

焦点文库

企业
竞争

广东旅游出版社

GAOREN

CHU

GAOZHAO

人类的伟大
不在于他们在作什么
而在于他们想作什么

王济光 著

● 市场竞争与企业营销

高人出高招

序

我国市场经济的发展和对外开放的扩大，使国内市场日益与国际市场连成一片，企业不论在哪里生存和发展，都面对着越来越激烈的市场竞争，包括来自国外的竞争和挑战。在国际经济一体化和国际竞争多样化的洪流中，现代企业都被卷入了一场没有硝烟的市场战争。因此，任何企业都必须搞好市场营销，才能提高竞争力，才能驰骋于这片没有硝烟的战场。

正是从这一点出发，王济光博士的这本书，对企业市场营销与竞争力的关系进行了系统深入的分析。作者从市场营销的难点、营销观念的更新到营销策略的选择，都做了透彻的剖析和多角度的论述，使读者能够获得一个全面的认识 and 不少新的感受。

在复杂多变的现代市场经济中，企业的市场营销会遇到各种各样的挑战，即使是实力很强的大公司，一次意想不到的营销决策失误，也会使自身很快陷入困境以至招来灭顶之灾。因此，企业必须高度重视和不断更新市场营销观念，综合运用和灵活调整市场营销策略。

本书的作者认为，企业在市场营销中的竞争力主要取决于两个方面：一个是企业的战略规划能力，另一个是企业的环境适应能力。是提高战略规划能力，企业必须从内部着眼、外部着手，明确企业的战略规划任务，调动企业的内部因素协调运作。要提高环境适应能力，企业必须时刻注意变化的应变力。

市场竞争的核心问题是争夺消费者，企业要提高自身的竞争力，达到占领市场或扩大市场占有率的目的，必须在营销活动中注意把握消费者的消费模式，了解影响消费者购买行为的各种因素，分析消费者的购买决策过程，并适应消费习俗的特点和消费方式的变化。

同时，企业还要重视搜集和掌握各种市场信息，分析市场竞争者的竞争行为，注意开展目标市场营销，进行本行业内的竞争性定位。这包括，在市场细分化的基础上选择适当的市场机会，确定自身的目标市场，然后进行市场定位的策略选择。企业的营销策略类型必须与其自身的市场地位相一致，并根据市场地位和企业目标的有机结合，确定自己的防御策略和攻击策略。

要通过市场营销来保持和增强竞争力，企业必须注意分析产品的市场周期及其变动态势，从企业产品的不同周期及其变动态势，从企业产品的不同周期阶段出发，制定不同的营销策略和营销组合模式。

作者还指出，在市场营销活动中，企业竞争力主要来自于企业的吸引力、扩张力，渗透力和辐射力，现代企业必须特别注意制定适当的产品策略、定价策略、分销策略和促销策略。要使企业在营销中蓄吸引力，企业必须确立产品整体概念，制定产品组合策略、产品线决策以及个别产品决策；要增强企业的扩张力，企业在制定竞争性定价策略时，应当从企业目标与企业实力的均衡点开始，并根据外部环境变化和产品生命周期不断制定价格调整策略，建立良好的竞争反应系统；更加强企业对现有市场和潜在市场的渗透力，企业应当建立自己的分销渠道，选择与企业状况相适应的分销决策，同时处理好批发、零售和实物配送等环节上的各种问题；要提高企业的产品辐射力，企业不仅需要制定完善的促销组合策略，还需要制定富有竞争力的广告策略、销售促进策略、宣传推广策略和人员推销策略。

市场营销理论和实践在中国发展的时间还不长，我国企业的市场营销水平与国际水平相比沿有较大差距，如何根据我国改革开放的推进和市场营销环境的变化，探索有效的市场营销途径、营销策略和营销技巧，从而较快提高企业的国际竞争力，是一个值得高度重视的问题，从这个角度看，作者在本书中的努力是很有意义的。

王济光博士长期从事企业市场营销的研究工作，发表过很多有关的研究成果，可以说是这方面的一个年轻专家。在这本书中，他把企业市场营销的知识性和学术性较好地结合起来，既提供了丰富的市场营销知识，又有不少学术探讨和创新，同时运用了大量实例来进行分析，增加了理论性著作的可读性。这本书能够给企业的实际工作者带来有益的指导和帮助，对有关的研究和教学人员也有一定的参考价值。

希望这本书能够受到读者的欢迎。

郭克莎
1996.8.7

《企业竞争焦点文库》

总 序

于光远

企业的竞争力，是市场经济条件下企业面临的根本问题。目前我国企业的竞争力至少在两个方面具有重要意义。第一，它关系到国有企业的生存和发展。计划经济下的国有企业，没有多少竞争的压力。随着改革开放和市场经济的发展，国有企业面临着越来越激烈的竞争，包括非国有企业的竞争和国有企业之间的竞争。总的说来，国有企业的经济效益差，亏损十分严重，主要原因是很多国有企业在市场竞争中处于劣势地位，国有企业如果不能尽快提高竞争力，就很难摆脱困境，获得生存和发展。第二，它关系到年资企业的生存和发展。对外开放的扩大，使年资企业受到国外进口产品和外商投资企业的双重冲击，特别是国外跨国公司的大量进入，普遍带着名牌商标和市场信息，在经济规模、技术水平、经营管理和产品质量等方面都具有明显优势，内资企业如果不尽快提高竞争力，将难以经受这种外来的巨大冲击，比如在饮料行业，目前在苦苦抗争的年资企业就已所剩无几。这样看来，通过出版图书的形式，系统地研究企业竞争力问题，多方面探索提高企业竞争力的途径，是有重大现实意义的。

《企业竞争焦点文库》包括《建造企业帝国——市场竞争与管理新观念》、《高人出高招——市场竞争与企业营销》、《名牌打天下——市场竞争与企业品牌》、《企业全面出击——市场竞争与多角经营》、《胸有百万兵——市场竞争与企业公关》、《百战百胜——市场竞争与企业决策》、《企业家的雄才大略——市场竞争与企业领袖》、《托起辉煌——市场竞争与企业文化》等书，主要是从不同侧面介绍国外企业如何适应市场竞争和提高竞争力，分析国外企业的成功范例和经验，并加以理论化，概括出其中带有规律性的东西。这对于引导国内企业提高竞争力，是有一定指导意义或参考作用的。但是，上述这些方面只是从企业经营管理的角度研究企业如何提高竞争力，目前我国企业竞争力低的更深刻原因是体制问题的影响，国有企业从根本上说还应该从改革中探索提高企业竞争力的途径。我认为出版社和主编还应当考虑出一些研究“企业改革与竞争力关系”的书籍，把企业改革与经营管理结合起来研究企业竞争力，才能真正有效地、全面地促进企业提高竞争力。

郭克莎受广东旅游出版社的委托，主编这套《企业竞争焦点文库》丛书。他不仅负责丛书的整个设计，邀请有关的作者撰写书稿，还要写出每本书的审读意见和每本书的序言。现在他告诉我，他、丛书编委会和出版社都十分希望我能够为丛书写个总序。郭克莎是我的学生，我欣然答应。

高人出高招

市场营销是一场战争，
敌人是竞争对手，
顾客是赢得胜利的基础。
——阿尔·拉依斯

导论 面对现实——当代营销战与企业竞争力

第一节 市场营销：一场没有硝烟的现代战争

有人说，当代报纸上最为常见的血腥残忍的语言，并不是国际版上对于地区性局部冲突的描写，而是读者众多的商业版。信哉，斯言不谬也。

在西方国家，如果你是一个忠实的商业报刊杂志的读者，那么，每当你在阅读《商业周刊》、《福布斯》或者《纽约时报》和《幸福》时，你就会发现其中到处充满了军事语言，早时的啤酒战，可乐战、汉堡包战等经典营销案例，对于现代的年轻人来说，也许是太过久远了；但充斥于报纸杂志字里行间的电脑战、汽车战等词汇却已经是连孩童都十分熟悉的字眼。

在众多的新闻媒体之中，与公众联系最为密切的可能还要属电视。在五花八门的热点评析、商界大潮等栏目中，“××公司正在向××市场挺进”、“××公司正在试图夺回在××地区丢掉的战场”，诸如此类的字眼，会使你感觉到自己正处在一个充满战争的时代。这种战争看不到战场上的硝烟，闻不到硝烟的味道。而是以产品、价格、渠道、促销等为武器的现代战争谁能最终赢得这场没有硝烟的现代战争，完全取决于市场营销的策略规划以及实施这种规划的能力。这种能力就是企业的市场竞争力。

近代著名军事学家卡尔·冯·克劳塞维茨说：“战争是商业竞争的一部分，也是人类兴趣和行动的冲突。”由此道出了战争的经济利益本质：战争就是源于经济利益分配不均的表达方式。

现代营销战略学家阿尔·拉依斯则说：“市场营销是一场战争，敌人是竞争对手，顾客是赢得胜利的基础”由此道出了市场营销的战争特性。市场营销就是企业间的现代战争，决定其胜负的因素在于营销过程所营造出来的企业竞争力分布。

市场营销学理论，原本是一门教导企业如何进行市场竞争的致用之学。但是，从市场营销学的产生之日起，它对于市场营销的定义中就没有出现过竞争的字眼，而只是把它看作是是企业如何赢得顾客的技术，似乎市场营销仅仅是探讨如何满足消费者需要的学问。

如果单纯从市场营销学的传统理论上来看，市场营销确实与企业如何发现并满足消费者的需求与欲望有关。为此，美国著名的市场营销学专家、西北大学教授菲力普·科特勒定义说：“市场营销是个人和群体通过创造及同他人和群体交换产品和价值而满足需求和欲求的一种社会的和管理的过程。”美国市场学协会的定义是：市场营销是“把商品或劳务从生产者手里运送到消费者那里的商业活动履行过程”，而市场营销学奠基人之一的E·杰罗姆·麦卡锡说得更为详细，他说：市场营销是“这样一些活动的过程，它通过预测消费者或商店顾客的需求，组织生产者和消费者之间的流通，提供满足需要的商品和劳务，以求完成一个组织的目标”。

显然，上述种种定义都属于“需求欲望论”，它们的共同点是把市场营销看作是如下这样一种过程：（1）识别消费者的需求；（2）按照一个组织生产能力将这些需求概念化；（3）使概念化的东西在公司内部具备适当的法律效力；（4）按照事先识别好的消费者需求，将随后产出的情况概念化；最后，（5）把概念化的东西送达消费者。从目前的企业市场营销过程来看，上述五个步骤往往并不能保证企业在竞争中走向成功，识别、概念化和传递对

于企业确立市场营销观念有重要作用，但却不会在营销实践中真正有助于增强企业的竞争力。

具体来说，如果按照上述步骤走向日益激烈的市场进行一番较量的话，那么，美国汽车公司很难成功地与通用汽车公司、福特汽车公司以及克莱斯勒公司进行有效的竞争，更不必说与日本的丰田、日产、本田以及其他打入美国市场的外国汽车相抗衡了。因为，如果美国汽车公司把发展一种新产品的战略建立在识别消费者需求的基础之上，那么它就会与通用汽车公司形成相同的产品线。美国汽车行业竞争所提供给我们的实际战况并非如此，美国汽车公司所采用的是一种拾遗补缺式的游击战法，它通过寻找市场空隙的补进战略开发了吉普车系列产品，并将其推向市场，结果获利不菲。如果这时仍用传统的市场营销概念来加以衡量，那么，美国汽车公司无疑是忽视了消费者的需求，但它却提供了一个反传统营销理论的实际案例。

传统的市场营销理论一直是把“消费者是国王”当作自己的核心，并教导企业以此为开展市场营销活动的企业理念和经营宗旨。尽管我们并不能说“消费者第一”的提法已经过时，但却有种种迹象表明它并不是提高企业竞争力的全部内容。美国汽车公司就其市场地位来说，它所面临的问题并不在于消费者的需要如何，而在于竞争对于会如何吃掉自己，通用、福特、克莱斯勒以及其他外国公司，都在虎视眈眈地盯着自己的市场，它必须躲避来自各个方面的竞争和挑战，并在这一过程中找到自己的立足之地。

因此，现代企业要想在市场营销中取胜，还必须提出“竞争者第一”口号。也就是说，企业必须根据自己的现有实力状况来确定自己的竞争战略，力求在竞争对手中寻找其弱点，然后发起猛烈的进攻。这在现代营销大战中有过不在少数的成功案例。比如，美国数字设备公司（DEC）就曾利用 IBM 公司在微机市场上的弱点，赢得过数百万美元的利润；而萨文公司则利用施乐公司忽视品种多样化的弱点，在廉价复印机市场大获全胜；世人皆知的“可乐战”的发难者百事可乐公司则利用

自己的甜味可乐，向当时的可乐霸主可口可乐公司发起了挑战；如此等等，无不说明竞争对手才是现代企业首先考虑的营销任务。

实际上，在现代企业的市场营销计划中，方方面面的内容都会涉及到竞争，会涉及到市场交换的每一个参加者，而不只是消费者。现代企业的营销实践所提供的众多案例，大都是那些通过发现竞争对手的弱点、通过制定详尽的营销计划、通过竞争来开拓市场、保护自己的商战过程。汽车行业的竞争激烈程度以及竞争各方所采取的营销对策也许从一个侧面证明这一点。

纵观全球汽车市场的潮起潮落，汽车行业的制造商们大可有理由相信、并完全可以确定自己的判断：亚洲市场将是他们在 21 世纪的主战场。

据美国《纽约时报》透露的最新统计数据，在 1990—95 年间，仅仅是五年的时间，亚洲市场上的汽车销售量就整个地翻了一番。其中，中国汽车销售量暴涨 236% 的增长速度，不仅在亚洲独占鳌头，而且在全球市场上也是一大骄骄者。同样是在此期间，菲律宾的汽车销售增幅为 126.3%。位居东亚第二；其后是泰国、印度、马来西亚和印尼，分居第三、四、五、六位。

种种迹象表明，在西方发达国家汽车市场长久地陷于停滞之际，东亚地区所蕴藏的商机却具有着极大的吸引力，因而也顺理成章地成为美日两大汽车生产国争夺的主战场。有专家预测，东亚地区将是 21 世纪汽车行业竞争的焦点。

1996年4月，日本本田汽车公司首先在泰国推出了专为消费者设计的新型“亚洲车”，随后，丰田等日本大型汽车公司也相继推出了多类型的适合于亚洲国家使用的车型，并纷纷赶赴亚洲各国寻求投资伙伴，有的日本公司为了更进一步适应亚洲国家家庭人口较多的特点而计划推出融轿车与面包车优点于一体的新型车。

与此同时，面对日本汽车业咄咄逼人的攻势，美国三大汽车公司和汽车零部件生产企业同样不甘人后，也纷纷加大了对东亚地区和国家投资力度，竭尽全力来争夺这一地区的市场占有率，以期收后发制人之功效，从而打破长期以来日本人在亚洲汽车市场独霸天下的局面。目前，研制低价位、加大空间设计并适应亚洲国家炎热气候的“亚洲车”越来越受到美国汽车制造公司的重视。

据说，克莱斯勒汽车公司正在考虑生产价位低于7000美元的小型车，专门行销于中国和印度市场。

福特汽车公司则买到了日本马自达公司的部分股份，其“醉翁之意”显然并不在于要分享一下日本经济复苏的“庆功酒”，而是打算借助日本同业设计小型车的经验，来加强其进军亚洲市场的产品竞争力。

通用汽车公司最近宣布投资10亿美元，在泰国设立分厂。在此之前，通用公司还在台湾和印尼设立了装配厂，预计可在1998年开始生产小型卡车，然后再进一步转向生产轿车。

在汽车制造业以外，美国的汽车零售供应商也纷纷前往亚洲建立生产据点，目前，在新加坡和泰国都有美国汽车零件配件商进驻。

看来，一场跨世纪的汽车营销大战已经势在必行。昔日，美日双方曾就彼此间的汽车进出口贸易问题有过一番苦斗，而

眼下这两家已经成为世界级顶尖高手的汽车生产大国的再度交手，谁胜谁负还很难预料。其结局既决定于营销宏观环境的变动走向以及它们对此的把握与控制能力，也取决于它们各自对于市场营销在企业竞争力方面的作用的悟性。

然而，这会是一场看不见硝烟的战争，战争参加者不只是美日两方，还会有其他多方介入：尽管现下美日汽车在亚洲国家不断叩门，迫切希望这些国家给以放行，但大部分亚洲国家却都在试图建立起自己的汽车工业，并基于这一目标而对国外汽车公司的进入采取了严格控制；另外，另一股汽车生产力量——欧洲汽车制造商尚未正式登场，又有谁能说不会出现后来者居上的情况呢？

总之，对于现代市场营销，无论你从哪一个方面来看，它都更象是一场战争，因此，只是简单地注意战争的最终目标——占有消费者，是远远不够的，还必须研究竞争对手，注意研究如何赢得这场战争的手段，注意研究与这种手段作用相关的观念、策略、环境等等。这才是市场营销与企业竞争力之间关系的真实含义。

第二节 企业竞争力：市场营销的最终目标

市场营销成为一门系统的学科而受到世人的重视，是在本世纪之初，但真正为企业界奉为走向成功的致富宝典，却是到了 60 年代和 70 年代以后的事。这时期，由于日本经济腾飞迫切需要寻找国外市场，在本国政府的支持下日本公司四面出击，一时间国际市场竞争开始变得日益激烈起来。研究现代企业如何开展市场营销也就变成了一种十分诱人而且获利甚丰的活动。市场营销策略规划更是成为企业实现从“鱼”到“龙”的飞跃，进而最终跨进超级企业领导者行列的有力工具。激烈的市场竞争格局，一招失误、满盘皆输的商界争斗，使得市场营销活动也越来越象是一场场惊心动魄的战争。

当历史的年轮推到了 80 年代，方方面面的经济社会问题逐渐暴露无遗。企业的营销观念发展了、企业的营销环境改变了、企业的策略规划能力提高了，因而企业只是把精力放到消费者身上已经很难在市场竞争中立足了。这时，世界市场已经被各大型公司所分割完毕，新企业要想在市场中生存，就必须从其他企业中夺取市场，就必须采取一轮又一轮的营销攻势。

90 年代，也许是因为世界又临近了一个世纪末的缘故，企业间的营销对抗越发强化了战争的氛围。受世界性经济不景气的影响，西方国家出现了高度的通货膨胀、利率上涨、失业率上升等宏观环境的不利变化，而这又进一步影响着人们的价值观念、生活态度、消费模式和行为特征发生巨大变动，因而营销战也就越来越难打了。如何赢得一场现代商战，如何在商战中提高企业的竞争力，以及如何在新的市场竞争中开展市场营销活动，便成了各种性质的企业，尤其是新兴的高科技企业走向成功的关键。计算机行业中康柏公司与东芝公司在便携式电脑战场上的捉对厮杀，日本索尼公司向计算机市场的渗入，以及各种相关企业对计算机市场的觊觎窥测，为我们提供了又一个活生生的电脑营销战实例。

1、康柏与东芝的较量

随着计算机技术的日新月异以及人们工作流动性的增加，便携式电脑的销售量也在逐年攀升。据《纽约时报》报道，全美便携式电脑销售量在 1996 年将增加 34% 从而达到 480 万台，2000 年时可望跃升到 930 万台，届时全球便携式电脑的销售量会高居 2300 万台左右。显然，便携式电脑市场具有极大的开发潜力。正是基于对这种广大市场前景的判断，众多计算机厂商争相跻身于这一领域。作为一场看得见战火而闻不见硝烟的现代战争前哨战，在 1996 年 6 月 18—20 日在纽约贾维茨会议中心举行的“第十四届纽约个人电脑展示会”上，康柏、夏普、富士通、IBM、日立、东芝、AST、惠普等著名的世界计算机厂商，纷纷携新款产品呼啸而来，标志着电脑营销大战的帷幕已经正式拉开。

三年前尚在世界电脑市场上占有主导地位的康柏公司，由于一系列缺乏新意的产品和对市场行情的错误分析，现在也不得不屈居便携式电脑生产的亚军之席。相反，日本的东芝公司却于此时在便携式电脑的竞争中脱颖而出，坐上了市场占有率的头把金交椅。但康柏公司却并甘居于“一人之下而万人之上”的市场排位，正在加紧制订行业营销战略，以图从各个方面采取多种营销措施来赢得这场至关生死存亡的现代战争。因而，康柏与东芝之间短兵相接的捉对厮杀就显得格外引人注目了。

康柏公司在这届展示会上展出了三款新型便携式电脑，并宣称其最低价

位上的便携式电脑比起东芝的最低价位产品来，仍要低出 400 美元来。对此，东芝公司的女发言人跃马挺枪而出，运用各种事实反驳道：在技术性极强的便携式电脑产品上作这种简单的价格比较，是毫无道理的，因为东芝公司产品的屏幕要比康柏产品来得大些。

为改变在便携式电脑开发上落后于东芝公司的现状，康柏公司于 1995 年的硕果金秋高薪聘请了原东芝公司总经理迈克尔·温克勒，后者也信誓旦旦地表白要为主人竭尽犬马之劳，保证康柏公司在 1997 年底重新获得在便携式电脑市场上的领先地位，他准备递出的杀手锏有二：一是在产品策略方面将注意开发出更多也更具市场竞争优势的产品，二是在分销渠道策略上将首次采取通过零售商出售便携式电脑的做法。

或许，我们目前尚难以判断在这场竞争中谁赢谁输，但我们却知道这场营销大战会愈演愈烈。不过，就国际商界人士的估计，东芝公司的赢面可能会大一些。表明这一判断的某些端倪，可从展示会期间两家公司的股票价格变动走势上找到。一些精明透顶、心细如丝的人士发现，纽约股票交易所在 6 月 18 日上午时的股票价格，康柏股票平均每股为 46.875 美元，下跌了 25 美分；而在东京股票交易所内，东芝股票平均每股 780 日元，上涨了 5 日元。一跌一涨之间，透露出商界人士对两家公司未来竞争力的判断，以及他们对这场战局发展的信心。

2、索尼公司进军 PC 市场

在宣布将自行开发和生产个人计算机 7 个月之后，日本索尼公司于 1996 年 6 月 16 日在美国展出了两台“索尼 PC”，大批量产品将于同年 8 月份进入市场。尽管近年来生产个人计算机的利润已经大为下降，但计算机产业的高速及其在未来社会经济生活中的重要地位，仍促使索尼公司不敢放弃这一具有巨大潜力的市场，他们的营销策略就是施其所长，注意从产品策略方面开发有自己特点的产品，这就是：把索尼公司在声像技术方面的优势运用于个人计算机之中，加强计算机的通讯和娱乐功能。索尼公司并没有象美国的苹果公司那样，去自行开发一套系统，而是采用了目前流行的标准——英特尔公司的芯片和微软公司的操作系统软件。索尼公司的这种营销策略定位，显然是与其对自身的市场定位相联系的。在目前康柏、IBM，惠普、AST 等名牌机的激烈市场竞争中，索尼的最大优势在于拥有世界领先地位的声音和图像技术。为此，索尼公司所配置的是大功率的放大器、扬声器，并用三维图像卡代替目前个人计算机中常用的 MPEG 软件解码技术，其影音效果大大高于普通品牌的计算机。

3、新的市场机会：声控计算机

按目前的技术发展趋势，也许下一代 S 级奔驰豪华汽车的客户就可以用声音来操纵车内的电话、收音机和激光唱机了，车上的声控计算机将执行驾车者的命令，从而真正实现“君子动口不动手”。据《中华工商时报》转载《经济周刊》的最近报道，西方各国正在竞相研制声控计算机，并将其投入到各个领域，以期“四面开花”获得巨大的经济收益。

美国 IBM 公司在德国的子公司也研制了一套计算机语音识别系统，不仅词汇量更大，而且价格也极其便宜，该系统可以把每秒钟内的声音分割成 100 个单位，然后逐个与原来“训练”时的记忆进行比较，从而“听懂”指令的含意，其识别率可达 95%。其缺点是只能听懂主人的声音，而且每说一词必须作一停顿。日本三菱集团所研制的声控计算机，词汇容量可达 10 万个，而

且还可用于各种语言，但缺点是价格高达 6 万马克。尽管如此，在计算机硬件价格不断下降的形势支撑下，其销售前景依然看好。

据估计，到 1997 年时，声控计算机的销售量可达 12.5 亿美元，并会以每年约 30% 的速度递增。这显然又是一个正处于成长期的潜在市场，营销之战势在难免。单是在德国，就已经有 30 个科研机构在政府的资助之下，集中全力开发声控翻译机，总投资达 1 亿马克。

上述案例所反映的是不同市场地位上的现代企业市场营销策略。康柏与东芝市场地位的互换以及后者对于前者的反击战，实际上说明了这样一条营销规律：无论企业的规模多大，也无论其技术水平多高，甚至无论企业现有的竞争优势有多么明显，在市场上仍然会有被竞争对手超出的可能，企业的竞争力从来都是一个动态的概念，任何企业都不应奢望在市场营销中确立一劳永逸的竞争力强势地位，而是必须随时随地注意研究市场、研究竞争对于、研究竞争环境的变化方向，否则，就会从优势地位上跌落下来。例如：世界最大的汽车制造商通用汽车公司，就是在本土市场上败在日本人手下的；而德州仪器公司在家用电脑方面，也远不如其在半导体方面的销售业绩。

从世界经济发展的基本趋势上看，企业所面临的营销环境会越来越不稳定，这是一切企业在开展营销活动时所必须认清的事实，因此，企业能否生存和成长，或者说，企业竞争力的大小，完全取决于企业能够从竞争者手中夺取多少市场、如何保护自己不受竞争对手的干扰、以及如何阻止竞争对手的攻击。显然，这些都需要企业真正重视营销活动，也就是说，企业不能只是关心营销的手段，而是要从观念到策略、从部门到整体，都要把营销看成是关系到企业生死存亡的命门所在；企业不能只是在处于危机状态时才注意营销，而是必须时刻处于一种高度戒备状态，随时准备打一场没有硝烟的现代营销战争。

第三节 重视市场营销：提高企业竞争力的万妙灵方

日本无疑是战后迅速成长起来的经济巨人。对于日本的成功，人们曾有过多种解释。经济学家们说日本政府在引导和补贴企业中扮演了重要角色；管理专家们则说日本的职工工资低而且训练有素；贸易专家们认为日本的贸易保护主义政策使日本公司得以在本国市场上索取高价，而外国竞争者则被拒之门外；而更多的技术专家们声称，日本的成功得益于对西方新技术的摹仿和改良；如此等等，见仁见智，不一而足。确实，在日本经济腾飞的过程中，上述因素都或多或少地起过一定作用，但它们却并不能构成造就日本奇迹的全部因素，至少我们不应忽略市场营销在其中所起的至关重要的作用。甚至日本人自己也说，持续地运用市场营销策略和行之有效的营销技巧，是他们在贸易中取得成功的主要支柱。他们甚至还把市场营销视为提高其企业竞争力的万妙灵方。

市场营销所涉及到的除了满足消费者的需要之外，最为主要的就是要不断地击溃竞争对手，在市场中赢得战争，并从中获取丰厚的利润。

尽管我们不能把市场营销直接等同于让消费者满意，也不能将市场营销简单地类比为战争，但是我们却可以在市场营销与企业竞争力之间，发现某种必然的联系。因为，无论企业的市场地位现状如何，通过市场营销活动都可以保证企业拥有在自己市场上的竞争力。

对于大公司来说，市场营销是维护其市场领导者地位的重要法宝。1951年，原本是为战争服务的雷明顿·兰德公司做出了一项具有划时代意义的发明，这就是它的海外事业部所推出的世界第一部大型商用电脑。1952年，IBM公司的领导人认为这是一个有着巨大市场潜力的营销机会，于是，投入大量的人力物力，加强对计算机的技术开发。基于当时的竞争实力，IBM公司认为自己有能力与兰德公司进行正面的抗衡，因而它所制订的战略决策是采用受过高度专业训练的服务性组织、应用软件专家的电脑租赁制度。这样，到1958年时，IBM公司的市场占有率已经占在到85%，从而在大型电脑行业中夺取了市场领导者地位。相反，一直把企业的市场营销重点放在工程与技术方面的兰德公司，却只有10%的市场占有率。自此之后，IBM公司在世界电脑业中的市场领导者地位大约持续了1/4个世纪之久。

IBM公司在电脑开发中的发家史，显示了市场营销对于企业建立市场领导者地位的重要作用。但市场营销却并非只是在建立市场领导者地位的过程中才能发挥作用，它对于企业巩固市场领导者地位也具有重要作用。

在一次性使用的剃须刀与打火机行业中，抢先占据市场领导者地位的是BIC公司，然而，吉列公司此后所进行的成功反击，却使市场竞争形势急转直下。吉列公司在促销方面投入了大量资源，并利用其完善的配销网络作为反击的锐利武器。州形之下，BIC公司只能仓促应战，完全没能掌握充分的市场状况，不得不把资源分配到促销及建立全国性的配销网络上。在促销与配销网络两方面的压力之下，BIC公司最后只好把市场领导地位交给吉列公司。

对于一些地区性公司来说，市场营销活动的开展同样可以给企业带来必要的利润回报。美国的明尼唐克公司就是一家小型的地区性肥皂制造商。如果企图通过向大企业发起攻击并取代市场领导者的地位，显然是不明智的。该公司所采取的是一种新产品观念的区隔化策略。1979年，明尼唐克公司推

出了一种带有喷嘴的塑料瓶装液体肥皂，并将其命名为“软性肥皂”，产品上市后深受广大消费者的喜爱，公司也从这一空前成功成获利甚丰。单是在1981年，利润就高达6500万美元。“软性肥皂”的成功上市，曾一度使生产块装肥皂的制造商震惊不已，一时之间竟不知如何发起抢回市场的攻势。

市场营销对于小企业来说有时比对于大公司更为重要，因为，哪怕是对于市场状况微小的片刻疏忽，都会给小企业带来灭顶之灾。小企业运用市场营销手段的核心是要把自己看作是一种游击公司，应当在营销中着眼于狭小的市场空隙，尽力在这种空隙中起到拾遗补缺的作用，从而在足够小的细分市场上成为主宰者。1978年，美国政府放宽了对航空旅游业的限制，允许更多的公司进入过去只有少数公司进行垄断经营的航空旅游市场。所以，在1979—1981年间，美国的国内航空旅游市场上出现了众多的小型公司。这些航空公司中有位于芝加哥的中途航空公司、位于纽约的纽约航空公司以及位于纽瓦克的人民运通公司。在这一时期，原有的大航空公司内部，由于受劳务成本、燃料成本、服务成本上涨的影响，因而在价格竞争方面具有极大的弱点。这些小型航空公司正是瞅准了这一机会，通过招募非工会会员职工的办法，节省公司的用工成本，并将这种节余用于降低票价，从而吸引了大批旅客。

对于一国的国民经济来说，市场营销则可以为其发现国际市场机会、迅速渗入国际市场创造强大的战略基础。

60年代，日本政府就已经意识到世界市场对日本经济的重要意义。为求生存，日本不得不进口几乎自己所需的所有原料，然后把加工产品输入到国际市场。70年代以后，日本已经开始具备了全面参与世界市场竞争的能力，其研究开发、产品计划、定价、分销和促销等策略，便开始显示出其在增强企业竞争力中的重要作用。在进入国际市场方面，日本人把国际市场上的主要领导者美国企业视为最主要的竞争对手，并针对它们作出相应的营销策略。然而，作为市场营销学的发祥地，美国的大多数企业却陶醉于以国内市场为主的传统销售概念之中，对于世界市场的开拓和竞争兴味索然，这就给日本企业提供了全面进攻的时间。从某种意义上说，美国企业对于市场营销的忽视为日本企业走向国际市场提供了机会。

美国企业往往把国际市场看作是美国国内市场的延伸，因而，在市场营销业务活动过程中，它们很少注意国际市场不同国度的消费者对于产品质量、价格、售后服务等方面的特殊需要，它们向国际场所提供的是现存的产品。这种市场营销近视症重犯了当年福特汽车公司的错误——“不管顾客需要什么颜色的汽车，而我们只提供一种颜色”。相反，日本人则抓住了这一机会，针对不同国家、不同地区消费者的需要，努力改进现有产品，运用各种不同的营销手段，对消费者的潜在需要迅速作出反应。结果，才造成了当今世界上日本公司在彩电、汽车、各类家用电器乃至许多高科技产品方面的领先优势。

现代市场营销已经越来越象是一场战争，一场争夺消费者和销售市场的战争，一场以获取市场占有率为手段、以占有消费者心理位置为最高目标的战争。因此，现代企业必需面对现实，从多个方面做好工作，赢得这场无硝烟战争的最终胜利。

现代企业在市场上的竞争力越来越决定于市场营销业务活动的质量，任何营销决策失误，都会给企业招致重大损失，甚至决定着企业的生死存亡。

增强企业的竞争力，不可不重视市场营销，也同样不可不了解市场营销在现实经济生活中的具体作用。

市场营销是企业竞争力的核心内容，
企业竞争力则是市场营销最终的和直接的表现方式；
市场营销是企业竞争力的原因，
而企业竞争力则是市场营销的结果。

第 1 章 市场营销在企业竞争力中的作用——可口可乐在向你诉说

在现代市场经济社会中，企业开展市场营销工作的成效状况，无疑已经成了决定企业走向成功或落入困境的关键因素之一，甚至在某种意义上还被众多工商企业界人士视为决定企业市场竞争力的首要环节。

最能显示市场营销工作重要性的一个典型实例，是国际上久负盛名的可口可乐公司在最近十年来的营销业绩，是其市场营销实践所提供的正反两个方面的经验和教训。

无论是营销学界的理论家，还是企业界的营销实际工作者，无不认为，近十年来，可口可乐公司曾经犯了一个典型的营销失误，这就是：它竟然不可思议地停产了一项尚有相当一部分消费需求的老牌可乐，从而招致了消费者的反对。换句营销学术语来说，可口可乐公司昏头昏脑地放弃了一块原本属于自己的目标市场，从而在与对手百事可乐的竞争中削弱了自己的竞争实力。

不过，可口可乐公司是幸运的。它很快便作出了纠正错误的决策，并且抓住了纠正营销决策失误的机会。在这一过程中，可口可乐公司先是加大了市场营销工作的力度，迅速改变了原来曾一度令公司业绩呈直线下降的错误营销决策，一面推销新牌可乐，一面恢复老牌可乐的生产。这种一个商标之下推出多个产品的营销策略，表面上看似乎使可口可乐公司的营销策略复杂化，但实际营销效果却极好，从而逐步夺回了被百事可乐公司抢去的市场。1987 和 1988 连续两年，可口可乐公司的销售量都超过了百事可乐。显然，市场营销工作的成效和营销决策的选择，在现代社会中，直接决定着企业的竞争力状况。

下面，我们将就可口可乐公司的营销状况，来具体探讨市场营销对于企业竞争力的影响作用。

第一节 走近可口可乐

可口可乐公司是目前世界上最大的软性饮料生产企业，也是世界上主要的果汁生产企业之一。它 1886 年成立于美国佐治亚州的亚特兰大，到 1996 年 5 月正好 110 周年。在其诞生之后的第 12 个年头，在近一百年间一直作为其竞争对手的百事可乐公司也问世了。此后，无论在美国本土还是在国外市场上，百事可乐公司成了可口可乐公司在市场营销中躲不开、绕不过的最大竞争对手。为了增强自己在市场上的竞争力，也为了抢占对方的市场销售份额，两个公司的上层决策者，绞尽脑汁、奇招叠出，演出了一幕幕的商战佳作。

