念”,公司的主要负责人信心十足地说。然而,事与愿违,尽管它在这方面耗资数十亿美元,施乐在人们的心目中仍然是复印机的代名词。

逆向营销的实质是接受已为人们所认可的观念,在公司内部进行相应的调整,不要枉费心机地试图改变顾客,要改变的应是赢得顾客的方式。在这里,我们借用一位男士服装老板的名言来说明这个问题:“如果顾客需要一件蓝色套装,那就打开蓝色的灯。”不必试图使他相信,他穿灰色服装更合适,即使实际情况的确如此。在逆向营销过程中,公司内部始终在发生着变化,这种变化倒未必是撼天动地之举,有时只不过是打开蓝色的灯之类的小事。

### 2. 改变名称

随着时间的推移,一些公司的名称变得过时了。以西部联盟公司为例,正是这家成立于1851年的公司率先引进电报系统,十年后就“把宝驹快递”挤出邮递领域;也正是这家公司,目前正陷入被挤出商业领域的困境,因为它拒绝对公司进行必要的根本性变革。

在西部联盟成立一百年后,电报仍作为它的主要业务。随着时代的变化,公司也努力跟上时代的步伐。它发射了国内第一颗通讯卫星,并以邮信(mailgram)和“捷联”(Easy link)计算机通讯服务,再次成为电子通讯领域的先驱。在投资数百万美元兴办这些新的电子通讯业务之后,公众对西部联盟印象怎样?对,还是那个骑着自行车传递电报的男

孩子形象。电报服务本身也未得到公众的好评。刊登在一家有影响的新闻周刊上的文章认为：“我们曾认为它是一封假电报”，“因为它准时到达，且没有打印错误”。因此，西部联盟需要一个与其形象相称的新名称。然而，西部联盟无意改变公司的名称，反而走上改变人们观念的道路，他们在宣传公司形象与引进新服务项目方面各花费了几百万美元。1982年春天，该公司董事长声称：“我们的新服务项目——捷联、电信、世界范围的传真、空中电话以及蜂窝式无线电话——使本公司处于通讯行业的前沿。我们在继续经营原有业务的同时，将源源不断地推出新的服务项目。”不幸的是，新的服务项目也无助于挽救西部联盟在整个西部日渐衰落的趋势。下面让我们再看看《华尔街日报》刊登的有关二十世纪公司仍沿用十九世纪名称的有关报道。

### 3. 不合时宜的名称

公司的名称须与潜在消费者的愿望协调一致。像“西部联盟”之类的名称，往往已不再合乎时尚。由于致命的爱滋病病毒的出现，AYDS的健美糖果销售量下降了50%，解决办法只能是改变公司名称。阿勒格尼航空公司曾一度陷入困境，直到它把名字改为美国航空公司才摆脱出来，阿方索·达布鲁佐直到把名字改为艾伦·阿尔达才在电视台找到一份工作。海洛伊德(Haloid)在引进普通纸复印机之前，就在公司名称前加上施乐字样。拉尔夫·李普舒茨直到把名字改为“拉尔夫·劳伦”后才能销出他的衬衫。“豪斯鲑鱼”直到一位具有经营眼光的波士顿商人决定把它改称为“金枪鱼”后才得以驶离船坞。一研究人员把三洋商标贴在美国无线电公司的电子设备上，并请来900人将它与贴有无线电公司商标的同类产品进行比较，竟有76%的人认为贴有三洋商标的产品更好。

因此，不要总是试图改变消费者的观念，而应针对性地改变公司的名称。“黑人”连锁餐馆一直力图保持自己的名称。其结果，一度拥有1000多家分号、美国最大一家咖啡店连锁企业终以破产而告终。今天，一个带有种族歧视或性别歧视的名称是不得人心的。如果你有一个这样的名称，立即改掉它。如果企业或产品的名称无助于实施战术并将其发展成一种战略，你就须更换名称，这是逆向营销战略发展过程的关键因素之一。目前，改变名称的情形比人们想象的更为普遍。在最近一年中，有1753家美国公司更换了名称，创下了纪录。

### 4. 改变产品或服务

在把战术发展成战略的过程中,最为普遍的变化是对产品或服务作适当的调整。

让我们先看看一家银行的例子,该银行在其汽车贷款业务中,发现了一个颇具吸引力的战术性的机会,即以 24 小时完成竞争对手需要 48 小时才能完成的汽车贷款手续。在竞争激烈的银行业,用对手一半的时间就完成一笔汽车贷款业务,是一种很有利的战术。但考虑到银行业的特点,要长期独有此优势不大可能。(一种战术的命运总是这样,它行不通时,企业会遭受损失;它行之有效时,又会被对手模仿。)于是,该银行把 24 小时汽车贷款战术发展成为一项战略。银行调整了所有的工作程序,以加快各项业务的进行,把决策权下放到基层(它的一个贷款机构有权批准 1 千万美元的商业贷款,并且坚持每天营业)。一旦这些措施按部就班后,银行就发起一场把自己塑造为“运转最快的银行”的市场营销攻势。“时间就是金钱”,一则广告这样说;另一则广告则说“请不要干扰银行的工作,银行也不要耽误顾客的时间”。通过率先采用高速运转战略,该银行有效地阻止了竞争对手的模仿。应当说明的是,竞争者往往并不为抄袭他人的战术而感到羞涩不安,美国人曾开发出命名为“Advantage”的频繁搭客计划,但这并不能阻止其它航空公司推出自己的频繁搭客计划。但战略则不同,一个好的战略是难以被效仿的。不知全国汽车出租公司的人是否愿意告诉世人,它的战略就是“工作更刻苦”。

另一方面,许多企业由于缺乏产品连贯性,即将新产品的开发限制在一定的范围内,而丧失把一种成功的战术性“产品”发展成为企业的长期战略的良机。例如,索尼公司在电子行业中最早提出“小型化”概念,“微型电视”被著名的索尼广告广为宣传。就索尼公司的实力而言,它完全可以把这种“小型化”战术作为一项战略,从而独占“小型化”电子产品市场。遗憾的是,索尼又将资源投入生产大型电视机,包括 48 英寸投影设备(与大众汽车公司的做法如出一辙。)这些企业什么都想得到,“我们已拥有“小”市场,现在我们要全力以赴夺取“大”市场,这是对那种最后变得一无所有公司的生动写照。

### 5. 改变价格

我们应当把制定合理的价格放在首位,一旦一种产品的心理价格

确定以后,就很难再改变。有关定价成功或失败的例子俯拾皆是。

凯迪拉克的“阿兰雷”车卖不到 5.6 万美元,因为在消费者看来,一辆凯迪拉克并不值 5.6 万美元。“巴利”鞋的订价则恰恰相反,“巴利”在美国高档鞋市场上十分走俏,但如果你访问它的“巴利”总部所在地——瑞士,就会发现一些有趣的事实,“巴利”鞋既非高档鞋亦非低档鞋,其价格从低到高一应俱全。而采用高价战术,“巴利”得以在美国市场上开发出一个有效的战略。“大力士”金酒的例子更是令人啼笑皆非,在它的产地,“大力士”是一种低价产品,而在美国消费者的心目中,委实再难以容下另一种低价的杜松子酒。因此,在美国市场上,“大力士”摇身一变,成了高价杜松子酒。这种高价战术大获成功,“大力士”每年销售量达一百万箱。

#### 6. 改变观念

世界上最难以改变的事情是人们的观念,这种改变包括“忘却”某种感觉与“记住”另一种感觉。

你是否曾试图忘掉某事? 在你的生活中,最使你感到难堪的是什么? 是否曾有人说的话深深地伤害了你? 哦,忘掉那不愉快的时刻吧! 不,你做不到。这便是观念转变之所以困难的本质原因。事实上,努力改变某种观念的过程,常常会出现相反的效果,即只会强化先前持有的看法。当理查德·尼克松信誓旦旦地说:“我决不辞职”时,公众即觉得他应该辞职。(任何一位像尼克松那样把决不辞职的话说过四次的人,注定要辞职。)如果有人说我是一个诚实的人,别人却会想到它的言外之意。(他肯定认为我觉得他不诚实,否则,他干吗说那种话?)我们称这种现象为“正话反意”。即你说的话中潜含与你想表达的思想相反的含义。假如某公出差后回家,告诉妻子,他在外期间既没有喝酒也没有放荡,你猜他的妻子会怎么想?埃克森公司又是如何试图使消费者相信他们不打算关掉办公设备系统生产线的呢?他们筹划了一次广告活动,宣布公司对市场的“承诺”。“请记住”,这则广告说,“当您购买埃克森设备的时候,您也同时购买了本公司对您的未来的承诺”。听众怎么想?“他们可能认为或觉得他们要脱离该行业”。当然,实际情况确实如此。相反,IBM 并没有大张旗鼓地宣传他们对其办公自动化系统所作的承诺。倘若如此,消费者会感到惴惴不安的。

市场营销人员应该仔细琢磨所要传递的市场信息,鉴于你所作的

任何一项声明都潜含着相反的意义,有话直说反而会适得其反。对于读者或旁观者来说,反过来理解你所传递的信息易如反掌。当一个汽车经营商大喊大叫:“我们像疯了似地销售汽车””消费者会自言自语道:“他们可能认为或不相信他们能销出那么多汽车。”假如有话直说的方式在广告或市场营销中不起作用,该当如何呢?你必须深入人们的内心深处寻根挖底,然后对症下药,制定相应的广告战术。切记,不要试图改变人们的观念。

### □ 市场营销战略的预试与推行

为了赢得市场营销战争,你必须先赢得战术层次上的战役。如果顾客的脑袋就是战场,那么,广告显然是市场营销战争的主要战术武器。广告像大炮一样能对消费者造成某种程度的冲击,如果你的广告正确地瞄准了目标市场,那么你就可以运用广告创造顾客。大多数公司都知道这个道理,这也是为什么广告支出如同天文数字一样高的原因,但是,随着广告量的增加,其效果也随之降低。

#### 1. 测试你的广告

由于数量增加,效果降低,使得广告成为大量研究的对象,企业家们都希望能事先知道即将推出的广告是否有效,这也是为什么广告研究经费大幅度增加的原因。但广告研究有其严格的限制,当道尔·丹恩·勃巴克公司测试第一批“艾维斯只是行业第二”的广告时,收效甚微。租车的顾客不喜欢那些广告,,广告主也不喜欢它们,连比尔·勃巴克本人都对此有意见。但艾维斯新任总裁罗伯特·汤森答应过道尔·丹恩·勃巴克公司,如果道尔·丹恩愿意对艾维斯全权负责,他就一字不改地刊出广告。所以,广告还是照样推出,出乎意料的是得到了强烈反应,时至今日,人们依然记得它的口号:“艾维斯只是汽车出租业老二,你为什么光顾我们?因为我们更努力。”过了不久,赫兹出租汽车公司的市场占有率由 56%下降了 6%,而艾维斯的市场占有率则提高了 6%,这一来一往之间的差距(12%)几乎是在一夜之间发生的。同时,艾维斯在经过了 13 年的赤字经营之后,终于开始出现盈余。

你无法测试单一的广告或者营销战术,正如同艾维斯的例子一样,广告测试的结果意义通常不大,因为测试本身包含着太多的人为因素。唯一可以重视真实状况的测试,就是使潜在顾客完全了解战略内容,再

探测其反应。在艾维斯的例子中，你必须找出方法让潜在顾客了解媒体将会对广告有何评价，赫兹将会有何反应，以及工作人员的服务态度如何。

问题在于，你在开展活动之前，根本就无法取得这些事后的资料，因此，如果想要测试战略，你最多只能尽量让消费者了解可能发生的情况。千万不要给顾客看一个广告，并询问他们的意见。这种做法等于要求他们马上变成广告专家。而事实上他们根本就不是专家。结果，这些由潜在顾客转变成的广告专家，很快就会向你提供有关图形、字体、摄影以及标题方面的意见，每个人都喜欢扮演广告专家的角色，不仅如此，这些潜在顾客的自信心还特别强，因为他们确信自己知道什么可以打动他们的心。

考虑一下事实吧！大多数与消费者见面的重要广告活动都经过测试，除非测试效果十分良好，否则，广告主根本就不会推出。问题是，大多数推出的广告仍然效果不佳，从数学角度而言，这种现象根本不足为奇，在一个特定的市场上，有四五个品牌会进一步完善自己的市场营销计划，以提高自己的市场占有率，一般来讲，没有一个人的市场占有率会增加，因为整体的总和仍然是 100%。从最纯粹的意义上来讲，市场营销和战争一样，是一场零和游戏。如果某个品牌的市场占有率增加，则至少有一个品牌的市场占有率降低。

市场营销的成功需要正确处理心理与数学障碍，因此，你在对所有消费者测试时都要格外小心。因为矛盾在于：计划本身的新奇性与独特性越高，其成功的可能性就越大，而测试反应良好的概率也越低。

## 2. 了解潜在顾客的反应

尽管我们这样建议，但在你投下数百万美元经费之前，你还是希望能够了解消费者的反应，以下是我们对于应寻找什么资料的一些建议。

忘掉调查报告里的数字吧！那些都是在不自然的气氛下对潜在顾客提出经过设计的问题，所得到的只能是不自然的反应。例如，问：你是否会花 150 美元去买一盎司名叫“激情”的香水？（其隐含着的意思是：你是否很笨？）答：不会。（其隐含着的意思是：我没那么笨。）当然，“激情”在香水战场上是个大赢家。

其次是品牌延伸的压力。品牌延伸的作法之所以能继续活跃在美国企业舞台上，乃是因为它的测试结果良好。想象你坐在一面镜子前并

回答这样的问题：“在皮尔斯伯里微波爆米花与波普秘诀微波爆米花之间，你会购买哪一种？”在波普秘诀出现之前，你从未听到过这个名字，所以，你会很自然地回答：“皮尔斯伯里。”结果，皮尔伯斯伯里波爆米花销售失利，而波普秘诀却大获全胜，仅次于“顾维尔”爆米花。

在市场上阻碍品牌延伸的是混淆因素（皮尔斯伯里代表生面团，而不是爆米花）。而在小组讨论会上，使品牌延伸得以形成的则是潜在顾客的完美主义倾向，没人愿意承认他会把爆米花与生面团弄混。

### 3. 选择有趣的战术

评估小组讨论或消费者调查有什么秘诀呢？

首先，你必须确信你的战术思想相当有趣。有趣但令人憎恶比受欢迎却单调乏味要好得多。就爆米花而言，皮尔斯伯里是一个非常平凡而不恰当的名字。至于波普秘诀，至少它暗示了配方中或包装上可能有某些秘诀，“听起来似乎相当有意思。”有趣的定义与新鲜一样，一项观念必须“有所不同”方能称得上“有趣”，如“人咬狗”之类。当人们暴露出不同的观念时会有什么反应呢？他们会认为相当有趣，但同时也会加以拒绝。被新奇的东西所吸引并加以拒绝，这本来就是人的天性。

广告公司最了解运用新鲜有趣的手法，来突破媒体的干扰。不幸的是，他们解决创意问题通常是差异性放在不相关的因素上，而不是放在战术观念本身，一般地讲，他们无法改变战略，因为它是在自上而下的经营模式中根据顾客的意愿而制定的。这就是为什么你会在电视上看到这么多荒谬情节的原因。

以“五十铃”为例，它最近推出了一系列骗人的广告，号称骗子大王的乔·五十铃竟然把他的“五十铃”开上了圣母峰。不可思议吧！他是如何做到的呢？很简单，他加装了雪地用的轮胎。消费者能从这些荒诞的广告中了解到什么呢？当然，他们记住了荒谬的情书，忘却了真正有意义的信息。

当有人说他在昨天晚上看到了一个相当棒的电视广告时，接下来你也许能猜得到，他通常会说：“我不记得产品的品牌名称了，但我可告诉你有关广告片的情节。”难怪许多人记得乔·五十铃，但却记不得为什么他们应买他的车子。尽管五十铃每年的广告费达3000万美元之多，但它在美国汽车市场上的销售量仍不到4万辆。与本田和丰田相比，就可以知道其中的差异，在美国市场上，这二者的年销售量都超过

60 万辆。

韩国现代汽车公司的汽车年销售量在 25 万辆以上,连奥迪、优格的销售量都超过五十铃。那么,近年来最受崇拜、最受赞扬、最受尊敬的广告活动是什么?答案就是乔·五十铃的系列广告,真是令人啼笑皆非。

如何才能使战略有趣呢?当然是需借助自上而下的思考方式。而自下而上的思考模式,并不会使你的战略看起来有趣。你会先选一个有趣的战术。“比萨饼买一送一”是有趣的。“孩子,快快长大,来热烤的汉堡包店”也很有意思。当然,有趣本身与产品或服务密切相关,而且,既然广告是市场营销战的重要战术武器,那么,创意本身也必须是有趣的广告创意。这就是为什么广告战术引导企业战略的原因。

#### 4. 测试业务人员

好的设想通常不容易为业务人员所接受,因为他们太接近市场,了解的情况也比较多,以致他们和潜在顾客一样都是这方面的专家。对于业务员来说,试图用快刀斩乱麻的方式对潜在顾客造成冲击的战术想法有点过于简单。那么,你是否想摆脱业务员而专心致力于潜在顾客呢?倘是这样,你冒的风险可就大了。若业务员不全力支持你的计划,那么不论计划如何宏大,你还是无法顺利实施。因而,向业务员测试计划时,隐含着推销给他们的意思,而不是征求他们的意见。如果无法说服他们的接受计划,那麻烦可就大了。

你应该把能够打动人心的东西,统统放进你的推销战术里,甚至包括你的满腔热情。业务人员非常喜欢一场成功的业务发布会。如果你顺利地说服他们,他们也会尽力去说服经销商或最终用户。不过,这可是一次严峻的考验。

#### 5. 测试新闻界

你很难打电话问丹·拉瑟是否喜欢你的市场营销新计划背后的战略。你必须以间接的方式来做这件事,关键是你必须自问“这个观念有没有新闻。或许它根本不会出现在 7 点钟的新闻节目,甚至连周刊的第七版也没有刊登,无论如何,最有效的观念通常都具有新闻价值。当百事可乐推出斯莱思时,全国媒介争相报道,因为它是第一种添加 10% 果汁的碳酸饮料。当 IBM 推出一项广告活动,将自己定位为“更大的屏幕”时,美国主要媒介都忽略了这项活动。更大的屏幕? IBM 是一家营

业额 540 亿美元的巨人,并且,它已比所有竞争者加总起来还要大,因此,或成为“更大的屏幕”有何新闻价值?

当艾维斯推出“艾维斯只是出租汽车行业第二”的观念时,引起了人们的兴趣,新闻界纷纷予以报道,甚至连美国副总统都开玩笑说,自己必须“更加努力”因为“我只是老二”。

### 6. 了解竞争者

如果你想事先了解竞争者对你的作战计划的评价,那么从拉瑟或汤姆·布罗考那里得到反应还算是相当容易。你顶多只能把计划交给每个主要竞争者过目,如果每个人都“我讨厌它”,则你所拥有的只是一个“可能的”赢家。问题是你不太可能这样做,不过,还是有办法做类似的事情,那就是所谓的逻辑检查。

为了检查你的主张的逻辑性,你可以把陈述颠倒过来,看看它的反面意义是否符合你的主要竞争者。艾维斯只是出租汽车业的老二,所以必须更加努力,这句话反面的意思是什么?赫兹是出租汽车业的老大,所以居功自傲吃老本,不必太努力。对艾维斯来说,这则广告简直太棒了,如果潜在顾客甚至认为赫兹柜台人员也这么想,他会采取相应的对策。

“在空中与众不同”是美国航空公司的口号,该公司居航空业第二位,让我们把它颠倒过来,看看老大的情形会是怎样。“在空中无甚特殊”,联合航空公司不特殊?事实上,联合航空公司曾大作广告宣传它飞往夏威夷以及其他特殊的地方。因此,“在空中与众不同”并未使美国航空公司一步登天。问题是,你知道这就是美国航空公司的口号。实际上,它也并不适合该公司所处的竞争状况。

### 7. 测试产品大类

“战略先行”最危险的地方是这些人相信品牌延伸可以导致一个独立自主的生命。自上而下的企业会接受一个延伸的品牌,并给他一个独立的市场营销部门、业务人员以及广告预算。上述这些东西,健怡可口可乐都有,此外,它还有一个独立的广告公司,但是,软性饮料饮用者看一看健怡可口可乐,心里想的是“没有卡路里的可口可乐”。这些独立的经营方式使得可口可乐业务人员误以为他们拥有两个品牌,但事实上,他们所拥有的只是两种不同的口味。对于标有相同品牌名称的产品你都需加以测试,因为在潜在顾客的心目中它们是联系在一起的。健怡可

口可乐的成功,是以可口可乐的牺牲为代价的,由于低糖软性饮料的销售量大幅度增加,所以两者之间的消长关系并不太容易观察出来。

“米勒高品味生活”、“米勒淡啤酒”以及“米勒生啤酒”只是同一个品牌的三种口味,其中之一的销售提高,其余二者的销售就会下将。“库尔斯淡啤酒”也是同样的情况,当它销售上升时,库尔斯一般啤酒就走下坡路。这也充分说明了二者之间的关联性。于是,“库尔斯淡啤酒”广告里所使用的银弹,终于找到了它要打的目标:库尔斯普通啤酒。

“百威”是最后加入淡啤酒行列的品牌,安赫瑟·布斯公司正在努力将“百威淡啤酒”塑造成为一流的雅皮士啤酒,但斯帮兹·麦肯茨及其3名漂亮助手的表现,却使得“百威淡啤酒”显得有些走样。布斯公司难道真的认为啤酒的老主顾对这些骗人的把戏不屑一顾吗?是的,他们会这样认为,但“百威”迟早也会走上“米勒”和“库尔斯”的老路——开始走下坡路。

当两个品牌标上同样的名字时,在消费者心目中它们是联系在一起的,因此,你必须两者都加以测试。麦肯茨或许是百威淡啤酒的破坏者,但问题是,从长期来看,这会对百威品牌造成何种伤害?如果坐在BMW牌小汽车里的小伙子喝的是百威淡啤酒,那么坐在福特“布朗克”牌小汽车里的人还会喝百威吗?

## □ 逆向营销案例——爱芳公司

实行多样化,是美国经济发展的一个基本推动力量。在许多情况下,它是大多数公司采用的最主要的共同策略。进一步讲,多样化的强烈要求,存在于各种形势中。

在经营顺利时,公司向新的方向扩张,以取得联合的共同优势和品牌名望;经营不善时,公司就要另谋生路。这两种策略,都是典型的自上而下的组织变动措施,而两者都常常出现问题。“经营顺利”时的策略会导致公司陷入所谓的线性扩张陷阱;“经营不善”就转入新领域的策略,会造成与线性扩张同样的许多问题。

爱芳公司就是后一种情况的实例。在其主要生意经营不善时,爱芳公司放弃了这方面的经营,买了两个香水公司。

### 1. 经营状况陷入困境时

不幸的是,几个高层领导恪守“山穷水尽疑无路,柳岸花明又一春”

这句格言。对于这一熟悉的格言，他们有他们自己的理解。他们认为，一旦某项业务陷入困境，就应开展其它业务。

当几个精明人一直在为此事奔忙时，下层管理人员告诉董事会：市场销售不畅。他们无法指望再现丰收年景了，因为市场已经发生了变化，为共同获利采取的行动，却得了个“偷鸡不成，倒蚀一把米”的结局。

你将读到的下面这件事，是一个新情况。管理人员瞄准了更能获利的临近市场。当其他经理觉察到，由于部分高层管理人员的失误，造成了利润亏损，他们不得不开始精心地打他们自己的小算盘，所有这些，对于企业的主要生意来说，都不是好兆头。公司将失去大量的发展机会，而变成一种“收获”模式——付出的多，收入的少。

有时，你不得不正视生意衰退的现实。但除非你的生意是基于一时风行的时尚，没有一夜之间就消失的生意。进一步讲，当你追逐一个别人已经占据优势的新市场时，你就如同一只正在扑火的飞蛾。最好在已占据优势的主要生意的重大改进上进行投资。改变主题，会导致你错过近在眼前的绝好机会。

### 2. 爱芳的拜访

爱芳公司就存在这样一些问题。化妆品上门推销的长期领导者——爱芳公司发现，当越来越多的此类产品由不太易于选购的百货商店，转移到非常易于选购的杂货店和连锁零售店时，生意就不太好做了。

最突出的问题是，家庭妇女不再是整天呆在家里，坐等爱芳小姐拜访了。当邮购样品风行并变得成熟起来时，美国逐渐失去了原有的一些对城镇居民直接推销的魅力。这也正是爱芳公司改变策略，开始经营超出香水范围、获利高达 20 亿美元的零售市场营销的原因之一。他们无法抗拒眼前的诱惑。在很短的时间内，他们就操纵了凯瑟琳·丹尼佛香水公司的一个零售机构和乔尔吉奥股份有限公司。几个月后，他们又兼并了帕夫姆斯·斯特恩公司。该公司生产了“佩里·埃利斯”女性香水，以及“奥斯卡·蒂·拉·伦塔”、“拉夫斯”、“范伦丁诺”男性香水。

这一逻辑无懈可击，爱芳公司转向“设计师香水”，并通过百货商店经销。在董事会上，或许这会被认为并不难以推销，因为呆在家里的妇女越来越少，他们都在外工作，而妇女已有了比以前更多的可自由支配的收入。而且市场前景也很有利。正如爱芳美容集团领导人詹姆斯·

普雷斯顿在报告中指出的，“在 20 世纪末期，哪能找到税前利润为 13%——16%，而又有股票收益的买卖呢？”

假如你被任命为爱芳公司负责市场营销的新任经理，你将如何采取措施呢？你的分析将从何处入手呢？

### 3. 面临的问题

你的任务相当艰巨。首先，爱芳公司的新竞争对手——埃斯蒂·劳德和卡尔文·克莱因都是领导新潮流、做时尚生意的老手；其次，近年来，“设计师香水”的市场销售已经不畅；第三，超出爱芳经营范围的、“设计师香水”品牌方面的促销和广告的类型，爱芳公司的惯例截然不同，其神奇与狂想已与其耗费达到了同样的高度。

显然，要想成功地完成这么艰巨的任务，必将会费大量精力。当这一切正在实行的时候，将对你的主要生意产生怎样的影响呢？因为爱芳公司的化妆品生意，是他们生意的绝大部分，所以这是一个非常重要的问题。近年来，爱芳公司已失去了不少市场，其化妆品市场占有率已从 12% 降至 8%，降低了 33%。

不管新香料产品提供了什么机会，我们认为，要首先把注意力放在主要生意——美容产品上。你将从哪入手呢？如何才能找到推进主要生意的战术呢？

### 4. “爱芳”是什么

显然，“爱芳”一词已在潜在顾客的头脑中有了些印象。既而，人们就会提出这样一个基本问题：“‘爱芳’是什么？”或者更准确地讲，“‘爱芳’是一个产品名称呢，还是一个销售渠道的名称？”显然，爱芳公司兼而有之，但更核心的问题又将被提出：“爱芳”公司更多地是被看作生产厂家呢，还是一个销售渠道？”

你可以推测爱芳公司仍然是那种著名的表达方式——“叮咚、爱芳小姐来拜访”的总体感觉。因为爱芳公司已成为甚为别致的美容和装饰品的象征，所以，你可能感觉爱芳公司更像销售渠道，而不是制造公司。或许你是对的。爱芳公司提供了居家在外购买美容品的机会。

我们暂且把爱芳公司视为销售渠道。幸运的是，这也正是爱芳公司的独到之处。你能够选购各种品牌的香波，但只有“爱芳”这一个品牌能订到，并且能送到你家中。如果你的感觉是正确的，那么你的战术就得建立在广告爱芳销售渠道，而不是广告爱芳产品上。这种广告，将使你

这一销售渠道变得更加重要。爱芳小姐一旦走上门来,就能卖掉不少各种各样的化妆品。使你获最大利润的买主或许就出现在他们当中。如果消费者对爱芳公司有什么印象或感觉,那一定是由于爱芳小姐的缘故。不管怎么说,她代表这个公司。

关键的问题是,如何选定爱芳小姐,如何增强她们所代表的公司的吸引力,以使潜在顾客有理由追寻爱芳销售渠道。显然,这方面的工作做得越好,增加顾客购买爱芳小姐美容产品的百分率的机会就会越多。

### 5. 竞争状况

战术是进行竞争的关键手段,假如说爱芳公司有一个销售渠道,那么,爱芳公司的竞争对手又是谁呢?有哪些其它销售渠道与爱芳公司竞争呢?

有两个主要的竞争对手:

(1)百货商店。不在乎价钱的妇女会去百货商店,与制造商代理人商讨和选择定做的化妆品。

(2)杂货店。在乎价钱的妇女会去大众分销批发店,挑选她们所需要的物品,而不会要求其它服务。

第三个销售渠道就是爱芳公司。爱芳公司提供了便利。女士们可以给爱芳公司销售代表打电话,或者可以看爱芳公司的产品目录来挑选她们所需要的物品,爱芳公司再寄给她们。

从爱芳公司市场占有率的下降来看,另外两个销售渠道赢得了这场竞争的胜利。如果爱芳公司,想重整旗鼓的话,就必须找出百货商店与大众营销商两者之间的区别及各自的优势所在,然后,以自己的销售渠道提供这样一些美容服务,即以百货商店与顾客商讨的方式,以接近于杂货店的销售价格,为顾客提供服务。

下面这两条建议,实际上是同一战术措施的两个方面。

(1)爱芳个人美容代表。这种方法要求爱芳小姐做为与产品目录分销人员和处理订货人员相对的“个人美容代表”。

显然,在为这一角色做广告、建立其知名度时,培训是一个主要问题。(这一部分是推行“个人美容代表”战术的策略。)因为提供的产品繁多、色泽各异,可以想象这些化妆品在消费者的心目中,会造成怎样的混乱。“个人美容代表”方法,能够说服这一问题。

(2)爱芳美容电脑。这一方法与“个人美容代表”相联系,是能够使

爱芳小姐变成真正的个人美容代表战术的一个新成分。

你可以考虑用“美容电脑”来装备最大的产品代理商。对于像皮肤类型和头发颜色这类问题进行编程,这个小小的计算机就能够协助“个人美容代表”在为顾客选择化妆品时,能够保证使她们达到“从未如此动人”的效果。实际上,“美容电脑”可以是与主机或区域性微机,通过电话线相连接的一个计算机终端。另外,“美容电脑”除了可以协助爱芳小姐外,还能够成为有助于推销这一渠道的、有力的广告方式。(这个广告战术将推进其商业战略。)实质上,“美容电脑”使爱芳小姐成为美容顾问,而不再是一名推销员。

你会发现,“美容电脑”已在爱芳公司投入使用。这并不奇怪,因为这是个显而易见的构想。问题只是是否将它付诸实施。换句话说,把这一战术变成实际策略,需要充足的时间和雄厚的财政实力。这才是这一构想能否付诸实施的问题所在。

经过反复思考,爱芳公司的高层主管正是陷入了进退两难的境地。公司错误地在“设计师香水”上耗费大量投资之后,现在正在寻求投资于新技术和培训上的另一种完全安全的投资项目。

董事会里的某些人可能会问,公司怎么能指望以有限的资源,同时投资于两项活动呢?爱芳公司在新的零售方面的努力,可能会在招致严重问题和陷入一些困境的情况下进行,但如果这些忧虑只是在公司主管人员的脑海中匆匆闪过的话,那么,爱芳公司很可能又会丧失新发现的市场营销机会。

## 第二章

# 市场营销管理过程

哈佛商学院 MBV 教程系列

《市场营销管理》

## 一、市场营销管理过程

市场营销的过程,也就是企业对市场营销进行管理的过程,即把企业所有的人力、物力、财力科学地组织到满足消费者需要上去。由于市场反映社会生产和人民生活的需要,因而确定市场需要是一切生产计划和营销活动的出发点和落脚点。从这个意义上说,市场营销管理也就是包括生产消费和生活消费在内的消费需求管理,即企业根据对目标市场的需要、欲望、知觉与偏好的分析,进行产品设计,并以有效的定价、沟通和分销的程序去激发和服务目标市场。

由于消费需求是连续不断的,因而这个过程也是不断循环的运转过程。但是,这个过程不是简单地重复,因为消费需求是不断变化的,并且,影响企业市场营销的因素也是不断变化的,因而企业市场营销管理过程是不断地进行自我调节、自我完善的上升过程。每一个过程结束,又同时是另一个过程的开始;后一个过程较前一个过程来说,内容、手段都会有所进步。另外,我们说企业市场营销管理是个过程,不仅是因为,企业市场营销管理过程就是不断地调整整个企业系统适应消费需求的过程,而且还因为,在企业内部,每一次市场营销活动的完成,无不是各个职能部门协调运转的过程,单靠哪一部门是无法完成的。所以,每一次市场营销活动都意味着一个管理过程。因此,这个市场营销管理过程,实际上是企业的五项职能协调运转的过程。这五项职能分别是计划、组织、人员配备、指挥和控制。

### □ 计划职能

计划是企业市场营销管理的首要职能。计划职能不同于企业的计划业务,计划业务只不过是计划职能的部分内容。计划职能还包括预测未来和决策目标,确定经营方向和方针,选择实现计划任务的最优方案等等。

计划职能贯穿于企业市场营销管理全过程,它是企业进行市场营销管理过程的灵魂。因为,在现代商品经济条件下,市场情况瞬息万变,商场犹如战场,这是每一个竞争者都感到的一种压力。如若不重视企业战略计划及市场营销计划的研究,就有可能造成棋错一着而有失全局的危险。虽然有些企业采取的是无计划的经营方式,这种方式可以称为

随机应变或打游击法,在小公司或经济情况景气及企业环境良好的时候,或许还可以行得通,但是当景气情况一改变或企业想发展成为大企业时,这种方式则立刻就会行不通了。所以,一个企业要想生存,必须要有计划,并且把自己的计划职能的发挥建立在销售导向的基础上,随时根据消费需求的变化调整自己的经营对策,以及在必要时对企业目标和企业资源等进行调整。

具体说来,计划职能主要是由以下几个过程组成:

- (1)确定企业的经营方向。
- (2)对企业可控制的和不可控制的营销因素进行测定和预测。
- (3)制定各项需要完成的营销项目和确定完成方法。
- (4)将实施计划的责任具体落实到人。
- (5)规定营销人员执行计划的标准。

企业计划可分为战略计划和市场营销计划。战略计划是要确定企业的成长、发展等有关全局性的重大问题。市场营销计划的最重要的内容,就是为各类产品选择目标,发展各自的市场营销组合。这些都属于企业计划职能的范畴。

### □ 组织职能

所谓组织,在这里就是指为达到企业的目标及执行企业“策略”与“方案”,所需要的人力资源的调配。如前所述,企业的目标、策略及方案都属于“计划”的范围,而计划则为“策划”、“规划”活动的结果。所以,组织是以执行工作计划为使命的,它是伴随计划职能而存在的企业市场营销管理的又一职能。

这一职能意味着企业通过什么组织形式进行管理,也就是说,为了有效地执行市场营销战略和计划,应把市场营销活动划给哪种类型的组织机构进行管理。这就是组织设计问题。组织设计的基本原则是因事设人。先把需要完成的“事”确定清楚,构成一定的职务或职位,并进行分类,再排成良好的层次顺序,形成一个严密的结构体系,然后再考虑寻找适当的“人”来填充各职位,以执行其职务。换句话说,就是企业应根据经营任务的要求,按照一定的组织原则和经营方式来决定组织层次、管理幅度、协调关系、职能划分等等。组织设计的成果就是组织结构,或称组织型态。这个组织结构不论大或小、正式化或非正式化,都应

具备三个基本特征：①清晰的职位层次顺序；②流畅的意见沟通；③有效的协调与合作体系。这也是一个良好的组织结构必备的三大要素。如果一个企业的组织结构没有井然的职位安排，上下左右意见沟通不了，相互之间没有紧密的协调合作关系，那么，再好的资源也是无法发挥作用的，更谈不上实现企业目标了。并且还会在企业内部形成彼此抵消的力量，使企业成为一盘散沙，从而失去发展的良机，造成人、财、物、时间、技术等宝贵资源的浪费。因此，一个企业要想开拓市场，使企业持续发展，其内部必须有一个良好的组织结构，以发挥一个企业应有的力量。在企业与企业之间、在一个国家的机构与机构之间，道理也是一样的。譬如一个经济落后的国家，虽有良好的政策及目标，并有雄厚的人力资源，但组织力量不如经济发达的国家，在执行阶段往往大打折扣，也就难形成浩大的力量。所以，在市场营销管理过程中，必须重视组织观念及活用其设计技巧。

在这里需要注意的是实施组织职能。设计出了组织结构，还只是具有一定的组织形式，关键是这个结构内部要具有良好的信息沟通及协调合作所产生出来的无形力量。并且这个组织结构一经设计出来也并不是一成不变的，比如，组织市场营销活动的方法一般来说有以下四种，即：按产品组织法、按顾客组织法、按地区组织法和按职能组织法。这四种方法，各有优缺点，企业就要根据自己的情况选择使用或综合使用，并还可随着情况的变化有所调整。所以，再加上组织结构内部的沟通与协调问题，组织职能的发挥将要贯穿于企业市场营销管理过程的始终。它是一个动态的、连续不断的过程。

#### □ 人员配备职能

配备合格的工作人员，给予合理报酬，提供深造机会和从其他方面关心他们，是企业市场营销管理的第三个职能。

对一个企业的市场营销管理过程来说，它大体需要这样三个层次的人员：最高层——经营决策层，即由一批人形成一个精明干练的管理班子；中间层——执行层，即一批具有较强专业管理能力和综合分析能力，又善于创造性执行命令和调动下属积极性的中层管理干部和技术人员；最下层——操作层，有业务专长，埋头苦干，服从管理和指挥，对局部工作开发具有独创见解的具体工作人员。以上不同层次的人员之

间具有不可替代性。要完成这样结构的人员配备是一件很不容易的事情,并且人员配备也不是一次就能解决问题的。因为,随着企业任务的变化,时间的推移,有些原来有用的人会变为无用,原来胜任工作的人会变得很难胜任。所以,人员配备,作为企业市场营销管理的一大职能,起码包括这样两方面的内容:一是知人善任,会用人,使适当的人干适当的工作;二是培养人。这是有密切联系的两个方面的工作。

前述的组织职能作用的发挥,已将企业市场营销管理的组织结构设计出来,也就是提出了人才的需求,那么,人员配备,就是要把合适的人输送进去。知人善任,包括识人、用人,就是要挖掘人才。这种挖掘,可以是在企业内,也可以是在企业外部,渠道很多,可以采取一系列的人才开发策略,把一切企业需要、本人又愿意来的,采取各种办法挖掘出来。这是人员配备的第一个方面的工作。

第二个方面是培养人才。这可以是对现有职工进行培训,也可以是对新招职工进行培训。培训的方法可以是脱产培训,也可以是在职培训,这主要根据企业本身的情况而定。培养人才的方式有很多,日本企业在这方面有很多成功的范例可资学习、借鉴。一个企业,不断有新的人才涌现,这个企业的生命力就有了保障,组织结构就有了充足的新鲜血液,以永葆其蓬勃的生命力。

但是,人员配备的工作也不是轻而易举就能完成的,它是一个非常艰苦的过程,因为识人不易,树人也需要时间及人、财、物等方面的基础。所以,只要市场营销活动在继续进行,人员配备工作就须加倍努力地坚持下去。

### □ 指挥职能

指挥是保证企业正常经营、实现计划不可缺少的条件。指挥就是借助指示、命令等手段有效地指导下属机构和人员履行自己的职责,实现计划任务的要求。但任务下达了,并不等于员工就能积极、主动、有效地完成了。指挥作为市场营销管理的一种职能,包括两项密切关联的活动:第一,要传送好信息,也就是说,要及时向下级布置任务,并要清楚地、正确地交待工作的性质,开展这项工作的原因、时间、地点和人选。第二,要激励有关人员,使他们在执行任务时能发挥最大作用。这两项活动缺一不可,尤其是后一活动,对于企业市场营销管理过程来说显得

尤为重要和艰巨。这是因为,计划任务不可能安排得十分具体,在执行过程中还会出现某些事先难以预料的新情况和新问题。所以,在计划任务下达后,管理人员有必要对自己的下属机构和人员经常进行指导,有时甚至需要进行很具体的帮助,直至明确地告诉他们应当如何及时地去完成任务。并且,作为执行计划的人来说,他有着自己独立的思考问题的方式和人格意识。因而,他们能不能充分发挥自己的聪明才智去灵活主动地完成计划,就成了指挥是否有效的一个很重要的问题。这种激发员工创造力的活动,也是指挥职能作用发挥的一个很重要的方面。

根据学者的研究,一个人在报酬引诱及社会压力下的工作表现,仅能发挥其工作能力的60%,其余的40%,则有赖于指挥者运用其统率功能,加以激发。第二次世界大战时的英军名将蒙哥马利元帅曾说过:统率是结集人们的能力与意愿,为一共同目标而努力。所以,指挥是维系一个组织活力的源泉,无论是军事将领、行政首长或企业经理,都需要了解指挥的方法及技巧。对于企业市场营销管理者来说,就是要了解和研究如何激发员工潜能,为完成企业的目标和计划而努力工作。

## □ 控制职能

企业市场营销管理的控制职能,就是对整个市场营销管理过程实行目标控制,控制目标把握的情况,计划完成情况。这是一个连续不断、反复发生的过程。

作为控制本身来说,它是由多个环节和多种形式组成的控制系统。一般来说,有三种营销控制的不同形式:

(1)年度计划控制。即审查目前行销努力与结果的工作,以确保达到年度销售额和利润目标。主要工具是销售分析、市场占有率分析、行销费用对销售比率、财务分析和顾客态度追踪等。如果查出绩效不佳,企业可采取各种修正方法,包括减少生产、改变价格、增加销售力和减少杂项支出。

(2)获利能力控制。即决定各种不同营销实体的真正获利能力,如企业的产品、地区、市场区隔和交易通路等。营销获利性分析虽然无法指出较差单位是否合理或舍弃,但能揭露较差的营销实体。

(3)战略控制。这是确保企业营销目标、策略和系统能最佳地适应目前和未来营销环境的一种控制形式。其工具,一种为营销效果评等量

表,企图以营销组织、营销信息、战略规划和作业效率来描述企业或部门的全部营销效率。另一种工具为营销审核,即对组织的营销环境、目标、战略和活动作完善性、独立性和定期性的检查。营销审核旨在决定营销问题范围,并建议修正短期和长期的行动计划,以改进组织整体的营销结果。

控制是计划的自然产物,没有控制,计划就难免会因种种原因不能圆满实现或根本实现不了。若用系统论和控制论的观点来看,控制得出的各种信息又是进一步计划的基础和前提。所以,对于市场营销管理全过程而言,控制职能的发挥是很重要的,并且至少要实行上述四种形式的控制,才能发挥控制职能的应有作用。

上述五种职能,对一个企业市场营销活动的全过程来说,缺一不可,它们每一个都不可能单独完成市场营销的全部活动,只有五种职能之间协调、沟通之后,并各自充分地发挥作用,才能完成市场营销过程。

企业的市场营销管理过程从程序上说包含如下几个步骤:市场机会分析;选择目标市场;进行市场定位;发展营销计划;计划的执行与控制。

## 二、市场机会的寻找与识别

### □ 市场机会分析的重要性

市场营销是一个系统过程,在这一系统过程中,市场机会分析占有重要的位置。这可从以下几个方面体现出来:

第一,市场机会分析是企业市场营销管理过程的出发点。在企业市场营销管理过程中,每一环节互相衔接,形成有机的结合。但市场机会分析处于市场营销管理过程的起点,它直接影响和制约着企业市场营销管理过程的各个环节。也就是说,企业市场营销管理过程中每一环节是后一环节的基础,不能割裂也不能跳跃,而市场机会分析则是这一过程的起点,如果缺少这一环节,后面诸环节就失掉了存在的基础。

第二,市场机会分析也是企业制定战略规划的重要依据。企业战略

规划是确定企业任务、目标和具体发展方向的重要工具。在企业制定战略规划时，其首要的任务是要确定企业经营方向，即企业目的（有时也称“企业使命”或“企业宗旨”）是什么，而除了考虑其它因素外，市场机会分析也是确定企业目的的重要依据。通过市场机会分析，企业目的就能符合市场的变化。这是以市场导向来确定企业目的的新观念。

第三，市场机会分析是企业产品决策的基础。在企业市场营销组合中，产品是关键的因素，它是最后进入消费领域、满足消费者需要的唯一手段，而价格、分销和促销是实现这一满足过程的辅助手段。所以，产品也可以说是市场营销组合的主体。因此，产品决策在企业市场营销策略中居于重要的地位。但产品决策的各个方面，尤其是新产品的开发与市场机会分析有密切关系。市场机会分析为它提出开发的方向，指明潜在的发展趋势，从而使产品开发在市场导向的基础上进行。

## □ 市场机会的分类

市场营销活动是以满足消费者需求为中心目标的，因此，市场机会也就是指市场上所存在的尚未满足或尚未完全满足的需求。但是，企业在寻找和识别市场机会时，还必须对市场机会作进一步深入的研究，在此基础上，才能选出最佳的市场机会。

### 1. 环境机会与公司机会

在环境变化中需求也随着发生变化，客观上存在着许多未完全满足的需要，也就是存在许多市场机会，这些市场机会是环境变化客观形成的，因此，就称之为环境机会。例如，能源危机引起了对新能源的需求；城市人口增加，环境污染加剧，工业和生活垃圾的增加，引起了对垃圾处理新技术的需求；优生优育、独生子女增多，引起对儿童营养食品的需求等等，这些都是环境机会。

但环境机会对不同的企业来说，并不一定都是最佳机会，因为这些环境机会不一定都符合企业的目标和能力，不一定能取得最大竞争优势。只有环境机会中那些符合企业目标与能力，有利于发挥企业优势的市场机会，才是公司机会。

因此，在环境变化中关系企业生存的因素里可能存在着环境机会。也就是说，对某些企业是威胁，但对某些企业则是机会，如电影和电视的关系，反之亦然；而看上去对本企业无影响或影响不大的因素中，也

存在着许多环境机会。

所以,在市场机会分析中,从企业的角度来说,就是要从环境机会中进行选择,选择出合适的公司机会,并对其进行评价,采取适当决策,获得利益。这一问题还将专题论述。以下我们所谈的各种市场机会的分类,都是从环境机会这一角度来谈的,以便客观地分析市场机会。

### 2. 潜在的市场机会和表面的市场机会

在市场机会中,有的是明显地没有被满足的市场需求,这种未被满足的需求我们就称做表面市场机会;而另外一种则是隐藏在现有某种需求后面的未被满足的市场需求,我们称之为潜在市场机会。

对表面市场机会,企业容易寻找和识别,难度系数较低,这是其最大优点。例如,我国实行对外开放、对内搞活政策后,在80年代初兴起了西服热。这一市场机会是明显可见的,因而许多经营厂家都发现和抓住了这一市场机会。但事物总是一分为二的,表面市场机会的这一最大优点也恰恰是它的最大缺点,由于市场机会明显,容易寻找和识别,因此,抓住这一市场机会的经营者也多,一旦超过了市场机会的容纳度之后(这里所说的市场机会容纳度,是指这一机会所提供的市场需求容量的大小),就会造成供过于求,从而使这一机会不能为企业创造机会效益(即企业先于其他企业进入市场所获得的竞争优势和所带来的超额利润),机会也就失去了它本身的价值。如上面所举西服之例,由于经营厂家太多,西服供大于求,形成滞销,给许多企业造成亏损,这一市场机会没有给这些企业带来丝毫的利益。

潜在市场机会对企业来说,不容易发现,寻找和识别的难度系数大,这是它的最大缺点。但正由于难度大,不易识别,所以企业如果找到并抓住了这种市场机会,其竞争对手要比表面市场机会少,机会效益也比较高。所以,彼之短也正是彼之长,重要的问题是如何去发现、寻找和识别这类隐藏在某种需求背后的没有被满足的需求。例如,由于人民生活水平的提高,80年代以来,我国化妆品市场日趋兴旺,这一需求趋势比较明显,也可以说是表面市场机会。但在这一表面需求背后,有许多未被满足的需求没有被企业发现。而陕西户县一家乡镇企业在对市场进行认真分析之后,寻找到了一个隐藏在现有化妆品市场需求背后的潜在市场机会——工业护肤品需求。他们认为,目前大家所重视的仅仅是生活护肤需求,即日常护肤用品,但对于大多数消费者来说,有 1/3

的时间是在劳动岗位和劳动过程中度过的,这段时间也需要保护皮肤,而且需要特别的保护。各种劳动过程和劳动岗位由于劳动条件不同,如高温、有毒、野外等,对护肤的要求也不同,而这些和生活护肤需求差异很大。因此,化妆品市场高涨的需求,也包含着这一类需求。所以,他们把这一市场机会作为企业的目标市场,专门生产工业护肤用品,从而取得了极大的成功。

### 3. 行业市场机会与边缘市场机会

一般来说,各个企业由于其拥有的技术、资源和经营条件不同,以及在整个市场营销系统中所承担的职能不同,通常都有其特定的经营领域。因此,对于出现在本企业经营领域内的市场机会,我们称之为行业市场机会;对于在不同行业之间的交叉与结合部分出现的市场机会,我们则称之为边缘市场机会。

企业对行业市场机会一般比较重视,因为它能充分利用企业自身的优势和经验,发现、寻找和识别的难度系数也比较低,所以,很多企业在寻找市场机会时一般都是以行业市场机会作为其重点目标。但是,行业市场机会在行业内部会遭到同业间的激烈竞争,而失去或减弱机会效益。因此,一些企业就试图在行业领域之外寻求市场机会。

可是,出现在某个企业行业领域之外的市场机会,绝大部分又是别的企业的行业市场机会,并且这些市场机会对外行业的企业而言,进入的难度更大,所以,对于它们这并不是很好的市场机会。不过,由于各企业都比较注重于行业的主要领域,因而,在行业与行业之间有时会出现“夹缝”,从而形成真空地带。这种现象大多发生在行业与行业之间的交界处。在这些边缘地带,行业会出现交叉、重合,而这些行业间的结合部一般是企业容易忽视的地方,在这些区域,消费者的需求不能得到充分满足,甚至还会产生出一些新的消费需求。所以,企业在行业领域之外寻求比较理想的市场机会,其主要目标应该是边缘市场机会。

边缘市场机会一方面仍可以发挥企业的部分优势,另一方面,由于它比较隐蔽,难于被大多数企业发现,企业容易取得机会效益,但它的寻找和识别难度也是比较高的,需要企业有丰富的想象力和大胆的开拓精神。例如,80年代美国由于航天技术的发展,出现了许多边缘机会,传统的殡葬业同新兴的航天工业结合起来,产生了“太空殡葬业”,生意还非常兴隆。再如,冶铁和绘画是两个相距较远的行业,但“中国铁

画”却将这两个行业结合起来,从而产生了一种新的行业。还有,在医疗和饮食业结合部出现的药疗食品、药膳餐馆等,也都是边缘市场机会的极好例证。

#### 4. 目前市场机会与未来市场机会

我们通常所讲的市场机会都是指目前市场上存在的未被完全满足的需求,而这些在目前环境变化中出现的市场机会,都称为目前市场机会。但是,从环境变化的动态性来分析,还需要树立一种面对未来的思想,用这种观点去看待市场机会,就还有一种未来市场机会存在。这种市场机会,在目前的市场上并未表现为大量需求,而仅仅表现为一部分人的消费意向或极少量的需求,但通过市场研究和预测分析,它将在未来某一时期内表现为大量的需求或大多数人的消费倾向,成为在未来某一时期内现实的市场机会。所以,就可以把它称为未来市场机会。

显然,从客观的角度来分析,任何未来市场机会,只要具备发展的条件和发展的时间,最终都将转化成为目前市场机会。所以,它们二者之间并没有严格的界限,区别只在于时间的先后顺序和从可能转变为现实的客观条件是否具备。也就是说,未来市场机会带有很大的或然性,随着时间的推移,它能否转变成为现实的市场机会(即目前市场机会),主要取决于环境变化是否朝有利方面发展。

但从企业市场营销角度来分析,这种区分有一定的战略意义。从找到有利的市场机会,到企业生产出产品推入市场以满足这些未被满足的需求,总是需要一定的时间的。而对那些提前预测到这种机会将在某一时间出现,从而未雨绸缪的企业来说,就缩短了这一时间过程,可以在这种机会到来时将自己已准备好的产品推入市场,获得领先优势。从战略上来说,这是一种先发制人的战略。例如,日本汽车业在 60 年代西欧及美国汽车业还热衷于制造大型豪华汽车时,对未来汽车市场出现的变化趋势作了分析和预测。他们认为,随着家庭的变小和就业机会、闲瑕机会的增多,一户一车会向一户多车转变;汽车数目的增多会引起道路拥挤状况的加剧;在高速公路上大型小汽车不如小型汽车灵便;中东紧张局势必将会引起能源危机。鉴于上述的分析,他们预测,小型的、耗油量低、驾驶方面灵活、价格便宜的汽车将来会有越来越大的需求。因此,他们早在 60 年代就着手研制小型汽车,并从 70 年代进军西欧和美国市场,到 80 年代日本产的小汽车已在美国市场上取得了有力的竞

争地位。而欧美国家,尤其是美国的汽车业,由于起步较晚,失掉了竞争优势,面对日本汽车的攻势只能连连败退。这就是抓住未来市场机会,取得领先优势的实例。

然而,未来市场机会毕竟不是现实的市场机会,存在着较大的风险。企业必须经过科学地调查研究,在取得大量数据资料基础上分析预测,并且随时注意观察环境变化发展的趋势,经常修改不符合实际的预测,这样才能提高将未来市场机会转变为现实的市场机会的成功概率。这也说明,寻找和识别未来市场机会的难度是很高的。

重视对未来市场机会的预测并不意味着可以轻视目前市场机会的分析。一般来说,在企业市场机会分析比重上,目前市场机会分析占着较大份额,未来市场机会的分析预测是建立在对目前市场机会分析基础之上的。这意味着,企业要以脚踏实地、面对未来的观点来对付环境的变化。

#### 5. 全面市场机会与局部市场机会

市场从其范围来说,有全面的、大范围的市场和局部的、小范围的市场之分,因而,市场上出现的机会也就有全面市场机会和局部市场机会之分。

全面市场机会是在大范围市场(如国际市场、全国市场)出现的未满足的需求,而局部市场机会则是在一个局部的市场(如某个省或某个特定地区)出现的未满足的需求。

全面市场机会对参与市场经营的企业有普遍意义,因为它意味着环境变化的一种普遍趋势。局部市场机会则对在该地区从事市场经营的企业和打算进入该局部市场的企业有其特殊意义,它意味着该地区市场环境变化有别于其它市场的特殊发展趋势。

对一个企业来说,区分这两种市场机会是非常必要的。一个企业所处的外部环境,既受着作用于整个市场的一般因素的影响,又受到只作用于该特殊区域的相关因素的影响。因此,进行这种区分就可以使企业少犯教条主义或主观主义的错误。某些企业有时常将一般性的市场机会作为该地区的市场机会看待,而忽视该地区的特殊条件。如大城市彩电、呢绒、组合音响等高档消费品普遍紧缺,但对于边远山区,特别是购买力水平低的地区来说,这些并不是该地区的市场机会。反之,有些企业又常将本地区的特殊市场机会作为一般性的全面市场机会看待,认

为在该地区出现的这种需求,在其它市场上也一定会出现。如1988年,我国温州出现了外国高档服装热,一套进口名牌西服卖到近千元,这是该地区的一种特殊需求,温州的一些时装个体户抓住这一市场机会,赚了大钱。但如全国其它城市的企业和个体经营户将此市场机会作为全面市场机会看待,则很可能会遇到需求不足或无需求的情况。

### □ 企业如何寻找和识别市场机会

对于企业来说,可以从多种途径和采用多种方法来寻找和识别市场机会。但必须注意以下几个方面:

#### 1. 最大范围地搜集意见和建议

发现市场机会。提出新观点的可能有各种人员。企业内部各个部门是一大来源,但更为广泛的来源在企业外部,如中间商,专业咨询机构、教学和科研机构,政府部门,特别是广大消费者,他们的意见直接反映着市场需求的变化倾向。因此,企业必须注意和各方面保持密切的联系,经常倾听他们的意见,并对这些意见进行归纳和分析,以期发现新的市场机会,在这方面经常采取的方法有:

(1)询问调查法。即通过上门询问或采取问卷调查的方式来搜集意见和建议,作为分析的依据,从中寻找和发现市场机会。

(2)德尔菲法。即通过轮番征求专家意见来从中寻找和发现市场机会。

(3)召开座谈会。如召开消费者座谈会、企业内部人员座谈会、销售人员座谈会、专家座谈会等,搜集意见和建议。

(4)课题招标(承包)法。即将某些方面的环境变化趋势对企业市场营销的影响,以课题的形式进行招标或承包,由中标的科研机构或承包的专门小组(或人员)在一定期限内拿出他们的分析报告,从中寻找和发现市场机会。

(5)头脑风暴法。亦称操脑术活动,即将有关人员召集在一起,不给任何限制,对任何人提出的意见,哪怕是异想天开,也不能批评。通过这种方法,来搜集那些从常规渠道或常规方法中得不到的意见,从中寻找和发现有价值的市场机会。

#### 2. 采用产品/市场发展分析矩阵来发现和识别市场机会

这种产品/市场发展分析矩阵除了用于企业战略计划中发展战略

的研究之外,它也被用来作为寻找和识别市场机会的主要工具。

如图 2.1 所示,将产品分为现有产品和新产品,市场也相应分为现有市场和新市场,从而形成了一个有四个象限的矩阵,企业可以从这四个象限的满足程度上来寻找和发现市场机会。

	现有产品	新产品
现有市场	Ⅰ. 市场渗透	Ⅲ. 产品开发
新市场	Ⅱ. 市场开发	Ⅳ. 多角化 (多元化、多样化经营)

图 2.1 产品/市场发展分析矩阵

对由现有产品和现有市场组成的第Ⅰ象限来说,企业主要是分析需求是否得到了最大满足?有没有渗透的机会存在?如果有这种市场机会,企业相应采取的就是市场渗透战略。

对由现有产品和新市场所组成的第Ⅱ象限来说,市场机会分析主要是考察在其它市场(即新市场)是否存在对企业现有产品的需求。这里所说的新市场,是指包括其它消费群体、其它地理区域的市场在内的企业还未进入的所有市场。如果在其它市场上存在对企业现有产品的需求,这就是一种市场机会,企业相应采取的就是市场开发战略。

对第Ⅲ象限来说,企业主要是分析现有市场上是否有其它未被满足的需求存在。如果有,经过分析和评价,这种市场机会适合企业的目标和能力,企业就要开发出新产品来满足这种需求,这种策略就是产品开发策略。

对第Ⅳ象限来说,企业主要是分析新的市场中存在哪些未被满足的需求。由于在对这些市场机会经过分析和评价之后,这些市场机会大多属于企业原有经营范围之外(即它不属于本行业市场机会),因而,企业采取的策略就称为多角化经营。

由此可见,利用产品/市场发展分析矩阵,市场机会分析人员主要是分析在各象限中是否有市场机会存在,而战略规划则是在确定了某

一象限有适合企业目标与能力的市场机会后制定相应的战略决策。这是市场机会分析与战略规划决策之间利用这一工具的区别。

### 3. 聘用专业人员进行市场机会分析

企业常常聘用专职或兼职的专业人员进行市场机会分析。例如,美国的吉列公司(一家专营剃刀和化妆品的著名公司)就聘用专业人员专门研究妇女地位的变化在今后几十年内会给家庭带来些什么影响,给他们的任务就是提出各种问题,企业从他们提出的问题中寻找和发现市场机会。

### 4. 建立完善的市场信息系统和进行经常性的市场研究

从上面所说的各种寻找和发现市场机会的途径和方法,我们可以看到,如果企业没有一个完善的市场信息系统和进行经常性的市场研究,而只靠主观臆断或偶然性的分析预测,要想发现市场机会并把它转变成为成功的企业市场营销,那是不可想象的。

完善的市场信息系统为市场机会分析提供大量的数据资料,分析人员利用这些数据资料,运用各种方法才能从中寻找和发现各种市场机会。而经常性的市场研究,又是市场信息系统中信息资料得以补充的主要手段。所以,完善的市场信息系统和经常性的市场研究工作是企业寻找和识别市场机会的基础和关键,企业必须高度重视。

## 三、市场机会的分析与评价

企业发现了某种市场机会后,必须对其进行仔细分析和评价,在此基础上才能决定是利用还是放弃该机会。

### □ 市场机会分析和评价的意义

某个市场机会的存在,仅仅只意味着它具备了市场机会的基本客观条件,即它表示了在某段时期内,在某一市场存在着某种未满足或未完全满足的需求。但这一机会是以何种方式、何种条件来表现,是否与企业所要求的市场机会相吻合,则只有通过对其进行分析与评价后方能得出较准确的结论。正如美国著名市场营销学家西奥多·李维特所

说的那样,市场机会有各种形态,“这里可能是一种需要,但是没有市场;或者这里可能是一个市场,但是没有顾客;或者这里可能是一个顾客,但是没有推销员。例如,这里对大规模控制污染有很大需要,但目前实在不是一个市场。又如,这里对新技术培训是一个市场,但是没有那么多的顾客购买这种产品。那些不懂得这种道理的市场预测者对于某些业务领域(如闲暇产业、住房建筑等)表面上的机会曾作出惊人的错误估计。”因此,市场机会只有经过分析和评价后才具有为企业所利用的条件。没有哪个企业只是发现机会,而不对其进行分析和评价就匆忙决策的。

之所以要对市场机会进行分析和评价,还有一个重要原因,就是各个市场机会均有不同的机会成功条件,而各个企业由于其经营领域不同,实力、经验也各不一样,因此,对某个市场机会,不同企业在机会成功条件上所具备的能力也不同,某些企业在利用该机会成功的能力上具有突出的竞争优势,从而能够获得较大的差别利益。所以,对市场机会进行分析和评价,也就是要对该机会的成功条件和企业所具有的竞争优势进行分析,以利企业选择能取得最大竞争优势和差别利益的市场机会,提高市场机会成功的概率。例如,假定北京日化三厂、广州牙膏厂和沙市日化总厂都认为开发男性化妆品是一个市场机会,有意进入这一领域,究竟谁能享有最大差别利益呢?假定开发男性化妆品的机会成功条件应该具备以下几项:①在化妆品领域内具有生产、经营所需的技术和原材料;②在消费者中有良好的信誉和较高的知名度;③与中间商有良好的合作关系。北京日化三厂由于生产化妆品历史较长,而且该厂“奥琪”系列化妆品在消费者中的知名度和信誉均属上乘,可以说具备了所有条件。而对沙市日化总厂来说,尽管“活力28”洗涤剂在消费者中知名度颇高,但该厂在化妆品领域内却默默无闻。广州牙膏厂则又逊一筹,因为牙膏的专业领域更窄,该厂虽也有“洁银”牙膏等产品享有很高知名度,但从消费者观点看,它同化妆品相去太远。因此,在这一市场机会中,北京日化三厂能享有最大差别利益。

#### □ 市场机会的特征

评价分析市场机会,必须了解市场机会的特征。一般来说,市场机会具有以下特征:

### 1. 公开性

任何市场机会,由于它是客观存在,所以它都是公开的,即每个企业都有可能发现它。因此,它不同于企业自身所拥有的专利、技术诀窍等,发现市场机会的企业并不拥有独占权。在发现市场机会的同时,企业就要考虑潜在竞争对手的存在,要在这一基础上分析评价市场机会,而不能认为发现就意味着独占、独占就意味着成功,那是绝对错误的。当然,某些企业由于不重视寻找和识别市场机会,缺乏科学的方法指导,从而不能发现市场机会,这也是常见的。但这是企业自身的原因,而不是市场机会的错误。例如,我国决定实行居民身份证制度,这一消息通过报纸、电视等宣传媒介公开报道后,温州一经营塑料名片的个体户就认为这是一极佳的市场机会,全国 10 亿人,除 3 亿多不到发证年龄的儿童之外,今后都要颁发居民身份证,这一市场潜力巨大。于是,他就赶制了样品呈送有关部门。虽然由于身份证需要特殊部门印制、颁发,他的这一计划并未成功,但这一例子却说明了市场机会的公开性,同时也说明了任何企业(或个人)只要善于寻找和识别市场机会,通过努力总是可以发现市场机会的。

### 2. 时间性

机会本身的含义就是指行事的际遇和时机。所以,市场机会具有一定的时间性,如果在一定时间内你不利用,则市场机会所具有的机会效益(即机会本身的效用价值)就会逐渐减弱,最后完全消失。我们常说:机不可失,时不再来。这也说的是机会具有时间性,不利用它就会消失这一特征。

事物总是发展变化的,这是客观规律。机会的时间性正是这一规律的表现。当事物发展到对你有利时这就是机会,但是事物不会停留在这一点不动,它会继续发展,所以,机会不利用就会因事物继续发展变化而消失。同样,市场机会反映的是市场供求矛盾变化所出现的对你有利的时机,但是,由于市场机会公开性的特征,你不利用,别人就会利用,从而改变供求矛盾状况,最后供求平衡,机会也就失去了它的效用。例如前面所举的男性化妆品的例子,如果北京日化三厂不利用这一机会,那么,虽然它具有竞争优势,但随着时间流逝,别的厂家逐渐进入这一市场,它的优势慢慢失去,最后,供需达到饱和,这一市场机会就不存在了。

所以,抓住机会及时利用,才能发挥出机会的最大时效价值,这是企业在分析评价市场机会时务必要重视的关键之处。

### 3. 理论上的平等性和实践上的不平等性

由于市场机会的公开性,从理论上来说,任何企业都可以发现某一市场机会并加以利用,不存在某一企业独占某一市场机会的情况。也就是说,任何企业在发现和利用某一市场机会时是平等的。但是,我们已经分析过各个市场机会都各有其特定的机会成功条件,而各个企业由于自身情况不同,在利用某一机会时所拥有的竞争优势也不相同,因而所获得的差别利益有大有小。所以,在实践上,就表现出不同企业在利用某一市场机会时又是不平等的。

指出理论上的平等性,意味着在利用某一市场机会时充满着竞争;指出实践上的不平等性,则是说明竞争结果分布的不均衡性。为此,企业在分析评价市场机会时,既要考虑竞争的存在,敢于参加竞争,又要选择对企业竞争结果有利的市场机会。

## □ 公司机会分析

企业在分析评价市场机会时,首先要确定该市场机会是否属于公司机会。如前所述,市场机会可以分成环境机会与公司机会,由于每一市场机会均有其机会成功条件,而它与公司所拥有的竞争优势并不一定完全吻合。所以,企业分析评价市场机会的第一步,就是要从寻找到的环境机会中挑选与公司目标能力相一致的公司机会。对于挑选出的全部公司机会的集合,我们称之为公司机会群(company opportunity-set)。

分析该市场机会是否属于公司机会,可以按照如下步骤进行:

第一,确定该市场机会所必须具备的机会成功条件都有哪些。

第二,分析本公司在该市场机会上所拥有的优势,即公司在从事该事业上的“突出才能”。

第三,将公司所拥有的竞争优势同潜在竞争对手所拥有的竞争优势相比较,以利确定本公司在这一市场机会上是否拥有差别利益,以及这种差别利益的大小。经过这样的对环境机会的系统分析,最后就可确定该市场机会是否属于公司机会。比如前面所举的男性化妆品的例子。再如,假定市场上需要电动汽车,这一环境机会对于A、B、C三家公司

来说,是否都属于它们的公司机会呢?按照上述步骤,我们先确定这一市场机会的成功条件:①有生产经营电动汽车的技术;②生产经营电动汽车所必需的原材料有保证;③有经营电动汽车的储存、展销的强大能力;④在购买者中有信誉。然后分析各企业的竞争优势,得到的结论是:A公司拥有①、②两项;B公司的特殊能力是拥有广大的零售商业网(因为它是一家著名的百货零售商);只有C公司具备上述四个条件。所以,这一市场机会能成为C公司的公司机会,它在利用这一市场机会上能享有比潜在竞争对手大得多的“差别利益”。

但是,企业在分析该项环境机会时应该审慎小心,不能盲目轻率。一般地说,企业在这一过程中最易犯两方面的错误:一是错误地认为市场机会没有发展前途,而不将其作为公司机会看待,从而失掉了一个广阔的市场,如前文所述电影业未将电视业看作公司的例子。一是过高估计了公司的竞争优势,而将本公司不能享有最大差别利益的市场机会作为公司机会看待。

在分析和评价该环境机会是否属于公司机会时,还应结合市场机会的分类进行研究,特别是对于全新的市场机会,各企业都可能只拥有部分的竞争优势,成功取决于谁能尽早进入市场,能将这一市场机会转变为现实的产品,从而满足消费者需求的努力程度。因此,应该区别该环境机会属于哪一类市场机会,再进一步分析企业和潜在竞争对手的优势和不足,最后作出发展决策。在挑选出公司机会群的基础上,企业就要进一步分析评价各个机会,以利确定它们的重要程度和其它各个方面的要求,最后确定如何发展的决策。

### □ 机会的潜在吸引力与成功程度的分析

对于挑选出的公司机会群,由于不同的公司机会其市场容量大小不同,对企业可能带来的潜在利润不同,因此,其潜在吸引力也不同。另外,企业在利用各个机会时,所能超越其它竞争对手而取得成功的可能性也有大有小。结合这两个方面的因素,企业可作出“机会潜在吸引力与公司成功概率分析矩阵”(见图 2.2),对公司机会群中各个公司机会进行分析。

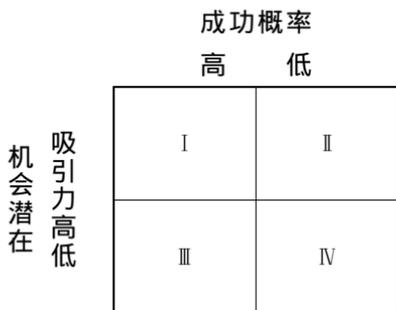


图 2.2 机会潜在吸引力与公司成功概率分析矩阵

如图,机会潜在吸引力可用其可能对公司产生的利润金额来表示;公司成功可能性可用成功概率表示。

对于第 I 象限的市场机会,公司一般应尽全力发展,因为它是公司最有利的市场机会。

对于第 II 象限的市场机会,公司应设法改善企业本身的不利条件。例如,公司可通过招聘专业技术人员的方法,来扭转企业技术方面的不利因素。总之,如能将不利因素通过企业主观努力加以扭转,第 II 象限的机会也可逐步移动到第 I 象限而成为有利的市场机会。

对于第 III 象限的市场机会,大型企业往往是搁置一边,观察其变化趋势。但对于中小企业来说,大企业的第 III 象限机会,往往是中小企业能够加以利用的,因其产生的利润已足够中小企业生存和发展。如江苏无锡一家乡镇企业,专门生产日光灯所用的启辉器铝壳,其在全国的市场占有率达 80% 以上。这就是一个很好的例子。

对第 IV 象限的机会,公司应主要是观察其发展变化趋势。

#### □ 市场机会与公司使命统一性分析

在管理学界,关于市场机会与公司使命(公司目标)的关系,有人认为,应先寻找市场机会,然后借以确定公司使命或目标,因为市场机会反映着市场的需要,市场机会改变时,公司使命或目标亦应随之改变;也有人认为,由于市场机会很多,公司必须制定目标,以选择适合目标的机会。这一争论的孰是孰非,不是我们在这里所要讨论的,但从争论

双方的观点中已不难看出,市场机会和公司使命(公司目标)必须相互适应,相互配合,公司必须兼顾这两个方面。

进行市场机会与公司使命统一性分析,主要是看市场机会是否符合公司制定的宗旨。例如,国外一家公司确定本公司宗旨是满足用于和平需要的原子能的利用、开发和制造。而在某些局部市场上出现的市场机会则是用于军事需要。显然,这些市场机会和公司宗旨是相违背的,并且还会对公司宗旨起到损害作用,因此,这一市场机会就应该弃之不顾。

公司使命(公司目标)在评价市场机会时也是考虑的重要因素,公司应尽量使选择的市场机会符合它在一定时期内规定的目标。例如,某公司将自己在下一年度的目标定为投资收益率达到 25%,但某一市场机会经分析,前三年公司只能有 10%左右的收益,那么,该市场机会也就不是公司的最佳选择。

但是,公司使命或目标不应是固定不变的,而应该经常根据市场环境变化进行修正,特别是根据出现的市场机会进行修正。这样,才符合确定公司使命或目标的市场导向原则。

### □ 市场机会同公司能力统一性分析

各个公司由于其情况不同,能力有大有小,在评价市场机会时,要尽量选择能充分发挥公司能力的机会。而在判断公司的能力时,诸如资金的供应,资源和原材料的状况,技术能力和经营管理能力等,都是应考虑的因素。

超越公司能力的市场机会,对公司来说,既不能获得充分的竞争优势,相应地也不可能获得大的差别利益,有时甚至会给公司带来损失。例如,某些建筑单位承接了超越自身能力的建筑项目,不能保质保量按期完成任务,甚至造成工程不合格,用户拒绝验收等情况,这不仅给用户带来损失,也给公司信誉带来很坏的影响。

某些市场机会不能充分发挥公司能力。但一般情况下,它仍可在公司考虑的范围,因为,市场机会与公司能力配合得十分恰当的情况是不多见的,所以,公司应该尽量发展该项市场机会,以期充分利用公司的能力。

□ 公司机会的综合评价分析

经过上述的各项分析评价之后,已形成了许多供公司选择和利用的公司机会的集合,即公司机会群。机会分析评价的下一步任务,就是要分别对每个机会进行综合分析评价。例如,有谁可能购买这项产品?顾客愿意付出什么价格?他们认为该产品最宜具有什么特性?他们可能购买多少?这些顾客分布在什么地方?将来可能有谁是竞争对手?将来应采用怎样的分销渠道?公司未来的销售潜量多大?生产成本多少?营销费用多少?销售利润率和总利润预期有多少?等等。经过综合分析,对各机会就可排出等次,并且可以提出进一步发展的建议。

在进行市场机会综合分析时,可用加权评分表的办法(见表 2.1)。

表 2.1 市场机会综合分析评分表

评价项目	项目加权值 (1)	该机会分值(2)					得分 (1)×(2)
		5	4	3	2	1	
潜在顾客群体大小	0.05						
机会发展潜力	0.05						
市场需求潜量	0.05						
形成产品难度	0.02						
现有渠道利用程度	0.02						
潜在竞争程度	0.02						
公司销售潜量	0.05						
营销成本和费用大小	0.02						
预期获利能力	0.05						
...	...						
	1.00						