从本世纪 80 年代以后情况来看，两个公司之间在营销方面的竞争更加激烈了。长期以来，在与百事可乐公司的竞争中，可口可乐公司具有较为明显的优势，不仅在国内而且在国际软性饮料市场上的地位都是极难动摇的。1971 年，可口可乐在美国软性饮料市场上占有 25% 的份额，但到 1988 年时，这一份额已经下降到了 21.3%。这里，引起这种变化的主要原因，就在于可口可乐公司在营销决策方面出现了重大失误。

1985 年 4 月，可口可乐公司的上层决策者，作出了关于改变曾经享誉 99 年历史的老牌子可口可乐配方、并推出新牌可乐的决定，以对抗百事可乐发动的产品比较的进攻，迎接公司的百年寿诞。但是，这一决策却成了几乎让可口可乐公司百年来第一次濒临危机的最大营销败招。从营销心理学的角度上说，老配方的改变，实际上严重地动摇了可口可乐在消费者心理上“真正可乐”的地位，故此遇到了来自众多消费者的抗议。而百事可乐公司则趁机就此大做文章，宣称：“××可乐从市场上撤走他们的产品，更改原来的老牌可乐秘方，实际上是为了更好地学习百事的味道。”“大家知道，如果某种东西是好的，那就用不着去改变它，百事可乐的成就迫使其竞争者不得不出此下策。”现在已是对方“正视现实，向百事看齐”的时候了。如此等等，不一而足。

然而，正当可口可乐的竞争对手为可口可乐的营销失误而沾沾自喜之时，可口可乐的上层决策者采取了果断的营销对策，迅速在三个月之内，即在 7 月份突然改变了它同对手竞争的战略，宣布将恢复老牌的可乐配方，并更名为“老牌可乐”，而推出的新配方可乐则命名为“营养可乐”，并以 1 亿美元的预算来推销这两种可乐，以击退百事可乐的迅猛进攻；同时，还辅以降价的促销策略来夺回失去的市场份额。由此开始，可口可乐公司借助市场营销工作的强化，而增强了其在软性饮料市场上的企业竞争力，重新占据了可乐市场领导者地位。

现在，为了认识市场营销在企业竞争力方面的重要性，我们有必要再来从头回顾一下可口可乐公司在这场“决策失误

——市场危机——走出困境”的营销战之中，究竟是如何通过强化公司的营销工作而击退竞争对手的。

促使可口可乐公司改变老牌子配方并停产老牌可乐的主要原因，是因为它在同百事可乐的竞争中，公司的市场占有率出现了持续下跌的趋势（见表 1—1 和表 1—2）。大约从 1977 年开始，在美国本土的各类食品商店中，百事可乐的销售逐渐占到上风，可口可乐已经有些挡不住“百事可乐的挑战”，因为后者从多个方面使美国公众相信百事可乐的口味要比可口可乐

表 1.1:

可口可乐和百事乐在美国软性饮料市场占有率变化状况(%)

	1970	1980	1988	增减变化±
可口可乐	31.7	34.0	40.0	+8.3
百事可乐	19.4	24.0	31.0	+11.6
其他可乐商标	48.9	42.0	29.0	-19.9
总计	100.0	100.0	100.	0.0

表 1—2:

十年前的可乐战况 (1987 年) : 市场占有率 (%)

	纽约	洛杉矶	芝加哥	旧金山	费城	底物律	波士顿	达拉斯	休斯敦	华盛顿
可口可乐	36.0	25.0	27.5	34.0	44.4	29.0	53.1	38.0	60.0	43.0
百事可乐	34.0	26.0	26.0	35.5	29.7	44.4	32.1	18.0	18.5	33.0
其他可乐	30.0	48.0	46.5	30.5	25.9	26.6	14.8	44.0	21.5	24.0

来得好。

可口可乐营销危机的系铃解铃人，是出生于古巴的可口可乐公司董事长兼总裁罗伯托·C·戈伊朱塔。由他所搭建的公司高层管理组织框架，最大特点是外籍主管人员占有相当高的比例。许多曾在六、七十年代为拓展可口可乐公司海外市场出过大力的外籍经理，在戈伊朱塔时代被提升到高层的主管职位。这种真正国际化的公司管理机构，在开发国际市场方面无疑会占有很大优势。但是，正是基于公司收入在 1984 年时有半数以上来自于国际销售的现实，直接导致了后来证明是非常可怕的错误营销观念。这时，一些公司领导成员认为：既然国外市场是可口可乐的主要目标市场，而国外消费者对于可乐的口味差异很大，那么，应当做出一种用新可口可乐产品取代老牌可口可乐，并使新可乐的开发成为一项具有全球意义的营销决策。另一方面，外籍管理人员占多数的公司管理结构，固然有可能使可口可乐公司的产品在国际营销方面的工作走在竞争对手的前列，但是，由于这些外籍管理者对美国本土的国内市场所知甚少，因而实际上并没有真正悟透美国消费者与老牌可口可乐的消费文化情结。结果，戈伊朱塔的营销决策层误解了营销中与产品关联度很大的感情因素，没有抓住可口可乐消费中怀旧心理的文化实质，而这正是可口可乐百年来长盛不衰的奥妙所在。

第二节 可口可乐如何恢复市场竞争力

市场竞争力是一个相对性指标，是企业在与其主要竞争对手直接较量中保持和扩大市场份额的综合实力。在现代，企业的市场竞争力是企业赖以生存和发展的基础，而可口可乐公司的营销失误无疑在某种程度上削弱了其竞争力。而要恢复这种竞争力，则必须从营销决策方面着手。

一、可口可乐公司与竞争对手：财务方面的比较

百事可乐公司之所以会成为可口可乐公司在市场竞争中的欢喜冤家，原因不只是产品的相似性或消费的可替代性，更重要的而是两家公司旗鼓相当的市场竞争力。这一点，我们可以从它们之间战事频繁的 1978—1988 年财务统计数字中看得清清楚楚(见表 1—3)。从年收入水平上看，两家公司在 1978 年时均超过了 30 亿美元，但到 1988 年时，百事可乐公司的年收入为 130 亿美元，而可口可乐公司只有 83 亿美元。当然，与百事可乐的收入水平相比，造成可口可乐公司发展缓慢的原因，并不只是各自在可乐产品方向的竞争力何了某种变化，另一个不容忽视的原因是百事可乐公司的食品零售销售在此期间有了迅速增长。我们从表 1—4 和表 1—5 的比较中不难看出，尽管两家公司均号称 × × 可乐公司，但两家公司的经营结构并不相同。在百事可乐公司中，年总收入的 36% 和利润的 31% 来自于苏打饮料；而在可口可乐公司中，年总收入的 82% 和利润的 95% 来自于软件饮料的产品销售。显然可口可乐公司的苏打饮料利润占总利润的比例为百事可乐公司的 3 倍。此外，造成两家公司竞争实力变化的因素中，还应考虑到从产品营销策略向企业营销策略的转变进程，而这一点往往被商界人士所忽视。多方面的证据表明，百事可乐公司的多样化经营要比可口可乐公司早一些，而后者只在 70 年代和 80 年代初才注意发展多角化经营。

不过，从国际市场上的企业竞争力来看，可口可乐公司要比百事可乐公司强大得多。1988 年时，全世界的软性饮料市

表 1—4：可口可乐公司收益与利润分布状况：1988 年（%）

部门	年收益	利润
软饮料	82	95
食品	18	5
总计	100	100

资料来源：可口可乐公司 1988 年年度报告。

表 1—5：百事可乐公司收益与利润分布状况：1988 年（%）

部门	年收益	利润
饮料	36	31
食品	27	43
餐馆	37	26

资料来源：百事可乐公司 1988 年年度报告。

场上有 47% 为可口可乐产品。而在公司内部，可口可乐公司早在 1985 年时的销售总量中，就有 63% 来自于国际市场。三年之后，到 1988 年时，公司的国外经营占了年经营净收益的 56%。经营利润的 70%。

二、谁的市场份额更大：可口可乐还是百事可乐？

近年来，苏打饮料的国际市场一直在扩大。二十年前，美国苏打饮料的零售额约在 150 亿美元上下，但 13 年之后，则迅速增加到了 350 亿美元，增幅达 133%，平均每年增长 10.23%。尽管在市场扩大的同时，可口可乐公司与百事可乐公司的市场份额都在增大，但在这场争夺市场份额的商战之

中，百事可乐公司无疑占到了上风。从表 1—6 中可以看到，在此期间，可口可乐公司的市场总份额只增长了 8.3%，而百事可乐公司则借机增长了 11.6%。表 1—2 非常具体地显示了两家公司各自在这场“可乐大战”中从不同战场上的收获。从历史进程上考察（表 1—7），在 70 年代和 80 年代初期，百事可乐的经营情况明显优于老牌子的可口可乐。从 1971 年开始到 1981 年和 1982 年，百事可乐的市场份额增加了 4.5%，而可口可乐饮料的市场份额则一直停留在 25% 左右。

表 1—6：比比谁的可乐市场份额更大？（%）

公司名称	1970	1980	1988	增减变化 ±
可口可乐	31.7	34.0	40.0	+8.3
百事可乐	19.4	24.0	31.0	+11.6
其他商标	48.9	42.0	29.0	-19.9

资料来源：引自《市场营销的成败得失》，[美]约翰·B·克拉克。

1985 年无论对于百事可乐公司还是对于可口可乐公司来说，都是一个不应忘却的年份。正是在这一年，百事可乐历史上第一次作为单一牌号的饮料，以市场份额 17.6% 对 17.3% 超过了老可口可乐，尽管后来老可口可乐又由于采取了积极的营销对策而重新夺回了第一位的市场份额，但从此可口可乐公司再也不能高枕无忧了，它必须时常检点自己的营销决策是否发生了某些方面的失误，自己的目标市场是否在被其他竞争者所蚕食。

第三节 一对欢喜冤家的竞争手法：市场营销对于企业竞争力的作用

如果从竞争手法上来考察，百事可乐公司对于可口可乐公司的挑战与后者的应，战表现在许多方面。

一、市场调查与消费者调查

70年代，百事可乐的市场份额增长速度，开始超过可口可乐，这一直令可口可乐公司上层头痛不已。百事可乐公司曾对消费者口味作过随机测试，发现美国人更喜欢百事可乐所拥有的甜味，而并不是可口可乐的那种爽味。以此为依据，作出了发动一场广告战的决策，并美其名曰“百事可乐挑战”。这场广告战的结果是，在青年人中造就起了一批百事可乐的拥趸——“百事可乐一族”。

面对来自百事可乐的挑战，可口可乐公司曾多方增加推销投入，但效果并不显著。如何迎合消费者对甜味的偏好已经成了可口可乐公司的下一个目标。为此，可口可乐公司组织了大量的市场调查和消费者调查。

首先是对消费者的口味进行测试。尽管口味测试是各类软性饮料牌号开拓市场时常用的俗套手法，但可口可乐公司并未因此而放弃对消费者的调查。特种可乐就是在这种调查的基础上产生的。在特种可乐的研制过程中，可口可乐公司的高层管理部门采用了一种具有高甜味的配方，于是决定对此进行口味测试。这次市场营销调研工作，被认为是可口可乐公司历史上规模最为宏大的营销调研，历时三年，调查范围涉及20万名顾客。结果显示：55%的顾客倾向于新牌可乐，而偏爱老牌可口可乐的顾客只占45%。这一测试数据给可口可乐公司的管理层增加了推出新产品的信心。

不过，在具体实施新产品策略时，决策者却并未采纳用不同名称上市新可口可乐的建议，而是于1985年推出了甜味较高的以新可口可乐命名的可乐饮料面市，同时停产了老牌可口可乐。后来的景象使公司管理音发现，在可口可乐的营销测试中实际上存在着一个大漏洞，这就是：消费者并不知道他们选择了新可口可乐就意味着向具有文化意义的老牌可乐告别。

上面所说的营销漏洞，实质上削弱了可口可乐公司的市场竞争力。因为，在可口可乐公司的身旁尚有百事可乐公司在虎视眈眈地盯着可口可乐公司的市场，后者的第一次失误都会成为后者组织起猛烈进攻的机会。在可口可乐公司停产老牌可口之后的三个月内，引发了为公司总部所始料不及的消费者抵制活动。先是铃声不断的抗议电话，后是雪片般的抗议信，甚至还伴有某些团体组织的恫吓。这对于百事可乐公司来说，无异于一个实施进攻、抢占市场的天赐良机，百事公司总经理罗杰·思里克不失时机地展开了宣传攻势，宣称可口可乐公司取消老牌可口可乐的决定是百事可乐产品和公司的双重胜利。下面我们来读一下当年曾在各大报纸上大肆张扬的百事可乐公司总经理署名的致消费者公开信：

我很高兴向各位致以真心诚意的祝贺。经过在可乐领域年87年来的面对面的较量，对方认为我们不堪一击，而可口可乐公司现在把它的产品从市场上收回，把新牌子的可乐重新配方使它更像百事可乐……毫无疑问是长期来百事可乐在市场上的成功迫使他们采取这一举动。……我们大多数人在好几年前就明白的事情，他们可能终于明白过来了：百事可乐的口味比可口可乐好。

是的，面临窘境的人们往往会铤而走险，……我们得对他们留点神。不过我要说，就现在而言，胜利是甜蜜的，我们有理由庆祝一番。我们准备星期五放假。祝大家玩得痛

快！

罗杰·恩里克

百事可乐公司总裁兼总经理

营销决策失误所带来的压力，并不只是来自于消费者和竞争对手，还包括批发商及零售商的责难。显然，可口可乐公司对牌号声誉所作的调查并不那么周全，其实质是公司营销人员对可口可乐的消费者缺乏了解，忽视了可口可乐本身已不只是一种产品，还成了一种文化或传统，以及它成为消费传统后在人们心目中的情感执着性。在推出新可乐之前的测试数据这时也开始发生了另一种变化，舆论在其中起了推波助澜的作用。停产老牌可乐后的两个月之内，新牌可乐的拥护者降到了 49%，而老牌可乐的忠诚者则升至 51%。又过了一个月，可口可乐公司对 900 人进行了每周一次的调查，结果表明，喜欢新可乐的人数只占 30%，而有 70% 的人喜欢老牌子的可口可乐。基于这种消费者爱好的怀旧情结和目标市场状况，可口可乐公司在停产老牌可乐四个月之后，又重新恢复了其原有的配方，公司总经理基奥在经历这次变故之后，曾经深有感触地说了下面一段颇为令人深思的话：

人们对可口可乐原配方的热情使我们大吃一惊。花那么多时间、金钱和技术来调查消费者对新可口可乐的看法，我们居然会测不出有那么多人对老可口可乐有着那么深的感情。

第四节 市场营销组合中的企业竞争力：可口可乐从失误中奋起

可口可乐公司与百事可乐公司之间的营销大战，可以说是本世纪内最具典型意义的现代企业竞争力的直接较量。通过这场较量，并没有出现人们所担心的你死我活或两败俱伤的结局，反而以此为契机促进了两家公司共同改进产品质量和特色，使可乐产品出现了更多的品种，适应了不同层次消费者的需求。如果从衡量企业竞争力的角度来考察，可口可乐公司与百事可乐公司之间的市场营销战，散布在各个方面，但主战场却集中在产品、促销、分销等几个层次。

一、可乐的产品策略

可口可乐的产品线在 1982 年时开始扩大，起因是引入了特种可口可乐，从销量上说，这项产品的开发无异是非常成功

的，到 1983 时，其销量已居美国市场所有销售品牌的第五位，占有 3.2% 的市场份额。1984 年，更是跃升为第三位，

占有市场份额 6.9%。在 1983 年度的产品线扩大时，可口可乐公司开发了 3 种不含咖啡因的产品，即不含咖啡因的可口可乐、塔布饮料和特种可口可乐。这种不含咖啡因的产品主要是在七喜饮料的推动下开发的。当初，七喜公司决定把七喜产品作为不含咖啡因的饮料加以促销，以投合广大消费者对健康的关注。而可口可乐、百事可乐和其他一些公司正是为了不使自己目标市场上的顾客转向竞争者的产品，才投入力量开发不含咖啡因的产品的。

尽管不含咖啡因的软性饮料起到了扩大总体市场的作用，但这种作用比起新配方的特种软饮料来还是要差上许多。可口可乐公司出现营销头误之时，也正是可口可乐公司产品线增长最快的时代。1985 年，当时增加了新可口可乐，樱桃味型可口可乐，但同时也取消了老牌子的可口可乐。公司的本意是在日益激烈的市场竞争中重新建立其名牌可乐商标的地位，吸引那些更加喜欢甜味型可乐的消费者。虽然新产品被冠名为“新可口可乐”，但这个新字在几个月之后便从商标上消失了。而樱桃味型可乐在其刚刚推出之时就遇到了来自新老可乐的抵抗，所以也没能在市场上获得充分的消费者认可。

在产品策略方面，可口可乐公司曾根据其产品的含糖和咖啡因情况进行了新的品牌定位（见图 1—1）。在这一过程中，重新投放市场的老牌可口可乐，实际上还面临着一个选择适当品名的问题，公司的营销部门在通过调研活动和测试之后，使用了“老牌可口可乐”的名称，并沿用原来斯宾塞体的商标，在名称下面另行加上了“原配方”的字样，借以吸引那些相信传统的消费者。

尽管在经历了营销决策失误之后的一年时间内，老牌可口可乐又重新得以恢复，但却再也没能达到停产前的 1984 年时的市场占有率。然而，从行业发展的角度来说，可口可乐的营销失误，无论是对消费者，还是对可口可乐公司自身，都实在是一个再好不过的大好事，因为，消费者现在又有了更多口味

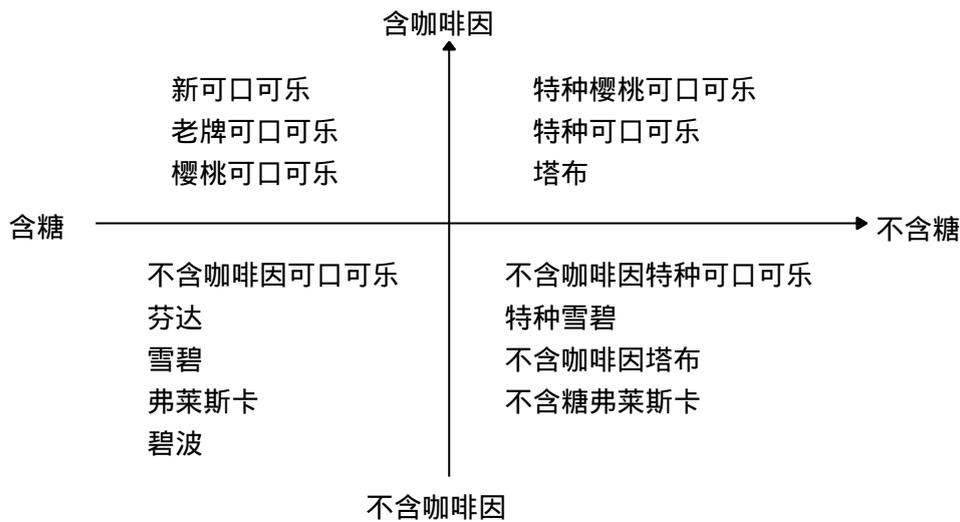


图 1—1：可口可乐公司软性饮料产品的品牌定位图

的饮料。在可口可乐公司大家族内部，也由于增加了甜味型的产品线，从而在与传统竞争对手百事可乐公司相抗衡的同时，也可以使用老牌子可口可乐占有传统的目标市场。在另一个战场上，增添了樱桃味型的可口可乐和特种樱桃可乐产品后，可口可乐公司的产品线进一步扩大，从而总体上的市场份额有了一定幅度的增加。

运用市场营销理论来分析，在产品策略方面，可口可乐公司所运用的，实际上是一种品牌强化策略，通过对有影响的老商标的扩展来求得公司业务的发展。作为竞争对手，百事可乐公司的做法则成了另一种营销策略对照系：百事公司在此期间主要致力于创立软性饮料的新品种，并赋予其以全新的品牌，比如斯莱和杰克牌等。另外，百事可乐还在 1986 年购入了七喜国际公司，从而增大了其国际市场上的竞争力。然而，不管两家公司在产品的国际市场拓展策略方面有各自不同的营销手法，但最终目的仍然是增大企业竞争力。

二、促销在恢复可口可乐竞争力方面的作用

在当个世界上，国际上公认全球最为驰名和最有价值的品牌是可口可乐商标。在可口可乐公司诞生之日，其管理者就已经注意到了产品促销在保证企业竞争力方面的重大作用，而其中最具典型意义的则是广告促销。长期以来，可口可乐公司的产品促销原则非常之独特：

可口可乐广告的任务，是要使这个产品成为人们生活习惯的固有部分——为人们生活愉快作出贡献。……要使可口可乐与众不同——它可以卖给社会的所有阶层，成为生活的乐趣，具有特色，被普遍接受，又使所有人都消费得起。

以往，可口可乐公司进行广告活动的主要动力，主要是使产品形象跟上时代，但在 80 年代出现了营销失误之后，公司便面临着一种两难困境，即在对两种可乐做广告时应当如何使用促销手段。“的确可乐”口号在 1995 年 9 月份便已开始中止使用，代之以具有不同宣传主题的另外两条口号：“一定合你的口味”（新可乐）和“美国的真正选择”（老可乐）。新的口号无疑

在某种意义上推进了“强化品牌策略”，这时、广告已经不只是推销一种产品，即使各种分类广告，其所宣传的也是公司的整个含糖可乐饮料产品线。在这种意义上，1985年公司营销失误之后的可口可乐广告，出现了历史性转折点，原来的商业广告或产品广告转而过渡为企业形象广告，或者更为恰当地说，是以公共关系广告取代了商业广告。

到1986年1月，旨在挽救可口可乐品牌声望，重塑公司形象的广告战，以老牌可口可乐重新站稳脚跟而宣告结束。紧接着的便是另一场的双重广告战。之所以称其为“双重广告战”，主要原因是可口可乐公司面对着两个战场同时作战，一是要为老牌可乐推出口号“红的、白的和你的”，二是要帮助新可口可乐“追赶时尚”。在老牌可乐的广告中，可口可乐不仅成了美国的一大景观，而且还利用爱国者的头像唤起了原本缺乏凝聚力的美国人爱国热情。就这一点而言，此种促销手法有些类似于百事可乐所全力造就“百事一族”的做法。1987年，可口可乐公司的广告宣传主题有了新的变化，主要是标榜：“当可口可乐成了你生活的一部分时，便会有一种挡不住的感觉。”这一主题在1988年和1989年时更是缩减为“挡不住的感觉”，并加以地毯式的轰炸性刺激。

在广告之外的产品促销活动中，可口可乐公司所迈出的步子要比百事大得多。这就是把可口可乐的商标印制在服装衣物等用品上，以及通过鼓励一种在早餐时饮用含咖啡因软性饮料的时尚引导，来推动早间饮用冷冻甜味型饮料的潮流。这实际上是一种颇有深度的主动创造市场的促销策略，有时需要运用广告来加以完成。表1—8显示了可口可乐与百事可乐投在产品销售方面的广告费用状况。

表1—8：两家公司在广告宣传方面的费用情况

公司名称	1985(万美元)	1986(万美元)	(1987万美元)	变化幅度(%)
可口可乐公司	15825.89	15182.67	20000	+31.7
百事可乐公司	16172.35	13007.44	15000	-15.3

资料来源：《市场营销的成败得失》，[美]约翰·B·屯拉克。

从上表中的广告费支出情况来看，对于百事可乐公司是一个抢占市场最佳时机的1985年，其广告费支出高于可口可乐公司，而在随后两年中，由于看到老牌可口可乐重新占有了原来的市场地位，因而广告投入有所减少；而可口可乐公司自此再也不敢麻痹大意，广告费用的开支增长很快，两年间增长了31.7%，到1994年时，可口可乐公司的广告费用已高达4亿美元，7年间竟翻了一番。

三、分销决策的魅力

建立强大的分销系统是现代企业增强自身竞争力的一个重要法宝。可口可乐公司之所以拥有如此之大的竞争实力，根源之一就是在于它同样设置有分布很广的分销系统。从生产过程上看，可口可乐的生产线路是：由公司生产糖浆和浓汁，然后销售给全美国500家装瓶厂，它们负责包装、批发和向指定地区的分销。为提高分销效率，1986年9月建立了可口可乐企业集团

(CCE)——世界上最大的软性饮料装瓶公司。由它所生产和销售的可口可乐公司产品，约占全美瓶装和罐装可口可乐总量的 38%。在该企业集团形成之前，可口可乐公司所拥有的装瓶厂装瓶量只能占到总量的 11—12%。可口可乐企业集团的成立过程，实际上是先由可口可乐公司把本来属于比阿特丽斯公司和勒普顿家族的装瓶大厂买下，然后同可口可乐公司原属的装瓶经营厂合并起来，在规模上，可口可乐企业集团要比一般独立的装瓶厂大上 5 倍，通过 250 个生产和销售单位在 31 个州从事经营性业务。

更有效地同可口可乐公司相抗衡，百事可乐公司也在不久买下了自己的装瓶厂，但区别于可口可乐公司的是，百事可乐包装集团公司(PBG)的所有者为百事公司所独有，而可口可乐公司只拥有企业集团 48% 的股份。或者更为确切些说，从事包装业务的集团，在百事可乐为集团公司，而在可口可乐则为公司集团。正是这种区别的存在，可口可乐公司并不能完全操纵集团的经济活动，其责任与义务是向装瓶厂提供管理、生产、营销促销以及其他与装瓶经营效益有关方面的援助。从经营制度上的划分，可口可乐公司的分销策略，实际上是一种特许经营体制。在这种体制下，可口可乐公司的竞争实力必然会呈现出在不同的地域市场范围内有不同的特点。这一点我们已从表 1—3 中看出。老牌可口可乐的传统市场区域是美国的南部和西南部；而新可口可乐的主要销路则是北方各州及西海岸的加州地区，且目标市场局限在青年之中。

可口可乐产品的销售状况，在多数情况下，与公司所采用的分销策略有重大关系。从历史上看，可口可乐在所有零售渠道中均占有过最大的市场份额。在 1920—1950 年间，可口可乐公司的分销策略，主要是向冷饮柜市场渗透。作出这种决策的基点是当时冷饮柜市场遍及各类杂货店、食品店、百货公司和点心铺。在美国市场上，60 年代和 70 年代是快餐业连锁商店发展的高潮时期，这极大地改变了当时冷饮柜市场的竞争格局。在大多数快餐店中，由于冷饮机的容量有限，所以只能出售五六种牌子的苏打饮料。这时期，在冷饮柜渠道的销量之中，约有 80% 左右属可乐饮料。而可口可乐公司则由于与麦当劳公司签有大宗业务合同，故能维持其原有的市场份额。

多年来，可口可乐一直在冷饮市场中占有最大的市场份额，其 70 年代时的市场占有率约在 60% 上下。在进入 80 年代之后，百事可乐公司成了可口可乐公司的最大竞争对手，前者大约只用了 8 年的时间就使其市场份额翻了一番，基本控制了约 30% 的市场。在可口可乐公司出现营销失误后的调整期，老牌可口可乐的重新归位，使得整个冷饮市场上的产品组合更加复杂化了，大多数顾客都要面临在新老可乐之间作出选择的问题。可口可乐的最大传统主顾麦当劳公司，就只经营老牌可乐，因为同时供应两种牌子的可口可乐太过麻烦：大多数冷饮经营商也特此说法。

不过，从一些营销学专家的评价来看，可口可乐公司在分销渠道选择上的主要失误，在于它忽视了食品商店，尤其是超级市场在其中的作用。一些细心的人已经注意到，从 1977 年起，百事可乐在美国食品商店中的销售量开始盖过了可口可乐（见表 1—9）。虽然可口可乐公司并不认输，曾做出种种努力试图东山再起，恢复其原有第一的位置，但由于营销失误后的延续效应而并不见起色，起码在整个 80 年代没有成功。

表 1—9：可口可乐与百事可乐在美国食品商店市场中份额变化（%）

年份	百事可乐	可口可乐	领先者	领先幅度
1975	21.5	22.0	可口可乐	0.5
1976	21.7	22.0	可口可乐	0.3
1977	22.0	21.5	百事可乐	0.5
1978	22.5	21.7	百事可乐	0.8
1979	22.7	21.0	百事可乐	1.7
1980	22.3	21.7	百事可乐	0.6

资料来源：《市场营销的成败得失》[美]约翰·B·克拉克。

四、尺有所短：价格促销在可乐战中的地位

在可口可乐与百事可乐之间的营销战事中，与其他方面的营销手段比起来，价格促销似乎并没有起多大的作用。从理论上说，价格也确实只能在专门的促销活动中起到一定的作用，但它在许多时候仅具有一种短期效应。这使得它对于类似可乐战这样的长期竞争来说，显得有些苍白无力了。

当我们了解了当今世界最为知名的可口可乐公司与百事可乐公司之间抢占市场份额的营销战进程之后，便很难依然认为，市场营销对于企业竞争力是一种可有可无的东西。从可口可乐公司领导层的营销决策失误和百事公司借机一度压过可口可乐的案例中，从可口可乐公司对产品结构进行调整和重新定位中，以及从两家可乐公司对市场营销组合加以确定和选择的经验中，我们应该能够得到一些对于提高中国企业市场竞争力具有重要意义的启迪：

对市场营销的重视程度和市场营销工作的成效，是衡量现代企业竞争力的一个重要标志，任何营销决策方面的失误都会给企业带来重大损失，也都必然要削弱企业的竞争力，从而也就必然要使企业丧失其立基其上的市场份额。可见，市场营销与企业竞争力之间的关系是：市场营销是企业竞争力的核心内容，企业竞争力则是市场营销最终的和直接的表现方式；如果用因果关系来表示，那么，市场营销是企业竞争力的原因，而企业竞争力则是市场营销的结果。因此，在市场经济条件下增强企业的竞争力，必须从多个方面做好市场营销工作。

市场营销观念固然是企业竞争力的基石，
但是，只有在这种观念具体化为实际行动，
转化为具体的企业营销计划并加以卓有成效的执行之后，
才会体现为现实的企业竞争力。

第2章 市场营销观念——企业竞争力的基石

“市场营销”一词，如今已变得非常时髦，有时甚至成了判断一个人是否具有现代观念的标尺，显然，这是把市场营销世俗化了。如果我们进行更深层的探讨，准确地把握市场营销概念的内涵与外延，恐怕就不是能够靠追赶时髦的心态所能完成的了。实际上，市场营销作为中国改革开放以后从西方国家引进的全新学科，是一门有关企业如何更好地实现行为目标的致用之学。对于企业来说，市场营销学的意义，或者说，开展市场营销活动的意义，在于它可以在市场经济运行领域不断扩大的条件下通过识别、分析、选择和利用市场机会而增强企业的市场竞争力，并在这一过程中把企业的经济利益转化为现实。

第一节 市场营销观念的重要性

何谓市场营销？市场营销能够为现代企业带来哪些方面的好处？以及，企业应当怎样或从哪些方面着手才能做好市场营销工作？如此等等，这是任何面对激烈市场竞争力的企业所必然时常要提出的问题。当今著名的美国管理学家彼得·德鲁克(Peter Drucker)对于市场营销与现代企业之间的关系，有着极为独到而精辟的看法。他说：“市场营销是企业的基础，不能把它看作是单独的职能，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。”也就是说，市场营销已经成为现代企业进行经济活动的起点，不重视市场营销，企业便无法在市场竞争中立足。

从一些国际知名度极高的现代大公司经营业绩上看，相当一批大公司的经营状况出现过不景气，比如克莱斯勒公司(Chrysler)、国际收割机公司(International Harvester)、西尔斯-罗巴克公司(Sears, Roebuck and Company)、迪劳伦汽车公司(Delorean Motor Company)等。究其原因，除了外部环境变化的正常情况之外，如消费者偏好的改变、原材料成本的提高、国际竞争的压力等等，最为重要的是它们在市场营销方面存在着诸多不足或失误。在这方面，甚至连拥有当今世界价值最高商标的可口可乐公司也概莫能外。

尽管如此，国际上仍然有许多大公司的生产经营状况与营销业绩在同行中极为出色，占有着第一位的市场销售量和公司收益。为破译此类企业取得成功的秘诀，80年代初期，美国学者托马斯·彼得斯(Thomas J. Peters)和小罗伯特·沃特曼(Robert H. Waterman, Jr)先后走访了43家业绩显著的美国公司，比如麦当劳公司(McDonald's)、百事可乐公司(Pepsi Co)、3M公司、宝洁公司(P&G)等，于1982年写出了畅销一时的《成功之路》(In Search of Excellence)一书，从一般管理学的角度出发，总结了作为美国企业界精华的出色企业的共同成功经验。两位不辞劳苦的作者在进行了大量的调查工作之后，发现这些公司大都有剩接谥约早囊徽筋基本经营原则，比如：强烈的顾客感(“紧靠顾客”)、强烈的市场感(“各有专责，各司其职”)、推动员工为顾客生产高质量产品，等等。而在这些重大发现之中有一半以上，实际上正是企业的市场营销工作人员日常所说的“市场营销观念”。

显然，在现代社会中，是否真正具备市场营销观念已经成为决定企业能否成功的基本素质和判别企业竞争力的主要标志。两年之后，托马斯·彼得斯又与南希·奥斯汀(Nancy K. Austin)合作，撰写了《成功之路》一书的续篇《志在成功》(A Passion for Excellence)，进一步提供了许多关于现代企业应当如何巧妙而奇特地不断满足顾客各种需求的案例。其中一个最为令人印象深刻的案例是有关IBM公司如何收集顾客对销售和服务的评价。1986年，当时在IBM公司营销副总经理的位子上已有15个年头的罗杰斯(Rogers)，在工作之余写了一本名为《IBM之路》的小册子，他在其中曾谈到IBM公司为保证顾客至上这一信条采取了许多措施，而他本人也极为忠诚于市场营销观念。对于市场营销观念如何在公司活动中得以贯彻，罗杰斯有其自己的思想。他说：

在IBM公司，每一个员工都在推销。……当你走进纽约IBM公司大厦或世界各地的

办事处时，你都会有这种印象。每个员工都受过训练，经常想到“顾客第一”——对来自总经理、高层领导人的每个人、财政部门的人、招待员、从事生产的人们，都是这样。

有人问我“IBM公司卖什么产品？”我回答说：“IBM公司不卖产品，而是卖解决问题的方法。”一个IBM公司市场营销的成功，取决于他所拥有的了解潜在经营前景的能力，取决于他对于问题的识别和分析能力，以及他用来满足顾客需要的方法。

显然，无论是托马斯·彼德斯还是罗杰斯，尽管并没有直接说市场营销是使企业成功的唯一因素，但却至少道明了市场营销在现代社会中是增强企业竞争力的一个关键性因素。

不过，这里所说的营销显然不是指旧观念中的推销，不是指如何实现产品的销售，而是指满足顾客需要的市场营销新观念。计算机行业无疑是国际上一个竞争十分激烈的行业，但许多计算机公司的营销现状却表明，如果只是简单地生产当前技术水平的计算机，那么公司就离被市场所湮没差不多了。任何成功的高技术公司都是那种已经转变为市场营销公司，是视服务与满足顾客需要比产品本身更重要的公司。在这方面，一个典型的实例来自于苹果计算机公司(Apple Computer)。其创始人史蒂夫·雅布斯(Steve Jobs)为了实现把公司从产品推动型转变为市场推动型的目标，打算请当时尚在担任百事可乐公司总经理一职的约翰·斯卡利(John Sculley)出任苹果计算机公司的总经理，全面负责公司的转型任务，他所出的价码是100万美元。可见，在现代社会中，市场营销人才的价格比起国家总统来得还要高。

在现实生活中，认为市场营销是企业的生命的观念，已经不用再象几十年前那样向企业家们进行灌输了，在任何一个市场经济国家，市场营销都已经深入人心。

美国的一项课题研究表明：在250家大型公司的高层管理人员中，大都认定自己的第一位任务是“发展、改进和执行竞争性的市场营销策略”，其次才是“控制成本”和“改善人力资源”。而鲁塞尔·雷纳尔兹联合公司(Russell Reynolds Associates)的人才招收公司的一份研究报告，更是对市场营销在企业中的重要性提出了颇有说服力的证据。该报告的结论是：美国对于有市场营销经历的高级管理人员需求增加了52%。

重视市场营销对于企业竞争力的意义，似乎并不只是源于某一国度内部的经济水平，近年来还增加了另一个不容忽视的因素，这就是：当今的市场不再是封闭的孤岛，而是全球一体化的国际市场，企业面临的市场竞争并不只限于国内市场，还要受到来自其他国家大公司的冲击。因此，只有依靠强有力的市场营销，才会增强企业开拓新的经济活动的实力和动力，才会提高全球消费者的生活水平。

第二节 市场营销观念的建立

从历史发展的逻辑链条上看，市场营销观念的流变是产品观念、生产观念和推销观念之后企业经营哲理演变的必然结果，其最终的成型时期在本世纪的 50 年代。市场营销观念的特点在于，它认为：达到组织的某种行为目标的关节点是要判断好目标市场的性质与状况，并在此基础上以比竞争者更有效的方式去满足消费者的要求。对于市场营销观念的理解，曾经有过各种各样的形象表述。服务公司会说，市场营销就是发现需要并加以满足；生产厂家则会说，市场营销就是生产出能够销售出去的东西，而不是去推销已经生产出来的东西；中间商可能会持另一种看法，说市场营销就是去爱自己的顾客而非爱自己的产品；饭店老板把市场营销理解为“让消费者按自己的方式去吃”；而航空公司的营销人员则说市场营销就是“旅客即老板”；甚至百货公司会按照市场营销观念强调，尽其所能地让顾客对商品品质、售货服务感到满意。

按照现代市场营销学的理论，市场营销观念主要架构在四个支柱之上，即市场中心、顾客寻向、协调的市场营销活动与赢利性。或者说，在本质上，市场营销是以市场为中心，以顾客为寻向，通过协调各种市场营销的工作来使顾客满意，从而实现企业的目标。

一、市场中心

市场经济是一种分工经济，任何企业都不可能出现在所有的市场上，也不可能满足消费者的所有需要，甚至不可能在一个市场范围很大的领域内做出色的工作。如果非要用实例来说明这一点，那么，我们可以举出国际上公认最为成功的 IBM 公司，尽管它拥有强大的经营实力，但连它自己也承认很难做到不无遗漏地解决每一个计算机用户的需要。也就是说，只有当企业确定了自己的市场范围时，它才具备了取得最好营销业绩的基础。因为，只有在这时，企业才有可能对目标市场作出周详的营销计划，才能通过对这种营销计划的全面实施而转化为最佳的经营成效。

比尔·盖茨之所以能够成为当今美国首富，之所以能够白手起家建起美国最大的个人电脑软件公司——美国微型软件公司（Microsoft），靠的是在市场营销中对市场机遇的及时把握。

1974 年，19 岁的盖茨甚至连大学尚未读完，就出道创办了“微软”公司，其目标是要在高技术领域占有一席之地。为此，盖茨不但对涉及本行业的高精尖技术进行了详尽的调查研究，而且还仔细钻研了现代市场营销策略。这使得他对潜在市场异常敏感，预见能力极强。微软初创之时，计算机行业的通病是重硬轻软，认为软件只是硬件的附属，难成大气候。但盖茨却持相反看法，认为这是一个大市场，以此为中心完全可以衍生出一块新天地。几年之后，微软公司在计算机行业如横空出世，待其他公司如大梦初醒之时，软件市场已几为微软所垄断了。

1984 年，盖茨在进行了细密的市场分析之后，断言计算机操作系统很快就会更新换代，而新一代的操作系统注定将是本公司的“窗口”软件。以当时的景况来看，这种旨在为个人电脑增加图形处理功能的“窗口”软件仅具雏形，因而首次面市时几乎无人问津。这时，其他公司大都把注意力集中到了 IBM 公司研制中的 OS/2 软件上了。但是，当 1986 年 OS/2 正式面市之后，由于软件运行占用了太多的电脑内存，并无多少用户购买，相反，微软的“窗

口”软件却由于在此期间做了4次重大改进而使产品具有了卓越的性能，从而占领了软件市场，至今尚在为微软公司带来可观的收益。

可见，任何企业部必须在自己的经营过程中确立适合自身宗旨和业务的企业目标，这是市场中心支柱的核心内容。

二、顾客导向

在美国，曾经有一家大化学公司发明了一种可以凝聚成类似大理石的配方。在为这种配方寻找用途时，公司的市场营销部门打算用来生产浴盆，并先行生产了多种浴盆模型。在展销期间，公司营销人员曾试图说服浴盆生产商使用这种新材料来生产浴盆，但并没有成功。尽管有生产商认为这种雅洁的浴盆很有特色、但对于签订合同却不敢兴趣。个中原由颇为发人深思：第一，新浴盆的销价要高达2000美元，而在同样的价格水平上消费者完全可以买到真大理石浴盆。第二，新浴盆极重，浴室地板必须重新加固，第三，普通浴盆的价格一般在500美元上下，因而很少会有人愿意花上4倍的价钱去买性能差不多的商品。

这一案例表明，我们不能不说这家化学公司成功地开发出了一个市场重心，但却并没有了解顾客需要。所以并不能给公司带来真实的利润。借市场营销之力来扩大企业的竞争力，必须在市场营销观念中融有顾客导向思想。

按照顾客导向思想，任何企业都应当从顾客的观点出发而不是从企业自己的观点出发去考虑顾客需要。因此，企业必须经常注意研究顾客，研究顾客对于产品性能要求方面的变化。对顾客满意程度的研究之所以会在市场营销中占有重要地位，主要原因就在于企业产品的销路，在一定时期内基本上要来自于两种顾客群：新顾客和老客户。一般说来，吸引新顾客要比保持老客户付出更多的费用，或者说，保持老客户要比吸引新顾客更加重要。在任何时候，保持老客户的方法都只能是使其获得最大程度的满意。老客户的市场营销效应有四个方面：1. 重复购买；2. 充当企业产品的免费广告媒体；3. 不去购买企业竞争对手的产品，从而在另一种意义上减少企业竞争对手的竞争力；4. 为企业的新产品开发提供顾客来源。所以，让顾客满意比广告更有效、更经济。

以顾客导向为市场营销的核心，要求企业必须跟踪了解顾客的满意水平，并在此基础上确立改进的目标。显然，设立一种顾客满意指数指标是非常有意义的。通用汽车公司就建有这种指标体系。1984年，通用公司“雪佛莱”汽车分厂的经销商服务满意指数为79%，货主重购忠诚度为38%，从这个角度上理解，如果“雪佛莱”汽车分厂能够设法增加顾客的满意指数和重购忠诚指数，那么，即使在不景气年份，它也不会过分担心销路问题。判别企业在市场上具有多大竞争力的一个主要标志，就是考察其顾客的满意指数高低和变化走势。顾客满意是预测企业未来利润水平的最好指示器。为说明这一点，下面我们再来看一个因重视顾客满意而大获其利的营销案例。

L.L.比恩公司(L.L.Bean)是美国缅因州自由港经营最为成功的邮购商店之一，它的主要经营项目是提供服装加工设备。比恩公司的成功，在很大程度上要归功于它对公司内部状况和外部环境所进行的慎密研究，以及在此基础上所制订的详尽的营销计划。在其营销计划报告中，贯穿始终和营销活动全过程的核心是“向顾客提供100%的保证：我们所有的产品保证在各方面给予100%的满意。如果从比恩公司买到的商品不好，可以随时退货、退款。”而为了激励员工更好地为顾客服务，比恩公司确立了如下的口号，并

以标语的形式张贴在办公室醒目的地方：“什么是顾客？1.顾客永远是这个办公室最重要的人，……在人员推销或在邮购中是最重要的人；2.顾客不是依靠我们，而是我们需要顾客；3.顾客不是我们工作的障碍，而是我们工作的目的，不是我们在向顾客施恩，而是顾客通过给我们服务的机会而给予我们恩惠；4.顾客不是我们要与之斗智的对手，顾客永远正确；5.顾客是把需求带给我们的人，我们的工作就是善待顾客，以便从中各得其利；……”

三、内外协调

有一家航空公司的营销副总经理，在经过大量的市场调研后发现，增加公司航运份额的最佳方法是通过提供较好的食物、清洁的座舱和严格训练的乘务员服务而使乘客满意。但是，这位副总却并没有权力作出适当的安排：餐饮部门选购食物要保持低费用，维修部门使用清洁服务要维持的清洁费用，人事部门招聘乘务员也同样有自己的一套准则。或者说，这家航空公司的各个部门所采取的是一种成本观点或生产观点，这必然会影响到创造使乘客满意的高水平服务。显然，这家航空公司的市场竞争力不会太高。

上面的案例说明了另一个道理，即使企业确立了市场营销观念，也必须有企业内部各部门之间的相互协调来保证观念向现实的转化。显然，市场营销的协调应当包含两个方面的含义：

1. 各种市场营销职能如人员推销、广告、产品决策、价格决策、渠道策略等等，必须彼此协调，推销人员因对市场营销部门的定价或定额的不满意而影响产品销路，或者广告经理与品牌经理的意见不一而影响产品形象的事例，在那些经营不力的企业中最为常见。也正是在这种意义上，提高企业的竞争力要求相关的市场营销职能应从顾客观点出发来加以协调。

2. 市场营销部门必须与企业的其他部门相互协调。如果企业内部的市场营销部门与其他部门之间处于一种相互独立的景况之下时，营销工作必然难以开展。只有当企业的所有员工都切实重视自己在顾客满意方面的重要作用时，才能算是企业建立起了市场营销观念，才算具有了进行市场竞争的前提条件。说起来也许难以令人置信，IBM 公司甚至可以做到使其 40 万现职员工都能明白自己的工作如何与向顾客提供服务有关。举例来说，IBM 公司的工厂经理可以掰起手指向你讲，如何经常化地保持工厂清洁，那么就等于他在向可能的顾客展示了他是怎样通过自己的工作来保证产品质量的，让人们来参观工厂同样可以向潜在顾客推销产品。另一个实例是，IBM 公司的会计、代理商、财务高级主管等，都知道自己的工作在于更好地帮助顾客，而且他们在让顾客满意方面经常要接受训练，他们清楚自己的付出是会受到激励的。

可见，市场营销观念要求企业在进行外部市场营销的同时，还要进行内部市场营销。所谓内部市场营销是指企业有效地对员工进行招聘、培训和激励以更好地为顾客服务。在时间顺序上，内部市场营销要先于外部市场营销。任何企业在其具备提供优质服务的能力之前大作服务广告是不会具有实质性作用的。

在营销学界近年来流行着这样一个案例，用以说明内部市场营销的重要性，这个案例来源于美国的一则报导，其大意是：马利奥特饭店（Marriott Hotels）的老板在招聘饭店经理时，曾对众多应试者进行了一番提问，他告诉应试者，饭店的目标是使三个顾客群体满意：顾客、员工和股东，无疑哪个群体对于饭店都很重要，现在的问题是应当按什么样的顺序来满足

各个群体。对此问题大多数求职者回答应先满足顾客，而老板小比尔·马利奥特 (Bill Marriott, Jr) 则不这样认为，他说：无论强调什么理由，饭店都必须首先满足员工，如果员工热爱饭店的工作，那么他们就会很好地为顾客服务，只要满足了顾客，就等于是为饭店创造了收益，从而也就可以满足股东们对饭店分红方面的要求。很明显，顾客才是企业利润的关键。他认为，传统的企业机构配置图，即“总经理，在顶端，管理人员在中间，前线人员在底边”的金字塔形结构已经过时，富有竞争力的企业必须精通和重视市场营销，因而在企业机构的设置上应当颠倒过来（见图 2—1）。对于企业第一位重要的是顾客，他们显然应当在顶部；其次重要的是企业最前线的人员，包括销售和服务人员、电话员、接待员等，他们的工作直接面对顾客、服务顾客、满足顾客；在他们之下才是企业的中层管理人员，他们的工作是支持企业最前线的工作人员，使他们能够更好地服务顾客。最后，在机构图最底层的才是企业高级管理人员，其工作的重点是支持中层管理人员，使之能够全力以赴协助那些最前线人员做好服务顾客的工作。在机构图的两边是顾客，说明即使企业的管理人员，也要直接去了解顾客、帮助顾客。



图 2—1：现代企业的机构配置图

四、赢利性

在企业经济活动中确立市场营销观念的目的，在于帮助企业实现利润目标，但是，这种目标的实现并不是以直接方式来达到的，而是通过一种迂回的途径，或者说，是通过把利润看作是是企业经营活动的副产品这样一种“绕弯子”的方式来实现的。

通用汽车公司曾有位前总经理说过一句用营销学理论来衡量是大错而特错的话，他说：“我们是为赚钱而做生意，而不是为了汽车做生意。”这样的企业显然是放错了重点，企业应当靠比竞争者提供更好的满足顾客需要的机会来赚钱，总经理的任务不应是为了赚钱或为了生产汽车，而是为了寻求一种有利可图的方法来满足人们多种多样的交通需要。

在市场营销观念中强调满足顾客需要的重要性，可以通过一家成功企业的营销案例加以说明。我们下面准备介绍的这家企业，就是拥有 7.5 亿美元资产、利润高出同行业平均水平 6 倍以上、在主要市场上的市场占有率达到 50% 的养鸡企业珀杜饲养场 (Perdue Farms)。这家企业的最大营销特色就在于其创建者福兰克·珀杜先生 (Frank Perdue) 不相信“鸡就是鸡”传统产品观念，也不相信“顾客就是顾客”的推销观念，他的信条是“好汉养嫩鸡”，而且保证向不满意的顾客退款。正是由于该饲养场所提供的优质肉鸡，使多数顾客愿意以更高的价格前来购货。

由此我们可以看到：只要企业注重产品质量，那么，企业的商誉、利润、市场占有率和发展机会就会在同行业中占优，该企业就会步入具有强大竞争力企业的行列。

确立市场营销观念并不必然意味着要牺牲利润，相反，在市场营销观念的支配下，企业的一切经济行为都围绕着识别、分析营销机会的利润潜力进行。销售人员 D 与营销人员的区别在于，前者往往只注重销售额，而后者把注意力集中在识别营利机会方面。

第三节 市场营销观念向现实竞争力的转化

市场营销观念固然是企业竞争力的基石，但是，只有在这种观念具体化为实际行动，只有在转化为具体的企业营销计划并加以卓有成效的执行之后，才会体现为现实的企业竞争力。下面我们来看一下关于斯堪的那维亚航空公司如何通过建立市场营销观念来增强企业竞争力、从而走出公司困境的案例。它也许会使我们明白如何才能更好地走完从市场营销观念到市场营销业绩之间的路程。

在 1980 年时，斯堪的那维亚航空公司虽然属于欧洲的大型航空公司之一，但却正在面临着多年来少见的不景气态势，公司亏损非常严重。究其原因，可以上溯到前些年公司管理部门“头痛治头，脚痛治脚”式的削减开支计划。当年接任公司总经理的詹·卡尔松（Jan Carlzon）在经过周密的市场分析后认为，单纯削减开支计划并不能使公司走出亏损的困境，治本的方法是应当采取措施扩大公司在同行业中的竞争力，并巩固公司收入。他认为，斯堪的那维亚公司过去多年来一直作蜻蜓点水式的追求旅客量，却并没有向顾客提供任何实际的优惠，这在人们心目中形成了一种不守时的运输公司形象。

在仔细甄别筛选后，卡尔松归结出了三个在他认为是当时最为迫切需要解决的问题，这就是：1. 谁是我们的顾客？2. 他们的需要是什么？3. 我们必须做哪些工作才能赢得旅客的爱戴？卡尔松这时选择的第一个突破口是把公司的服务重点放在经营乘坐飞机的商人及其需要方面。他深知，在这方面其他公司也会这样做的，也会想到设立商人航班并提供免费饮食及其他娱乐服务的办法。所以，斯堪的那维亚公司只有做得更好才能成为商务旅客偏爱的航运公司。这时他所选择的出发点是从市场研究开始，找出欧洲航运服务中商务旅客所需要和期望的服务方式是什么。

由卡尔松亲自主持的市场研究表明，商务旅客首先要求的是准时到达，同时也要求办理登机手续和取回行李快速。在考虑了数百个服务改进方案后，最后从中选择了 150 个方案，共计花费了 4000 万美元将其付诸实现。在所有的方案之中，关键性的方案是在全体员工中树立起真正的市场营销观念，让员工具备完全的顾客寻向。这里，卡尔松显出了其作为优秀管理者的素质。他算得极为精细，甚至测算出了平均每一航程中每一旅客要与公司的 5 位员工接触，两者的接触便会形成一个至关公司形象的“关键时刻”。假设每年有 500 万乘客搭乘公司的飞机，那么，一年之中就会出现 2500 万个使顾客满意或不满意的“关键时刻”。为在公司内树立起市场营销观念和善待顾客的正确态度，斯堪的那维亚公司让 10000 个第一线员工参加了服务培训班 2 天，并在公司内选送了 25000 个管理人员去商学院学习三个星期的相关课程。卡尔松的观点是，第一线人员是公司接待顾客的最重要的人员；作为经理，其作用就是帮助第一线人员做好接待顾客的工作；而他本人作为公司总经理的作用则是帮助经理支持第一线的员工。

四个月之后，卡尔松的工作初见成效，更确切他说，是市场营销观念的实行大见成效。斯堪的那维亚航空公司成了当时欧洲最准时的航空网。不仅如此，该公司的登记系统非常快速，对于住在该公司旅馆的旅客的服务更是周到细致，可以把顾客的行李直接送到机场和飞机上装载。飞机着陆后，公司照样可以迅速卸下行李。此外，作为这次营销体制变革的副产品，该公司

还把全部机票改为商务级客票发售，如果旅客不作从经济实惠的角度考虑的特别说明，那么，旅客完全可以享受到全面的服务。市场营销观念的全面实行，使斯堪的那维亚公司受益匪浅：其在欧洲的满员客运量增长 8%，洲际满员客运量增长 16%。这在当时空运市场纷纷降价促销的背景之下，无疑是一个了不起的营销业绩。

在当今世界上，尽管人们已经认识到了市场营销观念的建立对于增强企业的竞争力大有裨益，但真正能够精通市场营销观念并持之以恒地贯彻这种观念的公司，却并不是太多。从行家的观点来看，在这方面做得比较好的国际性大公司主要有：宝洁公司（P&G）、国际商用机器公司（IBM）、雅芳产品公司（Avon）、麦当劳公司、通用食品公司、马利奥特饭店、德尔达航空公司、通用电器公司、卡特匹勒公司和约翰·迪尔公司（John

Deere）等。这些公司不仅在经济活动中以顾客为中心，而且已经使自己转变成了能够及时按顾客需要来自我调整的有机体；这些公司不仅在内部配置了运转良好的市场营销部门，而且其他职能部门如生产、财务、研究与开发、人事、采购等，都已经树立起了顾客至上的现代营销观念。在这种意义上，这些企业之所以拥有了可以保证企业在市场上永远立于不败之地的竞争力，原因就在于这些企业的内部已经拥有了全面的市场营销文化。

在中国的许多企业中，虽然不能说市场营销观念尚处于空白，但至少它们的营销工作远非尽如人意。个中原由当然还要从市场营销观念中去寻找。相当多的企业领导以为，只要企业有了主管营销副总经理、产品经理或生产经理、销售人员、广告预算等营销职能部门，就等于企业有了市场营销，也就等于树立了市场营销观念。这实在是一种天大的误解。他们没有想到，建立了市场营销部门并不一定能够保证企业确立市场导向。许多企业虽然也会偶有市场营销实务佳作，比如使用一些先进的营销手段甚至营销策略，但却往往失之于看不清大局，不能适应顾客需要和市场竞争情况的变化。

一些国际上曾经极为知名的大公司所遭遇的窘况，从反面说明了建立并实行市场营销观念的重要性及其难度。在美国，国际收割机公司曾经几近破产，克莱斯勒汽车公司几起几落。其他如施乐（Xerox）、胜家（Singer）、增你智（Zenith）等

曾在各自行业中风光过很长时间的大公司，现在却已被日本、韩国、欧盟竞争者夺却了很大一块市场占有率。

在国际上，真正靠自觉性来积极主动地贯彻市场营销观念的公司并不太多，大多数公司只是由于受到竞争的压力或市场形势所迫，才开始接受市场营销观念。对于被动型企业来说，构成其引进市场营销观念的因素有下列几种：销售下降、增长率减缓、购买行为模式变化、竞争加剧以及市场营销费用增加，等等。但是，即使这种已经非常被动的市场营销观念的实行，也会经常性地受到来自方方面面的障碍，包括企业内部组织的抗拒、适应的缓慢性以及日常的忽视。

说到实行市场营销观念的障碍，我们第一个想到的便是企业内部各职能部门间的矛盾性所带来的组织抗拒。在引入市场营销观念的初期，有些企业的职能部门如生产部门、财务部门、开发部门等出于对自身权力的情结而并不希望市场营销部门得以加强。

从这种障碍的形成过程来看，最初，企业的市场营销职能被看作是企业内部几个相互制约与平衡的、具有对企业同等重要程度的职能之一；后来，

由于需求不足产生了市场营销比其他部门更重要的现实；这时，营销部门往往会强调自身职能的重要性而要求企业把市场营销工作作为一切工作的中心，而其他部门只能作为市场营销部门的附属；这种做法必然会引发其他部门的意见，不愿意承认本部门的工作是在为市场营销服务；在这种情况下，一个能够解决矛盾的方法是把顾客而不是把营销放在企业的中心位置，从而使所有的职能部门在顾客导向的指导思想下协同努力，共同为了解顾客、服务顾客、满足顾客而通力合作。到最后，经过在统一的顾客导向观念下的协作，企业的各个职能部门才会真实地感到市场营销在现代企业中的核心支配地位。原因在于：如果没有顾客的存在，也就等于企业不再具有存在的价值。所以，企业的主要任务是吸引并保持顾客，而这只有通过市场营销活动才能完成，从而，市场营销必须影响或控制企业的其他部门，才会使顾客得到期望的满足。

尽管市场营销能够为加强企业的竞争力做很多事，尽管市场营销部门的企业中心地位也可以在实际中得以确认，尽管从高层管理人员到一线员工都可以通过营销观念的灌输而对市场营销取得深刻的认识，甚至，企业还可以大量增加市场营销预算、引进市场营销规划与控制系统，但是，这些并不等于说市场营销观念可以完全在企业中得到不折不扣的贯彻实行。对于市场营销，任何企业都存在着一个适应和学习的过程，而这个过程一般极为缓慢，需要经历一个市场营销的不断启蒙，这种启蒙大体上要经过五个阶段。美国银行业的发展过程也许可以作为一个有力的案例对此加以说明。

美国银行业引入市场营销观念是在本世纪 50 年代中期以后。在此之前，银行很少主动去了解 and 关心市场营销，所有的银行家都有一个顽固的观念，认为银行的天职就是提供存款和贷款的必要服务，没有必要画蛇添足地多做其他方面的事情。而在 50 年代中期之后，景况就大不相同了，市场营销已经成为席卷银行业的大势。不过，这种市场营销观念的建立与实行，却走过了一个极为缓慢的不断学习的过程。或者说，市场营销观念在银行业中经历了一个不断深化的进程。

1. 市场营销=广告 + 促销 + 宣传推广。银行界最初所推行的市场营销并不是真正意义上的“市场营销观念”，而是“广告加促销观念”。为了应付日益加剧的储蓄存款竞争，一些金融机构开始采用了肥皂公司的市场营销手段，一面增加广告和促销的预算，一面通过提供雨伞、收音机和其他小商品来吸引新客户。众多的竞争者也被迫采用相同的办法，并专门聘请广告代理商和促销专家为其出谋划策。

2. 市场营销=微笑 + 友好气氛。那些最先使用现代广告和促销手段的银行，在一段时间过后，发现它们所建立起来的优势很快就因为竞争者的摹仿而消失殆尽。在经过深入的研究之后，一些银行发现，吸引新储户较为容易，但要把他们变成对自己忠诚的储户则相当困难。基于此，一些银行开始构想更大的市场营销观念，为取悦顾客，要求自己的员工和管理人员都要学习微笑，并拆除出纳窗口，创造较为友好的气氛。在进行了这些方面的形象变化之后，新式的银行在吸引和保持顾客方面有了更高的竞争力，但由于相同的原因，这种优势同样没有维持多久。

3. 市场营销=革新。在对行业性质进行了研究之后，一些银行开始认识到自己的业务核心在于适应顾客不断变化着的金融需要，因此只有根据顾客的需求变化轨迹来提供不同类型的服务，才会赢得顾客。为此，开始出现了信

用卡、圣诞节储蓄计划和自动银行贷款等新式金融服务项目。领先革新的银行在竞争中也必然会领先，但金融服务的易摹仿性质，使得革新的利益很难长期持续。

4. 市场营销=市场定位。当所有的银行都在开展广告、微笑以及服务方式革新时，银行便具有了相似性，如果要吸引顾客就必须显出差别，这就需要寻找别的途径。经过多年的竞争较量，一些银行开始认识到，没有哪一家银行可以成为能令所有顾客都感到满意的银行，并提供所有的金融服务产品。银行的成功与否，就必须有所放弃、有所选择，研究自己的机会并为自己进行“市场定位”。市场定位的重要性比起塑造形象来更为明显，这是银行在竞争中所体会到的全新感觉。那些以塑造形象为突破口的银行，曾经试图在顾客心目中培育起一种规模大、服务好、效率高的银行形象，但后来却发现形象除了表现为不同的标志之外，并不会给顾客带来更多的东西。就银行的经济活动来说，它们之间的竞争是相似的。只有进行市场定位，才可以把自己与竞争者区分开来，使自己成为某一细分市场上为顾客所偏爱的银行。显然，市场定位的目的在于帮助顾客找到竞争银行之间的真实差别，从而让他们能够在对比中选择最能满足其需要的银行。

5. 市场营销 = 营销分析 + 营销规划 + 营销控制。这显然是一个较为高级的银行市场营销观念，因为它体现了现代市场营销的精髓。树立这种营销观念的最大问题不在于观念本身，而在于银行是否已经建立起了进行营销分析、规划和控制的有效系统，曾经有这么一家银行，其在广告、气氛、革新与市场定位方面都极富经验，但却由于缺少营销规划和控制的良好系统而丧失了许多发展机会。当财政年度开始后，这家银行中负责商业贷款的职员便会提出相应的营业目标，通常比上一年的目标增长 10%，但同时也提出相应增加 10% 预算费用的要求，而且并不同时提交有关的项目说明书和计划。尽管银行高层管理部门曾一度对于每年都能完成目标任务十分满意，但后来发生的事情曾令该银行的主管后悔不已。当一位历年均为银行模范贷款员退休之后，取而代之的是位有一点营销头脑的青年人，他所预计的贷款额增长幅度是每年 50%！直到这时，这家银行才猛然醒悟：正是由于没有进行营销研究，没有预测各种市场潜力，没有要求制定营销计划、规定定额以及制定适当的激励制度，才导致了自己没有能够进一步扩大市场占有率，使白花花的银子从手边悄无声息地流走了！

得意常常忘形，这不仅是人性的一大弱点，也是企业营销观念在实行过程中所遇到的一大问题。有时，即使在企业内部确立了有效的营销观念，并且在过程中也走过了不同的阶段而使营销工作日趋成熟，企业的管理部门也必须按照营销学的基本原理去注意并经常地提醒自己，不断检查反省企业在执行营销观念时的各个基本环节。许多有关营销失误的案例，都是由于企业管理部门在取得营销成功之后的得意忘形而造成的。

在国际上，美国的许多大公司曾在本世纪 50—60 年代大批涌入欧洲市场，期望以自己的高级产品和营销能力来占领更大的市场份额，从中攫取丰厚的利润。但实际上大多数公司都失败了，究其原因，主要是这些公司大都忘记了一条营销格言：“了解你的目标市场，知道如何去满足它”。

二战之后，许多美国公司带着它们的现成产品和原有广告计划，进入了欧洲市场，而并没有根据欧洲当地市场的独特需要加以重新设计。这样，当

通用面粉公司 (General Mills) 以“贝蒂克罗克” (Betty Crocker) 的品牌在英国市场上与其他蛋糕混合粉商家进行竞争时，却不明所以地败下阵来。同时，它们生产的安琪儿蛋糕 (Angel Cake) 和魔鬼蛋糕 (Devil's Food Cake) 更是令英国主妇却步不前，她们认为，连“贝蒂克罗克”包装上的图画都那么好看，这种蛋糕必定很难制作，她们可不想在丈夫面前露丑。显然，公司的市场营销人员并没有考虑到美国与欧洲国家之间，甚至欧洲国家彼此之间所存在的巨大文化差异。在这种意义上，那些在欧洲市场招致失败的美国公司，其实并没有真正实行其所构架起的市场营销观念。因为，它们似乎忘记了市场营销的基本原理，即：企业应以消费者需要为出发点，而不是以产品为出发点。

第四节 市场营销 观念的拓展

近年来，随着经济与社会的现代化水平越来越高，使得企业在市场营销活动过程中所面对的外部环境日益复杂。在当今这样一个生态环境恶化、资源短缺严重、人口急剧增长、全球性饥饿贫穷交加以及忽视社会服务的年代里，企业经营过程中单单靠市场营销观念来处理矛盾充斥的企业问题，无疑是更加困难了。企业要想真正拥有市场竞争力，就必须把自己的营销观念加以拓展。

一、社会性市场营销观念：卖什么，不吆喝什么

在许多发达国家，甚至越来越多的发展中国家，已经提出了对市场营销观念的质疑。确实，单纯的市场营销观念有意无意之间避开了在消费者需求、消费者利益与长期社会福利之间可能发生的冲突。有这样一则也许不应算是营销案例、但却对企业营销观念的创新具有重大意义的批评，可以昭示出现代企业竞争力的另一重含义，即企业必须在能够有效地识别、发现个别顾客的需要并很好地加以满足的同时，还必须从消费者和社会的长远利益来考虑企业的经营方式。

汉堡包行业提供的快餐，味道虽好但没多大营养。汉堡包年含脂肪过多，饭店推销的没炸食物和馅饼两种产品都含有过多的淀粉和脂肪。在满足顾客需要时，可能损害消费者的健康。

美国的汽车工业传统上迎合美国人对大型汽车的需要。但迎合这种愿望的结果，是消耗较高的燃料、严重的污染、比小型汽车更多的致命车祸和更高的汽车购置与修理费用。

软包装饮料行业为了迎合美国人图方便的需要，增加了一次性包装的使用比例。但是，以前那种可回收再用的包装在其损害之前却可以重复使用 17 次，对比之下，一次性包装造成了巨大的资源浪费。同时，许多一次性包装物，极难自然分解，从而造成环境污染。洗涤剂工业为了迎合美国人对洁白衣服的爱好的爱好，提供了污染河流、杀死鱼类和危害生物再生机会的产品。

面对如此激烈的批评，现代企业必须对市场营销观念进行修正，或者说，要使企业具备长期的市场竞争力，就必须对市场营销观念进行新的拓展。在现代营销学所提供的各种营销新观念中，有“人类观念”、“理智消费观念”、“生态主宰观念”等等，反映了人们对同一问题的不同角度的理解。美国的著名营销学专家菲力普·科特勒（Philip Kotler）教授则建议使用“社会性市场营销观念”（Social marketing Concept）的概念来作为替代市场营销观念的现代企业经营理念。

社会市场营销观念认为，现代企业的任务就是确定目标市场的需求、欲求和利益，并且在保持或增进消费者和社会福利的情况下，比竞争对手更有效力和更有效率地使目标市场满意。显然，按照社会市场营销观念经营企业，要求企业的市场营销人员在确定市场营销策略时，必须考虑企业的利润、消费者需要的满足和公共利益三个层次之间的平衡。从营销观念的演进历程上看，在确立营销观念的最初阶段，企业通常所考虑的营销决策是以当前利润水平为主要依据的；当企业认识到满足消费者需要对于企业实现长期利益的重要性之后，顾客便成了市场营销观念的核心；在社会环境变化之后，为改

善企业与社会之间的关系以提高企业的长期竞争力，许多大公司又开始转向了大市场营销观念，以便平衡企业、消费者、社会三者之间的利益。

虽然采用社会性市场营销观念的企业，宣称是把利润仅仅看作一种企业经济活动的副产品，但在实际上却可以获得明显的经济收益。作为一个连锁超级市场，位于美国华盛顿哥伦比亚特区的巨人食品公司，曾在70年代流行消费主义时期，率先采用过单位定价，标明使用期限和营养成分标签，同时派出自己的营养专家到商店去帮助顾客选配食品。甚至他们还邀请了前总统的消费者事务顾问伊斯特·皮特森(EstherPeterson)参加董事会并指导如何才能以顾客为导向开展批发业务。正是以这种社会性市场营销观念为基石所采取的各项活动，才极大地改善了巨人食品公司的商誉。

日本中小企业厅提供了另一则企业由于采用了社会性市场营销观念而大获其利的典型案例。这家企业实际上是一家生产酱油酵母的合作社。在该合作社的生产过程中，污染问题一直是由于受到政府的限制而难以增大产品生产量的制约因素。鉴于整个社会对公害问题的日益关注和政府对于公害限制的加强，合作社根据防止水质污染法的规则，作出了主动治理水质污染的决策。从此以后，不仅企业的生产能力得以充分发挥，而且其非污染的信誉也使它的产品销量迅速增加，从而提高了市场占有率。

1972年4月21日，美国环境保护局召开听证会，讨论要求推迟一年实施《马斯基法》的申请(该法是美国参议员马斯基提出的一项国内法，其中规定，汽车废气中一氧化碳和碳氢化合物的含量到1975年时要达到1970年实测值的1/10，否则将禁止生产这种汽车)。会上日本东洋工业公司提出了这样的证词：“按照《马斯基法》所规定的1975年的限值，我公司的转缸发动机前景乐观。”这一证词在提出申请的通用汽车公司和福特汽车公司乃至全世界其他汽车大宗制造商的代表中间，掀起了轩然大波。本来，这次听证会对于大宗汽车制造商来说，是一个极为难得的机会，他们希望通过这次听证会能够使《马斯基法》推迟实施，从而为自己赢得改进产品性能以适应该法的要求。但是，同为汽车制造商之一的日本东洋工业公司却公开提出了上述证词，无疑使他们原有的希望化为泡影。