该表左边可列出机会综合评价的具体项目,并根据其重要程度给出相应权值,但权值总和应等于 1。对机会评分可根据该机会在某一项目的具体情况评定,采用 10 分制或 5 分制(本表用的是 5 分制),最优为 10 分或 5 分。最右边一栏为加权后的分值,即该项目加权值乘以该机会分值的结果,然后将各项目加权后分值加总即得该机会的总加权评分。最后,将各机会分值按大小依次排列,从中选择优者。

## 四、市场营销计划的制定

市场营销管理过程最重要的产出就是市场营销计划。本节将通过实例说明市场营销计划的内容以及如何制定企业的市场营销计划。

### 制定市场营销计划需要搜集的数据

#### 1. 企业概况

企业在本行业中的信誉；企业在国内外市场上的信誉。企业的组织情况；这种组织形成的日期；与产出相比增殖价值的增长百分比；雇用的人员（经理人员、行政人员、熟练劳力、不熟练劳力以及其他人员）；企业是否雇用（或在过去三年中是否雇用过）外国顾问？在哪方面？固定资产和投资总值；机械和设备状况；库存情况（原料、半成品和成品）；周转资金；信贷和利率；规划和管理生产、维护、经销和销售活动的程序；成本和利润控制的程序（按月、按季度等）；现有工厂数目（国内或（和）国外）；扩大产出的计划；当地是否可得到原料供应？企业的其他技术细节（机器、布局、生产方法、制造的复杂性等）；产品名称怎样与生产者名称以及国家的形象相联系？企业是否有自己的专利产品？企业是否根据外国或当地专利生产？企业如何研究新的专利产品以便实现多样化？产品的现行标准如何，生产如何达到这些标准？可能采取哪些新标准？

#### 2. 利润和成本

每一产品品类的利润史；每一产品品类的成本史；每一产品品类对其他企业成品的贡献；企业通过出售每一产品品类获得的非利润好处；对过去五年决定销售和经销战略变化的利润变化的分析；在生产成本上优于竞争者的有利条件；在销售和经销费用方面优于竞争者的有利条件；竞争者优于本企业的有利条件；研究与开发开支与竞争者比较情况如何？

#### 3. 产品

产品的主要用途；这些用途与竞争者相比如何？企业的产品范围；按照需求规定的产品理想形态；“理想形态”与实际产品的比较；产品

“优点”如何？产品的“弱点”如何？产品与五年前相比有何不同？和去年相比又如何？从开始生产以来对产品实行的变革。

企业产品品类的整个市场规模；国内消费（数量或价值）；非国内市场商品的比例或数量（数量或（和）价值）；国内产品和再出口进口商品的主要出口市场；限制市场大小的各种因素（购买力、经济因素、地理和气候原因、用户或消费者的特点、类型、质量、设计、价格、规格、经销方法等）；一种替代产品的整个市场的比较规模；出口机会的确定。

#### 4. 市场结构

市场的主要国内供应厂商；主要进口来源（按国家和出口者类型划分）；主要进口者的确定；主要竞争者的出口情况；主要出口市场的确定；国内市场的地理差别；国内市场的季节或周期性差别；有利于竞争者出现的主要因素；可能减少竞争的主要因素；互惠贸易做法的存在和效力。

#### 5. 市场的倾向和趋势

市场的大小与十年前相比如何？与五年前相比如何？和去年相比又如何？产品需求与十年前有何不同？与五年前有何不同？与去年相比又有何不同？表明明年的需求变化趋势如何？今后五年、五年以后的变化趋势如何？上述变化可能以何种形式出现？目前在用户或消费者，各种过程或整个经济方面出现的哪些变动会引起上述变化？（考虑的方面包括：就业水平、收入水平、工业投资水平、工业利润水平、税率、批发或经销价格、工业生产能力和消费者开支水平或储蓄水平、个人捐税、零售价格、人口趋势、利率、信贷限制、租购困难或债务、出口趋势、进口趋势、不恰当政策等）原材料、生产、标准、经销、规格、价格等方面出现的变化会促进需求吗？

#### 6. 市场份额

企业掌握的市场份额（每一产品品类）；主要竞争者的份额；竞争性进口产品的市场份额；支持进口产品市场份额的因素；对国内市场老主顾、国内市场新主顾、国外市场老主顾、国外市场新主顾的销售额所占百分比；产品对本国工业或农业的重要性；工业或农业的盈余产品可用作原料吗？从整个国家利益来看，企业是否成为一种战略要素？企业在新投资、新工厂、新设备、增加熟练或不熟练人员、出口、产出能力等方面的未来发展计划。

### 7. 销售和推销

每一产品品类的销售价值和数量史；企业销售和推销费用史；每出售一件、每个市场、每年（过去五年）、每次询盘、每次定货、每个售货员、每个雇员、按媒介、按地理区域、按季节、按主顾类别；本企业销售和推销战略和竞争者的比较；销售促进活动和出口促进活动的有效性和特点；对过去五年推销战略的主要变化和变化原因的分析；下述推销媒介占预算的百分比：报纸、杂志和刊物、直接邮寄专门报道、展览会和交易会、户外推销运动、商品目录和小册子、社交活动、销售点、电影和纪录片、提供货样。对与竞争性推销活动的差别的分析；对上述媒介显示出来的潜在和有效用户和消费者的估价；撤销媒介的程度；(a)新主顾和(b)老主顾的询盘百分比；一次新的推销活动之后对上述比例变化的分析。

### 8. 经销方法

实际经销制度的有效性；与竞争性经销制度的比较；其他可供选择的经销方法；不同种类、不同大小、不同地理区域、工业集中地区经销商递交的销售情况报告；直接出售的每一产品品类的总销售额所占百分比；各产品品类引进史和导致现行经销制度的发展情况；“缺货”情况史；经销阶段一般存货百分比；经销商“向顾客服务”的效率；与竞争的经销商“向顾客的服务”的比较；对经销商技术能力的估价；经销商销货人员和销货工作的效率；向经销商提供的协助以及与其经销商提供协助的比较；和经销商保持联系和监督其活动的制度。

### 9. 包装和运输

包装是毁掉、回收还是重复使用？包装是用来盛物品直至用完还是马上倒空？随后是否用包装存放其他物料？在多远距离内可辨明包装？包装的库存时间；运输和搬运包装制度；对竞争性运输方法的比较，从下述方面比较：费用、速度、损失责任、盗窃责任、集装箱数量；对运输、储存、搬运不当、盗窃等造成的损失的分析；对延迟交货的分析；整个生产过程中的变化如何？这些变化的原因何在？决定运输或包装改变的材料变革、生产工艺变革和终极用途变革。

### 10. 价格

规定产品价格的制度；毛价和净价与竞争性毛价和净价的比较；折扣制与竞争性折扣制的比较；每一产品品类的价格史；营利最低的产品

的价格史；价格波动的原因；是否实行定价制度？导致新需求和新价格的技术发展；由价格造成的产品信誉。

#### 11. 用户和(或)消费者的态度

关于用户和消费者对产品倾向程度的分析；发展新客户的原因；失去老客户的原因；对新产品、新价格、新经销渠道或方法、新推销办法的市场态度；对相似竞争性产品、竞争性产品价格、竞争性经销渠道或方法竞争性推销制度的市场态度。

#### 12. 新产品

企业是否打算推出一种新产品？哪个市场将使用这种新产品？新产品在机构和政府用户中是否有潜在市场？新产品能与企业的各产品品类配套吗？新品类和竞争者的比较情况如何？新产品能填补工厂和设备的空闲时间吗？新产品能有助于使企业长期增长和获得保障吗？新产品会有助于减轻商业周期的影响吗？新产品将由于能满足某种需要或由于价格能被未来买主支付而被接受吗？新产品是否必须打入一个竞争激烈的市场？新产品是否具备某些有利的竞争条件？什么样的有利条件？由于企业的形象，新产品甚至在没有有利竞争条件的情况下也能打入市场吗？销售协定、特许权等是否会以某种形式限制新产品的生产、出售或使用吗？在订价政策、规格、质量等方面是否有些因素会影响产品的出售？新产品的买主习惯于在需要之前购买还是一订货就要立即交货？为制造新产品，供应者采用何种原料、加工材料和设备结构？供应者有多大保障？通常应具备哪些必要的储备材料？有哪些替代品？目前喜爱一种产品的倾向性有多大，买主愿意接受新的产品的情况如何？用户喜爱采用何种经销渠道以及何种推销和出售新产品的办法？目前具有或可能采用何种(正式或非正式)标准？

#### 13. 竞争性活动

哪些企业制造竞争性产品？它们各自的市场份额是多少？主要竞争者拥有哪些具体有利条件(包括地理、工业、规模、有关产品、商业和工业协会之间的联系、官方或非官方的保护等方面的有利条件)？主要竞争者的信誉如何？利用何种经销方法？他们的销售结构如何？他们使用哪些推销技术？竞争者提供何种服务：技术咨询、安装、维护、修理、调换、咨询、资金？通常的信贷和折扣做法如何？价格是否被用作销售政策的一种手段？提供哪些保证？本企业和竞争者在使用技术销售员

和非技术销售员方面的政策如何？本企业和竞争者的技术销售员和非技术销售员的销售工作历史如何？竞争者产品研究和发展的程度如何？人员和管理质量如何？主要竞争者的生产潜力如何？竞争者为广告宣传和推销的拨款情况如何？材料和方法的变化是否会增加竞争者的目前销售额？竞争者的产出用于出口的比例是多少？它们的主要出口市场有哪些？竞争者进行销售研究的范围如何？

### 14. 竞争性产品

特点非常相似的竞争性产品的比较情况如何？不相似但可以互相替代的竞争性产品的比较情况如何？竞争性产品有哪些“优点”？竞争者范围内还有哪些产品给它们以销售有利条件？竞争者拥有的产品范围能提供哪些销售有利条件？无关产品或工艺同本企业产品的竞争强度如何？竞争性产品的信誉如何？产品在价格、质量、性能、精美程度、设计、耐久性、包装或包装方法以及其他特点方面的比较情况如何？和竞争产品相比，购买决定在价格、技术规格、其他具体特性、交货和各种服务、包装或包装方法、所提供支助服务、公司信誉、商标或产品信誉、互惠贸易协定、公司附属机构以及个人关系等方面的依据如何？工厂、经销商、代理商通常备有何种存货？过去几年中销售波动情况的原因如何？过去几年中公司或牌号的居领先地位的历史如何？发生变化的原因是什么？除推销的用途以外，产品还有哪些用途？这些用途利用的程度如何？开始生产以后，竞争者对其产品作了哪些改革？产品改革的原因是什么？实行以后，范围是扩大还是缩小了？改革的原因是什么？竞争者的产品符合正式标准和非正式标准的程度如何？

### 15. 需求

产品的需求历史如何？有哪些限制需求的因素（包括技术特性、购买力的大小、供应产品的多少、替代品、陈旧情况、时尚、季节因素、价格、各种服务的提供情况）？企业的产品适合可接受的式样、质量和价格范围的情况如何？多数买主是否能接受产品的特点？各细分市场（工业、地域、经济、年龄等细分子市场）对产品的需求有何不同？最终用户市场的哪些情况影响需求？

### 16. 政府方面的因素

目前产品税和销售税（包括出口税）的结构；原料进口税的标准如何？产品进口税的标准如何？进口限制如何？信贷条件限制如何？需

求发生变化会产生什么影响?企业在保护、资金援助、支助价格、技术支援、推销协助、价格协定、限制性做法、标准和质量管理等方面所处地位如何?关于安全、质量管理、重量和量度、标准和规格、包装等的立法有哪些?政府的哪些支援(技术、推销和资金支援、保护政策、干预政策、信贷条件、集体购买、集体销售、技术问题上的协商和咨询、其他支援)可能有助于企业的发展和扩展?

## □ 市场营销计划的内容

一般说来,企业的市场营销计划应包括以下几个部分:市场营销现状;机会与问题分析;营销目标;市场营销策略;行动方案;计划的执行与控制。下面结合麦当劳公司1991年的市场营销计划对这些部分做逐一说明:

### 1. 市场营销现状

在这一部分应提供与市场、产品、竞争、分销等有关的客观资料(所属的具体资料见上文)。

表2.2说明了麦当劳公司近几年的销售状况。

表 2.2 麦当劳公司的销售史料

单位:亿美元

	1986	1987	1988	1989	1990
市场销售额总规模	440	440	450	470	510
麦当劳的销售额	110	111	114	120	131
麦当劳的市场占有率	25.0%	25.2%	25.3%	25.5%	25.7%

麦当劳公司经过研究,发现它面临如下市场状况:

快餐食品市场正在缓慢成长。传统的街区和郊区市场已经饱和,当前大多数的销售增长来自非传统销售网点,诸如机场、火车站、办公大楼所在地。

快餐食品自然集中于汉堡包、鸡和番茄酱的销售。某些新开业的专业化快餐食品销售网点,如帝·莱特斯(D'lites)向成年人提供了更多的食谱选择,如帕史塔棒(Pasta bars)这些销售网点对麦当劳形成了潜

在的威胁,他们正在集中于单一的快餐食品和成年人市场而不是儿童市场,恰恰成年人这一市场细分却又是麦当劳缺少顾客忠诚性的薄弱环节。

概括起来,近几年积极和消极的事件大致如下:

积极的事件:

(1)成功地向市场投入了各种色拉和麦克德尔特(MCDLT)三明治。

(2)儿童们对各种幸福快餐的需求经久不衰并在不断发展,趋势明显。

(3)在麦当劳的游乐场上成功地扩大着销售。

(4)一直由麦当劳的快餐食品统治着早餐市场。

消极的事件:

(1)快餐食品市场的成长正在减缓。

(2)非儿童市场对麦当劳的忠诚性正在缩减。

(3)竞争对手几度向市场投入了各样的幸福快餐。

(4)寻求新销售网点的地盘越来越困难。

最近对麦当劳产品所进行的营养分析,结果对于它是十分不利的。

眼下,麦当劳面临着两个主要问题。其一,在不改变麦当劳十分重视儿童市场这一传统特征的前提条件下,怎样提高成年人对麦当劳的忠诚性?其二,当开发新销售网点地盘变得越来越困难时,怎样继续保持它市场增长的势头?

随着人们年龄的不断增长,对麦当劳的忠诚性却在一天天减少,这一直是麦当劳焦心的问题。每当市场上有新的适宜的快餐食品出现,成年人便从一个快餐食品链转到另一个快餐食品链。麦克德尔特的投放市场,以及过去已有的各种天然黄金鸡(Chicken McNugget)都在成年人市场细分中的餐馆市场上拥有一定的市场占有率。使得麦当劳能在成年人经营领域内占有一席之地的另一个因素是柏格王和温迪的运气太坏,他们每次向市场投放新产品都以失败而告终。

摆在麦当劳面前的第二个问题是,当市场趋于饱和时怎样保持市场增长势头?麦当劳的销售网点遍及各地,如今,几乎没有什么新的潜在地盘可供麦当劳不伤其现有的销售网点而去开设新销售网点,柏格王的销售网点数目相当于麦当劳的一半,而温迪的销售网点数目大约

是麦当劳的三分之一。尽管他们经营不善、市场销售的绩效不佳,但他们通过大量地开设新销售网点依然能够使它们占有相当的市场份额。

通过比竞争对手在广告宣传和促销方面多花钱,麦当劳才得以维持市场占有率。麦当劳每年大约要花 7 亿美元,而柏格王只花 2 亿美元。这种巨额的花费使得麦当劳的销售额比任何竞争对手都高。

对麦当劳有利的一个因素是竞争对手在处理扩张发展与保持盈利方面遇到的小麻烦。当他们扩张发展时,便很难保持盈利。但是,每一个新竞争销售网点都给麦当劳销售的稳定增长带来了更大的困难。

麦当劳成功地向海外进行了扩张发展。但当美国国内的竞争销售网点日益成长时,那些海外的销售网点却丝毫不能帮助麦当劳在美国国内保持增长势头。

与此同时,麦当劳面临下列一些对手的强有力的竞争。

(1)柏格王。几年来,柏格王跌跤不轻,几乎一蹶不振。它的广告宣传很不得力,而且又没有开发什么特别的新产品。柏格王唯一的积极因素是步麦当劳幸福快餐的后尘,模仿这一产品以及增加它的早餐快餐食品的花色品种。

(2)温迪。温迪是一个奋斗中的快餐食品公司,当温迪中断了有效的“牛排在哪儿”的活动之后,顿时失去了它的市场营销发展势头。温迪不仅没有增加什么新的花色品种,而且好像他们还没有找到怎样才能使其销售网点盈利的窍门。

(3)肯塔基炸鸡。肯塔基炸鸡正前进在提高它的销售网点的大道上。它也把三明治加进了它的食谱之中,其广告“只有我们对鸡的烹调才是正确的”这一口号十分有效。麦当劳估计肯塔基炸鸡将继续增加它的销售网点。而且,肯塔基炸鸡一旦建立起了足够的销售网点,也许会采取更大的广告宣传活动。它绝不会满足于已经取得的成果。

(4)帝·莱特斯。尽管帝·莱特斯目前还远远不是一个主要的竞争对手,但它却代表着一种思想,而这种思想对麦当劳是有害的。帝·莱特斯用帕史塔棒加色拉食谱的办法来吸引成年人,尤其午餐时倍受欢迎。帝·莱特斯还投其所好,向成年人提供了他们认为更有营养价值的快餐食谱。尽管帝·莱斯特的融资状况不佳,在流动资金方面也存在问题的很多快餐店却经营得非常好。

表 2.3 说明了几家主要竞争对手的市场占有率发展趋势:

表 2.3 市场占有率发展趋势

	1986	1987	1988	1989	1990
麦当劳	25.0%	25.2%	25.3%	25.5%	25.7%
柏格王	9.0	9.5	9.6	9.5	9.5
温迪	5.4	5.7	5.8	5.8	5.8
哈帝	5.4	5.6	5.7	5.7	5.7
肯塔基炸鸡	18.4	18.6	18.7	18.7	18.7
塔科销售网	7.5	7.5	7.3	7.4	7.4

## 2. 问题与机会

营销人员制定营销计划的第二步是分析企业面临的问题与存在的机会。

麦当劳公司发现它面临如下问题：

(1)通过现场试验发现,顾客对麦当劳潜在的新快餐食品评价不高。

(2)适于麦当劳开设新销售网点的潜在地盘十分有限。

(3)帝·莱特斯在经营成年人快餐食品销售链方面表现出了极大的潜力。

(4)各竞争对手都纷纷向市场投放各种各样的幸福快餐。温迪用土豆王(Potato Head)玩具来配合,成功地对它的幸福快餐进行了促销。

(5)最近麦当劳组织了意在以成年人市场为目标的两次游戏性促销活动。经市场调查表明顾客反映这些游戏太复杂了。

(6)由于很难雇佣到合格的工人以及随着食谱花色品种的增加给保持质量带来的困难,使得麦当劳的快餐食品本身的质量和服务质量都开始下降。

与此同时,麦当劳公司发现企业有着如下的市场机会：

(1)市场调查表明,顾客将会对麦当劳即将推出的自由挑选全营养小果子面包作出积极的反应。

(2)麦当劳在非传统开店的场所开设的销售网点相当成功。

(3)麦当劳的地区合作团体和当地特许经营组织的市场营销能力

在同行业中都是最强的。

(4) 麦当劳投放市场的各种色拉已经取得了一定的成功。

(5) 所有快餐食品销售链的产品都正在受到营养学专家的批评。

### 3. 营销目标与行动方案

在进行完上述步骤之后,营销计划的制定者所要做的下一步就是确定市场营销目标与行动方案。

麦当劳所拟达到的营销目标为:

销售额	120 亿美元
毛利	43 亿美元
毛利率	36%
净利	13 亿美元
市场占有率	25.5%

麦当劳处在一个平淡无奇的年份里。1990 年它既没有为占领成年人市场而推出一种新产品,也没有能够跟上竞争对手增设销售网点的步伐。麦当劳正在准备检验一些新的市场观念。这些新的市场观念是既满足那些喜欢传统的麦当劳快餐食品的顾客,又能使那些喜欢标新立异、期待快餐食品有所变革的顾客也心满意足。

麦当劳 1991 年的目标除了额外的全营养小果子面包在所挑选的市场上之外,其它产品都应保持原有市场占有率。为了取得这一目标的主要行动有:

(1) 不断加强对儿童的市场营销活动,以增强儿童对麦当劳的凝聚力。继续进行幸福快餐的销售促进活动,继续增加麦当劳游乐场数目。

(2) 以成年人市场细分为目标市场进行促销活动,每六个月组织一次促销性游戏。在东北部和西海岸地区的大城市市场引入全营养小果子面包,并组织一次广播电台广告宣传活动,对全营养小果子面包进行大张旗鼓的宣传。

在成年人中开发出较强的顾客忠诚性的几种新观念。

新思想进行市场试验。重新推出快餐食谱——双层干酪包,这种双层干酪包曾经是 20 世纪 60 年代流行的食谱。广告宣传将着重于“麦当劳伴随我成长”。

(3) 继续增加在非传统设店的场所开设销售网点的数目。

与主要行动相配合,麦当劳还拟采取下列次要行动:

①扩大适合于地区合作团体用于他们自己的广告宣传活动的素材量。

②增加麦当劳主办的体育运动活动及其有关活动的次数。

③增加罗纳德·麦当劳露面的次数。

④发行有关麦当劳快餐食品营养成份及含量的新闻报道。

麦当劳还重新表述了它的市场定位即：麦当劳是一个为家庭和成年人备办早餐、中餐、晚餐的快餐食品店。尽管汉堡包是其主要特征，但麦当劳将努力推出可供顾客选择的、花样繁多的食谱。麦当劳打算更新它的食谱，并增设服务场所，以更好地满足众多顾客的不同口味。

#### 4. 营销策略

营销计划的这一部分应列出所要采用的主要营销策略。

(1) 广告宣传活动。麦当劳将继续以重金做广告宣传，费用额将是最大竞争对手的三倍到四倍，以期获得更大的市场占有率。计划主要强调两个方面：

①儿童导向型广告将在儿童表演电视节目中播出。广告将以幸福快餐促销，麦当劳的游乐场和罗纳德·麦当劳为特征。

②成年人导向型广告将在晚上和周末电视节目中以及在成年人广播电台节目中播出。这一广告宣传运动将分季进行：

第一季度：做成年人导向型游戏促销广告。

第二季度：在目标城市市场开展向顾客介绍各种全营养小果子面包的宣传活动。在非目标市场大做“这是麦当劳绝佳风味的”黄金时刻的广告。

第三季度：做另一个成年人导向型游戏促销广告。

第四季度：利用人们的怀旧心理，配合三个月重新推出双层干酪包而开展一场“麦当劳伴随我成长”的运动。

(2) 促销策略。尽管麦当劳上两次促销最终提高了销售，但昙花一现很快地又回到了一般销售水平。调查表明顾客认为促销的游戏活动太复杂。

今年，促销工作的担子重大，在游戏促销上的成功是至关重要的。因为今年快餐食品厂没有什么花样翻新，可能将使销售有所下降，所以促销必须尽可能的使这种潜在的销售下降不成为现实。促销活动的游戏必须比上次的要简单，以便更多的人参与。游戏促销广告宣传活动应

把重点放在游戏规则上,因为那些成年顾客不愿意在他们坐着吃东西时花大量时间来学习游戏规则的。

麦当劳已经委托一个专业促销咨询公司,帮助他们设计一些规则简单的游戏。有三个游戏正在小范围的顾客群中进行试验。对在游戏中获高分的消费者不仅可以获得快餐食品奖励而且还有中大奖的机会。这些大奖包括涉外旅行和小汽车。这种促销已提上议事日程将于第一季度与顾客见面。

(3)店内促销(In-Restaurant Promotions)。麦当劳将继续向市场提供幸福快餐,并有计划地逐月对其稍做更新。麦当劳将把它的儿童游乐场的票价下调 35%,以鼓励更多的销售网点购买游乐场票。

(4)店堂陈设(Restaurant Displays)。主要的陈设有旗帜和招贴。它们将服务于游戏促销和全营养小果子面包的投放市场。招贴应适合于贴在或放在调味品台子上和堆放废弃物品的容器上。

(5)公共关系。今年计划举行三次大的公关活动:

①麦当劳将继续对全国范围的各种竞赛活动给予支持,如高尔夫球和网球运动,高校全美明星赛和高校管乐吹奏比赛。

②对一个地区合作的团体,都必须使罗纳德·麦当劳露面的次数增加一倍。并将对合作团体的额外支出给予资金赞助。

③发表介绍全营养小果子面包营养成分的文章,使之与批评麦当劳快餐食品缺乏营养的文章辩论。

(6)包装策略。更富于营养的信息将置于食品包装之上,以使麦当劳获得“吃在麦当劳有益于健康”的形象。

(7)市场研究。即对新快餐食品和各种分销策略进行市场研究。

①对新快餐食品的市场研究活动:

·组织一次由公司职工参加的最佳新型快餐食品建议竞赛,对提出最佳建议的三名参赛者给予一次免费到欧洲旅行的机会。

·对上述三个获奖食品建议进行市场试验。

②对各种新分销选择进行市场试验:

·对销售网点餐馆内一半是家庭导向型而另一半是成年人导向型的这种新型店堂布置进行试验。

·对晚上 7 点的快餐食谱更改为更具成年人导向的可能性进行试验。

· 在大城市,对午餐时用手推车向综合办公楼运送食品这一想法进行试验。

(8)地区合作团体策略。为了支持地区合作团体的广告宣传活动,麦当劳将向他们提供更多的支持素材。此外,一个由三人组成的非常小组(A three-person creative team)将帮助地区合作团体设计他们自己的促销策略。

(9)销售网点策略。麦当劳将继续在下列地区增设销售网点和特许经营店:

- ① 受允许的外国。
- ② 非传统设点的场所。
- ③ 提高或恢复各街区的活力。

#### 5. 营销计划的执行与控制

营销计划的最后应包括企业如何掌握计划执行进度的控制事项,以及执行计划的费用预算等。

下面是麦当劳公司营销计划执行的时间表 2.4,在这份表中,假设麦当劳将在执行这一计划前的三个星期通知它的销售网点。

表 2.4 麦当劳公司营销计划执行的时间表

活动项目	关键日期	数量	费用 (万美元)
元月			
儿童节目广告	全月	250	1500
游戏促销广告	全月	400	2500
执行增加罗纳德			
麦当劳露面	1月15日		25
促销展览	1月2日	60000	100
新幸福快餐论坛	1月25日		10
市场研究竞赛	1月20日		5
促销大奖赛	全月	50000	500

活动项目	关键日期	数量	费用 (万美元)
二月			
儿童节目广告	全月	250	1500
游戏促销广告	全月	400	2500
麦当劳高校全			
美明星篮球赛	2月25日		
新幸福快餐论坛	2月25日		10
促销大奖赛	全月	50000	500
三月			
儿童节目广告	全月	250	500
游戏促销广告	全月	400	2500
麦当劳的网球比赛	3月15日	1	50
对地区合作团体提供支持素材	3月15日		
新幸福快餐论坛	3月25日		
促销大奖赛	全月		

## 第三章

# 目标市场营销

哈佛商学院 MBV 教程系列

《市场营销管理》

## 一、市场细分

### □ 目标市场营销的概念和步骤

一般说来,企业无法为一个广阔市场上的所有顾客服务。因为这样一个市场上的顾客人数太多,分布太广,顾客的需求差异也很大。因此,企业不应到处与人竞争,而应采用所谓“田忌赛马”的策略,用自己的优势与别人的劣势竞争,也就是确定最有吸引力的、本企业可以提供最有效服务的细分市场,在细分市场上确立自己的经营优势。现代策略营销的核心可称为 STP 营销,即细分市场(segmenting)、选择目标市场(targeting)和产品定位(positioning)。但企业经营人员对这种观念的认识即经过了三个阶段:

第一,大量营销阶段。在此阶段,企业大量生产某种产品,通过众多渠道大量推销给所有的消费者。例如,美国可口可乐公司长期只生产一种饮料,一种包装,它希望这种饮料适合每一个人。这种观念认为,这样做可以大大降低成本和价格并开拓最大的潜在市场。

第二,产品差异化营销。在此阶段,企业生产几种具有不同特点、风格、质量和尺寸的产品。其目的是向顾客提供多种产品,供不同的顾客选购。产品差异化营销的观点认为:顾客有不同爱好,而且爱好随时间推移也有所变化,顾客也在寻求差异化。

第三,目标市场营销。此时企业先从整体市场中找出主要的细分市场,选定其中的一个或几个做为目标市场,并制定相应的产品计划和营销计划,使之适合每个选定的细分市场的需要。

目标市场营销的观念已为越来越多的企业所接受,它能帮助企业更好地识别市场营销机会,使企业能为每个目标市场提供适销对路的产品,调整价格、另销渠道和广告,以到达目标市场。企业可以避免分散营销力量,以便把重点放在最有潜力的顾客身上。

目标市场营销包括三个主要步骤:

第一,细分市场。其做法是按不同的细分变量将市场划分为不同的顾客群。企业应明确不同的细分市场的方法,勾勒出细分市场的轮廓。

第二,选择目标市场。即制定衡量细分市场吸引力的标准,选择一个或几个要进入的市场。

第三,产品定位。即确定企业的竞争地位及其向每个目标市场提供的产品。

### □ 市场细分的涵义

在市场上,由于受许多因素影响,不同的消费者通常有不同的欲望和需要,因而不同的消费者有不同的购买习惯和购买行为。正因为如此,企业营销人员可以按照这些因素把整个市场细分为若干个不同的子市场。第一个子市场都是一个有相似的需要的消费者群。事实上,任何一个市场,只要有二个以上的购买者,都可以细分为若干子市场。例如,日本资生堂公司1982年对日本妇女用化妆品市场作了调查研究,按照妇女消费者的年龄,把所有潜在的妇女顾客分为四种类型(即把妇女用化妆品市场细分为四个不同的市场部分或亚市场):第一种类型为15—17岁的妇女消费者,她们正当妙龄,讲究打扮,追求时髦,对化妆品的需求意识较强烈,但购买的往往是单一的化妆品。第二种类型为18—24岁的妇女消费者,她们对化妆品也非常关心,采取积极的消费行动,只要是中意的化妆品,价格再高也在所不惜。这一类妇女消费者往往购买整套化妆品。第三种类型为25—34岁的妇女,她们大多数人已结婚,因此对化妆品的需求心理和购买行为也有所变化,化妆也是她们的日常生活习惯。第四种类型为35岁以上的妇女消费者,她们可分为积极派(因为“徐娘半老”)和消极派(因为即将进入老年),但也显示了对单一化妆品的需要。这就是市场细分。

由此可见,所谓市场细分,就是企业的管理当局按照细分变数,即影响市场上购买者的欲望和需要,购买习惯和行为诸因素,把整个市场细分为若干需要不同的产品和市场营销组合的市场部分或亚市场,其中任何一个市场部分或亚市场都是一个有相似的欲望和需要的购买者群,都可能被选为企业的目标市场。

## □ 市场细分的好处

企业实行市场细分可得到如下好处：

(1) 市场细分有利于企业特别是中小企业发现最好的市场机会，发展市场营销战略，提高市场占有率。因为企业通过市场营销研究和市场细分，可以了解各个不同的购买者群的需要情况和目前满足的程度，从而发现哪些顾客群的需要没有得到满足或没有充分满足。在满足水平较低的市场部分，就可能存在着最好的市场机会。例如，美国钟表公司在战前通过市场营销研究和市场细分，把美国手表市场细分为三类不同的购买者群：第一类购买者群想以可能最低的价格购买能计时的手表，他们占美国手表市场的 23%；第二类购买者群想以较高的价格购买计时更准、更耐用或式样更好的手表，他们占美国手表市场的 46%；第三类购买者群想购买名贵手表，他们购买手表往往是作为礼物，追求象征性或感情性的价值，这类购买者群占美国手表市场的 31%。那时，著名的钟表公司几乎都是以第三类购买者群为目标市场，这些公司主要制造名贵手表，广告宣传和推销活动主要集中在礼品购买季节（如学校举行毕业典礼时、圣诞节等）进行，而且主要通过大百货商店、珠宝商店推销。这就是说，那时占美国手表市场 69% 的第一、二类购买者群的需要没有得到充分满足，这里存在着最好的市场机会。美国钟表公司通过市场营销研究和市场细分发现了上述情况和良机之后，选择第一、二类购买者群为其目标市场，并且迅速进入这两个亚市场。这家公司当时根据第一、二类购买者群的需要，适当安排市场营销组合，发展市场营销战略，制造了一种叫做“天美时”的物美价廉的手表，一年内保修，而且利用新的分销渠道，广泛通过百货商店、超级市场、廉价商店、药房等各种类型的零售商店，大力推销“天美时”手表，结果这家公司很快就大大提高了市场占有率，成为当时世界上最大的钟表公司之一。这个事例表明，市场细分是企业发现良机，发展市场营销战略，提高市场占有率的有力手段。还应看到，市场细分对小企业特别重要。因为小企业一般资金少，资源薄弱，在整个市场或较大的亚市场上竞争不过大公司。小企业通过市场营销研究和市场细分，就可以发现某此未满足的需要，找到力所能及的良机，见缝插针，拾遗补缺，使自己在日益激烈的竞争中能够生存和发展。

(2)市场细分还可以使企业用最少的经营费用取得最大的经营效益。这个好处是由第一个好处所决定的。这是因为企业通过市场细分,选择目标市场,就可以有的放矢地采取适当的市场营销措施,比如:①企业可以按照目标市场需要变化,及时地、正确地调整产品结构,使其产品适销对路;②企业可以相应地、正确地调整和安排分销渠道、广告宣传等,使产品能顺利地、迅速地送到目标市场;③企业还可以集中使用人力、物力、财力,使有限的资源集中使用在“刀刃”上,从而以最少的经营费用取得最大的经营效益。

### □ 细分市场的一般方法

如图 3.1 所示,一个有六个购买者群的市场。每一个购买者群由于其独立的需要与欲望而潜在地成为个别市场。一个销售者必须为各个购买者群设计一套市场营销计划是不可想象的。像波单和麦克唐纳·道格拉斯等飞机制造厂,虽然面对少数几个购买者群,却还是把他们作为个别市场对待。其最终的市场细分程度如图 3.1(B)所示。

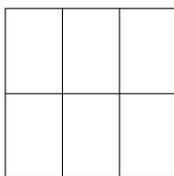
有许多销售者并未认识到“定制”产品以满足个别购买者群是值得的。换言之,销售者要识别层次广阔的购买者对产品的要求和反应不同。以营养滋补药品为例,销售者可以发现收入层次不同,其需要也不同。在图 3.1(C)中的数字 1、2 或 3,用来区别各个购买者群的收入层次,用钱把相同收入层次的购买者圈在一起,按收入层次细分,其结果可有三个市场部分,其中收入层次“1”市场部分最多。

另一方面,销售者还可以发现,对于营养滋补药品,青年购买者与老年购买者之间的需要有明显的区别。在图 3.1(D)中的 A 或 B 用来表示各个购买者的年龄范围。按年龄细分的结果形成两个分市场,每个分市场是三个购买者群。

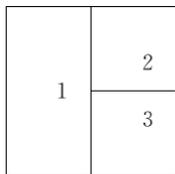
现在假设在购买者对营养滋补药品的购买中,收入与年龄两个变数并重。在这种情况下,则可分成五个分市场:1A、1B、2B、3A 和 3B。图 3.1(E)所示,分市场 1A 包括两个购买者,而其他分市场各只有一个购买者。由于市场细分使用各种属性,销售者要以增多分市场的数目和削减分市场内部的个数为代价,可以得到较好的细分市场的精确性。



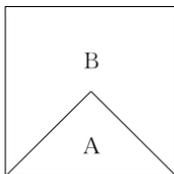
(A) 无市场细分



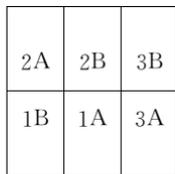
(B) 完全市场细分



(C) 按收入层次  
1、2和3的市场  
细分



(D) 按年龄层次  
A和B的市场  
细分



(E) 按收入  
年龄层次的  
市场细分

图 3.1 市场细分的一般方法

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

#### 1. 同质型偏好

一个市场上所有购买者的偏好大致相同。该市场表示无“自然分市场”,至少对这两种属性而言是如此。可以预见,存在的品牌具有相近的属性,产品定位一般都在偏好的中心。在这种情况下,销售者必须同时重视式样和质量两种属性。

#### 2. 分散型偏好

在另一个极端,购买者的偏好可能在空间平均分散,而无任何集中现象,这表示购买者对产品的偏好有所不同。就是说,他们对皮鞋的式样和质量两种属性各有程度不同的喜爱和要求。这时对销售者可以有

两种选择：一种是兼顾两种属性。假如市场上有个品牌，它的属性很可能位于中心，以便迎合最多的购买者，使总体购买者的不满足感减少到最低限度。如果有新的竞争者进入市场，很可能由于产品的属性与第一种品牌相同而导致一场市场占有率之争。另一种选择是侧重于某一属性的偏好，即将产品的属性定位于某些角落，以吸引那些对属性位于中心的品牌不满的购买者群。譬如，皮鞋侧重于式样或者质量，从而把重视这一属性偏好的购买者吸引过来。如果市场上有好几个品牌竞争，那么很可能由于迎合一部分购买者的不同偏好而分散定位在各个不同空间。

### 3. 群组型偏好

市场上不同偏好的购买者会形成一些集群。譬如，有的购买者偏重于式样，有的购买者偏重于质量，各自形成几个集群，称为“自然分市场”。进入市场的第一个企业有三种选择：①定位于期望吸引所有群组的中心（无差别市场营销）；②定位于最大的分市场（集中市场营销）；③同时发展几个品牌，每个品牌分别定位于不同的分市场（差别市场营销）。很显然，如果只发展一种品牌，竞争者必将介入，并将在其他分市场引进许多品牌。

## □ 市场细分的步骤

企业在进行市场细分时，可按如下步骤进行：

### 1. 依据需求选定产品市场范围

每一个企业，都有自己的任务和追求的目标，作为制定发展战略的依据。它一旦决定进入哪一个行业，接着便要考虑选定可能的产品市场范围。

产品市场范围应以市场的需求而不是产品特性来定。比如一家住宅出租公司，打算建造一幢简朴的小公寓。从产品特性如房间大小、简朴程度等等出发，它可能认为这幢小公寓是以低收入家庭为对象的，但从市场需求的角度来分析，便可看到许多并非低收入的家庭，也是潜在顾客。举例来说，有的人收入并不低，市区已有宽敞舒适的居室，但又希望在宁静的乡间再有一套房间，作为周末生活的去处，所以，公司要把这幢普通的小公寓，看作整个住宅出租业的一部分，而不应孤立看成只是提供低收入家庭居住的房子。

## 2. 列举潜在顾客的基本需求

选定产品市场范围以后,公司的市场营销专家们,可以通过“头脑风暴法”,从地理变数、行为和心里变数几个方面,大致估算一下潜在的顾客有哪些需求,这一步能掌握的情况有可能不那么全面,但却为以后的深入分析提供了基本资料。

比如,这家住宅出租公司可能会发现,人们希望小公寓住房满足的基本需求,包括遮蔽风雨,停放车辆,安全,经济,设计良好,方便工作、学习与生活,不受外来干扰,足够的起居空间,满意的内部装修、公寓管理和维护等等。

## 3. 分析潜在顾客的不同需求

然后,公司再依据人口变数做抽样调查,向不同的潜在顾客了解,上述需求哪些对他们更为重要?比如,在校外租房住宿的大学生,可能认为最重要的需求是遮风蔽雨、停放车辆、经济、方便上课和学习等等;新婚夫妇的希望是遮蔽风雨、停放车辆、不受外来干扰、满意的公寓管理等等;较大的家庭则要求遮蔽风雨、停放车辆、经济、足够的儿童活动空间等等。这一步至少应进行到有三个分市场出现。

## 4. 移去潜在顾客的共同需求

现在公司需要移去各分市场或各顾客群的共同需求。这些共同需求固然很重要,但只能作为设计市场营销组合的参考,不能作为市场细分的基础。比如说,遮蔽风雨、停放车辆和安全等项,几乎是每一个潜在顾客都希望有的。公司可以把它用作产品决策的重要依据,但在细分市场时则要移去。

## 5. 为分市场暂时取名

公司对各他市场剩下的需求,要做进一步分析,并结合各分市场的顾客特点,暂时安排一个名称。

## 6. 进一步认识各分市场的特点

现在,公司还要对每一个分市场的顾客需求及其行为,作更深入地考察。看看各分市场的特点掌握了哪些,还要了解哪些。以便进一步明确,各分市场有没有必要再作细分,或重新合并。比如,经过这一步骤,可以看出,新婚者与老成者的需求差异很大,应当作为两个分市场。同样的公寓设计,也许能同时迎合这两类顾客,但对他们的广告宣传和人员销售的方式都可能不同。企业要善于发现这些差异。要是他们原来

被归属于同一个分市场,现在就要把他们区分开来。

### 7. 测量各分市场的大小

以上步骤基本决定了各分市场的类型。公司紧接着应把每个分市场同人口变数结合起来分析,以测量各分市场潜在顾客的数量。因为企业进行市场细分,是为了寻找获利的机会,这又取决于各分市场的销售潜力。不引入人口变数是危险的,有的分市场或许根本就不存在顾客。

## 二、目标市场选择

市场细分揭示了公司面临的细分市场的机会。现在企业接着便对这些细分市场进行评估,并应确定准备为哪些细分市场服务。下面我们将研究评估和选择细分市场的各种方法。

### □ 评估细分市场

公司在评估各种不同的细分市场时,必须考虑3个要素:细分市场的规模与发展;细分市场结构的吸引力;公司的目标和资源。

#### 1. 细分市场的规模与发展

公司要提出的第一个问题是:潜在的细分市场是否具有适度规模和发展特征。“适度规模”是个相对的概念。大公司都重视销售量大的细分市场,往往忽视销售量小的细分市场,或者避免与之联系,认为不值得为之苦心经营,同时,小公司也避免进入大的细分市场,因为过大则所需投入的资源太多,并且对大公司的吸引力也过于强烈。

细分市场发展通常是一个理想的特征,因为公司一般都想扩大销售额和增加利润。不过,竞争对手会迅速抢占正在发展的细分市场,使本公司利润减少。

#### 2. 细分市场结构的吸引力

细分市场可能具备理想的规模和发展特征,然而从赢利的观点来看,它未必有吸引力。波特认为有5种力量决定整个市场或其中任何一个细分市场的长期的内在吸引力。图3.2说明的就是他提出的5种力量模式。该图表示的是包括9个细分市场(3个顾客群乘以3种可能的

产品)。现在位于中间部分的细分市场结构的吸引力加以分析。公司应对下面 5 个群体对长期赢利的影响作出评估。这 5 个群体是：同行业竞争者、潜在的新参加的竞争者、替代产品、购买者和供应商。

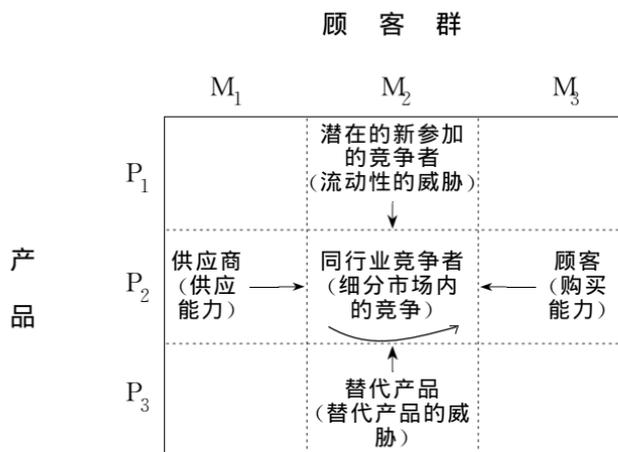


图 3.2 决定细分市场结构吸引力的 5 种力量

他们具有如下五种威胁性：

(1) 细分市场内激烈竞争的威胁。如果某个细分市场已经有了为数众多的、强大的或者竞争意识强烈的竞争者，该细分市场就失去吸引力。如果出现下列情况：该细分市场处于稳定或者萎缩的状态；生产能力不断大幅度扩大；固定成本过高；撤出市场的壁垒过高；竞争者投资很大，想要坚守这个细分市场，那么情况就会更糟。这些情况常常会导致价格战、广告争夺战，不断推出新产品，因此公司要参与竞争就必须付出高昂的代价。

(2) 新参加的竞争者的威胁。如果某个细分市场可能吸引新的竞争者，他们会增加新的生产能力和大量资源，并争夺市场占有率，使这个细分市场就没有吸引力了。关键的问题在于新的竞争者能否轻易地进入这个细分市场。如果新的竞争者进入这个细分市场时遇到森严的壁垒，并且遭受到细分市场内原来的公司的强烈报复，他们便很难进入。

保护细分市场的壁垒越低,原来占领细分市场的公司的报复心理越弱,这个细分市场就越缺乏吸引力。

某个细分市场的吸引力的大小因其进退难易的程度不同而有所区别。根据行业利润的观点,最有吸引力的细分市场应该是进入的壁垒高、退出的壁垒低(见图 3.3)。在这样的细分市场里,新的公司很难打入,但经营不善的公司可以安然撤退。如果细分市场进入和退出的壁垒都高,那里的利润潜量就大,但也往往伴随着较大的风险,因为经营不善的公司难以撤退,必须坚持到底。如果细分市场进入和退出的壁垒都较低,公司便可以进退自如,然而获得的报酬虽然稳定,但较为低下。最坏的情况是进入细分市场的壁垒较低,而退出的壁垒却很高。于是在经济景气时,大家蜂拥而入,但在经济萧条时,却很难退出。其结果是各公司长期生产能力过剩,收入降低。

		退出的壁垒	
		低	高
进入的 壁垒	低	报酬低而稳定	报酬低而有风险
	高	报酬高而稳定	报酬高但有风险

图 3.3 壁垒与利润率

(3)替代产品的威胁。如果某个细分市场现已存在着替代产品或者有潜在替代产品,该细分市场就失去吸引力。替代产品会限制细分市场价格和利润的增长。公司应密切注意替代产品的价格趋向。如果在这些替代产品行业中技术有所发展,或者竞争日趋激烈,这个细分市场的价格和利润可能会下降。

(4)购买者议价能力加强构成的威胁。如果某个细分市场中购买者的议价能力很强或正在加强,该细分市场就没有吸引力。购买者便会设

法压低价格,对产品质量和服务提出更高的要求,并且使竞争者互相争斗,所有这些都使销售商的利润受到损失。如果购买者比较集中或者有组织,或者该产品在购买者的成本中占较大比重,或者产品无法实行差别化,或者顾客的转换成本较低,或者由于购买者的利益较低而对价格敏感,或者顾客能够向后实行联合,购买者的议价能力就会加强。销售商为了保护自己,可选择议价能力最弱或者转换销售商能力最弱的购买者。较好的防卫方法是提供顾客无法拒绝的优质产品供应市场。

(5) 供应商议价能力加强构成的威胁。如果公司的供应商——原材料和设备供应商、公用事业、银行、公会等等,能够提价或者降低产品和服务的质量,或减少供应数量,该公司所在的细分市场就没有吸引力。如果供应商集中或有组织,或者替代产品少,或者供应的产品是重要的投入要素,或转换成本高,或者供应商可以向前实行联合,供应商的议价能力就较强大。最佳防卫方法是与供应商建立良好关系和开拓多种供应渠道。

### 3. 公司的目标和资源

即使某个细分市场具有一定规模和发展特征,并且其组织结构也有吸引力,公司仍需将其本身的目标和资源与其所在细分市场的情况结合在一起考虑。某些细分市场虽然有较大吸引力,但不符合公司长远目标,因此不得不放弃。这是因为这些细分市场本身可能具有吸引力,但是它们不能推动公司完成自己的目标,甚至会分散公司的精力,使之无法完成主要目标。

即使这个细分市场符合公司的目标,公司也必须考虑本公司是否具备在该细分市场获胜所必需的技术和资源。无论哪个细分市场,要在其中取得成功,必须具备某些条件。如果公司在某个细分市场中在某个或某些方面缺乏必要的能力,并且无法获得必要的能力,公司也要放弃这个细分市场。即使公司具备必要的能力,也还不够。如果公司确实能在该细分市场取得成功,它也需要发展其优势,以压倒竞争对手,如果公司无法在市场或细分市场创造某种形式的优势地位,它就不应贸然而入。

□ 选择细分市场

通过对不同的细分市场进行评估,公司会发现一个或几个值得进入的细分市场。公司必须决定要进入哪几个细分市场。公司可考虑可能的市场覆盖模式,如图 3.4 所示,一共有 5 种模式可供采用。

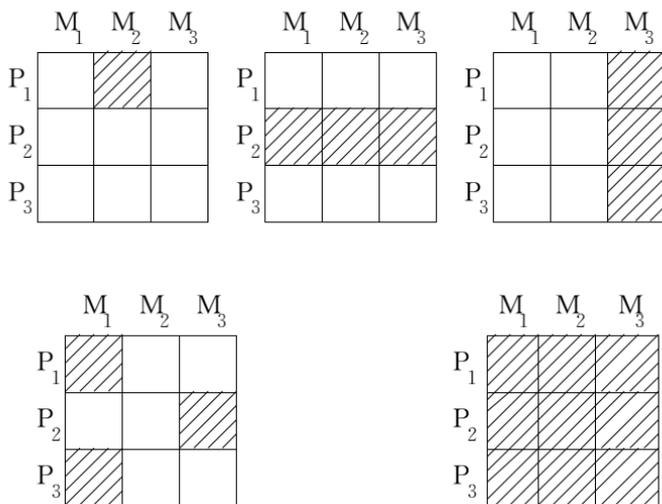


图 3.4 市场覆盖的 5 种模式

1. 密集单一市场

最简单的方式是公司选择一个细分市场集中营销。公司可能本来就具备了在该细分市场获胜必需的条件;它可能资金有限,只能在一个细分市场经营;这个细分市场中可能没有竞争对手;这个细分市场可能会成为促进细分市场继续发展的开始。

公司通过密集营销,更加了解本细分市场的需要,并树立特别的声誉,因此便可在该细分市场建立巩固的市场地位。另外,公司通过生产、销售和促销的专业化分工,也获得了许多经济效益。如果细分市场选择得当,公司的投资便可获得很高的报酬。

但是,密集市场营销较之一般情况风险更大。个别细分市场可能出现一蹶不振的情况。或者某个竞争者决定进入同一个细分市场。鉴于这些原因,许多公司宁愿在若干个细分市场分散营销。

## 2. 有选择的专门化

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

## 3. 产品专门化

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

## 4. 市场专门化

是指公司专门为满足某个顾客群体的各种需要服务。例如公司可为大学实验室提供一系列产品,包括显微镜、示波器、本生灯、化学烧瓶等等。公司专门为这个顾客群体服务,而获得良好的声誉,并成为这个顾客群体所需各种新产品的销售代理商。如果这个顾客群体——这里是指大学实验室,突然发现经费预算已经削减,它们就会减少从这个市场专门化公司购买仪器的数量,这就会产生滑坡的危险。

## 5. 完全市场覆盖

是指公司想用各种产品满足各种顾客群体的需求。只有大公司才能采用完全市场覆盖策略,例如像国际商用机器公司(计算机市场)、通用汽车公司(汽车市场)和可口可乐公司(饮料市场)。

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

(1)无差异市场营销。公司可能将细分市场之间的差异忽略不计,只提供—种商品在整个市场上销售。公司注意力之所在是生产购买者普遍需要的产品,而不是生产他们所需要的不同的产品。公司设计—种

产品,制定一个市场营销计划,都要引起最广泛的顾客的兴趣。它采用大规模配销和大规模广告的办法,目的是使产品在人们心目中树立最佳形象。无差异市场营销的例子,如可口可乐公司早期曾用单一规格的瓶装单一口味的饮料,以满足各种顾客的需要。

采用无差异市场营销的理由是成本经济,人们认为这是“与标准化生产和大规模生产相适应的市场营销方法”。产品经营范围窄可以降低生产、储存和运输的成本。无差异广告计划可以降低广告费用。这种无差异市场营销不需要细分的市场营销调研和规划,从而降低了市场营销调研和生产管理的成本。

实行无差异市场营销的公司一般针对最大的细分市场发展单一产品以供应市场。如果几家公司都采用这种市场营销策略,结果是在最大细分市场里出现激烈竞争,而较小细分市场的需要却难以得到满足。

(2)差异市场营销。是指公司在大多数细分市场经营,但为每个有明显差异的细分市场精心设计不同的营销方案。如通用汽车公司宣称该公司将为每个“财富、目标和个性”不同的人生产一种汽车,它就是采用了这种市场营销策略。国际商用机器公司也向电脑市场上各种不同的细分市场供应不同的硬件和软件。

差异市场营销往往比无差异市场营销赢得更大的总销售额。“一般可以证明,扩大产品经营范围和多方开拓销售渠道,便可以增加总销售额。”然而,这样也会增加经营成本。以下几项成本可能会增加:

①产品改进成本。为了满足各个细分市场的不同需要而改进产品,通常需要增加研究与开发、工程和(或)特殊模具的成本。

②生产成本。如将10种产品各制造10件要比生产100件单一产品需要更高的成本。每种产品准备生产的时间越长,每种产品的销售量越小,它的成本就越高。另一方面,如果每种产品的销售量很大,准备时间的高额成本分摊到每件产品上,单位成本就相当低了。

③管理成本。公司必须为每个细分市场分别制定不同的市场营销计划。这就需要额外的市场营销研究、预测、销售分析、促销、规划和销售渠道管理等项费用。

④存货成本。一般来说,管理多种产品储存的费用比只管理一种产品的存货费用要高些。由于记录和审计的工作量增加了,从而就额外增加了成本。另外,每种产品的储存量必须保持在能反映基本需求的水平

上,还要加上预防需求突变的安全存量。几种产品的安全存量总数会超过单一产品所需的安全存量。

⑤促销成本。差异市场营销需要用不同的广告形式以达到不同的细分市场。这样就降低了每个媒体的使用率。因而丧失了数量折扣。而且由于每个细分市场可能要求有不同的独创性的广告计划,这样也就增加了促销成本。

由于差异市场营销既扩大了销售额,同时又增加了成本,所以关于这种策略的效益究竟如何事先难以预料。有些公司发现将市场分得过于细,提供的厂牌太多。它们宁愿减少经营的厂牌,使每种厂牌适应更多的顾客群的需要。它们称之为“反细分”或“扩大基础”,以扩大每种厂牌的销售量。

#### □ 评估和选择细分市场的其他因素

在评估和选择细分市场时,还有其他 2 个因素必须予以考虑。

##### 1. 细分市场的相互关系和超级细分市场

公司在若干个要服务的细分市场中进行选择时,应该密切注意各细分市场在成本、经营管理或技术方面的相互关系。由于共同的技术、生产、配销渠道、后勤等因素,两个以上的细分市场可能提供联合开发的机会。例如,某家公司的销售人员向底特律的汽车生产商推销汽化器,公司也可要求他们推销油泵。该公司向底特律推销汽化器的销售成本将比另一家只向底特律销售汽化器的公司的销售成本低。

同时在两个(或几个)细分市场营销的联合成本比分别在两个细分市场营销的成本低,这就是说存在着范围经济。范围经济可能与规模经济同等重要,公司应设法辨别超级细分市场,并在其中营销,而不是在孤立的细分市场中经营。图 3.5 说明的就是 12 个孤立的细分市场如何根据某些协同作用重新组合为 5 个超级细分市场,例如根据同样的原材料、生产设备或者配销渠道重新组合。对公司来说,明智的做法是选择一个超级细分市场,而不是在超级细分市场内选择一个单独细分市场,否则就会在与已占领超级细分市场的公司的竞争中处于劣势。

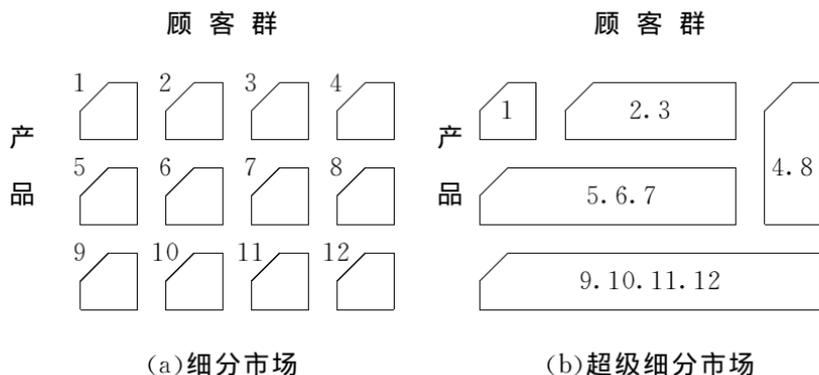


图 3.5 细分市场和超级细分市场

## 2. 逐个细分市场进入的计划

即使公司计划要进入某个超级细分市场。明智的作法应该是一次进入一个细分市场,并将全盘计划保密。一定不能让竞争者知道本公司下一步将要进入哪个细分市场,如图 3.6 所示。A、B、C3 家公司都专门经营运输公司所需要的电脑系统,特别是航空公司、铁路和卡车运输公司所需要的电脑系统。A 公司专营航空公司所需要的电脑系统。B 公司专门销售这 3 种运输公司所需要的大型电脑系统。C 公司最近进入这个市场,它专门生产和销售卡车运输公司所需要的增值微型电脑。问题是 C 公司下一步将如何发展? 图中的箭头表明 C 公司的竞争者不知道该公司将要向哪个细分市场发展。C 公司将开始向卡车运输公司提供中型电脑;然后,为了分散 B 公司对卡车运输公司用的大型电脑的注意,再转入营销铁路公司需要的微型电脑。以后,它就向铁路公司提供中型电脑。最后,它就对专向卡车运输公司销售大型电脑的 B 公司发动全面进攻。当然,公司计划所采取的步骤的顺序不是一成不变的,这是因为这一顺序在很大程度上取决于在此过程中其他公司在细分市场内如何行动。

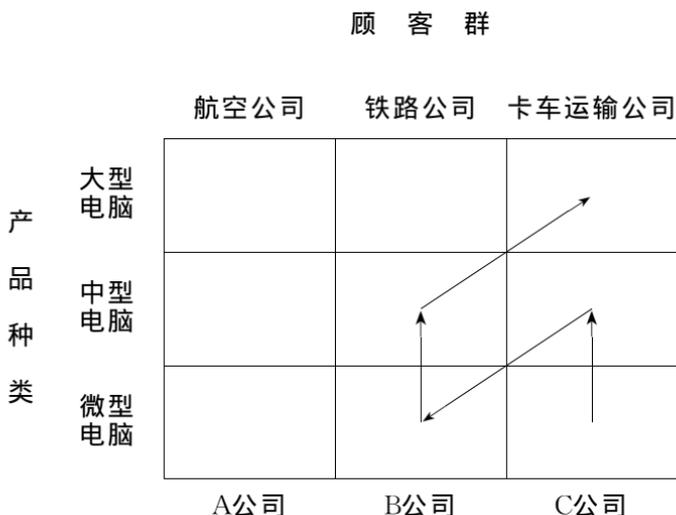


图 3.6 逐个细分市场进入的计划

遗憾的是,许多公司都没有制定把进入细分市场的顺序和时间安排在内的长期发展计划,在这方面,百事可乐公司是个例外。它通过全盘计划向可口可乐公司发动进攻,首先向可口可乐公司的食杂市场进攻,接着向可口可乐公司的自动售货机市场攻击,然后再向可口可乐公司的快餐市场进攻,等等。日本公司也制定发展目标顺序计划。它们先在市场上找到立足点,比如丰田公司将一种小汽车推上市场,然后再推出更多型号的汽车,其次再增加大型汽车,最后推出豪华型汽车。当日本公司在市场上刚露头角,美国公司就知道它们不会在第一个细分市场上浅尝辄止,而只是将它作为继续发展的起始点,因而使美国公司深感不安。

图 5.3.6 也提出了由谁主宰细分市场的问题。例如,A公司和B公司互相竞争向航空公司销售大型电脑。A公司专营大型电脑,也许由于它的销量大,其成本可能较低。B公司专营航空公司需要的各种电脑,因而具有更了解航空公司及其人员的有利条件。归结起来,这便是

哪一方在经营中处于更为有利的地位的问题。

### 三、消费者市场购买模式分析

#### □ 不同的购买行为分析模式

迄今为止,人类用于获得和生产消费品的时间几乎占去了二百万年的大部分,而对于消费者行为的研究只是最近几十年的事。然而,在这短暂的几十年中,消费者行为引起的各方面的关注程度是始料不及的,不仅引起不同行业、不同国家和地区人们的瞩目,而且已成为多门类学科探讨的课题。不同的学科从不同的领域研究、探索、提出了各具特色的购买行为模式,这些模式对于企业市场营销活动中弄清特定的购买者行为及其与企业各项营销方针、方法和策略的关系,掌握规律性以诱发有利的购买行为有着重要的参考价值。下面分别介绍几个有代表性的模式。

建立购买行为理论的经济学家,是以马歇尔为代表的。这种理论认为购买者是“经济人”,“经济人”的行为是合理的、完全理智的,购买者购买决策的作出是建立在一大堆理性的、而且清醒的经济计算的基础上的。换句话说,购买者追求的是“最大边际效用”,他们会根据自己获得的市场商品信息,根据个人的愿望和有限的收入,购买那些能使自己得到最大效用(或满足)的物品。基于以上原则,此模式提供有用的假设:①价格越低,商品的销售量越大;②本品价格越低替代品越难销售;③某商品价格下降,其互补品销售看涨;④推销费用越高,销售量越大等。

用经济学模式分析购买行为,注重产品的价格和性能因素,强调的是消费者购买的经济动机对购买行为的影响,这无疑是重要的。但单纯的经济因素不能解释清楚消费者行为的发生及其变化,如购买者对产品商标和牌号的偏好。为什么一位顾客在面对几种价格相仿,质量、性能相近的同类产品时,只选择其中的某一种,经济学模式就难以回答。尽管如此,经济学模式仍然是我们探讨购买者行为“暗箱”的一个组成

部分。

需求的驱策力模式是传统的心理学模式,即需求促使人们产生购买行动,而需求是由驱策力引起的。这种使人产生需求的驱策力又可以分为两种:原始驱策力与学习驱策力。原始驱策力是指人的生理方面的需求,是非理性因素的行为;学习驱策力是心理的需求,是理性因素的行为。而学习驱策力的生理基础是人们身体的各种器官——眼、耳、鼻、舌、身等,人们依靠它们来接触外界,从经验中学得理性知识。以巴甫洛夫为代表的心理学家认为人类的教育就是基于“条件反应”而来的,学习是一种联想过程,人们的许多行为被联想所制约,即人们在一定条件下,作出反应的行动。这一理论倡导者主张,通过各种各样的强化力量加强诱因——反应的关系,借助强大的驱策力来建立消费者的购买行为。

此模式被营销人员所接受,应用于企业实践活动,尤其是有关促销策略、广告策略的制定,收到较好的效果。但这种理论人们对商品及促销活动的感受以及人际之间的影响在购买行为中的作用等等不能作出令人满意的答复。

社会心理模式的提出是社会学家和心理学家共同努力的结果。这一模式,在认为人类是社会的人、遵从共同的大众文化的标准及形式的基础上,提出了人们的行为更遵从于周围次文化以密切接触的群体的特定标准。即人们的需求和行为都要受到社会群体的压力和影响,以致于处于同一社会阶层的人们在商品需求、兴趣、爱好、购买方式、购买习惯上有着许多惊人的相似。营销人员所面临的主要任务是确定哪些人对哪些产品最具影响力,以使这些人在最大限度和范围内施展其影响。

尽管社会心理模式是心理学家与社会学家研究了社会对人类行为的影响及社会对个人感受影响后提出的,对营销人员的活动有重要的指导意义,但还有不够完美的一面。这主要因为,个人行为要受到社会的影响是肯定的,并且这种影响在个人许多行为上起作用,但不是全部。因为每个人的身体、心理和情绪结构不同,即使两个人受到同一社会影响,他们的行为仍然会有明显的不同。这种不同,是消费者个性差异造成的。尽管许多学者通过各种试验手段,试图找出作为购买者的个性类型和表现在商品牌号的偏好之间的关系,但至今这种探究仍在努力之中。

以上几种模式代表了不同学科的研究者对人类的主要动机及购买行为的不同看法。由于产品的差异,不同的模式可能在某种特定的场合显得更重要一些。譬如,心理分析的模式可能对某些消费者吸烟的影响因素解释得很透彻;而经济学的分析模式可能在研究购买者买住房方面特别有用;对经营一些时尚商品来说,或许社会心理学的模式对营销人员显得更有帮助。但不可忽视常常有这种情形,即同一种产品的几种需要,可能几种分析方法都可以解释。至此,经常遇到的营销人员的疑问“哪一种模式对我的具体工作最有用”,该有答案了。各个模式在不同的产品营销活动中作用有所不同,但它们不是死板地固定在某些产品的消费行为上,作为企业营销人员应因时、因地、因产品而宜。营销人员对各种模式了解得越全面,理解得越透彻,他们对消费者行为的分析越科学,其营销效果也必然越显著。

### □ 神秘的暗箱

在当今市场上要从事有效的营销活动,搞清楚五个“W”一个“H”是必要的,即“什么”(what)、“谁”(who)、“哪里”(where)、“何时”(when)、“为何”(why)、“如何”(how)这六个方面是研究消费者行为的基本内容。现在分别叙述。

“什么”,即了解消费者知道什么、购买什么。如20 彩电有哪些牌子,哪些厂家生产小型推土机等。通过了解、估评的结果使我们了解经常讲的企业产品的“知名度”。如某土产杂品店在夏季七折出售铜火锅这一行动消费者知道不知道。除此之外,还要了解“买什么”,要弄清产品的被接受性。如调查顾客买了什么牌号的电视机,买了什么香型的香皂等。通过了解,既可以清楚市场占有率和不同牌号的销售情况,也可以搞清楚消费者的爱好,以提供适合需要的商品和服务。

“谁”,即既要了解消费者是哪些人,又要弄清购买行动中的“购买角色”问题。消费者是谁,指的是企业的目标顾客是谁;购买角色,即研究不同的购买中不同人的位置和作用,严格地说,购买者有别于消费者,而购买者,通常指的是实际完成购买行动的人,他可能是产品的消费者,也可能不是,这在不同的商品购买行动中有很大差异,有些容易分辩。如女青年到化妆品柜台前买面霜,售货员从她挑选的商品及神色上可大致推断出此人既是商品的购买者,又是消费者。但在很多情形

下,表现没有这么明显。如,一中年顾客到糕点柜台买了二斤普通蛋糕,单凭现场表现,很难断言这位“购买者”是不是同时也是消费者。有可能是自己吃,也很可能这位顾客是为自己的父母子女购买的。又如,到仪表商店购置仪器的人,可能是奉企业领导的指示或技术专家的要求来买某些仪器的。从以上各例可以看出,在许多商品的购买活动中,购买者、决策者与消费者是分离的。因此,要搞清楚在消费者的购买行动中,谁是决策者,谁是使用者,谁对决定购买有重大影响以及谁去把商品买回来。这样,企业在确定自己的目标市场时,才能掌握消费者心理,更有针对性地实施产品、价格渠道以及促销措施。

“哪里”,即了解消费者在哪里购买,在哪里使用。在哪里购买,即了解消费者在购买某类商品时的习惯。如,出售祛斑霜就要搞清楚购买此商品的顾客愿意在百货商店里购买还是更相信药店里出售的商品。企业底数清楚,可以据此研究商品及服务的适当的销售渠道和地点,在哪里使用,就是要了解消费者是在什么样的地理环境、气候条件、甚至于什么场所,什么场合使用商品。根据消费者使用的地点、场所的特征,使企业提供的产品和服务更具适应性。

“什么时候”,即了解消费者在一年中的哪季,一季中的哪个月,一月中的哪个星期以及一个星期中的哪一天,一天中的什么时间实施哪类购买行动和需要什么样的商品或服务。例如,春暖花开之时,周六的下午食品店的配餐面包销量很大,人们在准备星期天外出郊游时的午餐。食品经营者要根据这一情况,除了适时地提供顾客喜欢的面包外,还可搞些其他适合这个季节、时间的食品,如配置肉食、水果、蔬菜的拼盘等等。搞清楚消费者什么时候消费哪类商品的服务,对于开发新产品,拓宽服务领域,增加服务项目有重要的意义。

“如何”,既包括了解消费者怎样购买、喜欢什么样的促销方式,又包括要搞清楚消费者对所购商品如何使用。企业清楚了这两个问题之后,不仅可以针对不同商品的用途突出商品的差异,还可以作出适当的促销决策。有的特定地区、特定阶层消费者更直接接受人员推销方式,企业便可适当减少对这个地区的广告攻势而组织人员销售,以适应这部分人对促销方式的要求。再如,经销调味品的企业就要搞清楚消费者买到酱油后怎样用,是做卤汁用于卤肉制品,还是用作凉拌蔬菜的调料。企业搞清楚以后,才能提供多品种的适宜的产品。

“为什么”，即了解和探索消费者行为的动机或影响其行为的因素。消费者为什么喜欢这个牌号的商品而不喜欢另外一个；为什么单买这种包装、规格的商品而拒绝接受其他种类等等。只有探明了原因与动机，企业才可以比较全面地了解消费者的需要。

以上六个方面，是企业时常遇到的要解决的题目。但这六个题目的难易程度大不相同。企业的营销人员通常可以通过大量的观察和了解，搞清楚前五个方面的问题。即出现在市场上的消费者要购买什么，谁来购买，在什么时间购买，在什么地方使用和购买，经常采用什么样的方式购买。但至此，还不能算作彻底地了解了消费者的行为，原因在于没有解决这第六个问题——为什么购买。前五个问题是消费者行为公开的一面，是消费者购买行为的外部显露部分（即外显现象），可以借助于观察、询问获得较明确答案，而这最后一方面问题——“为什么购买”，却是隐蔽的、错综复杂的和难以捉摸的。这种状况，对企业营销者来讲，就象面对着一种照像器材——暗箱一样，明明知道里面运转不停，购买的行为的发生或拒绝接受的行动都是这暗箱运转的结果，但从外面却看不到内部的活动。因此，对企业营销者来说是个谜，谜底就在这个神秘的暗箱之中。许多学者试图从不同的角度解开这个谜，企业营销人员更是跃跃欲试，设想在这个“暗箱”内建立一套机械性的理论模式，以解决企业最想知道的消费者“为什么购买”的问题，于是各种不同地解释“暗箱”这个消费者心理活动的模式被设计出来了。有关模式我们已经作了介绍并将在后两节有关内容中叙述，而这里需要明确的是，把消费者的购买心理视作一个充满问题的“暗箱”，在此基础上来研究种种已知的市场营销影响因素和消费者反应之间的关系，这本身便是在行为主义心理学研究成果的基础上建立的。

### □ “市场营销刺激”引起“购买者行为反应”

随着对购买者行为研究的深入，企业营销人员开始认识到考察购买者对本企业所策划的市场营销策略、手段的反应，对于营销活动的成败至关重要。营销人员如果能比较清楚地了解各类购买者对不同形式的产品、服务、价格、促销方式的真实反应，就能够适当地诱发购买者的购买行为，使企业处于竞争中的优势。因此，作为营销人员需要在掌握有关购买者行为的基本理论的前提下，通过大量的调查研究，搞清楚企

业各种营销活动与购买者反应之间的关系。“暗箱”的提出,使我们有可能了解购买者行为心理过程的隐蔽性,这隐蔽的部分恰恰是市场研究人员最想知道、最应明了也最难观察的。尽管如此,营销专家及具体工作人员并没有束手无策,他们试图利用行为心理学家沃森的“刺激—反应”理论,从各种各样的“市场营销刺激”对购买者行为所产生的反应中,推断出“暗箱”中的部分内容,也就是购买行为产生的影响。

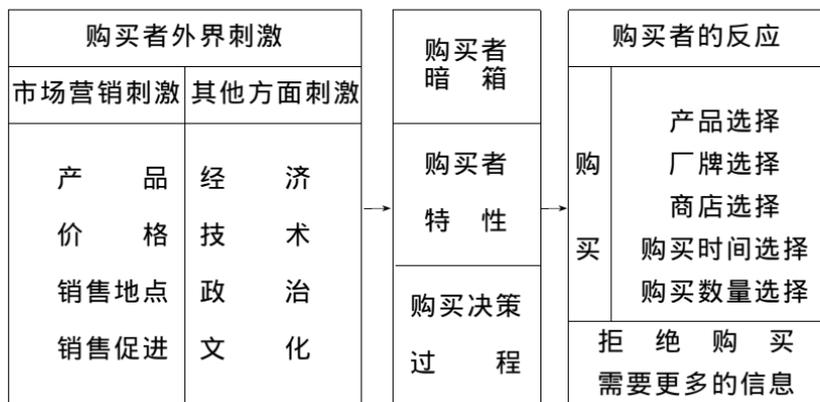


图 3.7 购买者行为模式

行为心理学的创始人沃森建立的“刺激—反应”原理,指出人类的复杂行为可以被分解为两部分:刺激,反应。人的行为是受到刺激的反应。刺激来自两方面:身体内部的刺激和体外环境的刺激,而反应总是随着刺激而呈现的。按照这一原理分析,从营销者角度出发,各个企业的许多市场营销活动都可以被视作对购买者行为的刺激,如产品、价格、销售地点和场所、各种促销方式等。所有这些,我们称之为“市场营销刺激”,是企业有意安排的、对购买者的外部环境刺激。除此之外,购买者还时时受到其他方面的外部刺激,如经济的、技术的、政治的和文化的刺激等等。所有这些刺激,进入了购买者的“暗箱”后,经过了一系列的心理活动,产生了人们看得到的购买者反应:购买还是拒绝接受,或是表现出需要更多的信息。如购买者一旦已决定购买,其反应便通过其购买决策过程表现在购买者的购买选择上,包括产品的选择、厂牌选

择、购物商店选择、购买时间选择和购买数量选择。这一关系,可用图 3.7 表示。

图 3.7 说明,尽管购买者的心理是复杂的,难以捉摸的,但这种神秘的不易被窥见的心理活动可以被反应出来而使人们认识,营销人员可以从影响购买者行为的诸多因素中找出普遍性的方面,而由此进一步探究购买者行为的形成过程,并在能够预料购买者的反应的情形下,自如地运用“市场营销刺激”。

### □ 经济因素对消费者行为的影响

经济因素过去是、今后仍将是制约消费行为的一个基本因素。在现实生活中,多数消费者在购买满足日常基本消费需要的商品时是理智的,即:他们遵循的是“最大边际效用”的原则。就是说,他们会根据自己有限收入,根据所获得的市场信息,去购买对自己最有价值的东西。

受经济收入有限性的影响:绝大多数消费者对商品价格反应敏感,对商品的性能、质量较为重视,(包括商品使用是否方便、耐用、使用效率、服务可靠性等)。西方经济学家通过大量研究认为:消费需求与商品价格紧密相关,当收入水平不变时,价格上涨,需求量下降;而价格下跌时,需求量相应提高。西方国家把这种商品价格与需求量之间相反的关系通称为:“需求定律”。现实中“物美、价廉”,一直是多数消费者购买商品的理想选择标准。作为一个消费者,他的收入总是有限的,面对众多的商品,消费欲望与实际收入的矛盾,使得人们每一次购买都很慎重。即:在不超出支付能力的限度内,选择一个质量较为理想的商品。

从经济角度分析消费者购买行为,“边际效用递减规律”也是一个十分重要的消费现象,例如:对于一个缺少衬衣的人来说,第一件衬衣无疑最有价值;有了三、五件衬衣,则需求就不再迫切;当有足够的衬衣之后,一般人们不会再去购买,因为人们还要用有限的收入去购买其他需要的商品。

需要特别注意的是:随着商品经济的发达,人们经济收入的不断增长,消费需求变得纷繁复杂,尤其心理需要在消费需求中变得越来越重要,这就使经济因素对消费者购买行为的支配作用相对减小,而社会、心理因素日益成为制约消费行为的重要方面。

## 四、消费者购买行为类型与决策过程

### □ 消费者购买行为类型

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

#### 1. 按消费者购买目标的选定程度区分

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

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

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

#### 2. 按消费者购买态度与要求区分

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

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

(3)价格型(即经济型)。此类消费者选购产品多从经济角度考虑,对商品的价格非常敏感。如,有的从价格的昂贵确认产品的质优,从而

选购高价商品；有的从价格的低廉评定产品的便宜，而选购廉价品。

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

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

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

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

### 3. 按消费者在购买现场的情感反应区分

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

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

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

(4)反抗型。此类消费者具有高度的情绪敏感性，对外界环境的细

小变化都能有所警觉,显得性情怪癖、多愁善感。在选购中,往往不能接受别人的意见和推荐,对营业员的介绍异常警觉,抱有不信任态度。

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

#### 4. 按购买者在购买时介入的程度和产品厂牌差异的程度区分

表 3.1 购买行为的 4 种类型

	高度介入	低度介入
厂牌之间差异极大	复杂的购买行为	要求多样性的购买行为
厂牌之间差异极小	减少失调感的购买行为	习惯性的购买行为

现说明如下:

(1)复杂的购买行为。如果消费者属于高度购买介入者,并且了解现有各厂牌之间存在显著的差异,则消费者会产生复杂的购买行为。如果购买属于昂贵的、不常购买的、冒风险的和高度自我表现的,则消费者属高度介入购买。通常这种情况是消费者对此类产品知道不多且要了解的地方又很多,比如一个购买个人电脑的人可能连要找什么样的产品属性都不知道。事实上,许多产品属性是不具有什么意义的,如“16K 记忆体”、“磁碟储存量”、“屏幕解像度”、“BASIC 语言”等。

在上述情况下,这个购买者将经过认知性的学习过程,其特征是首先逐步建立他对此产品的信念,然后转变成态度,最后作出谨慎的购买决定。营销者必须了解高度介入的消费者其信息收集与评估的行为。营销者必须制订各种策略以帮助购买者掌握该类产品的属性、各属性的相对重要性以及其厂牌具有较重要的属性等。同时,营销者必须使得其厂牌特征与众不同,运用主要的印刷媒体和详细的广告文稿来描述其

厂牌的好处,并发动其商店的售货员和购买者的朋友来影响厂牌的最终决定。

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

但在购买之后,消费者可能会感到购买后的失调,因为他发现该地毯的某些缺陷,或听到其他地毯的一些好处,这时该消费者将着手了解到更多的东西,并力图证明其原决定是有道理的以降低失调感,在这个例子中,消费者首先采取某种行动,然后获取一些新信念,最后以形成同类态度而告终。在这种情况下,营销通报的主要作用在于,提供能有助于购买者在购买后对其选择感到心安理得的信念与评价。

(3)习惯性的购买行为。许多产品是在消费者低度介入和厂牌没有什么差异的情况下被购买的。盐的购买就是很能说明该问题的一例。消费者很少介入于这类产品,他们走进商店随手拿起一种厂牌就买下了。如果他们一直在寻找某一厂牌,比如说莫顿牌(Morton),这是出于习惯,并没有强烈的厂牌忠诚感。实例证明消费者对大多数价低经常购买的产品其介入度低。

在此情形下的消费者行为并不经过信念—态度—行为的正常顺序。消费者并未深入地寻找与该厂牌有关的信息,并评估其特性以及对应该买哪一种厂牌作最后的决定,反而他们只是被动地接受电视或印刷广告所传递的信息。结果,广告的重复只造成他们对厂牌的熟悉而非被厂牌所说服。也就是说,消费者选择某种产品并非是由于他对它持有什么态度,而只是熟悉过程。

对于低度介入且厂牌差异极小的产品而言,营销者发现利用价格与销售促进作为产品试用的诱因是一很有效的方法。因为购买者并未对任何厂牌有高度的承诺。在为低度介入产品做广告时,我们必须注意许多问题。如广告词只能强调少数几个重要的论点,视觉符号与形象也

很重要,因为他们很容易被记住并易与厂牌联系起来。广告的信息应简短有力且不断地重复。电视比印刷媒体有效,因为它是低度介入的媒体,容易引起他人的模仿。广告规划应以古典控制理论为根据,这种理论认为,通过不断重复代表某产品的符号,购买者就能从众多的同类产品中认出该产品。

市场营销者也可尝试将低度介入产品转换成某种较高度介入的产品,如将某些相关论点与产品联系起来。例如将克雷丝(Crest)牙膏与保持牙齿健康联系起来,或者产品也可与一些个人的相关情境联系起来,例如在早上当消费者寻找消除睡意之物时,以做某厂牌的咖啡广告与之联系起来。或者可藉能引出与个人价值观或自我防卫相关的强烈情绪的广告来吸引消费者,或者可在一不重要的产品中加入一重要的特性,例如在一清淡、好喝的饮料中加入维他命的成分。然而,必须指出的是,这些策略最多只能将消费者的介入从低度提高到中度的水平而已,它们无法推动消费者至复杂的购买行为。

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

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

5. 美国市场学家赫华(Howard)和西斯(Sheth)曾把消费者的购买行为视同解决问题的活动,他们认为可分为三种类型:

(1)常规反应行为(Routinized Response Behavior)。这是最简单的购买行为,一般指价值低、次数频的商品的购买行为。购买者已熟知商品特性和各种主要品牌,并在各品牌中有明显的偏好,因此购买决策很简单,如每天买一包香烟,每月买一支牙膏等等。但由于缺货、商店的优惠条件,或喜新尝鲜心理的影响,有时也会更换品牌。但一般说来,这类

购买行为如同日常的例行活动,不需花费太多的时间和精力。

营销者在此种情况下的对策是,质量和价格尽量保持稳定,以便保住现有顾客;同时宣传自己品牌较其他品牌优越的方面,尽量吸引其他品牌的顾客。

(2)有限解决问题(Limited Problem Solving)。消费者熟悉某一类商品,但不熟悉所有的品牌,要想买一个不熟悉的品牌时,购买行为就较为复杂。例如,有人想买自行车,也懂行,但对某一新牌号尚不熟悉,这就需要进一步了解情况,解决有关这个新牌号的问题,然后才能作出决策。对此,营销者应通过各种促销手段,加强信息传递,增强消费者对新品牌的认识 and 信心。

(3)广泛解决问题(Extensive Problem Solving)消费者面对一种从来不了解、不熟悉的商品,购买行为最为复杂。例如,第一次购买微波炉的消费者,对品牌、型号、性能等一无所知,这就需要广泛解决有关该商品的一切问题。营销者必须了解潜在购买者如何搜集信息和评估产品,多方设法介绍产品的各种属性,使消费者对产品增加了解,便于作出购买决策。

消费者购买行为没有固定不变的模式,随着社会经济的发展,人们消费习惯和购买行为也必然随之变化。近30年来,在一些经济发达国家,消费者购买习惯已有显著变化,这主要有以下三种趋势:

第一,冲动式购买大量增加。冲动式购买即事先没有计划的,在现场临时决定的购买。在个人“可随意支配收入”增加条件下,由于商品包装和广告吸引,售货人员的良好服务,以及自选售货等因素的作用,消费者往往在售货现场临时决定购买,这对企业扩大销售是很有意义的。

第二,对便利的要求更高。现代消费者由于收入增加和生活节奏加快,对便利的要求愈来愈高。这就要求产品的形式多样,数量充足,规格品种齐全,售货时间、地点、方式便利以及产品本身的自动化、小型化、组合化等。近年国际市场流行的多功能产品,如电子收音机——无线电话——录音机组合、音响组合等,都是适应上述趋势的产物。

第三,闲暇时间的更充分利用。由于工时缩短和休假增多,人们有愈来愈多的闲暇,因此这方面有大量未满足的需求,潜在市场容量很大。例如,旅游业以及与之相关的一些产品和服务市场,就很有潜力。

## □ 消费者购买决策过程

我们知道,消费者在作购买决策时,由于产品性质和重要程度等方面的不同,在不同产品上所花的时间和精力也是不同的。有时几秒钟、几分钟就可决定购买,有时却要花几个月甚至几年的时间,消费者的购买过程也是随之而变化的。

经过长期的对消费者行为的研究,学者们得出一个购买过程模式。这个模式最适合于对比较复杂的购买决策过程的分析。它把消费者的购买过程分为五个阶段:认知问题、搜集信息、评价选择、购买决策、购后行为。这里强调的是消费者的整个购买过程,而不单单是购买决定(如图 3.8 所示)。

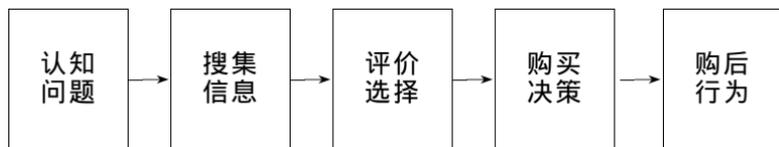


图 3.8 消费者购买决策过程

认知问题、搜集信息和评价选择阶段叫做购买前过程,决策购买阶段叫购买过程,购后行为和评价叫做购后过程。有时还把“将来决策过程”也包括在购后过程中。这样,消费者的购买决策过程就由购前、购买和购后三个过程的五个阶段组成。

实际上,消费者并不是在购买每件物品时都要经过这五个阶段。对某些物品的购买过程就非常简单。消费者可能跃过其中的某个阶段或倒置某阶段。这个模式所展示的是消费者面临新的或较复杂的购买情况时所进行的一系列考虑和活动,是一个较全面的购买过程。

认知问题是消费者决策过程的起点,这个阶段对于营销者和消费者都极为重要,搜集信息和评价选择阶段是用来收集决策所必要的情报,并在此基础上,消费者在心里对各种选择作出评价;购买阶段是消费者最终作用决策并实现购买决策的活动;购后行为过程是决策过程的最后阶段,主要是了解消费者在购买以后有什么反应。这个阶段对于消费者的满意与否和将来市场营销潜力极为重要,因为消费者从所购买的商品的使用中得出经验,又学到新的东西,为将来购买同类产品提

供了评价基础和选择标准,影响将来的购买决策。

早在一个消费者实际购买一件商品之前,这个购买过程就开始了。所谓认知问题,就是消费者发现现实状况与其所想达到的状况之间有一定的差距。往往是受到某种内部或外部的刺激后,消费者开始意识到一种需求。这种需求可能是人体的生理需求,如饥饿、干渴等,也可能是其他层次的需求。当这种需要上升到某种程度时就成为一种动力,驱使人们去选择某种物品去满足这种需求,这就是购买过程的开始。同样,外部刺激也能够引起需求。如,看到别人吃东西而引起食欲;或从杂志上、电视上看到时装广告而产生要购买时装的欲望。这些就是认知问题,或称认识需求。认知问题的过程如图 3.9 所示。

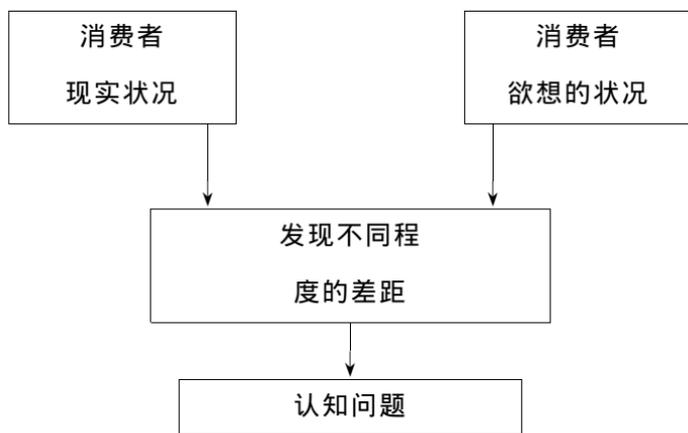


图 3.9 消费者认识问题过程

那么,有哪些原因促使消费者认知问题呢?

(1)通过消费,某些物品即将用尽时。如电池快用尽了,要换新的;油盐快用完了,要重新买;等等。这些都会使我们认识到问题。

(2)对现有的东西不再满意。如衣服旧了,或者款式不合潮流了,要买新的。对过去买的小型黑白电视机不满足了,要买彩电等等。

(3)收入的变化。收入的增加和减少对消费者都有一定的影响。收入增加了会使消费者认识新的问题,产生更多的需求;收入减少了消费

者会减少开支、降低需求标准。

(4)需求环境的改变。新环境下会产生新的需求。如新婚夫妇要买家具、买室内装饰品、要外出旅行等等。刚分配了工作的年轻人要为父母买些礼物、与朋友相聚等等。

(5)对新产品的需求。由于技术的发展、新产品不断涌现,看到丰富多彩的消费品,消费者会产生强烈的购买欲。

(6)对配套产品的需求。买了收录机后就要买录音带、洗磁头的清洁剂和工具;电视机要配天线、电视机架等等。

这些都可能成为唤起需求的诱因。

在此阶段,营销人员需要搞清楚引起消费者认知问题的各种环境。可以通过消费者调研来回答如下问题:所引起的是哪种需求?这种需求由何而生?这些需求是如何把消费者引向购买某一特定产品的?除此以外,营销者还必须注意两点:①了解与本企业产品的销售有实际和潜在关系的驱使力,即是什么原因驱使消费者来买本公司的产品的;②消费者对某产品的需要程度会随时间而变化。也许某种诱因使需求变得更强烈,也许会变淡漠。掌握了这些情况,营销者就可以在适当的时候用适当的策略,来提示消费者购买其产品。

# 第四章

# 产品决策

哈佛商学院 MBV 教程系列

《市场营销管理》

## 一、产品与产品组合决策

产品是企业市场营销组合中的一个重要因素。产品管理直接影响和决定着其他市场营销组合因素的管理,对企业市场营销的成败关系重大。在现代市场经济条件下,每一个企业都应致力于产品质量的提高和组合结构的优化,以更好地满足市场需要,提高企业产品竞争力,取得更好的经济效益。

研究产品管理,必须明确产品的概念。所谓产品,是指能提供给市场,用于满足人们某种欲望和需要的任何事物,包括实物、服务、场所、组织、思想、主意等。可见,产品概念已经远远超越了传统的有形实物的范围,思想、策划、主意作为产品的重要形式也能卖钱。据《中国青年报》报道,北京一位发明家光靠给企业出谋划策,赚了40万元。长沙一家军工企业,想制作一种礼品灯具投放国际市场,找了许多单位未能解决问题。该发明家建议,海湾战争结束不久可设计一种象征胜利、模拟爱国者导弹外形的多用台灯。厂方把这一设计方案在香港国际礼品博览会上介绍,就引来了数不清的订单。该厂一次付给发明家主意费6万元。这一事例表明,正确把握产品的整体概念,对于企业为市场设计、供应适销对路的产品,取得预期收益,至关重要。因此,必须不断增强对产品整体概念的认识。

### □ 产品整体概念

现代市场营销理论认为,产品整体概念包含核心产品、有形产品和附加产品三个层次。

核心产品是指消费者购买某种产品时所追求的利益,是顾客真正要买的东西,因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的部分。消费者购买某种产品,并不是为了占有或获得产品本身,而是为了获得能满足某种需要的效用或利益。

有形产品是核心产品借以实现的形式,即向市场提供的实体和服

务的形象。如果有形产品是实体物品,则它在市场上通常表现为产品质量水平、外观特色、式样、品牌名称和包装等。产品的基本效用必须通过某些具体的形式才得以实现。市场营销者应首先着眼于顾客购买产品时所追求的利益,以求更完美地满足顾客需要,从这一点出发再去寻求利益得以实现的形式,进行产品设计。

附加产品是顾客购买有形产品时所获得的全部附加服务和利益,包括提供信贷、免费送货、保证、安装、售后服务等。附加产品的概念来源于对市场需要的深入认识。因为购买者的目的是为了某种需要,因而他们希望得到与满足该项需要有关的一切。美国学者西奥多·莱维特曾经指出:“新的竞争不是发生在各个公司的工厂生产什么产品,而是发生在其产品能提供何种附加利益(如包装、服务、广告、顾客咨询、融资、送货、仓储及具有其他价值的形式)”。青岛电视机厂能在激烈的市场竞争中保持不败,产品走进全国 500 多万户家中,靠的就是热情周到的售后服务。到 1993 年 4 月,该厂已在全国设立了 236 个维修网点,并用最精密的维修检测设备,最先进的通讯和交通工具,最优秀的技术人才和最优质的技术服务,向市场提供最佳的附加产品。

### □ 产品整体概念与市场营销管理

产品整体概念是对市场经济条件下产品概念的完整、系统、科学的表述。它对市场营销管理的意义表现在:

(1)它以消费者基本利益为核心,指导整个市场营销管理活动,是企业贯彻市场营销观念的基础。企业市场营销管理的根本目的就是要保证消费者的基本利益。消费者购买电视机是希望业余时间充实和快乐;消费者购买计算机是为了提高生产和管理效率;消费者购买服装是要满足舒适、风度和美感的要求,等等。概括起来,消费者追求的基本利益大致包括功能和非功能两方面的要求。消费者对前者的要求是出于实际使用的需要,而对后者的要求则往往是出于社会心理动机。而且,这两方面的需要又往往交织在一起,并且非功能需求所占的比重越来越大。而产品整体概念,正是明确地向产品的生产经营者指出,要竭尽全力地通过有形产品和附加产品去满足核心产品所包含的一切功能和非功能的要求,充分满足消费者的需求。可以断言,不懂得产品整体概念的企业不可能真正贯彻市场营销观念。

(2) 只有通过产品三层次的最佳组合才能确立产品的市场地位。营销人员要把对消费者提供的各种服务看作是产品实体的统一体。由于科学技术在今天的社会中能以更快的速度扩散,也由于消费者对切身利益关切度的提高,使得营销者的产品以独特形式出现越来越困难,消费者也就越来越以营销者产品的整体效果来确认哪个厂家、哪种品牌的产品是自己喜爱和满意的。尤其是,国内消费者在购买家电产品时,往往对有两层包装纸盒的产品(“双包装产品”)更为相信,对于不少缺乏电器专业知识的消费者来说,判别家电产品的质量可靠性,往往是以包装好坏作为决策的依据。对于营销者来说,产品越能以一种消费者易觉察的形式来体现消费者购物选择时所关心的因素,越能获得好的产品形象,进而确立有利的市场地位。

(3) 产品差异构成企业特色的主体,企业要在激烈的市场竞争中取胜,就必须致力于创造自身产品的特色。不同产品项目之间的差异是非常明显的。这种差异或表现在功能上,如鸣笛水壶与一般水壶之别;或表现在设计风格、品牌、包装的独到之处,甚至表现在与之相联系的文化因素上,如各种服装的差异;或表现在产品的附加利益上,如各种不同的服务,可使产品各具特色。总之,在产品整体概念的三个层次上,企业都可以形成自己的特色,而与竞争产品区别开来。而随着现代市场经济的发展和市场竞争的加剧,企业所提供的附加利益在市场竞争中也显得越来越重要。国内外许多企业的成功,在很大程度上应归功于他们更好地认识了服务等附加产品在产品整体概念中的重要地位。

## □ 产品分类

产品分类的方法各种各样,从而划分出许多不同的产品类别。从营销管理的角度看,有意义的分类主要包括以下几种:

### 1. 根据产品之间的销售关系分类

产品可分为独立品、互补品、条件品和替代品四种。

独立品是指一种产品的销售状况不受其他产品销售变化的影响。为了解释方便,这里假设存在两种产品 A 和 B(下同),那么,A 是独立品的情形会有两种。一是 A 和 B 完全独立,不存在任何销售方面的相关关系,日光灯与空调机之间的关系就属此类;二是尽管 A 和 B 从功能上讲是独立的,但是,产品 A 的销售增长可能会引起产品 B 的销售

增长,而产品 B 的销售变化决不会作用于产品 A 的销售状况。换句话说,A 对 B 的影响关系是单向的,B 则不会影响 A,那么 A 相对 B 而言仍是独立品。应该注意,这里的 A 和 B 产品之间并不存在任何因果关系。

互补品是指两种产品的销售互为补充,即一种产品销售的增加必然会引起另一种产品销售的增加,反之亦然。在经济学中,对互补品的判断通常是根据交叉弹性系数的正负号而进行的。交叉弹性表示一种产品的需求量对另一种产品价格变化的反应程度。一般地,当交叉弹性系数为负值,即一种产品价格的降低(销售量增加)会引起另一种产品需求量(亦即销售量)的增加(如汽车和汽油),两种产品的关系是互补关系。

条件品是指一种产品的购买以另一种产品的前期购买为条件。在这种情况下,只有那些曾购买过某种产品的购买者才会成为另一种相关产品的潜在购买者。比如,一个人要想购买计算机软件,他必须先前购买了硬件。在这里两种产品之间存在单向的因果关系。我们假设 A 是现在要购买的产品,B 是前期购买过的产品。如果 A 与 B 存在条件关系就说明,B 产品的销售与 A 产品无关,而 A 产品作为条件品其销售状况直接受到 B 产品销售状况的影响。由于产品 A 的潜在市场包括产品 B 的购买者中尚未购买过产品 A 的所有需求者,所以,产品 A 的销售可以看成是由于产品 B 的销售而引起的,也就是说,没有产品 B 的销售,也就没有产品 A 的销售。

替代品是指两种产品存在相互竞争的销售关系,即一种产品销售的增加会减少另一种产品的潜在销售量,反之亦然(如牛肉和猪肉)。替代品与互补品是相互对立的观念。对替代品的判别亦可根据交叉弹性系数的正负号来进行。显然,当交叉弹性系数为正值时,即一种产品价格的提高(销售减少)会引起另一种产品需求量的增加,这时两种产品是替代品。

### 2. 根据产品是否耐用和是否有形分类

产品可分为非耐用品、耐用品和劳务。

非耐用品是指在正常情况下一次或几次使用就被消费掉的有形物品。例如文具、牙膏等。这些物品很快就被消费掉,消费者和用户购买频繁,所以卖主应当采取这样一种市场营销战略:通过许多商业网点出

售这类物品,便利消费者和用户随时随地购买;毛利要定得低些;大力开展广告活动,诱导消费者和用户喜爱和购买本企业产品。

耐用品是指在正常情况下能多次使用的有形物品。例如,电冰箱、服装、机床等。经营耐用品通常需要人员推销和服务,毛利可定得高些,并需要卖主保证。

所谓劳务是指供出售的活动、满意等。如理发、修理、旅馆等。劳务这种产品的特点是无形、不可分割、可变、不经久。因此,经营劳务需要质量管理以及供应者的可靠性和适应性。

### 3. 根据消费者的购物习惯分类

产品可分为便利品、选购品、特殊品和非渴求物品四类。

所谓便利品,是指消费者通常购买频繁,希望一需要即可买到,并且只花最少精力和最少时间去比较品牌、价格的消费品。例如,香烟、报纸等。考察便利品时应注意两个问题:

(1)便利品都是非耐用品,且多为消费者日常生活必需品。因而,经营便利品的零售商店一般都分散设置在居民住宅区、街头巷尾、车站、码头、工作地点和公路两旁,以便消费者随时随地购买。

(2)消费者在购买前,对便利品的品牌、价格、质量和出售地点等都很熟悉,所以对大多数便利品只花较少的时间与精力去购买。

所谓选购品,是指消费者为了物色适当的物品,在购买前往往要去许多家零售商店了解和比较商品的花色、式样、质量、价格等的消费品。例如,儿童衣料、女装、家具等都是选购品。选购品挑选性强,消费者不知道哪家的最合适,且因其耐用程度较高不需经常购买,所以消费者有必要和可能花较多的时间和精力去许多家商店物色合适的物品。

所谓特殊品,是指消费者能识别哪些牌子的商品物美价廉,哪些牌子的商品质次价高,而且许多消费者习惯上愿意多花时间和精力去购买的消费品。例如,特殊品牌和造型的奢侈品、名牌男服、供收藏的特殊邮票和钱币等。消费者在购买前对要物色的特殊品的特点、品牌等均有充分认识,这一点同便利品相似;但是,消费者只愿购买特定品牌的某种商品,而不愿购买其他品牌的某种特殊品,这又与便利品不同。

所谓非渴求物品,是指顾客不知道的物品,或者虽然知道却没有兴趣购买的物品。例如,刚上市的新产品、人寿保险、百科全书等。非渴求物品的性质,决定了企业必须加强广告、推销工作,使消费者对这些物

品有所了解,产生兴趣,千方百计吸引潜在顾客,扩大销售。

当然,产品分类不止上述三种,还有其他一些分类方法。例如,按需求量与收入关系划分,可分为高档品(需求量随收入增加而增加的产品,即收入弹性数为正)和低档品(需求量随收入增加而减少的商品,收入弹性系数为负);按产业用品如何参与生产过程及其价值大小可分为完全进入型、部分进入型和不进入型三类等。不论怎样,营销者明了不同的产品类型,有利于其根据不同的变量关系制定适宜的营销策略。

### □ 产品等级

在现代社会化大生产和市场经济条件下,大多数企业都生产和销售多种产品。而每一产品与其他产品之间都存在等级关系。产品的等级有七个:

(1)需要集,指构成产品集之基础的核心需要。

(2)产品集,指能满足某种核心需要的所有产品类别组成的集合。

(3)产品类别,指产品集中具有某些相同功能的一组产品。

(4)产品大类(又称产品线),指产品类别中具有密切关系(或经由同种商业网点销售、或同属于一个价格幅度)的一组产品。

(5)产品类型,指在某一产品大类中不同的产品项目所构成的不同形式。

(6)品牌,指产品大类中一种或多种项目的名称,用以区别各种项目的来源或特色。

(7)产品项目,指某一品牌或产品大类内由尺码、价格、外观及其他属性来区别的具体产品。

与产品等级有关的术语还有两个,即产品系列和产品组合。所谓产品系列,是指一组式样不同但其功能可以相互配合使用的相关项目。例如,日本尼康公司所提供的照相机都附有各种用途的镜头、滤光镜及其他配件,所有这些产品项目就构成了一个产品系列。所谓产品组合,是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。产品组合又叫做产品的各种花色品种的配合。

### □ 产品组合的宽度、长度、深度与关联性

所谓产品组合的宽度,是指一个企业有多少产品大类。由图 4.1 可

以看出,美国宝洁公司有六个产品大类,即:洗涤剂、牙膏、肥皂、除臭剂、尿布、咖啡。

所谓产品组合的长度是指一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。由图 5.4.1 可以看出,宝洁公司的产品组合中共有产品项目 31 个。用企业的产品大类数除总长度,就可求得一个产品大类平均长度。由图 5.4.1 可以看出,宝洁公司的一个产品大类的平均长度为 5.2 ( $=31 \div 6$ )。

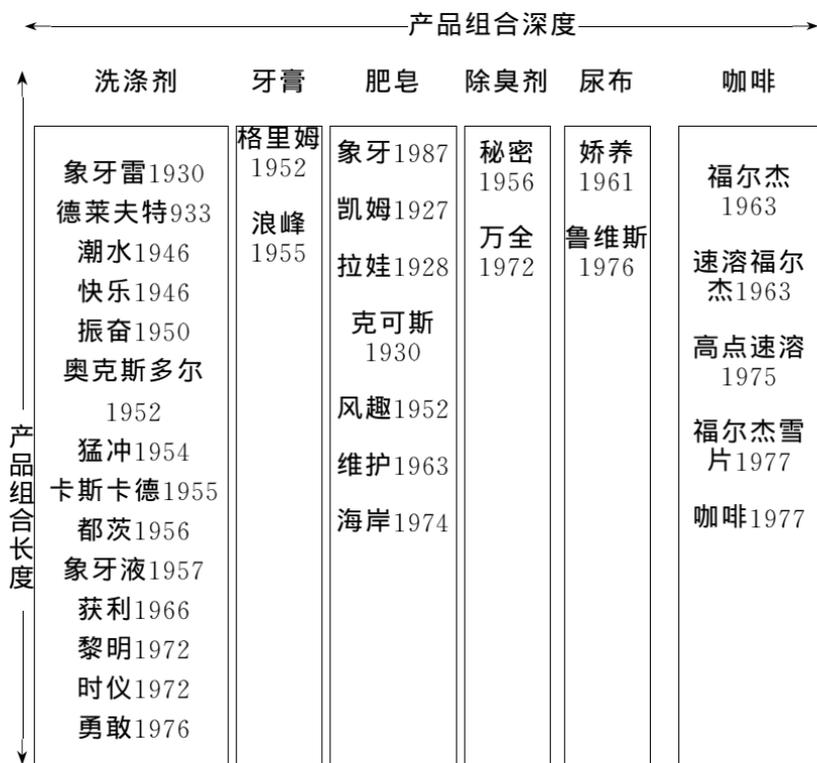


图 4.1 宝洁公司产品组合的深度与长度

所谓产品组合的深度,是指产品大类中每种产品有多少花色品种

规格。例如,宝洁公司的浪峰牌牙膏,假设有三种规格和两种配方,由浪峰牌牙膏的深度为6。用品牌数除各种品牌的花色品种规格总数,即可求得一个企业的产品组合的平均深度。

所谓产品组合的关联性,是指一个企业的各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等方面的密切相关程度。由图4.1可以看出,宝洁所生产经营的产品都是消费品,而且都是通过相同的渠道分销,就产品的最终使用和分销渠道而言,这家公司的产品组合的关联性大;但是,宝洁公司的产品结构购买者有不同的功能,就这点而言,宝洁公司的产品组合的关联性小。

产品组合的宽度、广度、深度和关联性在市场营销战略上具有重要意义。首先,企业增加产品组合的宽度(即增加产品大类,扩大经营范围,甚至跨行业经营,实行多角化经营),可以充分发挥企业的特长,使企业尤其是大企业的资源、技术得到充分利用,提高经营效益;此外,实行多角化经营还可以减少风险。其次,企业增加产品组合的长度和深度(即增加产品项目,增加产品的花色样式规格等),可以迎合广大消费者的不同需要和爱好,以招徕、吸引更多顾客。最后,企业增加产品组合的关联性(即使各个产品大类在最终使用、生产条件、分销渠道等各方面密切关联),则可以提高企业在某一地区、行业的声誉。

### □ 产品差异化

产品差异化是指企业以某种方式改变那些基本相同的产品,以使消费者相信这些产品存在差异而产生不同的偏好。按照产业组织理论,产品差异是市场结构的一个主要要素,企业控制市场的程度取决于它们使自己的产品差异化的成功程度。除了完全竞争市场(产品同质)和寡头垄断市场(产品单一)以外,通常产品差异是普遍存在的。企业对于那些与其他产品存在差异的产品拥有绝对的垄断权,这种垄断权构筑了其他企业进入该市场或行业的壁垒,形成竞争优势。同时,企业在形成产品实体的要素上或在提供产品过程中,造成足以区别于其他同类产品以吸引购买者的特殊性,从而导致消费者的偏好和忠诚。这样,产品差异化不仅迫使外部进入者耗费巨资去征服现有客户的忠实性而由此造成某种障碍,而且又在同一市场上使本企业与其他企业区别开来,以产品差异为基础争夺市场竞争的有利地位。因此,产品差异化对于企

业的营销活动具有重要意义。

既然如此,企业在实行产品决策时就要制定产品差异化策略。在此之前,还必须明确的是产品差异化的原因。

从消费需求角度来看,产品差异包括消费者对类似产品的不同态度。因而,产品差异的原因就包括了引起购买者决定购买某种产品而非另一种产品的各种原因。具体地,产品差异的原因可以概括如下:①质量或设计方面的原因;②信息闭塞或不完整的原因。即消费者对所要购买的产品的基本性能和质量不了解(例如,不是经常被购买的或设计复杂的耐用品)引起的差异;③由销售者推销行为,特别是广告、促销和服务引起的牌号、商标或企业名称的差异;④同类企业地理位置的差异。

虽然产品差异的原因各种各样,但在不同行业中造成差异化的原因却有所不同(见表 4.1)。例如,由于消费者信息闭塞,易受广告宣传的引诱,所以,广告在产生产品差异方面扮演重要的角色,这尤其表现在肥皂,香烟和酒等产品的差异上;而电气装置和汽车则主要是产品设计上的差异。同时,研究者还发现,消费品行业比生产品行业的产品差异程度要大,因为在后一行业里,消费者对所购产品的质量及技术情况了解甚多,许多产品又是标准化的,因而,产品有形差异并不多。显然,在农业、林业、水产业及矿业等行业中,产品差异显得微不足道,而在批发、零售、服务业、建筑业、运输业中,产品差异却显得很大。

表 4.1 不同行业的产品差异

行业	产品差异化	
	差异的基础	差异程度
人造丝、纱和纤维 罐头、水果、蔬菜 面粉、鲜肉 铜 水泥		微不足道

行业	产品差异化	
	差异的基础	差异程度
廉价自来水笔 肉类加工 钢 廉价男鞋	产品设计和广告 质量和广告 消费者服务 广告	较小
轮胎 优质男鞋 花卉销售 精炼石油产品 锡罐	广告、产品设计和消费者服务 广告和渠道控制 消费者服务和广告 广告渠道控制和消费者服务 消费者服务和产品设计	一般
打字机 农机用具和拖拉机 小汽车  香烟 酒 高价自来水笔	产品设计、广告和消费者服务 渠道控制、产品设计和消费者服务 广告、产品设计、信誉、消费者服务和批发渠道 广告 广告和产品质量 产品设计和广告	较大

大体说来,企业可通过以下策略实现产品差异化:

(1)R&D 策略。企业为使自己的产品区别于同类企业的产品并建立竞争优势,就要大力开展研究和开发工作,努力使产品在质量、式样、造型等方面发生改变,不断推出新产品,满足顾客需要。

(2)地理策略。企业产品的生产地和销售地的选择均以地理便利为基础,由此带来位置和运输上的好处。这种地理差异对于企业节省成本、广揽顾客有着重要作用。

(3)促销策略。产品差异对消费者的偏好具有特殊意义,尤其是对购买次数不多的商品,许多消费者并不了解其性能、质量和款式,所以,企业应通过广告、销售宣传、包装吸引力以及公关活动给消费者留下偏

好和主观形象。

(4)服务策略。在现代市场营销观念中,服务已成为产品的一个重要组成部分。企业可通过训练有素的职员为消费者提供优质服务、缩短结帐过程等,满足消费者的合理的差异需求。事实上,许多消费者不仅乐意接受优质服务,而且愿意为产品中包含的信息和训练支付费用。

## □ 吉列公司的产品决策

美国吉列公司生产的蓝吉利刮胡刀片已享誉世界几十年之久,它的成功离不开吉列公司出色的产品决策。

### 1. 新产品构思的产生与研制

1891年,有人向吉列公司创始人吉列先生建议:集中精力去开发顾客必须反复购买的产品,是一条成功的捷径。

这一观点虽然激起了吉列的兴趣和好奇心,但却一直缺少具体设想,直到1895年一个夏日之晨,他要刮胡子时发现其刮胡刀很钝不能使用,只有等磨刀师磨利后才能再用,为此他很生气。突然,开发另一种新刮胡刀的设想浮现眼前。他想到一系列的零件和若干组装方式,总之,得有一个很薄的非常锋利的刀片……。他觉得非常兴奋,因为这种产品可以实现顾客的反复购买,这正是他几年来梦寐以求的新产品。

在吉列先生把设想变成设计,并付诸行动的考验中,他信心十足,努力工作,期望其新产品能更加完美,但结果却经常成为朋友取笑的话柄。然而,最使他不安和气馁的是,当他去请教那些机械和工具的专家和学者时,他们都认为他的新产品设想是不切实际的幻想,应当立即放弃。1901年他的好友将吉列刮胡刀的设想告诉了麻省理工学院毕业的机械工程师尼克逊,尼克逊同意研究吉列的设想。数周后,尼克逊成为吉列的合伙人。为了筹措所必须的5000美元生产设备费用,1902年公司的名称改为美国安全刮胡刀公司。

公司在芝加哥物色了一家代销机构,并规定其安全刮胡刀套件(一支刀体和20片刀片)的售价为每套5美元,刀片每20片为一包,每包1美元。当年10月,首次广告提供30天退款保证,在“系统”杂志上登刊,至1903年底的两年期间共售出51套安全刀体和168片刀片。

公司在1906年首次发放股票。在以后的十年中继续以每年30至40万套的销量出售安全刮胡刀,刀片的销售从45万包增加到7亿包。

至 1911 年,公司的南波士顿厂雇用了 1,500 个员工,三年后,由于尼克逊发明了全自动刃磨机,使其生产能力迅速增加。这些新设备比尼克逊以前发明的机器,大大地降低了生产成本又提高了刀片的质量。

原型的安全刮胡刀的专利权于 1921 年 10 月满期,吉列公司管理当局早就为此做了准备。在当年五月,使其竞争对手吃惊的是,吉列推出了两种新产品:一种按原价出售的新型改进吉列安全刮胡刀和另一种售价 1 美元的 Sliver Brownie 安全刮胡刀。1923 年公司再推出镀金刮胡刀,售价仍为 1 美元。当妇女盛行短发的时候,吉列又推出称为 Debutante 的女用安全刀,而售价仅为 79 美分。

到了 30 年代初期,安全刀片的竞争变得非常激烈,数百家公司以低价刀片充斥着整个市场、并广泛受到公众的欢迎,但却严重的侵蚀了质量和价格都较高的吉列刀片的市场占有率。因此,从 1931 年初起公司采用了多种市场营销策略。在其所谓“社会意识型”广告中,吉列强调“刮干净与成功的关系”。其它的广告则直接针对竞争产品,提醒消费者劣质刀片的经常刺激将导致严重的皮肤病。公司也进行了降价以争取更多消费者的策略。比如那时推出的 Probak 和 Valet 两种刀片都减价至 5 片 25 美分与 10 片 49 美分。尽管如此,1933 年的利润仍比 1932 年减少了两亿美元。

1934 年,公司又推出第一种单面安全刮胡刀和 Probak Junior 刀片,售价为 4 片 10 美分或 10 片 25 美分,至 1936 年公司推出安全刀系列以外的产品;吉列无刷刮胡膏、售价为 98 美分。

1938 年秋,公司又推出吉列薄刀片,吉列电动刮胡刀也于当年圣诞节问世。电动刮胡刀是在数年前发明的,但直至 30 年代后期才被接受,对公司来说,这一年的最重要发展是史攀(Joseph Spang)出任公司的总经理。在他的领导下,开始了许多新的管理政策。公司仍然保持低价策略,但十分强调产品质量,以保持产品的信誉。公司采用了本企业研究人员发展的新制造工艺,以便在制造过程中严格检查刀片的质量。在 1939 至 1945 年间,公司没有推出新产品,这是由于战时的影响。尽管如此,公司的研究开发人员研制成了第一台双刃刀片分配机,改进了过去的包装工作。1946 年公司的经营状况很好,其年销售额约为 52000 万美元,这时,吉列的名字已享誉全世界。

### 2. 扩展产品组合

二次世界大战后,吉列公司开始实行对外兼并和内部创新以便成为世界性的多样化经营企业。经过认真分析之后,公司于1948年决定扩大市场。同年购进托尼家用烫发器制造公司,1955年兼并在加利福尼亚生产原珠笔和刮胡膏的梅特公司。

1960年,公司又推出超级兰吉利刀片,即全世界第一种涂层刀片。1964年公司重新调整了产品组合,形成两大类产品并由两个事业部分管:吉列产品组合——负责刮胡刀产品和男用品;多样化产品组合——负责其它所有产品。自吉列产品组负责人吉格勒(Vincent Ziegler)升任公司总经理后的十年里,是公司销售和产品发展最迅速的年代。在他领导下的前几年,公司连续推出盒式刮胡刀组、多笔尖原珠笔、Hot One 刮胡膏、可调盒式刮胡刀、超级不锈钢刀片、增塑刀片、微孔笔和几种止汗剂,这些产品的市场投放都取得了成功。

虽然公司的多样化经营主要是靠内部产品开发来实现,但是,在1967年也购进了一家制造电动刮胡刀、家用电器和照相器材的西德公司。1971年,公司重新调整了产品组合和管理机构。

这样,公司在70年代初期开发和营销了许多新产品,1974年以前公司一半以上的销售额来自近五年内的新产品。安全刮胡刀部在推出Trac II型刮胡刀系列之后,迅速成为市场上的最畅销品,继而又推出女用Daisy削发刀及男用Good News刮胡刀。保健用品部也营销了多种新产品,如柠檬洗发精、无碱洗发精。公司于1972年进入个人用具市场,如开发和营销Max手提式烘发机。

自1971年吉列公司购进一家服务行业公司后,便正式开始了服务的社会营销。公司的兼并虽然涉及了范围广泛的行业,但强调高质量和具有好的消费形象却是其共同之点。至此吉列已成为名符其实的多样化跨国公司。

### 3. 产品生命周期的管理

如前所述,原型的吉列安全刮胡刀和刀片是在1903年上市,至1932年由新开发的兰吉利刀片和单件刮胡刀所超越,其间经历了30年之久。1938年开发出薄型刀片,直到1960年刀片技术并无重大改变。由于矽化涂层技术的开发成功才使刀片产生迅速的变化,以至超级兰吉利刀片得以开发成功。可以长时间使用的不锈钢刀片在1963年间问世,仅两年后超级不锈钢刀片又开发出来。

1969年吉列又推出一种刮胡时更平滑、使用期也更长的增塑刀片。1971年又向市场投放了 Trac II 型刮胡系列。1977年7月又推出新的湿刮系统——ATRA 系统。首创双刀片的安全刀、有可移动的刀架、可调整相对脸部位置、刮起更舒服的刀系统。

Trac II 型从厂内试验、市场调查的结果看都很好。比如在数个城市进行的针对 Trac II 型的购买意向调查,消费者以 9:1 的比率表示了对该产品的赞赏,而且妇女界的反映同男人们一样的热诚。但是,当公司决定将 Trac 向全国市场投放时,吉列仍然聘用了专门的广告代理商为其新产品拟定周密的广告计划和进行广告收看效果调查。产品投放后的三个月内产品广告频繁之极,到十月中旬,十分之七的家庭每周至少有一次收看到了吉列的广告。同时为了刺激需求,公司预算中安排了广泛的赠品和退款金。Trac II 型的市场占有率迅速达到安全刀片市场的 40%和整个刀片市场的 25%。

对于 ATRA 安全刀的上市,吉列以从未用过的最强大的广告和推销运动去推出。第一年约花费 800 万美元用于电视黄金时间广告、印刷宣传品和各种体育比赛的场地广告。公司还设立了每套 2 美元退款制以诱引消费者试用该新产品,ATRA 也获得极大的竞争优势。现将吉列的主产品生命周期图和重要的产品开发阶段列于表 4.2 中。

表 4.2 吉列刀片主要新产品推出时间

刀片品名	推出时间
A、原型吉列刀片	1903
B、兰刀片	1932
C、薄刀片	1938
D、超级兰刀片	1960
E、不锈钢刀片	1963
F、超级不锈钢刀片	1965
G、增塑刀片	1969
H、Trac——II	1971
I、ATRA	1977

## 二、产品大类决策

### □ 产品大类分析

在现代企业里,每一产品大类应由专门的管理人员负责。这些管理人员必须做到两点:一是掌握产品大类中不同项目的销售和赢利情况,并采取相应措施;二是确定本企业现有产品大类如何与同一市场上的竞争者的产品大类相抗衡。

在每一产品大类中,不同的产品项目所提供的销售额和利润额有所不同。假设某企业的某一产品大类包含有五个产品项目。第一个产品项目的销售额占整个产品大类销售额的50%,其利润额占整个产品大类利润额的30%。第二个产品项目的销售额和利润额都占整个产品大类的销售额和利润额的30%。这就是说,第一、二个产品项目的销售额占整个产品大类的销售额的80%,其利润额占整个产品大类的利润额的60%。因此,对这两个产品项目,企业市场营销人员必须密切监视,细心保护,以免受到竞争者打击;否则,整个产品大类的销售额和利润额就会大幅度减少。第五个产品项目的销售额和利润额仅占整个产品大类的销售额和利润额的5%,企业管理人员应考虑是否停止这种效益低的产品。

企业要求得到产品组合最佳化,提高经营效益,还必须经常了解、分析在同一市场上本企业的各个产品大类和竞争者的同类产品的较量情况,并采取相应对策。例如,X造纸公司的一个产品大类是纸板,它有两个主要属性:一个是质量,分高质量、中质量、低质量三种;一个是重量,分低重、中重、高重、特高重四种。X公司的纸板有A、B、C、D四个竞争者。A公司生产两种纸板:中等质量和特高重的纸板;低质量和特高重的纸板。B公司生产四种纸板:高质量和特高重纸板;低质量和特高重纸板;中质量和中重纸板;高质量和低重纸板。C公司生产三种纸板:高质量和高重纸板;高质量和中重纸板;低质量和低重纸板。如图4.2所示。X公司针对纸板市场上A、B、C、D这四个竞争者的分布情

况,决定生产三种纸板:中等质量和低重纸板,把市场位置定在 D 旁边,与 D 竞争;低质量和中重纸板,这里没有竞争者;中等质量和高重纸板,这里也没竞争者。

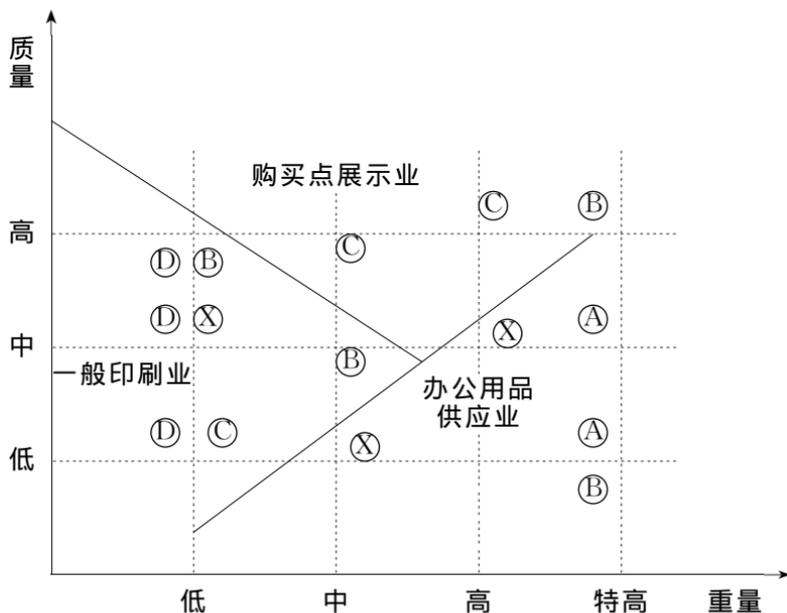


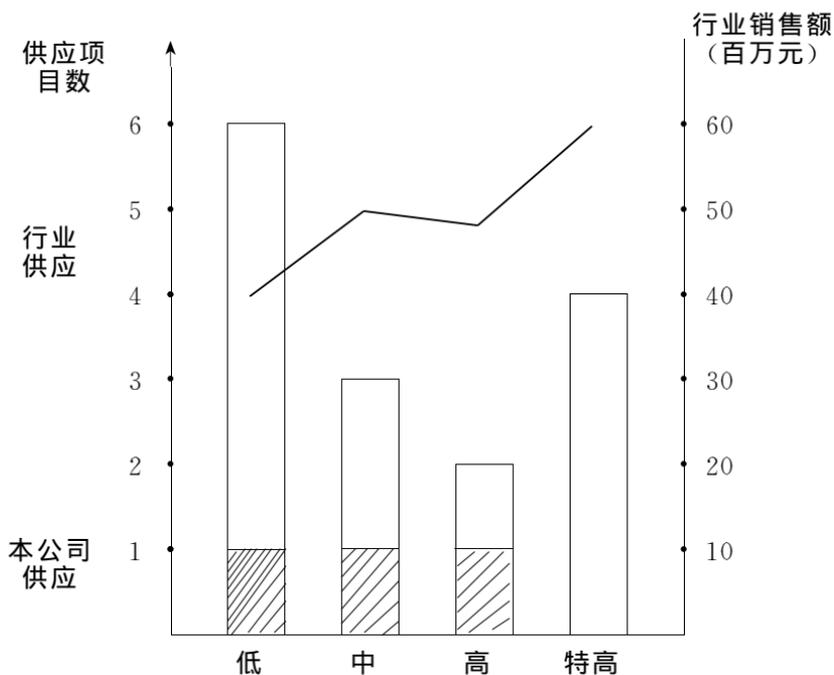
图 4.2 纸业产品大类的产品图

由图 4.2 可以看出,低质量和高重量纸板还没有制造商去生产和供应,这里是个产品空白点。造成这种产品空白点的原因可能是:①缺乏技术;②生产这种纸板不合算;③市场对这种纸板的需求不足;④生产这种纸板是一种良机,别人未发现,X 公司第一个发现。

产品图的另一用途,是根据对纸板的购买偏好对市场进行细分。图 4.2 就根据纸板的质量与重量两个属性,将整个纸板市场细分为一般印刷业、购买点展示业和办公用品供应业三个亚市场。由图可以看出,X 公司的定位较适于供应一般印刷业的需要,同时,它的位置也处在其他二种行业的界限上。因此,除非 X 公司能生产更多种类的纸板满足

其他行业的需要,否则,它将停留在原有的定位上。

图 4.3 有助于企业管理人员拟定市场营销战略。由图可以看出在纸板的每一个重量级别上整个行业所能供应的项目数、该公司所能提供每一重量纸别的项目数、该行业在每一重量级别的纸板上的销售额。因此,整个行业所提供的 6 种重量轻的纸板(X 公司只供应了其中的一种),其总销售额只有 4000 万元。另一方面,特重纸板的销售额高达 6000 万元。而 X 公司在这种类型的纸板中没有提供任何项目。从这里可以看出,该公司的市场过于集中而不够广泛,因此很可能会失去真正的好机会。



直方图:利用左边的垂直坐标轴来读数

曲线图:利用右边的垂直坐标轴来读数

图 4.3 在每一重量级别上纸板供应项目数及其销售额

### □ 产品大类的长度

负责产品大类的管理人员所面临的另一个主要问题,是确定产品大类的长度(即产品项目的数量)。如果产品大类过短,则可通过增加产品项目的方式增加利润;如果产品大类过长,则可通过剔除某些项目的方式来增加利润。

解决产品大类的最佳长度问题涉及到企业目标。如果企业想成为经营产品种类齐全的企业(或想提高市场占有率),则将趋向于较长的产品大类,即使对于那些无法获得适度利润的产品也不太在意。如果企业所追求的是获利能力的提高,则宜采取较短的产品大类,而且其中的项目都是经过慎重挑选的。

产品大类显示出一种强烈趋势,即使管理人员以一种几乎未经计划的方式来增加产品大类。这主要是由下列因素所致:①过多的生产能力将迫使产品大类管理人员设法去开发新产品。②新项目易于被设计出来,因它们只是现有项目的变化而已。③销售人员和经销商往往会迫使产品大类管理人员开发一种更为全面的产品大类,以满足其顾客的需要。④产品大类管理人员能够在特定的产品与市场中,发现新增产品的机会。由于上述原因,往往使得产品大类经理为了达到更高的销售额和利润额而逐渐增加产品大类的项。但是,由于这些新增项目的加入,将会使下列成本增加:设计及工程成本、存货成本、制造转换成本、订单处理成本、运输成本、新产品上市的促销成本。

最后,将会由于某些事件的发生而阻碍产品大类的急速增长。生产能力可能不足,从而致使最高管理人员不准许产品大类进一步扩展。或者管理控制人员对产品的赢利能力提出质问,并对边际效益的提高问题展开研究,从而把很多不赚钱的项目摒除于产品大类之外。这种产品大类逐渐成长与迅速衰退的形式,将继续重复许多次,因而形成了一种波动式的生命周期。

### □ 产品大类延伸决策

任何企业的产品大类都是定位在整个行业所有产品大类内的一个特定范围内。所谓产品大类延伸,也就是将企业现有产品大类加以伸长的行动。它可能是为了要开拓新的顾客群市场,也可能是因为顾客需求的改变,还可能是为了使本企业成为经营种类全面的企业。产品大

类延伸与产品大类填充是有区别的。产品大类填充只是在现有范围内增加新项目,在大多数情况下,它是一种战术决策,而产品大类延伸则是一种战略决策。产品延伸决策有三种类型:向下延伸、向上延伸、双向延伸。

### 1. 向下延伸

这是指企业原来生产高档产品,后来决定增加低档产品。企业采取向下延伸决策的主要原因是:①企业发现其高档产品增长缓慢,因此不得不将其产品大类向下延伸;②企业的高档产品受到激烈的竞争,因此不得不用侵入低档产品市场的方式来反击竞争者;③企业当初进入高档产品市场是为了建立其质量形象,然后再向下延伸;④企业增加低档产品是为了填补空隙,不使竞争者有隙可乘。企业在采取向下延伸决策时,会遇到一些风险,诸如:①企业原来生产高档产品,后来增加低档产品,这样就可能使名牌产品的质量形象受到损害,所以,低档产品最好用新的商标,不要用原先高档产品的商标;②企业原来生产高档产品,后来增加低档产品,这样就会刺激生产低档产品的企业,它们可能会向高档产品市场发起反攻;③企业的经销商也可能不愿意经营低档产品,因为经营低档产品所得利润较少。

### 2. 向上延伸

这是指企业原来生产低档产品,后来决定增加高档产品。主要理由是:①高档产品畅销,销售增长较快,利润率高;②企业估计高档产品市场上的竞争者较弱,易于被击败;③企业想使自己成为生产种类全面的企业。采取向上延伸决策,也要冒一定风险,诸如:①可能引起生产高档产品的竞争者进入低档产品市场进行反攻;②未来的顾客可能不相信企业能生产高档产品;③企业的销售代理商和经销商可能没有能力经营高档产品,企业需培训或物色新的销售代理商和经销商。

3. 双向延伸。定位于市场中间范围的企业在占据市场优势之后,可能会决定朝产品大类的上下两个方向延伸。所谓双向延伸,是指企业原来生产中档产品,后来决定同时一面增加高档产品,一面增加低档产品。例如,起初美国鲍默公司在低质量和低价格的电子计算机市场上占支配地位,休莱特—帕卡德公司在高质量和高价格电子计算机市场上占支配地位,后来,得克萨斯仪器公司决定先进入中等质量和中等价格的电子计算机市场,然后决定逐渐增加高档和低档电子计算机,它一方

面推出高档电子计算机,但价格比休莱特—帕卡德的低,另一方面又推出低档电子计算机,但质量比鲍默的好,价格比鲍默的低,以便占领高档和低档电子计算机市场。

### □ 产品大类填充决策

所谓产品大类填充决策,是指企业决定在现有产品大类范围内增加新的产品项目,增加产品组合的深度。企业采取这种决策的主要动机是:①急欲得到更多的利润;②满足其经销商增加一些品种以便增加销售额的需要;③利用平时过剩的生产能力,以提高经济效益;④企图成为产品大类全面的领导者;⑤防止给竞争者造成可乘之机。

如果产品大类的填充做得过分,将会造成人员调配上的困扰与顾客的困惑。企业应尽量使各个项目在顾客心目中是有区别的,每一产品项目应有明显差异。根据韦氏定律(Weber's Law),顾客对相对差异的识别能力比绝对差异强,他们能感觉到纸板 2 长与 3 长的差异,也能感觉到 20 长与 30 长的差异,但却感觉不到 29 长与 30 长的差异。企业必须使其产品大类内各个项目之间的差异能被顾客感觉到。

企业必须审核新提供的项目能否满足某些市场需求,而非只用来弥补内部差额。此外,还须指出,一旦产品大类管理人员决定增加某种价格水平的新项目,企业的工程师们就根据这种价格水平来设计新项目,而不是根据工程师们设计的产品来定价。

### □ 产品大类现代化决策

在某些情况下,虽然产品大类的长度很恰当,但式样却已过时,这时,产品大类就须加以现代化。例如,某企业工作母机的产品大类看起来还是本世纪 20 年代的式样,这样,势必会输给产品大类式样较新的竞争者。

当企业认定其产品大类有现代化的必要时,下一个问题就是这项工作究竟是逐步进行还是即刻进行。逐步进行可使企业先调查顾客与经销商对新式样的感觉再确定整个产品大类是否符合新式样,并且资金耗费较少。但是,逐步现代化的一个主要缺点,就是竞争者对企业的行动看得十分清楚,并且有足够的时间来重新设计它们的产品大类。

### □ 产品大类号召决策

所谓产品大类号召决策,是指企业产品大类管理人员选择具有代表性的一个或几个产品项目作为特别号召,以吸引顾客对该产品大类的注意。有时,管理人员利用产品大类中的低档产品来作为号召品进行促销活动。例如,英国罗斯·莱斯公司曾利用一种售价为49000美元的经济型汽车(与售价高达108000美元的高档汽车成鲜明对照)来吸引人们。只要有顾客进门,就会有销售人员走上前来,利用贬低经济型汽车的方式,来鼓动顾客购买高档汽车。这种方式叫做“钓鱼式推销”。有时,管理人员也用高档产品作为号召品,以提高产品大类的地位。

### □ 产品大类定价决策

制订产品大类中所有产品项目的价格,是产品大类管理人员的主要工作之一。下面我们对两种特殊情况加以讨论:一种是由主要品与附属品所组成的产品大类的定价;一种是副产品的定价。附属产品有两种形式:一种是任选项;一种是受制品。

企业通常都开发产品大类而不是单个产品。管理人员必须决定产品大类中各个相互关联的产品之间的价格梯级。企业规定价格梯级时须考虑到产品大类中各个相互关联的产品之间的成本差异、顾客对这些产品的不同外观的评价以及竞争者的产品价格。如果产品大类中的两个前后连接的产品之间的价格差额小,购买者就会购买更先进的产品,这样就会使企业的利润增加(假设这两种产品的成本差额小于价格差额);反之,如果价格差额大,顾客当然只好购买较差的产品。

许多工商企业除了提供主要品之外,同时还提供某些与主要品密切相关的任选项。例如,消费者去餐馆吃饭,除了点些饭菜(主要品)外,还可能要酒(任选项)。所以,企业须为其任选项定价。企业可以给任选项定高价,使之独立赢利,或者给任选项定低价,把它们作为招徕生意的项目。许多饭馆给酒类定高价,给饭菜定低价,以饭菜收入来抵偿食品和其他经营费用开支,而酒类可以创造利润。还有些饭馆的酒类价格定得低,饭菜价格定得高,以吸引喝酒的人。

受制品是指必须和主要品(如照相机、剃须刀架)一同使用的产品(如胶卷、刀片)。主要品的制造商往往把主要品的价格定得低,把受制品的价格定得高。例如,柯达公司给其照相机定低价,靠卖胶卷赚钱。而

那些不卖胶卷的制造商,为了获得相同的总利润,就必须把它的照相机价格定得较高。

企业在生产加工肉类、石油产品及其他化学制品过程中,往往有副产品。如果副产品没有用,就要花钱处理它们,这样就会影响主要品的定价。因此,制造商必须为这些副产品寻找市场,并且应当接受任何价格,只要能抵偿副产品的储运等费用。这样,制造商就可以降低主要产品的价格,提高其竞争能力。

### □ 产品大类删减决策

一般在下列两种情况下须进行产品大类删减工作:①管理人员发现产品大类中有一些没有希望的产品,这些产品正把整个产品大类的利润拖累下来。②企业面临高度需求,但又没有足够的生产能力来生产这些行情看好的产品项目。这时,企业须审查各个产品的利润边际,集中力量生产高利润边际的项目,并暂时或永久地摒除那些利润边际低或者是亏损的项目。通常企业在需求不足时期会减少其产品大类,而在需求回升时期则增加产品大类。

## 三、品牌决策

品牌决策是企业的整个产品战略的一个固有方面,企业给其产品起适当的名字,正确设计品牌,向政府申请注册品牌,这些活动可以增加产品的价值。

品牌决策包括:

- (1)决定是否给企业的产品起名字,设计牌号,这叫做品牌化决策;
- (2)决定用本企业(制造商)的牌号,还是用经销商的牌号,或者一部分产品用本企业的牌号,另一部分产品用经销商的牌号,这叫做品牌使用者决策;
- (3)决定品牌的质量水平,这叫做品牌质量决策;
- (4)决定企业的所有各种产品使用一个或几个品牌,还是分别使用不同的品牌,这叫做家族品牌决策。

## □ 品牌决策及相关术语

### 1. 品牌

品牌是指打算用来识别一个(或一群)卖主的商品或劳务的名称、术语、记号、象征或设计,或其组合,并打算用来区别一个(或一群)卖主和竞争者。它包括品牌名称、商标、所有品牌名称和所有商标都是品牌或品牌的一部分。

### 2. 品牌名称

品牌名称是指品牌中可以用语言称呼的部分。例如,可口可乐、雪佛莱、爱芳等,都是美国著名的品牌名称。

### 3. 品牌标志

品牌标志是指品牌中可以被认出、但不能用言语称呼的部分,如符号(记号)、设计、与众不同的颜色或印字。

### 4. 商标

企业在政府有关主管部门注册登记以后,就享有使用某个品牌名称和品牌标志的专用权,这个品牌名称和品牌标志受到法律保护,其他任何企业都不得仿效使用。因此,商标实质上是一种法律名词,是指已获得专用权并受法律保护的一个品牌或一个品牌的一部分。

### 5. 品牌化

企业为其产品规定品牌名称、品牌标志,并向政府有关主管部门注册登记的一切业务活动,叫做品牌化。

## □ 品牌化决策

如上所述,企业的市场营销人员首先要决定是否给其产品规定品牌名称。这叫做品牌化决策。

世界各国的大多数产品都规定有品牌。品牌化虽然会使企业增加成本费用,但也可以使卖主得到以下好处:①规定品牌名称可以使卖主易于管理订货;②注册商标可使企业的产品特色得到法律保护,防止别人模仿、抄袭;③品牌化使卖主有可能吸引更多的品牌忠诚者;④品牌化有助于企业细分市场;⑤良好的品牌有助于树立良好的企业形象。

大多数购买者也需要品牌化,因为这是购买者获得商品信息的一个重要来源,因此,品牌化可使购买者得到一些利益,诸如:①购买者通

过品牌可以了解各种产品的质量好坏；②品牌化有助于购买者提高购物效率。例如，超级市场上的商品如果都没有品牌，顾客就要逐个摸、嗅、尝；相反，如果有品牌，顾客只要购买某种牌子的东西就行了。

70年代以来，西方国家的许多制造商对某些消费品和某些药品不规定品牌名称和品牌标志，也不向政府注册登记，实行非品牌化。这种产品叫无品牌产品。所谓无品牌产品是指在超级市场上出售的无品牌、包装简易且价格便宜的普通产品。企业推出无品牌产品的主要目的是节省包装、广告等费用，降低价格，扩大销售。一般来讲，未注册品使用质量较低的原料，而且其包装、广告、标贴的费用都较低。

### □ 品牌使用者决策

制造商决定给其产品规定了品牌之后，下一步还要做品牌使用者决策。在这方面，制造商有三种可供选择的决策，即：①制造商可以决定使用自己的品牌，这种品牌叫做制造商品牌、生产者品牌、全国性品牌；制造商还可以决定将其产品大批量地卖给中间商，中间商再用自己的品牌将货物转卖出去，这种品牌叫做中间商品牌、私人品牌；②制造商还可以决定有些产品用自己的品牌，有些产品用中间商品牌。

制造商品牌一向是工商业舞台的主角。大多数制造商都创立自己的品牌。此外，还有些享有盛誉的制造商将其著名商标租借给别人使用，收取一定的特许使用费（因为注册商标也是一种工业产权）。例如，美国清教徒时装公司在70年代初生产40多种低价服装，但其销售不畅。后来，这家公司决定其生产的牛仔裤类使用卡尔温·克雷因设计师的商标，按其销售额付给卡尔温·克雷因15%的特许使用费。结果，其销售迅速上升，牛仔裤类的税前利润率高达13%。

目前，中间商品牌已经变成品牌竞争的一重要因素。中间商使用自己的私人品牌，会带来一些问题，诸如：①中间商必须花很多钱作广告，大肆宣传其品牌；②中间商必须大批量订货，因而须将大量资金占压在商品库存上，并且须承担一些风险。但是，中间商使用自己的品牌又可带来种种利益，诸如：①可以更好地控制价格，并且可以在某种程度上控制供应商（因为中间商可以用更换供应商来威胁制造商）；②进货成本较低，因而销售价格较低，竞争力较强，可以得到较高利润。因此，有越来越多的中间商特别是大批发商、大零售商都使用自己的品牌。

在现代市场经济条件,制造商品品牌和中间商品品牌之间经常展开激烈竞争,这就是所谓的品牌战。在这种对抗中,中间商有许多优势,诸如:①零售商业的营业面积有限,因此,许多制造商特别是新制造商和小制造商难以用其品牌打入零售市场;②虽然消费者都知道,以私人品牌出售的商品通常都是大制造商的产品,但是,由于中间商特别注意保持其私人品牌的质量,仍能赢得消费者的信任;③中间商品牌的价格通常定得比制造商品品牌低,因此,能迎合许多计较价格高低的顾客,特别是在通货膨胀时期;④大零售商把自己的品牌陈列在商店醒目的地方,而且妥善储备。由于这些原因,制造商品品牌的昔日那种优势正在削弱。有些市场营销评论家预言:中间商品品牌终必击败所有制造商品品牌。

### □ 品牌质量决策

制造商作品牌决策时,还必须决定其品牌的质量水平,以保持其品牌在目标市场上的地位。所谓品牌质量,是指反映产品耐用性、可靠性、精确性等价值属性的一个综合尺度。

制造商首先要决定其品牌的最初质量水平——低质量、一般质量、高质量、优质量。一般来讲,企业的赢利能力、投资收益率会随着品牌质量的提高而提高,但是不会直线上升。优质产品只会使投资收益率少量提高,而低质量品牌却会使企业投资收益率大大降低。因此,企业应当提供高质量品牌。但是,如果所有的竞争者都提供高质量品牌,这种战略就难以奏效。

其次,制造商决定其品牌的最初质量水平(假设是高质量)以后,随着时间的推移,还要决定如何管理其品牌质量。在这个方面,企业有三种可供选择的决策,即:①提高品牌质量,以提高收益和市场占有率;②保持产品质量;③逐步降低产品质量。

近年来,日本、联邦德国等国企业,为了提高其产品的竞争能力,特别注意加强产品的质量。在这种情况下,质量管理不是生产组合的一部分,而是市场营销组合的一个组成部分。

### □ 家族品牌决策

企业如果决定其大部或全部产品都使用自己的品牌名称,还要决定其产品分别使用不同的品牌名称,还是统一使用一个或几个品牌名

称。这就是说,在这个问题上也有若干不同的可供选择的决策。这种家族品牌决策,至少有以下四种。

### 1. 个别品牌名称

即企业决定其各种不同的产品分别是使用不同的品牌名称。企业采取个别品牌名称决策的主要好处是:企业的整个声誉不致受其某种商品的声誉的影响,例如,如果某企业的某种产品失败了,不致给这家企业的脸上抹黑(因为这种产品用自己的品牌名称);某企业原来一向生产某种高档产品,后来推出较低档的产品,如果这种新产品使用自己的品牌名称,这样也不会影响这家企业的名牌产品的声誉。

### 2. 统一品牌名称

即企业决定其所有的产品都统一使用一个品牌名称。例如,美国通用电器公司的所有产品都统一使用“GE”这个品牌名称。企业采取统一品牌名称决策的主要好处是:企业宣传介绍新产品的费用开支较低,如果企业的名声好,其产品必然畅销。

### 3. 各大类产品单独使用不同的品牌名称

西尔斯·罗巴克公司就曾采取这种决策,它所经营的器具类产品、妇女服装类产品、主要家庭设备类产品分别使用不同的品牌名称。这主要是因为:①企业生产或销售许多不同类型的产品,如果都统一使用一个品牌名称,这些不同类型的产品就容易互相混淆。例如,美国斯维夫特公司同时生产火腿和化肥,这是两种截然不同的产品,需要使用不同的品牌名称,以免互相混淆。②有些企业虽然生产或销售同一类型的产品,但是,为了区别不同质量水平的产品,往往也分别使用不同的品牌名称。例如,美国大西洋和太平洋茶叶公司所经营的各种食品,一等品的品牌名称为“安·帕格(Ailn Page)”,二等品的品牌名称为“苏坦娜(Sultana)”,三等品的品牌名称为“伊欧娜(Iona)”。

### 4. 企业名称与个别品牌名称并用

即企业决定其各种不同的产品分别使用不同的品牌名称,而且各种产品的品牌名称前面还冠以企业名称。例如,美国凯洛格公司就采取这种决策,推出“凯洛格米饼”、“凯洛格葡萄干”。企业采取这种决策的主要好处是:在各种不同新产品的品牌名称前冠以企业名称,可以使新产品合法化,能够享受企业的信誉,而各种不同的新产品分别使用不同的品牌名称,又可以使各种不同的新产品各有不同的特色。

## □ 品牌扩展决策

品牌扩展决策是指企业利用其成功品牌名称的声誉来推出改良产品或新产品,包括推出新的包装规格、香味和式样等。例如,美国桂格麦片公司成功地推出桂格超脆麦片之后,又利用这个品牌及其图样特征,推出雪糕、运动衫等新产品,显然,如果不利用桂格超脆麦片这个成功的品牌名称,这些新产品就不能很快地打入市场。制造商采取这种决策,可以节省宣传介绍新产品的费用,使新产品能迅速地、顺利地打入市场。

此外,还有一种品牌扩展,即制造商在其耐用品类的低档中增加一种式样过于简单的产品,以宣传其品牌中各种产品的基价很低。例如,西尔斯·罗巴克公司可以大肆宣传其经营的各种空调器最低价格仅 120 美元;通用汽车公司可以大肆宣传其新雪佛兰汽车售价仅 3400 美元。这些公司可以利用这些“促销品”来招徕顾客,吸引顾客前来购买式样较好的高档产品。

## □ 多品牌决策

所谓多品牌决策,是指企业决定同时经营两种或两种以上互相竞争的品牌。这种决策是宝洁公司首创的。在第二次世界大战以前,该公司的潮水牌洗涤剂畅销;1950 年公司又推出快乐牌洗涤剂。快乐牌虽然抢了潮水牌的一些生意,但是两种品牌的销售总额却大于只经营潮水一个品牌的销售额。现在,宝洁公司生产 8 种不同品牌的洗涤剂。由于宝洁公司这种决策很成功,因此许多制造商步宝洁的后尘,也采取多品牌决策。

制造商采取多品牌决策的主要原因是:①多种不同的品牌只要被零售商店接受,就可占用更大的货架面积,而竞争者所占用的货架面积当然会相应减小;②多种不同的品牌可吸引更多顾客,提高市场占有率。这是因为:一贯忠诚于某一品牌而不去考虑其他品牌的消费者是很少的,大多数消费者都是品牌转换者。发展多种不同的品牌,才能赢得这些品牌转换者;③发展多种不同的品牌有助于在企业内部各个产品部门、产品经理之间开展竞争,提高效率;④发展多种不同的品牌可使企业深入到各个不同的市场部分,占领更大的市场。

在决定是否引进其他品牌时,制造商必须考虑下列问题:是否能为

该品牌建立独特的历史；该独特历史是否可信；该新品牌会夺走本企业其他品牌及竞争者多少销售量；产品开发与促销费用能否从新品牌的销售额中收回来。

需要特别注意的是，在推出多种品牌时，可能每种品牌都只有很小的市场占有率，而没有一个特别获利的。这样，企业的资源就会浪费于许多片面成功的品牌，而不是集中精力用于少数品牌。在这种情况下企业必须放弃较弱的品牌，并严格选择可资推出的新品牌。一个企业的品牌应该能击败竞争者的品牌，而不是自己人互相竞争。

### □ 品牌重新定位决策

某一个品牌在市场上的最初定位即使很好，随着时间推移也必须重新定位。这主要是因为以下情况发生了变化：①竞争者推出一个品牌，把它定位于本企业的品牌旁边，侵占了本企业的品牌的一部分市场定位，使本企业的品牌的市场占有率下降，这种情况要求企业进行品牌重新定位；②有些消费者的偏好发生了变化，他们原来喜欢本企业的品牌，现在喜欢其他企业的品牌，因而市场对本企业的品牌的需求减少，这种市场情况变化也要求企业进行品牌重新定位。

企业如何作品牌重新定位决策呢？试以美国汉姆啤酒为例，用图 4.4 说明之。

假设汉姆公司通过市场营销研究，了解到广大消费者所关心的主要是啤酒的这两种属性：颜色的浓淡；味道的苦与不苦。

图 4.4 中圆圈代表各个偏好群或消费者偏好在市场上的定位；较大的圆圈代表更强烈的偏好；小圆点代表各个企业的各种品牌在市场上的定位（也就是各个企业推出的各种不同的品牌）。

上述信息表明，汉姆公司没有适应任何市场部分的偏好（即不能满足任何市场部分的需要）。要解决这一问题，汉姆公司必须识别最好的偏好群，把自己的品牌的位置定在那里。从图 4.4 可以看出：①汉公司不宜把自己的品牌定位于偏好群 1；②汉姆公司把自己的品牌定位于偏好群 2，这样选择较好，因为这个偏好群较大，而且只有一个竞争者（米勒）；③虽然偏好群 9 较小，但是汉姆公司也有可能把自己的品牌定位在那里；④汉姆公司还可以考虑进行远距离重新定位，把自己的品牌定位于偏好群 3、5、8，或者定位于偏好群 4、6。