其实，对于东洋工业公司的每一个成员来说，听证会上的证词，并不只是他们在正式舞台上发出的充满自信的豪言壮语，也是他们在十多年前就确立的社会性市场营销观念的具体体现，不仅是在展示他们十多年来历尽艰辛的奋斗成果，也是他们在研制低污染汽车的竞争中取得的胜利的宣言。接着，在第二年8月份的美国家环境保护局听证会上，东洋工业公司又提出证词：“我公司将按照1975年限值，同本田公司CvCC(复合涡流调速燃烧式)发动机一起，推出转缸式汽车。”虽然《马斯基法》的1975年限值最后还是推迟了一年，但是，以通用汽车公司为首的世界汽车业界不得不承认，正是由于没有确立社会性市场营销观念，才把拉开低污染汽车时代帷幕的重要角色，拱手让给了日本的新兴制造商——东洋工业公司和本田技研工业公司。

二、大市场营销观念：卖政治，也卖关系

在当今世界政治越来越与经济难以分清、各自互为手段和目的的情况下，当企业的市场营销活动进行地域性拓展时，具有国际市场竞争力的企业市场营销观念，D在外观形式上要表现为大市场营销观念(Megamarketing Concept)。实际上，这种大市场营销观念只不过是麦卡锡4Ps理论——产品(Product)、价格(Price)、配销地点(Place)和促销(Promotion)

——的基础上加进了政治力量 (Political Power) 和公共关系 (Public Relation) 两个因素后而成的, 是一种 6Ps 理论。

在国外, 通过采取并实行大市场营销观念而大获其利的成功范例并不在少数。

70 年代, 在面对印度这个当时拥有着 7.3 亿人口的巨大消费市场时, 百事可乐公司运用大市场营销观念抓住有利时机, 一夺取得了在印度市场上的竞争优势。1978 年, 当一直在印度软饮料市场占有统治地位的可口可乐公司因为抗议印度政府的不公平政策而突然撤出印度市场时, 百事公司与七喜公司同时瞄准了印度市场这一块肥肉, 但大市场营销观念中的政治力量营销却帮助百事公司取得了成功。

百事公司的做法是, 首先与印度的一家企业共同组建合营公司。为使其合营条件能够避开印度本国软饮料竞争者和反跨国公司立法机关成员的反, 并获得印度政府的批准, 百事公司向印度政府提出了一个对于提高印度政府威信具有重要意义的建议, 即由百事可乐公司出资帮助印度政府出口农产品, 并保证出口额大于百事可乐浓缩液的进口成本。此外, 百事公司还保证, 百事公司的产品不只是在印度的主要城市销售, 还会尽最大努力销往广大的乡村地区, 以及把食品加工、包装和稀释处理等新技术提供给印度。这种一系列的利益, 最终使百事可乐公司赢得了印度各利益集团的广泛支持。

花旗银行之成为美国银行业的巨头并非偶然。它能够使自己的业务范围遍及欧美, 在于其灵活的经营策略。近年来大市场营销观念的建立, 更是使其左右逢源。在美国本土的马里兰州, 花旗银行多年来只能经营信用卡和其他一些较小的金融服务项目, 而它却一直希望在马里兰州开展全面的银行业务。但是, 按照该州的法律, 州外银行只能提供有限的几项服务, 并且不允许开展广告宣传、设立分行和其他业务活动。1985 年, 花旗银行向马里兰州地主政府提出了建立大型信用卡中心的建议, 指出如果建成这样的中心将会为该州提供 1000 个就业机会。除此之外, 花旗银行还将向该州提供 100 万元的现金, 作为土地占用费补偿。这一建议无疑对当地政府具有极大的诱惑力, 最终, 花旗银行的方案得以顺利批准, 从而使自己成为可以在马里兰州经营全部银行业务的外州银行。

由此可见, 所谓从市场营销观念转向大市场营销观念, 最为关键的环节就是在考虑企业或销策略时注意政治力量与公共关系的作用。具体说来就是: 企业要想成功地进入特定目标市场, 并较为顺利地从事业务经营, 在策略上必须协调地运用经济的、心理的、政治的和公共关系上的手段, 以求得特定国家或特定地区有关方面的合作与支持, 从而达到预期的目的。

在大市场营销观念与市场营销观念之间, 就它们的最终目标而言是相同的, 都是为了通过满足顾客需要而为企业带来利益, 但在具体的营销过程中却存在着不少的差异 (见表 1—1)。

正是由于大市场营销观念与原来的市场营销观念之间存在着很大程度的差异、因而, 只有那些具有一定经济实力且必须进入国际市场的大公司才会考虑采用, 其最终目标是提高大公司在国际市场上的竞争力。一般说来, 大市场营销观念的实行可以通过三种基本方式来完成, 即提供报酬、利用合法权力以及商业强制和非商业强制。

提供报酬的方式在大市场营销观念的实施中运用最多, 而且报酬的方式也越来越巧妙、有效。主要方式如下页。

表 2—1：市场营销观念与大市场营销观念的区别

方面	市场营销观念	大市场营销观念
市场营销目标	满足消费都需求。	为满足消费者需求或开发新的需求，采取积极主动的方式支改变消费习惯，争取进入目标市场。
营销相关客体	消费者、供应商、供应商、市场营销公司、银行等。	除一般营销客体之外，还包括立法机构、政府部门、政党组织、公共利益团团体、工会组织、改革团体、宗教机构，以及相关后般社会公众。
营销手段	营销调研、产品开发、订价、分销、促销等	除一般营销手段外，还要运用政治力量、公共关系，即 6Ps 营销。
诱导方式	积极诱导与官方诱导。	积极诱导（包括官方和非官方的）和消极诱导（主要是利益上的威胁）。
营销期间	较短时间。	很长时期。
营销成本	相对较低。	极其高昂，非大型跨国公司难以采用。
参加人员	企业营销人员。	企业营销人员、企业高级管理人员、律师、公共关系人员、公共事务人员。

1. 给予回扣

日本企业在国际市场上的经营活动经常采取给予回扣的方式，而且屡屡得手。

早在 1963 年，日本几家电视机生产厂商共同制订了“控制价格”即最低出口价格。尽管这种价格比美国产电视机平均低 40—60%，但却并没有触犯美国的反倾销法，因而很顺利地进入了美国市场。针对这种情况，美国电视机行业采取了降低利润、提高劳动生产率、向海外订购廉价部件等对策，从而在很大程度上降低了日本产品“控制价格”对美国国内市场的冲击作用。

对于日本商界来说，要想在美国电视机市场上占有最大的销售份额，就必须从根本上打垮美国的电视机产业。显然，要挤掉美国企业的市场，除了产品质量上高出一筹之外，还需要在价格上再低出一块，但这又容易触犯美国的反倾销法。于是，日本企业便想到了回扣的办法，即：在美国海关申报时所报出的是“最低出口价”，而实际价格比报价更低，报价与实价之间的差额则在私下回扣给美国的日本电视机进口商，这就是当时美国最大的零售商西尔斯公司。这种回扣方式曾吸引了大批美国零售商，同意倾销日本电视机的零售商曾一度高达 80 多家。

2. 在协议中提供优惠条款

1966 年，美国西方石油公司总裁哈默曾去利比里亚参加了一项石油开采投标。同时参加投标的还有国际上很著名的 40 多家石油公司。就经济实力而言，西方石油公司并不占优势，但最终中标的却正是哈默的西方石油公司。大市场营销观念帮助哈默取得了成功。哈默当时考虑的投标方式是迎合利比里亚的民族意识，在投标书中增加了一些特别条款，即：西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中提取 5% 用于发展利比里亚农业，并帮助利国国王和王后的出生地库夫拉寻找水源。还另外允诺，一旦在利国找到石油，西方石

油公司将与利国政府联合兴建一座制氨厂。

3. 提供专业知识或信息

如果对方加以合作，则答应向其提供某些方面的专业知识、技术协助或提供某些特殊信息。百事可乐公司进入印度市场时的策略就是一个极为运用大市场营销观念的成功范例。

利用合法权力和声望来实现市场营销目标，是大市场营销观念的另一战略。当年，摩托罗拉公司为了向日本市场销售电讯设备作了多年不懈的努力，却一直没有取得成功，后来，在对电讯设备进行了重新设计的基础上，通过政府向日本政府施加压力，日本首相不得不出面要求日本电器公司把摩托罗拉公司列为供应商，因为日本首相拥有提出这种要求的合法权。

商业强制对于实现企业的营销目标有很大作用，但有时运用非商业强制也可迫使对方同意某项业务，比如，当对方根本不接受任何诱导时，普通的市场营销策略便失去了作用基础，这时，企业可以考虑采取威胁手段，如扬言撤资或取消某项援助等。不过，非商业强制控制不好往往容易适得其反，必须慎重使用。当年可口可乐公司使用非商业强制而撤出印度市场时的情景，企业界应当引以为戒。

市场营销观念是一种不断发展的企业经营理念，运用这种理念开展市场营销活动，要求企业必须能够及时适应外部环境的变化，并找到实现营销目标的有效方法。只有充满权变思想的市场营销观念，才能成为提高企业竞争力的坚强基石。

企业的市场营销策略规划，
就是利用企业内部所有的资源来实现企业总目标的过程，
这些企业资源包括财务、技术、生产、
销售以及人力资源等。

第3章 市场营销中的企业战略规划能力

我们说市场营销是一门致用之学，在很大程度上是指它属于一种企业在市场行为方面的科学与艺术的统一。一个企业能否在现代市场经济中成为市场竞争的优胜者，除了应当有灵活的、以满足顾客需要为中心的营销观念之外，还必须要有对企业营销活动进行战略规划的能力。在上一章中，我们曾经叙述过一个因忽视营销战略规划而丧失获得更高市场占有率机会的银行业案例，在此我们还得再补上另一笔：这家银行对于广告的作用不可谓不重视，对于顾客的需要尽可能地加以满足，对于不断变化着的顾客需要也曾进行过服务革新，自己的市场定位也相当明确。但是，在对营销活动进行战略规划方面则极为虚弱，仅仅是由于这一失误，进一步提高竞争力的机会丧失了，可见，在现代社会中，营销的战略规划能力是企业竞争力得以充分施展的爆发点。

第一节 中场营销策略规划：外部着眼，内部着手

对企业的市场营销活动进行策略上的规划，其实质是制定一种管理方面的程序，其任务则是发展和维持企业在资源、目标与市场机会之间的有机配合与有效配置，以便通过建立起企业开展业务经营活动的总体规划，来实现提高企业竞争力的营销目标。

市场营销策略规划的相关概念与方法，是在本世纪 70 年代开始出现的。

就内容而言，企业的市场营销策略规划，就是利用企业内部所有的资源来实现企业总目标的过程，这些企业资源包括财务、技术、生产、销售以及人力资源等。在现代公司制企业中，一般是由董事会通过、用来指导企业经营范围及方向的一整套政策。企业的市场营销政策在性质上是一种中央管理工具，用来对付企业内部与外部环境的各种变化。它一般会涉及到企业经营范围、资源的调配以及企业的发展等方面的问题，目的在于实现企业的整体目标。比如，RCA 公司的营销策略规划：肯定大型电脑行业的发展潜力，决定进入该产业，如果这种行业进入机会转化为一种威胁时，便努力全身而退；而对于莫利斯烟草公司来说，其市场营销策略规划是：利用万宝路香烟所赚取的利润作为财务融资，用于吞并米勒酿酒公司和七喜公司。

企业通过制订市场营销策略规划，一般会促进企业资源的合理分配和使用，从而在两个方面提高企业的竞争力，一方面可以保证企业的效率运行，从而鼓舞士气、调节各单位问财务资源的分配；另一方面则可以综合配置企业资源，削弱竞争对手的攻击意志。企业之间发生冲突并由此而进行各种各样的市场竞争，实质上都是源于策略规划，或者是规划的目标发生相互冲突，或者是有新的公司试图通过制订策略规划来破坏原有市场的均势。在营销实践中，空中客车的 A300B 大型喷气客机进入原有波音、洛克希德、麦克唐纳、道格拉斯等所把持的航空旅游业时，所引发的就是市场均衡的破坏，其导源则是新竞争者所作出的竞争性营销策略规划。

市场营销策略规划对于现代企业的作用，在于它可以从三个方面提高企业的竞争力水平：

第一，市场营销策略规划把企业的投资业务当成一种投资组合来加以管理，从而可以有效地规避经营中的环境变动风险。在实际操作过程中，企业内部的各个财务组合经理都要从是否需要增加投资、是否需要出手一部分或全部证券等方面来不断调节各项投资工具。这种方法当然也可运用在拥有几个企业、几个产品线或经营若干产品的大型公司管理方面。这时，往往会遇到如下的问题，即：当面对变化了的外部环境时，企业应当建立、保持、收缩和关闭哪些经营实体？这一问题在企业遇有资金困难时就更加重要了。解决这一矛盾的基本方法论是，以各个项目的不同可能利润水平来作为重新分配企业资金的依据。显然，这种哲学观念需要有一套可靠的规划方法，这就是市场营销策略规划在增强企业竞争力方面的第一个作用。

第二，市场营销策略规划可以有效地确定企业各个业务项目的利润可能水平，从而便于企业制定有效的长期营销计划。对于任何一个企业来说，固守“鸡肋”式的市场与丢掉“西瓜”式的市场一样，都是企业的巨大损失，真正按市场营销观念来确定市场营销策略规划，并不能以当前的市场销售水平或利润水平，来作为未来市场营销业务的唯一依据。其中的道理可以通过福特汽车公司的案例来加以说明。

70年代，福特汽车公司曾经用当时的利润水平对投资方向进行过营销分析，结果表明，如果公司的利润水平不变，那么继续投资于大型汽车会使之大获其利，但是，福特汽车公司同时还进行了另一种营销分析，即如果考虑到未来市场的可能变化，大型汽车的利润水平会迅速下跌，因而投资于大型汽车，会使公司发生亏损。因此，福特公司最终决策的投资方向是在当时看来正处于亏损经营的小型汽车生产线。后来的现实证明，福特公司的投资方向是选对了。

第三，市场营销策略规划可以优选出企业的市场营销策略总方针，从而有助于调整和确定市场竞争中企业竞争力的攻击方向。市场营销无疑是一种具有长远目标的东西，因而其各项业务的开展都要先行制定出一个行动方案。这种行动方案就是企业的市场营销策略，它通常要以市场营销组合的形式出现。同时，在任何行业中，竞争者都可以被区分为市场领导者、市场挑战者、市场追随者和市场利基者（或称拾遗补缺者），因而竞争中并不会采取相同的竞争策略。所以，任何企业都必须做到知己知彼，了解自身在本行业中所处的地位以及企业的目标、机会和资源状况。

在下面的案例中，我们会看到，国际橡胶轮胎行业的四大巨头各自有着截然不同的市场营销策略，这决定了它们必然要制定出各自不同的市场营销策略规划。

（1）固特异轮胎和橡胶公司（Good Year）是当今世界上最大的轮胎生产商。近年来，国际轮胎业竞争激烈，生产能力过剩，但是，固特异公司仍然进行了大量投资，只不过它的投资目标各有侧重而已：为了降低生产成本、提高产品质量而加大了对工厂现代化的投资；为开发出更为先进的轮胎而增加了在研究开发方面的投资；为培养客户和经销商对固特异产品的偏爱而增加了向市场营销领域的投资。这种有重点、分层次的投资结果，使固特异公司的市场占有率迅速提高，不过它目前所面对的问题是如何把这种日益增长的市场占有率转化为高额的利润回报。

（2）法国米切林公司（Michelin）是世界第二大轮胎生产商，它的一切成就均源于其勇于革新的企业精神。米切林公司的主要产品是比其他公司产品都更耐用的钢带内衬轮胎，正是由于产品的优良品质，才使其赢得了轮胎世界中的“凯迪拉克”

（Cadillac）美称，并因此而资格以高价格出售其产品。近年来该公司为扩大市场占有率而降低了产品价格，但它的营销目标却是希望通过加大技术革新的力度来巩固其现有的技术领先地位。

（3）尤尼若伊尔公司（Uniroyal）在轮胎行业中排行第四，但它的经营特色在于它已经从轮胎业转向了多元化经营。该公司计划将在农业化学品和合成塑料制品两个非轮胎产业寻求一展身手的机会。80年代，这两类非轮胎业产品占了公司全部销售额的33%，但利润却占了75%。该公司虽然已经取消了生产消防水管、内胎和高尔夫球的业务，但却保留了其核心业务国内轮胎部，并正在设法为其寻找新的出路。该公司原是通用汽车公司的主要轮胎供应商，在轮胎业增长率不足2%的形势下，公司的轮胎销路已成问题，所以，公司正在准备出售其轮胎业务部。

（4）阿姆斯特朗橡胶公司（Armstrong）是美国第六大轮胎生产商，目前其经营业务已经转向替换旧胎。该公司的专长是寻找开发诸如旅游车和农业设备轮胎等产品的特定小市场，在市场营销规划方面，该公司正在致力于

市场分析对比以找出有利可图的细分小市场，以便使自己在各选定的市场分小市场中处于领导地位。

来自国际轮胎业的案例，表明了不同市场地位的公司对迅速变化了的的市场环境所作的不同反应方式，并各自采取了相应的市场营销策略规划：固特异公司力求降低成本；米切林公司锐意创新；尤尼若伊尔公司选择了多元化经营；阿姆斯特朗公司则通过占领小型细分市场而找到了自己的位置。显然，不管企业的规模与性质如何，只要能够积极适应环境，各种市场营销策略规划都可以取得应有的功效。

市场营销策略规划是一种有既定程序的过程，其中处处体现着市场营销观念的支配作用。市场营销观念是固化在人们大脑中的企业经营理念，所以市场营销策略规划的作用的发挥，实际上要以现代化的企业组织结构为基础。这种组织结构一般应划分为三个层次，即：公司层、业务层和产品层。公司层负责设计企业的市场营销规划，以引导企业的经营方向。其活动方式是，先行作出业务层的资源分配方案和业务拓展方案；然后，由各业务单位制定出业务规划；最后，各业务单位内部的产品层分别制定出自己的实现产品销售目标的营销规划。这些不同层次的规划由各个层次上的机构分别加以执行，同时对执行结果进行检查、评估，在必要的时候还要进行适当的改正。

第二节 上层观点：市场营销策略规划的基本任务

在现代社会中，公司制度是现代企业制度的主要形式。在公司制度的组织结构中，企业的总体运行通过不同职能的机构分工与协作来加以完成。在进行市场营销策略规划的过程中，总公司属于规划主体的上层组织，其职能在于推进整个规划过程，其大致程序是：总公司通过拟定营运目标、政策和策略说明等报告书，来确定其各下属单位业务规划的基本架构。或者，对下属单位充分放权，使其自行决定产值、销售额、利润等相关指标以及各种营销策略，而总公司只要求其下属单位按规定兑现其原作的承诺，这有些类似于下行承包制；或者，由总公司亲自制定目标，至于实现这些目标的策略，则由下属单位相机而作；甚至，有一些公司出于某些特殊情况而对下属单位采取从目标确定到策略制定的全面参与。

但是，不管具体的管理形式如何，从许多国际性大公司的成功案例中，我们仍然可以发现，上层组织在市场营销策略规划的制定方面，通常有以下四项基本任务，即：明确公司的基本任务、划分公司营销策略的业务执行单位、对公司内部的业务组合情况进行评估、开发新的业务项目。

一、明确上层组织的任务

企业的市场竞争力状况与企业对自身目标与任务的明确程度有很大关系。在现实经济生活中，我们常会发现一些莫名其妙的现象：很多企业在其初期阶段由于明确的市场定位，对企业自身的任务或宗旨较为明确，但随着时间的推移和业务的开展，业务反而冲淡了目标，有时外部环境已经发生了重大变化，或者企业内部的情况已经发生了重大变化，但企业的任务却被忽略了。结果是，由于“只顾埋头拉车，不管抬头看路”而招致重大营销失误。美国克莱斯勒汽车公司在70年代的困境大概可作这一立论之反证，而前几年许多公司纷纷从本业中转出的现实，如美国罐头公司出售罐头生产线、尤尼若伊尔公司退出轮胎制造业等，则从正面表现了现代公司随时调整与修正其公司任务的大趋势。

一般说来，任何公司的基本任务都要由五个方面的要素构成，即公司的历史、内外公众的偏好、环境因素变化、内部资源状况和自身竞争优势，它们共同构成了企业在市场营销过程中进行策略规划时的任务报告书的基本内容。这种任务报告书对于现代型企业的意义在于，它可以使企业内部各部门、层次的管理人员与员工了解自身的使命、使顾客和相关社会公众了解企业的形象，从而增强企业的内部向心力和外部感召力。

对于任何形式的报告书来说，核心内容是要明确企业所要参与的竞争领域，它包括企业业务所牵涉的相关范围：

(1) 产业范围。美国杜邦公司只经营工业品市场业务，而道化学公司则横跨工业品市场与消费品两类市场上的业务，3M公司甚至还涉足过其所可能的任何一个有利可图的行业，从事多角化经营。显然，基于增强企业竞争力而拟定企业报告书时，产业范围的确定是第一位的任务。

(2) 细分小市场范围。波切(Porsche)公司只生产高档汽车、太阳镜和其他辅助设备，而戈贝尔(Gerber)公司则只生产相关的婴儿用品，这种细分市场范围的大小，反映了企业竞争力的作用区间。

(3) 垂直范围。这是说企业内部自我满足的程度。它有两种极端的形式：一种是在企业内部完成多项相关的生产业务活动，如福特公司拥有自己的橡

胶园、玻璃制品厂和钢铁厂；另一种是企业几乎没有自己的垂直结合体，只是由一些基本的办公设备来与外界发生联系，是一种“皮包公司”。

(4) 地理范围。这是企业业务的地域性因素，有跨国性经营的大公司与在指定地区内经营的小型公司之分。但是，不论企业如何具体明确自己的竞争领域，它都必须具有三个特点：一是必须具有内部激励性，使职工感到自己不是利润机器，而是一种社会公益者。化肥厂的工人并不是要生产出利润，而是为了提高农业生产力以解决全球性的饥饿问题，利润只是其工作的副产品；推销吸尘器则是为创造更为清洁的生活环境。二是必须强调企业的基本政策，以使企业在顾客、供应商、配销商、竞争对手以及相关社会公众之间取得相一致的基础。三是必须提出企业发展的长期远景目标，并在环境发生变化时进行重新调整。

二、划分公司营销策略的业务执行单位

企业对自己的业务进行划分的目的，显然是为了提高其经济效率，并由此带来更高的企业竞争力。但是，至于企业究竟应当如何来对其业务单位进行划分以实现其营销策略，则直接关系到营销目标本身。

在传统的生产观念时代，企业对自身业务单位的确定多是基于产品概念，而实际上这是一种被营销专家李维特称作“市场营销近视病”的现象，因为这种业务策略明显缺乏远见。李维特说，以市场来给业务范围下定义比以产品来下定义更重要，因为，市场营销策略的制定是一种满足顾客的过程，而不是制造产品的过程，产品是暂时的，只有顾客及其基本需求才是永恒的。最浅显的例子是，对于生产马车的企业来说，如果它是把企业的目标明确为向社会提供交通便利，那么，它就会随着时代的演进而把企业的业务转向生产汽车。因此，对于任何一个企业来说，当其在制定市场营销策略规划的过程中对业务单位进行划分时，应当从产品观念转为市场导向。

用市场寻向来确定企业的市场营销业务单位，其意义在于为企业提供拓展经营业务的基本方向（见表3—1），但这也有一个副作用，就是容易超出企业的实际能力限制，从而有可能

表3—1：企业业务定义比较举例：产品导向与市场导向

企业名称	产品导向定义	市场导向定义
露华浓公司	我们生产化妆品	我们出售中希望
密苏里环太平洋铁路公司	我们经营铁路	我们输送旅客和货物
施乐公司	我们生产复印设备	我们帮助提高办公效率
国际矿产化学公司	我们销售化肥	我们帮助提高家业生产力
标准石油公司	我们销售石油	我们提供能源
可伦比亚电影公司	我们拍摄电影	我们提供娱乐
英国大百科全书出版社	我们出售百科全书	我们制作并传播信息
卡里公司	我们制造空调机和暖炉	我们提供家庭舒适的气候

资料来源：[美]菲力普·科特勒：《市场营销管理》。

因为力所难及而使企业患上一种营销业务的“过度疲劳症”。

70 年代初期，酒店业国际知名的假日饭店 (Holiday Inns) 已经拥有了 30 多万套客房，成为世界是最大的旅店连锁公司。但是，由于在确定策略业务单位时将其业务定义从原有“旅馆业”扩大为“旅游业”，因而曾一度陷入了深重的

“营销疲劳症”，在业务范围定义不恰当的情况下，假日饭店收购了美国第二大公共汽车公司蔡维尔公司 (Trailways) 和德尔达轮船公司。但由于“隔行如隔山”，假日饭店并无力对这两家公司善加管理，不得不于 1978 年退出蔡维尔公司的投资，并将德尔达公司出售。其对业务的定义重新回到了原来的

“亲切的待客事业”，只是另行增加了提供多样化的房间和食品系列来同时加强本身的业务成果，之后，假日饭店的生意开始重归兴隆。

上一案例从另一个方面说明，任何企业在确定自己的业务范围时都必须考虑三个方面的因素：目标市场构成要素、顾客需求状况和企业自身能力。显然，企业如果打算从市场营销策略方面对企业的业务进行规划，就必须确知其各项业务的实际范围。比如，通用汽车公司在前些年曾通过市场营销策略规划工作，对自己的业务单位进行了新的划分，出现了 49 个实施每项策略的业务单位，各业务单位的特点是：其一，本身属于独立业务，或者是与其他业务相互关联、但却可以实施独立规划并与公司其他业务区别开来的独立性业务；其二，各业务单位都有明确的市场竞争者，迫使它们注意提高竞争力；其三，拥有专门的业务经理负责营销策略规划，经理的主要责任是通过对相关利润影响因素的控制而实现既定目标。

三、对公司内部的业务组合情况进行评估

在现代企业的策略规划分工中，对企业内部业务组合进行评估的职能是由高层部门来承担的，其作用在于根据市场潜在利润能力对业务单位进行分析归类，以便确定某些业务单位的建立、保留、收缩，放弃等方面的企业政策。企业对业务组合进行评估的核心内容是选择适当的投资组合评估模式。下面，我们来看两个国外企业的成功案例，看一看它们究竟是如何进行企业业务组合评估的，又是如何通过这种评估来提高企业竞争力的。

1、波士顿咨询公司的评估方法

美国波士顿咨询公司是第一流的管理咨询公司，承担各大型公司委托的投资咨询业务。它最先发明了一种被称为“增长率—占有率矩阵”的分析方法，用以分析业务规模、市场占有率与企业竞争力之间的关系。其方法的要点是用坐标图来表示（见图 3—1），其中，8 个方块代表某咨询委托公司 8 项业务的当前规模和市场地位，各项业务的规模以金额来计算，它与方块的面积成正比。以此为标准来衡量，方块 5 和方

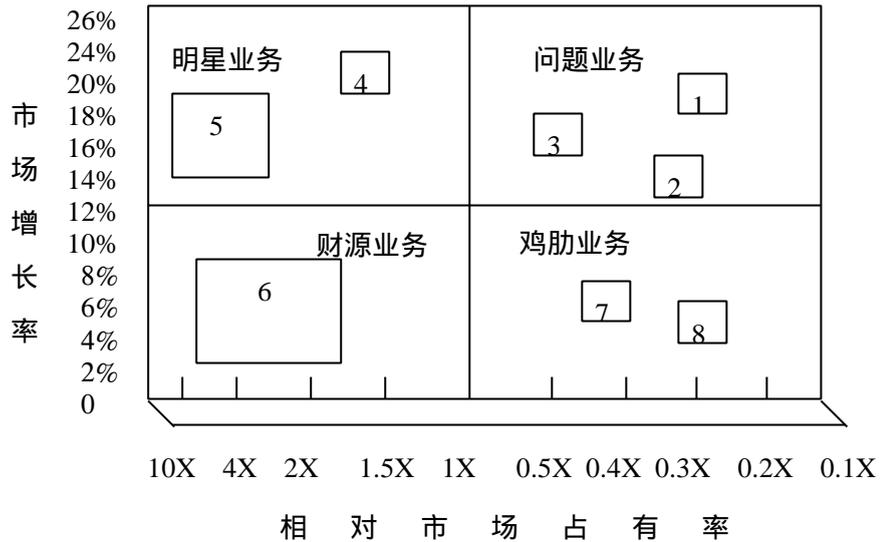


图 3—1：美国波士顿咨询公司创制的增长率—占有率矩阵

块 6 为委托公司两项最大的业务；而各项业务的位置则表明了其市场增长率和相对市场占有率。在图 3—1 中，纵坐标为市场增长率，表示委托公司业务的年增长率，如其超过 10% 则为高速增长；横坐标为相对市场占有率，表示委托公司的策略性业务单位相对于最大市场竞争者时的市场占有率，它实际所表明的是委托公司在某市场上竞争力大小。

举例来说，如果某公司的相对市场占有率为 0.1，则说明委托公司的策略性业务单位（如某单项产品）的销售量仅为为其最大竞争者销售量的 10%，如果相对市场占有率为 10，则意味着该公司的策略性业务单位已经属于一种市场领导者，而且其销售额已经是市场次强者的 10 倍。相对市场占有率以 1.0 为分界线，相对市场占有率的表示方法是用对数标尺画出，只有在等距离时才表示相等的增长百分比。

当波士顿咨询公司在对委托公司的业务状况进行分析时，通常是把“增长率—占有率矩阵”分成 4 个区域，各区域表示类型不同的业务态势：

1 问题业务。这是委托公司内部在高速增长率、低度占有率市场中的业务。这种业务是任何一个企业在力图打入一个已经存在着某强大市场领导者占据的高速增长型市场时所必然要遇到的情况。这时，企业只有通过增加生产能力、员工与研究及开发投资等，才能与市场发展速度同步，而要抢占这种市场的一定份额，则还必须从产品质量、服务、广告等方面超过竞争对手。显然，问题业务要求企业投入大量的资金。在图 3—1 中，委托公司的问题业务有 3 项之多，这必然要分散该公司的投资，其改善策略可以考虑只集中于某一项业务进行投资。

2 明星业务。明星业务可以看作是问题业务在得到正确解决之后的必然结果，因为在这时，原有的市场领导者已经由于企业问题业务的解决而被后来者取而代之了。企业的明星业务虽然表明企业在竞争中已经成为高速增长市场上的市场领导者，但这却并不意味着明星业务必然会为企业带来丰厚的利润回报，大量的资金投入与市场占有率维持费用，会在一定程度上影响企业的成本—收益比较。不过，这种明星业务却代表着企业的未来利润来源。上图中的委托企业存在着两个明星业务区，说明企业的发展前景尚好。如果

一个企业不存在这种明星业务，那么，它在未来市场上的竞争力将会很快衰竭，必须引起企业高层领导的重视。

3 财源业务。按照上图的标示，我们可以看出，当企业的市场年增长率低于 10%，明星业务又有最大的市场占有率，那么它就已经转向了财源业务。一般说来，财源业务在产品生命周期中处于成熟期，尽管它会成为企业的主要利润来源，但却正在走向不景气，因而不必继续大量投资进行设备扩充。在财源业务市场上，企业已经成为市场领导者，它享有规模经济效益和较高的利润率水平，因而市场营销策略规划应当从长远的角度出发，运用财源业务的利润来支持需要大量资金的明星业务和问题业务。在上图中，这家波士顿咨询公司的委托企业只有一项财源业务，因而很难支撑起三项问题业务、两项明星业务和两项鸡肋业务的资金需要，加之，企业在财源业务中的市场占有率也发生了下降，要继续维持其市场领导者地位，就必须反向地向财源业务进行投资，这显然是这家公司的最大营销策略难点。

4 鸡肋业务。这是委托企业在低增长市场中占有率最低的业务，其特点是经营过程具有明显的微利性或亏损性，长期保留这种鸡肋业务必然要耗费管理人员的精力和企业的资源，因而应当对其实施收缩或淘汰的企业政策。

按照“增长率—占有率矩阵”的分析方法，标出各项业务的性质并不是最终目的，还必须确定它们的业务组合是否正确，如果发现问题业务与鸡肋业务过多，或者明星业务和财源业务过少，那么就必须对这种不正确的业务组合进行调整。调整的基本思路是根据具体情况来决定各策略性业务单位的市场营销目标、策略和预算分配。在目标确定方面有四种备选方案，即发展、保持、缩减和取消，即便是最为成功的市场营销策略规划，也会在生命周期规律的作用下不断产生新的问题。反映到上面的矩阵中，策略性业务单位的位置会从问题业务开始，继而成为明星业务、财源业务，最终走向鸡肋业务。

由此可见，在运用波士顿咨询公司的分析方法时，企业不仅要检查其各项业务在矩阵中的即时位置，还应仔细研究它们的动态位置，即研究企业各项业务成长过程的历史和未来趋势，以此为依据，企业的策略规划便可以建立起最为合理的市场营销目标。

总之，在根据增长率—占有率矩阵来确定企业的业务组合时，对于不同的业务单位决不能不顾差异地同等对待：在利润目标方面，不能给各业务单位制订相同的利润率；在销售额方面，不能要求它们有相一致的增长率水平；在投资分配方面，不能对各业务单位撒胡椒面，甚至对那些问题过多的业务单位适当取舍，对那些夕阳业务则应如弃敝屣、如剜痛肉。

2、通用电器公司的分析方法

美国通用电器公司在对其内部的投资组合进行研究时发明了另一种方法，这就是“多重因素投资组合矩阵”法，这种方法可以用图 3—2 来表示：假定有 A 公司正在从事着 7 项业务，它们各自的市场大小程度分别以方块的大小来表示，而并不是代表公司业务规模；方块中的阴影部分则表示 A 公司各项业务的市场占有率，比如该公司的离合器业务是在中等规模的市场上进行经营活动，其市场占有率约在 30% 上下。实际上，波士顿咨询公司所运用的“增长率—占有率矩阵”法，只是前者的一个特例。

图 3—2：A. 市场吸引力—竞争能力组合的分类

<p>保持优势</p> <p>以最快可行的带度投资发展</p> <p>集中努力保持发展</p>	<p>投资巩固</p> <p>向市场院领导者发起挑战</p> <p>有选择地加强竞争力量</p> <p>加强在薄弱地区的竞争力量</p>	<p>有选择发展</p> <p>集中企业之中最有限的力量</p> <p>努力克服营销中的缺点</p> <p>发现没有大的增长可能即放弃</p>
<p>选择发展</p> <p>在最有吸引力部分重点发展</p> <p>加强业务的市场竞争力</p> <p>提高生产力加强获利能力</p>	<p>选择或设法保持现有收入</p> <p>保护现有营销计划</p> <p>在获取利能力强、风险相对低的部门进行集中投资</p>	<p>有限发展或缩减</p> <p>寻找风险最小的发展方法，否则便尽量减少投资，以进行合理经营</p>
<p>固守和调整</p> <p>设法保持现有收入</p> <p>把力量集中在有吸引力的部门</p> <p>保存实力</p>	<p>设法保持现有收入</p> <p>在大部分获取利部门保持优势</p> <p>进行产品线升级</p> <p>尽量降低投资</p>	<p>放弃</p> <p>在赢利机会最小时加以出售</p> <p>降低固定成本，同时避免进行新的投资</p>
强	中	弱