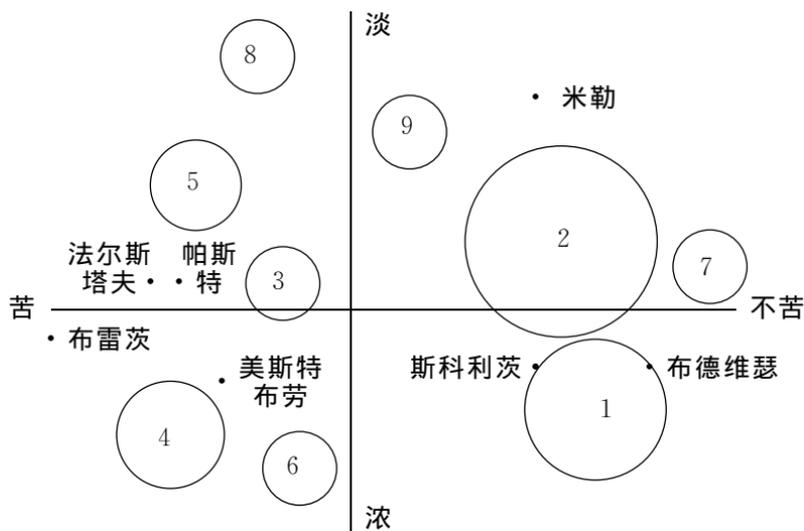


图 4.4 感觉与偏好在啤酒市场上的分布

汉姆公司在识别最好的偏好群，作品牌重新定位决策时，要全面考虑两方面的因素：一方面，要全面考虑把自己的品牌从一个市场部分转移到另一个市场部分的成本费用。一般来讲，重新定位距离越远，其成本费用就越高。汉姆公司把其品牌定位于偏好群 8 所花的钱比定位于偏好群 2 多。另一方面，还要考虑把自己的品牌定在新的位置上所得收入多少。而收入多少又取决于：①这个市场部分或偏好群有多少消费者；②其平均购买率大小；③这个市场部分或偏好群有多少竞争对手；④自己品牌在这个市场部分的销售价格定得多高。

企业必须权衡多种重新定位的收入和费用，然后决定如何作品牌重新定位决策。

## 四、包装与包装策略

### □ 由于包装不善带来的损失

据各方面的初步调查和计算,我国由于包装技术落后,包装工业不发达,忽视包装在经济工作中的作用,带来的经济损失每年达百亿元。

根据外贸、商品检验和保险等部门提供的资料,我国出口商品由于包装技术落后,在装卸贮运中造成破损、漏渗、霉变、虫害、失窃以及消费品不能进入超级市场,影响收汇 10%。仅 1990 年就有 196.2 亿美元的出口商品因包装不善而减少收汇近 20 亿美元,折合人民币近 54 亿元。

1990 年,商业部门因包装不善,造成的经济损失是十分惊人的。

出口鲜蛋。由于没有采用防震包装,破损率高达 8.5%;

鲜果。损伤及腐败率高达 50—70%;

鲜肉。由于无包装,污染率为 10%;

糕点、糖、酒等食品和饮料。由于无包装和包装中存在问题,每年损失约 3 亿元;

自行车、缝纫机及其他商品。损失近 10%;

陶瓷、玻璃。因包装不善,破损率达 20%;

化肥的破袋率达 8%;

粮食。由于麻袋和布袋包装不防潮、不防虫、装卸运输中易造成撒漏,损失也很严重;

医药、电子、仪器仪表、建筑材料等方面的商品、产品,由于包装不善而造成的经济损失也是十分惊人的。

### □ 产品包装的作用

产品包装有两层含义。一是指产品的容器和外部包扎,即包装材料;二是指包装产品的操作过程,即包装方法。在实际工作中,二者往往难以分开,故统称为产品包装。

产品包装是为保护产品数量与质量的完整性而必需的一道工序。由于产品的包装直接影响到产品的价值与销路,因而对绝大多数的产品来说,包装是产品运输、储存、销售不可缺少的必要条件。

随着社会主义商品经济的发展,包装已成为商品生产的不可缺少的组成部分,在促进产品销售方面起着重要作用。

#### 1. 保护产品

产品在从出厂到用户的整个流通过程中,都必须进行运输和储存,即使到了用户手中,从开始使用到使用完毕,也还有存放的问题。产品在运输中会遇到震动、挤压、碰撞、冲击以及风吹、日晒、雨淋等损害;在贮存时也会受到温度、湿度和虫蛀、鼠咬、尘埃损害和污染。合理的包装就能保护产品在流通过程中不受自然环境和外力的影响,从而保护产品的使用价值,使产品实体不致损坏、散失、变质和变形。

#### 2. 提高产品储运效率

包装对小件产品起着集中的作用。包装袋或包装纸上有有关产品的鲜明标记,便于装卸、搬运和堆码,利于简化产品的交接手续,从而使工作效率明显地提高。外包装的体积、长宽高尺寸、重量与运输工具的标重、容积相匹配,对于提高运输工具利用率、以及节约动力和运费,都具有重要的意义。

#### 3. 便于使用

适当的包装还可以起到便于使用和指导消费的作用。包装上的使用说明、注意事项等,对消费者或用户使用、保养、保存产品,具有重要的指导意义。

#### 4. 促进产品销售

产品包装还具有识别和促销的作用。产品包装后,可与同类竞争产品相区别。精美的包装,不易被仿制、假冒、伪造,有利于保持企业的信誉。在产品陈列时,包装是“无声的推销员”。良好的包装,往往能为广大消费者或用户所瞩目,从而激发其购买欲望,成为产品推销的一种主要工具和有力的竞争手段。包装还能收到广告宣传的效果。有时,同种产品的质量可能不相上下,这样,包装就往往会成为消费者或用户选购产品的主要考虑因素。由于包装的改进,可以使一项旧产品给人带来一种新的印象。由此可见,包装能够有效地帮助产品上市行销,维持或扩大市场占有率。实现产品包装化,有利于提高产品质量,丰富产品品种,

还可方便销售,有助于推广自动售货和自我服务售货。

### 5. 促进企业收入的增加

优良、精美的包装,不仅可以使好的产品与好的包装相得益彰,避免“一等产品,二等包装,三等价格”的现象,而且,还能够抬高产品的身价,使消费者或用户愿意出较高的价格购买。从而使企业增加销售收入。此外,包装产品的存货控制,也比较简单易行。实现产品包装化,还可使产品损耗率降低,提高运输、储存、销售各环节的劳动效率。这些都可使企业增加利润。例如,苏州檀香扇,小巧玲珑,华美精致,香气馥郁,驰名中外。但原来的包装比较平淡,没有特色。现在改成锦盒包装,古色古香,具有一定的民族特色,有的加配红木或有机玻璃插座,成为较好的工艺品,受到国外客户和旅游者的欢迎,为国家多创了外汇。苏州湖笔厂生产的湖笔改用纸盒包装,将超品玉兰芯等十个产品品种改成一支或两支装,并且装在造型新颖、美观精致的锦缎盒里,结果售价比原来提高了27%。扬州玩具厂生产的熊猫玩具,过去包装简陋粗糙,每12只装一箱,被称为“赤膊商品”,卖不到好价,打不开销路,后来改变装潢,在熊猫颈部套上金色电化锌项链,并挂上一块金属铝牌,用单只彩印开窗纸盒包装,盒面用中国特色的竹子图案,通过天窗可见图案。结果销路大开,每年多收外汇几十万美元。扬州桅灯厂生产的铁锚牌桅灯,过去由于采用牛皮纸包装,不便于国外市场展销、选购,每届交易会也只能成交几千打。现在采用国际市场流行的新包装,通过烘道用聚乙烯收缩薄膜将商品紧紧包住,外用汽泡衬垫,既清洁、美观,又防震、防潮,适应国外市场销售。广州秋季交易会上成交53000打,提高售价2%—5%,收汇73万多美元。

### □ 产品包装的分类

产品包装按不同特征可分以下几类:

(1)按照包装在流通中的作用,可分为运输包装和销售包装。运输包装又可称为工业包装,是以保护产品,提高运输效率为主要目的的包装。销售包装又称商业包装,它是以促进产品销售为主要目的的包装。在流通过程中,产品越接近消费者,就越要求包装具有促进销售的效用。因此要求包装外形美观,并有必要的装潢、画面、文字说明等。

(2)按照产品包装的结构,可分为件装、内装和外装。件装(个装)是

在每一个产品上所做的包装；外装是包装产品的外部包装，如箱装、袋装、桶装等；内装是介于外装和件装之间的包装，用于防止水分、湿气和日光的侵入，并防止同一外装的产品相互摩擦、碰撞而可能受到的破坏。但是，这种划分也不是绝对的，有时件装和内装则混合使用。

(3)按照包装器材的类别，可分为纸和纸制品包装、塑料制品包装、木包装、金属包装、玻璃包装、陶瓷包装、草编包装及棉纺制品包装等。

(4)按照包装技术或方法，可分为防水包装、防潮包装、防锈包装、缓冲包装、防虫包装、防鼠包装、通风包装、压缩包装、真空包装及耐寒包装等。

(5)按照产品的类别，可分为金属产品、化工产品、机电设备、配件、电工材料的包装等，或分为一般产品、危险产品、长大超重和精密产品包装等。

(6)按产品的销地，可分为出口包装和国内包装。

## □ 包装的设计

产品包装的设计应符合下列原则：

(1)造型美观大方，图案生动形象，不落俗套，避免模仿、雷同。尽量采用新材料、新图案、新形状，引人注目。

(2)包装应与商品的价值或质量水平相配合。贵重商品和艺术品、化妆品包装要烘托出商品的高雅和艺术性。

(3)包装要能显示商品的特点或风格。对于以外形和色彩表现其特点或风格的商品，如服装、装饰品、食物等，应考虑采用透明包装或在包装上附印彩色图片。

(4)包装的造型和结构应考虑销售、使用、保管和携带的方便。容易开启的包装结构便于密闭式包装商品的使用；喷射式包装适合于液体、粉末、胶状商品。包装的大小直接影响商品使用时的方便程度，在便于使用的前提下还要考虑贮存、陈列、携带的方便。

(5)包装上的文字应能增加顾客的信任感并指导消费。产品的性能、使用方法和效果常常不能直观显示，需要用文字来表达。包装上文字的设计应根据顾客心理突出重点。如食品包装上应说明用料、食用方法；药物类商品应说明成分、功效、用量、禁忌以及是否有副作用，直接回答购买者所关心的问题，消除可能存在的疑虑。文字说明必须与商品

性质相一致,有可靠的检验数据或使用效果的证明。虚假不实的文字说明等于欺骗性广告,既损害消费者的利益,也损害企业的声誉。

(6)包装装璜的色彩、图案要符合消费者的心理要求,不与民族习惯、宗教信仰相抵触。同一色彩、图案的含意对不同消费者来说是不一样的。中国人庆祝节日喜欢用红色;而日本人互赠白色毛巾;埃及人喜欢绿色忌用蓝色,以蓝色象征恶;法国人却讨厌墨绿(法西斯军服的颜色),偏爱蓝色。在信奉伊斯兰教的国家和地区忌用猪作装饰图案;欧洲人认为大象呆头呆脑;法国人视孔雀为祸鸟;瑞士人以猫头鹰作为死亡的象征;乌龟的形象在很多地区都代表丑恶,而在日本表示长寿。有些色彩、图案或符号在特定地区有特定的含义,如在捷克斯洛伐克红三角是毒品的标记,在土耳其绿三角是免费样品。不同年龄的消费者也有不同的偏好,老年人喜欢冷色稳重沉着,青年人喜欢暖色,健朗活泼。

### □ 包装决策的程序

包装决策通常分为以下三个步骤:

(1)建立包装观念,确定这种包装的基本形态、目的和基本功能。例如某食品公司的“什锦果酱夹心饼干”,管理部门确定其包装的主要功能有两方面,一是保护产品在流通过程中不破损不变质;其二是显示产品特色,使购买者直观地了解饼干的颜色、形状。以作为包装设计的依据。

(2)决定包装因素。所谓包装因素是指包装的大小、形状、材料、色彩、文字说明以及商标图案等等。包装因素是由包装观念决定的。如上例中夹心饼干的包装,从保护产品的要求而言,应采用具有一定强度的密封包装。从显示产品特色的要求来看,应该采用透明材料,并以较硬的塑料板增加强度,使饼干能保存得更长久而不破碎。值得注意的是包装因素之间要互相协调,例如包装的大小和材料有关,材料和色彩有关。而且决定这些“包装因素”时,也必须和定价、广告等市场营销因素协调一致。如果企业已对某产品作出优质优价的营销决策,则包装的材料、造型、色彩等都要与之配合。

(3)包装设计出来以后要经过试验,以考察包装是否能满足各方面的要求,在正式采用前作出改进。包装试验分如下4种:

①工程试验。检验包装在正常的运输、贮存、携带等情况下的适用

性。如磨损程度、变形程度、密封性能、褪色程度等等。

②视觉试验。确定包装的色彩、图案、是否调和悦目,造型是否新颖,包装上的文字说明是否简明易读。

③经销商测试。为了扩大盈利,经销商常会希望包装引人注目并能确实保护产品,避免各种损害、污染带来的困难。

④消费者测试。用来了解包装是否能被消费者认可,并根据消费者意见及时对包装加以改进。

## □ 包装的策略

常见的产品包装策略,大致有如下几种:

### 1. 类似包装策略(又称产品种类包装策略)

是指企业将其所生产的各种不同产品,在包装外形上采用相同的图案、近似的色彩及其它共存的特征,使消费者或用户极易联想到这是同一家企业生产的产品。

类似包装策略的优点是:

(1)可以壮大企业声势,扩大企业影响,特别是新产品初次上市时,可以用企业的信誉消除用户对新产品的不信任感,使产品尽快打开销路。

(2)可以节省包装设计费用。

(3)有利于介绍新产品。

但是,类似包装策略只适用于同一质量水平的产品。如果质量相差过于悬殊,再使用这一包装策略就会增加低档产品的包装费用,或使优质产品蒙受不利的影响,故要区别对待。

### 2. 等级包装策略

是指企业将产品分成若干等级,对高档优质产品采用优质包装,一般产品则采用普通包装,使包装产品的价值和质量相称,表里一致,等级分明,以方便购买力不同的消费者或用户选购。

### 3. 双重用途包装策略

是指企业在进行产品包装时,要注意即使原包装的产品用完后,空的包装容器还可以作其它用途。例如,果酱、酱菜采用杯形包装,空的包装瓶可以作旅行杯;糖果包装盒还可以用作文具盒,等等。这种包装策略一方面可以引起用户的购买兴趣,另一方面还能使刻有商标的容器

发挥广告宣传作用,吸引用户重复购买。但是,这类包装成本一般较高,实际上包装已成为一种产品。

#### 4. 配套包装策略

是指使用时将有关联的多种产品纳入一个包装容器内,同时出售。这种包装策略的好处是:便于用户购买,也有利于新产品推销,如将新产品与其它旧产品放在一起出售,可以使用户在不知不觉中接受新观念、新设计,从而习惯于新产品的使用。如:化妆品盒内同时装入几种化妆品。

#### 5. 附赠品包装策略

这是目前国外市场上比较流行的包装策略。如儿童市场上玩具、糖果等商品附赠连环画、认字图;化妆品包装中附有赠券,积累到一定数量,可以得到不同的赠品。

#### 6. 改变包装策略

商品包装上的改变,正如产品本身的改进一样,对于扩展销路同样具有重要的意义。当企业的某种产品在同类产品中质量相近而销路不畅时,就应注意改进这种包装设计。如果一种产品的包装已采用较长时间,也应考虑推陈出新,变换花样。当然,这种通过改变包装办法来达到扩大销路目的的策略是有条件的。即产品的内在质量必须达到使用要求。如果不具备这个条件,产品的内在质量不好,那么,即使在包装上作了显著的改进也无助于销售的增加。

### □ 产品包装的基本要求

在进行产品包装时,必须遵循如下原则:

#### 1. 保护产品的原则

产品包装首先要保证产品质量,保持产品数量。要根据产品的不同性质和特点,如:固态、液态、笨重、易燃、易碎、贵重、精密等,选用包装材料 and 包装技术。包装材料、包装强度、包装方法等必须适合产品的物理、化学、生物性能,保证产品不损坏、不变质、不变形、不渗漏等。

#### 2. 便于使用的原则

为了方便用户和满足购买者的不同需要,包装的容量和形状应当多种多样。例如包装的容量要考虑到贮存、陈列、携带和使用的方便。在保证包装封口严密的条件下,要求容易开启,为适应消费者的不同需

要,可以采用单件包装、多件包装和配套包装。此外,还要注意尽量采用可供重复使用和再生的包装器材,以便于处理废弃包装和充分利用包装材料。

### 3. 便于运输保管与陈列的原则

销售包装一般要排列组合成中包装和运输包装,才能适应运输和贮存的需要。因此,销售包装的造型结构、尺寸大小,应同运输包装的要求相吻合,以便运输和储存。在保证产品安全的前提下,尽可能缩小销售包装的体积,以利于节省包装材料和运输、储存费用。

产品零售前,一般都陈列在货架上,成千上万的产品,通过堆叠、悬挂、摆放等方式,形成了一个琳琅满目的产品海洋。销售包装的造型结构,既要便于陈列摆放,又要便于用户识别和选购,如采用透明包装和“开窗”包装等。

### 4. 美观大方的原则

产品包装的好坏,既可反映一个企业的管理水平,又是企业管理人员的文化水平、艺术修养、科学文明的一个重要标志。销售包装具有美化产品、宣传产品的作用。因此,包装造型要美观大方、图案生动形象,不落俗套,不搞模仿、类同,尽量采用新材料、新图案、新形状,看后使人得到一种美的享受。

## □ 罗林洛克啤酒的包装策略

随着竞争的加剧和消费的下降,美国的啤酒行业变得越来越残酷。像安豪斯·布希公司和米勒公司这样的啤酒业巨人正在占据越来越大的市场份额,把一些小的地区性啤酒商排挤出了市场。

出产于宾夕法尼亚州西部小镇的罗林洛克啤酒在八十年代后期勇敢地进行了反击。营销专家约翰·夏佩尔通过他神奇的经营活动使罗林洛克啤酒摆脱了困境,走上了飞速发展之路。而在夏佩尔的营销策略中,包装策略则发挥了关键性的作用。

包装在重新树立罗林洛克啤酒的形象时,扮演了重要角色。夏佩尔为了克服广告预算的不足,决定让包装发挥更大的作用。他解释道:“我们不得不把包装变成牌子的广告。”

该公司为罗林洛克啤酒设计了一种绿色长颈瓶,并漆上显眼的艺术装饰,使包装在众多啤酒中很引人注目。夏佩尔说:“有些人以为瓶子

是手绘的,它跟别的牌子都不一样,独特而有趣。人们愿意把它摆在桌子上。”事实上,许多消费者坚持装在这种瓶子里的啤酒更好喝。

公司也重新设计了啤酒的包装箱。“我们想突出它的绿色长颈瓶,与罗林洛克啤酒是用山区泉水酿制的这个事实。”夏佩尔解释道:“包装上印有放在山泉里的这些绿瓶子。照片的质量很高,色彩鲜艳、图像清晰。消费者很容易从 30 英尺外认出罗林洛克啤酒。”

夏佩尔很喜欢用魅力这个词来形容罗林洛克啤酒的新形象。“魅力,这意味着什么呢?我们认为瓶子和包装造成了这种讨人喜欢的感觉。看上去它不象大众化的产品,有一种高贵的品质。而且这种形象在很大程度上也适合啤酒本身。罗林洛克啤酒出品于宾州西部的小镇。它只有一个酿造厂,一个水源。这和安豪斯·布希啤酒或库尔斯啤酒完全不同,我们知道,并非所有的库尔斯啤酒都是在科罗拉多州的峡谷中酿造的。”

包装对增加罗林洛克啤酒的销量有多大作用呢?夏佩尔说:“极为重要。那个绿瓶子是确立我们竞争优势的关键。”

## 五、新产品的市场试销

新产品在经过可行性分析,开行开发构思并根据优选的产品方案制造出了一批产品样品之后,就进入了开发的最后阶段——商品化(或称市场化)开发阶段。这一阶段又可分为新产品市场试销和新产品的商品化(市场化)两个步骤,其共同特点就是新产品被推向市场,直接与消费者见面,实际检验其效果,以便最后决定是发展还是放弃。

试销(又称市场试验)是许多新产品在开发过程中达到商品化以前都需要经过的一个阶段。但这决不是一项例行事务,而是需要进行专门的决策,认真解决是否需要试销,在何处试销,采用什么样的试销技术,如何组织和控制试销等重大问题的工作。

### 1. 试销与否的决策

若干年前,一家美国制药公司研究出一种将抗酸剂与镇痛剂特点结合起来的抗酸镇痛综合剂。在产品试验中,向一组顾客大力宣传服用

这种药剂不需同时喝水的特点,从而发现他们中的绝大多数人都从几种竞争产品中选用这种新产品。于是公司在大规模广告的支持下在一定数量的试销市场上推出该产品。宣传影响分析表明,广告吸引了可观数量的消费者。但是销售量却出乎意料地低,以致于公司在数月内不得不放弃这项产品。随后的研究表明,重大的错误在于强调了服用这种产品不需水,因为过去人们服用镇痛药时感到水对于治疗疼痛是必要的。这一例子说明,进行新产品的市场试销至少有如下几个好处:

(1)试销可以保证新产品大规模投放市场时的安全。如在上例中,即使安全通过了产品试验,新产品也难保不在推向市场时遭到失败。

(2)试销给管理人员为新产品拟定的市场营销组合提供了一个“实验室”,以比较不同的市场营销组合方案,选出最优方案。如上例,通过试销发现了产品开发计划中的缺陷——不适当的市场分析。

(3)通过试销可以实际了解消费者类型、态度和与竞争产品比较的结果,由此可以帮助企业修正目标市场,估计销售水平,并为广告和推销方式选择提供参考意见。

(4)试销中可以发现产品的缺陷,以便于及时改进。

但是,试销的缺点也不能忽视。缺点主要有:

(1)试销成功并不意味着以后的市场销售就一定成功。这主要是因为消费者的心理和习惯不易准确估计,竞争情况复杂多变,经济形势难以预料等。

(2)试销的费用和时间占用是可观的。根据美国的资料,对于准备推向全国市场的新产品,花费 25 万美元在两个城市试验市场进行试销,是具有代表性的数目。试销占用的时间有时相当长,可达半年至一年之久。

(3)试销期间给竞争者提供了发现你的计划的机会。竞争对手将会监测你的试验,窃取你的成果,由此迅速发展起他们的新产品或制订出竞争对策。

因此,是否进行试销是一个十分重要的决策,不仅在制订新产品开发计划之时必须将其考虑在内,而且应该通过在前期开发和中期开发过程中对市场和经济形势的不断监测,了解市场的变化,修正这一决策。例如,一家食品公司根据本地饮料缺乏的情况,准备开发一条饮料生产线,并在其开发计划中只有产品试验而没有试销计划。但正当其开

发工作进行之时,一家外地饮料公司打入了本地市场,建立了制造分厂。因此,该食品公司在完成了产品样品的制造工作后不得不增加一项为期两月的市场试销任务,并动用另外一项市场营销组合策略。一般来说,在考虑试销与否时,应当考查四个方面的问题。

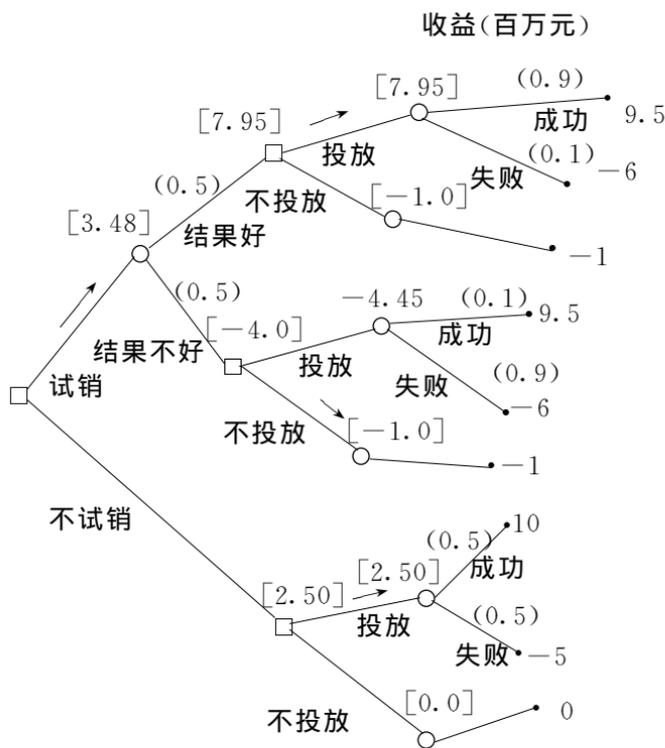


图 4.5 运用决策树作是否试销的决策

(1)企业应当将该产品失败会造成的风险和耗费与成功的盈利能力和目标利润两个方面进行比较。如果风险不大,耗费又低,则无须市场试销即可全面投放市场。

(2)该产品大量进入市场需要相应的管理技术,如果为此的投资远

远超过试销的投资,这将是进行试销的一个很好的理由,因为从试销中可以学习到这些技术并积累经验。

(3)通过试销应利大于弊。

(4)占用销售力量的规模和时间,广告的设计需要,以及如果该产品失败而可能给企业声誉带来的反面影响。

下面举一个运用决策树制定是否试销决策的例子。

假如有一种新产品已完成了中期开发任务。如果不试销,直接投放市场,则成功后可能赢利1000万元。如果产品投放后失败,则可能损失500万元。如试销后投放成功,则可能赢利1050万元。试销费用为100万元。试销成功或失败,试销后投放成功或失败,以及不试销时投放成功或失败的概率见图4.5中圆括号内的数字。图中方块(□)代表决策者的决策点,箭头(→)代表采取的决策方向,圆圈(○)代表决策的期望收益的计算点。右边的一系列数字是各种决策下的收益(如第一个9.5百万元表示进行试销并且结果好然后投放成功的收益为 $10.5 - 1.0 = 9.5$ )。

根据各种决策下的收益和给定概率,可求出各期望收益值,见图中各圆圈上方括号中的数字(如 $-4.45 = 9.5 \times 0.1 + (-6) \times 0.9$ )。决策者总是取期望值大者作为决策进行方向。由此,得到最佳决策——进行试销,并且结果好时就投放,结果不好时就放弃。

通常,对尚无直接替代的产品门类(主要是工业品),市场试销特别重要,因为消费者无从比较,不易认识产品的优越性。如果新产品的定价高于同类竞争产品,或者在包装和摆放方面另辟新径,或者要采用一种新的销售方法,试销将是必要的。有的新产品由于其生产过程的特点,不可能考虑试销,比如汽车制造商为一种新车的小规模试制也必须投入巨大的资金用于调整生产线或建立新车间。在这种情况下,企业就只有依赖更准确的前期试验和市场调查,同时要准备承担更大的风险。

## 2. 试销市场选择

一经决定要对某项产品进行试销,就必须仔细地设计试销条件,使所选择的试销市场在广告、分销、竞争和产品使用等方面与市场的条件尽可能接近。实际上,许多企业往往先拟定自己的全面投放阶段所需的营销计划,包括广告、销售力量组成、分销机构等,然后按缩小的规模来设计试销计划。

首先,要寻找在人口上能代表国家市场甚至代表地区市场的试验城市,这通常是指考虑生活水平、购买能力、人口规模、文化状况等因素。其次,消费习惯等心理因素应得到考虑。比如,以美国为例,《华尔街日报》说:“市场销售者发现,居住在沿海城市的人们,对新产品往往都能迅速接受。但居住在中西部的人们似乎对大多数新产品都拒绝接受。因此,研究者们说,既非沿海城市,又非中西部城市的中间城市就被认为是理想的试验市场。”

关于试验市场的规模,很重要的是保证零售商和批发商的数目能代表市场总体。由于市场营销技能的熟练程度在不同类型的商店之间有很大的差异,所以这一点特别重要。确定零售商店数量的公式如下:

$$n = \frac{\left(\frac{ts}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{ts}{d}\right)^2}$$

式中:

$n$ ——所需试销零售商店数;

$t$ ——由事先选定的对试销结果的信任程度所确定的值。对 68% 的信任度  $t=1.00$ ; 对 90% 的信任度  $t=1.65$ ; 对 95% 的信任度  $t=1.96$ ;

$d$ ——以一类似产品的平均销售量为基础确定的误差界限;

$s$ ——上述类似产品的平均销售量的标准偏差;

$N$ ——试销城市中的商店总数。

例如:克利斯玩具公司在估价一种有政治色彩的成人游戏机“标准弹劾游戏机”时,发现在两年前成人游戏机销售中,全部商店的平均销售量为 4.3,标准偏差为 2.24。出售该新产品的商店将有 204 个,克利斯的管理部门要求那些被选中的试销商店有 95% 的销售把握,10% 的误差。由此可知  $t=1.96$ ,  $s=2.24$ ,  $d=4.3 \times 0.1=0.43$ , 则:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96 \times 2.24}{0.43}\right)^2}{1 + \frac{1}{204}\left(\frac{1.96 \times 2.24}{0.43}\right)^2} = 69$$

即:需要选择 69 个代表不同类型的商店。

### 3. 试销技术

推销中使用的一些技术可用于试销,如人员推销、中间商培训、展

销等。与此同时,还有一些专门用于试销的技术,如:

(1)小规模试销。小规模试销产品所涉及的地域较小,主要依靠仔细选定的一些零售商。采用这种方法的公司通常从外面雇请一个研究机构,这种机构为了研究的目的同一批零售商店订有“租用”货架的合同。该方法的优点是能够较快地估计出未来销售量,降低试销费用,且保密程度高。当企业要推出一个确有变革的产品,特别是当这个企业又小又不知名时,零售商会因为怕卷入风险而拒绝新产品,这时小规模试销就为这种企业提供了有效的方法。

(2)样品赠送。向选定的目标消费者赠送样品,然后进行跟踪采访,或要求他们寄回意见表。不过,现在很多公司已不是简单地赠送,而是通过一个“模拟市场”来赠送。方法是:向这些目标消费者播放现有产品和新产品的电视广告,然后带他们进入一个模拟商店,给他们购买商品的钱,让他们自由选购试销产品或竞争产品。如果他们没买试销产品,则可将试销产品作为样品赠送。随后就作跟踪采访,主要了解消费者对商品的评分,满意程度和再购意向。该方法的优点是预测效果好,能快速得到结果,保密程度高,试验各种营销组合方案的耗费不多。但其主要弱点是它预测重购行为要依靠试用后的反馈意向。而研究表明,这些意向并不十分可靠。

(3)统计模型。一些公司应用统计模型来分析试销的结果。例如,运用多次回归分析法来寻找解释变量(如顾客意识、试销费用)与因变量(如试用率、再购率、市场份额)之间的数量关系。通常回归分析模型多用于象产品系列扩充这类连续性革新产品。如果公司建立起了一个用于系列产品销售的数学模型,这对后续产品的试销是大有好处的,因为通过试销的数据可以用模型反映出试销的结果,这样试销就能尽可能早地停下来。

#### 4. 新产品试销过程的控制

试销是一项费用昂贵、占用时间长的工作。要想减少成本、尽快结束试销,没有一个良好的试销控制系统是不可能的。这一控制系统应当拥有一个有效的市场信息子系统和一个营销参谋机构,这样才能正常运转。

控制是指管理人员采取必要的措施,逐渐地把实验结果引向所期望的方向,为作新产品投放的决策提供依据。为此所需的控制过程和具体方法如图 4.6。

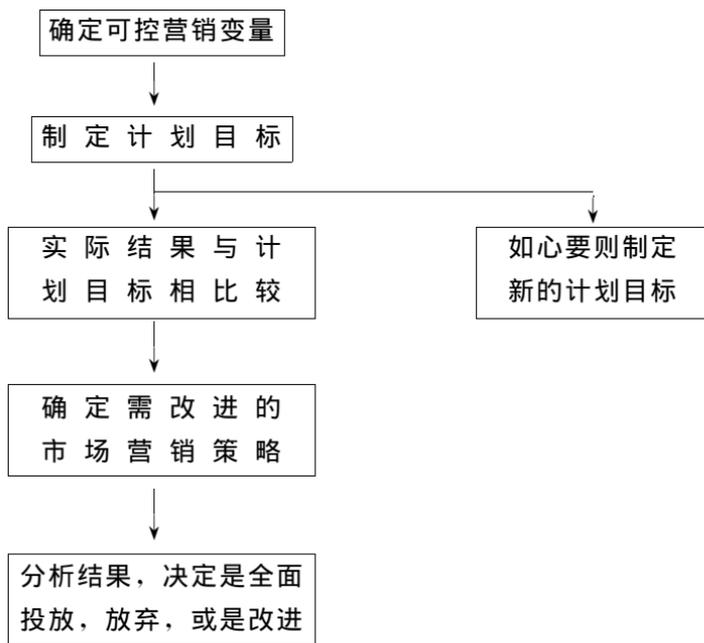


图 4.6 新产品试销控制过程

根据这一程序,营销管理人员的任务是:

(1)确定可控营销变量。如营销费用、分销网密度、促销强度、人员能力、消费者感知程度等变量都是企业可控制的因素。除此之外,对竞争活动等因素也应制定出监测方案。

(2)制定计划目标(执行标准)。针对若干个可以量化表示的项目制定出期望达到的目标数字。根据计划中的试销期限,分出几个期间。在新产品介绍期这一关键阶段,监测的期间应当短些,每月或每季进行一次。例如,新产品投入市场后三个月内达到3%的市场份额,半年内达到8%的市场份额。然后,根据这些计划目标,拟定出具体的市场营销方案。

(3)计划目标与实际结果的定量比较。包括市场营销管理的主要领域在两个计划期间应达到的目标和实际的执行结果,并列出了各领域管理人员所作出的改进策略。这也就是控制系统怎样运行的一个例子。表 4.3 则详细说明了这一过程。

表 4.3 试销控制过程

半年目标	三个月			六个月		
	计划目标	实际结果	改进策略	计划目标	实际结果	改进策略
1. 市场份额达到 8%	3%	2%	把广告费用增加至销售额的 5%	8%	6%	高的感知度而低的市场份额可能说明产品性能差,设法改进产品设计。
2. 零售分销密度达到 20%	12%	10%	增大零售增值,广泛分销,与批发商多订合同。	20%	15%	可能是产品在零售店内未受重视,继续改进与零售商的关系
3. 目标市场感知程度达到 50%	30%	25%	改进广告对目标市场的吸引力。	50%	60%	继续强调广告的感知度,并加强产品的使用说明。
4. 使营销成本不超过销售额的 50%	60%	60%	在增加广告开支和增大零售增值的同时,尽力接近成本控制目标。	50%	60%	找出营销费用高的项目,制定提高效益紧缩营销开支的控制计划。

各项执行标准之间是关系密切的,往往需要经过综合分析才能找到改进的途径。例如,对于在前三个月中市场份额低的原因,可以解释为分销水平低和消费者对产品的感知度不够。还应注意到,在市场营销计划中某一项的改变,可能对市场营销组合内各变量都产生正面影响。比如加强广告宣传时,可能导致更密集的分销网,刺激消费者更多地重复购买,支持较高的定价等。

(4)制定改进策略。管理人员要随时根据试销情况,发现问题,制定出改进营销方法的策略。这就需要他们具有良好的市场调查研究能力,善于收集市场信息,分析和处理各种情报资料,找出关键问题并提出改进措施。关于市场调研的内容和技术,将在后面用专门的一讲加以研究。

(5)修正计划目标。因为经营环境总是在不断地变化,所以计划目标(执行标准)不能是刻板的。这样,控制系统的管理人员就不仅要按照预期目标衡量和评价实际执行情况,还必须通过正确地修正执行标准,以适应经营环境的变化。

(6)在规定的下一期内重复测定实际结果并与计划目标相比较。即在完成了一阶段(如头三个月)的试销任务后,进入下一试销阶段,运用经过修正的市场营销策略和计划目标,直至达到计划的试销期末,或者得到预期的结果从而提前结束试销。

(7)决定新产品的命运。根据试销的结果,新产品的命运可以是进入商品化阶段,或是被放弃,或是进一步改进。

试销结果良好,关键数字喜人,则应立即进入商品化阶段。若某些结果仍存在较大问题,但已能制定出强有力的改进措施,则也可考虑使其进入商品化阶段。

试销结果不佳,经过改进后、对营销作了努力仍不奏效,则可以考虑是否放弃。对许多公司来说,这是一个不易作出的决策,因为在长时期的开发研究过程中已有感情上的价值。但是,想到不良产品给整个公司带来损失,就不得不抛开感情的束缚。

进一步改进新产品是大多数企业乐意接受的方法,但须在试销中确认是产品设计上的毛病,还是市场营销策略中的问题,或是市场情况的变化呢?这样才能对症下药。例如,潘佩尔斯牌尿布在最初的市场试验中完全失败了,因为它的价格太贵了,每张 10 美分,比买一张布质尿布加上洗的费用还高。经过加快组装作业线,简化包装,使用廉价原料,公司逐渐把价格降到了 6 美分。随着价格的下降,接连的几次试验都显示出了一个更大的潜在市场。截止第四次试验,证明价格是合理的。潘佩尔斯起飞了。

为了保证完成控制试销的任务,管理人员必须集中力量抓住重点。哪些是控制的重点呢?一般认为有下列几点:

(1)新产品宣传的效果。新产品试销过程中,大量的广告宣传是必不可少的,其它的促销方式如人员推销(主要用于工业品)、展销、邮件等也可同时应用。管理人员的任务是要注意检查这些促销宣传的效果,以便发现问题,及时修改市场营销策略。这项工作要由有经验的市场调查人员来做。

(2)试销成本。在试销期间,由于小批量样品生产而无法利用规模经济所带来的损失和大量的市场调研、广告宣传费用,产品利润通常都是负值。要尽快摆脱这种状况,扩大销售量是主要的办法,但控制成本也是不容忽视的方面。经验表明,完成一次市场试验所花费费用的分摊情况大体是:市场调研占45%,生产占15%,包装设计占6%,广告和促销占30%,分销占4%。这些数字是北美试销消费品的平均数字。如果是工业品,研究和广告所占百分比要低一些。

(3)试销的执行标准。执行标准(计划目标)的制定要根据目标市场的状况和企业自身的营销能力。如市场份额标准要考虑到目标市场的销售潜力和竞争的变化,营销费用标准要考虑产品的制造、分销渠道、与中间商的关系、广告媒体的有效性等多种因素。除了标准要量化的要求之外,还要求它合理。例如,新产品的销售达到预期的增长率,该产品被认为是成功的。可是,如果这一增长标准低于同时期的行业增长率,那这个标准并不合理,还意味着产品或产品组合并不成功。

(4)时间。控制试销时间,使其尽可能地短,是新产品成功的一个关键。因为:①产品寿命周期正在缩短;②竞争的压力。产品寿命周期的缩短是由于消费者无止境地需求新产品引起的,它迫使制造厂商连续不断地推出新产品,加强相互间的竞争。竞争的压力是由于竞争对手将在试销期间学习到这种新产品,或制定出营销对策,对抗新产品。正由于这些原因,有的企业把力量集中于产品概念试验和使用试验,并模拟计算出销售预测值,越过试销阶段而直接进行商品化。但是,如果市场试验时间过短,全面的销售战略可能就会建立在不准确、不完整、没有说服力的数据基础上。我们并不要求试销的每一项工作都在几天之内结束。我们所能尽力的是计划制定、人员安排、产品生产、广告设计、信息收集和分析以及决策制定等项管理工作,使这些工作都能尽快地完成,就会争取到大量的时间。为此,应用网络技术(如CPM法)的必要性应属考虑之列。

### 5. 试销结果的相对价值

根据过去的经验,即使进行了广泛的试销,所获得的试销结果也常常既不准确也没有多少用处,或者根据试销结果所进行的产品全面投放工作并没有获得商业上的成功。为此,在评价和运用试销得出的结果时,必须考虑可能已经对试销产生了影响的若干因素及其广泛的变化,才不致于得出错误的结论。这些因素有:

(1)能影响消费者态度的经营活动的一般水平。如对资本投资的兴趣和跃跃欲试的劲头,这一因素显然将影响对新产品的评价。

(2)竞争产品的类型和数量,竞争程度,竞争者市场营销战略的有效性。

(3)现有的分销渠道。

(4)该新产品的独创性和吸引力,样品的包装、价格和促销。

主要考虑这些因素在试销期间的与以后时期有什么变化,哪些属于短时的干扰因素,竞争者是否有过有意的干扰活动。例如,企业在其经营活动水平较低时,对自己的一种新产品的估价往往低于在正常的经营活动时的估价。

所以,不能把试销结果视为绝对正确的东西,它只是相对的,在一定条件下有效(当然这些条件应受到控制,使其尽量接近于全面市场的条件)。这里,有两个试销结果是必须注意:销售预测值和消费者态度。

新产品的销售预测值多是通过试销获得,它的局限性很大。例如,一家公司要判断一种新消费品的可接受度时,它将不得不求助于批发商,而批发商又要从零售商处获得意见。由于实行着各种不同的存货清单规格,查帐时经常会发生混乱,就使得这些反馈信息很不及时,很不完整。公司如果采用自己对批发商的销售量估计销售预测值,则很可能估计过高,因为这种“销量”只反映了批发和零售商库存的累计数。

估计消费者的态度可以说是最困难的事。他们为什么购买新产品?重购可能性如何?他们对我们的新产品和对竞争对手的产品的评价的真实性如何?这些都很难通过试销时的市场调查准确地找到答案。例如,消费者愿意购买一个公司的新产品,可能并不是由于该产品有多大的优越性,也不是由于试销计划的成功,而是因为公司的实力,如公司拥有优秀的推销系统,信得过的质量和价格等在消费者心目中有良好印象。

# 第五章

# 产品定价决策

哈佛商学院 MBA 教程系列

《市场营销管理》

## 一、企业定价与战略计划

### □ 企业定价与市场营销

企业定价是指企业按照价值规律和供求规律的要求,根据国家的价格政策和规定的作价原则、办法以及市场供求变化情况,制定和调整由企业生产经营的产品或服务价格。企业定价是发展社会主义市场经济的客观要求,也是经济体制改革的必然趋势。它有利于完善企业经营机制,增强企业活力,提高企业市场营销管理水平和经营效益。

市场营销是致力于通过交换过程来满足人类需要和欲望的各种活动。最重要的市场营销活动是产品开发、研究、沟通、分销、定价和服务。既然定价是市场营销的一个重要内容,所以对定价问题应联系到市场营销过程的各个方面,而不应与其它市场营销问题割裂开来。

从另一个角度讲,定价虽然是很重要的问题,但它毕竟仅是市场营销的一个方面,而且它同时也是企业总体计划的一部分。定价计划是市场营销计划的重要组成部分,是企业经营观念在市场上的反映。决策者将经营观念灌输到企业战略计划中去,战略计划又促成或调整企业市场营销计划。于是,便出现了周而复始的计划过程,而最初的推动力则是企业定价政策。可见,企业定价与企业战略计划过程有着密切联系。

### □ 战略计划过程

战略计划是协调企业内部各种活动的总体指导思想 and 基本手段。而战略计划过程则是企业为生存和发展而制定长期总体战略所采取的一系列重大步骤,见图 5.1。在战略计划过程中,需要开展如下工作:

(1) 决定企业的任务,包括概括地阐述市场营销目标、经营观念和企业目标。

(2) 树立企业形象,考虑企业的各种能力。

(3) 评估企业的外部环境。

(4)分析企业可能的机会。

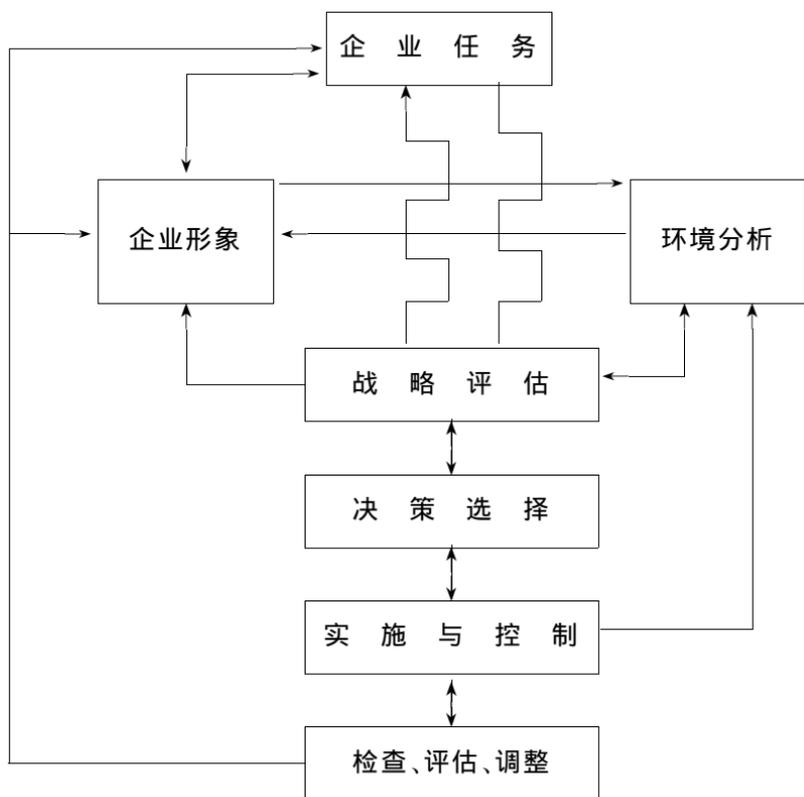


图 5.1 企业战略计划过程

(5)找出与企业任务相一致的可行发展方向。

(6)决定长期目标和整体战略。

(7)制定与长期目标和整体战略相一致的年度目标和短期战略。

(8)根据企业的各种资源实施战略决策。

(9)检查和评估战略决策过程,并对未来结果作出预测。

在战略计划过程中,还存在下面一些管理活动:

(1)确定企业任务。

- (2)发展企业的经营观念。
- (3)确定企业目标。
- (4)制定战略计划。
- (5)制定企业政策。
- (6)建立企业组织机构。
- (7)配备人员。
- (8)建立管理程序。
- (9)提供生产设施。
- (10)筹措资金。
- (11)制定各项标准。
- (12)制定管理方案和经营计划。
- (13)控制信息。
- (14)调动职员积极性。

### 1. 企业任务

明确企业任务是制定市场营销计划的先决条件,它决定了将参与哪个市场、成为何种企业和为哪些顾客服务。企业任务体现了未来的发展方向,同时,它限定了企业寻找可行性市场的范围。企业的任务报告应告诉企业内的每个成员,让他们知道这是什么企业,并把任务分配到各部门。

一般来说,企业的任务应包括:

- (1)保证企业目标的统一性。
- (2)提供激发企业各种能力的方法。
- (3)制定资源分配标准。
- (4)形成企业的良好风气。
- (5)知人善任,重用那些有能力、有主见、能把握企业方向、实现企业目标的人。
- (6)打破机构限制,把任务尽快分配到实际工作中去。
- (7)将企业目标转化为具体指标,以便对成本、时间和工作绩效进行评估和控制。

### 2. 企业竞争局势

根据现有的或者可能得到的各种资源来估计企业的经营能力,并对其进行内部分析,便可确定企业的竞争局势。企业竞争局势描述了可

得到的人力、物力、财力的数量、质量等情况,并估计出企业管理和组织结构的优势和劣势。把以往的成功经验和管理状况与现在的经营能力相对照,便可预见到将来的企业形象。

### 3. 企业大环境与小环境

企业外部环境由各种因素构成,而且这些因素是不可控的,并影响到企业的战略选择。企业外部环境可分为大环境与小环境。企业大环境是企业不能对各种因素直接施加影响使其发生变化的环境,包括经济、政治、社会和技术方面的因素。

市场营销学认为,市场是由那些想买东西又有购买力的人构成的;而且这种人越多,市场规模就越大。这就是说,购买力是构成市场和影响市场规模大小的一个重要因素。而社会购买力又是消费者收入、价格水平、储蓄、信贷等经济因素的函数。企业要想在市场上成功地开展营销活动,就必须在制定战略计划时充分考虑到各种经济因素的影响。这些经济因素包括:

- (1)地区市场、国内市场和国际市场的有效性。
- (2)利率、资本效用、贷款效用、收入、储蓄、支出水平。
- (3)以上经济因素的变化。
- (4)产品需求种类的变化。

社会学认为,人们赖以成长和生活的社会形成人们的基本信仰、价值观和生活准则。人们几乎是不自觉地接受了规定着他们相互之间、与其他人、与自然及与宇宙的关系的世界观。企业是在一定的社会环境下开展营销活动的,其管理人员、员工、所服务的顾客无不受到特定社会环境的影响和制约。因而,企业在制定战略时不能不深入研究各种社会因素对企业经营管理的影响。这些社会因素包括:

- (1)有关婚姻、生活方式、工作、道德、性别角色、生育、民族、教育、污染、能源的态度及价值观念。
- (2)人口变化对国内外政治和社会进程的影响、发展的机会和障碍。

企业制定战略计划,还须考虑各种政治因素的发展变化情况。这些政治因素包括:

- (1)政府有关政策的变动,如反托拉斯法、对外贸易、税收、环境保护、贸易保护及贸易壁垒等。

(2) 政府行政管理的效率。

(3) 各国政府有关贸易壁垒、公平交易、专利保护等政策。

美国西北大学菲利普·科特勒教授曾指出,决定人类命运最引人注意的因素是技术。技术创造出了许多奇迹,也造出了恐怖的魔鬼。每一种新技术都是一种“创造性的毁灭力量”。企业在制定战略时,必须深入研究各种技术因素的发展动向。这些技术因素包括:

(1) 现有技术的状况。

(2) 可行性的新产品或服务技术。

(3) 技术发展对产品领域的冲击。

(4) 社会价值、公共安全、政府准则、法律解释与技术的联系。

企业小环境是在特定竞争条件下,影响企业战略选择的因素。企业小环境的变化经常取决于企业及其竞争对手、顾客、供应商、债权人及政府机构的状况。

竞争状况包括:

(1) 出现新的竞争对手及新的替代产品的可能性。

(2) 现实竞争对手的战略变动。

(3) 竞争对手对企业的竞争重点、竞争能力的反应。

(4) 竞争对手活动预测。

顾客特性包括:

(1) 顾客需求观念。

(2) 正式与非正式的市场调查结果。

(3) 如何满足顾客的现实需求。

(4) 市场营销渠道的可获性。

(5) 市场细分的机会。

供应商和债权人状况包括:

(1) 资源供应、贷款、劳动力和其它生产要素的减少导致成品大幅度增加的可能性。

(2) 现有供应的可靠性。

(3) 供应商和债权人对特殊突然事件的可能反应。

劳动力状况包括:

(1) 一定地域内工人的技术水平。

(2) 附近院校及职业学校培训工人的能力。

(3)工会的合作态度。

#### 4. 企业机会与威胁分析

对预期环境和企业形象的评估,有助于决定企业可能取得优势的市场机会范围。这些机会仅体现了可能的发展方向,在决定企业机会的选择时,必须审查挑选方案。所谓战略选择过程,是指把企业的长期目标和整体战略结合在一起,这将使企业更好地适应外部环境并完成企业任务。

战略选择过程也涉及到适宜的企业机会与长期目标和长期战略相适合的问题。企业机会还要与取得预期目标的各项战略相一致。对每一种机会选择方案进行评估,决定完成企业任务的最佳方案。

评估战略选择需要有一个规范,并以规范为标准对各种选择方案进行比较分析。使用的规范应包括风险性、稳定性、灵活性、效益、增长和多样化,除此之外还应考虑下面的因素:

(1)内部环境中的不稳定因素。

(2)现在的组织结构。

(3)获得各种资源的机会。

(4)竞争优势。

(5)产品的生命周期。

(6)股东、债权人、雇员、顾客、供应商、政府、工会、竞争对手、当地居民及公众的可能反映。

#### 5. 目标和战略

在完成企业任务报告后,必须清晰地制定出企业的总目标,以便选择适当的企业战略和市场营销战略来实现这一目标。决策人可能采用财务目标或在企业中起重要作用的目标作为企业总目标。企业目标还应包括获得一定的市场占有率、达到一定技术革新水平和具有一定的技术优势。

最高管理层必须制定企业的总目标,低层次管理必须制定具体目标以便完成企业的总目标。企业的总目标要扩展到企业各级部门,直到详细的行动方案被制定出来,在每一个管理水平都得到实施。

#### 6. 长期目标

长期目标是较长时间内(比如说5年)计划取得的成果。实现长期目标要考虑效益、竞争状况、生产率、技术优势、劳动力素质的提高等问

题。

要达到效率最大化,每一个目标必须具体、明确,具有可行性、可测量性,并和其他目标相一致。

#### 7. 整体战略

企业的整体战略是综合性的一般行动计划,并根据它去实现企业的长期目标。企业的任务报告已经表明了如何实现企业经营活动的目标,整体战略的目的是在特定的时期指导企业资源的获得和分配。

没有一个整体战略方案能详尽一切战略措施,并长期适用。但是,整体战略提供了以后需要解决的重大问题。如,利用技术革新获得高额利润;紧缩各种开支避免破产;经营多样化,通过获得相关业务收入保持增长。整体战略由战略重点、市场开发战略和产品开发战略构成。

(1)战略重点包括:

①增加产品或服务使用量:

- A. 增加产品型号变化;
- B. 加快产品或服务更新换代;
- C. 开辟其它用途;
- D. 降低价格以增加使用量。

②争取竞争者的顾客:

- A. 强化产品及服务特色;
- B. 增加促销;
- C. 降低价格。

③吸引新用户:

- A. 样品展示和价格诱导;
- B. 价格变动;
- C. 开发新用途。

(2)市场开发战略包括:

①开拓新市场:

- A. 扩大市场范围;
- B. 扩大国内市场;
- C. 扩大国际市场。

②瞄准新的细分市场:

- A. 开发新产品;

B. 使用新的市场营销渠道；

C. 采用新的促销手段。

(3) 产品开发战略包括：

① 开发产品或服务新特性：

A. 改造产品；

B. 变更设计；

C. 扩大功能；

D. 简化功能；

E. 替换部件；

F. 重新安排；

G. 逆转程序。

② 提高质量。

③ 增加产品的式样、型号。

8. 短期目标

短期目标是企业在短期内(比如1年)希望取得的成果。短期目标比长期目标更具体,因为它要帮助企业制定日常经营活动的短期战略。企业短期目标应该在所有的职能部门和组织部门的计划中得到反映。研究开发、财务、市场营销和生产部门必须协调一致才能实现企业的短期目标。

9. 经营战略

根据企业整体战略的基本要求,每一部门需要制定出具体的行动计划。一般来说,企业要为每一个短期目标制定经营战略,它将说明如何完成短期目标,包括产品目标和企业各职能部门的计划目标。企业的预算方案要与部门的经营战略相一致,所以制定经营战略计划时,需要考虑内部战略因素,如市场营销、财务与会计、经营、人事、企业组织等。

(1) 市场营销方面需考虑的因素主要包括：

① 产品线的宽度。

② 搜集市场信息的能力。

③ 现有和预期的市场占有率。

④ 产品或服务组合。

⑤ 现行的和可用的市场营销渠道。

⑥ 销售组织的效率。

- ⑦销售重点(以产品或顾客分)。
- ⑧产品或服务的形象、声誉和质量。
- ⑨市场营销信息的沟通:信息类型与媒体选择。
- ⑩定价战略的选择。
- ⑪开发新产品或服务和市场的能力。
- ⑫售后服务和顾客追踪。
- ⑬现有的和预期的信誉及品牌忠实度。

(2)财务与会计方面需考虑的因素主要包括:

- ①筹集短期和长期资本的能力。
- ②整个企业的资源。
- ③与竞争对手相比资本成本的大小。
- ④税收。
- ⑤企业主和投资商的资本收益率。
- ⑥财务杠杆——负债产权率。
- ⑦进入市场的成本和障碍。
- ⑧计划和预算活动。
- ⑨流动资本。
- ⑩有效的成本控制。

(3)经营方面需考虑的因素主要包括:

- ①原材料、配件的供应。
- ②存货控制。
- ③工厂设施。
- ④合同转包。
- ⑤垂直一体化管理。
- ⑥机械设备。
- ⑦生产技术。
- ⑧经营控制。
- ⑨法律保护。

(4)人事方面需考虑的因素主要包括:

- ①管理方式。
- ②职员素质。
- ③劳资关系。

- ④人事政策。
- ⑤激励制度。
- ⑥招聘计划。
- ⑦技术专长。
- ⑧实践经验。

(5)企业组织方面需考虑的因素主要包括：

- ①组织机构。
- ②形象与威望。
- ③预期目标。
- ④信息沟通。
- ⑤控制系统。
- ⑥企业风气。
- ⑦政策的系统性。
- ⑧最高管理层的经营理念。

企业制定、执行和控制战略计划，必须借助一定的财务指标体系来进行。根据国内外企业经营管理的做法和成功经验，下述财务指标体系对于战略计划和控制非常有用：

(1)资产变现率：

$$\text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

$$\text{净流动资本} = \text{流动资产} - \text{流动负债}$$

$$\text{速兑比率} = \frac{\text{流动资产} - \text{存货资产}}{\text{流动负债}}$$

$$\text{现金对日均进货量的比率} = \frac{\text{现金量}}{\text{年购买量}/360}$$

(2)活动率：

$$\text{存货周转率} = \frac{\text{销售成本}}{\text{存货期末余额}}$$

$$\text{平均收帐期} = \frac{\text{应收款}}{\text{赊销净额}/360}$$

$$\text{资产周转率} = \frac{\text{销售净额}}{\text{资产总额}}$$

(3)杠杆比率：

$$\text{负债比率} = \frac{\text{债务总额}}{\text{资产总额}}$$

$$\text{负债与产权比率} = \frac{\text{总债务额}}{\text{总资产额}}$$

$$\text{固定支出获利倍数} = \frac{\text{税前纯利} + \text{利息费用}}{\text{固定支出}}$$

$$\text{现金流量比率} = \frac{\text{税前纯利} + \text{利息费用} + \text{折旧}}{\text{利息费用} + [\text{营业费用}(1 - \text{税率})]}$$

(4) 获利程度比率：

$$\text{投资收益率} = \frac{\text{税后纯利}}{\text{平均资产总额}}$$

$$\text{经营毛利率} = \frac{\text{经营收入}}{\text{销售净额}}$$

$$\text{普通股权益利益率} = \frac{\text{税后纯利} - \text{特别股利}}{\text{平均普通股权益总额}}$$

$$\text{每股收益} = \frac{\text{税后纯利} - \text{特别股利}}{\text{普通股加权平均流通在外股数}}$$

$$\text{价盈比} = \frac{\text{普通股票的市场价格}}{\text{每股平均收益}}$$

$$\text{股利率} = \frac{\text{每股普通股股利}}{\text{每股市价}}$$

$$\text{股利发放率} = \frac{\text{每股股利}}{\text{每股收益}}$$

#### 10. 战略实施

在制定战略计划阶段涉及到各种资源的获得、分配、组织机构的建立战略实施的必要程序。战略实施阶段则涉及到向各职能部门分配任务及所需资源，也就是把战略贯彻到实际行动中去。战略实施需要考虑下面几个变动因素：责任、人员、机构、技术、收益等。

要想成功地实施企业战略，必须有效地使用各种方法，使各种相关因素协调一致服从企业的活动。它的最大优点是：在战略计划的执行过程中，各种资源的获得和分配与企业的活动相一致，见图 5.2、图 5.3 和图 5.4。



图 5.2 经营战略和产品战略的构成

### 11. 检查与评估

战略的实施必须受到控制以便确定战略目标完成的程度。系统的战略检查需要观察企业环境对企业战略反映的早期现象,还必须找到监督和控制战略实施的方法,以便确保战略计划的准确执行。请记住:只有实现了企业的战略目标企业才是成功的。下面是评价企业战略成功与否的标准:

- (1) 产权收益率。
- (2) 资产收益率。
- (3) 纯利。

- (4)资产增值率。
- (5)生产成本。
- (6)产品增长率。
- (7)股票价格。
- (8)每股收益。
- (9)市场占有率。
- (10)销售增长率。
- (11)顾客满意程度。
- (12)人均销售量。
- (13)人均利润。
- (14)销售利润率。
- (15)职员满意程度。
- (16)价值增值。

### 长期市场营销战略

如果企业规模很大,下一步的战略计划管理将落实到各个分公司或部门,它们分别负责完成企业市场营销总计划的一部分,它们既可以是企业内部实体,如各部门;也可以是企业外部实体,如附属性公司。分公司市场营销计划的任务是执行总公司市场营销战略和长期计划。但在制度和实施战略计划过程中没有单一的方法可以遵循,下面就如何完成这一过程提供一些参考。

1. 分析市场营销环境

在分析了企业及其环境后,应该对企业的市场状况进行分析。首先,我们要根据企业市场营销能力及其障碍来检查企业的优势和劣势,同时,对过去的企业经营成果以及市场营销的优势、劣势进行评价。要特别注意企业的产品线、分销渠道、促销效果,当然还有定价战略。其次,运用市场调查方法解决有关管理决策方面的问题。第三,进行销售和成本研究。最后,预测企业的销量。

运用各种预测方法对企业经济环境进行分析,可预测出企业产品销售量。通过对企业的销售量以及与之相关的收入、成本的分析,可预测出企业的利润水平。在这一点上,预测销售和利润是对企业现成战略执行趋势的评估。可以把企业目标与预测值进行对比,检查是否存在计划缺口。如果计划缺口确实存在,必须考虑对现行战略进行调整。另外,

请参考第六章价格预测部分的内容。



图 5.3 市场营销战略的构成



图 5.4 财务战略的构成

## 2. 评估企业的机会与障碍

在市场营销计划中,评估企业机会和企业障碍涉及到企业情况的分析,包括企业的经济状况、消费者和其它外部环境因素。企业必须寻找特定的市场营销机会,来指导经营计划的制定。企业会发现所希望的竞争优势机会、革新技术和获得新市场的机会。

## 3. 瞄准目标市场

企业机会的评估有助于确定企业的目标市场。在选择企业目标市

场的过程中会受到一些因素的影响,这些因素包括:从企业目标来看细分市场的重要性、成功的潜力以及占领目标市场的能力。由消费者和用户组成的特定目标市场是独特的,例如,老年消费者与青年消费者相比,他们对产品流行式样有不同的要求,也就形成了不同的细分市场。每一个细分市场对企业的市场营销反映不同,所以对所有的细分市场不能总是用一种方法。每一个重要的细分市场都需要特定的市场营销战略,因此,确定哪些市场可以细分对制定企业计划是非常重要的。

#### 4. 确定资源的分配水平

在选择目标市场和产品项目时,必须考虑有限的资源分配。一般来说,实现市场目标的经营活动决定了所需各种资源的水平。显然,占领细分市场要花费比较多的成本。但是,可以利用的各种资源又是有限的,不仅财务金融、生产能力是有限的,而且人力资源、供应能力也是有限的。在这种情况下,目标市场重要性的大小直接影响到企业的决定。如果是一个重要的目标市场,尽管它消耗很多的资源,企业也会选择它。但是,如果需要大量市场营销资源的是一个次要目标市场,它就会被淘汰。为了对竞争对手的行动做出迅速的反应,在选定目标市场后还需要选择一些战略方案,不是紧急的计划或可以延期执行的计划都可以暂时放弃。

选择方案的风险也会对企业的决定产生重大影响。市场营销方案中的投资同生产设备、厂房和其它投资一样,在提供相同机会和成本的细分市场上可能存在不同的风险,在这种情况下,企业尽可能选择风险较小的方案。同时,决策人还要把主观判断和了解到的有关选择方案的实际情况结合起来。

#### 5. 选择整体战略

同企业整体战略一样,市场营销计划也需要制定和选择整个战略。决策者需要构想出一个或几个可供选择的市场营销计划来指导企业的经营活动。

一种战略选择是企业可以通过促销性产品来与竞争对手展开价格竞争,并以产品质量为基础来细分市场,以避免与已有的产品发生冲突。另一战略选择设计一条高质量的新产品线,把它与企业标准产品线进行鲜明对比,并特别强调产品的高贵、豪华、促销、价格战略与产品以及包装相一致。

市场营销计划的制定者没有必要制定各种选择性的计划,这些战略细节可以由基层经理来完成。计划制定者提供的是一个企业可以遵循的行动总纲领,但必须预见到优势、劣势、可能性和风险性,这样总计划会允许基层经理为实现企业目标采取灵活的方法。

### 6. 市场营销组合

企业的市场营销计划是为实现企业目标而制定的行动方案,它比较复杂又具有综合性,涉及到产品、分销、促销、价格四个重要因素,这四大因素被称为市场营销组合因素。市场营销方案只有在这四大因素被确定、组合的情况下才能得到管理层的认同。在本书后面的章节中,我们将详细讨论市场营销组合因素与价格的关系。企业的市场营销计划为实施市场营销战略以及定价战略提供了综合的框架。

### □ 短期市场营销战略

在分析市场营销组合因素后,必须根据长期营销计划制定短期行动计划或战术计划。它包括:

- (1)行动方案说明。
- (2)每一行动需专人负责。
- (3)实施行动方案的时间表。
- (4)每一行动的完整预算。
- (5)预期结果一览表。

#### 1. 战略实施

必须把企业战略通知将执行战略任务的职员,并把企业计划介绍给销售代理商、批发商、零售商和负责执行企业短期计划的职员。如果成功地激励这些人员,战略实施将大有成功的希望。如果不能,企业需要修订计划,确保实现战略目标。

#### 2. 检查执行结果与修订各项措施

计划制定过程的最后一个阶段是检查计划的执行情况。有关信息要反馈到计划制定过程以便检查企业运行是否正常。如果发现需要调整短期目标或修订长期战略,企业必须采取迅速果断的措施,以便成功地实现企业的战略目标。

市场营销控制涉及到核查企业的销售、了解顾客的购买及其意向和其它一些因素,包括价格水平、成本、最终利润等。由于企业的环境会

发生变化,最好的市场营销计划最后也可能变得过时,这就需要对企业的市场营销计划进行迅速的修订,从而补偿企业环境变化造成的损失。

### □ 雅马哈摩托的定价策略

当日本第二大摩托车制造商的决策者们决定创造出世界上最快、最令人激动的摩托车时,他们清楚地知道,影响他们决策的是以后的销售和盈利状况。雅马哈公司在 1982 年到 1984 年的摩托车市场衰退当中遭受了数 10 亿美元的损失,另外商额关税也使雅马哈的产品竞争力减弱,如果新的决策是错误的话,将有使公司破产的危险。

新产品暂定名 V-MAX,市场反馈表明,V-MAX 的设计看起来很有气势,能给人们留下深刻的印象。使其具有气势是雅马哈的设计者们所一直追求的。V-MAX 有 135 至 140 马力的发动机,是市场上马力最大的发动机——新摩托马力足,外观好,名字也动人,现在到了定价的时候了。

最初,雅马哈的助理生产经理约翰·包特认为,他们所面对的消费者,希望得到速度最快摩托,并且也准备为此付高价——他们愿意为此付出 4000、5000 至 5500 美元。如果性能确实卓越,5500 美元的价格也是合理的。

“通常情况下,消费者有他们自己的意愿价格,而这种意愿价格,通常比实际成本低 25%”。雅马哈美国生产经理丹尼斯·斯德凡尼说:“一般情况下,我们一方面寻找降低成本的途径,另一方面使产品具有特点,令其更加吸引人,这样就有人愿意为这支付额外的钱。”

雅马哈的营销者们考虑了许多影响定价的因素。除了消费者的预期心理外,他们还不得不考虑竞争产品的价格。如科达、卡瓦萨基、铃木(Suzuki)、BMW 和哈雷·达维顿(Harley Qavidon)公司的产品。产品的制造成本加上从日本运到美国的运输费用,构成了最低价。在美国的经营费用、经销广告费用也是一个影响定价的因素。此外,树立产品权威形象的目的,也是影响定价的一个因素。

综合上述所有因素,雅马哈的营销者们决定把价格定为 5299 美元。这在当时虽不是最高,但已接近了市场的最高价,到 1987 年雅马哈的零售价涨到 5899 美元,1988 年则达到 6000 美元。

精心设计的促销活动,主要是放在强调 V-MAX 和其他摩托车

的不同之处上,正如广告部经理所说:“V-MAX 有两个主要的特点,第一是该产品外观是独一无二的,第二是它具有高超的性能。”

促销活动很成功,市场调研表明,消费者喜欢 V-MAX,认为它是非凡的外观和高性能完美结合。大多数购买者认为产品定价是合理的,一家杂志写道:“雅马哈值这个价。”

尽管 V-MAX 第一年的销售额就超过了预期目标,但是来自哈雷·达维顿(Harley Davidson)的竞争仍然是强烈的。助理生产经理约翰·包特说:“因为开初的销售势头很高,有 5000 辆的订单,所以我们在第二天就扩大了生产。”到 1988 年,该公司决定以更高的价格向市场提供总数有限的新款式 V-MAX 摩托车 1500 辆。这种把有限供给和高价相结合的办法,意在进一步提高 V-MAX 的形象。正如包特所说:“V-MAX 在市场上赢得了巨大的声誉,骑手们看来承认它确实是一种独特的创新产品。”

## 二、价格规划

### □ 定价的战略与战术

定价决策与其它决策一样,其目的在于实现企业经营目标,实施企业经营战略,使定价决策与企业的各种政策配合协调。定价决策往往与一些军事谋略有相通之处,作为一名军事指挥员或一名市场营销人员,都需要一个全面正确的战略意图和一系列切实可行的战术手段。战略与战术之间的区别可能是细微的,然而却十分重要。

战略性定价是为了在公众心目中树立企业形象;而战术性定价则涉及到价格决策过程的日常管理。作为战略性定价,预先制定规划是企业取得成功、占有主动权的关键,它可以避免由于竞争的压力而被迫作出仓促反应。作为战术性定价,其关键则在于精通有关市场的各种知识,并能把握实现企业目标的各种可能途径。要获得市场营销的成功,就必须把对战术性市场营销技巧的运用与对战略性市场营销原则的精通有机地结合起来。

## □ 定价目标

目标是指人们预先确定并努力争取实现的任务。某些目标是根本性的,是人们要实现自己的愿望所不能缺少的;另一些目标则是辅助性的,它对人们所确立的更高水平的目标起一定的帮助作用。目标为人们指明了行动的方向,使经理人员能明确本企业的最终追求。目标是一系列必须完成的任务,如果经理人员对此不加重视或认识不清,那么企业就必将失去自己的战略方向;如果企业职员对本企业的目标不甚明确,那么也就不可能实现这些目标。下面是一些常见的企业定价目标:

- (1)在下一个阶段,利润提高 18%。
- (2)提高产品或服务的价值形象。
- (3)削弱新的竞争者寻找市场立足点的努力。
- (4)阻止竞争者进入本企业的市场。
- (5)在失去订货的市场上恢复订货。
- (6)迫使竞争者接受本企业为市场价格支配者。
- (7)在以后的 3 年内使市场占有率增加 22%。
- (8)诱导顾客在更为适宜的时间购买。

## □ 定价战略

定价战略由企业定价目标、达到此目标的具体措施和贯彻这些措施的具体行动计划所组成的。战略的制定,可以使企业完满地实现自己的目标。根据本企业的特点和市场营销状况,在定价战略的指导下,企业依靠现有的资源水平可获得更多的利润。以下是一些可能的定价战略:

- (1)在竞争者富有经验或乐意投资加强市场渗透的市场上,认真选择自己的细分市场,提高本企业的市场占有率。
- (2)当企业的产品成本可以大幅度地降低时,采取能引人注目的降价,来赢得顾客信任。
- (3)选择关键的细分市场,并展开价格促销活动,以削弱竞争的地位。
- (4)针对竞争者的真实价格,采取相应的价格策略,赢得顾客。
- (5)以总额较低的价格提供系列产品,或者提供竞争对手所没有的

产品或服务来赢得顾客。

企业定价时,应该为企业的产品或服务制定一个价格系列,以适应市场价格或实现定价目标的要求。选择定价战略时,企业还必须考虑到以下 5 个基本因素:

(1)真实成本和利润。

(2)与竞争者所提供的产品或服务相比较,本企业产品在顾客心目中的相对价值高低。

(3)细分市场的差异定价。

(4)可能的竞争性反应。

(5)市场营销目标。

### 1. 真实成本和利润

在确定产品盈利界线和基价水平时,可以使用完全吸收生产成本定价法。所谓完全吸收成本,就是在不考虑直接成本或间接成本的情况下,由生产中实际使用分摊的固定成本和可变成本加总而得。这与另外一种定价法——边际贡献定价法形成明显对比。在边际贡献定价法中,直接成本与间接成本的区分是十分明确的。

所谓边际贡献,是指销货收入减去在生产、销售、管理等过程中消耗的变动成本所得的数额。由此可明确了解到利润的构成,以便在实现相应的市场占有率或规模的大前提下,决定哪些产品的价格需要上涨或下落。

使用边际贡献定价法可能会获益非浅,特别是在利润率变动范围较小的情况下更是如此。在一个特定时期,基于不同的销售水平,通过核算可变成本(现金支付或边际成本)、固定成本和仔细分析收益、成本和利润的状况,就会十分准确地了解到相对于会计报表的帐面成本和利润,实际经济成本和利润是多少。如何确定成本和收益才能与整个规划过程相一致,见图 5.5。

### 2. 产品或服务的顾客认知价值

与对手的竞争,不仅仅在于价格竞争,更重要的是在于产品或服务的认知价值之间的竞争。在定价之前,首先,应将自己的产品或服务的各种要素与竞争对手进行比较,然后才能作出决定。顾客所支付的价格,也并不是仅由产品本身的特点和性能所决定的。在估计自己的产品或服务的价值时,一定要考虑到如下因素:①产品的维修成本。②产品