按照通用电气公司的多重因素投资组合分析方法，每项业务都要根据两个标准来进行评估，这两个标准是某项业务的市场吸引力和市场竞争力。这两个因素对于评估公司的各种业务都有着重要的市场营销意义：只要公司进入有吸引力的市场，并且具备在这些市场上竞争所必需的各种业务优势，公司就会成功；反之，如果公司缺乏上述任何一个因素，那么，该项业务都不会取得明显的成就。

这里，有两种情况是等价的：一个强大的公司在—个毫无吸引力的市场上进行经营活动，或者，一个弱小的公司在—个极具吸引力的市场上进行经营活动，都不会获得最佳的经济效果。

显然，运用多重因素投资组合分析方法的关键，是如何评估企业在市场吸引力与市场竞争力两个方面的优势。

为此，负责对企业业务策略进行规划的营销人员，需要找到起影响作用的相关因素及其评估方法，尽可能地对各种因素进行打分。其具体做法可通过表 3—2 来得到说明，该表列出了市场吸引力与企业竞争力两个方面的主要影响因素，显然，该企业的市场吸引力随市场的大小、市场的年度增长率、历年利润额等指标的变化而变化，而企业竞争力则随企业在不同市场上的市场占有率、股票价格的提高和产品质量方面的因素变动而变化。在这种意义上来理解，波士顿咨询公司的双因素分析法只不过是通用电器公司模式中两个重要变量之下的组成因素而已，因而后者在通过更多因素来评估企业现有的或潜在的业务情况时，比起前者来更有效率和更为确切。

表 2—2：

通用电器公司多因素投资组合模型(水泵市场)
的吸引力和竞争能力的基本要素分析

		权数	等级分 1-5	价值			权数	等级分 1-5	价值
市 场 吸 引 力	整体市场规模	0.20	4.00	0.80	企 业 竞 争 能 力	市场占有率	0.10	4.00	0.40
	市场年度增长率	0.20	5.00	1.00		股票增值	0.15	2.00	0.30
	历史利润额	0.15	4.00	0.60		产品质量	0.10	4.00	0.40
	竞争强度	0.15	2.00	0.30		品牌声誉	0.10	5.00	0.50
	技术要求	0.15	4.00	0.60		销售网点	0.05	4.00	0.20
	应付价格变化能力	0.05	3.00	0.15		促销效果	0.05	3.00	0.15
	能源需用求	0.05	2.00	0.10		生产能力	0.05	3.00	0.15
	环境影响	0.05	3.00	0.1		生产效率	0.05	2.00	0.10
	社会、政治、法律	应可接受				单位成本	0.15	3.00	0.45
		=		=		原材料供应	0.05	5.00	0.25
	1.00		3.70	研究开发绩效	0.10	3.00	0.30		
				管理人力	0.05	4.00	0.20		
				总计	1.00		3.40		

在上表中，某企业运用通用电器公司的多因素投资模型对其水泵市场所进行的分析，是通过从 1 到 5 的打分评价来完成的，1 表示该业务市场属于无吸引力，而 5 则表示该市场业务极具吸引力，以此来分析 A 公司的水泵业务情况，可以看出它在整个市场规模这一因素上的得分为 4.00，说明其市场规模很大。但在总体市场状况方面，水泵业务的市场吸引力只有 3.70 分，竞争能力得分也仅为 3.40 分，距离最高得分尚有一段差距。据此，我们可以在图 3—2A 的多重因素矩阵中找到代表此项业务的位置，以此点为中心、以市场大小为标准作出业务方块，方块中的阴影部分占全部方块的比例，即为 A 公司的市场占有率，约为 14%。显然此项水泵业务位于矩阵中较有吸引力的区域。

在通用电器公司的矩阵中出现了 9 个区域，从性质上它们可分成 3 个区：左上角的 3 个区域表示强吸引力的策略性业务单位，企业应当加大投资，促进其迅速发展；从左下方向右上方沿对角线所横贯的 3 个区域为中度吸引力的策略性业务单位，企业应采取有选择的发展或力求高赢利的企业政策；右下方的 3 个区域为吸引力极低的策略业务单位，企业应对此加以收缩或放弃。在上面的实例中，安全阀业务的总体状况正是一个位于中度规模且缺乏吸引力的市场，这是造成 A 公司竞争力不强的一个策略性业务单位，是可以考虑进行收缩或放弃的对象。此外，对于一个具有长远目标的现代型企业来说，它对于每个策略性业务单位的现行策略必须进行未来变化方向的预测，从而了解其可能的预期竞争力。这时的分析方法主要是运用产品决策分析方法，分析各种产品在各自生命周期中所处的阶段，以及预期的竞争者策略变动、新技术走势、经济事件影响等。图 3—2A 中矢量的长度与方向所表明的正是这种预测的结果，比如，预计水泵业务的市场吸引力会缓慢下降，而离合器业务在企业中的竞争地位将会急剧下降。

在明确了上述各种业务现状之后，企业的市场营销策略规划便是确定处理各项业务的具体政策，图 3—2B 中所排列出的正是各个区域中的各项业务

所可能作出的策略选择。从单项指标的变化方面来看，营销策略的调整有时未必会扩大某些策略性业务单位的销售额，但这却可以通过较少的营销资金来维持现有的需求，或者，在需求已经下降的情况下保持不变的利润。总之，市场营销策略规划的任务就是尽量使企业的需求与收入达到企业管理机构所确定的目标水平。市场营销工作就是运用各种方法去评估不同策略性业务单位的销售量和利润潜量。

四、开发新的业务项目

企业不断开发新的业务项目的需要，实际上是由业务从而产品自身所具有的生命周期所决定的，也是由外部环境的变动所引发的。每当这种情况出现时，企业的预期销售量和利润都会低于原来的计划水平，这时就需要用一些新业务来填补这一策略规划的差距，其方式有三种：一是在企业现有业务中找出一些深层次发展机会，即密集式发展机会；二是找出与企业

目前业务有关联的业务，即探查整体发展机会；三是找出那些虽然与企业当前业务无关但却有着强大的市场吸引力的业务，即寻找多元化发展机会。三种方式各有特色，各自适用于不同的市场状况。

1、密集式发展。通过密集式发展方式来增加企业的新业务，在国外常用的方法是由安索夫所提出的“产品—市场扩展方格”（见图 3—3）。这时，企业的管理者先考虑的是当前市场是否可以对现有的产品实施扩大市场占有率的策略，即市场渗透策略；然后才考虑能否为其现有产品找到新的市场，即市场开发策略；接着可能还要考虑在现有市场上能否开发出具有潜在利润能力的新市场，即产品开发策略；然后还要重新评估是否存在对新市场开发新产品的机会，即多元化策略。

图 3—3：三种密集式发展策略：产品—市场扩展方格

	现有市场	新市场
现有市场	1.市场渗透策略	2.产品开发策略
新市场	3.市场开发策略	（多元化策略）

2、合并发展。合并有向前与向后以及横向的合并之分。对于一个生产型企业来说，它可以通过后向合并来收购一个或几个原材料供应商，以获取最大的利润或行业的控制权；也可以通过前向合并来收购几个批发商或零售商；甚至，在法律许可范围内，它还可以通过水平式合并来收购一个或几个同行业的竞争者。一般在研究这些合并活动之后，企业就可以找到未来一定时期内增加销售量的方法。

3、多元化发展。当企业需要到行业之外去寻找有吸引力的市场时，企业就需要用到多元化发展策略；其方式有三种：一是可以寻找同企业的现有产品线在技术、营销等方面存在协作基础的新产品，实施同心多元化策略；二是可以找出那些虽与企业现有产品线在技术上无关但却能吸引现有顾客的新产品，实施水平式多元化策略；三是可以考虑开拓同企业现有技术、产品或市场无关的新产品，实施联合多元化策略。

总之，企业通过进行市场营销的策略规划，可以有系统地找到新的业务

机会，在这一过程中，企业首先应当着眼于强化企业在现有产品市场上的固有地位，然后考虑向前或向后、横向合并那些与企业现有业务有关的业务，最后再去探索在企业现有业务之外的获利机会。这是不同性质的企业从市场营销策略规划方面来增强自身竞争力的基本程序。

第三节 基层观点：市场营销策略规划的流程

企业竞争力的提高，需要有上层组织对市场营销进行总体的策略规划，但这种策略规划的具体实现，却必须由下属基层组织来完成。在国外，企业在市场或销的策略规划方面，其流程大体上由以下几个步骤构成(图3—4)：

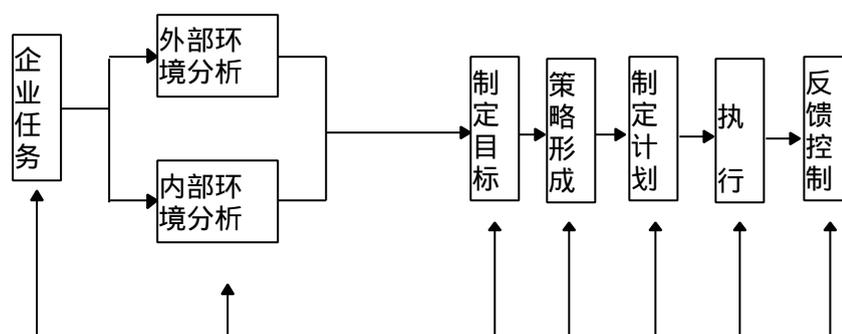


图3—4：企业策略性规划过程

一、企业任务

在分层决策的现代企业制度中，总公司在开展市场营销活动之前都需要作出一个任务报告书之类的东西，在此之下才会生成各下属业务单位的具体任务。但是，这种任务一般要根据细分小市场、业务范围、技术范围、纵向范围和地理范围等情况来确定。

举例而言，对于一家专为电视制片厂设计白炽灯照明系统的小公司来说，其业务可根据顾客集团（电视制片厂）和顾客需要（照明系统）来加以确定，但对于下属的业务组织如下属企业来说，还必须对自己任务进行补充性说明。1. 顾客集团：是把所有的电视制片厂作为自己的顾客，还是只把那些最为知名的电视制片厂作为顾客？2. 顾客需要：是安装与维修照明系统，还是仅限于销售设备？3. 纵向范围：是自己制造照明设备，还是将生产承包给相关的其他企业？是直接销售照明设备，还是通过经销商来销售？4. 地理范围：是在一个地区、全国，还是在全世界范围内销售其产品？如此等等。

显然，在市场营销策略规划的基本流程方面，对于企业的任务他说明要更为详尽和更为具体。

二、外部环境分析

了解外部环境状况，不仅是企业用以确定自身的竞争力现状和未来变化走势的基础，而且还是基层下属企业了解其预计目标实现过程中所必须加以控制和了解的重要因素。

仍以某电视照明设备公司为例，它需要了解：1. 电视制片厂的总量用其增长率；2. 电视收视水平，这会关系到电视制片厂的经济状况和设备购买需要与购买能力；3. 现有竞争者的基本策略和其他新出现的竞争对手的情况；4. 可能会对现有设备产生影响的新技术发展情况；5. 影响照明设备设计、销售的相关法律制度的可能变动；6. 销售照明设备的分销渠道的变化情况；7. 来自供应商转嫁的设备生产成本增加情况；等等。

对于公司的上层决策组织而言，它必须更多地了解市场营销的宏观环境因素变化，包括人口与经济、自然与技术、政治与法律、社会与文化等方面

的因素变化；而公司的下属基层组织则更重要的在于了解影响其运行的微观环境各因素，包括顾客、竞争者、分销渠道和供应商等，它们决定着企业在相关市

场上的赢利能力。对此，作为公司体制之下微观业务单位的基层企业，必须对环境进行分类，建立相应的市场营销信息系统，通过研究相关因素的变化趋势与变动规律，找出企业得以发展的机会和影响其长远发展的潜在威胁。

1、机会分析。所谓市场营销机会是指那些可能会对企业

的市场营销活动产生重大吸引力、并最终造成企业竞争优势的时机。在实际经济生活中，企业成功的可能性，不仅决定于其业务规模与它在目标市场上进行成功经营所需条件的相适程度，还决定于其业务力量超过竞争对手的业务力量。在这种意义上，最关于经营的企业通常都是那些能够创造出最大顾客满意程度并能够长期维持下来的公司。对于一个力图赢得长期竞争力的企业来说，只有在拥有强大的竞争力的情况下，才会使其竞争优势得以持久保存。

在美国，曾经有三家公司在电气汽车制造业中进行过竞争，它们分别是通用汽车公司、通用电器公司和西尔斯公司。二十年前，三家公司均对开发销售电气汽车发生了兴趣，但，它们之中谁拥有最大的竞争优势呢？如果只从表面上来看，显然极难作出正确回答。对于这一案例的分析，必须首先列出那些可以表明企业在竞争中成功的条件。

一般说来，这些条件是：（1）公司必须与金属、橡胶、塑料、玻璃等汽车制造原材料的供应商之间建立起良好的供货协作关系；（2）公司必须在复杂机器设备零件的批量生产与批量装配方面拥有熟练的技术；（3）公司必须拥有足够的储存、展览及向客户交货的分销能力；（4）公司必须能够保证向客户提供优良的汽车和上佳的售后服务。

在进行了这些方面的分析之后，可以发现通用汽车公司在各个方面都具有明显的竞争力；而通用电气公司则只在供应和生产方面具有明显优势，虽然它拥有电器与电子方面的先进技术，但在分销能力和良好的汽车信誉方面存在很大差距；西尔斯公司的显著优势则在于它所拥有的广泛零售系统以及可用于分销的子公司力量，但在生产、技术、供货等主要方面则存在着相当大的缺点。显然，只有通用汽车公司在电气汽车的生产与市场营销中具有最大的竞争优势。

企业要明确自己的现有竞争力和这种竞争力的潜在实力情况，就必须进行机会分析，这可以通过使用机会矩阵的方法来加以完成。仍以某电视照明设备公司为例（见图 3—5）：该公司所面临的最佳机会是在左上角的区格之内，所以它必须筹划利用一个或几个机会；右下角方格内的机会则不必考虑；右

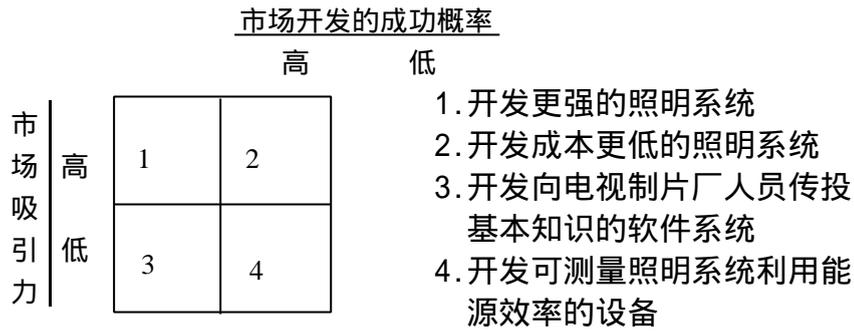


图 3—5：市场营销机会分析矩阵图

上角和左下角的机会可视情况而定，如果它们的市场吸引力和成功率提高，也可考虑作为有用的机会加以利用。

2、威胁判断。就基本涵义而言，威胁是那些不利的外部环境变化。对于企业的市场营销活动来说，环境的威胁主要是指在企业很难做出明确的市场营销对策的情况下，所可能发生的、会影响到企业或行业地位的、不利的环境变化趋势以及由此而可能引发的市场营销难题。与分析市场营销机会的方法相类似，对于环境威胁的分析，可以根据不同威胁的严重性和发生概率进行分类，图 3—6 即是一种典型的威胁判断矩阵图和

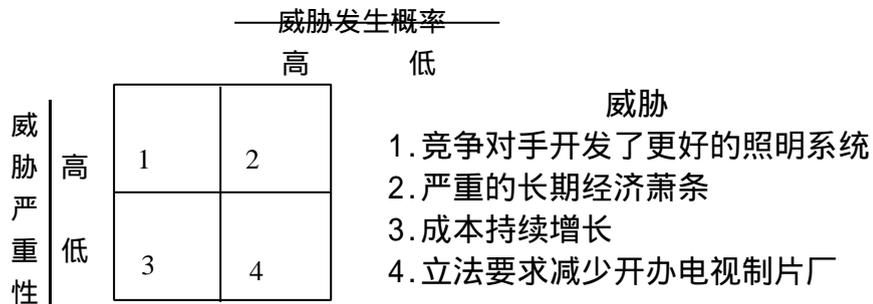


图 3—6：市场营销威胁分析矩阵图

某电视照明设备公司所面临的环境威胁分布。显然，左上角的方格内威胁最大，这会给公司的市场营销带来严重后果，而且其发生的概率极大。对此，公司应有应急计划。右下角方格内的威胁最小，可略而不计。右上角和左下角的威胁属于中性威胁，虽可不必拟出应变计划，但却必须来加防范。

从机会与威胁的分析与判断上来看，企业的各种市场营销业务都存在着机会与风险，两者的实际组合状况表明了不同业务的市场吸引力。所以，任何企业的业务都有四种状态：(1) 理想业务：机会多而少有严重威胁的业务；(2) 风险业务：机会与风险都很大的业务；(3) 成熟业务：机会与威胁都极少的业务；(4) 困境业务：机会少而威胁多的业务。

三、内部环境分析：优势与弱点

通过分析市场营销的外部环境而了解市场的吸引力，只是企业进行市场营销活动的前提之一，在真正拥有机会的情况下是否具备走向成功的企业竞

争力，才是决定企业能否最终取得最佳营销成果的关键。如果把商战看作兵战，那么，兵法上的所谓“知己知彼，百战不殆”，也就是市场营销活动中企业对自身内外部环境的分析，“知彼”的过程就是外部环境分析，而“知己”的过程则是内部环境分析，是对自身优势与弱点的分析。

从内部环境上判断一个企业在市场营销方面的竞争力状况，一般需要考虑企业的营销能力、资金能力、生产能力和组织能力等几个方面的实绩。这可以通过综合使用两种方式来完成，一是对企业的各项能力进行特强、稍强、中等、稍弱、特弱等五个等级的划分，二是对企业的各项能力或机会在企业中的地位进行高、中、低三个等级的划分（见表 3-3）。通过这种综合分析可以发现，企业只在某一单项能力上具有优势，并不一定必然会形成竞争优势。原因有两个方面：其一，对于该市场上的顾客而言，这种优势也许并不重要；其二，即使这种优势对于顾客很重要，企业的竞争对手也许具有同样的竞争优势。显然，企业只有在任何一项能力上都具有与竞争对手相比较的相对优势时，才会产生竞争优势，从而，这种企业才是具有竞争力的企业。

美国德克萨斯仪器公司的管理人员在对自身的优势进行分析时，曾发生过重大分歧。一部分管理者要求该公司继续生产工业电子设备，因为他们认为自己在这方面具有明显的优势；而另一部分管理者则力主生产数字手表、个人电脑和其他消费品，因为他们认为自己拥有这种生产能力。实际结果是，该公司在后面这一领域内的经营状况极差，原因就在于公司并

企业竞争力内部要素	地位					重要性	企业竞争力内部要素	地位					重要性
	特强	稍强	中等	稍弱	特弱			特强	稍强	中等	稍弱	特弱	
一、营销能力							三、生产能力						
1.知名度高、信誉好							15.拥有先进设备						
2.市场占有率高							16.有较强的规模优势						
3.产品质量好							17.有满足需要的能力						
4.服务优质							18.员工有泰南非精神						
5.生产成本低							19.有按时交货能力						
6.分销成本低							20.技术与首先进						
7.销售人员素质高							四、组织能力						
8.研究开发能力强							21.明智的领导集团						
9.具有地理优势							22.有才干的经理						
二、资金能力							23.企业文化						
11.资金成本低							24.企业家导向						
12.资金筹集渠道通畅							25.策略灵活多变						
13.资金来源稳定							26.有快速反应能力						
14.资金利润率高													

没有这类产品所必需的推销优势。这一案例也从另一个角度说明，企业拥有的实际能力并不重要，重要的是这种能力在与其他竞争对手相比时是否具有明显的优势。

四、制订目标

在市场营销活动中，企业的目标并不会是唯一的。在基层业务单位中这种可能更会有多个，如利润水平、销售总量、市场占有率、企业形象等，国外成功的企业大部对此进行目标管理。在目标管理过程中，以公司的基层业务单位身份出现的企业，其目标的确定通常是有层次、有定量、现实可行而又互相协调。

1、目标的层次性。这是说必须把企业目标按照对于企业的重要性进行划分和排列。美国曾有一家州际电话公司在这方面可算是企业目标层次化的成功范例。该公司本身是一家国际知名大公司的下属策略性业务单位，其投资收益率只有 7.5%，由于过低而难以支付其发展计划，也难以向顾客提供更好的维修服务和设备。为改变这种状况，该州际电话公司对自己的主要目标进行了新的层次化，通过确立新的目标体系而改善了原本不佳的经营状况。图 3—7 所表明的正是该公司的目标层次。

2、目标的定量性。这一过程中是把企业的目标用量值和时间的形式加以表述，以有利于企业市场营销策略规划的制定、执行和控制。

3、目标的可行性。企业营销目标的选择实际上应当是对营销指标的选择，这些指标水平的确定，应当建立在在对机会和竞争优势分析的基础上。

4、目标间的协调一致。在营销活动中，很少能够在充分大的销售量与尽可能高的利润率之间“鱼与熊掌兼得”，经济学上常说的“以最少的成本取得最大的经济利润”实际上是不

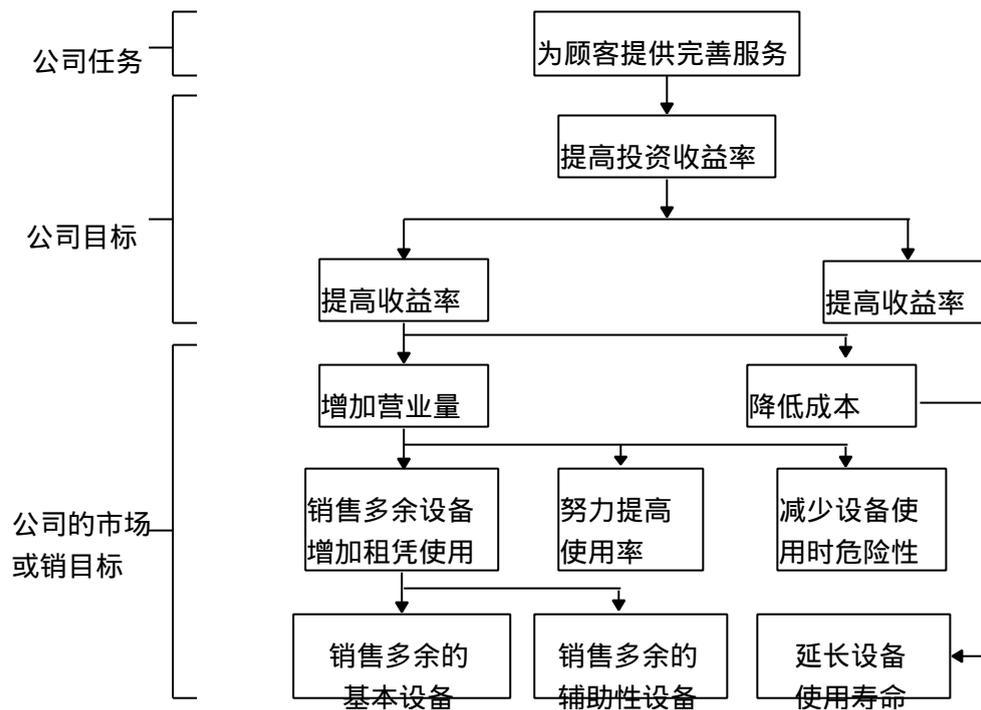


图 3—7：美国某州际电话公司的目标层次

可能的，只能是以同样的成本取得最大的利润或以最少的成本取得同样多的利润。显然，任何企业都必须制定出协调一致的营销目标，避免相互之间产生矛盾。

五、制定策略

在市场营销活动中，企业的目标与策略显然存在着一定的差异。目标所表明的是企业发展的方向，而策略则表明的是企业发展的方式。向何处发展与如何发展之间虽有一定联系，但目标并不能取代策略。我们曾从美国橡胶轮胎业的竞争态势案例中看到了不同竞争者所采取的不同竞争策略，种种不同的竞争策略实质上是不同的市场营销策略的外在表现方式，它们是竞争者按照各自不同的目标、机会和资源等状况的差异来加以确定的。

尽管企业的市场营销策略可以多种多样，但从类型上却可以归为三种：一是低成本策略，其要点是采用各种可能的方式，力求使生产与分销费用最低，从而通过制定比竞争者更低的价格来获得市场占有率。采取这种策略的企业一般在工艺、采购、制造和物流等方面有一定优势，但在推销技术方面会相对较弱。这是美国德克萨斯仪器公司所一直奉行的策略。二是差异化策略，其要求是企业必须对市场进行评估以找出重要的顾客利益区域，从而集中力量对市场进行地毯式“轰炸”性营销。执行这种策略会使企业在服务、质量、款式、技术等方面标新立异，但却难以取得全面的领先优势。这是佳能公司在复印机生产中的策略。三是集中化策略，其要旨是把企业的主要精力集中于一个或某几个细分小市场上，实行此类策略的企业通常是根据实际情况而在目标市场上或者采用成本领先策略或者采用差异化策略。

从国外运用市场营销策略比较成功的企业所采取的策略状况来看，对于那些在相同目标市场或细分小市场上采用相同的营销策略的企业群体，谁的策略使用状况最佳谁便能够获得最大利润。比如，对于那些同样采用低成本策略的企业来说，成本最低的企业会受益最大，而策略不明确的企业经营成果最差。近年来美国克莱斯勒公司和国际收割机公司之所以反复出现了营销困境，原因也就在于它们在各自的行业中，并没有明确的策略。

前些年，美国的卡车制造业竞争一度十分激烈。为此，市场营销专家威廉·霍尔(William Hall)进行了深入的调查，他发现该行业内的竞争业绩与企业的市场营销策略有极大关系。他用图表的方式列出了美国7家卡车制造商历史上的相对交货成本和相对经营业绩，并用百分数表示每个制造商在本行业中的投资收益率(见图3—8)。显然，福特汽车公司的相对交货成本最低，其次是通用汽车公司。相比较而言，福特

高 相 对 经 营 成 绩 低		· 帕卡卡车公司 30.7%	
		· 迈克卡车公司 19.9% · 货运汽车公司 12.9%	福特汽车公司 25%
		· 通用汽车公司 12% · 国际收割机公司 9%	
		· 怀特汽车公司 4.7%	

图 3—8：相对交货成本

汽车公司的卡车质量很一般，但是其成本优势却使它可以在与实行同样策略的企业群体（策略集团）中获得最高的投资收益率（25%）。

而从经营业绩上考察，帕卡卡车公司（Paccar）成绩最好，与迈克公司（MacU 的 20%相比，它已经拥有了 31%的投资收益率。在状况最不好的怀特汽车公司（White）中，不仅其卡车质量与服务水平低，而且生产成本也很高，这造成了投资收益率只有 4.7%的现实。实际上它后来被欧洲的沃尔沃公司（Volvo）所收购。在上图中，位于中间方格中的有四个公司，它们属于营销策略集团的中间分子，既要生产优质产品、完善服务，又想降低成本，结果成了“狗熊掰棒子”而一无所获。最终，货运公司（Freightliner）被梅塞德斯公司所收购。而国际收割机公司的卡车生产线后来则被更新为纳维斯塔牌（Navistar）收割机。

从上面的案例中，我们可以看出，在相同营销思路的策略集团中，中间类型的企业要提高其投资收益率，就必须改变其原有的不明确态度，明确使用三种策略中的某一种，比如，对于国际收割机公司来说，它可以有三种选择：1. 加大现代化程度，力求降低生产成本。但这会受到来自福特公司和通用汽车公司的强烈竞争，因为后两者都是采用低成本策略的策略集团。2. 设法提高产品和服务质量，但这又会与帕卡公司、迈克公司形成竞争，后两个公司均是通过产品差异化策略来从事经营活动的。显然，这种转型极为困难，因为，提高产品质量与树立良好的企业和产品形象会是一个十分长远的行动。3. 在卡车行业全面出击，通过降低成本、产品差异化，或者实施双管齐下的策略，在各个经营领域中力求占有领先地位。正是领先这一策略，国际收割机公司后来曾一度扭转了在市场竞争中的被动局面。

六、制订、执行与控制市场营销计划

市场营销计划是企业开展正常市场营销活动的依据，同时也是履行企业市场营销策略规划的一个循序渐进的行动指南。营销计划的作用有两个方面，一是向企业决策层提供产品或品牌的市场营销信息，使决策层在作出营

销策略规划时有所依据。二是指导企业中具体从事营销业务人员的工作，并以此为标准衡量产品或品牌的优劣。对于任何企业来说，制订市场营销计划都需要正确地评估市场营销机遇、确定市场营销目标、管理具体营销活动。日本企业之所以成功，秘诀就在于重视市场营销计划。

80年代中期，索尼公司的个人电脑在销量上大大落后于同行业的其他企业，精力一直处于亏损状态。为此，索尼公司对个人电脑市场进行了多方面的调查分析，认定个人电脑将会成为90年代消费的主流产品，于是公司决策层并不为一时的盈亏所迷惑，而是据此制订出长期的市场营销计划。进入90年代之后，市场形势果如当初所预料，在其他企业尚在面对市场的急剧变化而疲于应付之时，索尼公司则从容镇定地不断推出具有竞争力的新款个人电脑，并很快就在市场竞争中抢占了相当大的份额。

制订计划是企业实现目标策略思想的基本手段，但它真正能够具体转化为现实的市场竞争力，还必须拥有对营销策略规划的控制能力。因为，在实施企业的策略规划时，环境会发生变化，这要求企业必须对规划进行分解。

营销过程中不断调整策略规划的意义，可以从下面的反例中看出。在美国的汽车行业中，底特律汽车制造公司曾经历过巨大的竞争创伤。其中的具体原因在于它在营销过程中并没有注意到相关的环境变化信号，这使它失去了通过设计优质小型车、控制人工成本和其他成本的上升来增强企业竞争力的机会。在整个80年代，美国汽车工人的工资要比日本同行高出8美元，加上，美国装配一辆汽车需要30个小时，而日本则只需15小时。所以在每辆汽车的装配过程中，日本公司都会比美国公司节省2500美元。

总之，市场营销策略规划对于企业赢得竞争，具有基础战略意义，它会调动企业的内部因素协调运作，从而增强企业内部的活力，也会提高企业对于外部环境的应变力。而这正是现代企业竞争力的两个基本来源。

所谓企业的竞争力，
实际上还可以区分为宏观环境的应变能力
和微观环境的调控能力。

第 4 章 市场营销中的企业环境适应能力

对于环境的分析、判断与把握的能力，是现代企业能否在市场经济中取得竞争优势的重要因素，或者说，环境适应能力是企业竞争力的核心内容。

说到重视从分析市场营销环境入手来寻找市场机会，我们不能不提及在现代商战中营销竞争实力首屈一指的日本。其实在日本，充分认识到环境对于企业生存与发展重要性的，并不只是日本各大公司，最有特点的是，日本政府已经把环境分析作为整个日本经济在全球提高竞争力的基本手段。

二战之后，日本迅速调整了它的社会组织机构，以便更有效率地处理社会环境中不同机构之间的矛盾，最大限度地削弱不安全社会经济环境对于经济发展的阻碍作用。60年代初，日本加强了它的行业管理以充分利用各种市场营销机会，成立了一个具有顾问性质的机构——产业结构联席会（ISC），其主要任务是讨论并审查通产省的政策方向，为企业的营销活动提供决策调整方面的竞争力导向。从该组织所发表的几份行业发展报告来看，对于日本企业了解市场环境状况提供了企业政策依据。尤其是1981年发表的“通产省80年代政策蓝图”，揭示了当时许多日本企业和行业创造营销机会、管理营销活动的焦点，自此开始，日本全面确定了“技术立国”的基本国策，企业则明确了把技术创新作为打入国际市场、增强企业环境竞争力的主要武器。

第一节 环境分析与企业竞争力

市场营销环境分析的重点，是要找出与企业营销活动相关联的、可能会造成新的市场机会或市场威胁的东西。毕竟，环境是经常变化的，如果缺乏对环境变化的反应能力和调整能力，那么，企业必然难以在充满竞争的世界中生存，更毋庸说提高企业自身的竞争力了。

一、环境分析与寻找市场机会

在 80 年代初期，国际航运业曾面临飞机噪音控制的环境变化，这无疑给全球航空公司造成了环境威胁，因为凡是噪音过大的客机都将面临着被淘汰的命运。受连带效应的影响，飞机制造公司当然不可避免地也受到环境威胁，相当一部分老机型飞机将不再会有销路。但是，美国波音飞机制造公司（Boing）在经过对自身的市场营销环境进行了全面的分析之后，却发现了新的市场机会：既然高噪音的飞机面临大批淘汰的命运，那么，大部分的航空公司将势必要更换噪音小的机型，以便能够适应国际航空业的新规定。为此，该公司投入大量资金和人力研制出了噪音小、机身宽、客运和货运量大并且省油的新型远程客机。显而易见，对于营销环境的分析使波音公司找到了新的业务拓展机会，并由此增强了公司在同行业中的市场竞争力。

因此，在当代环境变化日益迅速、机会与风险遍布的情况下，任何企业都必须建立有适当的营销环境分析系统，对企业周围的营销环境的发展变化进行经常性的监视和预测，以便经过细致的分析和鉴别而从中发现有利于增强企业竞争力、提高市场占有率的机会，甚至在环境变化已对企业的经营活动造成巨大威胁时，及时采取适当措施，使其市场营销管理活动与营销环境的发展变化相适应。

二、反例及其启示：不注意环境分析就会走入困境

泛美航空公司大概可以算是近年来由于不重视环境分析、跟着感觉走而使自己一步一步地滑入困境的企业典型。它创建于 1927 年，可以说是当今世界航空业的鼻祖之一。在经过了 50 多年的苦心经营之后，到 80 年代初泛美已经成为全美第三大航空公司。但是，衰退的大幕也自此拉开了。在 70 年代末期，世界航运业的发展就已经显示出了竞争将会日益激烈的基本态势。面对剧烈的环境变化，泛美航空公司也陷入了财政困难之中。举例而言，单是在 1981—1982 年度，其营业额累积亏损在 10 亿美元之巨。该公司在纽约华尔街证券交易所的股票价格从 1978 年的 10.8 美元/股骤降到 1981 年的 2.5 美元/股。在此困境之下，泛美航空公司进行了领导层更换，1982 年，艾克尔开始出任公司总裁。但是艾氏并不是一个注重营销环境分析的决策者，相反，他是一个独断而凭直觉办事的家长，这使得泛美航空公司在困境中越陷越深。

最能说明泛美航空公司轻视营销环境分析的实例，是它在处理美国政府解除国内航空市场管制时所表现出来的惊慌失措。

长期以来，泛美航空公司一直是在美国民航局的控制之下经营海外航空业务的，而并没有经营美国政府管制之下的国内航空业务。

80 年代初，泛美航空公司通过各债权人放贷而收购了“国家航空公司”，由此也就等于取得了国家航空公司在美国境内的航线和航运权。但是，急剧的营销环境变化在这时出现了：美国政府突然宣布解除对美国国内航空市场几十年来的管制，开放天空，让各航空公司去自由竞争。这样，原本试