或服务的能源消耗。③向顾客提供服务的能力。④交货时间与速度。⑤产品或服务的创新性。⑥产品或企业的声望。⑦企业与顾客之间的关系。

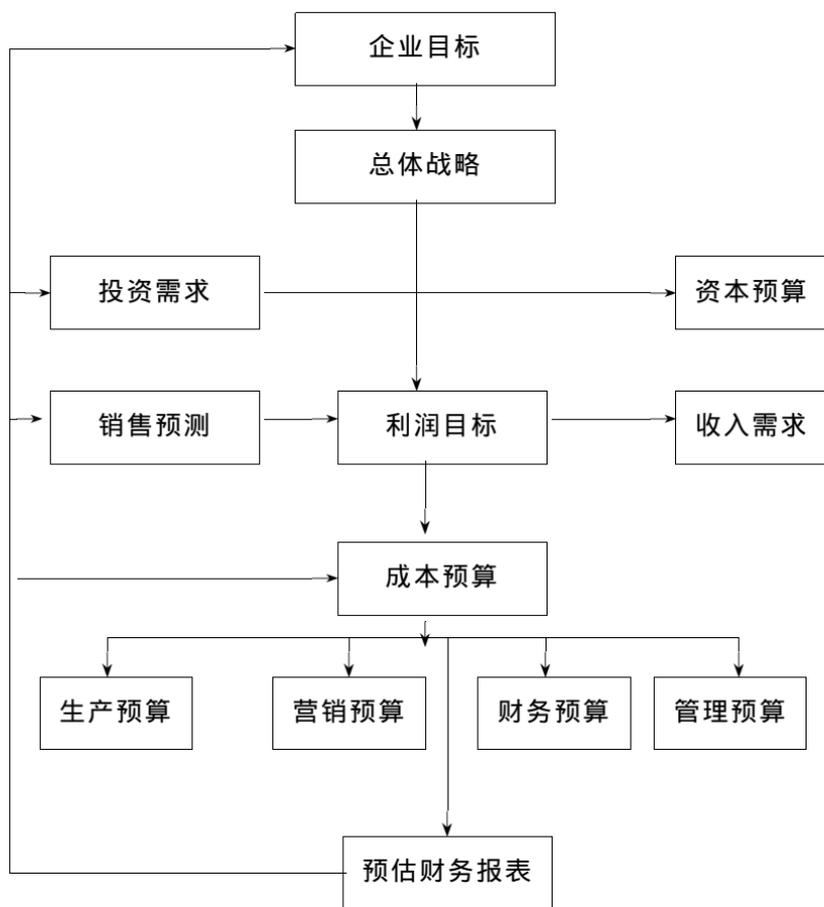


图 5.5 预算与战略经营管理

另外,还有一种竞争性分析手段会对企业很有用处,这就是价格与

绩效矩阵分析。它通过对日常的用户记录、用户调查、行业协会资料或市场试销资料等进行分析研究,得出某一产品性能特点的信息的资料,它包括:①产品的性能、外观。②产品或服务的维修能力。③需要的平均服务时间。④产品或服务的可靠性。⑤产品或服务的使用寿命。⑥产品或服务的其它属性。

企业可以通过与竞争者的产品或服务的性能特点进行比较,来确定价格;同时应弄清楚竞争者成功的秘诀。

根据顾客对本企业和竞争者的产品或服务的“市场认知价值”来制定价格,通常有以下 3 种方法。

(1)直接价格评比法:即根据顾客对从每一个供应者那里购买产品的全部价值的感觉,来估计每种产品的价格。

(2)直接认知价值定价法:即根据顾客对从每个供应者那里购买产品或服务的全部价值的感觉来打分(若干供应者所得总分为 100 分),然后根据每个供应者所得分数的多少,分别为他们的产品或服务定价。

(3)诊断定价法:即请顾客针对产品或服务的一系列属性进行定价。先在若干个供应者之间对产品的每次属性打分,每项总分为 100 分;然后再在各项属性之间按其重要程度来打分,总分也为 100 分;最后根据以上数据,来确定不同供应者的产品价格。

表 5.1 诊断定价方法

品质	品质权数 (%)	产品或服务		
		A	B	C
耐久	17	20	60	20
可靠	27	33	33	33
交货	44	50	25	25
服务	12	55	37	8
认知 价值	(100)	(40.91)	(34.75)	(24.27)

表 5.1 是诊断定价法的一个例子。把每一个供应者产品的品质得分与相应的品质权数相乘再相加,我们可以发现产品 A 的认知价值超

过平均数,产品 B 相当于平均数,而产品 C 则低于平均认知价值。产品 A 的供应者就可以为某产品制定一个较高的价格,因为按照顾客的感觉,产品 A 提供了更多的价值。如果此供应者想让产品的价格与认知价值成一定的比例,那么就可以按照认知价值的优势程度,制定一个高于平均水平的价格。

如果企业的产品或服务的定价水平低于它们的认知价值,那么企业可以获得一个高于平均水平的市场占有率,因为购买者在与企业交易时,会觉得自己的支出获得了更多的价值。另外,当企业的产品或服务的认知价值提高,而没有相应成比例提高价格时,也可以产生上述的效果。

通过价格及产品性能分析,企业就可以决定是否应该大量投资,以使自己的产品与竞争者有所区别。如果回答是肯定的,那么企业就应该为其产品增加重要的功能,以使自己产品的价值与竞争者相比高出一筹。企业可能想推出高档、高价格的产品,以获得一流的产品形象和较高的利润水平;或者想推出性能一般而价格低于对手的产品,从而抢先占有低成本产品的细分市场。价格及产品性能分析和增加产品认知价值的战略,将使企业获得显著的竞争优势。如果企业发现要使自己的产品或服务区别于竞争者,需要进行大量的投资,那么就应为其产品和服务开发新的用途或寻找新的用户。市场细分化分析与定价战略密切相关,它可以帮助企业检验定价战略是否适当和有效。

另外,一个很有价值的定价战略分析方法是按照顾客的购买因素来排列竞争产品。在对已有的或潜在的顾客作了一番调查之后,企业可以对给定产品或服务的购买因素进行比较,然后把本企业和竞争者的产品按性能的优劣进行排列。

企业应该明确自己产品相对于竞争者产品的明显优势或劣势。这些竞争优势通常来自:

- (1)优美的产品或服务外观。
- (2)销售网点遍布易于购买。
- (3)强大的企业销售力量。
- (4)公司与顾客之间良好的关系。
- (5)产品或服务的方便使用。

企业产品的价格可能与竞争者十分接近,如果决策人能认识到哪些价值优势的提高(或降低)会使企业赢得(或失去)市场份额,企业就

可相应地调整自己的价格。

### 3. 细分市场差别定价

差别定价是指同一产品对不同的顾客或不同的细分市场采取不同的价格。例如,对最终用户的定价可能会比对中间商要高;如果有需要再次购置配件或想做回头买卖的顾客,企业可能会降低价格以确保顾客的再次光临;如果企业的产品或服务是按顾客的要求定做或改动的,这就需要按照不同的顾客的不同成本分别确定价格,这些都是不同细分市场价格差别的例子。必须慎重使用这种差别定价方法,否则的话,可能获得的利润与潜在的危险相比,往往会得不偿失。

差别定价的存在需要以下两个条件:

(1)产品有两个或两个以上被分割的市场。就是说,在这两个或两个以上市场之间,顾客不能倒卖产品。如果不是这样,不同市场的价格就会趋于一致。一般来说,服务是不能转卖的,所以服务行业特别适宜于实行差别定价。

(2)不同市场的价格弹性的不同,采用不同的价格,以取得最大的利润。就是说,对价格弹性大的市场,价格定得低一些,弹性小的价格定得高一些,可以增加销售收入。

需要注意的是,并不是所有的价格差别都是差别定价。例如,由于运输费用不同引起的价格差异,就不算差别定价。当一种产品在不同市场上的定价,与它的成本不成比例时,就存在差别定价。

运用差别定价法,通常可以使企业充分发挥价格的作用,并能扩大交易额,提高企业的利润水平。对企业来说,为了获得市场营销的成功,核算产品的真实成本,进行细致地竞争比较,准确地细分市场,都是十分必要的。

我们可以垄断企业对同质产品差别定价的做法来进行分析说明,见图 5.6。假设  $AR_1(Q_1)$  和  $AR_2(Q_2)$  分别表示两个细分市场的平均收入函数,  $AR_1$  是  $Q_1$  的函数,  $AR_2$  是  $Q_2$  的函数,对应的边际收入函数分别为  $MR_1(Q_1)$  和  $MR_2(Q_2)$ ; 该产品的边际成本为  $MC(Q)$ 。由于是同质产品,所以边际成本相等,且其中  $Q=Q_1+Q_2$ 。

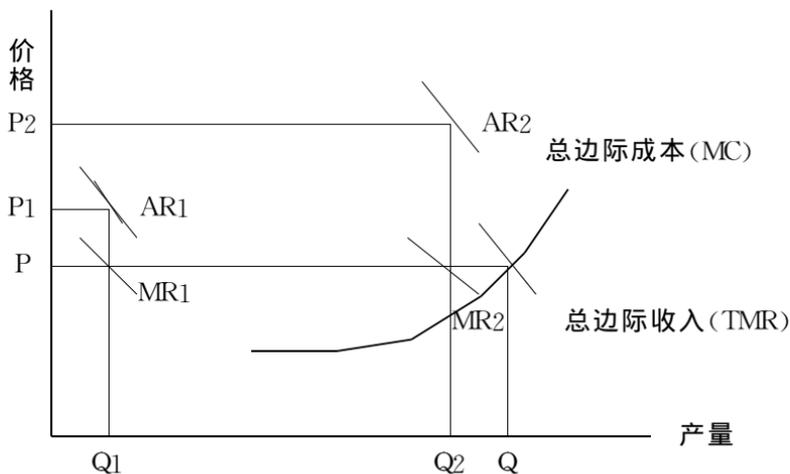


图 5.6 两个细分市场的需求函数

在图 5.6 中,总边际收入曲线 TMR 是将细分市场 1 的边际收入曲线  $MR_1$  和细分市场 2 的边际收入曲线  $MR_2$  水平相加的结果。由于垄断市场的均衡产量是总边际成本等于总边际收入(即  $MC = TMR$ )时的产量,即  $Q_1 + Q_2$ ,而  $Q_1$  和  $Q_2$  的值又取决于各自市场的价格水平和需求弹性,所以当  $MR_1$  不等于  $MR_2$  时,企业的产量就将由低边际收入细分市场向高边际收入细分市场转移,最高盈利的条件是  $MR_1 = MR_2 = TMR$ 。只要  $MC < MR_1 = MR_2$ ,就可以增加产量,直到出现下述状态:

$$MC(Q) = MR_1(Q_1) + MR_2(Q_2)$$

$$Q = Q_1 + Q_2$$

假设  $e_1$  和  $e_2$  分别为细分市场 1 和细分市场 2 的需求弹性, $P_1$  和  $P_2$  分别为细分市场 1 和细分市场 2 的价格,则

$$\text{已知 } MR_1 = P_1 \left(1 - \frac{1}{e_1}\right)$$

$$MR_2 = P_2 \left(1 - \frac{1}{e_2}\right)$$

由于  $MR_1 = MR_2$

所以  $P_1(1 - \frac{1}{e_1}) = P_2(A - \frac{1}{e_2})$

如果细分市场 1 的需求弹性较大,即  $e_1 > e_2$ ,则

$$(1 - \frac{1}{e_1}) > (1 - \frac{1}{e_2})$$

也就是说,此时  $P_1 < P_2$ ;

换言之,当两个细分市场采取差别定价时,需求弹性大的市场的定价应低于需求弹性小的市场,只有这样,才能使差别定价带来的利益最大。

在此,还有必要探讨一下完全差别定价策略。所谓完全差别定价策略,是指企业能够完全掌握消费者的需求,并对于购买某一特定数量产品的消费者采取不同的销售价格,见图 5.7。由图 5.7 可知,企业对购买 1 件产品的消费者所确定的价格为 20 元;而对于购买 2 件产品的消费者,则将价格确定为 18 元,依次类推,每一定数量产品的销售价格都等于消费者的需求价格。在这种情况下,消费者盈余(Consumer surplus)等于零,其利益完全被企业所攫取。

然而,在定价实务上要采取完全差别定价是不可能的。因为即使企业可以为各单位产品规定不同的价格,但由此带来的销售管理成本却远远高于获得的利益。而且,采取完全差别定价,产品的起始价格势必较高,消费者在如此高价格水平下,通常不愿意购买,也就是说,不会通过增加购买量来获取高消费量带来的低价利益,因而企业利润受到影响,见图 5.8。此外,企业还必须考虑到投机商以低价大量采购,再以单一价格转售从而获利的因素:

#### 4. 可能的竞争性反应

如果企业在进行价格决策时,没有仔细考虑到潜在的竞争因素,这是十分危险的。企业者在一次要的细分市场上降低价格,可能会赢得顾客,但是,如果竞争者在企业的核心市场也来这么一招,一场灾难性的价格战就爆发了。所以,企业应该尽可能悄悄地、有选择地变动价格,这样做才不会引起价格竞争。

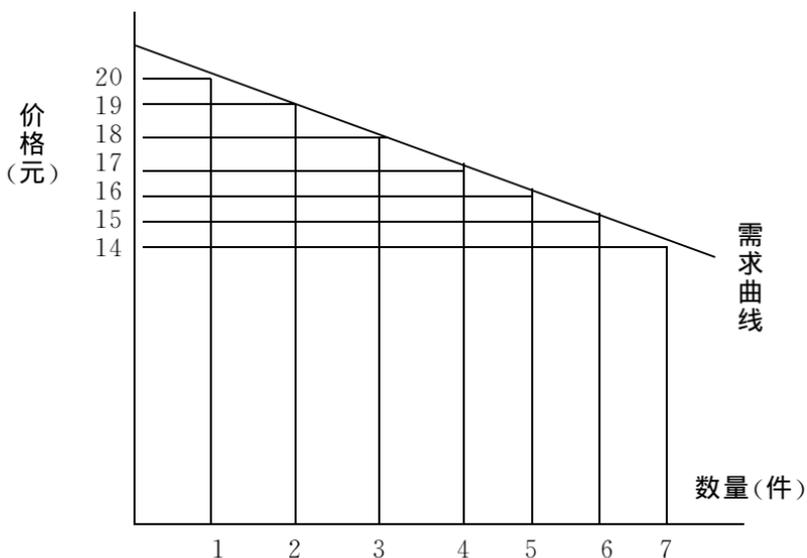


图 5.7 完全差别定价

在考虑价格变动之前,企业还必须对竞争者在过去的价格运动中的表现有所了解。要估计对手对价格变动的可能反应,应该认真分析以下的一些因素。

- (1) 竞争产品的成本结构。
- (2) 竞争对手过去的价格竞争行为与习惯。
- (3) 市场需求量大小。
- (4) 企业各项产品与竞争者产品线之间的竞争关系。
- (5) 竞争者生产能力的利用情况。

#### 5. 市场营销目标

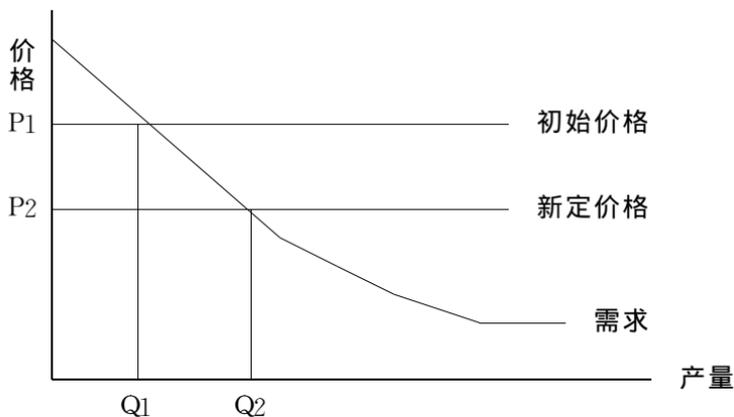


图 5.8 完全差异定价

如果能比较准确地估计到市场需求、真实成本、顾客认知价值和竞争状况等因素,那么,在此基础上形成的战略价格水平就可能会提高企业的利润。要确立企业的市场营销目标,还要考虑到如下一些因素的影响:

- (1) 本企业提供的其它产品和服务。
- (2) 企业短期利润目标与长期目标之间的关系。
- (3) 对新产品或服务采取撇脂定价还是渗透定价。
- (4) 与老顾客的关系。
- (5) 整个经济循环周期中利润规划的重要性。

企业不应在对各种影响因素作全面考虑之前,就轻率地凭主观现象作价。长期市场营销目标的实现往往需要牺牲短期利益。如果经济萧条引起成本与价格的上升,可能会导致企业提高大客户的产品价格,从而使对方遭受损失。其实在短期内保持利润率,并不比与大客户保持良好关系重要。

企业在推出新产品或服务时,尽管单独制定较低的价格可能意味着在销售数量与利润方面有较快的增大,但是,还必须考虑到本企业其它产品的价格水平。如果企业在某一地区谋取某种产品的丰厚利润,要

冒本企业其它产品会受影响这个风险,那么企业可能会决定首先要保护企业全部产品或服务的地位。也就是说,在对某种产品或服务进行定价时,应考虑到企业全部产品或服务的市场营销目标。

战略性定价是定价政策的基础,其关键在于:在被迫作出竞争性反应之前,事先做出有效的规则。

## □ 定价政策

政策是指在某特定情况下所必须遵守的规则。制定政策的目的是,为了增强决策的有效性和企业成员工作的一致性。政策应是企业合理建议的具体体现,是以实际经验为基础、并已被证明为行之有效的规范。

制定政策可以借鉴别人的经验,从而使管理人员没有必要对每一个问题都进行考虑,还可以避免许多决策失误。下面是一些定价政策的例子:

- (1)在所有的广告中,要强调产品的质量,对于价格则只字不提。
- (2)尽可能不把产品销售给那些喜欢削价的客户。
- (3)对顾客一视同仁,不暗中削价或予以特殊优待。
- (4)对于已失去的老顾客特别登门拜访,并提供特殊的购买刺激。
- (5)在产品大类中,至少有两种产品采取相同的价格出售,以便顾客选择。
- (6)随时注意竞争者的价格变动并及时作出反应。
- (7)价格有所调整时,必先在一星期前公布于众。

可供企业选择的定价政策,主要有:

### 1. 可能的价格水平

- (1)与竞争者相同;
- (2)比竞争者低;
- (3)比竞争者高。

### 2. 可能的价格弹性

- (1)单一价格:所有购买者都支付同一价格,而不论其购买多少。
- (2)数量折扣价格:视购买数量多少而给予价格折扣,而不分顾客类别,都给予相同的数量折扣。
- (3)弹性价格:根据购买数量、顾客类别的不同,制定不同的销售价

格。

### 3. 可能的新产品定价

(1)撇脂定价:在产品或服务初上市场时,定价很高,以攫取最大利润。

(2)渗透定价:在产品或服务初上市场时,定价较低,以吸引大量的购买者,提高市场占有率。

### 4. 可能的折扣或折让

(1)贸易或职能折扣:提供给产品的转卖者。

(2)数量折扣:提供给大量购买的顾客。

(3)现金折扣:提供给在特定时期内提前付清货款的顾客。

(4)季节折扣:提供给购买淡季商品的顾客。

(5)以旧换新折让:现已用过的产品以旧换新时提供。

(6)广告折让:在转卖者为产品作广告时提供。

### 5. 可能的运输成本

(1)F. O. B 定价:指卖方负责将产品运到产地某种运输工具(卡车、火车、船舶、飞机等)上交货,并承担一切费用和风险,交货后的风险和费用由买方承担。

(2)统一交货定价:企业对卖给不同地区顾客的产品,都按相同的厂价加相同的运费(按平均运费计算)定价。

(3)分区定价:企业将整个市场分为若干价格区,分别制定不同的价格,距离企业远的地区价格较高,距离企业近的地区价格较低,而在同一价格区的所有购买者都支付同一价格。

(4)基点定价:企业选定某些城市作为基点,然后按一定的厂价加从基点城市到顾客所在地的运费来定价,而不管货物是从哪个城市起运的。

(5)运费免收定价:为了利于竞争,企业免收全部或部分运费。

## □ 战术性定价

企业的确应十分重视战略,成功的战略性定价可以获得显著的竞争优势;但这并不是利润大幅度提高的唯一途径,企业同时还应重视有效的战术性定价(日常性定价)的作用。许多价格战是通过运用巧妙的战术而取胜的。以下是一些例子:

(1)按成本加预期利润形成价格,并以此与竞争者的价格作比较,以确定出最具竞争力的价格。

(2)进货成本(不考虑折扣)加毛利形成价格。

(3)比某一竞争者价格低一定百分比形成价格。

(4)以生产能力的某一百分比作为标准成本,再加上预期利润形成价格。

(5)不同产品大类采取差异化的定价方式。

在战术性定价中要着重考虑两方面因素:一是选择适当的时机,二是价格变动的幅度。价格变动的次数,1年最好不超过1次,这样顾客就可根据这种可预测的价格,来确定自己的成本。在某一段时间内价格稳定的供应商,往往可在供货的数量上取胜。另外企业还应记住,在经济衰退时期,当企业正在犹豫是否提价的时候,竞争者也许正对提价求之不得。如果竞争者没能跟着提价,那么当企业在对价格变动不太敏感的地区试图增加利润时,对关键顾客提供的折扣,往往抵消了价格的上涨,如此还要担当涨价的名义就不太值得了。在考虑价格变动时,还需回答另一个问题:企业何时成为价格领导者?在任何情况下,都应事先考虑到价格的变化,从而避免经常会引起企业利润和市场占有率削减的仓促反应。

对价格变动进行切实的管理,是战术性定价成功的关键。但是,如果企业的日常定价管理系统对产品或服务的收益和成本状况不十分了解,那么许多已经获得的收益也会随之消逝。所以,战术性定价在决策之前,应掌握如下信息:

(1)成本(包括特殊订货和特殊顾客所需要的成本)。

(2)定价的利润目标。

(3)哪些供应商在关键的顾客或细分市场上取得了成功或失败,成交的价格水平如何。

(4)关键的顾客或细分市场近来支付的价格。

(5)近期竞争价格水平。

掌握了这些信息后,企业的价格制定者就可以在权衡以下因素的同时,制定出最合适的价格。

(1)整体的市场价格。

(2)特殊顾客的价格水平。

(3) 利润率。

(4) 利润目标。

### □ 价格规划的作用

有关这个问题的讨论,应考虑到价格规划的各个方面。某些战略性规划可能是行之有效的;另外一些则可能是可有可无的。如果运用不当,有些规划甚至还会起反作用。

企业如果能审慎地确立自己的目标、战略、政策、战术等,就可以获取稳定的利润。但是,错误制定的定价规划则是十分有害的。如果管理人员不愿或不能花时间来制定有效的价格规划,那么让执行业务人员在特殊情况下作出定价决策,也不失为明智之举。所以,企业价格规划的价值在很大程度上取决于业务人员与经理的能力。

对制定决策比较擅长的业务人员,应理所当然地参与企业的各种方案的制定。这样他们才能真正领会到规则、目标、政策、战术等方面的实质性内容,以免生搬硬套。随着情况的变化,决策的遵循法则也是需要更换和修改的。企业在瞬息万变、错综复杂的环境中运营就不应制定过于刻板的规则与要求,因为,情况的变化使这些都可能很快变得很不适宜或失去效用。

对于高层管理人员来说,他并不需要对目标、战略、政策等作面面俱到的阐述,也不需要对一些具体的决策作事必躬亲的参与。其职责的关键,是把握大方向,及时将自己的指示传达给下属,并力求让下属真正明白自己的意图。因此,有效的沟通便显得十分重要,而错误的信息沟通对企业则是十分有害的。

### □ 定价战略的选择

企业究竟应如何选择适当的定价战略,常常是令人困惑的问题。实际上,随着经济环境的变化和竞争者、顾客行为的变化,不同的企业都有不同的选择。我们在这里提供一些参考,希望企业在选择定价战略时,采用系统的、合乎逻辑的方法。

#### 1. 撇脂定价

撇脂定价是指在产品或服务初上市场时,定以高价,从而在市场上撇取厚利润这层“奶油”。一般在如下情况下采用此战略:

(1)短期内几乎没有竞争的危险(因为专利权保护、高市场进入障碍或新技术不易模仿等)。

(2)由于产品具有独特性,所以价格需求缺乏弹性。

(3)不同的顾客有不同的价格弹性,企业有足够的时间,尽量先让弹性小的顾客充分购买,然后再向弹性大的顾客推销。

(4)在大规模生产之前,对产品需求的满足极为有限。

(5)较小产量的单位成本不致高到抵销从交易中得到的利益。

(6)企业政策要求尽快收回投入成本。

(7)高价能给人这样的印象:这种产品是高级产品,质量很高。

当企业采用撇脂定价战略时,一定要考虑到企业的最终用户是否接受此产品或服务,是否愿意支付高昂的价格。

## 2. 渐降定价

在采用撇脂定价战略之后的一段时间,将价格下调,即为渐降定价战略。此战略经常是跟在撇脂定价战略后面,此时产品或服务已受到大量的潜在顾客的喜爱。运用渐降定价战略,分阶段降低价格,使产品渗透到更多的市场,并经常能阻碍竞争者的进入。

## 3. 渗透定价

渗透定价是在产品或服务初进市场时定以低价,从而比较容易地进入市场或提高市场占有率。在下述情况下企业可考虑此种战略:

(1)想要确立自己市场的基本地位。

(2)阻止新的竞争者进入市场。

(3)确认竞争者不会以牙还牙展开价格大战,可借此坐收低价扩大市场的好处。

(4)以扩大市场占有率与投资收益率为目的。

(5)市场需求显得对价格极为敏感,低价会刺激市场需求的迅速增加。

(6)企业的生产和分销单位成本会随着生产经验的增加而下降。

## 4. 需求弹性定价

需求弹性定价是利用已知的、或已感觉到的顾客或细分市场对价格的敏感度,来确定价格的高低。在以下两种情况下可使用此战略:

(1)市场产品销售量较大,市场可能将表现为较低的价格。

(2)市场产品销售量较小或销量削减,市场可能表现为较高的价

格。

如果对产品或服务作大量的促销工作,顾客可能会乐意对这种产品或服务支付高价。

### 5. 跟随定价

跟随定价就是跟随行业的价格领导者来为产品定价。此时企业必须注意竞争价格的变化。在如下情况下,考虑此战略:

(1)本企业较小,而本行业又由少数享有较高市场占有率的竞争者所控制。

(2)行业价格领导者要对不正常的高价或低价采取严厉的报复行动。

(3)本企业的产品或服务与其它企业没有多大差别。

### 6. 细分市场定价

细分市场定价是指在不同的细分市场上,对同一产品定以不同的价格。在顾客能够接受根据产品或服务的细微差别而制定不同价格的时候,这种战略就显得尤为重要。在以下情况中使用此战略:

(1)产品在不同细分市场上具有不同程度的价值。

(2)产品或服务可略作改变,以适应细分市场的不同需要。

(3)不同的细分市场之间不存在竞争。

### 7. 成本加成定价

成本加成定价是指成本加目标利润形成价格。此战略对以市场为导向的经营者来说不太灵活,但被应用以下情况:

(1)产品或服务在政府市场上销售。

(2)总成本无法明确分摊提列。

(3)新产品首次进行试销。

### 8. 机动定价

机动定价是指为了适应竞争或市场的情况变化,对产品或服务作相应的机动性定价。在以下一些情况下使用此战略:

(1)存在着严峻的竞争性挑战。

(2)竞争者以渗透价格发起进攻。

(3)需求水平正在变化。

### 9. 先发制人定价

先发制人定价是指为了阻止竞争者进入而采用的一种定价方法。

它作为企业的一种早期防线,以保护本企业产品的优势地位。在以下一些情况下使用此战略:

(1)想要确立本企业强大的市场地位,并阻止竞争者的进入。

(2)通过价格、产品或服务或促销来满足市场需要,从而赢得品牌信誉。

#### 10. 淘汰定价

淘汰定价是指当产品或服务已不时兴,将要被淘汰的时候,对它们定以高价,此时,继续保持产品的可用性,通过高价保持销售利润,以榨出此产品或服务的最后一滴“油水”。在以下情况下用此战略:

(1)产品或服务目前还在使用,但从长期来看,需求将下降。

(2)顾客能比较容易地得到类似产品或服务。

(3)必须对产品或服务的产量进行削减,以便于加强管理。

#### 11. 亏本销售定价

亏本销售定价是指使某种产品或服务的价格低于成本,其目的是为了吸引顾客购买本企业的其他产品。在以下情况下经常使用此战略:

(1)销售希望能造成抢购风潮。

(2)与亏本销售产品相配套的产品可高价售出,以收回利润。

### □ 定价战略概要

选择正确的定价战略是定价过程的基本内容。大多数定价战略可被组合使用,所以每种战略对企业来说都是有价值的。企业最终选择何种定价战略,是与其全部的市场营销和生产组合相联系的。下面是定价战略的一个概要。

#### 1. 主要定价方法

(1)定以低价,以阻止竞争者进入和保持市场占有率。

(2)与竞争者展开正面交锋。

(3)以竞争性产品售价的某一百分比作为参考定价。

(4)按照市场对产品或服务的认知价值来定价。

#### 2. 高价战略

(1)在以下情况采用:

①需要保护产品的质量形象;

②需求大于供给;

- ③拥有垄断性控制权。
- (2)必须具有如下条件：
  - ①拥有高质量的产品；
  - ②本产品的产销受到广泛的支持；
  - ③能够控制分销渠道；
  - ④占有市场的领导地位。

### 3. 平价战略

- (1)价格接近了行业水平。
- (2)市场地位十分稳固。
- (3)有能力适应行业价格的变动来调整自己的行动。

### 4. 低价战略

- (1)提高短期销售量和市场占有率。
- (2)赢得产品经济价廉的形象。

## 三、新产品定价

### □ 新产品定价的程序和方法

通过研究不同价格水平下的需求和成本状况,可以为新产品选择一个最佳价格。撇脂定价和渗透定价是新产品定价的两个策略。定价目标在定价决策中占有支配地位,它既可以是市场导向的,也可以是成本导向的。

在为新产品定价时,很少有不考虑成本的企业。定价常常必须考虑顾客和竞争对手对价格的反应,以及新产品的更新与增加。

在制定新产品的基础价格时,应考虑以下因素:

- (1)相关的细分市场。
- (2)顾客或最终用户需求的多样化。
- (3)竞争者对新产品的定价可能采取的行动或反应。
- (4)成本因素。
- (5)市场营销渠道策略。

此外,还必须考虑其它产品的单位成本或销售额。如果这些因素都已考虑在内,并已考虑价格对每个单一成分以及对其整体的影响,那么为了制定基础价格,还需要有一种系统的定价程序。

### 1. 系统化定价程序

假定企业已知道新产品的成本状况,那么是否应采取成本加成方式定价?新产品的认知价值与竞争者产品相比较孰优孰劣?是否需要调查了解顾客或最终用户所愿支付的价格水平。借助下面的系统化定价程序,上述问题很容易得出答案。这个定价程序包括如下步骤:

(1)识别目标消费者在潜在用户及其需要。

- ①设计一个应用于各个细分市场的系统;
- ②确定每个市场部分的边际成本和特殊成本。

(2)分析细分市场的环境,并决定如何进入这些细分市场。

- ①确认顾客或用户的需求内容;
- ②确定产品的价格水平;
- ③决定在不同产品之间的价格和功能的差异程度。

(3)估计可能的竞争对手。

- ①了解竞争对手的价格水平;
- ②分析竞争对手的优势与劣势。

(4)确认可行的定价方案。

- ①估计期望价格水平和推出时机的销售额;
- ②估计产品的直接成本;
- ③识别产品改变时成本的差异程度。

(5)估计不同销量水平下生产和市场营销的直接和间接成本。

(6)计算不同销量水平下每个细分市场的期望利润。

- ①说明竞争产品中客观和主观的质量差别;
- ②中止无法赚取利润的项目。

(7)对产品采取差别定价。确认该产品销售能够直接或通过刺激其它产品的销售,来补偿全部产品的成本。

(8)探讨价格变化的影响,并决定不同市场条件下最有利的价格。

### 2. 成本加成定价

定价问题不是总有明确答案的。成本加成定价法是一种常用的定价方法。其优点是它不仅能补偿产品的成本,而且还能获取一定的利

润。但它不表明市场的认识价格,而且它还有一个致命的弱点,即对市场缺乏弹性和敏感性,即一旦产品销售不畅,它无法进行必要的调整。这就需要企业必须根据市场形势的变化,调整成本加成的比率。

### 3. 市场导向定价

这种定价方法既可以是需求导向,也可以是竞争导向。顾客或用户常根据价格来推断质量,如果价格比竞争对手的高,也许消费者或用户会认为企业的产品更好,因而决定在这里购买。另一方面,消费者或用户也可能会认为企业的产品与竞争对手的产品价值相同或更低,因而认定产品或服务要价太高。还有可能购买者会把企业的产品价格与其它产品价格相比并决定购买,因为他们认为企业的产品是独一无二的,而接受较高的价格。

调查消费者或用户并不会提供一个购买状况的准确答案。怎样才能以最好的方式制定新产品的价格呢?两种截然不同的策略——撇脂定价和渗透定价,是新产品或服务定价的典型方式。

#### □ 撇脂定价

对于那些能创造全新市场的、具有显著特色的产品来说,采取高价上市策略颇为适宜。由于一种创新产品对于消费者或用户来说是陌生的,他们很难判断其价值,因而一开始借助低价来刺激需求常常并不能奏效。这时,市场阻力可能较大,要来碰撞运气的顾客可能很少,而对于那些想买的人,高价并不是重要的购买障碍,相反,在某些情况下反而会鼓励对某些特殊产品的购买。当产品变得广为人知时,购买者对价格的敏感程度经常能有较大的提高。如果采取渐降定价法,即在同一形势下,按时间顺序制定几个不同的价格,收益和利润可能会大幅度地增加。企业可以始于高价,而在市场接纳能力增加后降低价格。任何存在价格差异的各细分市场必须是相互隔离的,以防止购买者从高价产品转到低价产品上的套利。而在逐步调低价格时,不论价格调整幅度如何,必须注意一个市场只能有一种价格的原则。

削价太频繁或易于预知,就会使本来准付高价的人停滞不前,而等到价格下跌才购买。因此,应尽量减少削价次数和削减幅度。

运用撇脂定价的主要原因或理由,可以归纳为以下几点:

(1)在竞争压力迫使价格下跌前,研究开发以及商品化的成本就可

得到补偿。

- (2) 现金长期支出成本较高。
- (3) 对竞争者的仿造和市场入侵有些防范。
- (4) 想借此测试市场的接受程度与认识价值。
- (5) 想为产品或服务建立某种质量形象。
- (6) 将生产或分销成本全部反映在价格上。

撇脂定价可以因规模经济或学习曲线效果而使企业得到降低成本和价格的好处。在一个低基础价格下也许不能满足要求,但可以运用高基础价格来使需求得以实现。

### 渗透定价

由于渗透定价的成功依赖于大的销售数量。因此企业的产品必须吸引大量的消费者。渗透定价可使企业的产品为消费市场所接受,进而达到提高销售量和市场占有率的目的。

撇脂定价策略,尽管市场销售量小,但由于定价较高,单位产品的边际贡献高,因而低销量仍能取得最大的利润。相反,渗透定价却是以低单位利润、高销量来取得利润的。如果市场潜最高,这会是一个有效的策略。但如果市场潜有限,高价则更为合适,否则,就很易受挫。低价阻止了竞争,并靠要求大规模投资以取得廉价而设置了一个市场进入障碍。渗透定价能给予大量的报酬,使企业在市场上站稳脚跟。

一个低而稳定的价格策略,易于创造品牌忠诚和重复购买。当企业的产品或服务没有什么特色,而竞争对手又有可能进入或增加时,这种策略虽敢作敢为,却也恰如其分。

### 定价策略的修订

撇脂定价在适合不同需要的情况下,可以采用以下方法:

- (1) 双管齐下。撇脂定价和渗透定价都适用。如果细分市场的价格弹性不同,最好是在市场的不同部分同时应用这两种策略。
- (2) 同时应用。在多数地区,在同一时间,对同一产品或服务运用撇脂定价法,但价格有所不同。
- (3) 分销和功能差异。因质量和数量原因,运用撇脂定价以高价推销产品或服务,并以不同的价格把产品或服务推销给批发商和零售商。

(4) 极端同时应用。在对价格反应不灵敏(价格弹性低)的市场部分运用撇脂定价,而在对价格反应灵敏(价格弹性高)的市场部分运用渗透定价。

在为产品定价之前,决策者应牢记一点,就是你的产品的价格将影响(并被影响)其它产品。一个高价政策可以给其它产品树立一种高质量或贵重物品的形象;而一个低价政策可以靠传达货真价实的形象帮助推销其它产品或服务。在订立最终价格前,要认真研究这些可能性。

为了易于进入市场先定低价,而指望获得市场占有率后再抬高价格是应该避免的。低导入价格在购买者的头脑中建立起一种很难改变的价格/价值关系。另一种危险是,基于当时成本的价格进入市场而忽视了价格上涨的因素。应当努力预见未来的成本增加,并从一开始就将其计入价格构成之中。

### □ 定价需要考虑的因素

为了选择最佳定价方法,需要考虑以下这些指标:

(1) 广告预算。如果促销预算低,低价就是必须的;而高价则需要较多的促销开支。

(2) 产品类型。由许多竞争者提供的同一类型产品,其价格必须具有竞争性;而另一个独特的专利产品,则可定立高价。

(3) 分销方式。市场的覆盖程度影响价格水平,密集分销会导致较低价格(且是较低价格的结果),而低价可以取得更广泛的覆盖。对中间商来说,选择性覆盖常常是他们追寻的对象。因为它意味着更高的价格。

(4) 产品淘汰率。如果一个产品的生命周期较长,其价格由于成本能在几年内分摊而会较低。如果产品生命周期短,就定高价并“榨取”之。

(5) 技术变化。价格和技术常常相伴而动。技术创新常能提供更多的便利或更好的性能。因此,顾客可能会认可一个技术先进的产品值较高的价格。或者,如果技术的变化造成较低的供应成本,市场上的价格也能够降的更低。

(6) 生产状况。如果生产高度机械化或自动化,高效率能导致更低的价格。自动化生产的赢利可以比劳动密集型生产更高。

(7)市场占有率目标。市场占有率和价格常常反向运动。因此,要期望一个较高的市场占有率,就意味着必须定出较低的价格;如果能接受低市场占有率,价格就可以定得较高,以控制产品的需求数量。

(8)市场营销渠道。市场营销渠道层次的数量影响价格。层次越多,市场营销中间商转卖产品的价格就越高。

(9)市场阶段。定价政策在一个产品的市场生命周期的不同阶段应当是不同的。高价适用于一个产品的介绍期和衰落期。在介绍期,购买者仅有有限的能力去比较和评估价格。而且,他们对于价格也不敏感;在产品衰落期,销售量的减少和成本的增加对价格产生上推力。

(10)利润目标。利润目标将影响定价政策的选择。若要尽早收回投资,价格就要定得高些,但要想建立稳定的长期销售,就要保持较低的价格。

(11)产品的通用性。产品的应用范围影响价格。一个多用途产品能比用途单一的产品定更高的价格。

(12)对其它产品的影响。一个新产品对于企业的产品一类可能会有至关重要的影响,以致企业必须为它选择渗透定价法,以增加其它更为有利可图的产品的销售额。不应该孤立的看待一个产品(或服务)的价格,而要看它对整个产品大类的作用及其对利润的贡献。

(13)附属服务。把安装或用户培训这样一些附属服务的成本计入一个组合价格中去。

(14)产品使用寿命。具有持续价值的产品应比容易报废的产品定立更高的价格。

(15)周转率。周转慢的产品应比周转快的产品定价更高。

(16)价格差异化。这是一个积极的市场营销工具,它更多的运用于撇脂定价中,而在渗透定价中不怎么使用。

(17)投资回收。高价可以快速回收投资,而低价只能慢慢的回收。

(18)竞争威胁。如果存在竞争威胁,应采取低价政策。否则应选择撇脂定价法。

(19)销售目标。如果销售目标是逐步扩展市场,就选取撇脂定价;若想尽早达到最大销售量,则应选取渗透定价。

运用以上准则,有助于新产品最佳价格的选取。在为新产品定价之初,应先分析产品的预期成本和定价,以便估计投入市场后成败的可能

性。细致而持续的监察内外部价格影响因素,可使决策者根据变化的条件重新修订价格。有两种不同的定价方法,见表 5.2 和表 5.3。一是已知投资收益率与投入资本的条件下求出单位定价,另一是在已知预期销售额和单价的条件下求出生产成本的额度。

表 5.2 定价分析方法(一)

产品名称:收音机	
计划期:1998 年	
税率:45%	
预期毛利率:40%	
税后投资收益率:12.5%	
总投资:300000 元	
税后投资收益	37500 元
税率:45%	30682 元
税前净利:	68182 元
预期年度费用支出:	
生产费用	200000 元
管理费用	30000 元
推销费用	50000 元
促销费用	100000 元
合计年度费用	380000 元
毛利	448182 元
销货成本	672273 元
预期销售额	1120455 元
预计销售量	30000 个
预期单位价格	37.35 元

表 5.3 定价分析方法(二)

产品名称:收音机	
计划期:1998 年	
预期价格:29.95 元	
预期销售量:5 500	
期望投资收益:13.5%	
总投资:655 000 元	
计划销售额	1647250 元
所需利润加成:	
推销费用	178000 元
管理费用	43000 元
利润目标	88425 元
总加成	309425 元
生产成本总计	1337825 元
单位生产成本	24.32 元

## 四、产品大类定价

产品或服务大类是指向顾客或用户提供,用于满足其需要的各种不同形式的产品或服务。而要更好地满足其需要,就必须使每一产品或服务大类中的各种不同产品项目的价格有所差异。其差异程度取决于预期的销售量、成本以及这种产品(或服务)的性能。成本昂贵、性能良好并具有独特性的产品或服务,其定价自然更高些。相反,成本低廉、一般的传统产品或服务,价格要相对低些。通常在产品或服务大类中,会有一个促销性产品项目,其价格低于生产成本,借以吸引潜在购买者。有时,销售者还需要说服顾客去购买性能良好、价格昂贵的产品。

在为产品或服务大类定价时,必须考察各产品项目之间相互影响的程度。产品大类中的某一产品项目很可能是其它产品的替代品或互补品,同时,一项产品的价格变动往往会影响其它产品项目销售量的变动,两者之间存在着需求的交叉价格弹性。

### □ 需求的交叉弹性

某产品 X 的需求量通常不仅受其价格 P(X) 的影响,而且还受产品 Y 的价格 P(Y) 变动的影 响,这种相互影响的关系就叫做需求的交叉价格弹性。

其定义如下式所示:

$$\begin{aligned} \text{交叉弹性}(X, Y) &= \frac{[Q(X_2) - Q(X_1)] / Q(X_1)}{[P(Y_2) - P(Y_1)] / P(Y_1)} \\ &= \frac{\Delta Q(X)}{\Delta P(Y)} \times \frac{P(Y)}{Q(X)} \end{aligned}$$

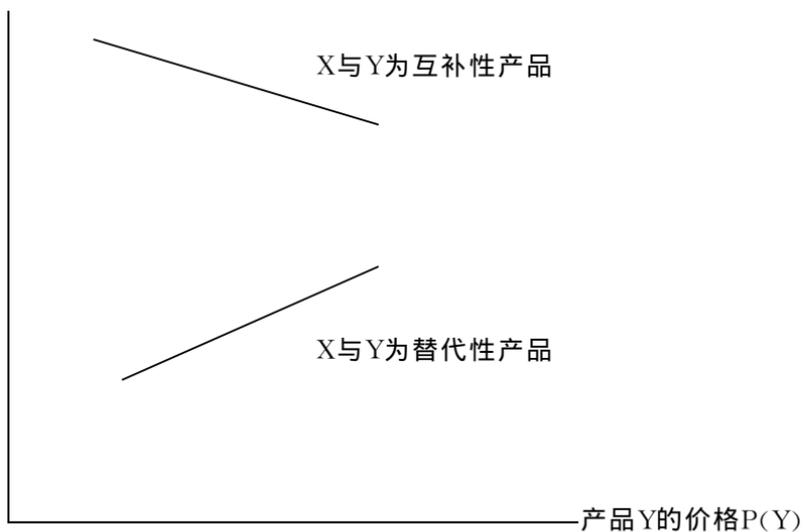


图 5.9 两种产品或服务的需求关系

交叉弹性可以是正值也可以是负值。如为正值,则此二项产品为替代品,表明一旦产品 Y 的价格上涨,则产品 X 的消费量必然增加。相反,如果交叉弹性为负值,则此二项产品为互补品,也就是说,当产品 Y 的价格上涨时,产品 X 的消费量会下降。二者之间的关系,见图 5.9 和图 5.10(a)和(b)。

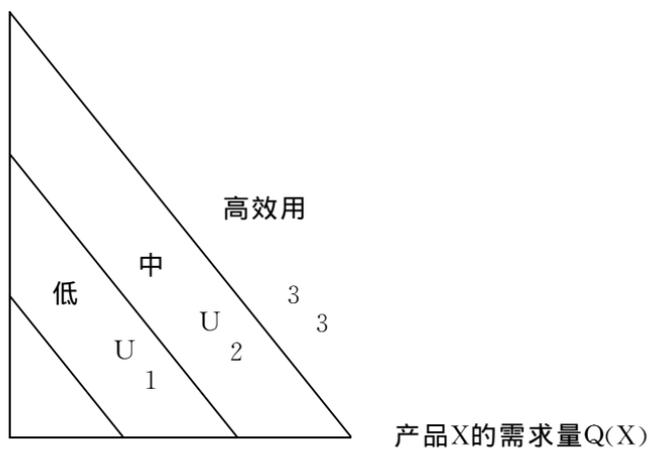
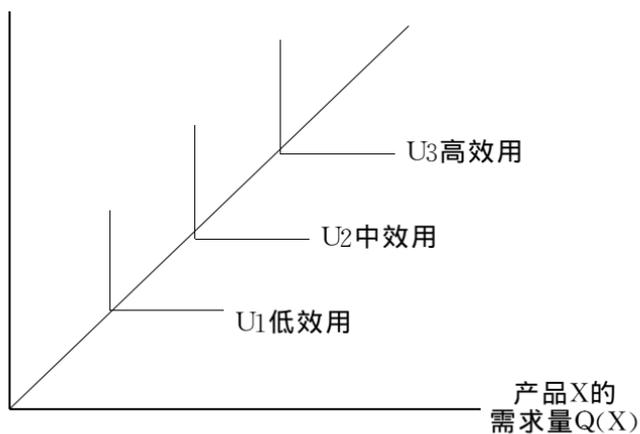


图 5.10(a) 完全替代性:不同效用水平下的需求关系

产品Y的需求量Q(Y)



(2)

图 5.10(b) 完全互补性:不同效用水平下的需求关系

### □ 替代性需求关系

所谓替代性需求关系是指在购买者实际收入不变的情况下,某项产品价格的小幅度变动将会使其关联性产品的销售量出现大幅度的变动。相反,互补性需求关系则是指在购买者实际收入不变的情况下,虽然某项产品价格大幅度的变动,但其关联性产品的销售量却不会发生太大变化。当企业所推出的产品大类中各项产品的目标市场极为接近时,往往会存在替代性需求关系。如果产品大类中各项产品的质量或性能有所差异,那么在价格上也应保持一定的差异,以反映产品的价值水平。尚须注意的是,价格的差异程度必须能够显示出产品相对价值上的区别。通常这种价格差异程度应是相对的,而不一定是要绝对的价格差异。

一旦提高产品价格,不同产品项目之间的价格也应有明显的差距调整。决策者应设法找出能表现产品不同价值水平的最小价格差异程度,然后以这种差距比率为依据来调整价格。

市场营销人员最感兴趣的应该是如何吸引顾客购买利润加成较高的产品项目。事实上,设定产品间最小的价格差异程度,不但可借此回收额外增加的成本,并突出产品的价值感,而且更重要的是,这种价格差距常常可吸引顾客提高产品的消费层次,使企业能有更高的利润收入。如果要在产品大类中实行部分产品降价以刺激销售,决策者应事先评估可能出现替代效果的影响。例如,某项产品降价固然能使销售量立即明显上升,但该产品大类中的同类产品却会遭受池鱼之殃,从而销售税减。因此,定价决策者在评估降价效果时,除了要了解哪一个目标市场会因降价而大幅度增加消费之外,还应该去考察有哪些产品项目可能会受到冲击,以免顾此失彼。

### □ 互补性需求关系

所谓互补性需求关系,乃是指某项产品的降价会使其关联性产品的销售量增加。出现这种互补性需求关系的主要原因有:

(1)关联性价值。每当两项产品或服务能相互搭配使用时,就往往会存在这种关系。例如,像西服与领带、电脑与打印机之间的关系就是如此。

(2)强化价值。指某项产品或服务可以强化另一产品或服务的性能或效用。例如,各式各样的照相机特殊镜头可使照相机能有更多的艺术表现。

(3)提高质量。一些被设计用来作为换修、维护或促进经营的产品项目,通常都能提高主要产品的性能效用。例如,电子产品的服务合同就常常会随着产品销售量的提高而增加。

(4)方便购买。尽管有些产品的相关性不高,但由于可以在同一家商店购买到不同的产品,省却多家选购的麻烦,从而使得其他搭配产品由此受益。例如,顾客在选购降价特惠品时,可能顺便购买店中的其他产品,而使这些未降价的产品同时受益。

互补性产品的交叉需求弹性通常不易分析,而对于这种产品可采取如下两种定价策略:

(1)高边际利润定价策略。即在确知某项产品具有互补性需求时,给其互补性产品定高价。这种策略只有在垄断供应来源的情况下才能发挥最大效用,否则顾客在购买主要产品之后,有可能向其他厂商购买互补性商品来搭配。

(2)成组销售定价策略。即将主要产品及其辅助产品成组特价一并出售。这种定价方式被广泛应用于工业品市场营销策略中。要使这种方式发挥促销作用,必须产品之间确实存在互补关系,两者相辅相成。

### □ 关联成本

如果某项产品生产量的变动会影响另一项产品的产量变动,则此二项产品之间具有成本的关联性。

例如,副产品和联产品即属这种产品。此外,即使这两项产品并非联产品,但只要二者的生产设备有部分共用,则也会存在关联性成本。对于具有关联性成本的产品来说,一项产品因售价上涨而使其销量减少时,将会进一步间接使另一关联产品的成本不涨,原因是可共同分担制造成本的产品数量减少,从而使得每项产品的成本提高。综上所述,定价人员在改变产品大类内各产品价格时,必须事先考虑各产品之间的成本关联性。产品价格计划量一本一利分析,见图 5.11(a)和(b)以及表 5.4。

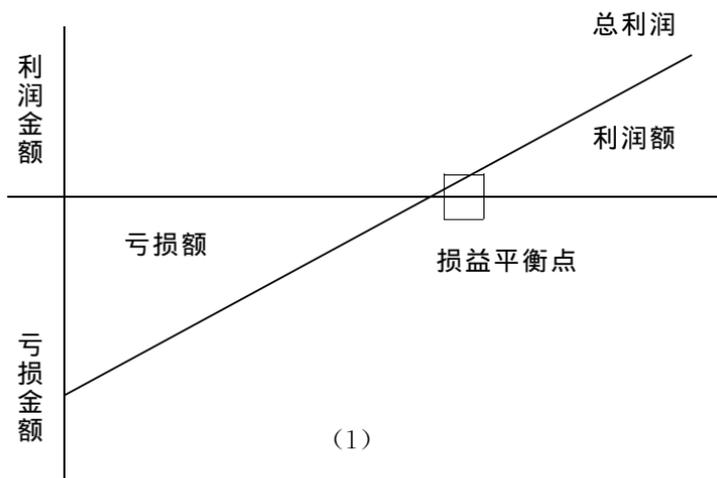


图 5.11(a) 单一产品的量—本—利分析图

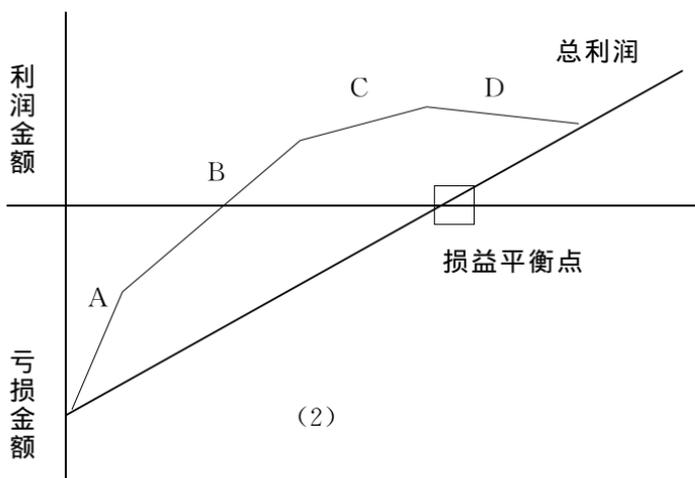


图 5.11(b) 产品组的量—本—利分析图

表 5.4 产品组的量—本—利分析

产品或项目名称:KM

计划期:1998 年

产品组固定成本:7500 元

产品或项目		单价 (元)	单位直 接成本 (元)	平均 边际 贡献	销 售 额			贡 献	
序号	名称				单位 (件)	金额 (元)	占总金额 的百分比 (%)	各种产品 的贡献*	占产品组 的百分比 (%)
1	收音机	49.95	31.84	0.31	4500	206775	26.3	63495	23
2	组合音响	69.95	45.33	0.35	6300	440685	56	155106	56.1
3	录音机	39.95	23.42	0.41	3500	139825	17.7	57855	20.9
总 计				0.35	14300	787285	100.0	276456	100.0
销售额								787 285 元	
直接成本								510 829 元	
贡献								276 456 元	
固定成本								7 500 元	
税前利润								268 956 元	
税率 45%								121 030 元	
税后利润								147 926 元	
保本金额								21 358 元	
安全边际								97.29%	
营业杠杆								1.03%	

## □ 成本导向的价格决策

在为产品大类内关联产品定价时,可以产品成本为依据,这也就是所谓的成本导向定价。常用的成本依据有三种,即总成本、增量成本和转换成本。现分述之:

(1)依据总成本比例定价。如果关联性产品的成本相等,则各产品的定价相同。由于成本的归属多为主观判断,因此各产品之间的定价也会因其占总成本的比例而有主观上的差异。然而,决策者如果不能适当地决定各产品所应分摊的生产费用,则其产品定价的获利能力将大打折扣。

(2)按占增量成本的比例定价。即根据增加产品数量所提高的额外成本比例来决定产品的价格。相同产品每增加一个单位的产量所增加的成本,往往会低于另外生产其他产品项目的成本,这主要是由于该项产品会有更多的产品来共同分摊其生产费用。

(3)按占转换成本的比例定价。所谓转换成本是指原材料转换为制成品所需投入的人工费用和生产费用,将总成本扣除原材料成本即可得单位产品的转换成本。换言之,转换成本越高,产品的价格也应越高。

增量成本通常定单位产品的最低价格,然而,不论以何种成本的依据,如果不顾产品的需求强度、交叉需求弹性、竞争状况和生命周期特性,而采取固定的成本比例或加成来定价,都是极不妥当的。

定价人员在决定产品大类的价格时,必须考虑整个产品大类的赢利能力与市场的承受能力。为使产品更具有竞争力、更好地满足顾客、用户以及中间商的需要,在产品大类中应设有低价促销性产品,或在相同的价格水平下,提供几种不同的产品选择机会。人们最熟悉的定价方法就是价格线,即为其产品大类的各项产品制定不同的价格,各产品项目之间,依其相对价值确定不同的价格水平。

当零售商或批发商采取价格线定价时,制造商对产品的供应价格也要以价格线方法定价,还需控制和掌握不同产品之间有关功能设计的差异程度与生产成本,以便在任何价格水平下都能有利可图,而消费者和中间商才是真正决定制造商定价水平的压力所在。

## □ 价格调整的折扣方法

有关产品的售价是否要给予折扣或加价,要根据产品或服务的类型、顾客或用户的需求情况以及市场竞争状况等因素而定。这种折扣或加价的有关决策即构成了产品的定价结构。折扣、加价或补购的主要形势有以下几种:

(1)贸易折扣。这是提供给零售商、分销商或制造商等市场营销渠道成员的一种折扣。

(2)数量折扣。这是给予大批量购买者的一种折扣。可分为两种类型:一种是可累计折扣,主要是给予那些长期向公司采购并且采购数量大而稳定的购买者,可根据预期总销售量或过去交易往来的经验判断,决定适当的折扣水平。一种是不可累计折扣,主要是给予那些非例行采购的购买者,可根据当时的购买量来确定应给予的折扣额。

(3)促销补贴。可分为永久性补贴和专门性补贴两种。永久性补贴主要用于鼓励经销商长期主动为公司产品开展促销活动,例如合作广告就是厂商促使经销商为其产品作广告的方式之一。专门性补贴则是针对某一项专门的促销活动所提供的短期补贴,例如,给予零售商部分折扣,或向零售商提供促销用免费赠品等。

(4)地理折扣。即产品运费包含在价格中,这种定价方式包括 FOB 定价、统一交货定价、区域定价以及弹性定价等。现分述如下:

①FOB 定价。是指将运费加上产品基本售价来决定产品的交货价格。对于那些顾客分布区域广阔的厂商来说,采取 FOB 定价方式十分困难。从顾客的立场看,自然希望运费越节省越好。因此,如果厂商采用 FOB 定价将会减少它与占有地利之便的竞争者互相抗衡的机会。

②统一交货定价。是指企业对于卖给不同地区的顾客的某种产品都按照相同的厂价加相同的运费定价,实行全国一个价,即不论顾客所在地区远近,一律采取相同的交货价格。这种定价方法比较适合于运费占售价比例不高的产品。另外,对于全国性广告标示统一价格的厂商来说,也都采取这种定价方式。该定价方式有两个特点:一是按照相同的厂价加相同的运费定价比较容易,而且使企业能够保持全国统一的广告价格;二是远地的顾客愿意购买本企业的产品,但附近的顾客就不合算,他们宁可向那些按 FOB 定价的企业购买。

③区域定价。对于运费占售价比例偏高的产品,可以考虑采取这种定价方式。它类似于统一交费定价,也就是说同一地区的交货价格相同,但不同地区的价格则略有差异,这种方法可兼顾价格竞争力与获利能力。

④弹性定价。这种定价方法适用于竞争者挑起价格战的情况。定价决策人员可根据顾客特性与实际竞争状况,决定向哪些人应适当收取运费,哪些人可由公司自行吸收运费成本,以维持市场占有率。但是,这种方法只有在增加产品销售量的收益足以弥补吸收的运费负担的情况下,才可以实施。

(5)报价。在实际经营中,企业界通常利用产品价目表来调整价格。价目表一般根据基本价格确定,也可以定为基本价格的某一百分比。一旦需要调整交货价格,企业只需依据价目表给予顾客折扣即可,不需要变更整个产品大类的价格,并且这种调整价格不致引起竞争者或其它顾客的注意,从而免去许多麻烦。报价时,销售人员根据价目表与顾客协商折扣比率,然后,再决定给予经销商有关促销折扣和现金折扣的比率,最后,再加上运费即为最终交货价格的报价。

## 五、不确定情况下的变价与定价

定价方案的有效程度,取决于决策者能否掌握价格变动对产品或服务的需求的影响程度。价格的变动也会对单位销售量和单位销售收入产生影响。

### □ 需求的价格弹性

需求的价格弹性在价格规律中是一个非常重要的概念。如果价格的变动引起单位销售量的变动,则称需求对价格是敏感的,然而,更重要的是它会对总收入产生影响。

需求的价格弹性反映需求量对价格变动的敏感程度,以需求量变动的百分比与价格变动的百分比之比值来计算,亦即价格变动百分之一会使需求量变动百分之几。如果用  $P_1$  代表初始价格,  $Q_1$  表示初始价

格水平下的需求量,  $P_2$  代表新价格,  $Q_2$  代表新价格下的需求量, 则需求的价格弹性为:

$$e = \frac{(Q_2 - Q_1) / [(Q_2 + Q_1) / 2]}{(P_2 - P_1) / [(P_2 + P_1) / 2]} = \frac{(Q_2 - Q_1)(P_2 + P_1)}{(P_2 - P_1)(Q_2 + Q_1)}$$

一旦计算出  $e$  值, 即可得知价格变动对需求的影响程度。

如果弹性等于或小于  $-1$  (向负方向变动), 则表明需求对价格是很敏感的, 收入变动的方向与价格变动的方向相反。如果弹性大于  $-1$  (向正方向变动), 则需求就对价格不敏感, 价格的提高或降低只会引起很小的收入上的增加或减少, 也就是说, 它对收入的影响是比较小的。实际上, 要计算出弹性的精确数值通常不是很容易的。然而, 能够确定  $e$  值是大小  $1$  或者小于  $1$ , 就能使我们理解价格变动对收入和利润的一般影响。举例, 见图 5.12、5.5.13。

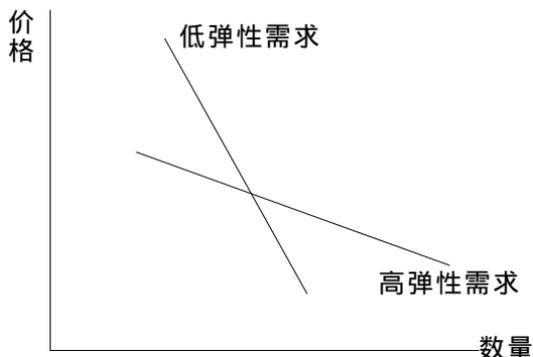


图 5.12 需求的价格弹性: 高弹性需求与低弹性需求

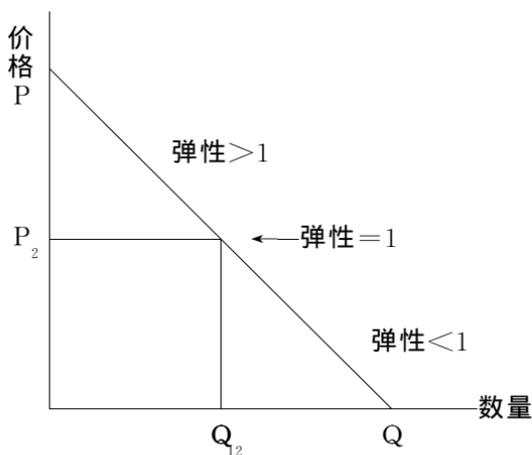


图 5.13 需求的价格弹性：线性需求弹性

#### □ 市场弹性与企业(产品或服务)弹性

市场弹性是指整个市场平均价格的变动对消费需求的影响程度。企业(产品或服务)弹性是指消费者会因价格因素而转向竞争者购买的可能性。例如食盐这种产品,其市场需求是低弹性的,因为消费者不可能因价格下跌而增加消费量。但如果只有一个竞争者降价,则将得到更多的市场占有率。尽管市场需求是低弹性的,但其产品或服务的需求却可能是高弹性的,因为购买者对各种竞争者的价格差异是很敏感的。

即使市场需求弹性很大,但企业或产品只要有明显的质量差异,某些产品或服务的需求也可能是低弹性的。在市场需求无弹性的情况下,如果价格对于购买者选择特定产品或服务非常重要,则企业(产品或服务)需求也可能是有弹性的。一般而言,基本需求仅当市场需求为弹性时才受价格的影响。对某种特定的产品或服务(比如某个牌号),选择性需求仅当企业(产品或服务)需求为弹性时才受价格影响。选择性需求(如对特殊品牌产品的需求)由于具有偏好性,所以只有当消费者对产品的需求弹性大时,价格的变化才影响到产品的需求。

### 1. 购买过程诸因素

通过对购买过程诸因素的考察,可得到许多关于市场和企业(产品或服务)需求的价格弹性的知识。

市场需求是否具有弹性取决于以下因素:

- (1)多种产品可供选择(具有替代产品)。
- (2)由于价格原因,使得只有少数人购买这种产品或服务。
- (3)产品价格占购买者收入或购物支出预算的比例颇高。
- (4)消费量或消费速度会随着价格降低而提高。
- (5)中间商或制造商的需求具有价格弹性,即如果价格降低,中间商或制造商就可降低最后产品的价格,需求就增加。

如果行业价格下降导致了消费者购买愿望及能力的增强,则市场潜量和行业销售的差额缩小。如果产品具有多种替代品,则价格的变动将会对某种产品或服务的需求变动产生很大影响。如果潜在的消费者的人数远远超过现有消费者的人数,低价就可得到新的消费者。

如果购买者没有对某供应商或某牌号强烈的偏好的话,则弹性就会更大些。在产品质量的觉察差异不大,其价格风险的重要性远大于产品功能、便利程度等其他风险的情况下,产品价格必然成为影响购买的一个重要因素。如果找到的代用品的成本低,则需求的弹性会更大。

在大多数市场上,需求可能在某些市场具有弹性,而在其他市场则无弹性。企业在制定市场营销战略时应从所选择(或准备选择的)最大的市场上来考察购买过程诸因素。在试图估计价格弹性之前应考虑如下因素:

- (1)价格变动没有影响,除非它已足够大到引人注目的程度。
- (2)价格过低,使人对质量产生怀疑。
- (3)购买者的价格期望是不确定的,仅为一个大概的期望。
- (4)价格高低的判断是根据产品的质量水平而定。

### 2. 竞争形势的影响

竞争者对价格变动的反应是应予考虑的。如果所有的竞争者都采取相同的价格变动,可能就不会导致市场占有份额的变动。除非行业价格水平影响基本需求,价格的变动就没有影响。决策者应探究竞争对手对你的价格变动的反应是什么。

如果企业正考虑降价,倘若市场需求具有弹性,竞争者就将与企业

协调行动。然而,倘若产品或服务需求已接近潜在的市场需求,则竞争者们仅当确信他们提供的产品或服务需求具有弹性的时候才会有反应。如果企业考虑产品提价,期望竞争者也随之效仿,则只有他们认为其产品或服务的需求缺乏弹性时才能做到。

对竞争者过去的行为也应进行考察。有些竞争者基于成本而定价,或者非常具有进攻性(定价远高于成本),或者非常保守(避免挑起价格竞争大战)。企业可由此来洞察购买者可能的反应。如果一个行业领域过去对价格是敏感的,购买者根据经验来判断,也很可能对价格是敏感的。

### □ 需求的决定因素

为什么有些产品或服务的需求较大而有些却较小呢?为什么那些满足必要需求的产品或服务更多地和穷人相联系,而那些被认为是奢侈的需求更多地和富人相联系呢?非常穷的人必须把注意力集中在满足基本生理需要上,富人才能够随心所欲的选择喜爱的产品或服务,而这正形成了社会的差别。

对于比较新奇的产品或服务,通常有个渗透阶段,其间产品仍很新颖,人们对它逐渐认识,需求受此认识程度影响。在达到市场饱和后,这个渗透阶段随之以一个替代阶段。

单个购买者对价格的反应可由需求的价格弹性来衡量:

$$e = \frac{\text{某产品的数量变动}}{\text{某产品的价格变动}} \times \frac{\text{某产品价格}}{\text{某产品数量}}$$

决定单个购买者需求的因素主要有:

(1)替代品的接近程度。有价值的替代品的数量越大,与原产品越接近,则产品或服务就越具有弹性。

(2)奢侈品和必需品。奢侈的产品或服务的需求比必需品的需求更富弹性。这里,奢侈品是指在购买者收入提高时购买量大幅度提高,必需品是指其消费对高收入购买者只占很小一部分的产品或服务。

(3)产品或服务的重要程度。如果一种产品或服务是很重要的(倘使其购买支出需占购买者购物预算的很大一部分),则它倾向弹性需求。

(4)产品或服务的价格高低。高价产品或服务的需求往往是高弹性

的,而低价产品或服务的需求往往是低弹性的。高价是指这样一种价格,购买者愿意购买的数量趋向于零。

### □ 需求价格弹性的预估

企业实现其价格目标的能力取决于它所提供的产品或服务的需求的价格弹性。有关需求的价格弹性的预估方法主要有如下几种:

(1)统计评估法。历史资料可能表明市场销售收入变动的影响因素。可利用统计方法(如一元或多元的线性和非线性回归方法)来考察市场营销变数和价格之间的关系。然而,统计方法也并非十分有效,因为在排除竞争者反应因素及其价格影响因素的情况下,我们很难得知这些因素对销售收入的实际影响程度。

(2)实验法。保持其它因素不变,而模拟实际零售价格的实验法有时也用来考察销售过程中价格因素的影响。这是一种很有用的方法,但也需要花费一定的资金和时间。这种方法的最大缺点是,竞争者将得知企业的意图,并改变其价格策略以干扰价格测试结果的准确性。缺点是你不能得到批发商或零售商的合作。实验室实验法也是一个有效的方法。企业将各种价格置于一个模拟的市场环境中。这能够对价格进行有效控制,因为,所有的价格都能当即实际操作。然而,其缺点为缺乏现实性。

(3)顾客或用户调查法。直接进行顾客或用户研究可用来评估价格弹性,特别是当决定可以被接受的价格范围时,可向预期的购买者们询问他们愿意怎样来支付企业的产品或服务。这类研究是用来评估市场弹性的程度,而不是购买者的数量。这类调查可帮助企业发现价格影响购买决策的程度。

(4)判断法。统计评估法、实验法或直接问询法都能够提供有用的信息,但也应进行关于价格变动的影响的判断。有关购买过程的知识及有关竞争者的知识对评估价格弹性极为有用,尽管也采用其他方法。

决策者可用通过市场需求(或来自管理方面观点,或来自市场调查)来测定每个所提供的价格下的弹性。评估结果分为如下类型:

- ①乐观型——最好的情况,概率较低。
- ②最可能型——较为现实的情况,概率较高。
- ③悲观型——最坏的情况,概率较低。

应用概率论中的  $\beta$  分布,就可以计算出预估的期望销售量。

$$\text{期望销售量} = \frac{\text{悲观销量} + (4 \times \text{最为可能销量}) + \text{乐观销量}}{6}$$

假设对一给定的价格,需求估计为:

最乐观销量=600 单

最可能销量=450 单位

最悲观销量=100 单位

则期望销量为:

$$\frac{100 + 4 \times 450 + 600}{6} = 416.67 = 417 \text{ 单位}$$

应用这三个销量估计,特别是最为可能估计,决策者可明确地考虑判断的不确定性的范围和方向。企业的销售经理可能会感觉到(并可能是调查结果显示)销售量至多为 600 单位,至少为 100 单位。600 单位的乐观型估计与 450 单位的最可能型估计相差 150 单位,100 单位的悲观型估计与最可能型估计相差 350 单位。应用  $\beta$  分布可使决策者预测期望销售量时对正向的或负向的不确定性给予重视。计算每一价格下的最大期望销售量并据此将销售收入与成本进行比较后,就可决定在每种价格水平上的预估的获利可能性。决策者根据对每一价格水平上的期望销售情况的估计,从销售收入中减去单位可变成本和固定成本就得出最后的利润。(记住:需求的价格弹性是与收入额有关,而不是和利润额。因此决策者必须考虑需求变动中成本和收入的内涵)。

### 不确定情况下的定价——决策树的应用

当决策者必须在不确定情况下作出决策时(大部分情况是这样),可应用决策模型,如决策树或偿付矩阵等,进行严密的分析。一种被称为“贝叶斯事前分析”(Bayesian Prior Analysis)的方法可帮助决策者很好的理解在不确定情况下怎样定价。

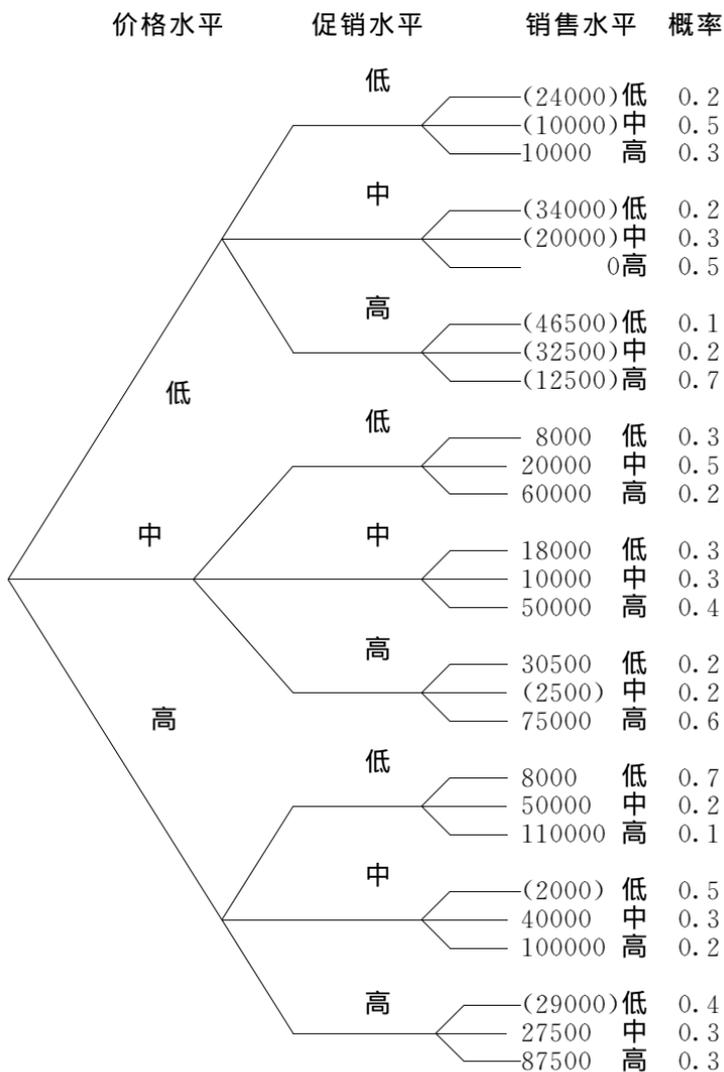


图 5.14 定价决策树

假定企业必须在三种价格中作出决策,对其中每种价格又有三种可应用的促销方案。企业对预算的选择会影响销售,所以决策树描述了所有价格和促销预算的组合,见图 5.14。实际上,市场会对每一种价格与促销预算的组合做出不同的反应。在这里为使问题简化起见,我们假设在计划过程中将会出现这些可能的销售量水平之一:400000 单位,75000 单位,或者 125000 单位。

对该产品或服务的固定成本和可变成本进行估计,就可根据特定的战略和市场反应测定出可能的利润或损失。如果企业选择低价、低促销水平战略,销售量为 150000 单位时,将会损失 10000 元。

企业可通过选择考虑到所有市场反应的最高期望利润的战略来决定最好的价格和促销战略。决策者可要求销售经理和推销员们提供对各种可能的价格和促销战略的销售反应的可能性的估计。各种可能性对应于各种反应,并给出相应的战略组合。对低价、低促销水平的较差的销售反应的可能性要低于对高价、低促销水平的较差的销售反应的可能性。通常高价要配之以高的促销成本。

应用销售经理和推销员们提供的估计,随之可通过将特定战略下各种销售反应的偿付值与其出现的概率相乘来计算各种战略下的期望偿付值。

对图 5.15 中的中价、高促销预算的期望偿付值为:

$$\begin{aligned}\text{期望偿付值} &= 0.2 \times (-30500 \text{ 元}) + 0.2 \times (-2500 \text{ 元}) + 0.6 \times \\ &7500 \text{ 元} \\ &= 38400 \text{ 元}\end{aligned}$$