图通过购买国家航空公司来实现国内制空权的泛美公司，又与其他的同行竞争者——各家航空公司平起平坐了。费了好大劲才搞到手的国内航线营运权，竟被竞争者所共享。对于如此突然性的环境变化，泛美航空公司始料不及，没过多长时间便失去了同其他航空公司相抗衡的竞争力。其中的主要原因在于，泛美航空公司的悠久历史，造成了大量年资颇高的职员长期享受高薪与高福利待遇，在其合并了国家航空公司之后，公司总裁艾克尔又慷慨地给国家航空公司职员加薪，与原泛美航空公司的职员享受同等待遇，加之，泛美航空公司本来就有机型复杂、成本偏高的弱点，因而在环境剧变后的竞争中失去了竞争力。

尽管泛美航空公司并没有倒闭，但公司的亏损现象极为严重，不得不将公司位于纽约的总部大楼出售以解燃眉之急。

1983年，受当时世界石油价格下降的影响，美国泛美航空公司的经营状况曾一度有过好转，其股票价格也直线攀升。同年五六月间，在美国经济开始复苏的环境中，乘客量明显回升，机票价格提高具有了现实基础，高营业收入与低燃料成本从两个方向上改善了泛美航空公司的内部营运状况。但是，这仅是昙花一现。这种由于环境变化而带来的市场机会，纯属偶然，并非公司注重了环境分析和环境适应能力，所以，当随之而来的又一次环境重大变化出现时，公司便再也支持不住了。

1984年，泛美航空公司劳工组织以公司营利增加为依据要求实施加薪措施，恢复一度由于公司经营状况不佳而削减的劳工待遇，但这一要求并没有受到公司决策层的重视，相反，对于原本拖欠职工4500万美元退休金，公司也计划实施冻结。这种决策明显触犯了众怒。

1985年3月1日，泛美航空公司的机械工人首先宣布罢工，并获得职员、机员、驾驶员的支持。这次罢工持续了一个月之久，给公司造成的损失达7000万美元之巨。

泛美航空公司在处理内部环境变化方面的低能，也不可避免地波及到了公司在航运市场上的竞争力。罢工风波刚刚平息，美国国内市场上的恶性削价竞争又起狼烟，公司股东对泛美公司失去了信心，纷纷抛出泛美公司股票，致使泛美雪上加霜，股票价格降到了4美元/股。公司内外环境的联合作用的结果，使泛美航空公司面临倒闭的危险。于是，在1985年4月，泛美公司以9亿美元的价格，将其在太平洋地区的航线、航权以及飞行在这些航线上的18架客机全部出售给了美国联合航空公司。到此，泛美航空公司的势力正式撤出了它曾苦心经营了20多年、被国际航运业称为航运黄金市场的远东地区。

泛美航空公司市场竞争力的危机、削弱、退出直至最后丧失的过程，说明了这样一个在现代市场营销实践中非常重要的哲理。这就是：

第一，任何企业的市场营销活动都必须重视监视、预测、分析市场营销环境的变化，建立有专门的环境监测部门和环境对策机构，以免当未来发生急剧的环境变化时措手不及，并因此而削弱企业的市场竞争力。

第二，现代企业的市场营销环境包括两个层次的内容，其一是企业营销所面对的外部环境，其二是企业营销活动所面对的内部环境，企业在环境分析过程中忽视任何一个方面，都会给企业招致重大损失。

从环境的性质上看，企业的市场营销活动所面对的外部环境，属于企业自身的不可控因素，企业只能时刻注意其变化并采取主动性的适应对策，因

而它是一种市场营销的宏观环境；而企业市场营销活动所面对的内部环境，则完全属于企业自身可以自身行为而施加影响力并进行适当控制和调整的各类因素，它是一种市场营销的微观环境，因此，在这种意义上，所谓企业的竞争力，实际上还可以区分为宏观环境的应变能力和微观环境的调控能力。

第二节 市场营销中的宏观环境应变力

1973 年之后的石油禁运，曾使得当时石油业的宏观环境发生了巨大变化，为此，国际上许多主要石油公司纷纷改弦易辙，其主要力量不是继续投放在炼油生产，而是致力于勘探作业，不是对石油产品进行促销，而是采取多角化经营策略。这实际上是对于环境变化的一种主动应变力的反映。但是，禁运之前公司利润一直排世界首位的德斯古石油冶炼公司，面对营销宏观环境的变化却采取了“以不变应万变”的消极对策，并没主动去寻求石油供应商以分散商业风险，相反，而是企图从原来的经营优势业务——精炼品的销售中继续收取利润，结果，到 1978 年时，其在同行业的利润排名中降到了第七位。

可见，现代企业在市场营销活动中的宏观环境应变能力，除了与它对于营销观念的把握和策略规则的理解有相当大的关系之外，其强弱大小主要决定了企业内部对于外部环境变化的重视程度。应变的基础在于自身机体对于外来刺激的感受能力以及相应的自我调整能力。与企业的运行相关联的宏观环境要素有多个方面，它们哪一个方面的变动都会对企业的反应能力形成考验，并在很大程度上直接影响着企业的市场竞争力。

对于现代企业来说，市场营销的宏观环境或者会为企业提高竞争力带来机会，或者会对企业的竞争力构成威胁，因而企业必须时刻重视对宏观环境各因素的研究与分析，并对这些不可控制的因素作出必要反应。

一、人口环境因素与企业竞争力

美国的西尔斯公司无疑是当今世界上最为著名的零售企业。由于自身所从事的行业特征，西尔斯公司自其诞生之日起就一直特别重视经营中的人口分布和人口发展趋势分析。

在朱利叶斯·罗森沃尔德于 1908—1924 年间出任西尔斯公司总经理、1924—1932 年间任公司董事长期间，他为公司所确定的基本方针是“西尔斯是农民之友”，因为他发现，当时的美国人口中有一半以上是农民，生活较为贫困。西尔斯采取了定期向农民寄送“邮购商品目录”的经营策略，大力开展邮购业务，为农民提供各种便利，并制定了“保证满意，不满意可以退货”的公司政策。自此，西尔斯公司的邮售业务蒸蒸日上。

于 1928 年出任该公司总经理的罗伯特·伍德，同样注重人口环境分析，他在对人口状况的统计资料进行仔细研究之后发现，随着城市人口的大幅度增长和交通的日益发达，农民已经可以驱车进城购买，继续以邮售为主就会落后于时代。于是，果断决定在城市建立西尔斯零售连锁商店，取代原来的邮售业务，并多方面地满足进城购物的农民和城市工薪阶层的购物需要。正是由于西尔斯公司重视企业经营的人口环境分析并主动采取应变措施，因而它才会成为世界上最大的零售连锁企业集团。

所谓人口环境，是指企业市场营销过程中所面对的人口变化状况，包括人口变动的结构、数量、质量等等。人口环境对于企业市场营销的重要性在于，人口是市场的主体，是市场营销活动的直接对象。对于企业来说，把握近期的人口变动状况是很必要的，这是进行自身市场定位的前提。从人口的国际变动趋势上看，近年来大体有七个方面的基本变化：全球性的人口膨胀、结构性的出生率下降、人口老化、家庭的结构性变动、非家庭住户的兴起、人口的地理性流动、教育水平的普遍提高以及“白领阶层”人口的增加，等

等。这种人口环境的变动在西方国家表现得尤为充分。由于经济发展和现代化进程的推进以及计划生育政策的实施，我国企业所面对的人口环境也正在加重着这一趋势的发展。

1、全球性人口膨胀。这是一个全世界公认并为各国政府与团体所关注的普遍问题，世界人口的急剧增长，带给人们的最大忧虑是资源的有限性与巨大的人口消费之间的尖锐矛盾。一方面，无限制的人口增长和消费，最终还会导致食物供应的不足以及主要矿产的匮乏、居住环境的极度污染和生活质量的全面退化，这正是目前国际上流行“绿色营销”的原因所在。另一方面，由于人口增长率最高的国家和地区恰恰是那些经济最为不发达的贫困落后地区，从而更加扩大了贫困的恶性循环。这种状况制约着企业的市场营销活动和营销计划的制定。在国际营销方面，了解世界各国的人口规模状况及其购买力分布尤为重要。

2、结构性的出生率下降。所谓结构性出生率下降，主要是指在经济发达国家的“出生不足”现象，发达国家出生率下降的原因主要有三个：一是人们的价值观念发生了变化，更加希望提高个人生活水平，注意自我价值的实现；二是妇女解放运动使越来越多的妇女走出了家庭，她们要争得与男人们相同的工作机会，而不再对生孩子感兴趣；三是现代科学的发展业已丰富了人们的节育知识和节育技术。这种经济发达水平与人口出生率之间的反向变化，对企业营销的未来市场是一个重大的潜在威胁，它会增加某些行业的营销难度，并改变原有的市场结构。比如，专门经营儿童商品的企业会在经营范围上进行新的选择，而对于旅馆、饭店、航空公司来说，其目标市场会迅速扩大。

3、人口老化。这是一个世界性的普遍现象，它与死亡率的下降、人口寿命的延长直接相关，对于企业市场营销决策最具意义的则是不同年龄组之间的人口增长状况，在老化现象严重的情况下，企业所面对的目标市场就会在结构上发生某种变化。比如，

15—24 岁年龄组人口增长率的下降，意味着青年人喜欢购买的体育用品、唱片等会在相对数量上有一定程度的减少；而 35—54 岁年龄组人口增长率的提高，则表明住宅、家俱等市场会有较大发展；对于药品来说，

65 岁以上年龄组人口的增长，无疑意味着市场需求的增加。

4、家庭结构的变动。在发达国家，多方位的现代化已使家庭结构开始出现了某种性质的变化，其主要特点是：（1）晚婚观念增强。这使得结婚用品经营者的市场面有所减少。（2）优生少育。现代家庭不仅有规模缩小的趋势，而且家庭中的孩子数量也在减少，讲究优生少育。随之而来的必然是婴儿食品、玩具、儿童服装及其他儿童用品的需求减少，但对品质层次的经求会更高。（3）高离婚率。高离婚率的直接后果是单亲家庭的增加，从而使得对住宅、家俱和其他家庭用品的需求增加。（4）职业妇女增多。这一方面造成了高级服装、托儿所、电冰箱等商品的市场需求，另一方面也给企业广告语言和广告媒体选择提出了新的要求。

5、非家庭住户的增加。这是指那些不是以婚姻为纽带的住户。其主要形式有：（1）单身成人户。多为青年人离家独居或已婚独居的住户，他们需要的是小型住宅、廉价商品、小包装食品等等，以及与此相应的社交场所和旅游服务。（2）二人同居户。即通常所说的未婚同居住户，由于西方国家的异性同居者要共同分担生活费用，且多具短期性，因而是廉价或出租家具以

及陈列品的目标市场。(3)集体住户。主要是那些居住宿舍的大学生和某些宗教团体。其消费需要较为特殊。

6、人口的地理流动。这是现代市场营销人口环境中的一个重要特征，未来学家托夫勒曾将美国的人口流动趋势归纳为三个方面，即：从寒冷地区流向阳光地带、从乡村流向都市、从市区流向郊区。这使得许多方面的市场需求发生了根本性变动，比如：伴随向阳光地带的流动而产生的暖气设备需求量的减少以及空调需求的增加；乡村人口城市化造成的消费结构与消费方式、商业网点、服务方式的种种变化；都市人员郊区化形成的郊区购物中心的兴起以及由于城市回迁引发的对城市高层公寓需求增加和新型零售商店的建立。因此，地理性市场状况对于企业营销人员制定营销计划来说尤为重要。

7、教育水平的普遍提高以及“白领阶层”人口的增加。教育水平状况与目标市场的结构有很强的相关关系，一般说来，知识水平高的“白领阶层”的人口越多，对高级商店、文化用品、旅游的需求也就越多。

二、经济环境变动与企业竞争力

日本的丸井百货公司在其创建之初，是一个只有13平方米的小店铺，但如今却已经发展为日本国内屈指可数的大百货商店。究其原因，诀窍就在于时刻注意对经济环境进行研究并采取有效的营销策略。丸井百货在对整个日本经济进行了研究之后，发现日本的青年的收入支出模式已经大大不同于自己的父辈，他们经常有进行超前消费的需求冲动，于是，丸井百货把分期付款作为自己的主要业务，很受青年人的欢迎。据丸井的有关市场调查资料显示，其固定消费者在其总顾客流量中可高达82%。

显然，了解经济环境即购买力的分布、发展和投向，是企业从宏观营销环境方面增强企业竞争力的重要内容。对于现代企业来说，把握营销活动所面对的经济环境，就是要研究构成购买力的现实居民收入、商品价格、居民储蓄以及消费者的支出模式。

1、消费者实际收入状况

消费者收入包括工资、奖金、退休金、红利、租金、赠给性收入等等，但由于受失业、通货膨胀、税收的影响，实际收入经常并不与上述货币收入相一致，而是低于货币收入。可能成为市场购买力的消费者收入还有“可支配的个人收入”与“可随意支配的个人收入”之分。前者是指扣除消费者个人各项税款（所得税、遗产税）以及各种交给政府的非商业性开支（学费、罚款等）后可用于个人消费手储蓄的那部分个人收入，这是影响消费者购买力和消费者支出的决定性因素；后者则是指扣除消费者个人基本生活用品支出（食物、衣服等）和固定支出（房租、保险费、分期付款、抵押借款等）后的那部分个人收入。因此，企业市场营销人员必须注意经常分析这种消费者收入的变动状况以及消费者对其收入的分配情况。一般情况下，可随意支配的个人收入主要用于对奢侈品的需求。

2、消费者储蓄与信贷状况

在消费者实际收入为既定的前提下，其购买力的大小还要受储蓄与信贷的直接影响。从动态的观点来看，消费者储蓄是一种潜在的、未来的购买力。在现代市场经济中，消费者的储蓄形式有银行存款、债券、股票、不动产等等，它们往往被视为现代家庭的“流动资产”，因为它们大都可以随时转化为现实的购买力。在正常状况下，居民储蓄同国民收入成正比变动，但在超过一定限度的通货膨胀的情况下，消费者储蓄向实际购买力的转变就极易成

为现实。消费者信贷是指消费者以个人信用为保证先取得商品的使用权，然后分期归还贷款的商品购买行为，它广泛存在于西方发达国家，是影响消费者购买力和消费支出的另一个重要因素。在西方国家，消费者信贷主要有四种形式：日常用品的短期赊销、购买住宅时的分期付款、购买耐用消费品时的分期计息贷款以及日益普及的信用卡信贷。因此，研究消费者信贷状况与了解消费者储蓄状况一样，都是现代企业市场营销的重要环节。

3、消费者支出模式的变化

美国的“运动鞋大王”耐克公司，一直是运动员比赛用鞋的主要提供者，但毕竟市场有限。

70年代末，耐克在经过了大量的市场调查之后发现，在美国，年收入在5—6万美元的中产阶级家庭人口所占比重最大，购买力也大，是消费市场的主力军。这一收入阶层的消费者对于身体锻炼极为重视，尤其认真地对待每天清晨的跑步。于是，该公司针对此类小康家庭的消费水平，设计、生产出了穿着舒适、轻便、弹性好、价格高的大众跑步鞋投放市场，结果极为畅销。以此为发端，耐克公司的营销业绩迅速发展，一举夺得了美国运动鞋类市场的霸主地位。

可见，研究消费者的支出模式变动走势，是在现代营销战中增强企业竞争力的一个重要方面。

所谓消费者支出模式，其内容是指消费者收入变动与需求结构变动之间的对应关系。其变化状况主要受恩格尔定律的支配，即：随着家庭收入的增加，用于购买食物的支出比重会相应下降，用于住宅、家务的支出比重则大体不变，而用于服装、交通、娱乐、保健、教育以及储蓄等方面的支出比重会大大上升。

消费者支出模式的变化还要受两个因素的影响，一个是家庭生命周期，另一个则是消费者家庭所处的地点。显然，同样是年轻人，没有孩子的家庭与有孩子的家庭在支出方面的情况截然不同，而且，在有孩子的家庭中，其孩子成长的不同阶段，需求也会不断发生变化。

消费者家庭所处的位置也会构成家庭支出结构的差异，居住在农村与居住在城市的家庭，其各自用于住宅、交通以及食品等方面的支出情况也必然不同。从经济学的角度来看，居民收入、生活费用、利率、储蓄和借贷形式都是经济发展中的主要变量，它们直接影响着市场运行的具体情况。

因此，注意研究消费者支出模式的变动走势，对于企业市场营销来说具有重大意义：它不仅有助于企业在未来时期内避免经营上的被动，而且还便于企业制定适当的发展战略。

三、自然环境与企业竞争力

埃克森公司是美国洛克菲勒财团的工业支柱，也是世界上第二大石油公司，主要从事石油和天然气的勘探、开采、提炼、运输和销售，但近年来其经营范围正在日益多元化，从过去单一的石油化工扩大到煤炭、铀、电子，甚至还介入到了旅游业，在欧洲开办了几十家旅馆。

自1973年第一次石油危机以来，埃克森公司大发横财，从此进入了全面发展的时代。但是，由于第三世界石油生产国家实行国有化，埃克森公司在中东、北非、拉美等地的子公司也大多被所在国国有化，比如在沙特的阿美石油公司就与沙特政府达成了国有化协议。这样，埃克森原来在这些地区勘探、开采原油的权利已经基本丧失，目前主要是根据国有化协议取得原油供

应，原油来源越来越少，供应状况也极不稳定。所以，埃克森公司主动求变求活，采取多元经营策略。这种策略的立足点在于埃克森公司对于自身所处营销自然环境的分析，他们感到自己所从事的行业，过分依赖于自然资源，这必然影响到公司的未来发展。从长远的角度来考虑，埃克森必须有其他方面的风险分散行业。为此，

1979年它与法国电力康采恩开设了一个太阳能联合企业，用以发展、制造和销售太阳能系统和附件。

1980年还与哥伦比亚政府签订了一个价值达16亿美元的煤矿项目。

现代经济的高速发展已经使得人类所赖以生存的物质生活环境发生了急剧恶化，尤其是日益严重的工业性环境污染、生态系统失衡以及资源使用上的浪费等等，正在给人类的未来构成巨大威胁。鉴于这种情况，许多学者专家提出了各种建议，要求各国政府对此给予应有的关注，各类环境保护组织也应运而生，这些都促使各国政府不断加强在环境保护方面的立法和执法。显然，任何企业的营销活动都不可对此漠然视之，相反还必须特别重视自然环境方面的种种变化趋势及其它们对市场营销所可能形成的威胁和机会。

就目前国际上普遍的看法来说，当今世界的自然环境变化具有四大趋势，它们共同影响着企业市场营销的未来走向。

1、某些自然资源正在日趋短缺

地球上的自然资源可分为三类，即：无限资源、有限可再生资源 and 有限非再生性资源。对于第一类资源，如空气、水等，传统上一直认为属于可无限供给的资源，但在当今世界上却出现了质量问题，即污染现象日益严重；第二类资源，如农作物、森林等，虽近期尚无问题，但却已经出现了缩减现象；第三类资源，如石油、煤炭、矿产品等，是制约人类未来发展前景的最大障碍，其中的许多矿产品正在走向枯竭，在替代品难以寻找的情况下，必然会增大生产成本。

在80年代初期，世界观察研究所曾经对资源的消耗方式与企业市场营销的竞争力作过实证性的描述：“美国汽车业的国内市场尽管在历史上居于世界领先地位，但是却经不起日本汽车耗油少、质量高和价格低的竞争。……日本汽车的这些优点使它能够打入世界汽车市场，使美国极难恢复汽车工业盟主的地位。”“在日本，九家汽车制造商中有六家是销售微型汽车的，这些微型汽车的履机容量只有550CC。也就是说，它们的发动机同国际上畅销的‘大众牌兔子型’汽车的发动机相比，或者同日本向欧美销售的汽车（发动机容量为1200CC）相比，其容量仅为一半。”所以，对于资源的供给状况，现代企业必须在营销活动中加以重视，力求寻找新的代用品、开发新的资源，这是增加企业市场营销机会的基本战略。

2、能源成本变化起伏不定

现代世界经济是以石油为能源中心的经济体系，因而石油价格状况对于企业发展战略的制定和营销活动的开展具有重要影响。

70年代以来，世界市场上的石油价格已从每桶2.23美元上升了十几倍，海湾战争曾一度加重了世界石油市场的紧张状况，价格起伏很大。这表明，现代企业在未来的市场营销活动中必须摆脱对石油的过分依赖性，大力开发新的能源。目前在这方面较为有开发前景的能源是太阳能、核能和风力等等。

3、环境污染日益严重

现代工业创造了巨大的物质财富，但同时也造成了自然环境的巨大破

坏，土壤、空气、水等所受到的化学污染，已经成为经济现代化的主要副产品，并正在阻碍着人类生活的进一步改善。对此，全世界各方面都在日益关注，这在另一种意义上也为企业的发展提供了市场营销机会，比如，生产化肥的企业向生产生物肥料的转产，以及制造污染控制设备的企业，都会取得更为广阔的市场。此外，现代企业还必须注意掌握两种机会，一是研究开发用于污染治理的技术设备，二是采用新的可维护生态平衡的生产技术和包装方法。

4、资源管理与环境保护上的政府行为

出于对自然资源的关心，许多民间性公众结成了各种各样的压力团体，要求政府制定环境保护法律。同时，许多国家政府也从社会利益和长远利益出发，加强了对自然资源和环境方面的政策干预，这必然会使采用传统生产方式的企业遭受市场损失，从而预警现代企业的营销活动必须全面考虑自然环境方面的非污染性。前面我们所提到的日本东洋工业公司注意研究自然环境的变动趋势，从而适应了美国政府对于汽车废气污染的法律限制，并抢在美国的各大汽车公司之前开发出新型的发动机，从而将不利的环境威胁，转变成了市场营销机会，一举在美国市场上夺走了大量的市场份额。

四、科技环境因素与企业竞争力

索尼电器在世界上的名牌形象地位，无疑已经根深蒂固了，但它的成功之道却在于抓住了战后科技革命所造成的机会。

1952年，当索尼公司的总经理井深得知美国贝尔实验室研制出一种称之为晶体管的神秘科技产品之后，立即前往美国进行实地调查，抢先获得了有关晶体管的各种资料，然后组织起自己的攻关小组，在短时期内制造出了日本的晶体管，并最终使之微型化，研制出世界上第一台袖珍晶体管收音机。这种新型产品比其他竞争对手早了两年，因而在投放市场后获得了巨大的财富。

从企业市场营销与企业竞争力之间的关系上来说，国际营销界人士公认日本人与美国人有着很大区别，日本人更为重视科技环境的变化，善于将新科技成果应用于自己的产品创新之中，通过短时间的消化和改造，进而顺应科技环境大势，为自己创业和发展奠定物质基础。

当今科技环境的日新月异正在使企业的竞争力概念发生着从外涵到内延的扩展，企业竞争力在很大程度上已不只是市场竞争力，还要包括科技方面的竞争力。有人曾经作过计算，在19世纪20年代时，一项新产品自上市到畅销大约需要经过34年的时间，而到1940-1950年时，新产品的开发如电视机、洗衣机等仅用了不到8年的时间。现在我们举目可见、新技术、新发明、新产品，跟不上科技环境变化大势的企业，总有一天要面临被市场所淘汰的命运。目前，新技术革命后的宏观景象已经使人们看到，传统行业日趋衰落，而许多新兴行业却正在迅速兴起，带给企业营销机构的是更多的市场机会。

因此，对于现代企业来说，市场营销活动中不可不重视技术环境的变化及其走向。一般说来，任何一种新技术或新发明，都会引起一些行业的消失，也会同时创造出一些新技术或新发明，从而改变社会上的支出结构。这是企业市场营销活动中所不可忽视的。

从企业营销行为的运行方面看，现代社会中的技术环境正在发生着如下的变化：

1、技术变革正在加速

美国著名的未来学家阿尔温·托夫勒在《未来的冲击》一书中曾提出过这样一种观点：新技术的发明、开发和传播具有一种加速度，从发明到投放市场的时滞正在大大缩短。而他在《第三次浪潮》中所预测的电子住宅目前也正在成为现实。这会生活的高度电子化，一方面减少了工业化所可能形成的污染，另一方面也使消费模式发生了重大变化，这必然会给现代企业的市场营销系统带来实质性影响，从而也对企业营销人员所提出的一种高素质要求。

2、技术创新机会永无止境

“需求创造市场”这一经济学法则，在市场营销活动中表现得最为充分。新技术革命不断使人们的愿望变成现实，只要有社会需求，技术总能使之从构思走向实物。在某种意义上，在新产品与目标市场之间所存在的已不再是技术本身的问题，而是企业自身的营销技巧问题。比如，营销机构对技术部门的市场信息反馈、新产品未来市场的需求预测等。不过，对于现代企业来说，在技术与营销之间依然存在着一定距离，即技术的采用与它所带来的利润的实际水平有关，而与它的实际突破性无关，这段距离正是营销机构大展身手的领域。

3、进行技术开发研究的预算正在提高

技术开发研究的重要性已经为许多现代企业所认识，在美国，研究开发支出列在前五位的工业领域依次为：飞机与导弹、电子设备与通讯、化学用品及相关产品、机械产品、汽车与其他运输工具，而研究支出最少的工业则是木材、家具、纺织品等等。可见，传统工业部门的创利能力正在下降，竞争力强大的企业其投资已经转移到了新兴的工业部门。相关研究成果表明，研究开发的支出水平与企业的获利能力的高低相关，这也就不难理解为什么诸如柯达、

IBM 等大公司要投入那么多的资金用于研究开发工作。所以，对于从事技术性开发工作的企业来说，传统的营销手段显然已经过时，有实际意义的是要在研究开发队伍中培养营销人员，或者增强营销人员的技术素质。

4、小改良多于大发明

大量使用小改良是许多大型企业的营销方式之一，其主要原因在于，大发明具有过高的风险，而基础研究成本又在短期内难以收回，这样，大公司更为关注从产品性能与式样方面去进行技术上的小改良。一般情况下，不具备一定经济实力的企业，不宜于投入过多的资金用于基础性研究。

5、政府干预技术革新的法规正在增多

科学技术从来就是一把“双刃剑”，它会带给人类以美好的福音，也会播下灾难的种子。在现代社会中，公众正在对新产品提出多方面的安全性要求，这就增加了政府对技术使用上的政策干预，在食品、药品等方面尤其如此。所以，相关企业在确定某种新技术的使用时，必须了解相应的法规。近年来，世界上的反技术运动正在兴起，人们开始发现，新技术、新发明、新产品的出现，不仅破坏了大自然的和谐状态，也损害了人类的伦理道德；不仅剥夺了个人的隐私权，也给全人类带来了多方面的威胁。因此，在经济发达国家，各种压力集团反对修建核电站、反对某种新技术的商业化游行时有发生。如果企业在市场营销活动中没有注意到这种倾向，就很容易引发技术革新的副效应，因触犯消费者众怒而减少自己的目标市场。

五、政治法律环境与企业竞争力

在 70 年代末 80 年代初的西方报纸上，经常可以看到这样的标题：“中国政府允许外资组建独资企业”、“印度政府命令可口可乐公司公布饮料配方”，“尼日利亚将英国石油公司收归国有”、“密特朗宣布对法国银行实行国有化经营计划”、

“魁北克省提出征用通用动力公司所属的石棉公司”、“赛罗公司在秘鲁遭查封，损失 4560 万美元”等等，这向当今世界的企业界显示了一个政治环境变化的不可测性所可能造成的复杂格局。在这种情况下，任何企业的竞争力都不会是“只要管好自己份内的事”，就能一劳永逸。在巴西，道氏化学公司

(DOW) 因为受当地的竞争对手的阻挠而没能实现在巴西独资建立一个茂型石油化工厂的计划，这些竞争对手的抗议是：道氏化学公司是在把它所超量增产的产品放到巴西来倾销。在哥伦比亚，一家烟草垄断公司竟在当地政府的支持下，设法使另一家英美合资的新烟草公司的机器设备在码头上搁置了两年，从而也把这家新烟草公司扼杀在摇篮之中。

1970 年，美国国会在重新修订的《净化空气法案》中决定，自 1975 年起将实行严格的汽车排废标准。这种环境变化无疑对于汽车制造业是一种灾难。但在法案出台的最初阶段并未受到国际营销界的重视。当时，美国曾指派了一位用户监察员访问日本，日本的许多汽车制造商对此事表现出了不以为然的姿态，但本田汽车公司总裁本田宗一郎却与之进行了推心置腹的长谈。在了解了美国《净化空气法案》所造成的可能营销后果之后，本田公司设计出了可以减少汽车排废和节省汽油的新型汽车，这种汽车在后来的石油危机爆发后的年代里，以及在实行了空气净化新标准后的美国市场上，取得了极大的市场占有率。

企业市场营销活动中所涉及的政治与法律环境，是那些在企业市场营销中能够影响和制约社会各种组织与个人的相关法律、以及相关的政府机构和压力集团的行动。现代市场经济并不是完全自由竞争的市场，而是在政府干预之下运行的经济系统，因而政治与法律环境正在越来越多地影响着企业市场营销。从近年来市场经济国家中的一般趋势来看，政治与法律环境的变化主要有以下几个方面：

1、旨在管制企业的立法正在增多

里柠檬食品公司 (Realemon) 是博登食品公司 (Borden) 的一家子公司，其在浓缩柠檬果汁市场的占有率，

1978 年前为 90%。后来，美国联邦贸易委员会裁定博登公司利用不正当的定价方式来与其竞争对手抢占市场，判定博登公司不许继续以全合理低价为里柠檬公司的食品定价。可见，从一定意义上说，市场经济本质上属于法制经济，因而在企业的宏观管理上主要是靠经济手段和法律手段。

发达国家对企业市场营销活动的立法主要有三种类型：

(1) 保护企业相互之间的利益，维护公平竞争的立法。这种立法的目的是要说明何为不公平竞争，以及如何防止不公平竞争。国际最为著名的此类立法有：美国 1890 年通过的、旨在禁止垄断的《谢尔曼反托拉斯法》、1914 年通过的旨在反对不正当竞争的《联邦贸易委员会法》、禁止价格歧视的《1935 年帕特曼法》，有关企业兼并的《1950 年反吞并法》等等。

(2) 保护消费者利益免受不公平商业行为损害的立法。如果没有相关的

立法限制，那么市场营销就不会成为现货企业竞争力的必要工具，企业便成为一种利润最大化的机器，只要有办法，它就敢于冒险去牟取暴利。为限制这种行为，美国等发达国家颁布了不少法律，比如《儿童保护法》、《消费者公平信贷法》、《消费品定价法》、《广告法》等。

(3) 保护社会公众利益的立法。为保护环境、防止经济发展与生活水平反向变动现象的出现，以及避免企业在生产过程中造成的社会负担，制定旨在约束企业行为的立法是必要的，这方面的立法有各种专门的国际公约，各国也有具体的法律，象美国的《国家交通安全法》、《国家环境政策法》等。

各种立法都对企业的市场营销活动构成了某种约束，因而企业的市场营销人员必须具有关于保护环境、保护消费者利益和社会利益的各方面的法律知识。从国际上法律制定的一般趋势来看，早期法律的重心在于保护竞争，而现代法律的重点则多在保护消费者的利益不被侵犯。一般说来，早期的法律重心多为保护竞争，而现代法律的重点则已经位移到了保护消费者。把握这一点对于企业开展市场营销业务尤为重要。

2、政府执法机构素质较低

立法与执法是相同意向的前后相连的两个过程，它们的承载主体各不相同，对企业市场营销行为与营销过程的影响作用也不尽相同。例如，美国的执法机构主要有：联邦贸易委员会、民用航空局、消费品安全委员会、环境保护局、消费者事务局，等等。这些机构的管理行为对于企业的营销行为和营销过程同样有着重大影响。在 70 年代初期，马自达的回转式引擎汽车有着极高的销量，其主要特点是行驶平稳、维修成本低、空气污染少。但是后来美国环境保护局的一份报告却毁了马自达汽车的前程。该报告声称，马自达汽车的燃料利用率在市区行驶时每加仑只能跑 11 英里。尽管马自达汽车的总这后来迅速对此加以反驳，但环境保护局的报告显然已经由于先入为主的心理规律而植根于大众的观念之中，报告出台后的五个月内，马自达汽车的销售量迅速下降了 40%。

显然，企业如果不重视观察政府执法机构的行为变化走向，同样会影响到企业的市场竞争力。在这方面，国际市场营销的法律环境存在着一个普遍的难题，即在立法机构与执法机构之间，真正熟知营销业务的人员在水平与热情上并不守全对等。因此企业市场营销人员如果缺乏与其打交道的技巧，往极易丧失许多机会与市场。

3、公众利益团体正在迅速崛起

公众利益团体也称社会压力集团，是指那些为影响立法、政策和舆论，维护自身利益而结成的群众性组织。对于企业的市场营销活动来说，相关性最强的是那些保护消费者和环境状况方面的团体，如消费者协会、动物保护委员会、妇女权益委员会等，他们游说政府官员、左右舆论导向，给企业的市场营销活动带来了极大的困难。如果企业营销人员缺乏相应斡旋技巧，就难免给原有的目标市场造成威胁。对于这种营销环境现状，著名学者萨兰西克 (Salancik) 和厄帕 (Upah) 曾有过条分缕析的解剖，他们的观点是：现在的消费者既不是国王，也不是王后，消费者的声音只是诸多声音中的一种而已。通用汽车的制造过程表明：汽车的主要特性由美国政府设计，排气系统由某些州政府进行第二道设计，生产所用材料由控制某些稀有资源的供应商所控制。其他产品也概莫能外。

总之，在目前市场营销观念已经拓展为社会性市场营销与大市场营销观

念的情况下，政治与法律环境在企业中的重要性会越来越大，它不仅会影响产品的设计与促销，而且也会影响企业的营销策略。所以，现代市场营销有时会出现一些异化的现象，企业的市场营销主管不必去问营销调研部门消费者需要什么，而是去问生产部门与法律咨询人员消费者能够得到什么。

六、社会文化环境与企业竞争力

在名闻世界的可乐战中，可口可乐公司与百事可乐公司曾各倾全力从国内市场打到国际市场。从基本战况上看，两家公司各有所获，但在进军日本市场时，百事公司却败下阵来，后虽经全力反击也未能奏效。其中重要原因之一，就在于百事公司在竞争忽视了文化因素对营销活动的制约作用。

对于日本大和民族来说，红色代表着欢乐和喜庆，同时也是日本国旗的主色，而可口可乐的标志色正是选用了红色。在

日本这样一个具有特殊文化色彩的国家，这无疑会与消费者拉近距离，受到众多消费者的欢迎。相反，在百事可乐的标志色中，黄色占据了主导地位，但这却只是美国人所喜欢的色调，在日本人眼里，黄色是令人悲伤的颜色，看到黄色日本人就会联想到命归黄泉。

有一家公司生产了一种新型牙膏，商标为 CUE，但这在法语国家的习语中却是“屁股”的意思，这明显有违于销售商的树立产品形象的初衷。在美国，鹿能引起美好的联想，与打猎和户外活动有关，也具有阳刚之气的涵义，但这在巴西却是