对于期望的需求水平,最好的战略似乎为高价、中促销费用,其期望偿付值为 31000 元。

任何一种战略都包含有一定的风险。选择高价、中促销,费用战略时有 50% 的可能会损失 2000 元。这个损失要靠企业的其它获得来弥补。但如果企业想冒小一点的风险,则可选择低风险的高价、低促销费用战略。这种选择可使企业至少净赚 8000 元,尽管一般说来,最高期望利润战略还可多赚一些。

决策树或偿付值矩阵分析能够转化为计算期望偿付值,它反映了各种市场反应的不同的假设。这使得决策者能够考虑各种战略选择和各自的可能结果,来实现拥有良好的市场信息的价格,和计算基于

各种市场反应上的各种战略的期望利润。

### □ 不确定情况下的定价——预估期望值

作为一个市场营销规划人员,须经常估计在各种可供选择的價格上的期望销售量,而这包含有大量的不确定性。决策者无法获得准确的估计值,但仍需选择最可能的估计值。量—本—利关系的曲线,见图 5.15。

一种解决不确定问题的方法是建立一个可以被接受的价格范围。应用每种价格下的乐观型、最为可能型和悲观型销量估计。考虑下列情况,见表 5.5。

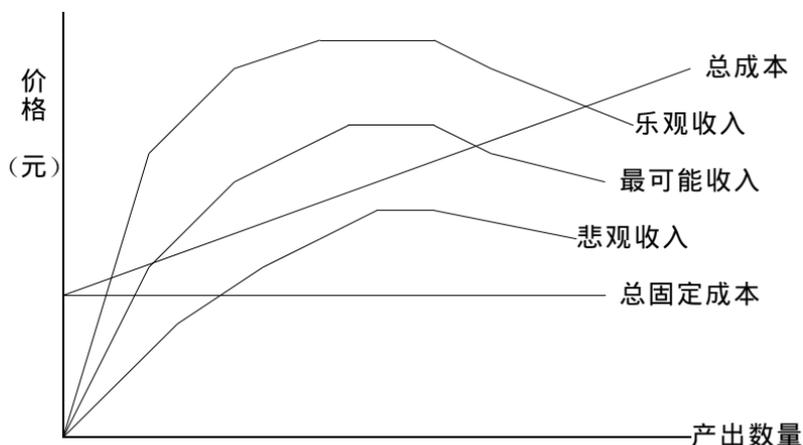


图 5.15 不确定情况下的盈亏平衡分析

表 5.5 几种可供选择价格下的销售量估计

单价	悲观型		最可能型		乐观型	
	销售量	销售收入	销售量	销售收入	销售量	销售收入
5.00	30 000	150 000	33 000	165 000	38 000	175 000
5.25	28 000	147 000	31 000	162 750	36 000	189 000
5.50	26 000	143 000	29 000	159 500	34 000	187 000
5.75	24 000	138 000	27 000	155 250	32 000	184 000
6.00	22 000	132 000	25 500	150 000	30 000	180 000
6.25	20 000	125 000	23 000	143 750	28 000	175 000
6.50	18 000	117 000	21 000	136 500	26 000	169 000
6.75	16 000	108 000	19 000	128 250	24 000	162 000
7.00	14 000	98 000	18 000	126 000	22 000	154 000

如果我们假定生产某种产品或服务,固定成本为 50 000 元,单位可变成本为 3.50 元,即可得出总成本和总收入,见表 5.6。

表 5.6 总成本与销售收入表

单价	悲观型		最可能型		乐观型	
	收入	总成本	收入	总成本	收入	总成本
5.00	150 000	155 000	165 000	165 500	175 000	168 000
5.25	147 000	148 000	162 750	158 500	189 000	176 000
5.50	143 000	141 000	159 500	151 500	187 000	169 000
5.75	138 000	134 000	155 250	144 500	184 000	162 000
6.00	132 000	127 000	150 000	137 500	180 000	155 000
6.25	125 000	120 000	143 750	130 500	175 000	148 000
6.50	117 000	113 000	136 500	123 500	169 000	141 000
6.75	108 000	106 000	128 250	116 500	162 000	134 000
7.00	98 000	99 000	126 000	113 000	154 000	127 000

从这样一个量—本—利分析中,我们可以估计出上限和下限,以及盈亏平衡点、安全边际(指够本点销量和现有销量之间的差额)和营业

杠杆(指固定成本使用于营业活动的程度),还可以应用  $\beta$  分布来估计单个的期望收入和期望利润数值。

当明确了选择价格的合理范围后,就必须计算每个价格水平上的实际期望收益,或者应用权数概率表,或者应用  $\beta$  分布。每种方法都很合用,其结果取决于你假定的每一个价格(从悲观型到最可能型再到乐观型)上的权数概率或需求范围。应用前边的例子,由管理方面或市场调查所提供的主观概率权数也可用来计算利润收益,见表 5.7。

表 5.7 以主观概率判断计算期望利润

单价	各种需求水平下的利润			期望利润
	悲观型 ( $P=0.2$ )	最可能型 ( $P=0.2$ )	乐观型 ( $P=0.2$ )	
5.00	-5 000	-500	7 000	100
5.25	-1 000	4 250	13 000	4 950
5.50	2 000	8 000	18 000	8 800
5.75	4 000	10 750	22 000	11 650
6.00	5 000	12 500	25 000	13 500
6.25	5 000	13 250	27 000	14 350
6.50	4 000	13 000	28 000	14 200
6.75	2 000	11 750	28 000	13 050
7.00	-1 000	13 000	27 000	13 000

## 六、服务产品的定价

### □ 商品与服务的差异

服务营销虽不同于商品营销,但商品营销的基本原理却同样适用于服务营销。然而,服务营销的几种特性与商品营销有明显的不同,这些特性对于服务营销的定价有不同程度的正反两方面的影响。在下面的几节里,我们将探讨商品与服务之间的一些主要差异,并对影响服务定价的主要因素作一考察。

#### 1. 服务的本质与特性

(1)无形性。商品是有形的,它们既看得见又摸得着。它“不留下任何可以捉摸的、同提供这些服务的人分开存在的结果”,在顾客购买之前无法看到、听到或闻到该项服务,也不能对该项服务进行检验和测试。正是由于服务的无形性,才使得服务定价十分困难。然而,成功的定价者却可以利用服务的无形性创造出优势。例如,商品容易识别,这样顾客就要依据他们对有形产品的感性认识做出选择,出顾客对无形服务的好奇心却可能增加其销售。

(2)不腐坏性。很多商品(如食品)是容易腐坏的。但一项服务,即使它对一个购买者来讲,可能会因时间而丧失部分价值,却不会直接腐坏。

(3)不可储存性。有形产品必须储存,这一般要发生一笔存货维持费用,其中包括维护商品的费用、移动物品的费用、以及为弥补流动资金短缺而发生的利息费用。原材料、部件、在产品 and 最终产品都必须储存。虽然提供各种设备可以在需求之前准备,但生产出来的服务如不当时消费掉,就会造成损失。因此,它不可能像商品那样被储存起来。以备销售人员在市场上出售。因此,通常没有服务的储存费用、存货费用和运输费用等。

(4)变化性。服务具有高度可塑性。正是由于它的无形性,才无法通过商品的包装、产品的设计等手段来促销,而只能通过广告设计在顾

客心目中勾划出服务形象,通过刺激人们的视、听、嗅、味、触来促进销售。有形性允许商品营销者采用富有创造性的产品设计、包装和广告手段。服务则难以推销,因而可以避免推销需要的大量费用。

(5)不可分性。有形产品的另外一个长处是它们常常可以在此时生产而在彼时销售。服务虽然也能预售,但它不能在商店里像家具、器具、汽车和许多其它消费品那样提供给顾客。另外,商品通常可以退货,而服务则不能。有时甚至很难确定什么时候才算完成一项服务。在这一点上,它不像商品那样可根据交货来划分责任归属。例如,预订制作计算机软件时,随着说明书的变化,服务就发生了。

有些提供无形服务的企业在其市场营销活动中,强调运用有形的事物来促销。例如,银行通过印刷精美的支票、豪华舒适的办公场所以及优厚的利息等产品的有形部分来吸引顾客。

### 2. 政府法规的限制

服务的无形性和难以精确判断,很容易导致政府立法管制服务的营销活动。另一个原因是,由于服务的消费与生产是同时进行的,因而即使购买者不满意,服务也不能被退回。在购买之前进行服务的展示常常是做不到的,而且服务也不能被重新获得,因此,也需要制定法规对消费者采取一定的保护措施。政府法规限制方式之一是对舞厅、卡拉OK歌厅、餐厅等特殊行业设立特许经营执照。另一种方式对医生、律师、会计师等职业采用资格执照或职称证书制度。

### 3. 顾客的接近性

大多数服务都必须与购买者在地理位置上十分接近,以便于提供服务,而购买者通常也是依距离的远近作为选择服务供应商的标准。商品零售商必须设在接近潜在顾客的地方,同样的道理也适用于服务企业。此外,商品生产者没有必要接近最终用户,实际上,不少厂家是在世界范围内销售其产品。而提供服务却常常要面对顾客进行。服务性产品与一般商品的另一个重要差异是表现在运送方式上。商品制造理论上可以通过中间商将产品行销全球,而服务性产品的运送则必须由生产者直接提供,运送服务性产品的费用要纳入销售价格中去。否则,就则顾客亲自到服务供应企业那里接受服务。运送费用加入售价后,往往会使服务价格太高,以致顾客就近寻找其他能提供相同服务的企业。尽管在科学技术高度发达的现代社会,已有传真机、自动连线转帐服

务、电话营销、电视购物等方式解决顾客与企业之间的距离问题；但是一般来讲，顾客仍然偏好亲自享受被服务的情趣，而这也正是服务无法由科技代劳的人性因素。

#### 4. 服务性产品的分销

服务性产品的分销方式与一般商品有很多不同。由于顾客必须亲自到服务场所接受服务，要么就是服务企业到顾客那里提供服务，即它是面对面的服务。所以服务性产品的分销受到了地理区域的限制。如果顾客想要通过个人的接触建立信任感，那么远离购买者进行推销服务的努力多半难以奏效。对于花费较多的服务，人们尤其愿意与服务供应者进行面对面接触。有些企业则采取服务与商品一并销售的方式。例如，美国最大的零售机构西尔斯公司就是在销售商品之余，不忘提醒顾客顺便买份保险，或顺便咨询不动产投资信息。由于西尔斯本身已具有良好的顾客基础、企业形象和硬件设施，因此，它涉足金融服务领域的困难就小多了。

#### 5. 商品与服务价格效应的差异

商品与服务之间的差异常常表现为价格上的差异。如果一项服务能够增加有形性，服务企业常常索要较高的价格。一家经过认可并提供毕业文凭（有形产品）和良好的求职履历的教育机构，可以比其它做不到这一点的机构更能增进顾客的兴趣和信心，从而有可能索要更多的费用。

此外，特许经营权、资格考试执照、职业证书以及执行政府法规等，都会引起服务价格的提高。而一旦这些管制因素消失，例如，减少对航空业、运输业、银行、经纪业和电信业的控制，允许其放开经营，则价格自然会下降。市场竞争的加剧，要求服务企业必须更加熟练地运用各种营销手段，使市场营销组合各因素之间相互配合，而不能只注意价格因素。

服务性产品与顾客的距离越远，则价格就会越高，之所以出现这种情况，是因为需要支付运送费用或在接近顾客的地方增设服务点。由于服务性产品的这些特性，使得其价格相对高于一般商品价格。另外，员工的培训费用和职员的高额薪金，也会使价格提高。但是服务供应商如能有效地运用服务的上述特性，则其盈利必将相当可观。因此，决策者在制定服务性产品价格之前，必须先对其各项特性全面了解，巧妙运

用,才能兴利除弊,克敌制胜。任何忽视服务产品特性的市场营销计划,都将给企业经营造成损失。

### □ 服务定价实务

像经营商品的中间商一样,服务企业也要赚取利润以维持雇员工资、培训、教育与管理等项费用的开销。除去非营业时间外,服务企业还要对营业时间进行合理分配,以拓宽并维持收入的来源。服务企业在努力获取利润的同时,还要承受社会公众要求降低服务费用的压力。这就使得决策者在政府法规和公众舆论下,常常不得不放弃最佳定价,服务定价的复杂程度由此可略见一斑。

#### 1. 利润最大化

利润最大化对服务企业至关重要。资金实力有了保证,才能增强服务顾客的能力。利润最大化意味着服务的定价必须高于其各项成本的总和,以便使出售的服务能提供足够的收益,来补偿成本并为企业发展提供必要的资本。

在一个完全自由的市场环境中,顾客可以在服务企业的帮助下进行自我服务,或者根本就不寻求服务企业的帮助。利润最大化的关键是:既要把服务价格定得高于运行成本,以获得单位服务提供的最大收益;又要使服务价格足够低,以维持充分的持续不断的需求。当价格增加从零开始时,利润水平将得到提高,直到出现很大的市场阻力时为止。价格进一步提高,顾客会寻找替代品,这将导致服务需求降低。销售服务减少,而服务企业的固定成本仍在发生,就会导致盈利水平大大下降。当对服务存在着持续的需求时(通常在中等价格水平上),才有可能实现利润最大化的目标。

服务价格不宜定得过低,以免顾客依据价格来推算服务的质量,认为“一分钱,一分货”,从而低估提供给他们服务质量。因此,服务的定价除了应考虑成本、利润外,也不可忽视服务形象的重要性。

#### 2. 客观定价法

所谓客观定价法是指不论顾客种类,而是先设定服务的单价,再乘以实际提供的服务单位数,即得该项服务的售价。例如,每小时讲课酬金 50 元,实际授课 4 小时,则该项服务的价格为  $50 \text{ 元} \times 4 = 200 \text{ 元}$ 。这种定价法常见于律师、管理咨询公司、心理医生、家庭教师等。服务的收

费标准通常根据经验或市场价格来确定,但其前提条件必须是该项服务可以被分割,例如,以服务小时计费。客观定价法具有连贯性和易于计费等优点。不足之处是它不能反应顾客对服务价格的感受。而且,价格固定的费用也使得顾客无法讨价还价,结果导致定价有时对某些顾客过于贵,而在另一些人那里,可能被当成档次过低的廉价服务,从而降低了服务的竞争力。

### 3. 主观定价法

主观定价法乃是根据顾客对服务的感觉价值和接受程度来主观的调整服务的标准价格。在服务时间无法精确的情况下,服务的价格只好依靠主观的大致估计。服务定价的主观因素包括:

- (1)服务效率的估价。
- (2)服务企业的经验和能力。
- (3)服务企业的知名度。
- (4)服务工作的类型和难度。
- (5)服务的便利性。
- (6)额外的特殊开销。
- (7)市场价格水平。
- (8)加班费。
- (9)顾客对服务的感觉价值与接受程度。

许多服务都是千篇一律、有固定方式的,因此,客观定价法颇为合适。然而,对于趋近于艺术化的服务工作,由于其服务对象和服务状况各种各样,所以,必须采取主观定价法,根据情况的不同灵活调整服务的价格。

无论采用何种定价方式,都需要考虑一些常见的顾客抱怨,以满足顾客的真正需要。

- (1)服务企业经验不足。
- (2)服务的生产方式不恰当。
- (3)缺乏有效的监督制度。
- (4)雇用过多的高级职员,使成本不合理地上涨。
- (5)附带许多不必要的服务,致使成本负担加重。

### 4. 成本导向定价法

所谓成本导向定价法,是指企业依据提供服务的成本决定服务的

价格。成本导向定价法的主要优点,一是它比需求导向定价法更简单明了,见表 5.8;二是在考虑生产者合理利润的前提下,当顾客需求量大时,价格显得更公道些——服务企业会维持一个适当的盈利水平,当需求旺盛时,顾客购买费用可以合理地降低。许多服务企业在制定服务价格时运用成本导向法。

表 5.8 成本导向定价

高级管理人员的薪金(元)	38000	31.4%
雇员薪金(A)	12 100	
雇员薪金(B)	16000	
雇员薪金(C)	10 200	
全体雇员的薪金	38 300	31.7%
其它固定成本	36 700	30.3%
预期利润水平	<u>8 000</u>	6.6%
总成本(元)	121 000	100%
边际利润	<u>35 000</u>	35.0%
预期总收入(元)	156 000	

由表 5.8 可知,当服务的总成本与边际利润率固定时,服务价格就很容易计算出来,因为服务的变动成本一般仅雇员薪金一项,因此,当服务需求增加时,根据固定的边际利润率,顾客所增加的费用并不会太高,并且还可以刺激消费量的增加。如果服务企业确定了标准服务成本与预期利润水平,则很容易推算出每个雇员的单价(即每小时收费价格),见表 5.9 和表 5.10。

表 5.9 雇员全年工作时数

	天数	总时数
总计	365	2737.5
减:周末假日	104	780.0
固定假日	10	75.0
休假	14	105.0
事假	5	37.5
行政工作	30	225.0
工作等候	7	52.5
用餐时间	8	60.0
特殊事故	7	52.5
培训	<u>12</u>	<u>90.0</u>
非生产时数	197	1477.5
全年生产时数	168	1260.0

表 5.10 服务价格的确定

雇员	服务价值权数	生产时数	加权生产对数	标准单价 (元)	服务费用 收入(元)	定价(元)
A	8	1 200	9 600	7.50	72.000	60.00
B	6	600	3 600	7.50	27.000	45.00
C	2	970	1 940	7.50	145.50	15.00
D	5	<u>1 040</u>	<u>5 200</u>	7.50	<u>39.000</u>	37.50
总计		3 810	20 340		152.550	

由表 5.9 得知,每个雇员的全年工作时数,有一些是非生产性的,由此可计算出其全年实际生产时数。知道了每个雇员全年生产时数,以及他提供给顾客的服务的认识价值等有关数据后,再结合预期的标准服务价格,即可推算出各个雇员的服务单价。

#### 5. 需求导向定价法

很多服务企业运用需求导向定价法,即根据市场需求强度来确定

服务的价格,而不考虑提供服务的成本。以这种方法定出的价格不一定很高,尤其是在竞争加剧和需求降低的情况下,价格更是富有弹性。此外,运用此法还可以为了获取最大的收益,而对于不同的顾客索要不同价格。因此,严格地讲,需求导向定价也可以采取价格歧视(即差别定价)方式。例如,顾客差别定价(即根据顾客的付款能力定价)、服务差别定价(即不同形式的服务定不同的价格)、时间差别定价(即在不同时间收取不同的服务费)和地理差别定价(即不同地理区域的服务定不同的价格)等。上述各种差别定价方式,需要先进行市场细分化,然后,再根据各细分市场的成本、需求和利润目标,来确定各细分市场的服务价格。

### 6. 竞争导向定价法

竞争导向定价法是根据同一市场或类似市场上竞争对手的服务价格来制定本企业服务的价格。这种方法只需要了解竞争对手的服务项目和相应的价格即可,因而简便易行。其不足之处是当特殊市场没有参考价格时,很难对这种市场上的专门服务或特殊服务制定价格。此外,在许多情况下,有关某些细分市场及竞争对手的定价方式等信息也不容易获得。

#### □ 有关服务定价的几点建议

- (1)根据成本的某一比例,确定服务价格。
- (2)在竞争者唯恐出现全面涨价的市场上,采取高价策略。
- (3)服务定价仅要求弥补直接成本,固定成本,并保证合理的利润边际即可。
- (4)定期对服务价格进行检查。
- (5)利用损益平衡分析法评估固定成本、直接成本与需求量的变化对最终利润变化的影响。

损益平衡分析方法要求先收集有关服务售价、变动成本与固定成本的数据,以确定损益平衡点的位置。而要正确确定损益平衡点的位置,一个重要的前提条件是对直接成本(可变成本)与固定成本进行明确划分。

# 第六章

# 渠道决策

哈佛商学院 MBA 教程系列

《市场营销管理》

## 一、分销渠道的定义及特点

### □ 分销渠道的定义

肯迪夫和斯蒂尔给分销渠道所下的定义是：分销渠道是指“当产品从生产者向最后消费者或产业用户移动时，直接或间接转移所有权所经过的途径。”

菲利普·科特勒认为：“一条分销渠道是指某种货物或劳务从生产者向消费者移动时取得这种货物或劳务的所有权或帮助转移其所有权的所有企业和个人。因此，一条分销渠道主要包括商人中间商（因为他们取得所有权）和代理中间商（因为他们帮助转移所有权）。此外，它还包括作为分销渠道的起点和终点的生产者和消费者，但是，它不包括供应商、辅助商等。”

科特勒认为，市场营销渠道（Marketing channel）和分销渠道（Distribution channel）是两个不同的概念。他说：“一条市场营销渠道是指那些配合起来生产、分销和消费某一生产者的某些货物或劳务的一整套所有企业和个人。”这就是说，一条市场营销渠道包括某种产品的产销过程中所有的企业和个人，如资源供应商（Suppliers）、生产者（Producer）、商人中间商（Merchant middleman）、代理中间商（Agent middleman）、辅助商（Facilitators）（又译作“便利交换和实体分销者，如运输企业、公共货栈、广告代理商、市场研究机构等等）以及最后消费者或用户（Ultimate consumer or users）等（如图 6.1 所示）。

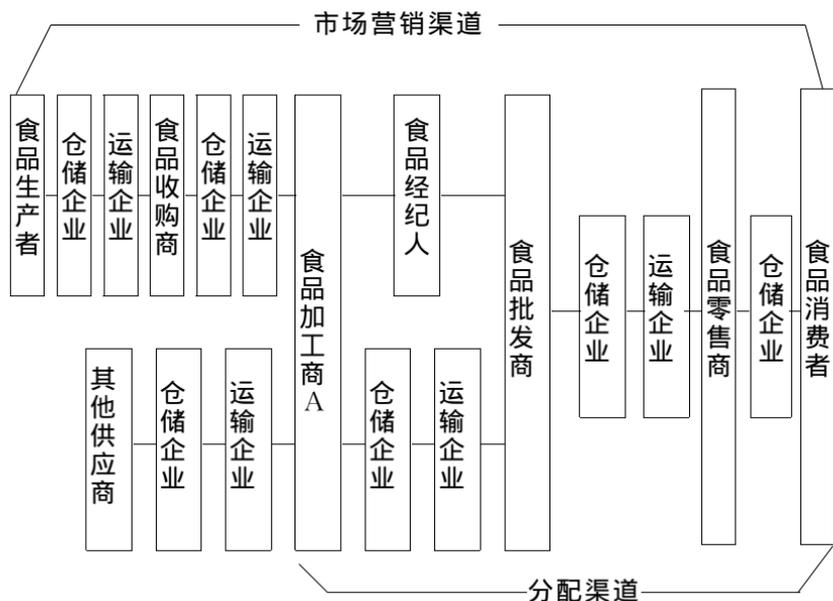


图 6.1 分配渠道与市场营销渠道的关系

由图 6.1 可以看出：

① 食品加工商 A 通过“收购商”向“食品生产者”收购原料，同时向其他供应商取得其他生产资源。这些货物由供应商存在仓库，并根据 A 公司加工厂的需要情况有计划地运往工厂。

② A 公司通过“食品经纪人”向各种批发商（如独立批发商、自愿连锁、零售商合作社等）推销产品，通过他们转卖给各种零售商店（如方便商店、超级市场等）。

③ 市场营销渠道包括食品生产者、食品收购商、其他供应商、各种代理商、批发商、零售商和消费者等。

④ 分销渠道则包括食品加工商、各种批发商、代理商、零售商、消费者等。

美国市场营销协会是美国市场调查者、市场学教育工作者以及在

工商企业和政府部门从事市场营销工作的人员等所组成的组织,其总部设在美国芝加哥。美国市场营销协会早在 1931 年就有定义委员会,但到 1960 年该委员会才给分销渠道下了个定义,即:分销渠道是指“企业内部和外部代理商和经销商(批发和零售)的组织结构,通过这些组织,商品(产品或劳务)才得以上市行销。”这个定义只着重反映分销渠道的组织结构,而没有反映商品从生产者流向最后消费者或用户的流通过程。

### □ 分销渠道的特点

(1) 每一条分销渠道的起点是生产者,终点是通过生产消费和个人生活消费能实质上改变商品的形状、使用价值和价值的最后消费者或用户。

(2) 西方国家的分销渠道是由参与商品流通过程的各种类型的机构(如制造商、农场主等生产者,各种类型的批发商、零售商以及其他卖主和买主等)组成的,通过这种机构网,商品才能上市行销,从生产者流向消费者和用户,实现商品的价值和使用价值。正因为这样,所以有些市场学者说:“从生产者的立场说,这种用来达到市场的机构网,就是分销渠道。”

(3) 在商品从生产者流向最后消费者或用户的流通过程中,最少要转移商品所有权一次,例如制造商将其产品直接销售给最后消费者或用户,而不经任何中间商(制造商→最后消费者)。但通常,生产者要通过一系列中间商将其产品转卖商品所有权几次。例如制造商→批发商零售商→最后消费者,这是直接转移商品所有权;制造商→代理商→批发商→零售商→最后消费者,制造商通过代理商转卖,这是间接转移商品所有权,因为代理商对商品没有所有权,只是代客买卖,把商品所有权从制造商手中转移到其他中间商手中。

再以图 6.2 为例说明分销渠道的主要特点。小麦分销渠道是由农民(生产者)、地方收购商、佣金商等机构组成的,其起点是农民(生产者),终点是磨坊主(产业用户),在小麦从农民流向磨坊主的流通过程中,转移商品所有权两次;面粉是由磨坊主直接销售给面包房,这条分销渠道的起点是磨坊主(生产者),终点是面包房(产业用户),在面粉流通过程中,只转移商品所有权一次;面包分销渠道是由面包房、零售商

等机构组成的,其起点是面包房(生产者),终点是最后消费者,在面包流通过程中转移商品所有权两次。

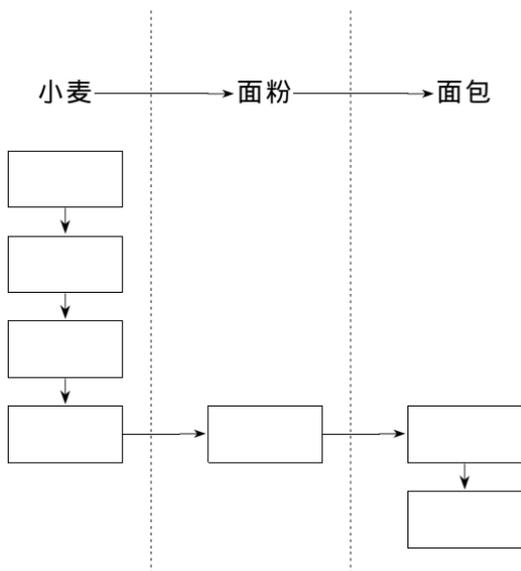


图 6.2 小麦、面粉、面包的分配渠道

#### □ 分销渠道的职能

从经济系统的观点来看,市场营销渠道的基本职能在于把自然界提供的不同原料根据人类的需要转换有意义的货物搭配。市场营销渠道对产品从生产者转移到消费者所必须完成的工作加以组织,其目的在于消除产品(或服务)与使用者之间的差距。市场营销渠道的主要职能有如下几种:

- (1)研究。即收集制定计划和进行交换时所必需的信息。
- (2)促销。即进行关于所供应的货物的说服性沟通。
- (3)接洽。即寻找可能的购买者并与其进行沟通。

(4)配合。即使所供应的货物符合购买者需要,包括制造、评分、装配、包装等活动。

(5)谈判。即为了转移所供货物的所有权,而就其价格及有关条件达成最后协议。

(6)实体分销。即从事商品的运输、储存。

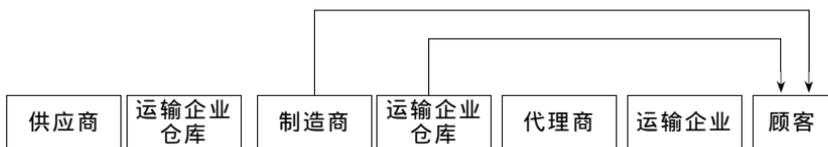
(7)融资。即为补偿渠道工作的成本费用而对资金的取得与支用。

(8)风险承担。即承担与从事渠道工作有关的全部风险。

### □ 分销渠道的流程

最主要的有实体流程、所有权流程、付款流程、信息流程及促销流程。图 6.3 以汽车为例说明了这些流程。

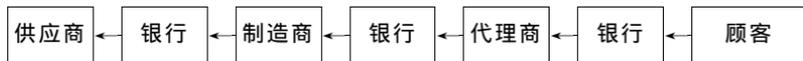
#### 1. 实体流程



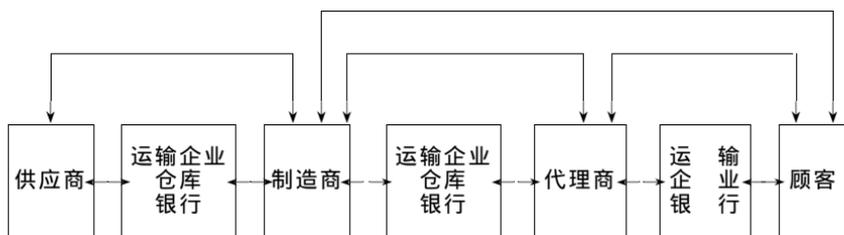
#### 2. 所有权流程



#### 3. 付款流程



#### 4. 信息流程



#### 5. 促销流程

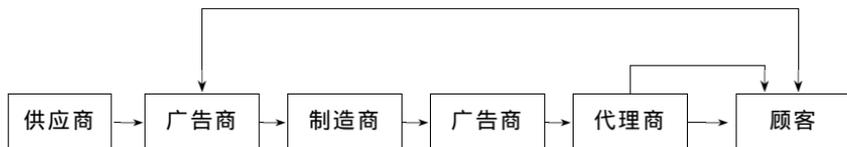


图 6.3 汽车市场营销渠道

实体流程是指实体原料及成品从制造商转移到最终顾客的过程。例如，在汽车市场营销渠道中，原材料、零部件、发动机等从供应商运送到仓储企业，然后被运送到制造商的工厂制成汽车。制成成品后也须经过仓储，然后根据代理商订单而运交代理商，再运交顾客。如遇到大笔订单的情况，也可由仓库或工厂直接供应。在这一过程中，至少须用到一种以上的运输方式，如铁路、卡车、船舶等。

所有权流程是指货物所有权从一个市场营销机构到另一个市场营销机构的转移过程。在前例中，原材料及零部件的所有权由供应商转移给制造商，汽车所有权则由制造商转移到代理商，而后到顾客。如果代理商以寄售的身分保存汽车，则不应列入图中。

付款流程是指货款在各市场营销中间机构之间的流动过程。例如，顾客通过银行或其他金融机构向代理商支付帐单，代理商扣除佣金后再付给制造商，再由制造商付给各供应商，还须付给运输企业及独立仓

库(未列在图上)。

信息流程是指在市场营销渠道中,各市场营销中间机构相互传递信息的过程。通常,渠道中每一相邻机构间会进行双向的信息交流,而互不相邻的机构间也会有各自的信息流程。

促销流程是指广告、人员推销、宣传报道、促销等活动由一单位对另一单位施加影响的过程。供应商向制造商推销其品牌及产品,还可能向最终顾客推销自己的名称及产品以便影响制造商购买其零部件或原材料来装配产品。促销流程也可能从制造商流向代理商(称之为贸易促销)或最终顾客(最终使用者促销)。

### □ 分销渠道的结构

#### 1. 直接渠道与间接渠道

产品在从生产者流向最后消费者或用户的过程中,每经过一个对产品拥有所有权或负有销售责任的机构,称为一个“层次”。层次越多,分销渠道就越长;反之,经过的层次越少,分销渠道就越短。在西方国家,一般地说,消费品分销渠道分为两个层次(生产者→消费者)、三个层次(生产者→零售商→消费者)、四个层次(生产者→批发商或代理商→零售商→消费者)、五个层次(生产者→代理商→批发商→零售商→消费者)四种。其中:两个层次的渠道最短;五个层次的渠道最长(见图6.4)。产业用品(Industrial goods)的分销渠道分为两个层次(生产者→产业用户)、三个层次(生产者→代理商或产业经销商(即批发商)→产业用户)、四个层次(生产者→代理商→产业经销商(批发商)→产业用户)三种。其中:两个层次的渠道最短;四个层次的渠道最长(见图6.5)。

有人说,凡是经过一个中间商的渠道(即三个层次的渠道)最短;凡是经过两个以上中间商的渠道(即四个以上层次的渠道)是最长渠道。这种说法是不确切的。因为长和短是相对的,不是绝对的;只有拿两个长度不同的同种东西相比较,才能说二者哪个较长,哪个较短。例如:如果拿五个层次的渠道和四个层次的渠道相比,可以说前者较长,后者较短;如果拿三个层次的渠道和两个层次的渠道相比,应当说前者较长,后者较短;等等。渠道的长度取决于产品在流通过程中经过的不同类型的机构数目的多少。

(1)直接分销渠道。直接分销渠道是产品从生产者流向最后消费者或用户的过程中不经过任何中间商的分销渠道,即由生产者将其产品直接销售给最后消费者或用户(生产者→最后消费者或用户)。直接分销渠道是两个环节(层次)的分销渠道,是最短的分销渠道。

(2)间接分销渠道。间接分销渠道是产品从生产者流向最后消费者或用户的过程中经过若干中间商转手的分销渠道,即生产者通过若干中间商将其产品转卖给最后消费者或用户(生产者→若干中间商→最后消费者或用户)。间接分销渠道是两个层次以上的分销渠道。拿间接分销渠道和直接分销渠道相比,间接分销渠道是较长的分销渠道。在西方国家,大多数消费品从生产者流向最后消费者的流通过程中都要经过若干中间商转手,这就是说,间接分销渠道是消费品分销渠道的主要类型。此外,有些产业用品(如单价较低的次要设备、零件、原材料等),也要通过若干中间商转卖给产业用户。

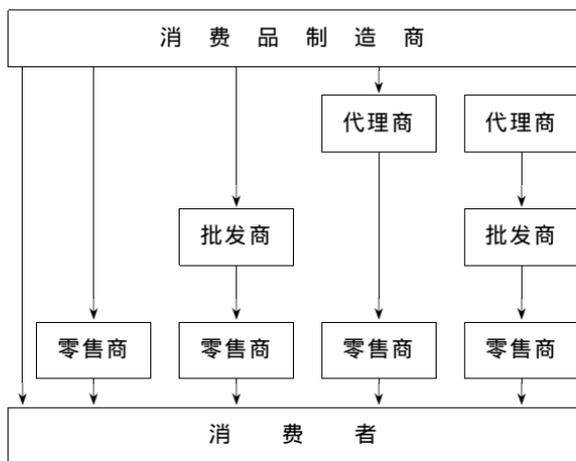


图 6.4 消费品的分配渠道

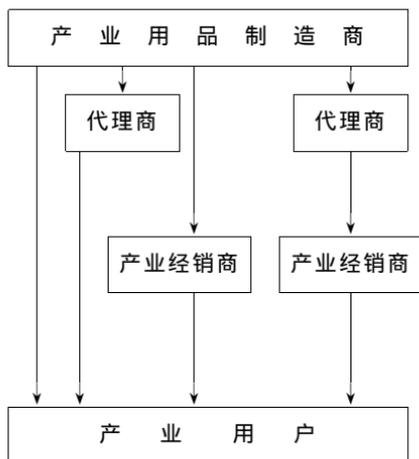


图 6.5 产业用品的分配渠道

## 2. 使用直接或间接渠道的标准

(1)经济的标准——经济标准是决定渠道时最重要的,因为利润乃是主要的目标。为了评估所选供销商经济的潜力,公司可采用整个成本的方法,先设想出对似属有关的每一项销售费用(诸如仓储、存货、运输)的供销影响力,选择最合意的渠道。

不幸的是,说来要比做起来容易些。一家公司即使具有居间人方面一切现有的资料,在推算一种渠道系统的利润时,也非简单的事情。再者,在评估若干取舍的渠道时,是很难获得为推算所需的一切主要资料的。

(2)控制的标准——在销售业务人员衡量渠道而所需面对许多有关控制的困难问题中,就有著如下的问题:两个或更多阶层的利己主义,会不会过于相对,而产生危险性的冲突?两个或更多阶层的利己主义,会不会谐调到造成联盟,以对抗生产商?这条渠道是否会具有某些特色,而引起法律上的问题?(争取独家经销权,就可能是一个的例子)。

(3)适用可能性的标准——有时所选的一种渠道路线,似乎颇为理想,但却有潜在的危险,假使这条路线严格限制了生产商的伸缩性,就可能在市场情形变化时,引起许多的问题。与销售代理人订约十年的生

产商,例如三年后出现其他更好的办法,就可能给困住,动弹不得。因此,许多生产商对于必需长期承诺的分销路线,都怀著戒心,除非该业的未来前况,颇为清楚,市场销售情形可能保持稳定。

(4)法律对供销的控制——独家代理或代销协定是可能受到反托拉斯法的限制的。其主要的考虑为:①制造商是否控制了重要部分的市场?②协定是否似在将竞争者,排出了具有实质部分的市场?假如具有两者之一的情形,政府往往会对独家经销协定或代销,采取行动的。

地区上的限制,是供销方面另一重要的法律问题。制造商建立其经销区,一向是被认为合法而适当的。但是独家的地区协议,则可能成为限制竞争(破坏休曼反托拉斯法案)的工具。某些法院的决定会建议,唯有在制造商对其产品保留所有权、支配权与冒险、直到这产品转移到消费者的手上时;这类措施才是可以接受的。

制造商具有不售给某一供销商的合法权利的,唯一的限制,就是他们不得以拒绝而达到非法的目的(诸如独占性控制)。只要并非这种情形,制造商是保有合法的权利,以决定与之业务往来的公司的。

有一种为制造商强制经营全部货物的规定,即一家经销商愿意经销任何一种货物时,就须承销所有的货物。祇有变方之间,并无独家经销的协定,这种行为似乎尚在法律许可的范围之内。根据这些标准,可以知道西方国家消费品直接分销渠道的主要类型有:①农民在自己农场门口开设门市部,或者在路旁或城市市场上摆个货摊,将其生产的蔬菜、水果、禽蛋等农产品直接销售给最后消费者;②有些制造商,如美国胜家公司(Singer Corp)、富勒刷子公司(Fuller Brush Company)、爱芳公司(Avon Products, Inc)等,自己开设零售商店或门市部,将其产品直接销售给最后消费者,或者雇用推销员,挨家挨户向家庭主妇推销产品;③有些制造商采取邮购(Mail order)方式,将其产品直接销售给最后消费者;④制造商通过电视、电话将其产品直接销售给最后消费者,即制造商通过电视播送广告,消费者在家里打电话去购买电视荧光屏上显示的任何商品。但是,目前在西方国家,由于广大消费者居住分散,购买商品数量零星,因而许多生产者不能将其产品直接销售给广大消费者,因此,直接分销渠道不是消费品分销渠道的主要类型。

现在具体地看一下如何运用经济标准进行分析:

(例 1)

某洗衣厂生产的洗衣机每台成本是 220 元,现计划在长沙开辟市场,拟用直接式和间接式两种形式销售,直接销售每台 300 元,每月销售费用是 2000 元;间接销售每台出厂价为 260 元,若销售量每月为 100 台,试计算适合两种不同销售形式的销售量,采用哪种形式较好?获利多少?

解:设  $X$  为两种销售形式利润相等时的销售量,则可列出下列方程: $(300-220)X-2000=(260-220)X$ ;  $80X-2000=40X$   $X=50$  台

上述结果也可用图解法求得(见图 6.6)。

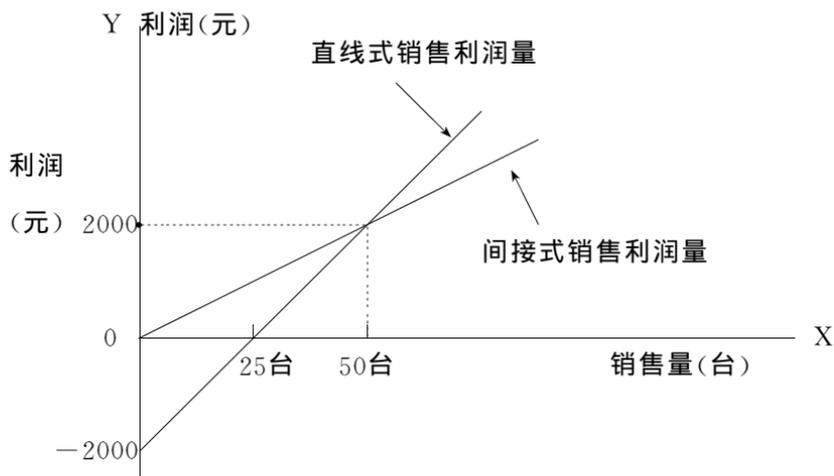


图 6.6 销售利润平稳点分析图

图中两条利润直线的交点是两种销售形式的利润平稳点,与利润平稳点相对应的销售量是每月 50 台。由于直接销售利润直线的斜率大于间接销售利润直线的斜率,故每月销售量大于 50 台时,宜采用直接式销售,少于 50 台时,应采用间接式销售,如每月销售量少于 25 台时,直接销售就要亏本,这种销售形式就根本不能采用了。

如销售量每月达到 100 台,则两种销售形式每月获得的纯利为:  
直接销售  $(300-220) \times 100 - 2000 = 6000$  元

间接销售  $(260 - 220) \times 100 = 4000$  元

因直接销售获利远大于间接销售,故应采用直接销售为好。

但是,在实际工作中,事情远比这复杂得多,是采取直接销售还是间接销售,企业应将上述因素综合考察,权衡利弊,加以选择,即使采取间接式销售产品,也要分析了解中间商所处的外界环境和本身的资源能力。如:中间商所联系的顾客是不是企业的目标市场;中间商是否具有较好的运输和储蓄条件,是否有专门的技术知识和经验;经营管理水平如何,经济状况,售后服务的能力等等,这样,企业就有可能达到自己的期望,取得好的营销效果。

(例 2)

设每一张椅子的卖价是 30 元,变动成本是 17 元,所以每卖一张椅子给我们的利润是 13 元。假设这个厂要进入一个新的市场,如沈阳金属家具厂打算把他们的产品拿到北京去卖,假如我们想进入一个新的市场,我们可以选择下面三种渠道的一种:

(1)直接出售,没有仓库:

一个推销员

$$\frac{\text{每周工资 } 500 + \text{每周费用 } 300}{13} = 62 \text{ (每周出售件数)}$$

(2)利用批发店:

加价 8%:净单价 27.77 元

贡献 =  $27.77 - 17.00 = 10.77$  元

+ 0.2 运费(节约) = 10.97 元

(3)直接出售,有仓库:

销售人员

$$\frac{\text{每周 } 800 + 300}{13} = 85 \text{ (每周出售件数)}$$

第一种方法是我们在哪里长驻一个推销员,但是在当地没有仓库。这个推销员在当地卖了货以后,把订单邮回工厂来,工厂把家具直接寄给买椅子的人。

第二种方法就是利用一个批发店。

第三种方法是自己派一个推销员去,同时在当地找了一个仓库。在这三种方法中怎样挑选一种呢?

第一种办法是派一个人法,在那里没有仓库。我们要考虑一下,这

个人在那里一个星期究竟要花多少钱？在美国一个比较好的销售员每一星期的工资大概要付 500 美元，还要给他 300 美元生活费。我们还知道每卖一张椅子对利润可以增加 13 美元贡献，一个人在那里一个星期要花 800 美元，这个人在那里一个星期至少要卖 62 张以上的椅子才算。

第二种办法是利用一个批发商。假如这个批发店要加价 8%，我们又希望它仍然卖 30 元一张，那么我们卖给他的价格只能是 27.77 元，现在他每卖一张椅子给我们的贡献不再是 13 元，而是 10.77 元。但是，利用一个批发商，我们可以省一些运费，为什么呢？因为没有批发商时，我们每一次寄出去的椅子都是小量的，运费比较贵，有批发商以后，每一次发货的数量比较大，运费比较低，假设每张椅子可省 0.2 元的运费这样，每卖一张椅子的贡献就是 10.97 元。

第三种方法是我们自己派一个销售员去，同时又在当地租一个仓库，这样我们在当地就有了存货。我们在那里一个人一星期要花 800 元，再假设租一个仓库一周的全部费用是 300 元，所以，我们一个星期要花 1100 元。如果我们要这样干，那么我们每星期至少要多卖 85 件以上，我们才能把耗费的 1100 元抵销。这 85 件就是 1100 元除上 13 元得到的。

这里的每一个问题是，这三种方法中那一种对我们的风险最少呢？我们可以看一看，用第一种方法时，我们要卖 62 张才能达到收支平稳；第三种方法要卖 85 件才能收支平稳；如果用第二种方法，通过一个批发商去卖，它的收支平稳点的零。他给我们卖掉一张椅子我们就赚 1097 元这种方法是进入市场风险最小的方法。问题是这个批发商干得怎么样，他会不会比我们用第一种方法或第三种方法干得好呢？一个批发店，一般来讲是要卖很多东西的，我们把东西交给他卖，他只是在目录里面加一小段我们的产品，当他的推销员出去的时候，会不会用很多的时间来推销我们的产品呢？同时，还要考虑如果我们用第一种办法或第三种办法会不会比第二种方法干得更好呢？当我们衡量是用第一种方法还是用第三种方法的时候，问题的关键是在这个市场里我们交货的服务需要有多快？在用第一种方法时可以看到，只有我们的推销员把东西卖出去并把订单邮回工厂后，工厂才能发货，这样交货的时间比较长；如果用第三种方法，我们在当地有存货，那么接到订单以后，第二天

就可以把椅子交给顾客了。问题是在这个市场里我们的竞争者是怎样干的？我们值得不值得在这个市场里提供一个 24 小时或者 48 小时交货的服务。

我们可能想用第三种方法去试干 2 年，每星期花 1100 元，2 年差不多是个 100 人星期，所以投入的风险就是 110000 元，即随 110000 元的风险。如果我们用第一种方法试 2 年，那么我们投入的风险就是 80000 元。如果用第二种方法，那么什么投资也不需要，所以，第二种方法的风险最小。这就告诉我们，当你决定要用那一种方法去卖东西时，你可以事先比较一下，然后再做决定。

最后，需指出的是：

直接分销渠道是产业用品分销渠道的主要类型。这主要是因为：一方面，许多产业用品（如主要设备等）要按照用户特殊需要制造，有高度技术性，制造商要派出销售工程师（Sales engineers）去指导用户安装、操作、维护设备；另一方面，用户较少，某些行业的工厂往往集中在某一地区（例如，美国石油工业集中在得克萨斯州、俄克拉何马（Oklahoma）州和南加利福尼亚等州，服装工业集中在纽约、芝加哥和洛杉矶等），这些产业用品的单价高，用户购买批量大，所以这些产业用品的制造商或其他生产者有必要也有可能把产品直接销售给产业用户。

### 3. 多渠道分销

西方国家分销渠道的复杂性，还表现在：制造商往往通过多条渠道将相同的产品送到不同市场和相同市场。这就是说，同一种产品，由于既卖给最后的消费者用于生活消费，同时又卖给产业用户用于生产消费，制造商通常通过若干不同渠道将同一产品送到不同市场（消费者市场和产业用户市场）；有些制造商还通过多条渠道将其产品送到同种顾客。

美国前商务部助理理查德·H·荷尔顿（Richard H·Holton）曾给两种类型的“双重分销”下过定义。第一种类型的双重分销是：“制造商通过两条以上竞争的分销渠道销售一种商标的货物。”第二种类型的“双重分销”是：“制造商通过两类竞争的分销网销售两种商标的基本相同的产品。”例如，美国肯塔基（Kentucky）州一家大酿酒商通过各种经销商（如超级市场、连锁商店、折扣商店和独立食品商店、小

杂货店等)销售许多不同商标的相同的威士忌,都是这家酿酒商的一酒桶里的威士忌。制造商使用多渠道,采取“双重分销”,比使用单一渠道能实现更深的“市场渗透”(Market penetration)。

分销渠道的宽度,取决于渠道的每个层次中使用同种类型中间商数目的多少。这里的中间商包括:批发环节中的各种类型的代理商、批发商,零售环节中的各种类型的零售商。某种产品(如香烟)的制造商通过许多批发商、零售商将其产品推销到广大地区和送到广大消费者手中,这种产品分销渠道较宽。反之,如果某种产品(如小汽车)制造商只通过很少批发商、零售商推销其产品。或者在某一地区只授权一家批发商或零售商经销其产品,这种分销渠道较窄或很窄。

在西方国家,分销渠道的宽度是和制造商所采取的分销战略相关联的。西方国家制造商的分销战略有三种:

(1) 密集分销(Intensive distribution)即制造商尽可能地通过许多负有责任的、适当的批发商和零售商推销其产品。消费品中的便利品(如香烟、糖果、洗涤用品)和产业用品中的供应品(Industrial supplies)(如企业办公用的文具等等),通常都采取密集分销,使广大消费者和用户都能随时随地买到这些便利品。

(2) 选择分销(Selective distribution),即制造商在某一市场(地区)仅通过少数几个经过精心挑选的、最合适的中间商推销其产品。从这个意义上说,选择分销适用于所有产品。提相对而言,消费品中的选购品(Shopping goods)(如妇女服装、衣料、鞋帽等)和特殊品(Speciality goods)(如电冰箱、照相机、手表等)最宜于采取选择分销。

(3) 独家分销(Exclusive distribution),即制造商在某一地区仅选择一家某种中间商推销其产品,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,以便控制经销商的业务经营,调动其经营积极性,占领市场。在西方国家,汽车等特殊品通常采取独家经销。

从西方国家分销渠道的长度和宽度来看,分销渠道结构是很复杂的,有些分销渠道是“较长而宽”,有些分销渠道的是“较短而窄”,有些分销渠道是“较长而窄”,有些分销渠道是“较短而宽”。

## 二、分销渠道的重要性

为了说明分销渠道的重要性,我们举出下面几个案例。

### □ 汽车行业的埃德塞尔与野马

埃德塞尔汽车失败,然而野马汽车成功了,一个重要的方面就在于它们的分销渠道不多。

(1)埃德塞尔分部。追溯往事,还可以发现另外一些失误,这就是为“埃德塞尔”单独设立分部和经销网点的决策。这种独立尽管会导致更大的促销力,但却忽视了这种独立的价值因素。设立独立分部所需费用极为高昂,必须增加的工作人员和设备都大大提高了盈亏平衡点。更重要的是,福特汽车公司没有足够的管理人员充实它的所有分部。

在选择埃德塞尔汽车推销员时,公司尽管审慎认真,但入选的某些人不是资金不足便是缺乏推销汽车的业务能力,与现有经销普通福特汽车的人员相比,差距甚远;其中有些人员在经销其他厂家的汽车时就是“中途退出者”或“不甚成功者”。影响埃德塞尔汽车推销员生存的另一个困难,在于他们除经销“埃德塞尔”和为“埃德塞尔”服务外,再无其他业务可干。一般来讲,推销员通常依赖本行业的工厂或货栈来弥补某些费用支出。而埃德塞尔油推销员则除埃德塞尔汽车外不仅没有其他任何汽车可销,而且推销埃德塞尔汽车时本身任务也吃不饱,因而这些推销员不能为这件工作讨价还价。不久,由于销售额达不到预期计划和收益甚微,这些经销人便在经费方面遇到了重重困难。

(2)在分销方面,福特坚持利用其常规的经销商推销野马汽车。光是利用其现有的 6400 家促销商这一项,就减少了新设分部的大量追加成本,使得公司盈亏平衡点保持在适中水平。不仅如此,野马汽车所带来的客流量的增加,也促进了福特公司其它型号汽车的潜在购买者的增加。新型产品所引起的正常经营费用,大都可由旧有型号产品所分摊。经销商已建立的信誉,是以适当的融资服务、销售服务及充足的服务中心工作为基础建立起来的。一旦某种产品拥有巨大的需要,便再也不必担心对推销人员会缺少充分的激励。因为推销人员一看到野

马汽车的销售潜力,就感受到莫的鼓舞,进而对其它产品的销售也会充满激情。正可谓:成功造就新的成功。

### □ 本田摩托的成功

本田成功地进入美国摩托车市场离不开其在分销渠道决策方面的正确性

本田以不断创新的精神进入美国市场,慎重选择经销商场。从前,大多数摩托车经销商场常常是设在周围、使穿黑皮夹克的地痞倍感舒适的市郊,这里肮脏不堪,嘈杂喧闹,邻居讨厌。本田独辟蹊径,与众不同,将其经销商场大都设在市中心。例如,它曾一度在纽约市的麦迪逊大街设立过经销商场,这里距中心火车站和班车集中地仅三个街区之遥。到1965年,本田在各州设立了1500多家经销商场,确保产品供应及时、方便。经销商场所在地的选择,大多使那些传统的摩托车驾驶者感到不太自在。全国8000经销商中,属于本田的占19%,而哈利·戴维森的占11%(即880家)。

本田除了销售摩托车并提供相应服务外,还积极向经销商提供另一种服务,即开发新市场,发掘新主顾,如为那些开始不想买而想租摩托车的人提供租车服务。到1965年,租金收入达4000万美元左右。这不仅增加了额外收入,还使不少顾客由租用转为购买。出租为试用新型交通工具提供了一种有效途径,通过出租业务,可使购买者了解到摩托车的使用是否顺利,是否经济实用等等。一般公众从不租用庞大、昂贵的哈利·戴维森,而都倾向于租用轻便的本田。

### □ 苹果电脑公司的成功

苹果电脑公司的分销渠道与分销战略在进入专业人员和企业用户市场中也起了重要作用。该公司与750~800家独立零售商建立了密切的联系,并向用户提供免费软件热线、月报、杂志等,向用户介绍电脑的应用。此外,公司还与经销商开展合作广告活动,根据经销商的购买余额的多少,给予其购买金额30%的广告补贴。苹果电脑公司开展的这些针对经销商的营销活动,打破了IBM公司确立的电脑行业市场营销的重要规律,即:电脑的销售必须借助经过严格训练的直接推销队伍,只有这样,才能牢牢地抓住用户。

这种分销方式,使苹果电脑公司得以保持很高的利润收入和较低的直接销售成本。1981年,苹果电脑公司通过自己的区域辅助中心,直接向零售商销售,从而减少了中间环节。其目标是实施更有效的存货控制,使公司产品更接近最终用户。公司通过举办题为“苹果”意味着经营”的销售研讨班,对经销商进行直接培训,向他们提供结构说明,便于教育最终用户。此外,公司还向经销商提供必要的条件,使之能及时向用户提供维修和免费换件服务。

### □ BMW 公司建立国外销售分公司

BMW 公司是德国高质量小汽车制造商之一。其生产的高级小汽车一半在德国国内市场销售,另一半输往国外市场。1973年,BMW 公司重新评估了公司内外的分销活动和营销战略,认为目前存在于公司当中的多重分销体系是使公司的营销活动缺乏效率的原因之一。

#### 1. BMW 公司的德国国内市场

1963年,BMW 公司在联邦德国国内市场采用双重销售体系。它在通过其国内强大的批发分销系统销售公司产品的同时,还通过大经销商销售公司产品。公司的市场份额从1963年的2.8%升至1972年的5%,这种双重销售体系似乎是有效率的。但是,公司总觉得这种双重销售体系导致了市场竞争的严重不平等性,例如,兼营零售业务的批发商在获得了批发差价后同其它的零售商直接竞争,而以零售业为主的大经销商有时虽比批发商卖出更多的产品,但所得差价反而较批发商小。BMW 公司鉴于这种销售体系引出的诸多弊端,于1973年废除了国内市场的批发分销网,建立由经销商直接销售公司产品为主的新销售体系。

#### 2. BMW 公司的国外市场

正如和国内市场一样,BMW 公司意欲在国外市场从事直接销售业务,但是,为了不打乱目前已有的产品出口渠道,它认为必须谨慎从事。但是,为了取代现有的那些外国进口商的作用,它认为更有必要在国外建立隶属于本公司的销售分公司。因为这些进口商从本公司购进小汽车后再转手志愿给那些他们信得过的经销商,再由经销商将小汽车卖给消费者,流通环节过多。在国外建立自己的销售分公司之举,正是遵从大众汽车公司和奔驰汽车公司成功的国际营销方法。还有一个

重要原因促使 BMW 公司建立国外销售分公司,那就是公司能够节省付给外国进口商的 15% 的差价。

(1) 法国市场。BMW 公司在国外市场从事直接销售业务的第一步,就是 1973 年在法国设立了第一家销售分公司——BMW 进口分公司。该公司取代了从前的法国进口商,但法国进口商仍可通过其在巴黎和各省份的零售网继续卖 BMW 公司的小汽车,而与大经销商直接打交道的则是 BMW 进口分公司,目前如何评价这一在的改革措施在法国的效果为时尚早。

(2) 美国市场。美国是小汽车消费大国。是 BMW 公司的一个重要销售市场。为了改革原有的双重销售体系,公司面临着两种选择:要么接管美国现存的进口分销系统;要么像在法国一样,建立一个全新的独立的 BMW 销售分公司,BMW 公司目前对这个重要市场还不知采取哪种办法最好。1973 年,美国另外还有 250 个经销商直接销售 BMW 公司制造的小汽车。

### □ “佩珀”饮料怎样才能抓住消费者

佩珀公司在 80 年代初期,已由 25 年前一家德州制造浓缩饮料的小公司,发展成为全美国非可乐饮类世界的第一名,而就整个饮料业来说,它位于可口可乐的后面,排名第三。1982 年,该公司的总营业收入已超过 5 亿美元,而且创下了连续 27 年赢利的纪录。

是什么原因,使佩珀公司的饮料畅销赢利的呢?佩珀饮料的质量很好,广告的面十分广,全国很有影响,这些固然是成功的原因,但光有这些还不够,事实上,它成功的最主要原因在于销售渠道策略。佩珀公司将浓缩的饮料卖给瓶装厂商,瓶装厂商将饮料稀释后瓶装,再作广告促销,推销给零销商,零销商再卖给消费者,佩珀公司凭借上述销售渠道,不断地把产品卖到消费者手中。多年的苦心经营,佩珀公司已经和全美国的 500 家瓶装厂商建立了密切的关系,佩珀饮料经由瓶装厂商分散到各地的市场。虽然这类瓶装厂商同时也经销可口可乐或百事可乐,但是他们大都数人都把佩珀饮料看作是最佳品牌之一。

饮料的营销中销售渠道很重要。人们往往把生产厂商看作是创造消费者需求偏好,把零售商看作影响消费者选择饮料的重要力量,但常常忽略瓶装厂商的重要影响。其实,瓶装厂商的销售人员经常与零售商

保持联系,他们制作本地的广告促销,要求零售商将他们批发的佩珀饮料放在顾客最易发现的陈列位置,有时还运用折扣、特殊陈列品、优待券、免费样品等手段来推销佩珀产品。瓶装厂商了解各地市场的情况和零售商的需要,还能帮助佩珀公司制定各地区的营销方案。因此,佩珀饮料的以前阶段的成功,确实离不开瓶装厂商的作用。

1982年以后,佩珀公司改变了依靠瓶装厂商在本地作广告促销的作法,改由佩珀公司在全国实行统一的营销方案,从而,公司削减了地方性的销售人员,减少了对瓶装厂商的业务支持,并用全国性的活动,取代了过去由瓶装厂商在各地开展促销的广告活动。

佩珀公司预计,采用全国集中营销方案,可以大大扩大公司产品的影响,从而增加消费者的需要求。但是,全国性的广告,虽然加深了消费者对佩珀的印象,全国的销售量并未增加,1982年,佩珀饮料的销售量下降了3%,到了秋季,亏损4000万美元,其市场排名也由第3位降至第4位。公司与瓶装厂商的关系日渐疏远,他们开始采取防备态度,在瓶装厂商心目中,佩珀产品的特殊地位已经消失,它不过是一种普通的品牌而已。

## □ 爱丽丝化妆品的成功

爱丽丝化妆笔是中国铅笔一厂的产品,该笔投效市场后获得了成功,其成功很大部分在于其分销策略运用正确。

1986年9月,爱丽丝化妆笔投放市场以后,该厂就面临着一个如何建立正确营销渠道的策略问题,如果决策稍有失误,则爱丽丝化妆笔作为新产品。在广大消费者还没有充分认识她的优点之前,就不可能打开一个畅通的销售渠道,扩大销售,并进而占领市场的。由于商业单位在一般情况下对于新投放市场的产品往往采取观望的态度,企业想借助于传统的销售渠道来打开新产品的销路是不现实的。该厂在开发爱丽丝市场、制定正确的市场营销渠道时,清醒地认识到,以我为主,即只有企业自身才是开发新产品市场的主力军。长期以来,该厂与上海文化用品批发公司建立了稳固的工商关系,由于文化用品和日用百货的消费对象毕竟不尽相同,如果象木制铅笔一样,把爱丽丝化妆笔也要求上文公司全部包下来经销,一是不现实,二是即使同意经销,数量也不会多的,三是无形中也给企业带来了依赖思想,从而失去竞争意识。委托

上海百货公司经销爱丽丝化妆笔是适宜的。公司日用化妆经营部,经销上海十多家化妆品厂生产的产品,与全国各地几百家二级站有长期的供销业务关系,年营业额在 10 亿元左右,具有幅射面广,销售量大的特点,确实是建立营销渠道的理想伙伴。但在爱丽丝化妆笔开拓市场的初期,还没有较高的社会知名度和市场信誉,加上上海百货公司限于自身的条件,不可能以较大的人力、物力的财力对丽丝化妆笔进行宣传和推销。显然,唯一的选择只能用成功的工业自销去感动“上帝”,以逐步取得上海百货公司的支持。

选择以我为主的市场营销渠道,是企业环节拓新产品市场成功的关键,也是企业适应市场变化,提高应变竞争能力的重要手段,但也不是说,以我为主就是排斥代理商、批发商和零售商的商业渠道,而是首先通过工业企业自身的努力,在逐步打开局面的基础上,取得商业部门的信任和全力支持。

我国企业缺乏市场活力,一个就要原因就是营销渠道单一。商办工业企业不少是靠召开订货会招揽业务,多半是等客上门;再一个就是靠各级批发部门层层批发,不仅流通环节繁杂,抬价因素多,而且周转时间长,应市时效差。而生产同类品种的乡镇企业营销形式灵活多样,渠道通畅,不仅邀请各地商业经营单位到厂或就地参加订货会,而且主动到销售量大、市场相对集中的大中城市租用场馆,出样展销,签订合同;他们不仅利用各地各级批发渠道,而且深入农村、集镇、集市,摆摊设点,就地推销产品。这种灵活的营销方法,方便各地客户,赢得了市场。乡镇企业这方面的优势也正是商办工业的劣势,单一的营销渠道无法适应面广量大的市场竞争。

当然,渠道决策并非轻而易举的,这主要是由于分销渠道决策的复杂性。

(1)制造厂和中间商之间的信息并不畅通。在许多实例中,制造厂和中间商之间的信息并不畅通,其结果不论是制造厂还是中间商都缺少作出有效决策所必需的信息资料。这对于制造厂是极其有豁的。例如,一家大型出版公司由于和批发商之间的信息不畅通,批发企业不敢大胆推销其出版物,致使该出版公司的销售额大幅度下降。

(2)企业不经常调查研究分销渠道。许多企业并不定期对分销渠道进行调查,这意味着企业缺少充分的信息资料来做出决策。调查研究的

重要性,可以通过下面所举一家食品制造厂推销一种新的奶制品的经验例子来加以证明。这个食品制造厂聘请了一家市场调查企业调查食品销售商如何领会制造企业的市场营销计划。调查针对销售人员的服务状况、销售折扣、产品包装及推销材料等方面的情况进行了分析。这家食品制造厂的董事长惊奇地发现:本企业的情况被中间商了解得太差了。他指出:“象我们这样一个在销售和利润方面获得成功的企业,在市场营销方面却取得了相反的结果!”

一家汽车轮胎制造厂最近调查研究它提供给零售商的放在橱窗内和柜台上的广告宣传材料的效果,发现零售商并不需要这些材料而常常把它们抛弃。零售商认为,最大的市场营销问题是如何吸引顾客进店来购买产品,而不是进门后不购买。

(3)一个制造商是无法单自作出全部渠道决策的。因为一是制造商可以选择批发商,让批发商再去选择零售商或工业买方;二是批发商可能要建立自动连锁,并决定向那些制造商进货。三是大型或有声望的零售商也可能决定越过批发商而自己选择供货者,所以,决策往往是由各方面共同作出的。但有时因为只有一个现成的、适当的供货者或中间商,实际上并没有什么选择余地,或者就只能退出经营。

(4)即使制造商“作出了”决策,也还需说服中间商同意自己的意见。因为被选中的批发商或零售商,可能不会对参与经营感到兴趣。例如要使超级市场连锁经营新的产品,就是最大的困难之一。

由于作出决策负有共同的责任,以及由于环境或竞争的变化而影响各种渠道的选择,但各种渠道的模式是具有共性的。虽然制造商的愿望是作出及执行合理的渠道决策,实际上发生的则将往往不是原来所设计的。

(5)生产企业没有专人负责管理分销渠道的工作。信息资料不畅通及缺乏调查研究现象之所以存在,原因是大多数生产企业没有专人负责管理分销渠道的工作,因此也就没有专人负责检查分销渠道的效果。这样做出的关于分销渠道的决策就会是片面的。实际上,大部分企业的分销渠道决策是由负责实体分销、产品计划、市场调查和包装等工作的人员作出的,但是这些人往往缺乏全面综合的预测能力。如果一个人负责制定影响到分销渠道的全面决策的话,是应该具备这种综合能力的。

(6)分销渠道的混乱。在分销渠道内存在着严重的混乱状态,因而

增加了分销渠道决策的复杂性。造成的原因之一是由于所有零售商都倾向于经营其正常经营的商品种类以外的商品。这样,有些分销渠道变得有利于生产企业产品的发展,另外一些渠道却变得不利于生产企业产品的发展。例如卫生用品的传统分销渠道是药房,而现在三分之二的卫生用品是通过其它类型的零售商销售,但生产这些卫生用品的公司却未能及时改变分销渠道的决策。

### 三、影响渠道选择的因素

#### □ 影响渠道选择的六大因素

##### 1. 市场

市场的性质在决定分销的策略。当有着大量的可能性顾客,销量可能很大,并且顾客在地理上高度集中时,直接的市场销售最能够成功。当市场分散太广,顾客的购买型式并不一定时,中间商就将在供销方面,表现更重要的角色。

##### 2. 产品

产品的特性能在某些情形下,操纵渠道路线的决定。容易腐烂的产品,因为延搁就有危险,以及处理上的问题就需要直接销售。专门性的产品,尤其是需要特别服务时,也可能必须直接销售。季节性的产品,一般地是由中间商的销售人力(能经销许多不同的季节性产品)销售,而非生产商。当产品的单位价值较低时,也是可以使用中间商的。

##### 3. 组织

假如公司很大,财务力量雄厚,有广泛的产品混合体,就能够从事广泛直接的市场销售活动。如公司力量很弱,就祇有较少的人力物力,可集中于分销活动。结果就必须利用中间商,处理主要的工作。

##### 4. 中间商

批发商与零售商可广泛地接触到不同集团的消费人,而在广告、储藏、信用条件、特权回酬及装运货物的频次等等,也大不相同。销售业务人员所想要的是最能达到其目标的划分部分,且能满足这些消费人需要的中间商。此外,中间商财务力量,在考虑渠道路线方面,也是很重

的。

### 5. 竞争者

在某些工业,销售业务人员可能觉得,最主要的是,应该与竞争者所选的渠道,密切相配。一家生产狗食料的制造商,可能希望将他的商标,用在像其他工业领袖的同一市场中,不过正如科特勒所告诫的:“有时竞争者所用的推销路线,划分了生产商所要避免者,而非模仿者。”例如,使用这方式的策略时,Avon 会超越零售商店的供销,建立其挨户推销的作业(这方面尚无竞争)。

### 6. 环境

市场销售环境所发生的变化,会改造供销路线策略的。当经济不景气时,生产商就会采取最短最便宜的路线。技术上的革新,也能发生很大影响的。冷冻的发展,会弥补了易腐物品供销的问题,由于能够储藏,逐扩大了居间人在生产商与消费人之间的角色。

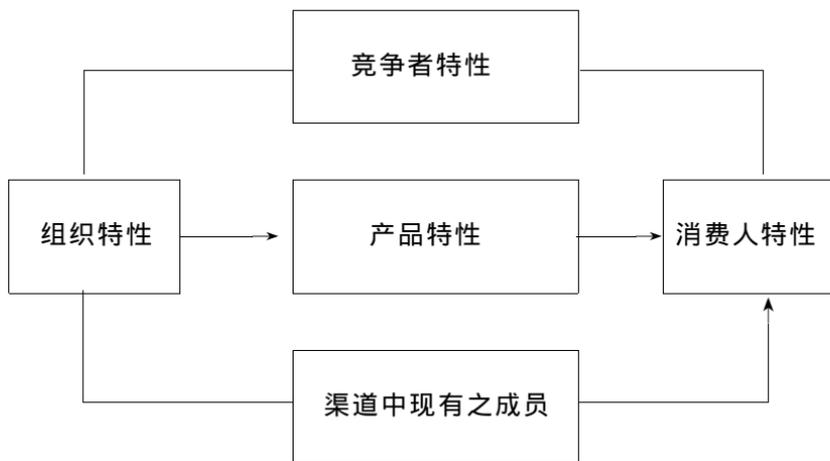


图 6.7 影响渠道的因素

一家公司在未经决定渠道以前,对于一切其他分销的办法,悉须谨慎衡量不可,必须衡量习惯所用渠道与垂直市场销售体系的利与弊。必

须考虑的主要问题为：

- (1) 什么是目标市场购买的需要？
- (2) 每一个所选的路线是怎样地达到那些需要的？
- (3) 什么路线是渠道方面最有效的？

### 商品因素

(1) 价值大小。一般而言，商品单个价值越小，营销渠道越多，路线越长。反之，单价越高，路线越短，渠道越少。

(2) 体积与重量。体积过大或过重的商品应选择直接或中间商较少的间接渠道。

(3) 时尚性。对式样、款式变化快的商品，应多利用直接营销渠道，避免不必要的损失。

(4) 技术性和售后服务。具有高度技术性或需要经常服务与保养的商品，营销渠道要短。

(5) 产品数量。产品数量大往往要通过中间商销售，以扩大销售面。

(6) 产品市场寿命周期。产品在市场寿命周期的不同阶段，对营销渠道的选择是不同的，如在衰退期的产品就要压缩营销渠道。

(7) 新产品。为了较快地把新产品投入市场、占领市场，生产企业应组织推销力量，直接向消费者推销或利用原有营销路线展销。

### 市场因素

(1) 潜在顾客的状况。如果潜在顾客分布面广，市场范围大，就要利用长渠道，广为推销。

(2) 市场的地区性。目标市场聚集的地区，营销渠道的结构可以短些，一般地区则采用传统性营销路线即经批发与零售商销售。

(3) 消费者购买习惯。顾客对各类消费品购买习惯，如最易接受的价格，购买场所的偏好，对服务的要求等均直接影响分销路线。

(4) 商品的季节性。具有季节性的商品应采取较长的分销路线，要充分发挥批发商的作用，则渠道便长。

(5) 竞争性商品。同类商品一般应采取同样的分销路线，较易占领市场。

(6) 销售量的大小。如果一次销售量大，可以直接供货，营销渠道就

短；一次销售量少就要多次批售，渠道则会长些。

在研究市场因素时，还要注意商品的用途，商品的定位，这对选择营销渠道结构都是重要的。

## □ 竞争者

一般地说，制造商要尽量避免和竞争者使用一样的分销渠道。如果竞争者使用和控制着传统的渠道，制造商就应当使用其他不同的渠道或途径推销其产品。例如，连裤袜(Panty hoses)(原为配衬“超短裙”(Mini-skirt)而制)，在美国很受妇女欢迎，过去所有生产连裤袜的制造商都通过百货商店、妇女服装商店推销它生产的连裤袜，避开竞争者，而在超级市场推销 L'eggs 牌裤袜，结果很成功。美国爱芳(Avon)公司也是如此，它不使用传统的分销渠道，而采取避开竞争者的方式，训练漂亮的年轻妇女，挨家挨户上门推销化妆品，结果赢利甚多，也很成功。另一方面，由于受消费者的购买模式的影响，有些产品的制造商不得不使用竞争者所使用的渠道。例如，消费者购买食品往往要比较厂牌、价格等，因此，食品制造商就必须将其产品摆在那些经营其竞争者的产品的零售商店里出售，这就是说，不得不使用竞争者所使用的渠道。

其中，消费者的消费习惯主要指的是以下两点：

(1)消费者对不同的消费品有不同的购买习惯，这也会影响分销渠道的选择。消费品中的便利品(如香烟、火柴、肥皂、牙膏、大部分杂货、一般糖果、报纸杂志等)的消费者很多(因而其市场很大)，而且消费者对这种消费品的购买次数很频繁，希望随时随地买到这种消费品，很方便，所以，制造商只能通过批发商，为数众多的中小零售商转买给广大消费者，因此，便利品分销渠道是“较长而宽”的。消费品中的特殊品(如名牌男西服等)，因为消费者在习惯上愿意多花时间和精力去物色这种特殊的消费品，所以特殊品的制造商(即名牌产品制造商)一般只通过少数几个精心挑选的零售商去推销其产品，甚至在一个地区只通过一家零售商经销其产品，因此特殊品的分销渠道是“较短而窄”的。

(2)消费者一般者是购买次数多，每次购买数量小；而产业用户一般都是购买次数少(设备要若干年才买一次，制造商所需要的原材料、零件等都是根据合同一年购买一次或几年购买一次)，每次购买量大。

这就决定了制造商可以把产品直接销售给产业用户,而一般不能将产品直接销售给消费者,因为制造商多次、小批量销售会增加成本,不合算。

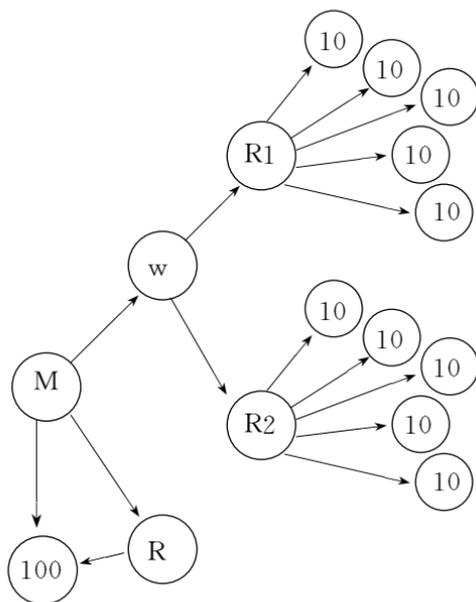


图 6.8 不同情况下的直接销售与间接销售

### □ 制造商

这主要指制造商(公司)本身的以下情况:

(1)制造商(公司)的产品组合(Product mix)情况。所谓公司的产品组合情况,也就是批这种情况:某公司的“产品种类”(Product line)有多少,如日本三菱汽车公司同时生产客车、小汽车、货车、摩托车四种产品;每种产品中有多少型号规格,如三菱汽车公司生产的客车有三种型号“MS 牌大型客车(乘 49 人),MK 牌中型客车(乘 33 人),ROSA 牌小型客车(乘 26 人)。第十二章曾经指出,某公司“产品种类”的多少,表明该公司的“产品组合”的宽度;而各种产品的型号规格数目的平均

数,则表明该公司的“产品组合”的深度。某公司的“产品组合”情况,就是这个公司的“产品组合”的宽度和深度情况,也就是这个公司的产品的种类、型号规格多少情况。公司的“产品组合”情况之所以会影响分销渠道选择,那是因为在客观上存在着这种产销矛盾;从制造商方面说,销售批量要较大(假设产品都是单价不高的一般消费品),否则如果销售次数频繁,销售批量小,那就不合算;从零售商方面说,除少数大零售商外,一般中小零售商的进货,要多品种多规格,小批量,勤进快销。因此,如果制造商的“产品组合”的宽度和深度大(即产品的种类、型号规格多),制造商可能直接销售给各零售商,这种分销渠道是“较短而宽”的;反之,如果制造商的“产品组合”的宽度和深度小(即产品的种类、型号规格少),制造商只能通过批发商、许多零售商转卖给最后消费者,这种分销渠道是“较长而宽”的。

(2)制造商(公司)能否控制分销渠道。如果制造商(公司)为了实现其战略目标,在策略上需要控制市场零售价格,需要控制分销渠道,就要加强销售力量,从事直接销售,使用较短的分销渠道。但是,制造商(公司)能还这样做,又取决于其声誉、财力、经营管理能力等等。如果制造商(公司)的产品质量好,誉满全球,资金雄厚,又有经营管理销售业务的经验和能力,这种大制造商(公司)就有可能随心所欲地挑选最合用的分销渠道和中间商,甚至建立自己的销售力量,自己推销产品,而不通过任何中间商,这种分销渠道是“最短而窄”的;反之,如果制造商(公司)财力薄弱,或者缺乏经营管理销售业务的经验和能力,一般只能通过若干中间商推销其产品,这种分销渠道是“较长而宽”的。

## □ 环境因素

(1)环境因素。影响渠道结构和行为的环境因素既多又复杂,但可概括为如下四种,即社会文化环境、经济环境、竞争环境和政府环境。

①社会文化环境包括一个国家或地区的思想意识形态、道德规范、社会风气、社会习俗、生活方式、民族特性等许多因素,与之相联系的概念可以具体到消费者的时尚爱好和其他与市场营销有关的一切社会行为。

②经济环境是指一个国家或地区的经济制度和经济活动水平,它包括经济制度的效率和生产率,与之相联系的概念可以具体到人口分

布、资源分销、经济周期、通货膨胀、科学技术发展水平等等。经济环境对渠道的构成有重大影响,例如,生产太集中,人口分布面广,分销渠道就长。西方国家以自助服务出售食物为主的超级市场的出现,是以科学技术发展到一定水平,消费者能看懂包装上的说明文字为前提的。如果没有电视、报纸等大众宣传媒介,没有现代化的包装技术和冷冻技术,没有收款机和其它自动化设备,超级市场就不可能出现。一些不发达国家尽管可以从国外引进上述这些技术装备,但由于文盲多,大多数消费者看不懂包装说明文字,超级市场就难于普及。

③竞争环境是指其它企业对某分销渠道及其成员施加的经济压力,也就是使该渠道的成员面临被夺去市场的压力。竞争会影响渠道行为。任何一个渠道成员在面临竞争时有两种基本选择:一是跟竞争对手进行一样的业务活动,但必须比竞争对手做得更好;二是可以作出与竞争对手不同的业务行为。如日本的手表开始打入美国市场时,一反欧美手表通过百货商店、珠宝商店销售的传统渠道,而是采用由众多杂货店、折扣商店这种面向广大低收入阶层的销售渠道,从而取得了成功。日本的小汽车、家用电器、照相机、复印机之所以能成功地打入欧美市场,是与日本企业采取“让中间商行富”的渠道策略分不开的。

(2)环境对渠道行为的具体影响。环境对渠道行为的影响一般表现在以下三个方面:

①环境因素中的消费需求变化因素和社会行为变化因素是直接因素影响渠道行为的因素,渠道成员应保持敏锐的观察力,从这些因素的变化中寻找市场机会。一般说来,凡能很好地认识和抓住这些机会的企业,其经营都会成功。例如,随着改革开放的深入,人们改变了过去在衣着打扮方面的行为观念。有些企业抓住机会设计生产了各种多姿多彩的服装和各种各样的化妆品,从而赢得了市场。近年来,组合式家具挤掉了传统式样的家具,是因为消费者对家具的需要求偏好有了变化,家具行业的业务行为也就必须随之改变。消费需求变化和社会行为变化是一个渐进过程,渠道成员应在变化处于量变过程时,抓住时机,作出适应这些变化的经营决策。

②环境形成的社会价值观念是时时刻刻影响渠道行为的重要因素。社会价值观念所反映的思想观念、道德行为准则、社会习尚和风气,实质上代表了社会的意志和广大消费者的意志,任何渠道成员必须在

符合社会价值观念下营运。作为社会价值观念的重要内涵的道德行为准则并不否认利润动机,但它却是确定获取利润的正确途径和错误途径。任何渠道成员,不论是生产商、零售商,还是街头小贩,如果他们在经营中违反社会价值观念,最终会失败。这几年,我们有些企业和个体户做虚假广告,出现短斤缺两,漫天要价或其他欺诈行为,他们即使能得益于一时,但这些违反社会价值观念的行为最终还是损害自己。

③渠道成员的业务行为符合社会价值观念,就会取得信誉,从而也就会赢得市场。世界上所有成功的大企业都把符合社会价值观念的经营看成是建立信誉,取得成功的前提。发达国家的大企业经理总是努力遵循以下一些守则:应该把企业的利益置于个人利益之上。应该把对社会的责任置于对企业的责任之上,把对企业的责任置于个人的利益之上。在经营活动中,凡个人利益牵连到企业利益,企业利益牵到社会利益,应增加处理进程的透明度。利润动机必须在符合社会价值观念的前提下,才能作为企业取得发展的刺激因素。

## □ 寻求合适的渠道

结合以上影响因素,企业可进行以下分析,以寻求合适的渠道。

### 1. 潜在销量之比较

(1)候选配销通路对本产品之潜在销量若干?其潜在购买者能否吸收本产品之期望产量?

(2)搜集有关资料,其来源如下:

①本公司之过去纪录;

②外界来源,如市场统计及就地投资等资料。

(3)分析有关资料,估计竞争者之力量及各通路之潜在销量。

(4)注意影响任一通路潜在销货之最重要因素:

①公司销售管理之能力;

②推销计划之良好程度;

③完成推销计划及战役之技巧。

### 2. 配销成本之比较

配销通路愈短,其配销成本愈高。故在一定销量之下,直接式配销通路之成本较高,因需要较大费用以完成推销、运输、库储、筹措资金及承担风险等功能。所谓一定销量,乃指直接式配销成本与多重式配销成

本之等大成本点(Iso-cost point)之相当销量( $S_c$ ),请参阅图 6.9。如预计销量大于  $S_c$  者,可选直接式配销通路;反之,则选多重式。

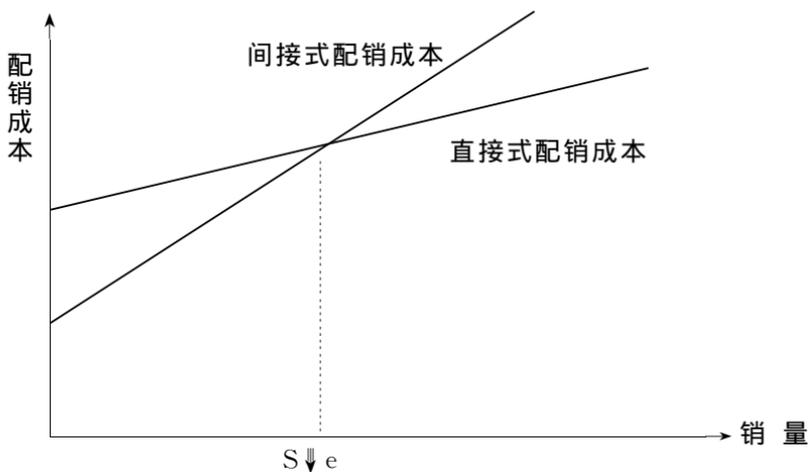


图 6.9 选择配销通路之等大成本点

### 3. 配销利益之比较

配销通路愈短,其可获毛利亦愈高。但在一定销量之下,其所增之毛利,并不足以补偿其所增之推销成本,故所获净利反较低。所谓一定销量,乃指直接式配销可获毛利与间接式可获毛利之等大利益点(Iso-profit point)之相当销量( $S_p$ ),请参阅图 6.10。如预计销量大于  $S_p$ ,可选用直接式配销通路;反之,则选间接式。

### 4. 投资报酬之比较

如两种配销通路所可产生之销量水平不同,最好直接利用投资报酬率(Rate of return on investment)之大小,以助选择配销通路。其计算公式如下,若其他情况相同,则  $R_i$  愈大之通路愈佳。

$$R_i = \frac{S_i - C_i}{C_i}$$

式中:

$R_i$ ——配销通路  $i$  之投资报酬率

$S_i$ ——采用  $i$  通路之估计销售量

$C_i$ ——采用  $i$  通路之估计成本

### 5. 经济优势之比较

各通路之经济优势 (Economic superiority) 若何, 亦可有助选择, 但必须广泛注意各通路之动机、控制及冲突三点。

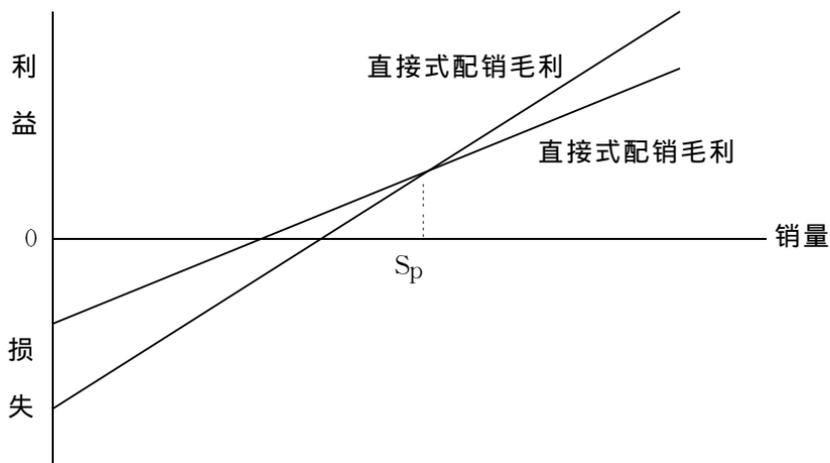


图 6.10 选择配销通路之等大利益点

## 四、渠道系统的管理

### □ 选择中间商

为了实现企业的市场营销目标, 各企业都须招募合格的中间商来从事渠道分销活动, 从而成为企业产品分销渠道的一个成员。不同的企业, 其招募能力也不相同。有些企业可以毫不费劲地找到特定的商店加入其渠道中, 这主要是由于该企业享有盛誉, 或其产品有大利可赚。例如, 美国福特汽车公司就能为其命运不济的艾迪雪汽车招募到 1200 家

新代理商。在某些情况下,独家分销或选择分销的承诺也会吸引相当数量的中间商加入其渠道。对那些能吸引所需中间商的生产者来说,其主要问题就在于选择,生产者必须决定中间商的哪些特质足以表现其能力。

另一个极端现象是生产者必须费尽心思才能招到期望数量的中间商。美国天美公司发现,要想组织众多的珠宝商来销售其价廉的“天美时”表并不容易,最后只得通过超级市场销售。同样,宝立来公司起家时,也由于不能使照相器材商店出售其相机而被迫通过综合商店销售。生产者必须研究中间商如何作出购买决策,尤其是他们在决策时对毛利、广告与促销、退货保证等给予的权数的大小等。生产者宜发展能为中间商赚大钱的产品。

不论生产者在招募中间商方面是容易还是困难,他们都必须决定哪些特性可体现出中间商的优劣。他们需要评估该中间商经营时间的长短、增长记录、偿还能力、合作意愿及其声望。如果中间商是销售代理商,生产者也须评估经他销售的其余产品种类。如果中间商准备给予某家百货公司独家经销权,则生产者需评估该商店的位置,未来的发展潜力及经常光顾的顾客类型。

### 1. 选择条件

如果企业确定了其产品销售策略,选择间接渠道进入市场,下一步即应作出选择中间商的决策,包括批发中间商和零售中间商。中间商选择得是否得当,直接关系到生产企业的市场营销效果。选择中间商首先要广泛搜集有关中间商的业务经营、资信、市场范围、服务水平等方面的信息,确定审核和比较的标准。选定了中间商还要努力说服对方接受你的产品,因为并不是所有的中间商对你的商品都感兴趣。投资规模大,并有名牌产品的生产企业完成决策并付诸实际是不太困难的,而对那些刚刚兴业的中小企业来说就不是一件容易的事情了。一般情况下要选择具体的中间商必须考虑以下条件。

(1)中间商的市场范围。市场是选择中间商最关键的原因。首先要考虑预先定的中间商的经营范围所包括的地区与产品的预计销售地区是否一致,比如,产品在东北地区,中间商的经营范围就必须包括这个地区。其次,中间商的销售对象是否是生产商所希望的潜在顾客,这是个最根本的条件。因为生产商都希望中间商能打入自己已确定的目标

市场,并最终说服消费者购买自己的产品。

(2)中间商的产品政策。中间商承销的产品种类及其组合情况是中间商产品政策的具体体现。选择时一要看中间商有多少“产品线”(即供应来源),二要看各种经销产品的组合关系,是竞争产品还是促销产品。一般认为应该避免选用经销竞争产品的中间商,即中间商经销的产品与本企业的产品是同类产品,比如都为21英寸的彩色电视机。但是若产品的竞争优势明显就可以选择出售竞争者产品的中间商。因为顾客会在对不同生产企业的产品作客观比较后,决定购买有竞争力的产品。

(3)中间商的地理区位优势。区位优势即位置优势。选择零售中间商最理想的区位应该是顾客流量较大的地点。批发中间商的选择则要考虑它所处的位置是否利于产品的批量储存与运输。通常以交通枢纽为宜。

(4)中间商的产品知识。许多中间商被规模巨大,而且有名牌产品的生产商选中,往往是因为它们对销售某种产品有专门的经验。选择对产品销售有专门经验的中间商就会很快地打开销路。因此生产企业应根据产品的特征选择有经验的中间商。

(5)预期合作程度。中间商与生产企业合作得好会积极主动地推销企业的产品,对双方都有益处。有些中间商希望生产企业也参与促销,扩大市场需求,并相信这样会获得更高的利润。生产企业应根据产品销售的需要确定与中间商合作的具体方式,然后再选择最理想合作中间商。

(6)中间商的财务状况及管理水平。中间商能否按时结算包括在必要时预付货款,取决于财力的大小。整个企业销售管理是否规范、高效,关系着中间商营销的成败,而这些都与生产企业的发展休戚相关,因此,这两方面的条件也必须考虑。

(7)中间商的促销政策和技术。采用何种方式推销商品及运用选定的促销手段的能力直接影响销售规模。有些产品广告促销比较合适,而有些产品则适合通过销售人员推销。有的产品需要有效的储存,有的则应快速运输。要考虑到中间商是否愿意承担一定的促销费用以及有没有必要物质、技术基础和相应的人才。选择中间商前必须对其所能完成某种产品销售的市场推销政策和技术的现实可能程度作全面评价。

(8)中间商的综合服务能力。现代商业经营服务项目甚多,选择中

间商要看其综合服务能力如何,有些产品需要中间商向顾客提供售后服务,有些在销售中要提供技术指导或财务帮助(如赊购或分期付款),有些产品还需要专门的运输存储设备。合适的中间商所能提供的综合服务项目与服务能力应与企业产品销售所需要的服务要求相一致。

## 2. 使用中间商商标与使用生产商商标

在分销渠道决策中的另一个重要问题是商标决策,也就是:使用制造厂自己的产品商标呢,还是使用中间商的商标?大型零售商销售产品时,往往使用自己的商标。如全美著名的大型零售商大西洋和太平洋茶叶公司,西尔斯公司等。企业如向这些大型中间商供应产品时,就必须作出决策:是保持自己企业的商标,还是使用他们的商标?

许多公司常常将其大部分产品供应给单一的大型零售商并采用他们的商标。表 6.1 列举的是将其全部产品的 50% 以上供应给西尔斯公司并使用西尔斯公司商标的六家企业。

表 6.1 将其产量的 50% 以上售于西尔斯公司、  
使用“罗巴克”商标的六家公司

公司	主要产品	销售给西尔斯公司的销售量占其全部销售量的 %
1. 华尔维克公司	民用电气产品	89
2. 格林伍德公司	服装	80
3. 罗比尔公司	用具、割草机	79
4. 惠尔普尔公司	用具	62
5. 第所得公司	油漆、去垢剂	56
6. 阿姆斯特朗橡胶公司	轮胎	53

这种市场营销战略既有优点也有缺点。优点之一是在一事实上时期内,制造厂的大部分产品的销售可以得到保证,这样可以减少风险。另一个优点是可以相应减少市场营销费用。这是由于将其产品的大部分销售给一家零售商,可经加大发货批量,降低运输成本,相应地也可以减少销售人员和广告费用的支出。这种市场营销策略的主要缺点是,假如这家大型领售商店停止购买其产品,则必须重新寻觅的买主。这样往往会造成一定时期的销售量下降,从而带来损失。

如果制造厂决定同意采用中间商的商标,它就失去了对该产品的市场营销控制权。如制造厂认为自己有能力作好市场营销工作,那么就应拒绝使用零售商的商标。

### 3. 使用代理中间商

作为中间商的一种特殊类型代理商只代销产品而不拥有该产品的所有权。目前在发达国家其作为销售渠道的特殊形式已被广泛采用,尤其在食品等生产部门通过代理商销售的比例相当大。当然,并不是所有的商品均适合选择代理中间商。应根据生产经营的具体实际慎重决策。因为使用不拥有商品所有权的中间商有利也有弊。

(1)选择代理中间商的优点。主要包括:

①中间商代销产品的利益来自佣金,通常佣金在生产企业收到货款后才支付。所以,对那些只有有限财务资源的新企业和小型企业是特别有利的。这些企业把营销业务委托给经纪人或代理店,不仅可以节省投资,还可以较为容易地找到中间商,并能通过中间商的销售网络把产品推向市场。因为代理商(经纪人,生产企业代理商、销售代理商等)基本上都具备较为熟悉的市场知识,并有能力与潜在的顾客迅速建立供需关系。

②生产商对产品的营销成本很清楚,在合作过程中可以准确决定支付佣金的合适比例。一般新企业使用代理商比较合算。

③代理中间商的使用有很多灵活性,适应性很强。比如经纪人对某地区市场的控制力强就委托其经销,否则就不委托给他们。还可以只在一定时期内委托代销,一旦生产企业自己具备了市场营销能力,或有更合适的其他中间商就不再委托代销。

(2)选择代理中间商的缺点。主要包括:

①中间商如果同时代销其他企业的竞争产品,由于是销后付款,所以促销压力小,可能并不积极拓展市场,精心促销。而拥有商品所有权的中间商则不同,如果产品推销不出去,会大量占压流动资金,影响公司的正常运营,并可能造成亏损。

②当销售量达到一定水平后,代销佣金支出可能大大超过雇员行销的费用。因此,要克服缺点,应在必要时候及时改变中间商策略。

以上中间商选择策略从不同侧面分析了决策依据,但在实际中并不是只存在一个决策依据,而是多因素共存。正确决策只能在对各类影

响决策的因素综合比较后产生。

#### 4. 确定中间商特定的营销工作

每家厂商将其产品运销至目标市场时,必须面对一定程序的营销工作,而中间商的任务并不在于增加这些工作的数量,而在于如何更有效地去完成其应做的工作。如果把分销渠道看成是一连串营销工作的组合,而不单纯是一连串商业组织结构,由此可明显看出每家厂商都面临着一大堆分销渠道的选择。

首先,假设有以下四项营销工作必须完成:

T = 运输,即须将产品运送到目标市场的工作;A = 广告,即通过广告媒介传布及影响购买者;S = 储存,即保管商品并依照订单发货;K = 联系,即争取顾客并与顾客协商议价。

其次,假设一共有三位分销渠道的成员:厂商(P)、批发商(W)、零售商(R),每位成员担任一项或多项的工作。

下例,初步确定各成员在分销渠道中工作分配的情况:

$$\begin{array}{c} P \\ \text{TAOO} \end{array} \rightarrow \begin{array}{c} W \\ \text{TOSO} \end{array} \rightarrow \begin{array}{c} R \\ \text{OAOK} \end{array}$$

在这种分销渠道中,厂商的营销工作仅是运送产品以及做好广告宣传(公式中O字母,代表“零”,即无相对位置的工作);批发商负责进一步的运货和储存工作,实质上负责中转业务;零售商负责进一步的广告宣传及同顾客联系的工作。

另例,对各成员在分销渠道中的工作分配情况如下:

$$\begin{array}{c} P \\ \text{TAOO} \end{array} \rightarrow \begin{array}{c} W \\ \text{TOSO} \end{array} \rightarrow \begin{array}{c} R \\ \text{OAOK} \end{array}$$

在这种分销渠道中,厂商从事生产,存货并按订单送货,商品不经批发商转手,直接交零售商经营,由零售商做好宣传和同顾客联系与销售业务。

应该指出,在分销渠道中,还有许多种对营销工作分配的形式,其中有些形式由于做法不经济、不稳定或不合法令而不予考虑。作为厂商的营销管理,就是要选择最能适合顾客、有利于市场竞争、经济效益高的途径。

#### 5. 招聘海外经销商

招聘合适的海外经销商是极为困难的,这需要时间、资金、技巧以及耐心。一般地说,西方出口商将招聘过程分为判别候选人、确立选择

标准、执行选择程序和决策 4 个阶段。

在判别候选人阶段,西方出口商最常用的做法是亲自去考察、了解目标消费市场,他们认为通过考察,可以迅速对经销商在该地区市场的能力加以评估,而且也是建立起良好的人际关系的第一步。有时,他们也通过同事推荐、客户推荐、贸易博览会等方式来寻找经销商候选人。

选择标准因出口商的要求不同而各不一样。大多数出口商在选择时首先考虑该经销商的市场知识,这主要是由于出口商自己对目标消费市场不了解,非常需要经销商的帮助,其次则是考虑经销商对这项工作是否热情,是否情有对成功的强烈渴望。这个标准实际上是考察经销商的工作努力程度。西方出口商选择海外经销商时所考虑的因素详见下表:

表 6.2 选择海外经销商时所考虑的因素一览表

销售和市场方面的因素	产品和服务的因素	风险和不稳定因素
1. 市场知识 2. 对客户了解 3. 和客户之间的联系 4. 市场覆盖面 5. 销售人员的素质	1. 不经营竞争对手的产品 2. 产品知识 3. 对客户提供的服务 4. 经营产品类别 5. 市场信息的反馈	1. 对工作的热情 2. 对成功的渴望 3. 财务实力 4. 声誉 5. 合作进行计划工作的愿望

销售和市场方面的因素表明了选择海外经销商的基本原因是为了进入该地区市场,经销商在这方面应该富于竞争力,这是出口取得成功的重要保证。

产品和服务方面的考虑最主要的是不经营竞争对手的产品,否则经销商又怎么能为本企业尽全力呢?

风险和不确定因素方面的考虑表明了出口商希望能够和经销商充分合作、避免冲突的愿望。

在对经销商的各个方面进行了充分考虑以后,出口商列出了候选人的名单,然后大都通过亲自拜访候选人,再借机了解一下情况,作出聘用与否的决定。

### □ 案例：好的代理商给公司带来运气

斯地勒公司是美国一家生产办公设备的生产商，该生产商虽然拥有优质的产品，有竞争力的价格以及有效的促销手段，但是最终还是通过使用了一家优秀的代理商，为顾客提供了满意的服务，从而取得了较好的成果。

事情发生在一个星期二的晚上，斯地勒公司在纽约地区的代理商麦克正与家人共进晚餐，这时接到纽约一家大银行的设备经理打来的电话。这位设备经理在电话里冲着麦克大叫大嚷，暴跳如雷。原来这家银行通过麦克向斯地勒公司订购了一批价值 50 万美元的米色开放式办公室用隔板系统，可是刚收到的第一批 500 张隔板却全是深桔红色的！当时，墙壁已经粉刷好了，门已经漆好，地毯也已铺好，就等银行董事长前来视察安装情况了。

时间只有一个星期。

麦克接到电话后，本可以推卸责任的，因为颜色出问题并不是他的过错，他只是代理。但麦克没有这样做，他在电话里向设备经理真心诚意地道歉并保证马上纠正错误，在董事长视宗之前安装好 500 块米色隔板。

麦克积极想办法协助公司解决问题：①尚未交货的部分隔板立即改成生产米色的；②已运到银行的 500 张深桔红色隔板暂不退货，但必须尽快运来 1800 码米色纤维布。

待米色纤维布运到后，麦克组织人力，在 500 块隔板上刮掉了深红色纤维布，全部套上了米色纤维面并安装好，银行对此十分满意。

显而易见，正是纽约这位代理商第一流的经营素质为斯地勒公司挽回了名誉，斯地勒公司才能在竞争中占一席之地。

### □ 案例：艾普森公司的中间商策略

日本的艾普森公司是制造电脑打印机的大厂家。当时该公司准备扩大其产品线，增加经营各种计算机，该公司总经理杰克·沃伦（Jack Whalen）对现有的经销商颇不满意，也不相信他们有向零售商店销售其新型式产品的能力，因此他决定秘密招聘新的配销商以取代现有的配销商。沃伦雇用了一家名为赫展拉特尔公司（Hergenrather & Company）的招募公司，并给予下述指示：

(1)寻找在褐色商品(电视机等)或白色商品(电冰箱等)方面有两步配销经验(工厂到配销商到经销商)的申请者。

(2)申请者应是领袖型的人,他们愿意并有能力建立其自己的配销机构。

(3)他们将被付与8万美元的年薪加奖金以及37.5万美元的资金用于帮助他们建立企业。他们每人各出资2.5万美元。他们每人均可持有企业的股票。

(4)他们将只经营艾普森公司的产品,但可经营其他公司的软件。每个配销商将配备一名负责培训工作的经理和一个设备齐全的维修中心。

招募公司是寻找合格的和目的明确的有希望的候选人时遇到了很大困难。他们在《华尔街日报》上刊登的招聘广告(不提及艾普森公司的名),吸引了近1700封请求信,但其中多半是不合格的求职者。于是,该公司用电话簿上用黄纸印刷的商业部分电话号码得到目前的配销商的名称,并打电话与他的第二常务经理联系。公司安排了与有关人员会见,并在做了大量工作之后提出了一份最具资格的人员名单。惠伦会见了他们,并为其12个配销区域选择了12名最合格的侯选者。招募公司为其招聘工作得到了25万美元的酬金。

最后的步骤要求终止艾普森公司现有的配销商。由于招募是在暗中进行的,因此这些配销商对事态的发展毫无所知。杰克·沃伦通知他们将在90天期限内交接工作,他们当然感到震惊,因为他们曾作为艾普森公司最初的配销商与之共事多年。但是他们并没有订立合同。沃伦知道他们缺少经营艾普森公司扩大电脑产品线 and 进入必要的新流通渠道的能力。他认为舍此别无他法。

#### □ 案例:选择一个好的中间商

尽管西方国家的企业逐渐认识到渠道具有应付竞争的价值,但在实施过程中发现,即便拥有了一位出色的渠道成员要想真正控制它,也非易事。因为渠道的成功与否,除了企业本身的努力外,还需依靠渠道成员的合作。这要靠双方的努力,不象产品的开发、价格的制定、促销手段的运用是生产企业单方面可以控制的。

正是因为企业发现渠道成员很难控制,所以许多生产商宁愿将精

力集中在产品、定价和促销这三大竞争手段上,而不愿花时间、金钱去培养渠道成员。所以致力于培养或开发渠道的企业,则在竞争中胜人一筹。

美国通用汽车公司在对汽车工业市场进行调研的过程中发现,渠道是该行业中最不受重视的领域之一。主要表现为每一个市场上代理商使用数量过多。这些代理商相互竞争、经营积极性较低,责任心较差,结果一方面顾客不满意,另一方面汽车成本不断增加。有的汽车公司或许已发现了这个问题,但由于种种原因而不愿改变这种现状。这无异给通用汽车公司提供了一极佳的市场机会!通用汽车公司首先精选代理商,然后不惜花费时间、人力、物力对这些代理商进行培养,定期考察,对经营业绩好的代理商进行鼓励……。这些举措大大调动了代理商的积极性。这些代理商积极为顾客提供满意的服务,促进了汽车的销售。另外,代理商数量减少,也为公司节省了成本。

### □ 渠道冲突与管理

在选择了分销渠道模式和确定了具体的中间商以后,企业还需对分销渠道进行管理,即企业应规定中间商的权利和义务,对中间商经常予以检查和鼓励,必要时还需对分销渠道进行调整。

#### 1. 渠道对象的权利和义务

(1)价格政策。为了鼓励中间商进货,或者为了保证企业出售足够数量的商品,企业可制订一张价格表,对于不同类型的中间商,给与不同的回扣;或者对于不同的进货数量,给与不同的折扣。但企业一定要十分慎重,中间商对于商品的价格以及各种折扣、回扣都十分敏感。

(2)买卖条件。对于提早付款或按时付款的中间商,根据其付款的时间,企业可给与不同的折扣,这可刺激中间商,同时对于企业的生产经营是十分有利的。企业对次品处理或价格调整向中间商提出某些保证,也可鼓励中间商放手进货,解除了中间商的后顾之忧。

(3)中间商的地区权利。企业对于中间商的地区权利,要相应明确。企业可能在许多地区有特许代理人,特别是在邻近地区或同一地区有多少特许代理人,有多大的特许权,中间商对此都十分关注。因为中间商总喜欢把自己销售地区的所有交易都归于自己;同时,企业在邻近地区或同一地区特许代理人的多少以及企业特许代理人的特许权的允

诺,均会影响中间商的销路,这也就在很大程度上影响中间商的积极性。因此,企业对此一定要注意,要相应地给与中间商一定的地区权利。

(4)双方应提供的特定服务内容。包括:广告宣传、资金帮助、人员培训等等。为了慎重起见,对于双方应提供的特定服务内容可以用条约的形式固定下来。条约规定的服务内容应使中间商满意,觉得有利可图,愿意花气力推销企业生产的产品,当然也要以企业的担负能力为限。

## 2. 渠道系统的动力

(1)力量与领导——为求渠道有效地发挥其联能,各中间商之间的作业,就须协调。但这并非永远不知不觉地发生的。有的必须负起责任,确定所有的单位在有效地共同合作。根据渠道系统概念,一般人同意,这种责任应落在渠道系统的领导肩上(最有力量的公司)。渠道领导通常有著最大的经济力量,假如整个体系工作不当,其所受的损失也最大。

财务上的力量,并非唯一衡量某一中间商力量的标准。其他重要标准包括:

- ①商标的所有权。
- ②在渠道在某一中间商所表现的角色;
- ③对渠道中其他中间商在所有权方面的控制;
- ④渠道中各分销人之间的契约性协议。

这些标准结果所造成的种种可能性,藉以解释分销路线的支配力量,其花样之多,尤甚于在以经济为基础的路线长方法。例如,一家小工厂已建立了一个予人印象深刻的商标,就可支配渠道路线,迫使规模很大的零售商,接受其条件。

有一往往为人提出的主要问题:“那一阶层的渠道,最适合领导?答案往往胥视产品的性质。当一种产品需要很大的开发费用,或需要大做广告时,则一般地是由高阶层担任领导。当需求难以估计,并难以对之影响时,较低阶层单位就特别有力量了。照一般的情形,最能吸收有关牺牲的阶层,也将具有控制的力量。

(2)生产商力量——汽车、软性饮料、专利药品、牙膏、电视机与照相机、全都是制造商控制的产品。何以这类产品,最后为生产商造成在渠道路线中的支配力量?金钱或为决定性的因素。为了推销这些产品

成功，一家公司就大量投资于新产品的发展和全国性的广告。单是全国性的广告，就需数百万元。极少有居间人能作如许投资的，大多数居间人也缺少技巧，能将大部分注意力，集中于一个产品的。

在大多数的市场销售情势中，渠道路线愈长与愈复杂时，生产商的力量就小些。假如批发商牵涉在内，生产商就会失去与零售商的直接联系，可能发觉，彼此间所通的信息与事实不符。再者，渠道路线愈是错综复杂，则参与的公司，愈可能专心于其个别优先的问题。此时渠道路线整个的策略，就难以执行了。

不过在某些情形之下，生产商也能掌握相当的力量，威胁到其他渠道路线的中间商的。加油站的管理员就能轻易地证明这事实。有一管理员说：“油公司已使加油站管理员成为工业世界的奴隶，最后的佃农。”一部分，这是因为油公司即为地主，又为加油站所有人或承租人的产品供应人。在法律上讲，油公司不能支配对其经销商的定价政策的。因为经销商往往将其一生的积蓄，投在加油站上，故很难反抗公司。

(3)中间商的力量——大的零售商在近年来，已采用较为进取的推销方法。正如某一零售连锁商店的首脑人员所作的解释：“确然，是制造商在真正的发展产品，然而愈来愈多的，却是连锁商经理和顾客，在规划一些计划与市场销售的概念。”

有些诸如家庭用品和时式的物品，似乎特别适合由中间商控制其渠道。这些产品面对著当地市场上迅速转变的需求，制造商实无法轻易地预测或制造当地的需求情势，结果领导权就落在商人手中。他们挑选想买给顾客的货物，可以对推广与甚至价格，自作决定。

### 3. 渠道冲突的管理

产生渠道冲突的根源很多，在购销业务中本身就存在着矛盾。如供货商要以高价出售，并倾向于现金交易，而购买者则要支付低价，并要求优惠的商业信用。矛盾的其他原因是制造商及批发商对各自的企业有不同目标，制造商希望增加市场占有率，增长销售额及利润；但大多数零售商，特别是小型零售商，希望在本地市场上维持一种舒适的地位，因为有些小型零售商，一旦在销售额及利润达到满意的水平时，就满足于安逸的生活。制造商希望中间商中销售自己的产品；但中间商只要有销路就不关心销售那一种商标牌子。制造商希望中间商将折扣让给买方，而中间商却宁愿将折扣留给自己；制造商希望中间商为它的商

标做广告,中间商则要求制造商付给代价。同时,每一个成员都希望对方多保持一些库存。所有这些问题,由于相互之间缺乏交换意见而趋向紧张。最后当矛盾不能避免或控制时,渠道本身就必須改组,否则就要解散。

渠道冲突表明了一种强大推动的力量,迫使管理阶层,不断积极地检讨与提高其活动。冲突虽并非无痛苦或并非不要很多开支,但可提供可靠而有动力的工具,藉以指出改变的需要,与评估管理工作表现的需要。

促进合作通常是消除冲突的方法,要获得成功,渠道的领导人及其他成员必须认识渠道是一个体系,即认识到一个成员的行动常常会对增进或阻碍其他成员达到目标发生很大的影响。处理矛盾及促进合作的行动,要从领导人感觉到渠道中的潜在矛盾就开始。制造商必须发现中间商与自己的不同观点,例如中间商希望销售几个制造商的各种产品,而不希望销售一个制造商的有限品种,因为他们的成功,取决于他们是否作为买方的采购代表而经营。

其次,企业必须设法注视渠道中的冲突,发现实际问题或潜在的问题所在。渠道成员之间相互交往可以提供诸如相互抱怨,延尺付款,或推迟完成订货计划等矛盾的线索。对方的观察,可以衡量他们的满意程度及收集到改进的意见。

最后,企业必须设计解决冲突的策略。一种是如果对增进渠道成员的满意程度感到兴趣,它可以采取分享管理权的策略,接受其他成员的建议,有些领导人甚至设立了渠道委员会。第二种是在权力平衡的情况下,采取讨价还价,说服及协商的办法。第三种是使用权力,用奖励或惩罚的办法,促使渠道成员服从自己的意见。自动连锁批发商及特许授权者通过提供或撤消经营上的援助来行使权力;法团系统运用分享盈利计划以及用红利来奖励完成任务好的成员或打击未完成任务的成员。

合作是处理矛盾的目标,但要达到目的,需要由渠道领导人走出第一步,主动作出合作的努力。归根到底,合作就意味着为一个共同目标而一起工作,渠道领导人一般用提供对中间商的营业人员培训,为制造商提供市场信息反馈,并帮助开展促销活动以及经济上的援助。最后,相互交换意见是促进合作所必需的。

单纯注意冲突和增进合作并不一定能保证完成良好的任务,也不

一定能决定渠道的存亡。这是因为渠道成员缺乏达到目标所必需的能力,有时销售人员不足,或者产品质量差,市场范围小,在这种情况下,就需要渠道领导人果断地作出保留或改组渠道的决定。

### □ 激励渠道成员

中间商需要激励以尽其职。使他们加入渠道的因素和条件已构成部分的激励因素,但尚需生产者不断地督导与鼓励。生产者不只是利用中间商销售商品,也是把商品售给中间商。激励本来就是很复杂的问题,因为造成生产者与其经销商合作及冲突的因素有很多。

激励渠道成员使其有良好表现,必须从了解个别中间商的需要及其心理入手。一些中间商常被制造商批评的缺点,主要有:不能只强调某一特定品牌,其推销员对于产品的知识过于浅薄,未能充分利用供应商的广告资料,疏忽某些顾客(他们可能是个别产品的好顾客,而不是中间商产品组合的好顾客),甚至其粗率的记录保存系统有时居然把品牌名称遗漏。

然而,这些从生产者观点出发看到的缺点,如换成中间商的观点则很容易理解。有些西方学者曾建议这样来了解中间商:

第一,中间商并非受雇于制造商以形成其分销连锁中的一环,而是一个独立的市场,并且,经过一些实践后,他安于某种经营方式,执行实现自己目标所必需的职能,在自己可以自由决定的范围内制定自己的政策。

第二,中间商经常以担任其顾客的采购代理人为主要工作,其次才是供应商的销售代理人,任何向他购买商品的顾客,他都有兴趣出售。

第三,中间商试图把所有商品组成一组相关的产品组合,并将该组合销售给各个顾客。其销售努力在于取得该产品组合的订单,而非单项物品的订单。

第四,除非给予很大好处,中间商不会为所销售的品牌保存其个别的销售记录。那些可供产品开发、定价、包装及促销规划使用的信息,常被中间商未标准化的记录所抹煞,有时甚至有意对供应商加以隐瞒。

上述建议促使我们放弃那些对中间商绩效刻板化的看法。激励他人的第一步就是从他人的观点来看待整个情况。

生产者在处理与经销商的关系时,往往采取不同的方式,主要有合

作、合伙、分销规划三种。

大多数生产者都以为激励只是想法得到独立中间商或不忠诚、怠惰中间商的合作。他们幻想出来一些正的激励因子,如高利润、私下交易、奖赏、合作广告津贴、展示津贴、销售比赛,如果这些未能发生作用,他们就改负的惩罚,例如:威胁要减少中间商的利润,减少给他们的服务,甚至终止双方的关系。这些方法的根本问题是生产者从未好好地研究经销商的需要、困难以及经销商的优缺点。相反地,他们只是靠草率的“刺激——反应”式的思考把很多繁杂的工具凑合起来。

一些老于世故的生产者则常会与经销商建立长期合伙关系。这就需要制造商详细了解他能从经销商那里得到什么,以及经销商可从制造商获得些什么。所有这些,都可用市场涵盖程度、产品可获性、市场开发、寻找顾客、技术方法与服务以及市场信息来测量。制造商希望得到渠道成员对这些政策的同意,甚至依其遵守情形建立报酬制度。例如,一家企业不直接给 25% 的销售佣金,而按下列标准支付:

- (1) 给 5%, 因其能保持适度的存货。
- (2) 再给 5%, 因其能满足销售配额的要求。
- (3) 再给 5%, 因其能有效地服务顾客。
- (4) 再给 5%, 因其能及时地通报最终顾客的购买水平。
- (5) 最后再给 5%, 因其能正确管理应收帐款。

分销规划是制造商与经销商间可能建立的进一步关系。它是指建立一套有计划的、专业化管理的垂直市场营销系统,把制造商及经销商的需要结合起来。制造商在市场营销部门下成立一个专门的部门,即分销关系规划处,主要工作为确认经销商的需要,制订交易计划及其他方案,以帮助经销商能以最适当的方式经营。该部门和经销商合作决定交易目标、存货水平、商品陈列方案、销售训练的要求、广告及促销计划。其目的在于,将经销商认为他所以赚钱是因为与购买者站在同一立场(共同对抗制造商)的看法,转变为他之所以赚钱乃是由于他和销售这一方站在同一立场(即通过为其精密地规划的垂直市场营销系统的一分子而赚钱)。

#### 1. 制造商对中间商的激励措施

(1) 开展促销活动。生产者利用广告宣传推广产品,一般很受中间商欢迎,广告宣传费用可由生产者负担,亦可要求中间商合理分担。生

生产者还应经常派人前往一些主要的中间商,协助安排商品陈列,举办产品展览和操作表演,训练推销人员,或根据中间商的推销业绩给与相应奖励。

(2)资金支助。中间商(特别是经销商)一般期望生产企业给与他们的资金支助,这可促使他们放手进货,积极推销产品,一般可采取售后付款或先付部分货款待产品出售后再全部付清的方式,以解决中间商资金不足的困难。

(3)协助中间商搞好经营管理,提高营销效果。

(4)提供情报。市场情报是开展市场营销活动的重要依据。企业应将所获得的市场信息及时传递给中间商,使他们心中有数。为此,企业有必要定期或不定期地邀请中间商座谈,共同研究市场动向,制订扩大销售的措施;企业还可将自己的生产状况及生产计划告诉中间商,为中间商合理安排销售提供依据。

(5)与中间商结成长期的伙伴关系。一方面,企业要研究目标市场上产品供应、市场开发、帐务要求、技术服务和市场情报等方面的情况,以及企业与中间商各自能从对方得到什么,然后,根据实际可能,与中间商共同议定这些情况,制定必要的措施,签订相应的协约,如中间商能认真执行,企业要考虑再给与一定的补助。另一方面,可在组织方面与中间商进一步加强合作,把生产者和中间商双方在要求结合起来,建立一个有计划的、内行管理的纵向联合销售系统,生产企业可在此系统内设立一个中间商关系计划部,由这个部与中间商共同规划销售目标、存货水平、商品陈列、培训员工计划以及广告宣传计划,其目的是使中间商认识到,作为一个精明的纵向联合销售系统的一员,可以从中获利。

### 2. 对海外经销商的激励

在产品销售过程中,由于市场竞争激烈、新产品不为消费者所了解等因素,经销商会遇到很多困难,如果出口商不对其予以激励,则经销商很容易因挫折而丧失信心,因此,怎样激励经销商是出口商必须解决的一个问题。

调查表明,西方出口商所采用的激励手段首先是在一定区域内赋予经销商以独家经营权,这显然是由于经销商们普遍希望在一定区域内获得垄断优势,减少竞争激烈程度。其次则是采用经济奖励。但这种手段的普遍适用性受到一些营销专家的怀疑。各种激励海外经销商的

方法详见下表。

表 6.3 对经销商的激励方法一览表

相互交流方面的激励	工作、计划、关系方面的激励	扶助方面的激励
1. 向经销商提供最新产品	1. 对经销商的困难表示理解	1. 提供销售人员以加强销售队伍
2. 定期的私人接触	2. 经常交换意见	2. 提供广告和促销方面的支持
3. 定期的信息交流	3. 一起进行计划工作	3. 培训其推销人员
4. 经常磋商	4. 承担长期责任	4. 提供市场调研信息
	5. 安排经销商会议	5. 融资支持

### 3. 激励渠道成员的方法实例

(1)天琼(Timken)公司(滚珠轴承)着令其销售代表对配销商包括其总经理、采购经理和销售人员进行多层次的访问。

(2)施奎亚·D(Square D)公司(断路器、配电盘)着令其销售代表用一天时间与每一配销商一起“站柜台”，以便了解配销商的经营情况。

(3)杜邦公司建立了一个配销商营销指导委员会，定期集会讨论有关问题和趋向。

(4)戴伊可(Dayco)公司(工程用塑料和橡胶制品)实行每年一次为期一周的休养周制度，由 20 个配销商的年轻高级管理人员和 20 个戴伊可公司的年轻高级管理人员参加，以便通过研究讨论会和旅游活动来加强互相联系。

(5)派克·汉尼芬(Parker Hannlfin)公司(液压动力产品)每年一次发出邮寄调查表，要求其配销商对公司的主要方面的绩效进行评估，该公司还通过业务通讯和录象带向其配销商通报有关新产品和用途的情况。该公司收集和分析配销商发货单的影印本，并建议配销商如何改进他们的销售。

(6)柴雅利(Cherry)电器产品公司(电气开关和电子键盘乐器)指派一位与配销商联系工作的配销经理负责制订正式的配销商营销计划。公司还专门批定两名内部销售人员负责与每一配销商进行电话联系，以便建立迅速反应系统。

以上是不断进取的生产商曾成功地使配销商转变为工作伙伴的几

种方法。

### □ 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,则须找出主要原因,同时还应考虑可能的补救办法。当放弃或更换中间商将会导致更坏的结果时,生产者则只好容忍这种令人不满的局面。当不致出现太坏的结果时,生产者应要求工作成绩欠佳的中商在一定时期内有所改进,否则,就要取消他。

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;中间商对顾客须提供的服务等。

除了针对中间商绩效责任签订契约外,生产者还须定期发布销售配额,以确定目前的预期绩效。生产者可以在一定时期列出各中间商的销售额,并依销售额大小排出选择名次。这样可促使后进的中间商为了自己的荣誉而奋力上进;也可促进先进的中间商努力保持已有的荣誉,百尺竿头,更进一步。

需要注意的是,在排列名次时,不仅要看各中间商销售水平的绝对值,而且还须考虑到他们各自面临的各种不同可控制程度的变化环境,考虑到生产者的产品大类在各中间商的全部货色搭配中的相对重要程度。

测量中间商的绩效,主要有两种办法可供使用。

第一种测量方法是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以下的中间商,必须加强评估与激励措施。如果对后进中间商的环境因素加以调查,可能会发现一些可原谅的因素,如当地经济衰退;某些顾客不可避免地失去;主力推销员的失去或退休等。其中某些因素可在下一期补救过来。这样,制造商就不应因这些因素而对经销商采取任何惩罚措施。

第一种测量方法是将各中间商的绩效与该地区的销售潜能分析所

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,企业的调查与激励措施可以集中于那些未达既定比率的中间商。

下面简要介绍一下对海外经销商的评估。

出口商为了让海外经销商充分了解其产品,提高经销商的经营管理能力,往往对他们进行培训,包括:①产品知识培训;②有关本企业知识的培训;③反馈信息技能的培训;④推销技能培训;⑤市场调查技能培训;⑥营销管理技能培训;⑦财务管理技能培训;⑧人事管理技能培训。

对海外经销商的评估是渠道管理的一个重要组成部分,它对聘用或解雇经销商的决策有决定性影响,同时也直接指导着对经销商的训练、激励以及整个渠道计划工作,通过评估,出口企业可以了解经销商是否按照规定计划执行营销战略,并对执行中的偏差加以修正。

西方出口商大都每一年对其经销商评估一次,评估标准有:①销售量;②开辟的新业务;③承担责任的情况;④销售金额;⑤为推动销售而投入的资源;⑥市场信息的反馈;⑦向公众介绍新产品的情况;⑧向顾客提供服务的情况;⑨该经销商为本企业赚了多少钱,花了多少钱?⑩其他。

在所有上述 10 项评估指标中,销售量、开辟的新业务,和承担责任的情况是 3 个最重要的指标,它们反映了该经销商发展业务的能力、履行合同的情况。

## □ 渠道改进决策

生产者在设计了一个良好的渠道系统后,不能放任其自由运行而不采取任何纠正措施。事实上,为了适应市场需要的变化,整个渠道系统或部分销售渠道系统必须随时加以修正和改进。下面我们举例说明这一问题。

某家具制造商以往只是通过特许经销商销售其产品,当其市场占有率降低后,该制造商才发现其竞争者已采取了许多创新措施,如:①主要品牌已通过折扣商店销售;②更多的主要家具已通过大邮购商店,以私人品牌的方式出售;③建筑企业直接向制造商大量采购,这一方式已有相当程度的发展;④越来越多的经销商和竞争者采取挨门挨户访

问推销的方式；⑤唯一顽强存在的独立经销商都位于小城镇，而乡村用户也逐渐专程到大城市来购买。无疑，上述渠道变化势必迫使制造商时时考察各种可能的渠道策略，并做必要的修正与改进。

企业市场营销渠道的修正与改进可从三个层次上来研究。从经营层次上看，其修正与改进可能涉及增加或剔除某些渠道成员；从特定市场的规划层次上看，其改变可能涉及到增加或剔除某特定的市场渠道；在企业系统计划阶段，其改变可能涉及到在所有市场进行经营的新方法。

### 1. 增加或减少某些渠道成员

在考虑渠道改进时，通常会涉及到增加或减少某些中间商的问题。作这种决策通常需要进行直接增量分析，通过分析，要弄清这样一个问题，即增加或减少某渠道成员后，企业利润将如何变化。但是，当个别渠道成员对同一系统的其他成员有间接影响时，直接增量分析方法就不再适用了。例如，在某大城市中，某汽车制造商授予另一新经销商特许经营权这一决策，会影响其他经销商的需求、成本与士气，而该新经销商加入渠道系统后，其销售额就很难代表整个系统的销售水平。有时，生产者打算取消所有那些不能在既定时间内完成销售配额的中间商，由此导致的总体影响，运用增量分析是难以奏效的。例如，某卡车制造商通过特许经销商销售其产品，在某一时期发现有5%的经销商年销售量在3辆以下。成本分析表明，企业对这些经销商所提供的各种服务成本已远远高于3辆卡车的销售利润。从理论上讲，如果取消某些落后中间商，增量分析的结果会表明企业利润提高，然而，取消个别中间商这一决策将会对整个渠道系统产生重大影响，譬如分摊制造费用的卡车减少了，卡车生产的单位成本将会提高；某些员工及设备被闲置；由落后经销商所负责的市场业务将会因其被取消而让竞争者占便宜；企业的其他经销商会因该决策而感到不安。因此，在实际业务中，还不能单纯依据增量分析的结果采取具体行动。如果管理人员确实需要对该系统进行定量化分析，则最好的办法是用整体系统模拟来测量某一决策对整个渠道系统的影响。

### 2. 增加或减少某些市场营销渠道

生产者也会常常考虑这样一个问题，即他所使用的所有市场营销渠道是否仍能有效地将产品送达某一地区或某类顾客。这是因为，企业

市场营销渠道静止不变时,某一重要地区的购买类型、市场形势往往正处于迅速变化中。企业可针对这种情况,借助损益两平分析与投资收益率分析,确定增加或减少某些市场营销渠道。

### 3. 改进和修正整个市场营销系统

对生产者来讲,最困难的渠道变化决策是改进和修正整个市场营销系统。例如,汽车制造商打算用企业经营的代理商取代独立代理商。再如,软性饮料制造商想用直接装瓶和直接销售取代各地的特许装瓶商。这些决策通常由企业最高管理当局制定。这些决策不仅会改变渠道系统,而且还将迫使生产者改变其市场营销组合和市场营销政策。这类决策比较复杂,任何与其有关的数量模型只能帮助管理人员求出最佳估计值而已。

### 4. 解决渠道改进问题的概念性研究

在分析一个提议中的渠道改进措施时,要解决的问题是该渠道是否处于均衡状态。所谓一个渠道处于均衡状态是指:无论如何改变结构或者功能,也不可能导致利润增加的状态。结构变动包括增加或者取消渠道中某一级的中间商。功能变动是指在渠道成员中间重新分配一项或几项渠道任务。当渠道处于不均衡状态时,变动的时机就成熟了。

假设有一个制造商——批发商——零售商型(M—W—R)的渠道。每个渠道成员各自进行价格、广告和分销(P,A,D)等方面的决策,每项决策都会影响到下一个环节的决策。于是,生产者所作的决策 $(P, A, D)_1$ 会影响到批发商所订购的商品数量 $(Q_1)$ 。生产者从批发商那儿得到的收入减去它的成本就是净利润 $(Z_1)$ 。每个渠道成员独立作出的决策都会影响到它的收入、成本,从而带特定的净利润。

从总体上观察渠道,一组独立的决策 $[(PAD)_1, (PAD)_2, (PAD)_3]$ 导致了渠道总的盈利 $(Z_1 + Z_2 + Z_3)$ ,如果这组决策能被另一组决策 $[(P, A, D)_1, (P, A, D)_2, (P, A, D)_3]^*$ 替代,那么该渠道就处于不均衡状态。如果是这种情况,那么渠道就显示了增加盈利的机会。但是只要渠道成员各自独立进行决策,这一替代决策就很难达成。 $(Z_1 + Z_2 + Z_3)^*$ 和 $(Z_1 + Z_2 + Z_3)$ 之间的差异越大,渠道成员追求联合计划,或由某个渠道成员吸收一个或更多的其他成员的诱因也越大,因为这样就可以通过协调一致的决策从中实现额外的利润。

有了上述认识,并假设我们处在选择者而不是被选择者的位置,那

么可能使我们重新评价自己的市场营销渠道战略的情形如何呢？

推出一种新产品,或者公司与其他企业合并时,比较原来渠道和可供选择渠道的成本收益情况就很必需了。同样,市场营销战略改变时也要考虑这一点。例如,意大利一家生产特种户外攀登用具的厂家认为,在经销商那里进行大规模促销和销售服务支持时,需要市场营销渠道从密集型转向有选择性就是一例。开辟新的潜在市场,也需要对市场营销渠道进行重新评价。市场本身也会变化,从而迫使分销工作作出反应。比利时一家生产老牌洗涤剂和洗刷器等家庭用品的公司,由于在市场营销渠道政策上不太灵活,结果受到了不利影响。该公司原来通过五金批发商把产品分销给五金商店。当一家著名的连锁超级市场要求它生产一种私人品牌的产品时,这家公司拒绝了。因为该公司认为,这种行动可能不被原有渠道——五金商店所接受。问题在于五金商店在比利时零售业中正处于衰退状态,它们过去的许多业务已被超级市场抢走。这家公司就被局限在一条市场占有率日趋下降的市场营销渠道中。

如果在市场营销组合中把市场营销渠道看成可变的,对它进行经常的、探索性的评估。并在需要时使之成为富有生机和大胆决策的中心点,那么上述情形是可以避免的。

### □ 案例:亨迪生电子公司的渠道决策

亨迪生电子公司把产品直接分销给 425 家独立的家庭娱乐用品专营人和从营业面积上看是属于标准规模的 50 家独立经销商。在全国范围内,这些商人一共为 150 个市场服务,然而在其中 50 个市场中,独家经销商是亨迪生公司唯一的代理商。根据霍来先生的看法,市场区域的大小差距是由于亨迪生公司早期较难获得足够的销售量的结果,家庭娱乐用品独立的专营商人一般经销十种或十种以上家庭娱乐用品,而独家经营商品经销亨迪生公司的产品,从全国范围来说,经销商分布于拥有 25 万人口(或 25 万以下)的销售区内。对比之下,一些个有很大竞争性的同类商品。如:“增你智”(Zenith),RCA 和海军上将等牌号商品,通过连锁商店和折扣商店等大量销售的商品渠道,在拥有一百万或更多的人口销售区域内售出越来越多的产品,该公司雇用十名推销代表,每个代表通常负责相当于一个州范围内的销售事务,这些代表主要同独立的专营商人打交道,平均每月访问二次。

零来先生充分意识到亨邨生电子公司寄托于经销商的重大期望和进一步加强公司和经销商之间紧密联系的重要性。长期来,公司一直强调指出经销商是公司的财富、并应始终如一地加强同他们的联系。霍来先生认为他要完成亨迪生电子公司 1976 年 2500 万美元销售目标所承担的责任就是检查经销商所具有的特征、人数和所在地区。在开始阶段,还包括对各类经销商进行鉴别,了解他们的服务质量能否使亨迪生公司要争取的顾客们感到满意,并能和公司密切协作来完成公司的业务目标。

在行政工作人员中,也提出过一些不同的观点,有一个观点就是倾向于发展特约经销的计划,因为在去年已有二十五个独立专营商显示出他们能够担任这种工作的可能性。根据这个计划,将赋予有限数量的商人在某一特定市场独家销售亨迪生的产品,并给予数额不作具体规定的特约经销酬金,交换条件是商人同意进行商品的宣传和推销,并始终如一地按照公司所规定的目标以具体的方式为商品提供服务。例如,要求商人保持以成本价格计算的没有具体规定的平均存货额。如果采用这个特约代销的计划,它将为电视宣传规划所涉及的 100 个市场建立销售体系。第二种观点主张减少一般经销点的数目而没有特约氏销的概念。这些行政管理人员举出他们所以赞成这种尝试的若干因素就是:首先,他们通过对商人销售情况的具体分析,表明其中 10% 的商人完成了公司 80% 的销售额。其次,这些管理人员着重指出,上于能够腾出更多的时间来照顾数目较少的商人,这样可以改进推销业务工作;虽然还没有确定一个具体数目,已在考虑把电视宣传规划所面向的 100 个市场的商人数目从 475 人减少到 150 人。有一些行政管理人员提出的第三种可供选择方案,就是不要改变目前的销售策略或经销商数目;相反,他们认为亨迪生公司应在现行制度下把工作搞得更好。

# 第七章

# 广告决策

哈佛商学院 MBV 教程系列

《市场营销管理》

## 一、广告目标

广告是一种重要的促销手段。广告是指广告者支付一定的费用,采取非人员沟通形式,通过种种媒介把商品信息传递到广大目标沟通对象,广而告之,促进商品销售。

美国市场营销协会给广告下的定义是:“广告的发起者以公开支付费用的做法,以非人员的任何形式,对产品、劳务或某项行动的意见和想法等的介绍。”这个定义包含如下内涵:

(1)任何形式。这是指广告可以用任何形式进行介绍。杂志、广播、电视、海报招贴、牌坊、符号、卡片、汽球、车船、火柴盒、瓶罐、日历等都可用作广告。

(2)非人员。这就排除了广告与人员推销相混淆的可能。面对面地个人对个人、小组对小组进行游说促销,不属于广告的范畴。

(3)介绍产品、劳务或某项行动的意见和想法。人们在给广告下定义时,往往只提到介绍产品或劳务,而忽略了对某种意见和想法的推广,其实这是很重要的。

(4)由明确的发起者以公开支付费用的做法。这就是说,做广告的人必须明确,并承认曾为使用广告媒介而付出费用。

按照广告的用途来分类,主要有以下五种类型:

(1)机构广告。指用来宣传介绍某一组织或企业,建立这个组织或企业的良好形象成永久信誉的广告。

(2)品牌广告。指用来长期宣传介绍某种品牌,指出其利益,使广大目标顾客知道某公司的产品的牌号并逐渐对它有好评的广告。

(3)分类广告。指用来传递一次大贱卖、某种劳务或某种比赛项目的信息的广告。

(4)贱卖广告。指用来预告一次大贱卖的广告。

(5)主张广告。指用来宣传或提倡某种理想的广告。

在制定广告方案时,营销经理首先必须确定目标市场和购买者动机。然后,他们才能接着作出制定广告方案所需的5项主要决策:

- (1)广告的目标是什么？
- (2)有多少钱可供花费？即广告预算。
- (3)应传送什么信息？即广告信息。
- (4)应使用什么媒体？即广告媒体。
- (5)应如何评估效果？即广告效果评估。

这些内容,我们将在以下部分分别论述。

广告目标确定广告在总体上应该实现什么样的目的。广告战略则将广告目标具体化为一系列实践方法。

### □ 广告目标的作用

在充分了解企业的整体营销计划之后,广告规划工作需要对市场、产品、消费者等进行分析,在此基础上确立一次广告运动的目标。确立广告目标,可以发挥下述三项作用:

#### 1. 协调宗旨的作用

广泛活动是一项需要靠协调来维持的工作。在广告主企业内部,广告部门是最主要的广告工作机构,广告部门必须在企业计划部门、财务部门、销售部门、公共关系部门等的协助下,才能够开展广告工作。同时,广告主企业还必须同各类广告促进机构,如广告公司、广告制作单位、广告媒介单位、广告研究机构等,相互配合以保证广告活动的顺利进行。除此之外,广告主还必须协调其同政府有关部门、竞争对手企业、公众利益组织等的关系。所以,在广告活动的整个运作过程中,从始至终都需要做协调工作。

协调工作的目的,是确保所有涉及广告活动的单位或个人,都能够相互配合地工作,所以这一协调必须有一个明确的宗旨。当不同单位或某些人之间在进行工作时有了分歧,应当以这个宗旨为基础,通过调整各自的工作,以符合这一宗旨的要求。广告目标的确立,就为广告活动中的协调工作提供了这样一个宗旨。凡是有助于广告目标实现的计划、行动,就应该坚决执行;凡是同广告目标要求有偏差的,就应该进行适当的调整。以广告目标为宗旨进行协调,才有可能保证涉及广告工作的所有单位和个人可以有有条不紊地协同工作。

#### 2. 决策准则的作用

如果我们把广告工作看成一系列决策和行动的话,确保一系列决

策之间不相互矛盾冲突,一系列行动能符合决策的要求,就成为广告工作的主体了。

决策过程必须以一定的准则来限制,用此准则来判断决策的做出是否恰当。广告目标的确立正为广告决策提供了这一准则。广告目标是整个广告活动中的核心目标,整个广告的策划工作,将以广告目标为中心制定出一套目标体系来,确定文本创作的目标、文本测试的目标、媒介选择的目标、媒介组合的目标、广告效果评价的目标、广告的经济效益目标、广告的社会效益目标等等。每确定一个具体的目标,就是对一个具体的工作步骤进行一次决策。这一具体工作步骤的开展,将都以此决策为准则。而每一项决策又都以总体的广告目标为准则,由此确保整个广告活动的顺利进行,最终实现广告目标的要求。

### 3. 评价依据的作用

对广告活动的效果进行评价,是一项十分重要的工作,也是广告管理工作从低水平向高水平转变的标志。而进行效果评价必须有一定的依据,广告目标的确立可以起到这一作用。

对广告活动效果如何的判断,必须以其是否完成了广告目标的要求为依据。如果没有一个明确的广告目标,广告工作可以热热闹闹地大干一场,干完之后了事,无法评价其达到了什么效果。因此,广告目标不但要明确、可以测定,而且还要能够化成一系列的具体目标,以指导每一具体的广告工作步骤。只有这样,在广告活动结束后,才能够将广告活动的结果同广告目标相比较,对广告活动的效果做出一个准确的评价。

## □ 广告目标的分类

可供企业选择的广告目标很多,大致可分为三类:

### 1. 提供信息

即企业通过广告活动向目标沟通对象提供种种信息。诸如告诉目标市场将有一种新产品上市行销,介绍某种产品的新用途或新用法,通知社会公众某种产品将要变价,介绍各种可得到的劳务,纠正假象,说明产品如何使用,减少消费者的顾虑,建立企业信誉等。以向目标沟通对象提供信息为目标的广告,叫做提供信息的广告,又叫做开拓性广告。这种广告的目的不在于建立基本需求即使市场需要某类产品,而不在

于宣传介绍某种品牌。

### 2. 诱导购买

即企业通过广告活动建立本企业的品牌偏好,改变顾客对本企业产品的态度,鼓励顾客放弃竞争者品牌转而购买本企业品牌,劝说顾客接受推销访问,诱导顾客立即购买。以上述这种劝说、诱导、说服为目标的广告,叫做诱导性(或说服力)广告。这种广告的目的旨在建立选择性需求,即使目标沟通对象从需要竞争对手的品牌转向需要本企业的品牌。近几年来,在西方国家,有些诱导性广告或竞争性广告发展为比较广告,即广告主在广告中拿自己的品牌与若干其他品牌相比较,以己之长,攻人之短,以宣传自己品牌的优越性。

### 3. 提醒使用

即企业通过广告活动提醒消费者在不远的将来(或近期内)将用得着某产品(如秋季提醒人们不久将要穿御寒衣服),并提醒他们可到何处购买该产品。以提醒、提示为目标的广告,叫做提示广告。这种广告的目的旨在使消费者在某种产品生命周期的成熟阶段仍能想起这种产品。例如,可口可乐公司在淡季耗费巨资在杂志上做彩色广告,其目的就是要提醒广大消费者,使他们时时刻刻不要忘记可口可乐。还有一种与此有关联的广告形式叫做加强性广告,其目的在于使现有用户确信他们所做出的选择是正确的。例如,美国汽车制造商常常用广告描述其顾客对于他们已购买的汽车很满意,以加强其购买选择。

## □ 确立广告目标的要求

对确立广告目标的要求一共有六项:

### 1. 符合企业整体营销的要求

广告不是一项独立的活动,而是企业整体营销活动中的一项具体工作。所以,广告目标必须在企业的整体营销计划指导下做出。广告目标特别要反映出整体营销计划中的考虑重点,如广告发挥影响的范围、时限、程度等,以便使广告运动配合整体营销活动。

### 2. 清楚明确、可以被测量

因为广告目标将会成为广告主同广告公司之间相互协调的宗旨、一系列广告决策的准则以及最后对广告效果进行测定的依据,所以广告目标不能够含含糊糊、模棱两可,使得人们可以对其肆意加以解释。

对广告目标的确立要求清楚明确,可能还是一个容易实现要求,要求广告目标可以被测量,就有一定的困难了。广告目标无法被测量,最大的缺点就是无法准确地评价广告的效果。因此,广告主应尽可能在广告运动规划之前,将广告运动的目标具体化,使得人们可以以一套公认的标准对其进行测量。当然可测量不一定是严格地要求广告目标定量化,可测量是要求广告目标具有可以明确进行比较的性质。上一小节中我们介绍的广告目标,只是一系列广告目标的趋向,广告主在将其定为真正的广告目标时,一定还要对其加以限定和具体化,使得其可以被测量。

### 3. 切实可行、符合实际

广告目标虽然主要由广告主来确定,但是因广告活动是集团与个人相互协调的产物,所以这就要求广告目标必须切实可行、符合实际。也只有切实可行、符合实际的广告目标,才能保证广告运动的顺利进行。

### 4. 能够被其它营销部门接受

广告活动只是整体营销中的一个组成部分,为了配合整体的营销活动,广告目标就一定要让其它营销部门能够接受,这样才可以让广告运动同其它营销活动相互协调起来。

### 5. 要有一定的弹性

广告目标必须明确,只有这样才能够起到指导整个广告运动的作用。但是,正因为广告目标要指导整个广告运动,所以必须考虑环境的种种变化对广告运动的影响。广告运动为了更好地配合整体营销的进行,可能会做出适当的调整。而这样的调整,又应该是广告目标所能够允许的。因此,广告目标还应该具有一定的弹性。

### 6. 能够被化为一系列具体广告活动的目标

因为广告运动是由一系列具体的广告活动组成的,而每一项具体的广告活动又都需要一个具体的目标来指导,所以广告目标若要发挥其指导整个广告运动的作用,就要能够分解成为一系列广告活动的具体目标。而这些具体的广告目标一一实现,将能够逐步使得总的广告目标实现。

如上所述,一个较符合要求的广告目标应该是这样的:

在广告运动进行以后的七个月里,在广告运动所覆盖的主要市场中,本企业产品的知名度将比广告运动以前提高百分之十以上,本企业

产品的销售额将比广告运动以前提高百分之七以上。

或者：

在本次广告运动进行后的一年内，本市内消费者抽样调查的结果应显示出，对本企业声誉评价的明显好转（如超过百分之二十的人转变其反对态度）。

### □ 制定广告目标的科利法

美国广告学家科利曾提出了“制定广告目标以测定广告效果”的方法。科利认为广告工作纯粹是对限定的视听众传播信息并刺激其行动广告的成败与否，应视它是否能否有效地把想要传达的信息与态度在正确的时候、花费正确的成本、传达给正确的人。

科利法包含下面六条原则：

(1)广告目标是记载营销工作中有关传播方面的简明陈述。这表明了只有广告才具有这种能力完成特定工作，而不包括与其它营销组合因素共同发挥作用。

(2)广告目标是用简洁、可测定的词句写成的。如果在一切有关广告人员中已经对期望广告所完成事项达成协议时，将广告的目标书写出来并不是件困难而讨厌的工作。如果对广告目的尚未达成协议，那么在制作广告之前就要把广告目标找出来，而非在事后再找。

(3)广告的各种目标要得到创作与核准各部门的一致同意。制定计划与执行计划要分开。在花费时间和金钱执行计划前，需要在“说什么，对谁去说”上面取得协议。

(4)广告目标的制定，应当以对市场及各种购买动机方面精湛的知识为基础。它们是以缜密小心地衡量市场各种机会为根据而表示出非常实际的期望。它们并不表示毫无事实根据的希望与欲望。

(5)基准点的决定是依据其所完成的事项能够测量而制定。心理状态——认识、态度与购买习性——要在广告刊播之前与后加以鉴定，或者以广告达到者与未达到者之视听众比较。

(6)用来在日后测定广告成果的方法，在建立广告目标时即应制定。

科利法最重要主题为有效的广告目的是既明确又能测定的。他的见解是测定广告效果的关键，首先要能界定要达成的广告目标。此一决

策为本工作最难部分之一。

科利建议一种“6M”方法,概述如下:

(1)商品(Merchandise):我们所要卖的商品与服务其最重要的那些利益是什么?

(2)市场(Markets):我们所要影响的人们是谁?

(3)动机(Motives):他们为什么要买或者不要买?

(4)讯息(Messages):我们所要传达的主要想法、资讯与态度是什么?(为了推动潜在顾客更接近我们最后销售之目的。)

(5)媒体(Media):怎样才能达到这些潜在顾客?

(6)测定(Measurements):我们提出什么样的准则来测定所要传达给特定视听众的成果?