“同性恋”的俗称。

这充分说明，社会文化环境同样对于企业的市场营销竞争力具有影响与制约作用，它既会给企业带来机会，也会使企业的营销活动一败涂地。

市场营销活动所面对的社会与文化环境，显然是指那些会影响人们消费方式、购买行为的传统风俗习惯、行为准则、道德规范与价值观念。社会与文化之所以够影响到企业的市场营销，其基础就在于人既是一种社会动物，也是文化的产物。因此，营销活动中的商标设计、广告形式、服务内容等等，无一不同社会文化样式相关，当营销行为与营销圈内的文化价值

观念相冲突时，营销活动就不会取得预期的效果。对于企业市场营销人员来说，掌握某些主要的文化特征及其发展趋势无疑会大有裨益。

1、核心文化观具有高度的持续性，而次级信仰和价值观念则较易改变。在瑞士，人们认为洗碗扫地是家庭主妇份内的家内，因而极为厌烦那些宣扬代替家务工作的家庭用品广告。为避免引发与这种文化观念的冲突，企业的营销策略就应当尽量避免使用电视广告媒体。显然，企业的市场营销人员必须视核心文化状况而不断调整营销策略。

2、任何文化价值观都是由次级文化所组成的。所谓次级文化是指由于共同的生活经验和共有的环境而形成的共有价值观念。比如，日本人忌讳数字“四”，因为它与“死”的发音相同，西方国家普遍讨厌“13”，认为这个数字最不吉利。次级文化通常可以构成有层次的消费需要和消费行为，产生共同的消费模式。因此，在营销过程中企业可选择次级文化圈来作为目标市场。

3、次级文化圈中的价值观会因时而变。历史上，日本人日常以大米为主食，但二战之后，麦当劳的汉堡包在逐步改变着日本的膳食结构，牛奶、面包和牛排已经成为目前日本消费文化的组成部分。显而易见，文化不是固定不变的，文化的变迁大都发生在次级文化上，这种变迁其实就蕴育着某种机

会和威胁，企业的市场营销人员的职责就是去发现它们、利用它们。

一个社会的文化价值观，通常要表现在人们与自己、他人、机构、社会、自然及宇宙之间的关系之中，现代企业中的任何一位市场营销人员都必须时刻牢记这一点，否则就会丧失开拓市场的机会。

(1) 人与自己的关系。利己还是利他，在不同时代具有不同的特点。在当代，许多人是通过名牌产品和优质服务来得以自我实现的。

(2) 人与他人的关系。现代社会已经将人们分离为独立的单个人，所以那些具有人际沟通功能的产品或服务，会拥有十分广阔的市场前景，如度假村、俱乐部等。

(3) 人与机构的关系。在现代社会，人们普遍对机构的信任程度下降，所以市场营销要想取得消费者的信赖，首先必须进行自我审定，如广告词的真实性、社会审记的公开性、公关形象的良好性以及社会责任的商业化水平等。

(4) 人与社会的关系。这属于人们的生活方式问题。人群大体上可分成六种，即创造者、接受者、变革者、保守者、追求者、逃避者，他们在社会中的比例变化对于经济成长从而对于市场营销具有不同的影响作用，据此，市场营销人员可以进行市场的细分化工作。

(5) 人与大自然的关系。热爱大自然者多喜爱运动、旅游等，由此相伴而来的是对保健食品需求的增加和对运动类商品或服务的要求增长。

(6) 人和宇宙的关系。在许多国家，宗教对于影响甚至已经超过了个人和家庭的范围，人们的衣食住行都受宗教的影响，而这种影响又往往会导致人们接受或拒绝广告宣传，比如，在伊斯兰国家，如果广告过份强调人体的裸露程度，那么就会被认作是不道德的，其相关产品就会因此而遭到拒绝。企业在这种市场上的竞争力，显然要立足于文化背景之下的市场营销策略。

当然，任何事物的发展都会有逃逸规则的例外，文化变迁的长期模式也并非是非单向变动的。所以，企业市场营销人员必须有观察市场的灵活性。

第三节 市场营销中的微观环境调控力

在现代市场经济条件下，任何企业的营销管理者都不能仅仅关心目标市场的变化状况，还必须时刻注意企业营销活动所面对的微观环境因素的变动趋势。分类来看，现代市场营销所面对的微观环境主要包括以下几种因素：企业高层管理部门、供应商、中间商、顾客、竞争者和社会公众。

一、通力合作的企业管理部门

现代企业是在一定的利益目标支配下而进行相应业务活动的经济组织，这种业务活动大体上包括制造、采购、研究与开发、财务、市场营销、会计核算以及内部高层管理等等，因而企业营销计划的制定与执行，既要向其他相关的业务部门征询意见，也要同其他相关部门协调一致，它们共同构成了企业内部的微观环境。

明尼苏达采矿与制造公司（3M）所经营的行业很多，是一家名符其实的巨型公司，在《幸福》杂志列出的五百家美国最大企业中曾名列第51位，但其销售报酬率却名列全国第5位。这一业绩的基础之一，在于它对各项营销活动采取了部门之间通力合作的方式，从而在内部建立起了一种和谐的营销微观环境。在3M公司，各项营销项目的基本单位为新事业开拓小组，其特点是：来自各种专业的不定期的专职任命、以自愿为主、具有持久性。这样，公司的营销活动就可以避免各不同管理部门之间的职能矛盾，从而便于提高营销效率。

由此可以看出，在现代企业的运行过程中，企业的外部竞争力必须以企业内部的协作力为前提。或者说，企业的营销部门及其管理者在同其他职能部门发生各种业务联系时，相互之间必须保持协调一致，以使所制定的企业市场营销计划适合具体业务部门和企业总体的实际需要和实际能力。

一般说来，在企业营销计划的实施过程中，各个职能部门的业务活动大都具有着密切联系，比如，在财务管理上，它与资金的运用状况、资金在生产和营销间的配置状况、资金回收率水平、销售定位及未来预测、营销计划实施的风险程度等等都有着直接联系；而在研究与开发部门，新产品的设计与生产方法是其主要任务，但这却与企业战略制定部门的工作息息相关的；对于生产部门，原材料供应的充分与否、合适与否，是受采购部门工作成效所直接制约着的；生产部门还要运用劳动部门所提供的劳动力来实现工作效率；会计部门则通过成本—收益的估计与比较可以使营销部门来了解营销计划的实现程度和企业达成利润目标的水平。

因此，企业各业务部门和职能部门对营销部门的计划与行动具有很强的制约作用。比如，如果营销部门中某项产品的经理在将其营销计划上报高层管理部门之前没有向生产部门和财务部门通报并征询意见，或者没有取得它们的大力支持和通力合作，那么，该项计划就必须重新修改或因难以实施而不得不放弃。

显见，企业自身内部各部门之间的相互关系是企业市场营销微观环境中的一个十分重要的因素，它是其他因素发挥作用的基础。

二、供应商也应当被看作是企业的“主顾”

在市场营销的管理方面，国际上公认日本式的管理极具民族特色，其中之一就是供应商与厂商之间有着长期的、近乎家庭式的关系。

近年来，西方国家也在引进这种管理方式。在1982年的一个国际会议

上，当英国的马狮百货集团领导人马库斯·西夫介绍自己的分公司情况时，谈到了马狮与供应商之间的那种异乎寻常的家庭式关系。不过，马狮对于供应商有着极为严格的质量要求，它拥有一个巡视小组，负责巡视供应商的生产基地，检查质量是否得到了保证，并提出相应的改进意见。马狮的考虑是：减少1%的废品胜过公司花在为供应商提供的支持性服务费用——其中包括在职工福利方面所给予的大量资助。西夫曾说过：“与我们长期合作的供应商都赚了不少钱。”言外之意，是马狮把供应商看作自己的主顾，才产生了这种连带效应。实际情况也确实如此。凡是没有这样做的供应商最后都被淘汰掉了。有一家很大的肉类供应商，由于工作条件极差，马狮勒令其在三个月这内予以改进，但该供应商却依然我行我素，之后，马狮便放弃了他们之间的合作关系。

上面的实例说明，供应商是向企业及其竞争者提供产品、服务时所需资源的一切组织和个人。通常情况下，供应商对企业所提供的资源主要包括：原材料、人力、设备、能源、资金及其他附带生产要素。为了内部经济效益和外部的市场竞争力，企业对供应商的选择，必须从多方面同时进行，既要考虑资源的质量、价格，也要重视供应商在运输、信用、成本、风险等方面良好组合状况。

作为企业市场营销微观环境的要素之一，供应商的选择对于企业营销的发展具有重大影响作用。这方面的主要表现是：（1）供应商所提供资源的价格与数量直接决定着企业产品的价格水平、市场占有率以及利润实现程度；（2）供应商的实际运行状况，如供应不及时或供不应求、供应商所处的干扰事件过多而难以兑现送货承诺等等，都会增大企业的依赖性和营销成本；（3）企业营销过程中与主要供应商之间的长期信用关系，可以使企业在资源短缺时取得优先供应地位。

供应商对企业市场营销的重要性在近年来已表现得越来越充分，供应的规划技术变得日益严密。许多企业为了降低供应成本以在竞争中取得优势，正在实行逆向一体化——与掌握生产资源的企业进行合作，以便能制造和控制他们所需的某些主要的生产前提性产品。近来国际上非常流行的正点生产，就是在此基础上产生和发展的。所谓正点生产，就是只进行有订单的产品生产，只存在供应而不存在库存，这种情况下所进行的供应商选择，必须是那些能够按质按量送货上门信得过的供应商，正是按照这种营销策略进行经营活动，英国的马狮百货集团才被世人称为“没有工厂的制造商”。

三、现代红娘：营销中间商

面对汽车市场日益激烈的市场竞争，美国通用汽车公司曾率先推出了独家代理的经销渠道策略：在一个城市，甚至是一个国家、一个地区，只选择一家代理商，独家经销通用汽车产品；在市场容量较大的城市，只选择一家代理商独家经销一种型号的通用汽车，如雪佛兰代理商、凯迪拉克代理商等。凡是被选定的代理商只能经营通用公司独家的产品，并且要与通用公司风雨同舟，这些“独家代理商”成了通用公司的一座金矿，为通用公司奠定世界汽车制造业中的霸主地位作出了重大贡献。此后，汽车制造业才纷纷加以效仿、改造和发展，力图通过营销中间商的作用，为企业的营销构造出一个内部小环境。在某种意义上，通用公司可以说是流行至今不己的代理热的鼻祖。

不过，就总体而言，所谓营销中间商，是指那些协助企业进行促销、销

售以及配销等经营活动的中介组织，是企业市场营销活动必不可少的中间环节。代理商只是营销中间商的一种形式，它还包括有其他形式的中间商、实体分配机构、营销服

务机构、金融中介机构等等。

中间商是帮助企业寻找客户并媒介产品销售的商业性组织，它有代理中间商和买卖中间商两种。前者又可分为代理商、经纪人和生产商代表，其特点是只代企业寻找客户或商签合同而不拥有商品权；后者则可分为批发商、零售商和其他中间商，其特点是进行购买商品后再转售业务。企业市场营销中采用中间商的意义在于，可以更为有效率地代替企业完成某几项特殊的营销任务，并在这一过程中帮助企业克服产品销售中所可能存在的各种矛盾，主要是生产与消费之间在数量、地点、时间、品种和所有权等方面的差异性矛盾。

实体分配机构的职责是代替企业进行产品储存业务，并在企业进行销售业务时代企业把产品从产地运送到客户指定的目的地。因此，实体分配机构实际上包括仓储公司、运输公司、商品配送公司等几种。

营销服务机构是帮助企业完成“自我推销”、对企业产品进行市场定位、促销其产品价值实现的经济组织，主要包括营销调研公司、广告代理公司、信息咨询公司，等等。一般说来，对于企业自身所需要的某种营销服务，或内部消化，或委托代理，要根据企业规模、营销目标、成本状况以及资本实力等因素而定，但大多数企业都乐意与外部代理机构签订服务合约，因为这会提高企业自身的专业化水平，并降低营销成本。

金融中介机构主要是指银行、信贷公司、保险公司以及其他协助企业进行融资或降低货物购销风险的公司。企业之所以必须在营销业务中同金融中介机构保持密切联系，原因就在于企业的营销效果和企业的总体利润水平经常要受信用成本和信用使用额度的制约。

四、顾客第一与迎合消费者

“顾客能使企业成功，也能使企业失败”。这曾一直是声宝

公司创始人早川德次的信条，这种“顾客第一”的观念，促使早川决心要制造最新最好的产品来满足顾客的需要。当1852年早川从美国引进电视机生产技术时，日本的家电同行大都持一种怀疑的态度。他们认为电视在日本这样购买力如此低的国家里是不会有发展远景的，但早川却从“顾客第一”的角度来看待问题，他认为日本的低购买力只是暂时的，顾客会需要电视机的。果然，随着日本经济的高速起飞，日本国民对电视机的需求大增，声宝公司也在满足顾客消费需要的过程中获得了巨大利润。

1954年，当号称美国“万店之王”的克罗克买下了第一个汉堡包小店铺时，就发现这种可口的炸薯条，在质量上还可以进一步提高。他为此专门聘请专家进行研究，利用特殊方法种植并精心挑选马铃薯，切碎后制成松软可口的炸薯条。由此开创了麦当劳连锁快餐店。这种快餐店的目标显然是为了迎合当时消费者的消费行为变化和生活方式。克罗克在回忆其创建麦当劳的历史时，曾说过：“这个国家里的每个人几乎都是在边跑边吃东西——他们在拚命地跑。美国就是这个样子，时间就是一切。……我们将开拓新的国内外市场，以满足全世界新的消费在饮食服务方面的需求。”可以说，迎合消费者是麦当劳快餐店的座右铭。

所谓顾客，其实就是指企业营销过程中所直接面对的市场类型。现代经

济是一种开放性很强的竞争性市场经济，因而企业的顾客市场会是多种多样的，它一般可被划分为五种类型，即：（1）消费者市场。这是由购买商品或服务以用来进行消费的家庭和个人构成的市场。（2）生产者市场。这是由那些为达成既定目标而购买产品或服务进行再生产活动的其他生产者所组成的市场。（3）中间商市场。主要由基于利润目标而购买商品或服务，然后再行转售的经济组织构成。（4）政府

市场。指为提供公共服务而进行商品或服务购买活动的政府以及其他非赢利性机构。（5）国际市场。指国外的商品或服务的购买者，包括外国的消费者、生产者、中间商和外国政府。

在市场营销过程中，任何企业都必须注意区分不同的市场状况，把握自身所处的市场性质以及相应的市场运行规律。了解顾客市场状况的重要性在于，它可以使企业在营销活动中进行适当的市场定位，选择恰当的目标市场，并制定切实可行的营销战略。

五、向对手学习：竞争者也是微观环境要素

近年来，日本人并不满足于在家电、汽车行业中的市场占有率，还开始对计算机行业投入大量资源，企望以此来向世界最强、技术最先进的计算机生产商美国的 IBM 公司发起挑战。曾有两家日本公司试图窃取 IBM 公司的某些机密技术而被抓住。这从侧面反映出日本急于走向计算机行业的市场的心态。

然而，最近在芝加哥举行的全美计算机订货会上，日本计算机所表现出来的卓越性能却令美国同行大吃一惊。日本公司的计算机产品涉及范围极广，从价值百万美元的信息处理机到只有 250 美元的便携式计算机，应有尽有。许多日本公司已经把重点集中在发展迅速而售价低于 1000 美元的小型计算机上。这明显与他们的同胞在汽车市场上所采取过的战略相同。这一战略正在使日本成为世界第二号的计算机生产国，目前他们显然已经成功地在本国本土取代了 IBM 公司的地位。在美国市场上，虽然 IBM 等美国企业仍然保有 80% 以上的市场占有率，但日本正在成为一大潜在威胁，尽管后者目前在美国计算机市场上的占有率只为 10%，但它们却成功地在改善着计算机产品的性能，并在国内市场上压低价格。对于 IBM 公司来说，日本公司是一个十分显眼的竞争对手。因而必须对自己的市场营销和产品进行新的定位，否则，公司的行业微观环境变化将日益不利于自己。

现代企业所面对的市场是一个竞争日趋激烈的市场，无论企业的市场定位状况如何，它所营运其上的市场服务主体，都不会是自己一家独占。因此，企业的营销系统必须时刻注意分辨识别竞争者，并不断研究对手的营销策略和现状，才可能在竞争中立于不败之地。

研究企业所面对的竞争者状况，不能仅仅关注于其他公司的营销实绩，还必须重视其他相关事物的变化走势。既要明了自己与对手各自的优势劣势所在，也要确知顾客的即时与未来需要；既要注意新产品、新形式的开发，也要注意产品的外在形象。以此为标准，企业在营销活动中所面对的市场竞争者大致可区分为四种类型：（1）欲望竞争者。指潜存于消费者脑海中的多种消费欲望的选择性竞争者。（2）同类竞争者。指能够满足同一消费需要的其他产品的竞争。（3）形式竞争者。指满足同一消费需要的产品在型号上的竞争。（4）品牌竞争者。指能够满足同一消费需要的产品在厂家品牌上的竞争。

在通常情况下，辨识企业的竞争者不能只从同行或品牌上去着眼，而必须全方位地考察市场态势。真正具有长期战略眼光的营销者，并不是在固有的市场占有率上斤斤计较，而是将主要精力放在如何扩大未来市场上，占有欲望竞争者市场和同类竞争者市场最为困难，然而也最为具有远大的营销前途，因为这实际上是发掘了新的市场机会。

六、赢得公众：为企业营销争取一方好风水

美国的埃德尔曼公司主要经营旅店业，为提高其“港湾公寓”的知名度和住户的自豪感，公司出面组织了一项题为“芝加哥历史纵品大拍卖”活动。先是在电视等媒体上大作广告，

以争取广大公众献出具有芝加哥历史意义的纪念品，并从中获取公众的支持。结果，通过这项活动公寓又吸收到了500多住户进入港湾公寓。公司还开展了另一项活动，这就是借助美国国旗选定200周年纪念日，邀请当地市长主持了一次盛大升旗仪式，该项活动受到四家电台的青睐，相继播放了仪式的实况；有三家芝加哥大报刊登了这一仪式的照片。于是，港湾公寓名声大振，几个月之后，这座原来尚在滞销之列的公寓套间全部销售告罄。由此可见，赢得公众的好感是现代企业开展营销活动的一个重要条件。

企业微观市场营销环境中之所以还要考虑公众因素的影响，原因就在于公众是企业寻求目标市场时人群基础。公众对企业营销方式的态度、企业营销行动对公众利益的影响，其相互之间具有着极强的内在联系。因此，科特勒认为，“公众即是任何一个对本机构达成目标的能力有实际或潜在利益或者影响的群体。”

无论企业的性质、规模、目标和任务如何，都必须在其营销活动中注意同周围的各类公众建立起良好的关系，因为公众既可以帮助企业也可以阻止企业实现其既定的经营目标。作为一种开放系统，现代企业大都在内部组织结构中设有公关部门，借以处理与策划与不同公众之间的关系。尤其，当出现对企业及其产品不利的反宣传事件时，从公关部门到高层管理领导乃至全体员工，都必须特别引以重视。其实，公共关系是一种广义的营销活动，它需要有组织的公众群体支持，因而，在公众与企业营销活动之间建立起某种联系通道是必要的，这对于企业商誉的形成尤为关键。

一般说来，任何企业都要面对以下几种重要的公众：

(1) 融资公众。这是指有可能影响企业获取资金能力的团体，包括银行、投资公司、股票经纪公司、保险公司等，股东则既可视为企业要素之一，也可视之为融资公众的组成部分。取信于这类公众的方法是发放企业年报、公布财务状况、讲究资金使用效率，等等。

(2) 媒体公众。主要是指报纸、杂志、电台、电视台等大众传播媒介，它们的宣传行为对企业形象设计和营销战略制定具有重要作用。

(3) 政府公众。指同企业营销活动有直接关系的政府政策制定机构与政策执行机构。任何企业营销计划的制定都必须了解政府相关政策状况以及未来发展趋势，以增强其实际可行性。有战略眼光的企业认为，聘请专职律师是极为有利的，这可以给企业减少许多不必要的麻烦。而对于大型国际企业来说，改善同政府间的关系有助于判断政府的对外政策变化走势，从而有利于开拓国际市场。

(4) 公民团体公众。指那些有可能影响企业营销活动开展的消费者组织、环境保护组织、少数民族组织以及其他群众性团体等，这类公众对企业

产品和企业自身形象的态度，直接影响着企业对目标市场的定位与选择，比如减肥者协会认为某种食品的卡路里量太高，那么企业就很容易失去这类消费者的产品市场。

(5) 当地公众。即企业所在地附近的居民及其周围的各种社团组织，这类公众由于同企业间的联系的广泛性而极易引发相互间的利益冲突，因此需要企业设有专门处理社团关系的专职人员，并参与企业营销计划的制定。

(6) 一般公众。指那些虽对企业产品的即时销售不具直接意义但其态度会对企业形象发生作用的社会民众，一般公众的行为与态度往往影响企业的潜在市场发育。

(7) 内部公众。指企业内部员工，包括董事会、经理、管理层职工与劳动层职工等。各阶层员工对企业形象的态度，不仅直接影响着企业内部的生产营销效率，而且还会扩散到外部公众。

企业微观市场营销环境是由多层次的因素构成的，它们直接关联着企业营销目标的实现和企业实际竞争力的可能区间，因而任何企业都必须给以充分的认识和把握。

总体来看，市场营销环境包含着一切可能影响企业目标市场有效运行的对与者及外部力量，它们可分为微观环境与宏观环境两种，并从不同方面、在不同意义上、以不同的方式左右着企业营销目标的实现，有效率的市场营销者必须对此给以全面的把握。

市场营销实质在于争取消费者，
在于把“消费者第一”
的理念化为企业决策的主要依据。

第 5 章 把握消费者——企业竞争力的核心

麦当劳快餐公司之所以能够成为世界上最大的饮食服务机构，就在于它把握住了消费者的消费行为规律，并将这种规律具体凝结为公司的座右铭，这就是“质量、服务、清洁、价值”（Q.S.C.V）。作为该公司的主要经营业务，汉堡包的销售额持续上升。它于 1955 年创立，之后所销售的第一个 10 亿只汉堡包共花了八年的时间，但到 1976 年时则已经销售了 200 亿只，1979 年的销售量达 300 亿只，1988 年更是高达 700 亿只，目前它大约每一个半月就可销售 10 亿只。对于麦当劳公司来说，它一直把顾客需要当作自己的营销决策基础。按照麦当劳公司的营销政策，其主要消费者是城市、郊区、小城镇的居民，白领、蓝领工薪阶层和家庭主妇，富翁和贫民，青年人和老人，已婚者和单身汉，等等。据该公司的调研报告称，麦当劳的美国顾客中大约有 1/5 是单独前来就餐的，而其他多数人是结伴而来，其中全家一起来的又占到了顾客总数的 40%；还有的是朋友、同事或生意场上的伙伴。

为何有如此之多的人愿意到麦当劳来就餐？答案并不一致。孩子们会说餐馆里很有趣，既有好玩的又有好吃的；青年人会觉得麦当劳是和朋友们聚餐和约会的好地方；而在成人之中，2/3 以上来自企业，他们属于工薪阶层，他们所看上的正是麦当劳的快速、方便以及它的物美价廉。也就是说，麦当劳快餐适应了当今世界的快节奏和多层次性，所以它才把握住了众多的消费者，所以它才会在激烈竞争的餐饮业中稳坐龙头老大的宝座。

由此我们不难看出，在“消费导向”的现代经济中，无论企业的性质、规模与经营方式如何，都必须研究消费者的行为规律，掌握消费者行为的特点，了解消费者的购买行为模式，分析影响消费者购买行为的各种因素，并分别情况具体研究消费者购买决策过程的各个阶段，乃至消费习俗与消费流行。

第一节 洞察消费者购买行为模式

市场营销实质在于争取消费者，在于把“消费者第一”的理念化为企业决策的主要依据。这是现代企业赢得营销战的基础，也是市场营销业务的核心内容。因此，企业必须掌握消费者，研究消费者的购买行为的规律性。

日本的吉田工业公司(YKK)(主要业务为从事拉链生产)尤其重视研究消费者、争取消费者。但是，

YKK并不是单纯地向消费者宣传自己的产品，而是注意利用消费者的心理来促进消费者的购买行为。尽管它在最初曾修了许多色彩鲜艳的广告牌，用来向消费者宣传选购使用了YKK拉链的衣服，但总经理吉田却并不满足于此，他的观点是，广告并不只限于广告牌，也不等于在报刊电视等舆论媒体上大出风头，而在于企业认真研究消费者购买行为的规律性，在于找到“让消费者认识自己”的方法。

为此，YKK曾举办过一个关于本公司发展状况的历史展览馆，通过录像、图片和实物来介绍公司的历史沿革，宣传自己的产品质量，介绍产品的性能和用途以及拉链的制造、维护、使用等相关知识。在YKK的展览馆里，最为引人注目的是那些五光十色的拉链：女装拉链除了可以代替钮扣之外，还可以配以服装颜色、链柄造型等来增强女装的魅力；男装拉链则大大地增加了威武的阳刚之气；妇女化妆品盒和手提包上的拉链，也是相当精致漂亮；潜水服上的防水拉链，穿脱方便，防水性能优异；野外帐篷也可用拉链加以拼接；捕鱼船上的围网、拖网经常需要采取拉链连结的方式。如此等等，充分反映了吉田公司对于消费者行为的细致观察和深入研究。正是这种对于消费者购买行为的研究和符合消费者行为规律的产品策略、质量意识等，赢得了消费者的信任。显然，研究消费者是企业竞争力的始点。

研究消费者的购买行为必须从研究消费者的行为方式开始。一般说来，人的行为是基于心理活动而发生和发展的，所以，消费者的购买行为必然也要受消费者的心理活动支配。心理学“刺激-反应”(s-R)学派的研究成果表明，人们行为的动机是一种内在的心理活动过程，是种看不见、摸不着的“消费者黑箱”，在心理活动与现实行为之间的神秘关系是，外部的刺激必须在经过了盛有“心理活动过程”的黑箱才能引起反应，才能引起行为。

按照上面的行为动机生成机理观点，面对着庞大消费者市场的现代企业，实际上所面对着的是许许多多的消费者购买动机，所以，企业要引导各类购买动机实现，满足消费者的各种需求，就必须重视消费者对营销刺激和其它刺激的反应，对购买者行为的总模式有全新的认识，这种总模式如图5



图5—1：购买者行为总模式

在购买者行为总模式中，所谓营销刺激是指企业营销活动的各种可控因素，即：产品、价格、分销和促销；其它刺激则是指消费者所处的环境因素（经济、技术、自然、政治、文化等）的影响，如国内政治经济形势的变化、币值的变动、就业水平的变化等等。所有这些刺激通过购买者黑箱来产生反

应，从而引致出购买者行为。从营销研究的角度上看，刺激与反应之间的购买者黑箱包括两个部分（见图 5 - 2）：第一部分是购买者特性：这种特性通常要受多种因素的影响，并会进一步影响购买者对刺激的理解和反应。第二部分是购买者的决策过程，它会影响最后的结构状态。

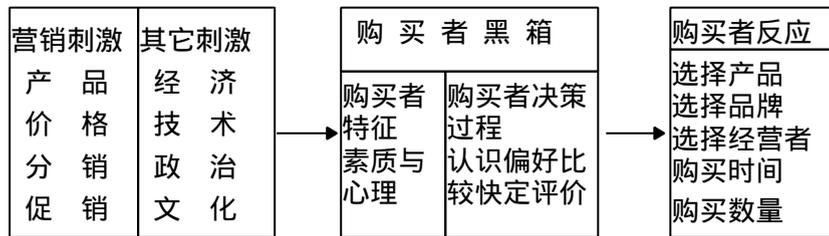


图 5 - 2：购买者行为的详细模式

研究消费者购买行为时，一般需要从不同角度作出相应的分类，但较为普遍的分类方法是以消费者购买态度为基本标准，因为消费者购买态度是影响消费者购买行为的主要因素。在这种意义上，以消费者对所需商品的购买方式为标准来划分，消费者购买行为可分为理智型、冲动型、习惯型、选价型、情感型和不定型等几种。

1. 理智型。这是指以理智力主作出商品购买决策的购买行为。在这类购买行为方面，消费者的购货思维方式比较冷静，但主观性也较强。这类商品需求在转化为现实之前，消费者通常要做广泛的信息收集和比较，充分了解所需商品的相关知识。在购买过程中，持有该类需求的消费者往往要慎重挑选、反复权衡比较。因此，企业对于持有理智型购买欲望的顾客，其营销策略的重心不应放在包装、装潢、广告等方面，因为它们的影响力对这类购买行为的作用相当有限。

2. 冲动型。这是指容易受别人诱导和影响而迅速作出购买决策的消费者购买行为。冲动型的消费者，通常是情感较为外向，随意性较强的顾客。因此，对于冲动型购买者来说，其最易受广告宣传、营销方式、商品特色、购买氛围、介绍服务等因素的影响和刺激，进而诱发出冲动性需求购买行为。这种需求的实现过程较短，顾客购买时极少进行反复比较挑选。

3. 习惯型。这是指按照消费者个人对品牌偏好的定向购买行为。这类购买行为较少受广告宣传和时尚的影响，其需求的形成，多是由于长期使用某种特定品牌的商品而使消费者产生了信赖感，从而按习惯重复购买。所以，这种购买行为实际上是一种“认牌型”购买。

4. 选价型。这是指对商品价格变化较为敏感的消费者的购买行为。持有这类购买态度的消费者，往往以价格作为决定购买决策的首要标准。不过，选价型购买行为又有两种截然相反有表现形式，一种选高价行为，即消费者更为乐于选择购买高价优质商品；另一种是选低价行为，即消费者更注重选择低价商品。

5. 情感型。这是指容易受感情支配作出购买决策的行为。持有这类购买态度的顾客，其情感体验较为深刻，想象力特别丰富，审美感觉灵敏，在情感型购买的实现过程中，较为易于受促销宣传和情感的诱导，对商品的选型、

色彩及知名度都极为敏感，他们多以商品是否符合个人的情感需要来作为确定购买决策的标准。因此，这种购买行为同企业的营销业务水平有重要关系，是企业扩大市场范围的重要营销领域。

6. 不定型。这是指消费者购买意向未定、随意性较大的购买行为。持有这种购买态度的顾客，通常缺乏购买经验和相关的商品知识，从而购买心理不太稳定。对于不定型消费者，企业的营销策略应当放在介绍商品的售后服务方面，以增进顾客的购买决心。

第二节 了解影响消费者购买行为的主要因素

消费者购买行为主要决定于消费者的需要与欲求状况，而后者在大多数情况下，要受到许多因素的影响，这些因素主要有文化、社会、个人和心理等四个大类（见图 5 - 3）。图中的

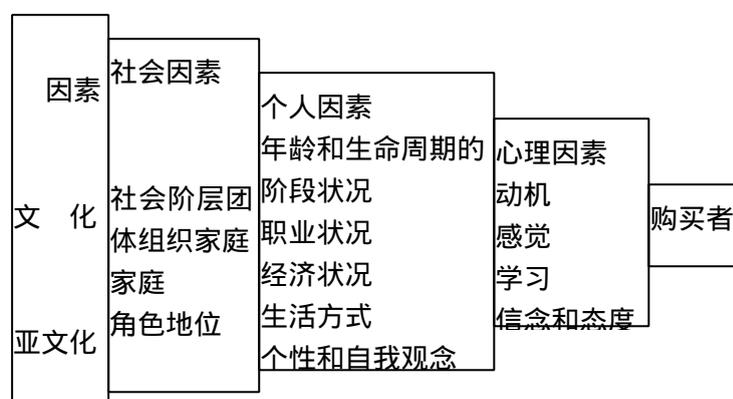


图 5 - 3：影响消费者行为的主要因素

四类因素基本上属于不同的层次，其各自对消费者购买行为的影响程度不尽相同，但影响最深的当属不同民族的传统文化，它影响机理是：通过影响社会的各个阶层和家庭，进而影响到每个人及其心理活动。而影响消费者行为最为直接的的决定性因素则是个人及其心理特征。

一、文化因素

美国一家石油公司在决定向印度出售石油制品之前，先行研究了印度的文化特点，在经过深入的调查后决走在产品外包装上全部印上红色的猴子，结果很快便占领了印度的石油制品市场。原来，在印度的神话传说中，红色的猴子是吉祥的象征。

文化在企业市场营销活动中本属于一种宏观环境因素，它往往决定着一个社会的消费习俗、伦理道德、价值观念和思维方式等。所以企业应当把文化因素当作是开展市场营销业务、进行细分市场时的主要标识加以认真仔细研究。文化因素之所以会影响消费者行为，其基本原因有三个：一是文化的产生和存在可以指导消费者的学习和社会行为，从而为消费者提供

目标、方向 and 选择标准；二是文化的渗透性可以在新的区域中创造出新的需求来；三是文化自身所具有的广泛性和普及性会使消费者行为具有一种攀比性和模仿性。这就要求，企业的市场营销人员在选择目标市场和制定营销方案时，必须了解各种不同的文化对于企业产品的影响，了解消费者对企业产品的实际兴趣阶段。

二、社会因素

影响消费者行为的社会因素大体上有四类，它们分别是社会阶层、相关群体、家庭和角色地位。

1. 社会阶层。在市场营销活动中，划分社会阶层的主要标准是消费者的职业、收入、教育和价值倾向。这些不同层次的消费者由于拥有着明显不同的价值观念、生活习惯和消费行为而最终导致出不同的活动方式和购买方式。在这种意义上，企业的营销工作应当集中主要力量为某些特殊的阶层服

务，而不能同时去满足所有各阶层的要求。另一方面，不同阶层还往往会决定不同的商品销售方式以及广告媒体的选择。除了购买能力的不同会造成不同阶层消费者购买和购买行为的区别之外，不同阶层在购买时的心理状态差异也会影响到消费者购买的结构，比如书籍的消费最为典型。

2. 团体组织。营销学中的团体组织是指对消费者生活习惯、和偏好有直接影响的各种社会关系。一般可分为三类：一是紧密型成员团体，即与消费者个人关系密切、接触频繁、影响最大的团体，如家庭、邻里、同事等；二是松散型成员团体，即消费者个人关系一般、接触不太密切、但仍有一定影响的次级影响团体，如个人所参加的学会、和其他社会团体等；

三是渴望团体，即消费者个人并不是这些团体的成员，但却渴望成为其中一员，仰慕此类团体成员的名望、地位，狂热效仿他们的消费模式与购买行为。这类团体的成员主要是各种社会名流，如影星、歌星、体育明星、政界要人、学术名流等等。

团体组织对消费者购买行为的影响是潜移默化的，因为人类天生就具有趋同性和归属感，消费者往往要根据团体组织的评价来评价自我行为，力图使自己在消费、工作、娱乐等方面同团体成员保持一致。在这种意义上，团体组织对消费者购买行为的影响主要表现在三个方面：第一，为团体成员提供某一特定的生活方式和消费模式，促使团体成员根据特定的消费模式采取购买行为；第二，运用团体力量影响消费者的购买态度，改变已有的产品观念；第三，影响消费者对产品及品牌的选择，使之趋于一致。