要能测定广告讯息效果,广告运动计划者一定要能查出消费者在知觉、态度或行动上的改变。科利提议下述在传播过程中的层次阶段,旨在达成广告最后说服消费者去行动的目标。

科利所提议“商业传播”的四个阶段是:

(1)知名(Awareness):潜在顾客首先一定要对某品牌或公司的存在“知名”。

(2)了解(Comprehension):潜在顾客一定要“了解”这个产品是什么,以及这个产品能为他作什么。

(3)信服(Conviction):潜在顾客一定要达到一心理倾向或“信服”想去买这种产品。

(4)行动(Action):最后潜在顾客一定要采取行动。

科利的方法之主要长处,是在许多情况下可用现有调查研究工具及方法来测定传播的反应。其所提广告对消费者可能产生的影响事例如表 8.1。他用两种不同产品比较广告传播前后之效果。

表 7.1 广告对消费者反应的效果

产品:滤嘴香烟	广告前(%)	广告
后(%)		
知道本品牌名称:		
用未帮助记忆法.....	20	40

用帮助记忆法·····	40	80
了解讯息：		
讯息 A·····	6	12
讯息 B·····	10	20
讯息 C·····	8	16
有乐于购买的倾向·····	4	8
表示过行动·····	2	4
形象：工业化学品部门		
知道公司名称·····	85	88
知道本公司为一著名工业 化学产品供应者·····	15	30
了解主要讯息：		
讯息 A·····	6	12
讯息 B·····	4	8
讯息 C·····	5	10
有乐于购买之倾向·····	5	10
导致采购行动·····	3	6

## □ 广告战略决策

广告战略是若干项选择,根据市场分析、产品分析、消费者分析得到的资料,在广告目标的指导下,对广告运动的开展方法、劝说侧重方式、媒介选择总体原则等做出决策。有了广告战略,广告目标就可以进一步化解为一系列具体广告活动的目标了,整个广告运动就可以运作起来了。

下面就是在广告战略决策过程中必须进行的若干选择:

### 1. 面向总体市场的战略或面向细分市场的战略

对上面这两种战略的选择,基本上确定了广告运动的针对对象以及广告运动应如何选用媒介的趋向。

面对总体市场的战略,是为了配合所谓无差别营销(undifferentiated marketing)这类营销战略的。无差别营销战略将总体市场看成同质性的,向市场中的所有消费者推销产品。这时要推销的产品,必须是大众化的用品,其大众化体现在用途、质量、性能、价格、销售地点等方面,使得大多数人有可能成为这种产品的消费者或用户。

采用面向总体市场的战略,广告运动就必须充分考虑如何迎合普通大众的需求和口味。首先,广告的文词、形象等必须是大众化的,要用大众熟习的语言讲话,用大众可以接受的形象来推销产品;其次,广告必须在大众可以接收的媒介上传播,如电视节目、报纸上、大众化杂志上、新闻节目前后的无线电广播节目中等等,使得一般大众可以接收到广告信息;最后,广告还必须能够具体配合这种无差别营销的推销活动,如保持长期稳定的广告形象、广告口号、劝说重点等。使得广告宣传可以给人留下连续性、统一性的印象,让人们长期接受这一产品。

面对分隔市场的战略,则同面对总体市场的战略十分不同。面对分隔市场的战略是为了配合差别营销(differentiated marketing)战略的。这种营销战略把市场进行细分,找出本企业产品可以进行推销的若干分隔市场,以及向不同分隔市场可以推销的不同产品。在这样的营销战略指导下,企业的生产和销售都必须是多元化的,以迎合不同分隔市场中不同消费者的多样需求。产品的生产应该是小批量、多品种、式样变化快、总产量高的,而产品的销售则应以多种推销方式、多种售价、多种产品(甚至商标)形象来进行。

为了配合差别营销战略,广告战略决策也需要适应这种生产和销售的多元化要求。所以,面对分隔市场的广告战略要求,广告运动是多样化的,以便于迎合各种类型的消费者,以多种劝说方式推销多元化的产品。面对分隔市场的广告战略对广告运动提出若干宏观要求。广告运动不能再是大型的统一行动,而应该采用企业整体广告同具体产品广告相结合的方式。有一定数量和规模的宣传企业自身、企业商标、企业营销标记、企业形象等的广告,连续不断在大众化的媒介上推出;同时,又有一系列具体宣传各种产品的广告,以不同的劝说方式在各种针对性强的媒介上推出。这两类广告的总体效果,是既不断强化企业的整体形象,又向不同类型的消费者推销不同品种的产品。

比较一下面对总体市场的广告战略和面对分隔市场的广告战略,我们应该了解到:

(1)两者的目标是不同的,是为了配合不同的营销战略而做出的决策。所以,两者绝无随意调换的可能;

(2)面对总体市场的广告战略形式略为简单些,可以不过多考虑广告的针对性,只需要保持基本形象的稳固,同时顺应社会发展对形象略

加调整即可。但是,这种广告战略需要的广告经费庞大,而且很可能不能及时适应消费者需求的变化;

(3)面对分隔市场的广告战略形式较为复杂,需要对不同类的消费者、以不同的劝说方式、推销不同的产品,如果广告的针对性没有把握好,广告运动就会失败。但是,这种广告战略是为了适应市场变化而发展起来的,只要其针对性好,广告的推销效果会更加明显;

(4)随着消费水平的提高,消费者需求中个性化趋向将越来越明显,这就会对企业生产的产品提出多样化的要求。所以,面对分隔市场的广告战略可能会越来越受到重视,被越来越多的企业所采用。

### 2. 满足基本需求的战略或满足选择需求的战略

对这两种战略的选择,基本决定了广告运动中应采取的总的劝说方式和重点。

关于基本需求和选择需求的概念,我们在前面中已经详细介绍了。在广告战略决策中,必须结合消费者分析和产品分析得出的结论,了解消费者对某一种产品的需求到底是属于哪一个层次的,由此决定应采用什么样的劝说方式,向消费者着重介绍产品的哪些特点。

当消费者对某一种产品的需求是基本需求时,这种产品必然是能够为消费者的基本生活需要提供便利的。消费者对这一产品的要求是供应充足稳定,价格合理且以尽可能低廉为好,性能稳定不易损坏,可以长期使用,维修方便收费低廉等等。为了能更有效地向消费者推销这类产品,满足基本需求的广告战略要求广告的劝说方式如下:

(1)尽量采用大众化的语言、通俗易懂,不要使用不易理解的概念和词汇;

(2)以实例、对比、产品使用者代表、明星及其他权威人士等来加强劝说效果;

(3)突出产品的物美价廉,经久耐用,甚至可以公布参考性价格,以证实产品的价格之低廉;

(4)劝说方式中可以有一定程度的夸张和噱头,以满足消费者的心理期望;

(5)对产品的销售数量、售后服务方式等进行宣传,以增加消费者的购买决心;

(6)塑造产品形象应注意其大众化、实惠的特点。

如果消费者需要一种产品以满足其选择需求时,消费者在评价这种产品时情绪化的因素会起很大作用。消费者已不再把价格低、可以经久耐用当成重点来考虑,转而注意产品的时髦和是否符合自己的风度。这时消费者对产品的要求是,是否漂亮华丽(或者古朴粗犷),是否能符合本人所在的小集体的审美观,是否能使本人具有一些独特性,是否能使本人得到(或者是自认为得到)别人更多的赞美,等等。为了迎合消费者的这些需求,满足选择需求的广告战略要求广告的劝说方式为:

(1)强调产品的独特性是广告劝说的重点。产品要么豪华名贵、要么古朴典雅,要么庄重美丽、要么怪诞离奇,总之这一产品必须是同其它产品有着相当明显的不同,而这些不同点又能为消费者带来自豪感。

(2)在劝说中加重情感成分,培养消费者对产品形象、商标形象的羡慕之情,突出拥有这一产品后消费者将会有的风度。这时可以请明星来进行劝说。

(3)通过广告中的气氛渲染,显示本产品的高档次和高价格,吸引消费者注意。

(4)对产品的销售方式、销售地点做若干限定,加强消费者购买此产品时所能获得的心理满足。如在广告中注明“本产品只能用某某信用卡付账购买”,或者“本产品只在本市最高级的商店出售”等。

(5)广告语言要美好动人,格调优雅。

由上述介绍,我们可以看到满足基本需求的广告战略和满足选择需求的广告战略在劝说方式和重点上是十分不同的。这一不同反映在两方面上,一是产品通用化、大众化或产品独特性、个性化,二是产品物美价廉或产品贵重豪华。

在进行这一组的广告战略决策中,除广告劝说方式之外,还应该考虑广告推出应选择的媒介。满足基本需求的广告战略,要求广告在大众化的媒介上出现。满足选择需求的广告战略,除要求广告在大众化的媒介上出现之外,还要在一些专门性、对接受者要求较严格的媒介上出现。

### 3. 推出需求战略或拖拉需求战略

对这两种战略的选择,基本决定了广告运动应如何同其它推销活动相配合。

推出需求广告的形式是这样的:产品已经在市场上销售了,消费者

可以看到、买到这些产品,广告同时也在宣传这些产品,使得广告和直接销售紧密联系起来。推出需求广告战略是企业一般情况下采用的,所以也是十分普遍的。之所以称其为推出需求,是因为广告的作用是推动需求去接受产品的供给,促进销售。

拖拉需求广告战略的形式同推出需求广告战略正好相反,这种广告战略虽然被企业采用的不多,但也绝不是十分罕见的。在拖拉需求广告战略指导下,企业准备把一种新产品推出之前,或者是企业准备把一种产品在一个新的市场中推出之前,就开始对这种产品做广告宣传,让消费者未见产品先见广告,当这些广告带动(拖拉出)消费者的需求后,再让产品正式上市销售。

由于推出需求广告战略是企业广泛的采用的,所以其形式为大家所熟习。这里着重分析介绍一下拖拉需求广告战略。拖拉需求广告战略把广告当成产品销售的先锋,如果运用得当,将会大大促进产品销售,为整体营销带来很大的利益。因为先进行广告宣传,让消费者知道、了解新的产品,把消费者的消费欲望拖拉出来,然后再销售产品,产品的销售就不再是盲目的、被动的了。产品一投放市场,就有可能取得良好的销售效果。

拖拉需求广告战略可以为企业的营销带来很大的利益,但是也必须承担两重风险。这两重风险的原因,都因为在拖拉需求广告战略下消费者先了解到的是广告中的产品,而非市场中的产品。

采用拖拉需求广告战略必须承担的第一重风险是这样的:由于消费者接触产品的信息首先是广告宣传,所以消费者对产品的第一印象来自广告。如果广告策划工作做得不好,广告不能够迎合消费者的潜在需求欲望,或者广告中产品的形象是消费者不喜爱的,那么这种产品将很难再在这一市场中销售出去。在推出需求战略指导下,如果广告宣传不当的话,消费者可能不喜欢广告中的这种产品,却可以在市场中或其他人那里看到这种产品。所以,消费者对此产品的了解是多渠道的,不同渠道得来的信息可以相互补充。只要产品本身是好的,消费者尽管不喜欢广告中的这一产品形象,却完全可以通过接触真实产品,了解这一产品的性质,从而喜爱上这一产品。但是,在拖拉需求广告战略指导下,上述情况就不会出现了,消费者不可能接触到产品实物,只能从广告上对产品形成第一印象。如果消费者不喜欢这一产品的形象,这一产品真

的上市销售时,就不会有人问津,不但白白浪费了一笔广告费,而且破坏了整个营销计划的实施。企业若想重新树立产品的形象,就要再花费更多的金钱和力量,比新树立一个产品的形象困难得多。正因为如此,企业确定要采用拖拉需求广告后,必须认真进行广告的策划,最好先在小范围内测试一下广告的效果,有了十足的把握后,再将广告推出。

采用拖拉需求广告战略还可能要承担另一重风险:企业采用拖拉需求广告战略后,在广告推出和产品上市之间,一定有一段驰豫时间,以便广告宣传产生效果,拖拉出消费者的潜在消费欲望来。但是,在这一段驰豫时间中,市场上的需求正在形成,而广告主企业又不能及时满足这些需求,所以完全有可能为其他竞争对手提供了可乘之机。由于拖拉需求广告战略指导下所推销的产品大多是新产品,消费者首先要了解的是产品本身,而不是具体某一种商标牌号的产品,所以竞争对手的产品完全可能抢先一步上市,吃掉广告主企业拖拉需求广告带动起的需求,使得广告主出钱为其竞争对手做广告。在推出需求广告战略指导下,广告是专为本企业产品而做的。产品在市场上销售,广告在宣传产品的种种特点的同时,强调本产品的商标牌号。所以,消费者接受到的广告信息,是包含有产品和商标的。这样,消费者将区别市场上不同商标牌号的同类产品,广告信息将会在消费者的购买决策中发挥一定的作用。但是在拖拉需求广告战略指导下,情况就完全不同。拖拉需求广告虽然也可以既宣传产品也宣传该产品的商标牌号,但消费者由于没有区别比较不同商标牌号的这种产品的可能,所以注意的仅仅是这种产品,而不是商标牌号。只要市场上一有这种产品出现,已经被拖拉需求广告带动出消费欲望的消费者就会去购买这种产品,而不理会这种产品是不是同广告上所宣传的是同一商标。这样一来,广告主企业就要被捷足先登的竞争对手抢走自己辛辛苦苦开拓出的市场,不但部分损害了广告的效果,而且也影响整体营销计划的实施。为了防止这一情况的出现,广告主在决定采用拖拉需求广告战略后,除了要特别在广告中突出本企业产品的商标牌号外,还要把握好从广告推出到产品上市之间的驰豫时间的长短,并且尽量把产品上市的时间订得有弹性一些,以便及时对抗竞争对手的突然袭击。这就需要广告部门同其它的营销部门密切配合了。

虽然采用拖拉需求广告战略要承担这样大的风险,但是很多企业

还是不惜代价一试,主要是因为这种广告战略很可能为企业的营销带来巨大的好处。

推出需求广告战略是任何情况下均可采用的。但是企业若想采用拖拉需求广告战略,就一定要具备下述条件中的若干个:

(1)广告主企业本身必须财力雄厚,经营状况良好,有实力承担风险,也有实力同可能的竞争者对抗。经营状况不佳的企业如果想凭运气来采用拖拉需求广告,只要广告效果一不理想,这家企业就可能一败涂地。

(2)新产品的市场比较广泛,潜在的消费者或用户很多,即使有若干个竞争企业涉足这一市场,也不会严重影响广告主企业的营销地位。广告主仍然可以在广告的配合下,争取到众多的消费者。

(3)广告主准备推出的产品是十分先进的、高科技的,其他竞争对手一时无法马上仿制出来,无法对广告主企业的新产品构成直接的威胁。

(4)广告主有能力委托好的广告公司,将广告文本的创作水准提高,在着重宣传产品本身的同时,突出本企业的商标牌号。另外,在广告文本中不显示产品的细节,使别人只能够了解该产品的用途,而无法了解该产品的制造方法。

(5)广告主企业对推出这一产品已有十足的把握,能够在必要的时候提前让产品上市,以保证配合广告的宣传效果。当产品尚在试制阶段,绝不可贸然率先做拖拉广告,以免广告做出后,产品无法按时上市,损害企业的名誉和形象,又浪费了广告费。

当然,拖拉需求广告和推出需求广告不是绝对分开的,而是相互连接的。当拖拉广告效果良好,广告主企业的产品上市后销售情况合乎理想,推出需求广告就要随之而来了。推出需求广告应该同拖拉需求广告保持一致,使得消费者从产品上市前后广告中得到的信息是一样的,以便进一步劝说消费者购买此产品。

选择采用推出需求广告战略还是拖拉需求广告战略,实际上是要对产品上市前是否要率先做广告宣传做决策。不论产品上市前是否做广告,产品上市后的广告都是要做的,所以这项决策并不影响以后的广告运动规划。只不过在采用拖拉需求广告战略时,应考虑广告运动的连接问题。

最后,任何新产品上市前(或新服务推出前)企业都是要做广告的,如果这些广告的推出时间距上市时间很近,这些广告就不应算做拖拉需求广告,只不过是推出需求广告的前奏而已。拖拉需求广告仅指那些广告推出和产品上市之间有一定时间间隔的广告。

#### 4. 产品广告战略或形象广告战略

对这两种战略的选择,决定了广告运动为整体营销发挥作用的层次和发挥作用的长短。

产品广告和形象广告是广告的两种形式,在广告目标和广告主题上有着明显的区别。产品广告的目标是直接推销产品,希望广告劝说能够带来销售额的迅速上升。产品广告的内容可能是多种多样的,但是其主题却是一样的,展示、介绍、宣传产品的种种特点和优点,催促人们尽快来买此产品。目前,我国大陆地区的广告,绝大多数都是产品广告,采用各式各样的劝说内容和劝说方式,让消费者了解产品的情况,赶快来购买产品。

形象广告的目标不是直接推销产品,而是塑造产品、商标或企业整体的形象,通过长久地巩固和发展这一形象,赢得消费者的喜爱和支持。所以,形象广告的内容不是直接展示、介绍产品的。形象广告大多情感动人、内容美妙、耐人寻味,通过显示拥有此产品的人将会具有的风格和风度、此产品的情调、此产品能够带给人们的联想等等,塑造产品的形象,并由此进一步塑造商标形象和企业形象。通过广告内容同消费者交流感情,赢得消费者的喜爱。

下面我们比较两则广告文本,可以清楚地看到产品广告和形象广告之间的区别。

第一则广告,在电视屏上先展示出一只酒瓶,接下去一位明星手托酒杯——介绍这种酒的好处,如历史悠久、味道香醇、健身活血等等。然后是很多人一起举杯畅饮,其中一位转回头冲着观众说:“你们都来尝一尝吧!”

第二则广告,在电视屏上首先出现的是一派柔和华美的色彩,一只装璜豪华的酒瓶。然后出现一位容貌美丽的少女。接下去,一位英俊的男士打开酒瓶盖,另一幅镜头上少女猛的一回头;男士向酒杯中倒酒,酒入杯中不断地打旋,另一幅镜头上少女正在急速跑下一旋转式的楼梯;男士将装满酒的酒杯举起,对着烛光一望,色彩光华灿烂,另一幅镜

头上少女正走上一幢大厦前的高高台阶；最后，男士将酒杯送到嘴边，一饮而尽，另一幅镜头上少女和男士两人热烈地拥抱。电视屏上再次出现那只装璜豪华的酒瓶，第一次出现画外音“魅力凝聚，谁可抗拒”。

第三则广告，电视屏上一架飞机腾空而起，画外音介绍一家航空公司的经营历史和服务特色。接下来，几位漂亮的空中小姐微笑着送上饮品和点心，同时展示着飞机中座椅的舒适。然后，一位明星人物走到空中小姐中间，笑着向观众介绍这家航空公司航班准时、飞行安全、服务周到。镜头一转，在飞机售票台前，这位明星又加上一句：“票价合理，对熟客还有折扣打！”最后，这位明星和几位空中小姐一起向观众说：“我们欢迎您！”

第四则广告，电视屏上先出现的是正在飞行的飞机内舱，一位空中小姐正在给客人送饮料，走到一位男士前，见到他正在摆弄一条漂亮的项链。空中小姐笑着问：“送给谁的？”男士回答：“我女儿，她的生日。”空中小姐赞赏地拿起项链看了看说：“她一定喜欢。”接下去，飞机正在下降，机场上一位少女正迫不及待地守在候机室门口。镜头转回机舱内，客人已经走光，空中小姐收拾着东西，突然发现那位男士把首饰盒忘在座椅上了，这位空中小姐拿起首饰盒就向外跑。机场候机室外，少女激动地向走来的父亲握手，男士见到女儿，高兴地伸手去摸上衣口袋，但是什么也没有摸到，顿时皱起眉头来。少女见父亲手按胸口，双眉紧蹙，于是扑了上去，抱住父亲。此时空中小姐赶到，在父女俩拥抱的时候，从少女背后将手首盒递到男士的手中，然后又用手指在自己嘴上一挡，笑着走开了。爸爸把项链从盒中拿出，女儿高兴地跳了起来。

从上面这两对广告中，我们可以看到产品广告和形象广告的不同。产品（服务）广告，用直接介绍的方式向消费者展示一种产品或服务的种种优点，再请出明星来进行劝说，前后总是催促消费者赶快行动。而形象广告几乎不自我介绍，而是透过一系列的画面或情节，向消费者显示拥有或使用某种产品将使人具有的风度和形象，或者是同消费者交流感情，以此来赢得消费者的喜爱。

无疑，我们可以看到虽然形象广告并没有直接向消费者推销产品，但是其采用的同消费者培养感情的方法，发挥的作用层次更高，发挥作用的时间更长。因此，形象广告的创作是较产品广告的创作复杂一些。

那么，广告主企业如何选择应该采用产品广告战略还是形象广告

战略呢?我们可以用中国的一句成语来说明问题,即“人无远虑,必有近忧”。当一个企业正在为其近期内的销售发愁时,是无法去考虑五年、十年以后的销售问题的。所以,企业希望广告能带来直接的销售,广告效果越直接明显、越快就越好。在这样的营销战略指导下,企业自然要采用产品广告战略,以便于广告可以迅速支持企业的整体营销。

但是,如果一个企业的产品近期内销售不成问题,五年内销售也不成问题。这个企业的管理者就必须考虑七年以后情况如何?十年甚至二十年以后情况如何?此时企业管理者要为未来的营销做准备,未来的产品/服务可能改变,但是商标,企业本身却不会变,所以产品广告无法再发挥作用,必须借助形象广告去赢消费者的信任和喜爱,这样才能保证消费者在未来的日子里继续支持本企业。

在正常情况下,企业经常采用一种组合方式来综合运用产品广告战略和形象广告战略。用形象广告战略来指导一组广告宣传本企业的商标形象和企业形象,把这一组广告保持在一定的规模上,持续不断地做下去。另一方面,用产品广告战略指导另外的广告去推销各种产品。这样做可能会花费高些,但是却可以收到近期和远期、低层次和高层次的综合效果,是比较理想的。

## 二、广告技巧

广告技巧,是由广告内容的结构,文字的表达以及画面和色彩的运用等方面的材料组成。构成平面广告设计的画面材料都离不开对上述材料的取舍和巧妙的安排。

广告设计的目的不是追求形式的美,而在于取得消费者对广告的良好反应。广告技巧的运用,同样不是追求形式的美,而在求得对广告文字的简洁、清晰、生动和完整的表达,使之成为吸引或诱发消费者达成购买的主要因素。

广告文稿是广告技巧的集中体现,由文学和图画组成。当然也有没有画面,只有文字的广告,或只有图画而没有文字的广告。

从广告的内容上看,一幅广告至少包括六个方面的内容:①商品名

称；②商品性能与特点；③商品能为消费者带来什么好处和利益；④说明商品的用途和使用方法；⑤说明售后能为消费者提供哪些服务；⑥注明厂名、厂址以及联系办法，或说明在哪里购买。

### □ 广告的创作风格

广告作品有一定的风度格调，广告风格取决于广告制作人的业务水平及一定文化氛围下的艺术表现手法。一般说来，我国广告作品的创作风格，大体可归纳为三种类型：

#### 1. 规则式风格

这种创作风格有点近乎公式化，在格调上比较正规、刻板，很少带感情、艺术色彩。有人把它称为“报导或教条式风格”。

规则式风格的广告文稿，介绍产品时，一般只从质量参数、价格水平、规格尺寸、花色品种等自然属性方面和顾客可从中得到的某种好处与实惠等方面如实介绍，就像新闻报导那样，又仿佛是一份有关产品或劳务项目的报告、通知单，语言文字上一般不作太多的修饰，有一说一，有二说二地如实告诉消费者或用户。这种风格的广告文稿多用于生产资料和技术服务广告。其好处是内容具体，介绍比较全面，而且所提供的信息资料都要有一定的科学依据。缺点是文体平铺直叙地写出来，显得平淡枯燥。倘若在语言文字上略加修饰，又容易同客观实际情况不符，而且很难面面俱到，也难突出产品、劳务的形象、功能特点。这种广告如果反复出现，容易引起与广告内容无关的广大消费者的反感。因此，广播电视中不宜做这类广告，无特定对象的全国性报刊杂志也不宜刊登这类广告。

#### 2. 理性感化风格

这种风格被广泛运用于广告文稿创作。其特点是大都从文学艺术形式的艺术表现力方面打动顾客的情感，通过理性的感情诉求去改变顾客的态度。要求创作者必须发挥语言文学天才，巧妙地述说，戏剧性地显示，绘声绘色地描写产品或劳务的优点与可能给人们带来的利益或好处，促使市场潜在需求变为立即购买行动。

理性感化风格的广告文稿又可分为 5 种：

(1) 诱导式。这种创作风格，其文稿表现为一种许诺性诉求，是直接

从满足消费心理、需求心理和购买心理的积极因素方面来付诸广告语

言文字表达的。作者为了使顾客感到称心如意,专门以适合市场消费习惯、特点及其变化趋势的题材和信息作为广告文稿的构思依据,望读者见到广告后产生一种能实现宿愿的心情,并迅速将购买欲望变为购买行动。

(2)同情式。这种创作风格国外广告学称之为“恐惧式”或“忧惧式”。从字面意义看,其作法是给对象市场目标消费者提出一种不采用某种产品或劳务将导致危险的信息,而后再提供一种消除忧虑的许诺诉求,文学手法上叫“欲扬先抑”。“忧惧”、“恐惧”式的广告,反映了资本主义社会广告的纯商业性宣传手段,社会主义广告不应把它当作一种创作风格来提倡。按照社会主义的生产目的和广告的社会责任,应当出自对消费者同情与体贴的心情来付诸广告诉求,决不许危言耸听,故意制造紧张、恐惧气氛,造成人为的精神紧张。尤其是为了诉求产品或劳务的认知或推销滞销产品,更不能运用这种制造忧惧气氛和过分渲染的创作风格。在我国广告中,保险业务、医药产品或劳务、环保劳务、某种为特定生理条件的人所生产的食品、用品等广告,多数情况下都采用同情式的创作风格。比如:“您想去口臭吗?请用西湖牙膏!”“要想避免牙龈出血,请用天津日用化工厂生产的双重氟化钠透明牙膏”等广告,其语言文字充分体现了对大众的关注、爱护,对那些有某种病患但又从不注意挑选商品的人是一种热情、积极的提醒,客观上也为产品打开了销路。

(3)设身处地式。其特点是把广告诉求的语言文字直接以消费者或用户的口气来表达。作者往往根据消费者或用户所处的生活环境和某种产品或劳务的真实情景创作广告文稿,使广告诉求意愿正好同消费者或用户的需求心理、消费心理和购买心理不谋而合。用这样的口气说服潜在需求者从速购买。正好抒发了消费者和用户发自内心的共同心声。同时,还可以唤起更多的犹豫潜在需求者自觉地将固有的消费习惯与购买习惯同广告的诉求意愿统一起来。这种创作风格通常广泛应用于中高档日用工业品的供销广告,创作的文稿一般带有知识性、戏剧性,充满生活情趣,为人们喜闻乐见。

(4)幽默式。运用这种创作风格,作者目的在于引起读者的兴趣,提高注意率,加强信息的影响深度与广度。运用幽默风格创作广告文稿应防止低级趣味,注意维护社会行为的道德标准与规范。另外,幽默不等

于逗趣,并非画个漫画或用丑角的滑稽语言表达就能奏效,相反,有时还会给人以低级庸俗之感。比如有一些广告矫揉造作地采用相声形式进行广告,结果不伦不类。令人啼笑皆非,有损广告严肃性与科学性的声誉。目前,我国最时兴的幽默广告文稿,多采用常识打趣、成语错用、一语双关、形象联想等手法,既能使广告具有一定的中国特色和民族风格,又富于知识性和趣味性。创作幽默式风格的广告作品,作者必须有丰富的社会知识、综合性的写作才能,滑稽的表达能力和熟练而多方面的心理学知识。

(5)启发式。启发式风格的广告大都从不同角度摆事实讲道理,而不正面去讲产品如何如何好。国内好几个省市电台播出的厨房自动排油烟机广告、太原市一则关于“爱的投资——子女婚嫁储蓄”广告等,都是从理性诉求方面,摆事实讲道理,启发人们为了健康幸福、为了从长远利益上疼爱子女而购买上述商品。这种启发式风格的广告充满对消费者和用户负责的情感,从深刻的道理、情理、事理中引起人们的关注,指导消费的指导思想十分明确。通过启发式诉求,向人们宣传新的消费观念、推广新的生产、生活方式、从而达到促进产品销售的目的。

### 3. 论证式风格

运用论证式风格创作广告文稿,一般采用一点论、两点论和比较等三种方法突出信息焦点。所谓一点论,是指文稿只就产品或劳务本身固有的优点来述说,引用的信息资料都是有利于证明产品如何如何好的事实依据。作者的立足点站在产品生产者一边,故又称之为“一面之词”、“拣好听的说”。所谓两点论,就是客观地向人们介绍产品,既讲产品的优点和消费利益,也毫不掩饰其缺点和使用时应避免出现的问题,而且还介绍解决问题的办法,指明如何防止或避免因不会使用产品可能发生的事故。这种广告,便于顾客按自己的消费水平、消费习惯和选购标准来决定购买与否,其广告效果比一点论好。所谓比较法,是就产品外型、质量、价格、性能而言的。作者通过广告文稿的创作要证明其产品在同类产品中确实是最好的。运用这种创作风格撰写广告文稿必须实事求是,不能言过其实或故意贬低他人;不许出现假冒他人商标、品牌,或滥定“第一”骗取公众信任;不许滥用空洞、浮夸的词汇强词夺理,耸人听闻。我国目前在创作广告稿时运用这种风格大都采用权威性鉴定、评比结果加以证实,使广告文稿创作的论证式风格的运用,建立

在科学依据基础之上。

## □ 广告的内容

广告作品从文稿创作的角度来看,包括题材、主题、标题、正文四部分。

### 1. 题材

广告题材来源于广告主提供的广告信息,(产品的质量、性能、价格和服务等)对市场的调查研究,以及消费者对商品和劳务的认识和态度。

广告题材和素材是有区别的。素材是指广告创意人员在广告活动中积累的原始材料和各种知识。广告创意人员掌握的素材越多,知识面越广越有益于对题材的选择加工和提炼。

对广告题材的选择、处理、加工和提炼,均反映广告创意人员和设计人员的思想水平和艺术水平。这一切都将对广告作品的主题产生重要的影响。有经验的撰稿人不是以自己的爱好和一时的感情冲动来选择题材,而是根据国际市场的特点来选择题材。有些广告创意人员和设计人员为了迎合社会上少数人的需求,往往选择一些低级下流、甚至淫秽、丑恶和迷信内容的题材来作为广告的内容。这种单纯追求心理刺激的选材方法,必然会给社会带来精神污染,有害于社会主义的精神文明建设。

题材是为主题服务的,主题统率题材,没有题材,无所谓主题,没有主题,题材再好也无用。因此,只有主题明确,材料可靠,广告创意人员和设计人员才有可能通过形象的手法,创意出感人的广告作品。

### 2. 主题

主题是广告的灵魂。任何文学和绘画作品都有一个中心思想。古人称之为立意,主旨或题旨。没有主旨或题旨的作品是没有生命力的作品。因此,在文学创作中,主题是整个艺术作品的灵魂。广告作品的主题如同其他艺术作品的主题一样,如果一幅广告没有主题,可以断定它的效果是不好的。当然,有主题的广告,不一定是诉求力强的广告,但是没有主题的广告,读者看后抓不住中心,不知广告什么,这样的广告是失败的广告。

有一则推销电扇的广告,标题是:“庐山庐山,中外驰名,庐山电扇

全国第二。”

标题的用词很流利,但主旨不明,文不达意。读者看后会问:“庐山中外驰名人人皆知,但庐山的驰名与你厂生产的电扇有何关系。你厂生产的电扇在全国排行第二,能为我带来什么好处。”

上述广告并没有回答这个问题,因此,这类广告属于主旨不明的广告。

请看下面几例主旨明确的广告:

(1)推销爱心牌玩具广告。作品主旨的定位是:“爱心玩具款款新奇,宝宝开心妈妈满意。”根据这个主旨,作者利用各种不同的玩具组成一幅宝宝开心,妈妈满意的画面。由于作品的主旨鲜明,生动活泼,哪一位妈妈看了这幅广告之后,会不动心为她的小宝宝买一件玩具呢。(引自台湾广告作品选)

(2)推销企业百科全书的广告。作品主旨:以书与酒的价格作比较,衬托出书的价值。广告撰稿人根据创意指导提出的作品主旨精神,对广告文案作了以下处理:

标题:书与酒

副题:价格相同,价值不同

图画:一本书,一瓶酒

正文:一套书的价格只相当于一瓶酒,但价值及效用却大为不同。尤其,花一瓶酒的代价,买一套最新的管理知识和有效的管理技巧,使你的企业能够提高效率,增加利润,快速成长,无论如何都是值得的。

因为,酒香,固然令人扑鼻陶醉,但不过是短暂、刹那的美妙。

书香,却是咀嚼的品味,历久弥新,源远流长。

一本好书,能为你带来智慧与启示,让你解惑去忧,触类旁通,左右逢源。

所以:与其花钱买醉,不如斗室书香。《企业管理百科全书》,正是为每一位经营者准备的,它是 140 位经理、学者智慧的结晶,由 20 位专家联合编纂。拥有一套“企业管理百科全书”任何企管新知,伸手可得,真正是对付经济不景气与同业竞争最有利的武器(上述广告作品是台湾广告文案人员张永诚撰写的)。

依我看:这幅作品的主旨既鲜明又独具一格,富有哲理,寄慨遥深,令人产生遐想。从广告语言来看,整个正文词采清丽,朴素遒劲,通篇文

稿没有一句吹捧的话,但把书的价值表述得清清楚楚。

如果作品的主旨不清楚,其正文肯定离题十万八千里。

郑板桥说过:“作诗非难,命题为难。题高则诗高,题矮则诗矮。”作广告何尝不是如此。一般来说,广告文稿都比较短,撰写一篇广告文稿是非难之事,但是,命题就难了。像上面那条广告,从文字上看是通顺的,但命题不达意,显得空泛,不知所云。

主题是决定广告品质的主要因素之一。广告的主题在整个广告中处于支配和统率地位,广告设计、文案以及形象、色彩和表达方式都必须符合主题的中心思想,如果广告的主题不明确,即便广告文稿写得天花乱坠,也很难取得较好的社会效果。

广告主题的形成和深化是广告撰稿人员和广告设计人员对客观事实的认识和对素材提炼的成果。因此,主题不是闭门造出来的,而是来源于客观事实。广告主题的选择和表现是否正确,首先决定于撰稿人员对广告目标市场的认识程度。有人认为选择主题,撰写文稿与撰稿人员的立场观点和思想方法没有什么直接关系,这种看法是不对的。

古人说,言为心声。广告作品的好坏都与作者的立场观点和思想水平有关。

### 3. 标题

广告标题也称导语,它是广告文稿的精髓。标题和主题不是一回事,主题是广告的中心思想,而标题则是对广告的命名或称之为表现广告主题的短文或题目。

比如《轻身减肥片》,《优质电器产品展销会在北京举行》,《蜂花液体香皂》等标题都是广告的命名。

据美国广告专家们的调查,读者阅读标题的概率是文案的5倍。

广告标题的作用,是概括和提示广告的内容,帮助消费者一目了然广告的中心思想,既起到提示作品主题实质的作用,又起到吸引消费者的兴趣,活泼和美化版面的作用。

在广告文案中,确定标题是广告写作中的主要工作程序之一。在确定标题时,首先要做到掌握材料,致细阅读稿件,分清主次,抓住中心,要精心创意,对每一个字都要仔细推敲,通盘权衡。

广告标题的种类繁多,从我国的报刊广告来看,广告标题可分为如下几种:

从广告内容的层次来分,广告标题可分为引题、主题、副题、分题。从广告版面上看,广告标题又可分为通栏标题、大标题、栏题、边题。

从标题的手法上看,广告标题可分为实题和虚题。

从标题的形式和内容划分,广告标题可分为直接标题、间接标题和复合标题。

(1)直接标题。所谓直接标题,即直接体现广告的中心思想或一语点明广告主题的标题。比如“人参蜂皇浆,提神开胃见效快”,“防臭解放鞋”,“止咳有妙药,快服川贝精”,上述标题均属直接标题。它开门见山,直接了当地说明广告的主旨。

采用直接标题有什么好处呢?

一般来说,你心目中的潜在顾客可能每天都很繁忙,而且阅读广告的时间也很短,或者你的顾客性急,阅读广告心不在焉等,为了让你的顾客一眼就明白你的意图,你最好能在标题中一语道破你的广告能为消费者带来什么好处。

(2)间接标题。所谓间接标题,即不直接揭示广告主题,而是以间接的方式宣传产品的特点和功能。这类广告用词讲究,具有艺术性,达到使人过目不忘的目的。

间接性标题往往是“醉翁之意不在酒”,给人以想象或回味。

请看一家服装公司推销妇女时装的广告,标题上只用了四个大字:“鸡会不多!”乍一看,以为作者写了错别字,细看副题才明其意。副题是这样写的,鸡年将逝,机会当然不多,特别折扣,机会当然不多……”

采用这种间接性广告标题的实例很多,现选用一些实例供大家学习参考。

• “有意想不到的效果”

这是上海推销某某牌子的药品广告。

• “第一流产品,为足下增光”

这是上海宣传鞋油的户外广告标题。

• “清风大人驾到”

香港报纸上的一则电风扇的广告标题。

• “孩子孝,爸爸笑”

这是一则推销刀片的广告标题。

- “捕捉音乐动感”

这是推销录音机的广告标题。

- “欢笑如常,若无其事”

这是推销脱脂棉的广告标题。

- “请大家告诉大家!”

“台风季节即将来临”

这是一条公益性广告。

- “刚柔并重,动静皆宜”

这是推销瑞士宝路华手表的广告。

- “宝宝不再泪汪汪”

这是推销婴儿洗发精的广告标题。

- “神采奕奕,帅劲十足”

这是推销青年装的广告标题。

(3)复合标题。所谓复合标题,就是指一则广告有二个或三个标题,例如下面几组广告都属复合型广告标题。

- 推销高维灵药品广告

引题:复方野灵芝,强力补剂

正题:高维灵使你活力充沛

副题:增强体质,大补元气

- 推销天府花生广告

引题:四川特产,口味一流

正题:天府花生

副题:越剥越开心!

- 推销宝露化妆品广告

标题:女人,你追求什么?

副题:昂贵的珠宝?

华丽的衣裳?

无遐的美丽?

旁题:欢迎你加入“宝露”行列

- 正题:CASIO 跳字表

副题:尖端科技,创造未来

在广告文案中,也可将直接标题和间接标题组合成复合标题,也就

是说复合标题既包含直接标题的内容,也包含间接标题的内容,例如:

标题的应用大致可分为以下几种类型:

(1)表示产品性能的标题。

“坚刚璀璨,光采永恒”

这是瑞士雷达表永不磨损型的广告宣传。

(2)表示商品质量的标题。

“一夫当关”

这是上海宣传鱼牌锁的广告。

(3)表示商品特点的标题。

“红顶金身百事吉,一看就知好酒质”

这是香港推销酒的广告。

(4)表示商品效果的标题。

“千尘万埃无处藏,清洁家居称我强”

这是日本三洋公司推销吸尘器的广告。

(5)表示商品用途的标题。

“高朋满座之后,狮宝就是主角”

这是香港推销狮宝牌洗洁剂广告。

(6)表示商品好处的标题。

“赶走热辣辣的暑气

享受凉浸浸的滋味”

这是日本三洋公司推销电风扇的广告。

(7)表示商品声誉的标题。

“长春有何功,年老能返童,

药酒何处有,潮阳和平中”

这是利源有限公司推销长寿牌药酒的广告。

(8)表示关怀式的标题。

“打出美满成绩,

打出锦绣前程”

这是志美娱乐有限公司推销打字机的广告。

(9)表示亲切感的标题。

“孩子孝、爸爸笑”

——推销刀片的广告

(10)表示诚恳态度的标题。

“中国人的致富之道”

这是倡导存款储蓄的广告。

(11)表示提示性的标题。

“学海无涯路有岸，  
第二机会莫踌躇”

这是招收外语函授生的广告。

(12)表示幽默感的标题。

“你简直弄不清你的黄牙马锈跑到哪里去了！”

这是美国推销牙膏的广告标题。

(13)表示夸张式的标题。

“清风大人驾到”

这是推销电风扇的广告。

(14)表示情谊的标题。

“正需要您的照顾”

这是一则推销专治小儿惊风药品的广告。

(15)表示含蓄式的标题。

“有意想不到的效果”

这是推销录音机的广告。

(16)表示双关式的标题。

“第一流产品,为足下增光”

这是宣传鞋油的广告。

(17)表示呼吁式的标题。

“请大家告诉大家!”

这是预报台风季节即将来的公益广告。

(18)表示反效果式的广告。

“禁止抽各种香烟

连 555 牌香烟也不例外”

这是推销香烟的广告。

(19)表示与同类产品进行比较的标题。

“尊贵超卓始终,高一着”

这是推销酒的广告。

(20)表示自信式的广告。

“高人一等的营养,荣获高人一等的荣誉”

这是推销食品的广告。

#### 4. 标题写作要点

(1)坚持广告标题的准确性是撰写广告文稿的基本要求。写标题一定要题文相符,如果一时找不到适合的词句作标题,那就应该按鲁迅先生说的:“写不出不要硬写”。

(2)揭示广告主题是撰写标题的主要任务,也就是说,标题要体现主题思想。

(3)撰写广告标题要开门见山,画龙点睛,尽管标题只有几个字,但是要利用点睛之笔给人以丰富的联想,深邃的意境。这类广告的阅读率往往要高于无标题的广告。

(4)语言要生动活泼,富于创意,但是用词要贴切,不要生搬硬套,更不要题不对文,故弄玄虚。

(5)标题不宜过长,最好控制在12个字之内。有人认为超过12个字的标题,读者的记忆力要降低50%。

(6)最具有推销力的标题是承诺给读者能带来什么利益。因此,在标题中,要尽可能回答你的潜在顾客所关心的问题。

(7)要把标题与图画视为一个整体。既要利用图画去配合标题,又要利用标题去配合图画。要力求两者之间都起到陪衬和烘托的作用,以增强整个广告的效果。

(8)能为人们提供最新信息的标题是最容易引起人们注意的标题。所谓新信息,系指在广告标题中加上新闻性的消息,诸如新产品的推出,某某企业生产的新时装上市啦,某某产品在那里展销等等均属带有新信息的性质。据美国广告界人士说:“带有讯息的广告标题,往往会有多出22%的人记住它。”

(9)标题的字体要区别于副题和正文的字体。一般来说,要用大号字体为宜。每一条标题既可以反复使用,又可只使用一次。

(10)标题的位置要安排在醒目显要的位置上。标题不一定是一句完整的句子,既可以是半句话,也可以是一二个字。不要用文言文,更不要使用虚字,什么“之乎者也”的字最好不用,通俗上口,使人容易记住。

总之,整个标题写作要以引起读者注意,产生兴趣,促使购买者留

下良好印象为出发点。

### 5. 正文

正文是广告的中心,以说明商品或劳务为其主要内容。从正文的作用来看,正文实属一种说明文。产品说明书就是一种广告文稿。

在我国,说明书是一种常见的广告宣传。它的主要功能是说明商品的特点、性能、作用、价格以及使用方法等内容。因此,广告撰稿人员必须熟悉产品的性能并掌握消费者的心理。

前人写文章有“凤头、猪肚、豹尾”之说。意思是说,文章的开头要写得像凤头那样漂亮、俊秀,主体部分要像猪肚那样饱满、充实,结尾要像豹尾那样结实、有力,这是对写文章的一般要求。撰写广告也不例外。

广告文稿字数不要多,但要表现出准确、简洁、鲜明、生动,给人留下了深刻印象。

广告标题引人注目,既要点出主题,又使人不知其意,从而吸引着读者迫切地了解其意。当读者读下去后,谜底豁然解开,使读者一下子就抓住全文的中心思想。

开门见山是撰写广告文稿的总原则,要做到这一点,起笔要力求新颖,不落俗套,不要落笔太远,离题万里,切忌套话废话连篇,这是撰写“凤头”的基本要求。

如何撰写广告正文呢?

(1)易读性。撰写正文一定要以读者易懂为目的。通俗易懂是撰写正文的基本原则。

“这样好的奶嘴,空前绝后,我愿吃它直到长寿。”

这是苏联著名诗人马雅可夫斯基写的广告诗,用词非常简单,易读易记,意境无穷。

(2)易记性。让读者看后记住广告的内容也是撰写广告正文的基本原则之一。要让读者记住广告说了一些什么,你就必须在广告中回答人们最关心的问题,即你的广告能为读者带来什么益处,只有当读者感到广告的内容与他的切身利益有关,他才会对你的广告产生兴趣。这是从广告内容方面加强读者记忆的方法。

从技术上看,广告正文的字体要区别于引题、标题、副题的字体。根据我国读者的习惯,撰写黑体字和明体作为正文的字体较好。

(3)直接性。正文的写法要越直接越好。一般来说,直接涉及读者

利益的广告,是具有诉求力的广告。读者不可能用很多时间来看你的广告,因此,你的广告首先要回答能为读者带来什么好处。如果你的广告满足了读者某种需要,你的广告将会取得较好的效果。纽约广告公司的联合创始人金·法德雷指出:“沟通愈直接,广告的效果就愈大,这就是本公司近几年来获得最大利益的原因,即了解直接有多么的重要。”

不言而喻,广告正文是越直接越好,越简单越好,越清楚越好。做到了这三条,广告的效果也就越好。

(4)实在性。广告正文不是随笔,更不是小说,因此,只要正文能反映事实就足够了。文学性的语言可以用,但不要讲夸张的话。诸如“我的产品是世界上最好的”,“誉满全球”等自吹自擂的话。

为了取得消费者的信任,有些刊户在广告正文中,使用来自群众的感谢信、留言之类的赞语,特别是名人名家的留言和赞语,对提高产品的知名度,加深读者对产品的印象具有一定的意义。但是这种做法不宜提倡或过多采用,因为,消费者看了广告之后,往往记住了名人而忘记了产品,甚至有人还会怀疑这位名人是否被广告主收买了。如果名人留言具有一定的权威性,那么,名人留言无疑会提高产品和企业的身价。

(5)短而精。一般来说,长的文案比短的文案更具有推销力,但是,这也不是绝对的。

在美国,最长的广告文案达到 6450 字。美国的 Schlitz 啤酒广告一共占五页,其销售额在几个月内,就从第五位上升到第一位。

美国的壳牌石油广告为 800 字,在美国有 20% 的男性读者阅读了这条广告的大部分内容。

由此可见,撰写较长的广告文稿不是绝对不可以做的事,关键在于文稿的内容要能吸引读者。

上述之各点,是现代广告写作所包含的基本内容。尽管他们的职能各不相同,但他们是相互关联、互为补充的。只有把上述各点溶为一体,才有可能创作出具有促销能力的广告佳作。这是广告人员必须牢记的一条创作原则。

### 6. 插图和色彩

广告插图是为广告主题服务的,在广告设计中,使主题与插图的表现手法浑然一体,才有益于发挥广告的诉求效果。

插图的设计是广告的主体之一。从报纸和杂志媒体的版面要求来

看,插图设计必须注意以下几点:

- (1)首先要引起读者的注意,达到视觉的最佳效果。
- (2)要让读者一目了然,明白其意,以取得读者理解的“看读效果”。
- (3)要引起读者产生心理反应,促使读者把视线引向正文,以达到诱导的效果,进而促使读者产生购买的欲望。

插图设计又称美术设计,在报纸和杂志媒体上的表现手法有以下几种:

- (1)钢笔画:是以线条或点组成的黑白画。
- (2)色彩画:又分为广告彩和水影两种,目前,报纸媒体使用彩色广告的甚少,杂志、海报等印刷媒体使用较多,一幅优秀的色彩广告画自然要比黑白画具有更好的诉求效果。
- (3)摄影照片:可分为彩色照片和黑白照片两种,由于彩色照片的成本高,我国的报纸广告照片,大多是黑白照片,尽管黑白片的效果不如彩色片,但是,印刷精制的黑白照片,同样可以取得诱导的效果。
- (4)油画:我国使用油画作广告者较少,而且多数是用于大型的户外广告,由于成本高,油画的使用范围也就比较窄。

由于广告插图在广告宣传中担任着重要的作用,今日的广告人把插图应用于广告,在于加深印象,产生以下明显的效果:

- (1)显示产品的形状或使用情况;
- (2)显示产品功能及所产生的效力;
- (3)突出产品的特殊性能、品质;
- (4)显示产品能为消费者带来的好处;
- (5)有助于解决消费者对产品存在的疑虑;
- (6)显示消费者使用此产品后的满足情况;
- (7)提高产品知有率,建立牌子的形象;
- (8)加深消费者的记忆;
- (9)有利于建立广告主的形象或提高企业的知名度;
- (10)给消费者带来各种不同的感受和欢快。

总之,插图是广告文稿中极为重要的组成部分。善于运用插图就等于取得了一半的成功。

如何正确地选择插图呢?

- (1)要了解消费者的需求和爱好,要选择消费者最喜欢的插图。

- (2)要有利于表现产品的形象和产品的某一特点。
- (3)要符合广告主题。
- (4)要言之有物,合情合理,且不可生搬硬套。
- (5)要善于运用色彩来增强消费者对商品的注意力。

综上所述,我们可以看出插图在塑造商品形象时,担任着推销商品、促进购买的重要角色。

既然在这里涉及到广告插图,看来,有必要对色彩的运用写几句话:

在运用广告色彩之前,要注意色彩与商品的配合。在使用兴奋的暖色或娴静的冷色时,都必须适合商品的品格,并以配合商品的内容为准。譬如冬天使用的商品,在广告上可使用红、橙、黄等颜色,给人一种温暖的感觉,如在夏天,广告插图的色彩则可采用冷色。总之,色彩的使用要根据不同的时间、季节、地区,以及消费者的态度和商品的特点、灵活掌握。如厨房用品,消费者通常喜欢用白色或浅蓝色,因为这两种颜色能给人一种干净、清洁、卫生的感觉,肉类包装从来不用黑色,因为黑色常给人一种陈旧和不新鲜的印象。

诚然,色彩对消费者具有很大的吸引力,但是,消费者对颜色的选择各异。日本人喜欢清爽、柔软、温和的色调,而忌讳绿色,他们认为绿色象征不祥之兆;欧美许多国家喜欢优雅的紫色,而忌讳黑色,他们把黑色作为丧葬的表示,比利时人则把蓝色作为不吉利的标志,因此,在公共场所很少有人使用蓝色;巴西人把棕黄色当作凶丧之色;在土耳其,茄花色代表凶兆之物,在公共场所,一般都禁止使用这种颜色;摩洛哥人视白色为贫困的象征,因而忌讳白色。总之,每一国家和民族都有自己喜爱和忌讳的色彩,准确地把握不同消费者对色彩的不同态度,是创作成功广告的主要因素之一。

目前,世界各国的大企业在商品包装和广告宣传中,普遍采用色彩战略,以此来达到吸引消费者的目的。简言之,颜色是心理及情爱的反映,准确地把握色彩,采用富有时代感的色彩战略,是吸引消费者注意力或诱发消费者购买的重要手段。

### 三、中外著名广告案例精选

#### □ 百威啤酒

世界啤酒市场一直是竞争十分激烈的一个领域,市场领导者的角色,不断地在更换。在这种拉锯战中,策略上稍有失误,胜利即很容易落入他人之手,即使一年间小小的差异,也会影响到企业未来长期的利益。

百威(Budweiser)啤酒是在美国及世界最畅销、销量最多的啤酒,长久以来被誉为是“啤酒之王”。在60年代激烈的啤酒市场竞争中,百威每次居首位,目前仍居于啤酒业的霸主地位。

百威之所以成功,除了确实是美国首屈一指的高品质啤酒外,与其卓越的市场策略和广告策略也是有着重要关系的,我们从百威啤酒成功地进军日本市场即可看出。

百威是1981年以后进入日本市场的,1982年在日本进口啤酒中就名列前茅,1982年销量比1981年增加50%,1984年就取得了销售200万瓶的业绩。

对企业来说,必须为自己的产品确立正确的目标,百威能取得成功首先在于把握了日本年轻人市场的变化,确立了以年青人为诉求对象的广告策略。日本年青人变得更有购买力,有更多时间去追求自己喜爱的事物,新奇而又昂贵的产品很能吸引他们。他们有自己的文字、表达方式和独特的语言,往往是市场舆论的制造者和领袖,如果要想用广告来打动他们,就必须认识他们,了解他们对事物的动机,只有这样才能推出有效的广告打动年青人的心坎,这是百威啤酒在日本行销成功的背景。

百威的主要广告对象,先是设定在25~35岁的男性,他们的生活形态是:平常都喝啤酒以外的烈酒,对运动与时装非常有兴趣,喜爱多姿多采的休闲活动。这个对象的设定与百威啤酒原本就具有的“年轻人的”和“酒味清淡”的形象十分吻合。

设定了目标后,百威即把重点放在杂志广告上,专攻年轻人市场,并推出特别精印的激情海报加以配合。广告的诉求重心则是积力强化品牌的知名度,以突出美国最佳啤酒的高品质形象。在行销的第一、二

个阶段里,传播概念都建立在“全世界最有名的高品质啤酒”,视觉重点强调在标签和包装上。

百威广告在表现上运用了扣人心弦的创意策略,即将百威啤酒溶于美洲或美国的气氛中,如辽阔的大地、沸腾的海洋或宽广的荒漠、使观众面对奇特的视觉效果,产生一种震撼感,令人留下深刻的印象。这种策略在第一个阶段里被运用得非常巧妙。在第二个阶段里,创意方向则针对美国风味加以渲染,以造成强大而新鲜的感觉,以勾起目标对象心里的渴望。

在第一阶段里,广告主题是:“第一的啤酒,百威”,动人的标题是“我们爱第一”。到了第二阶段,主要的主题改为“百威是全世界最大,最有名的美国啤酒”。广告标题则变成“这是最出名的百威”,标题并印在啤酒罐上,只要拿起罐子就可看到。

在媒体选择上逐年加以扩展,从杂志扩展到海报、报纸、促销活动,到1984年开始运用电视媒体。为配合大众媒体的广告宣传,针对年青人市场,成功地举行了许多活动。如举办第三届新港爵士音乐节、邀请百威棒球队到日本访问等,这些活动都吸引了大批的年青人,扩大了产品的影响力。

百威推出的多种不同广告,一直都博得了消费者的好感,尤其是海报更受到人们的青睐成为收藏品,其中一张给人以夏威夷风光印象的海报,1984年在纽约广告竞赛中获奖。一位客户在来信中说:“我们很高兴博服堂(百威在日本的广告代理公司)的夏威夷海报赢得人人仰慕的克莱欧奖。这是享誉很高的广告奖,只有美国或国际性的最佳创意作品,才能获此殊荣。恭贺全体创意群,当然不只是为了这张夏威夷海报,而是为了百威后续的杂志及海报广告。不管是世界上任何角落,这必然是最精采的广告活动。对此殊荣,我们再次由衷地恭喜您。”

为了确保广告效果,百威授权给有责任感的日籍员工来判断广告的影响力,并同意用日本的方式,选择最具有强烈诉求的语言进行表现,因而更有的放矢达成目标。

大标题:我们爱第一——百威啤酒。

副标题:第一啤酒在此。

广告文:美式生活就是用百威啤酒润喉,请看这个设计,多么富有星条风味,当您手握此罐,必然,您将会感受到您已将美国紧握手中。当

您拉开拉环,纤细泡沫一涌而出,新尝时滋味美妙,最后时滴滴畅怀,是的,这就是美国味,美国的伟大,我诚实的喉深深点头,如此完美足堪第一,何不畅饮最大牌的百威。

百威成功给人们的启示是,好产品、好配销、好广告,三要素融为一体,是营销成功之秘诀。

## □ “双鹿”冰箱的广告策划

“双鹿牌”电冰箱是上海电冰箱厂生产的优质名牌产品。该厂产品品种齐全、质量稳定、外型美观、价格竞争优势大,且服务质量上乘,广大用户和消费者比较欢迎。近年来,电冰箱市场竞争加剧,为了在市场竞争中占据主动地位,保持该产品的销售优势,进一步扩大市场占有率,1988年,该厂精心地进行广告策划,取得了较好的效果。

### 1. 市场营销环境分析

该厂在市场调查和市场预测的基础上,对市场营销环境作如下分析:

(1)市场供求状况。1987年国内电冰箱市场供不应求,优质名牌冰箱尤其紧俏。1988年市场需求量为800万台,国家计划产量400万台,缺口400万台。1988年电冰箱市场仍呈供不应求状况。但随着生产厂家的增多,经济形势的变化,市场竞争的加剧,在不长的时间里,电冰箱市场将呈现供过于求的趋势。

(2)产品普及情况。从总体上看,产品普及不平衡:南方高于北方,沿海高于内地,城市高于农村。产品普及率:大城市60%左右,中小城市20%左右,农村0.5%左右。近几年内,尚形不成农村市场。上海市区190万户拥有量为90万台,产品普及率近48%,预估1988年末可达60%以上。

(3)市场消费情况。一是由于人们消费观念的变化,以及“攀比”心理、“保值”心理等因素的影响,刺激了电冰箱生产,使电冰箱市场早熟,无淡旺季之分。近期人们的消费意识逐步由冲动型转向理智型,人们对电冰箱的选择性加强了,且重新估价单门电冰箱的作用,单门电冰箱的销售将呈回升趋势。二是电冰箱市场出现多层次消费状况。如北方地区因电费贱,副食品供应较差,消费者偏爱大容积双门电冰箱;南方地区单、双门电冰箱均有市场,但在电费贵、副食供应品充足的大城市中,

质优价廉的单门电冰箱仍深受实惠型消费者的青睐,且市场需求量较大。三是今后国内电冰箱市场消费需求总的趋势是:追求①名牌②优质③节能④高档⑤多功能⑥大容量⑦双门⑧新款式。“双门”消费心理已成定势,不可逆转。预估 150~200 立升容积的电冰箱需求量将为总需求量的 70%。

(4)竞争状况。一是竞争对手众多,电冰箱市场形势严峻。“万宝”财力雄厚,起步较早,市场占有率较高,已获银牌,且已组建集团,暂处领先地位。“香雪海”、“雪花”基础较好,产量上升快,均获部优。“琴岛—利勃海尔”异军突起,质量上乘,大有创“中国第一名牌电冰箱”之雄心。相比之下,“双鹿”因产量上升不快,市场占有率较低,知名度不够高,已由前几年的前三名,退至 5~6 名。在上海市内受到“上菱”无霜电冰箱的威胁,暂与“上菱”处于平分秋色的相持阶段,稍有怠慢就要落后。二是国家轻工部定点 42 家电冰箱厂,已全部引进国外 80 年代初的电冰箱生产线及技术,几乎在同一时期消化吸收形成批量生产,在性能、规格等方面势均力敌,不相上下。竞争的重点移向品牌、知名度、广告、售后服务等方面。“双鹿”虽然起步较早,有一定的知名度,但优胜劣汰的竞争规律不容忽视,前景不容乐观。三是求新、求奇的消费心理驱使人们不加选择地偏爱无霜型电冰箱。这股冲击波,对直冷式电冰箱市场有一定影响。四是 1990 年前,电冰箱竞争的主体市场仍在城市。五是对竞争对手的广告分析、研究得不够。

### 2. 营销目标与目标市场

根据以上企业市场营销环境和分析,结合企业本身的状况及其他有关方面的情况,该厂确定了自己的营销目标与目标市场。

(1)营销目标。积极参与市场竞争,提供更多的适销对路的优质的“双鹿”电冰箱,提供一流服务,满足用户和消费者多层次的需求,进一步扩大“双鹿”电冰箱的市场占有率,力争国内达到 5%,上海达到 15%。

(2)目标市场。

①月均收入在 50~150 元中下水平的家庭。

②3~4 人的小家庭,求实、求廉。

③大中城市。北方:北京、天津、沈阳、哈尔滨、长春、济南、郑州、石家庄(以双门为主)。南方:上海、南京、武汉、重庆、广州、南昌、十堰、厦

门、福州、贵阳(单门、双门并举)。

### 3. 广告目标策划

该厂在确定企业营销目标的基础上,对广告目标进行了如下策划:

(1)保牌。“双鹿牌”电冰箱已由投入期进入成长期,广告目标也要相应调整,由创牌变保牌,实施劝服性目标。引导、劝服消费者认牌选购“双鹿”电冰箱,进一步扩大“双鹿”品牌的知名度(占20%)。

(2)竞争。实施扩大认识的广告目标,加强“双鹿”电冰箱个性特点的宣传,让人们了解“双鹿”给他们带来其他电冰箱所不能提供的实惠,增强消费者对“双鹿”的偏爱与信心,提高“双鹿”的理解度(80%)。

### 4. 广告主题策划

“双鹿”电冰箱已进入中期保牌阶段,与早期创牌阶段不同,需要变更广告主题,应集中诉求当前消费者关心的焦点。从市场调查的资料来分析,“省电节能”、“低噪方便”是当前消费者最为关心的问题。因此,“双鹿”的各种广告均要围绕“耗电更省、噪声更低”、“最符合当前中国国情”这一主题来展开。

### 5. 广告媒体策划

(1)媒体组合。该厂在进行广告媒体策划时,首先做到媒体策划符合广告目标与广告主题的要求。在此前提下,以发挥媒体的“整体效应”为原则,认真分析、研究各种媒体的优缺点以及媒体的寿命与媒体的灵活性、协调性与可行性,结合广告预算等有关情况,有效地选择几种主要媒体并进行如下组合:

- ①电视:以品牌、商标“双鹿”形象为主
- ②电台:以“双鹿”直冷式六大优点为主
- ③报刊:以“双鹿”直冷式六大优点为主
- ④路牌:以“双鹿”产品外观形象及商标为主
- ⑤霓虹灯:以“双鹿”商标、品牌为主
- ⑥灯箱:以“双鹿”商标、品牌为主

这样,几种媒体相辅相成、扬长避短、互为补充、协同配合,能够及时、准确、有效地将信息传达到目标市场对象,能够增加消费者接触广告的机会,容易给他们留下深刻的印象,也有利于壮大企业的声势,形成广告优势,最终有利于促进企业的产品销售。

(2)媒体选择。

①家庭主妇一般爱边干活边听电台广播。“上菱”抢先一步在上海电台 790 千周 17:55 开辟了“上菱”之声专题节目。此时正是人们准备吃晚饭的时候,准备收到 18:00 气象预告。虽然这个专题目不过 5 分钟,但由于是在电台的“黄金时间”播出,收听率很高。“双鹿”只得另辟蹊径。

②早为外商垂涎的上海制高点,目前霓虹灯广告还不算太多。以高级宾馆为例,只有国际饭店(东芝)、上海大厦(富士)、联谊大厦(桑塔纳—大众)、上海宾馆(双鹿)这四家。除电视塔(金星)之外,眼下争夺最激烈的是邮电大楼。包括“双鹿”、“上菱”等众多生产厂家,都在争上海闹市区中心这一制高点。“双鹿”一定要占领这一黄金宝地,以显示“双鹿”的竞争地位。在当今电冰箱市场竞争中,它对人们在心理上所产生的“威望效应”不应低估。

③企业广告费用的预算一般应量力而行。由于该厂经济效益不断上升,为“双鹿”广告费用的增加提供了物质基础。该厂在 1988 年选择中央电视台的“榜上有名”广告专栏,集中播放“双鹿”15 秒(或 30 秒)电视广告;配合创优(国家银质奖)的宣传,在上海电视台播放“双鹿”30 秒钟电视广告。与此同时,销售部门也要密切配合,集中投放一定数量的“双鹿”电冰箱上市,以获取广大消费者的好感。

### 6. 广告策略策划

(1)广告定位策略。主要包括:

- ①产品定位:中档双功能(冷冻、冷藏、保鲜)。
- ②功效定位:直冷式经济(省电)、高效(制冷快)。
- ③品质定位:保鲜度好(干耗慢),风味不变。
- ④消费心理定位,价廉物美,既实用,又富于装饰性。
- ⑤价格定位:按容积计算,在同类产品中最有竞争性。
- ⑥广告定位:舒适生活的伴侣,吉祥家庭的象征(精神意义)。
- ⑦市场区划定位:

A. 无差异性广告策略——在大的目标市场(全国、某些较大地区)采用相同主题、内容、画面,有利于树立“双鹿”的统一形象,有利于提高产品的知名度。

B. 差异性广告策略——针对不同的细分市场的特点,采用不同的广告宣传主题及内容,选择不同的媒体,向不同的消费对象进行诉求。

例如：双门冰箱，重点宣传：容积大（贮藏食品多），使用方便，外型美观，便于搬运（箱底装滚轮）。单门冰箱：重点宣传省电、经济实惠、功能基本上满足消费者需求、维修方便，最适合中国国情。又如：同样是145立升的单门电冰箱，“双鹿”有两种型号，各有所长。老品种：价廉耐用、经济实惠。新品种：装有保鲜性能优良的冰温盘，装有滚轮，搬运省力。节日期间，整个冰箱可当冷冻箱使用，比一般的双门还大，这在全国所有的单门电冰箱中是独一无二的。

C. 集中性广告策略——针对一、二个细分市场，调动多种广告宣传方式，媒体、手段，集中宣传同一主题、内容，造成巨大声势，有助于迅速提高产品知名度，扩大市场占有率。如配合展销会，让电视、电台、报刊、海报、橱窗一齐上。又如，“双鹿”<sup>49</sup>立升冰柜，只针对宾馆这一特定的细分市场进行广告宣传。

(2) 广告促销策略。主要包括：

① 馈赠广告：开展“双鹿”用户有奖征询活动，获奖者可得电冰箱或电冰箱供应券。

② 公益广告：上海长宁区“交通安全月”宣传广告，首都“小天使节”赞助广告。

③ 中奖广告：与银行联合举办“双鹿”电冰箱有奖储蓄活动。

④ 服务广告：举办“家用冰箱”电视讲座，京箱维修咨询服务广告。

⑤ 公共关系广告：“双鹿”文汇文学基金奖，重大事件、工程竣工祝贺广告。

(3) 广告心理策略。在进行广告策划和广告宣传时，应科学地运用心理学原理，诱导人们顺利地完成 AIDMA (Attention——Interest——Demand——Memory——Action, 即注意——兴趣——需要——印象——行动) 的心理过程。

① 注意的原理：引起人们对广告的关注，是任何一则广告成功的基础。为让人们在广告海洋中注意到“双鹿”广告，该厂在路牌（十六铺）、车身（26、27、71）、橱窗（华联、和平商店）、灯箱等各种广告媒体上，统一设计突出“双鹿”的固有颜色（蓝、白、黑）。这三种颜色的组合在国内不多见，而且反复出现在不同的场合，容易引起人们的注意。

② 联想的原理：广告一般受时空的限制，采用适当的方式和手段来引起人们联想，能加强人们对产品的认识，兴趣和记忆。在“双鹿”样本

广告中,以冰雪、新鲜水果蔬菜为衬托;在橱窗、路牌广告中,色彩中的蓝色表示清凉、新鲜,白色表示冷、冻、霜、洁净,使人容易联想起“双鹿”冰箱所具备的冷冻、冷藏保鲜功能。

③需要的原理:需要是广告诉求定位的主要依据。电冰箱有许多属性。广告要发掘出“双鹿”最能满足特定消费群体的某种需要,从而导致购买行为。

人们对电冰箱的需要:商品的使用价值(制冷、保鲜);心理需要(装饰美化、显示气派)。

消费群体的需要:豪华型(三门、多门、无霜),实用型(单门、直冷式),兼而有之(双门)。

## □ 日用品公司选择广告代理的策略

### 1. 公司简介

日用品公司成立于 1927 年,是由几家小公司合并而成的,曾主要生产包装食品,随着公司业务的发展,它逐步将其业务扩展到生产诸如洗涤器等非食品类产品。1972 年,它的年销售额达 7.3 亿多美元,当年广告费的支出约为 5000 万美元,按照广告媒体的不同,公司广告费的支出可分类如表 8.8。

表 7.2 广告费支出分类表

广告媒体	占广告费用的%	广告媒体	占广告费用的%
报纸	30.6	户外	1.5
杂志	8.1	商报	4.9
收音机	5.9	其他	19.6
电视	16.8		
样品、尝试品	12.6	共计	100.0

公司的营销机构是根据产品品牌指定主管人员的。食品类分为两大类,非食品类作为第三类,每一类产品有一个营销经理,在营销经理之下,每一个产品品牌指定一位品牌营销主任,这些营销主任有时也负

责一个产品系列。品牌营销主任全面负责他项下的产品或产品系列的营销管理工作。在公司总的管理政策限度内,品牌营销主任对项下产品的营销战略、销售政策、广告和促销方式的决策拥有相当大的权限,每一品牌营销主任都直接对分管营销经理负责,这些分管营销经理都是公司的高级管理层成员,直接对公司总经理负责。

## 2. 广告、销售政策和程序

事实上,日用品公司的某些产品彼此之间是具有竞争性的,因而,在某种程度上,品牌营销主任不仅要考虑到来自公司外部的竞争者,而且还要考虑来自公司内部竞争。总经理每年给一个品牌确定一个销售目标,根据该品牌的销售完成情况对品牌营主任进行考核。某些食品类产品,其计划销售额是按上年的实际完成额再加上10%的增幅来确定的。目前,公司有四家广告代理商,这些广告代理商在美国的各大城市都有他们的办事机构,其中有一家代理商还在加拿大的蒙特利尔和多伦多两地设有业务办公室。美国的广告代理商如若要在加拿大做广告,既可直接通过加拿大的广告媒体,又可通过与美国广告公司有联系的加拿大广告公司。

加拿大的广告业务,无论是由美国的代理商还是由加拿大的代理商来做,都与美国的广告业务极其相似。公司的高级管理层认为,美国和加拿大广告业务的区别仅仅是程度不同而已。广告信息具有适应性,纽约的商品广告有什么新动向,在洛杉矶、芝加哥、蒙特利尔等地的广告市场上都会有所反应的。加拿大的人口大部分集中在美加边界旁,美国的广告媒体尤其是收音机和电视所播放的节目都能被加拿大人接收到。该公司为了开拓法语加拿大人的市场,大量用法语做广告,不过些法语广告仅仅是英语广告的简单翻译而已,为了使法语广告做得地道纯正,加拿大广告公司专门雇用了讲法语的加拿大人。

## 3. 欧洲市场的广告

多种因素促使美国日用品公司进军欧洲市场。首先,它认为,无论经济形式如何变化,大部分欧洲国家的居民收入和生活水平是在提高的;其次,它认为美国的自助销售法在欧洲也许具有重要意义,它坚信其产品开发部如若对产品的设计和包装加以改进,是肯定会满足欧洲自助商店或超级市场的需要的。事实上,欧洲的自助销售在经过一段缓慢的发展时期之后,目前已在英国、法国、意大利等国家广泛风行起来。

该公司认为与许多欧洲同类产品的生产者相比,它有能力适应这一销售革命的需要,它在这方面认为颇具优势;再则,欧洲电视机的广泛普及也是该公司考虑进入欧洲市场的原因之一,某些国家曾经禁止电视台播放商业节目,但随着电视节目的制作成本逐步增大,各国终究还是播放了获益极大的商业电视节目,丹麦、瑞典甚至转播周边国家的商业节目,许多欧洲国家的电视内容是播放美国节目,无疑这也会促进美国产品的销售。就广告成本而言,电视并不是它的主要广告媒体,该公司也曾成功地举办过几次信级极高的产品展销活动,公司善于运用各种广告媒体推销产品,高级管理层相信本公司的产品是完全能被欧洲市场接受下来的。

日用品公司并不打算立即在欧洲所有的国家展开营销活动,公司准备首先在英国建立一家分厂、将其生产的产品直接在英国市场上销售,然后再与荷兰的食品加工厂合资、在欧共同体市场内销售并寻机向欧洲自由贸易联盟各国出口。

公司还没考虑在欧洲市场出售产品商标权。

#### 4. 广告代理商的选择

公司目前还未就如何选择欧洲市场上的广告代理商取得一致的意见,不过总的看法是,在业务量还没有得到大量拓展之前,最好是找一家独家广告代理商,然后通过这家代理商,进行更进一步的行情调研,对欧洲各国的广告做法、包装习惯、销售法等进行深入的研究。

加拿大和美国的消费者口味是各不相同的,甚至美国各地的消费者口味也会大相径庭。西部美国人爱喝煮的咖啡,而东部美国人却喜欢喝速溶咖啡,这种消费者口味的差异性也许在欧洲各国之间会更大,因此,该公司就产品在欧洲市场上的适销性问题上还没有确定一个完整的生产计划。但有些管理职员提出,不应忽视消费者口味的同质性,选择的广告代理商应深知产品的适应性原理。

熟食部的销售经理认为,他们应选一家美国人经营的广告公司作代理,只要该公司有兴趣在欧洲开一个服务办公室就行,因为美国广告公司熟悉本公司的程序、政策、产品和经营目的。鲜品部的销售经理则认为,美国广告公司熟悉日用品公司的情况,这一点固然不能忽视,但熟悉欧洲市场行情的广告公司则更应注意,因此,应选择那些既了解美国情况又熟悉欧洲市场的国际营销咨询服务机构作为本公司的广告代

理商；而非食品部的销售经理则持另一种观点，即应选择一家欧洲人经营的广告公司作为本公司的广告代理商，但同时要注意，该广告公司必须在欧洲各国都有分支机构，或者该广告公司是一家大型营销咨询集团的成员。因为欧洲广告公司熟悉欧洲每一个国家的详细情况。不仅要把欧洲看作一个统一的市场，还要把欧洲看作是统一市场以下的众多分散市场，它需要熟悉欧洲各国情况的广告专家，以使它在欧洲每一个国家每一座城市的每一则广告都适合当地市场的特点，只有欧洲广告公司有条件符合这一营销导向。

目前，公司为进入欧洲市场，在广告代理商的选择问题上面临着三种方案，总经理征询是否还有其他的可供选择的方案。公司也可将欧洲市场的广告业务分作两个部分，一部分业务交给欧洲人的广告公司，一部分业务交给美国的国际广告公司，然后经过一段时期的试用后，衡量究竟哪家广告公司的工作效率更高，尔后再选定该家广告公司作为欧洲广告业务的代理。

#### □ “百爱神”香水成功的奥秘

在当今我国的化妆品市场里，商品竞争已十分激烈，企业为了开拓市场，达成预定的市场目标，最重要和有创意的工作就是拟定和实施正确的广告策略，使广告活动能有计划有目的地展开，才能确保广告产生效力。

广告策略犹如一座建筑物的设计图一样，对广告活动的成败是至关重要的，卓越而正确的广告策略的产生，需要对市场环境有充分的了解，需要知识、分析能力和一个充分有创意的头脑。不然即使有非常出色的广告意念和广告表现，但不符合广告策略的需要，也是难以发挥其应有的广告效应的。

1988年来，上海家用化学品厂推出了美加净百爱神香水，投放市场一举成功，社会各界为之热烈反响，之所以能取得成功，广博众爱，根本之处就在于企业在产品推出的过程中，运用了成功的广告策略。

美加净百爱神香水是企业为参与国际化妆品市场竞争，花了两年时间研制出来的新产品。香型摹仿1985年法国著名化妆品时装公司姬

仙蒂娜隆重推出的香型独特的紫色香水“POISON”(毒药)，“POISON”是当前国际流行的名贵香水，被誉为近年来国际化妆品市场最伟大的成就。百爱神香水经科学分析、各项指标均达到或接近 POISON 香水，受到了有关专家的好评。

为了把百爱神香水成功地推入市场，企业拟定了正确的产品策略和广告策略。首先在产品包装造型尚处于设计阶段时，就进行了周密的市场调查和推广策划。对 POISON 香水成功的奥秘进行了分析研究，得出了其成功在于三个要素：香型独特，品名大胆而奇特，紫色色调具有神秘的色彩。其中取名奇特是成功的关键。找到了问题的根本所在，决定给产品取一个极有创意的名字，考虑到我国国情，“POISON”不能直译为“毒药”，经过反复挑选推敲，最后选定了谐音的“百爱神”这个既有化妆品特性又有某种特定含义的名字，为了表明其独特的香水而将英文“POISON”作为一种国际上的专用名词予以保留。

为了激发社会大众的注意与兴趣，造成一定的对产品销售有利的舆论环境，广告策划人员采用了欲擒故纵的悬念手法。在广告刚推出时只强调香型的独特和造型的新颖，而对“POISON”避开不谈，不作任何的解释，以期引起社会质疑的反应。为了配合广告的推出造成一定的声势，企业又举办了“美加净百爱神香水礼品赠送”活动。《新民晚报》、《解放日报》在专栏中也刊出文章对“毒药香水”发表看法。一时“百爱神”成了浦东两岸街头巷尾的热门话题，来信之多，范围之广，影响之大，出乎意料之外。企业随即抓住这个大好时机，实施广告策略的第二阶段，在《解放日报》、《文汇报》、《新民晚报》几家大报上刊登“美加净百爱神香水鸣谢启事”，在电视银屏上通过记者采访厂里调香师释疑的形式，将“POISON”的来由，百爱神香水的特点作了令人满意的介绍和答复。

百爱神香水广告策略运用的成功，还在于对时机把握，媒体选择和广告创意三方面。

广告推出要想发挥最大的效力，就要善于掌握“最佳时间”，即选择在消费者最能够接受广告的时候，让广告出现在人们的面前。百爱神香水选择圣诞节前推出广告，正是元旦、春节等节日到来，人们相互馈赠礼品的大好时机。企业通过承揽大世界游乐中心的“圣诞狂欢晚会”的海报、入场券等印刷广告，协办“88 百爱神圣诞皇后评选”、“百爱神杯特型化妆大赛”等大型比赛，造成了相应的声势，使商品在社会上取得

了良好的注意度与记忆度。

媒体选择,即选择恰当的广告媒体,使之能有效地达到潜在的顾客层,发挥最大的交流效果。百爱神香水广告主要集中在影响面大的三报二台,媒体的选择组合得当。此外运用最新媒体——广告模特队,配带产品的标识出现在展销现场,在闹市区“亮相”,造成了轰动性的广告攻势,从而产生了理想的“百爱神”效应。

广告创意,是广告策略中确立和表达广告主题的意念,对广告的成功具有重大的影响。百爱神香水广告的创意着重于突出产品的“权威地位”,针对高层次对象,强调百爱神独特神秘的意境与气氛、以迎合消费者追求高档名贵产品的心理。广告文案创意,一开始即强调“POISON”之独特香型,拟了“百爱神香水揉合了昔日的奢华和今日的挑战,只用一点,令你步入一个超雅非凡的世界”的文句,在点明了“POISON”之后,又改成“当神秘的紫色映入你的眼帘,这时你仿佛看到了……百爱神。”