3. 家庭。家庭是社会的细胞形式，它对于消费者的个人影响极大，譬如消费者的价值观、审美情趣、个人爱好、消费习惯等，大多是在家庭的影响与熏陶下形成的。在消费者购买决策的参与者中，家庭成员的影响作用是首位的。不过，在不同类型的家庭中，家庭成员对于购买决策的影响作用有大有小，以家庭的权威中心位置为标准来区分，家庭基本上可分为四类：丈夫决策型、妻子决策型、协商决策型和自主决策型。从营销观点来看，在家庭购买决策中，不同商品的重心位置是不尽相同的：丈夫有较大影响力的商品主要是大件商品和耐用消费品；妻子有较大影响力的商品主要是日常用品；而夫妻共同决策的商品主要是家俱、旅游及住宅等。

4. 角色地位。营销学中的角色地位是指由于消费者在不同的场合扮演了不同的角色，形成了不同的社会地位，因而，不同地位的消费者会有不同的需要，并购买不同的商品。比如一个成年男子，他可能会在不同的场合扮演儿子、丈夫、领导、工程师等，这使得他在不同的场合下会产生不同的购买行为和决策。

三、个人因素

通常，在文化、社会各方面因素大致相同的情况下，仍然会存在消费者购买行为具有极大差异的现象，其中的主要原因就在于消费者之间还存在着年龄、职业、收入、个性和生活方式等个人情况的差别。

1. 年龄和生命周期的阶段性

人们不仅会在不同的年龄阶段上会有不同的需求和偏好，而且还会随着年龄的增长而不断改变其购买行为，这是年龄对于消费者购买决策的直接影响。布兹公司在美国以路芬牌攻击欧普江的治疗关节炎药品莫顿牌时，所采用的就是利用了年龄对于消费者行为的影响作用。布兹公司运用渗透性价格直接向消费者作广告，从而打击了莫顿药品的顾客基础，因为服用莫顿牌药

品的病人大都是那些年纪较大、领有固定薪金、长期服用的老年人，对于此类顾客而言，转而使用低成本的药物，无疑会在经济上有巨大的吸引力，布兹公司注意研究年龄因素对价格政策的影响，并及时制订针对目标市场的促销方法，使得许多莫顿的老客户转而采用路芬。

年龄的间接影响还在于它会影响到社会的婚姻家庭状况，从而使家庭产生生命周期。在西方国家，观念上的营销通常把家庭所要经历阶段分作九个，即：（1）单身期。离开父母后的独居青年。（2）新婚期。新婚的年轻夫妻，无子女。（3）“满巢”Ⅰ期。子女在6岁以下。（4）“满巢”Ⅱ期。子女在6岁以上，已经入学。（5）“满巢”Ⅲ期。结婚已久，子女业已长成，但仍需抚养。（6）“空巢”Ⅰ期。结婚已久，子女业已成人分居，夫妻仍有工作能力。（7）“空巢”Ⅱ期。已退休的老年夫妻，子女离家分居。（8）鳏寡就业期。独居老人，尚有工作能力。（9）鳏寡退休期。独居老人，已经退休。一般说来，处于不同阶段的家庭，其各自的需求特点是不同的，企业在进行营销时必须明确目标市场所处的生命周期阶段，据此确定产品策略，拟定适当的营销计划，才有可能取得成功。

2. 职业。职业状况对于人们的需求和兴趣有着重大影响，举例而言，教授与农民的需求会有很大的差别。通常，企业的市场营销在制定营销计划时都必须分析营销所面对的消费者职业对象，在产品细分许可的条件下，注意开发适合于特定职业消费者需要的产品或劳务。

3. 经济状况。经济状况实际上所决定的是个人和家庭的购买能力，它对于企业营销的重要性，就在于有助于了解消费者的个人可支配收入变化情况，以及人们对消费开支和储蓄的态度等。当企业对经济发展形势估计有误时，则应按实际经济状况重新调整企业营销策略，如重新设计产品、调整价格，或者减少产量和存货，或者采取一些其它应变措施。

4. 生活方式。在消费者具有相同的文化背景、社会阶层的情况下，生活方式的不同也会形成不同的消费需求，其主要表现就是消费者的活动、兴趣与见解不同。了解目标消费者生活方式差异的意义在于，对于消费者来说，它可以使消费者有可能按照自己的爱好，选择最适当的生活方式；而对于企业的营销来说，则可以在企业产品与消费者生活方式之间建立起一致性关系，从而便于企业不断调整营销策略，加强企业产品对于其生活方式的影响作用。

5. 个性和自我观念。个性是影响消费者购买行为的另一个因素，它所指的是个人的性格特征。而与此相关联的另一个概念则是购买者的自我观念或自我形象。对于企业营销来说，了解消费者的个性特征与消费者自我形象，可以帮助企业确立正确的符合目标市场消费者个性及自我形象的产品品牌形象，

四、心理因素

消费者购买决策通常还要受心理过程的影响，包括：动机形成、感知、学习、信念和态度，它们各自在购买过程中具有不同的作用。

1. 动机形成

社会心理学认为，人类的行为受动机支配，而动机则是由需要引起的。当个人的某种需要未得到满足，或受到外界事物的刺激时，就会引发某种动机，再由动机而导致行为。在这种意义上，动机其实就是在一定强度上的需要。消费者的动机所支配的是消费者的购买行为，弄清消费者动机生成的机

理过程对于企业市场营销具有重要意义。

在营销学的发展史上，研究消费者动机生成机理的重要理论是美国著名心理学家马斯洛（Abraham Maslow）的“需要层次论”。这一理论的出发点是：第一，人类是有需要与欲望的，随时等待满足，至于需要的状况，主要决定于已实现的欲望。已满足的需要不会形成动机，只有那些未满足的需要才构成行为动机；第二，人类的需要是分层次，并且呈现出从低级到高级的演进特征，只有当低一级的需要得到满足后，才会才会产生更高一级的需要，而需要的强度大小则与需要层次的高低成反比，或者说，需要层次越低，则需要强度越大。“需要层次论”把人类需要分为五个主要层次，它们依次是：生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要（见图 5 - 4）。这一理论对于现代企业的经营管理和市场营销具有重要意义。按照这一理论，企业就必须了解目标市场尚未满足的

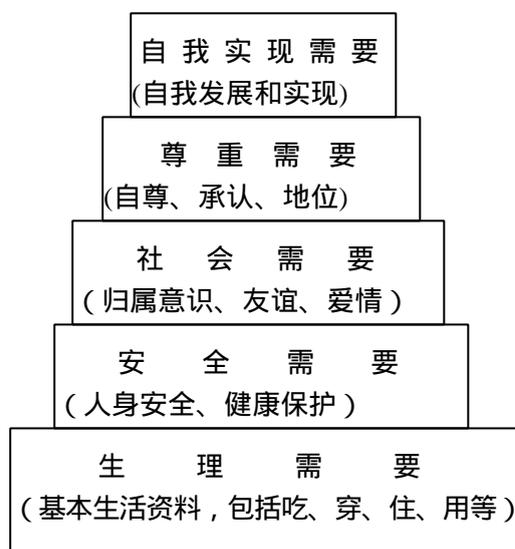


图 5 - 4：马斯洛的需要层次理论

需要有哪些，从而可以避免营销管理过程中的盲目性。

2. 感知

感知是指人们通过自己的身体感觉器官而对外界刺激物所作的反应。作为营销学基础之一的心理学观点认为，感知过程是一个有选择的心理过程，它有三种方式：选择性注意、选择性曲解和选择性记忆。

（1）选择性注意。在现实生活中，最能引起人们注意的情况有三种一是与当前需要有关的；二是预期出现的；三是变化幅度大于一般的、较为特殊的刺激物。就此而言，引起消费者的注意应当是营销者的主要工作。

（2）选择性曲解。通常，人们有一种把外界输入的刺激与原有思维模式相结合的倾向，从而造成先入为主的观念，这种按照个人意愿曲解信息的倾向就是选择性曲解。从这一角度来理解，营销者应当特别重视对于企业信誉和产品名牌的创立。

（3）选择性记忆。人们日常具有深刻记忆的大都是那些与自己观念相一致的东西，在购买行为上则表现为只记住自己所喜爱的品牌，从而购买行为

具有极强的多次重复性。

3. 学习

学习是指消费者的购买行为并不是先天具有的，而是受后天经验的影响而形成，并通过后天影响而改变。对于这种现象通常可以用“刺激 - 反应”学习模式来加以表示（见图 5 - 5）：

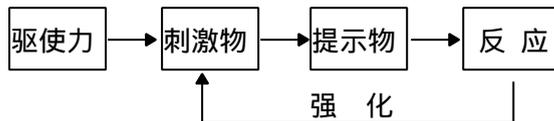


图 5 - 5：刺激 - 反应模式

在上述模式中，驱动力是指消费者产生购买行为的推动力，它来源于未得到满足的需求；刺激物指能满足消费者需求的整体产品；提示物指能诱发消费者购买行为的所有因素，例如家庭成员的建议、广告宣传等；反应指消费者为满足需求所采取的购买行动；强化则是指消费者的购后评价，主要指对刺激物的反应和评价。如果所购物品的满足程度较高，则会形成

正向强化，会形成重复购买；如果所购物品的满足程度较低甚至完全没有得到满足，则会形成负向强化，不仅不会形成重复购买，多数情况下还会通过口头宣传而影响其他的拒购行动。

“刺激 - 反应”学习模式表明，消费者的购买行为是驱动力、刺激物、提示物、反应和强化等五种要素相互作用的结果。所以，企业的市场营销工作必须能够有效地引导消费者的购买行为，重点应放在以下几个方面：（1）准确把握本企业的整体产品（刺激物）与潜在购买者的驱动力关系，运用产品差异化设计别具一格的整体产品，以吸引消费者的注意力，刺激其购买欲望；（2）善于及时有效地向消费者提供启发需求的提示物，优化促销策略，诱发消费者的购买行为；（3）做好强化工作，加深消费者对企业及产品的良好印象，创造重复购买，扩大企业的知名度。

4. 信念和态度

信念是指人们对事物所持的认识。消费者的信念可以建立在不同的基础之上，见解不同信念即不同。购买行为中的信念，有的是建立在对名牌的信任基础上，有的则可能基于某种偏见或讹传。而不同的信念又可导致不同的购买态度，如名牌商品会使消费者争相选购，而新品牌则往往易持怀疑态度。在企业的营销过程中，改变消费者的态度是较为困难的，因而企业应主要力求使自己的产品适应消费者现有态度。在必须改变消费者态度时，则必须有强大的广告宣传手段和有力的促销方式。

日本的本田摩托车在进入美国市场时，曾仔细考虑过一项重大选择，即究竟是应当把目标市场定位在那些对于摩托车有兴趣的少数人，还是设法增加对摩托车有兴趣的人数。很明显，如果采取后一种策略，无疑会增加相当多的广告促销费用，因为这会涉及到社会上人们对于摩托车的反感态度。各种打斗电影把摩托车与青年犯罪联到一起，要改变这种情况，就必须发动一场广告攻势以扭转人们对摩托车的消费态度。本田公司最终还是采取了后一策略，其定型的广告主题是：“骑上本田摩托车去迎接你最亲近的人。”

他们的扭转观念的策略成功了，自此许多美国青年对摩托车有了全新的态度。

总体上看，影响消费者购买行为的因素主要就是文化、社会、个人和心理四个方面，营销者只有对此加以全面的研究才会真正掌握开拓市场的金钥匙。

第三节 判断消费者购买决策过程

消费者的购买过程，是相互关联的购买行为动态系列，一般可以被分为五个具体步骤。即：

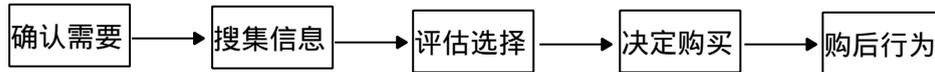


图 5 - 6： 购买决策过程的五个步骤

上面的购买决策模式表明，购买过程实际上远在实际购买之前就已经开始，并且要延伸到购买之后的很长一段时间才会结束。基于于企业营销人员必须研究消费者的整个购买过程，而不能只是单纯注意购买决策本身。

一、确认需要

一家以前很不起眼的化妆品公司，在打入香港市场时，通过帮助顾客确认需要而使自己名满香江。针对消费者关心化妆、品的安全心理，该公司在宣传中特别强调产品的几大特点：有益于皮肤、无副作用、美容效果明显、香气迷人。在这一宣传攻势过后，众多的香港女性认为自己确实需要这家公司的产品来保护自己的皮肤。而该公司则继之以赠送小礼品的促销方式，扩大了产品销售量。

确认需要是指消费者认识到自己尚未满足的需要，这是购买过程的起点。一般说来，消费者对于需要的确认，可由内在刺激和外在刺激引起，内在刺激源于消费者的生理需求，外在刺激则指一切能够激发消费者需求动机的因素。企业营销人员在消费者购买的这一阶段应不失时机地采取适当措施，唤起或强化消费者的需要，通过强有力的市场或销组合策略，帮助消费者确认需要，创造需求。

二、搜集信息

消费者需求有两种满足方式，一种是随时随地可以得到满足的日常反应行为，另一种则是“有限解决问题”，需要消费者搜集相关方面的信息，了解市场行情，作为购买决策依据。这种信息来源的主要途径有：1.个人经验，指消费者本人通过使用、查看、联想、判断等获得的信息。2.市场，指由推销人员、经销商、广告、包装、产品介绍等所提供的信息。3.团体组织，指亲朋好友、家庭成员、同学同事、邻里乡亲等所提供的信息和由消费者所景仰的各种名人的消费示范。4.公众，指报纸、杂志、广播、电视及其它大众传播媒介、公众组织所提供的信息。通常，消费者取得的商品信息，大部分出自市场，而影响力最大的则是团体组织。

消费者所获得的信息越丰富，就越有利于作出购买决策，因此，企业的营销人员必须善于利用一切信息传播媒介来沟通产品与消费者之间的联系，扩大产品和企业的知名度。

三、评估选择

消费者在搜集信息之后，就要分析、整理，作出若干购买备选方案，并根据自己的购物标准对各种备选商品的质量、效用、款式、价格、品牌、售

后服务等进行比较和评价，以选定最能满足自己需要的商品。一般情况下，消费者的评估选择过程，有以下几点需要引起营销人员的关注：1.产品性能是购买者所考虑的首要问题；2.消费者对产品的各种性能所给予的重视程度不尽相同；3.消费者中间既定的品牌信念（品牌形象）与产品的实际性能会存在一定的差距；4.消费者对产品的每一属性都有一个效用函数；5.多数消费者的评选过程是将实际产品与自己理想中的产品相比较。

二战之后，日本政府把汽车工业作为振兴日本经济的支柱产业，其首选的竞争目标就是汽车工业的最大市场美国。

1957年，丰田出口到美国的“丰田宝贝尔”因外型、质量方面均存在着严重缺陷而告失败。此后，丰田便把主要精力放到了研究美国消费者的购买决策过程上，注意从迎合美国消费者的需要方面来改进汽车的性能。在调查研究过程中他们发现，美国人对汽车的偏爱正在发生某些方面的重大变化，过去美国人偏爱大型豪华汽车，认为乘坐这种汽车才能显示自己的高贵地位和男子汉气魄。但是，随着时代的进步，汽车的交通工具特征日益突出，汽车的增多使得美国城市交通越来越拥挤，大型汽车的诸多不便开始明显起来，加之大型汽车在转弯、停车等方面不足和油价的上涨，消费者在多种车型的选择评估过程中已经感觉到了使用大型车的不便和不合算，于是，造成了对小型车的偏爱。这时，消费者对汽车的需要是价廉、耐用、耗油少、维修方便，并且，在车型上必须易于驾驶、行驶平稳、腿部活动空间大等等。丰田根据消费者对汽车类型的评估选择标准的变化而设计了一种小型汽车，这就是后来人们经常在大街上看到的皇冠车。皇冠车的特点是小巧价廉、维修方便、乘坐舒适、速度更快。自此开始，丰田汽车的物美价廉形象在美国人的心目确立起来。打入美国市场后，丰田人并没有满足，而是不断调研，了解消费者对产品的评估选择标准变化趋势，通过满足消费者的不同需要，来提高自己的市场占有率。

可见，研究消费者对产品的评估选择过程的目的，在于针对自己产品被顾客选中的机率来确定营销策略。一般说来，此类策略主要包括：1.“实际的重新定位”。修正产品的某些属性，使之接近消费者理想的产品。2.“心理的重新定位”。改变消费者心目中的品牌信念，通过广告和宣传报道等措施设法消除其不符合实际的偏见。3.“竞争性低定位”。改变消费者对竞争性品牌的信念，以消除消费者对竞争性品牌的高估现象。4.通过广告宣传，改变消费者对产品各种性能的重视程度；设法提高自己产品占优势的性能的重要程度；引起消费者对被忽视的产品性能的注意。5.改变消费者心目中的理想产品的标准。

四、决定购买

作出购买决策和实现购买，是购买行为的中心环节。消费者对各类商品信息进行了比较和评选之后，就会形成购买意图，但在从购买意图到购买决策之间的过程中，还会受两种因素的影响，第一个因素是其他人的态度，第二个因素是意外的环境因素。这两种因素的对消费者购买决策的影响机理大体如下：

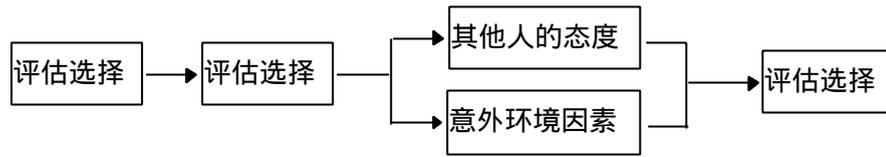


图 5—7：影响购买决策的两种因素

消费者对某项购买决策的修改、推迟或取消，大多是受已察觉的风险的影响，而风险的大小，随购买金额的大小、产品的性能确定程度以及购买者的自信心大小而定。所以，营销人员必须设法尽量减少消费者承担的风险，促使消费者作出最后的购买决策并付诸行动。

取得顾客的信任是企业营销成功的关键，说实话更是企业广告的命根。只有真实的广告，再加上构思新颖、形象鲜明才会起到促销的作用。在西方企业界，大都信奉这样一名言：

“最好的广告就是满意的顾客”。日本的产品之所以能够在世界各地占稳脚跟，除了产品的质优价廉和注意选择市场机会之外，开展大规模的宣传攻势也起了重大作用。日本人在广告上追求真实，不拨高、不吹牛，严格按产品质量如实介绍，许诺的服务说到做到，从而增强了消费者的信任感。正是这种信任感，促进了顾客作出购买决策。

五、购后行为

IBM 公司在其创业之初就确立了“以人为主向用户提供优质服务”的企业宗旨，并将其视为企业各经营活动的最高准则。80 年来，这种宗旨深入 IBM 公司每一个职工的心目之中。有这样一则报道，可以说明 IBM 对于客户的购后行为的重视，亚特兰大有一家公司是 IBM 公司的计算机用户之一，有一次，计算机出了毛病，但是仅在数小时之内 IBM 公司的维修人员即全部赶到，其中至少有四位专家专程从欧洲赶来，一位来自加拿大，一位来自拉美。

表明消费者购后行为的标识有两个，一是购后的满意程度，二是购后的活动。

1. 消费者购后满意程度。一般说来，消费者的满意程度，主要取决于消费者对产品的预期性能和产品实际消费中的性能之间的对比。如果购后在实际消费中符合预期效果，那么满意程度就会相当高；相反，如果实际和预期相差过大，那么不满意的程度就会很高。因此，营销人员必须对企业产品的广告宣传本着实事求是的基本态度，尽量使其符合产品的实际性能，以便让消费者感到满意。

2. 消费者的购后行动。购后行动的主要标识是是否会产生重复购买行为，并进一步吸引到其他消费者购买。在这里，售后服务会起到很大的作用。在这种意义上，营销人员是否能使消费者确认自己的购买决策的正确性，是表明其营销业务能力的重要指标。

综合来看，消费者购买过程的五个阶段或步骤是环环相连、循序渐进的。但在实际营销活动中，并不是每一个被确认的需要都能最终转化为现实的购买行为，也并不是第一次商品购买都能使消费者得到预期的满足。整个购买过程都要受消费者心理、企业营销策略以及其他各种相关因素的影响。企业营销的任务就在于认识每一个阶段的购买者行为特点，采取行之有效的措施，引导消费者的购买行为，不仅促成即时交易，而且还要赢得顾客的重复

购买和长期购买。

第四节 迎合消费习俗与消费流行

现代企业要想在市场营销战中增强竞争力，必须以顾客为基础。而要掌握顾客，就不能只是把握消费者的购买行为，还必须在更深的层次上研究消费习俗与消费流行，因为它们分别从传统文化与现代文化两个方面制约和影响消费者购买行为的变动规律。

一、消费习俗

在香港，人们最为讲究吉利的数字，从1到9，吉利的数字有4个，其中以8最为吃香，8即发，是发财致富的吉兆，自然格外得宠，其余的吉利数字为9（意为久）6（意为禄）7（意为得）。而这些数字经过不同的排列组合之后，便会千变万化，令港人从中生出千奇百怪的喜怒哀乐来。

加拿大航空公司在看中了香港作为国际金融贸易中心的经济地位之后，专门开辟了到香港的远东航线，并拨出两架巨型客机专飞香港。但在航线开通之后，却发现香港乘客一直退避三舍。经当地人指点后如梦方醒，原来问题竟然出在两架飞机的编号上：一架编号为“858”，粤语为“发唔发”——发财吗？不发。另一架编号为“859”，粤语为“发唔久”——发财吗？发不久。病因找到，洋老板也只好入乡随俗，两架客机立即改号，一架编号改为“888”，“发发发”；另一架编号则改为“889”，“发发久”。自此之后，加航生意顿见红火，出现了争先恐后的抢订机票的局面。由此可见消费习俗在市场营销中的作用之一斑。

消费习俗属于消费者需求的风俗习惯，属于文化交流领域的消费衍生物，它实质上是指社会上长期形成的观念、礼节、风尚等。一般说来，不同消费习俗的形成，主要是受下面几类因素的影响所致：

1、目标消费市场的地域不同。这是由于地形地貌、地区环境的特点而形成的不同消费风俗。了解区域性的消费习俗，对于国际市场营销具有重要的意义，其一是可以根据不同国度的地理位置而确立恰当的营销策略，其二是减少由于消费习俗的不同所带来的营销损失，其三是不断开辟市场范围。

2、目标消费市场的气候不同。这是由于不同地区的温差变化差异所形成的消费习惯，比如在纺织品的营销过程中，温带与热带、寒带的营销策略必然要有很大的区别。

3、目标消费市场的时代性进步。企业的目标市场会经常发生变化，尤其是当出现大的历史性事件或科技进步时，时代便会赋予营销以新的特征，它们会影响到商业的发展和市场的变迁，它们的衰荣会影响到人们的消费习惯和消费风俗的改变。

4、目标消费市场的经济状况会发生经常性的变化。不同的国度或地区，其经济收入水平往往会有某种程度的差异，从而使消费者产生不同的消费习惯。另一方面，不同地区的经济发展还会有不同的生产特点，从而形成经济特色和消费特色。

因此，在存在消费习俗的现实经济生活中，企业的营销人员必须了解目标市场的不同特点，了解不同市场上的消费习俗，并据此来进行产品设计、确定商标、做好促销工作，时刻在营销中注意迎合消费者的消费习俗。

二、消费流行

在现代社会中，对于“流行”一词，人们早已耳熟能详，但却常常流于熟视无睹。从广义上看，“流行”是一种社会情绪的集中表现，是一种社会

集体的精神现象和心理状态。所以，人们尽可以在许多方面看到那些通过各种形式得以表现在年龄队伍、社会阶层、不同民族、不同群体、不同时代乃至不同地区的花样繁多的“流行”。但是，对于现代企业的营销运作具有实际意义的则是“消费流行”。

法国“天才的设计大师”皮尔·卡丹在其开设服装公司之后不久，由他所设计加工的第一批时装——红色羊驼毛大衣，就在市场上被抢购一空从而也轰动了整个巴黎时装界，而此后他所获得的三次法国时装最高奖——金顶针奖，不仅使他名声大噪，而且由此创造了一个时装的流行性消费“皮尔·卡丹热”。但更使皮尔·卡丹名噪全球的并不只是其设计方面的艺术性，还在于他把自己的公司改造成为一种奉行“让高雅大众化”营销策略的实体，通过批量生产、出让设计方案以及转让商标使用权等多种方式使“卡丹服装”流行世界各地。显然，在现代社会中，流行性消费已经成为市场营销的一大发展趋势，研究并利用消费流行，就可以增强企业产品的市场竞争力。

消费流行有自然性消费流行与商业性消费流行之分，前者由文化的自然流变所形成，如不同阶层之间所拥有的不同消费审美方式、饮食习惯等；后者则由商业利益集团所策动成型，如保健品热、化妆品热等等，皆属此类。

消费流行是指在消费品市场上所出现的社会性的追赶时髦、迎合时尚现象。在现代社会中，消费者有时是根据自己的个人偏好而不是根据需要进行选择商品的，高层次需要的可能性和高度发达的生产力水平是造就消费流行的基础。人类的消费过程大致上可以划分为三个阶段，即：量的满足阶段、质的满足阶段和感性消费阶段。因此，所谓市场的稳定性和成熟度，是指人们普遍经过了量的满足阶段而追求质的满足，乃至感性满足。在这种意义上，只有当跨过了消费的第一阶段，进入第二、三阶段后，市场才有“流行”消费行为的形成基础。

消费流行通常所影响到的不仅是消费者，还要包括制造商和零售商。在社会性的消费流行中，制造商在安排消费品生产时，就必须考虑产品的市场寿命周期，零售商则利用人们追求时尚的愿望而用作主要的推销手段，消费者可能会完全抛弃掉尚可使用的物品。消费流行有四种表现形式，它们是时髦、式样、花色品种和消费时尚。营销学中的时髦是指在某一类消费者中的大多数人在一个时期所接受的一种特殊的式样，它与式样的区别在于，式样只是一种特殊的、表现事物、进行活动或制造物品的方式。每一种时髦都是一种式样，但未必每一种式样在任何时候都会是时髦的，时髦会发生变化，但式样却具有相对固定性。花色品种是式样的一种变异，当式样时髦的时候，花色品种就会增加。时尚是一种在短时间内引起众多消费者共同兴趣的新奇事物，时尚有时不会迅速消失，而是传播到一般公众中而成为社会性的时髦式样，这时，时尚便转成了消费习俗，间或成为某种消费文化。

在以往的流行经验里，消费流行给人的印象多是大规模、全面性的，比如1965年巴黎春夏服装展示会上推出的迷你服，曾迅即引发了一场全球性流行热潮，而同一年代的“披头士”也几乎风靡世界，掀起了流行音乐的狂潮。但是，类似这种规模流行特征并没有持续太长时间，到80年代，已被一种更有效率、更利于销售的流行结构所取代，这就是流动性的流行结构。其特点是：大大缩短了消费流行在时间上的阶段性，并借由个性、形象的塑造，来引发消费群体的认同，从而产生区域性的“时尚流行族”。自此，消费流行不再是靠击退另一种流行而得以发展，而是在不同区域间、不同流行群体间

进行传递。“感性消费时代”所标榜的个性化，表面上看似乎并不利于创造消费流行，但当有一部分人奉行特立独行的个性观念时，这种“个性化”消费流行便必然要溶于另一种更为高层次的流行文化的流变过程之中。

消费流行的产生有许多原因，但多数原因是为了满足消费者在情感方面的需要。通常，消费者对于变化的追求、安全的需要、自我表现以及身份地位的显示，都可以通过追求流行或时髦来实现。各类厂商对进髦需要的多方位满足，这是造成消费流行的主要原因。

1. 追求变化。现代社会是一种处处充满了异化感的社会，发达的市场经济和高度的科技水平在带来舒适的生活的同时，也湮没了许多竞赛与创新的机会。所以现代型的消费者必然要改变单调无味的日常生活，追求变化。这是时髦现象生成的前提。时髦在给了人们以购买新物品和刺激欲求的机会的同时，也给了消费者以奇特的感觉。

2. 寻求安全感。在现代社会中，各方面的变化速度日益加速，感情上的最大需要必然是寻求安全。心理学的研究成果认为，当人们感到自己并无与其他人有任何的不同之上时，安全感就会产生。通过学习时髦，追求流行，可以证实自己并没有远离社会，社会也并没有过分的歧视自己。

3. 自我表现。如果说追求时髦是一种顺应环境，那么，自我表现便是一种改变环境的举动。通过自我表现，人们可以获得一种突出个人特色的快感，当别人顺应自己的追求时，就会产生一种舒适的感觉。

4. 地位与身份的标记，时髦或消费流行通常可以造就出一种领袖意识。当新式样开始时，由于最先采用而成为革新者，而当这种式样被众多追随者广泛采用而成为时髦时，这些革新者便真正成了时髦的领袖。

一种式样可能最先由社会名流采用，然后延伸到低经济阶层中间，这种式样会成为流行式样，这种消费流行的生成方式属于“纵向下渗”；一种式样也可以由几个经济阶层的领袖者首先采用，当这些阶层的追随者也遥相呼应时，这种式样也会成为流行式样，这种消费流行的生成方式属于“横向下渗”；一种式样还可以由较低的社会阶层或经济阶层缓慢地进入较高的社会阶层或经济阶层，并成为社会的流行式样，这种消费流行的生成方式属于“渐性上渗”。

消费流行也会具有周期性。任何一种流行式样都会经历兴起、高潮和衰落的过程。消费流行周期的长短与信息传递和交通运输的发达水平，呈有反比变动规律，即信息传递越便利，交通运输条件越好，那么，消费流行的周期就越短。

在市场营销过程中，消费流行的周期通常开始于制造商设计和生产新产品式样之时，零售商的作用是通过采购新式样的产品并进行相应的试销行为、广告宣传行为以及有目的的推销行为，把新的式样推荐给消费者。新式样出现的早期，其是否能够成为消费流行，主要取决于追求时髦的创新者。如果一种新式样得到了创新者的承认，那么，制造商就会投入生产，并利用各种广告媒体介绍给广大追随时髦的消费者。在时髦式样被普遍采用之后，创新者们的兴趣会转移到那些能够引致时髦高峰的新式样，于是另一个周期就又开始了。此时，原来的流行式样就会成为廉价商店的大众化商品，并逐渐走向消亡。

对于现代市场经济来说，消费流行的存在可以使经济在总体上保持高度的繁荣：（1）消费者通过购买新产品或重新设计的产品来替换掉那些虽然尚

可使用但已经过时的商品；（2）制造商则大规模地生产新型产品；（3）批发商和零售商则出售更多的流行性产品。

在消费流行过程中，企业的营销策略是必须追随消费者，满足消费者对新的或优质产品的需求，必须密切注意时髦式样的周期对其所经营的具体商品的影响，必须了解在周期的哪个阶段可以从产品的销售中取是最大的经济利益，只有这样，企业同类产品的市场竞争中领先一步。具体而言，不管企业的业务性质如何，在对待消费流行方面的营销策略应当包括两个基本点：

1. 适应消费者。对于企业来说，适应消费者不断变化的兴趣和需求，是保证企业营销效率的前提。为此，制造商必须重新改良当前产品，或用全新的产品来替代当前产品，以便在消费者中间产生新的产品形象。最为常见的方法有两个，一是重新设计当前产品的式样，二是通过改进工艺技术生产出全新的产品。另外，在消费流行具有极为重要地位的现代社会中，由于消费者市场的需求已经变得极为复杂，因而所需要的知识就更为宽广，所以制造商必须更加致力于技术改革。为此，企业必须发展产品研究和产品开发，需要对市场进行不断的调查研究，需要科学预测消费者对产品的接受程度，需要有信息灵通的推销员和有效的广告活动。

2. 适时废弃旧式样。这是指当企业重新设计较新的产品以显示出与原有产品的明显区别时，必须注意适时放弃过时式样。一般说来，旧式样的放弃应当是有计划进行的，一方面，新产品必须要有足够的不同于原有产品的特点，另一方面，还必须保证新式样产品的价格比较合理，必须能够利用现有的设备、方法与工艺进行生产，以降低生产成本、提高利润水平。新式样的出台必须选好时机，以避免造成旧式样产品的过多存货而带来损失。

在现代市场经济社会中，消费流行更多的时候是被“制造”出来的，精明的企业在捕捉到社会状况、经济环境和相关文化心理后，便会立即创造出某种“流行需求”来，从而为其带来可观的经济回报。当这种“流行机器”在世界各个角落夜以继日地运转时，人们的社会生活、消费行为也都在悄然进行着改变。

70年代中期，香港的穆加利公司看准服装界将朝着更时髦、更休闲的方向发展，于是便大胆推出了一系列新颖时髦的牛仔装，并利用明星效应请明星葛罗利亚、范得堡来港促销。后来这种新款式的牛仔装果然大为流行，使穆加利公司收益颇丰。通过创造流行，穆加利击败了其他著名的服装公司，而那些著名的公司也只好紧步穆加利公司的后尘。1981年，新颖时髦的牛仔装在美国市场上创造了高达6亿美元的收益。

总之，消费习俗与消费流行是影响消费者购买行为的一种现代性因素，任何企业的营销人员都必须对此加以重视。在多数情况下，习俗与流行甚至还是研究市场需求总体状况时必须注意的因素。

在现代市场营销活动中，
创造机会的基本内容是在企业面对激烈的竞争条件时，
能够寻求和建立新的产品——市场定位。

第 6 章 目标市场营销与企业的竞争性定位

如果说，分散性的传统营销活动一是种“机关枪”战术，那么，目标市场营销就是“来福枪”战术。

70 年代中期，戴兹公司运用目标市场营销策略，成功地渗透了美国高达 2.3 亿美元的冰淇淋市场。戴兹冰淇淋的特点是口味独特而自然，质量稳定可靠而有保证，因此尽管在价格上它要超过竞争对手 75%，但市场占有率却相当高。戴兹公司对于零售商所采取的政策是一种弹性利润政策，从而使其销售渠道能够迅速得以扩展，从而其所获得的投资报酬率也远远高于其他同行。即使有诸如卓伯、富圣之类的强大竞争对手，但在 1976—1980 年间，在美国的冰淇淋市场仅仅增长了 0.4%

的情况下，戴兹公司的市场增长率却高达 25%。

在现代市场经济条件下，企业的营销策略包括两个基本观念，一是选择目标市场，二是确定与此相应的市场营销组合。但是，在实际经济生活中，企业在选择目标市场时通常要以对市场的细分作为前提和基础。只有对目标市场进行了合理的细分和确定之后，企业才能采取相应的市场营销组合，制定正确的市场竞争策略，并在满足消费者需要的同时，实现企业的营销目标。因此，目标市场营销才是现代营销的本质与内容。通过目标市场营销，企业便可以更好地把握营销机会，为各个目标市场提供适销对路的产品和服务。在这里，企业把握目标市

场营销的基本手段是：调整价格、分销渠道和广告。

第一节 市场细分化与市场机会选择

早在通用汽车公司成功地推行了萨顿计划之后，美国的汽车市场上的顾客便已经可以自由地出入于该公司的经销商店，安逸地坐到计算机终端前，按照自己的爱好和兴趣来选择汽车的颜色、发动机、坐位设备、收音机等等。然后，汽车经销商会把他们的订单送往汽车制造工厂，那里会按顾客的要求来生产汽车。显然，这种营销策略是把一个顾客当作是一个市场来看待的，原来被笼统地加以大量营销的市场在这时已经被细分了。这种营销方式往往在现代被称作“定制营销”，而在实际上，它却是属于市场细分化的范畴。

可见，营销理论中的市场细分，是按照消费者的一定特性而把整体市场划分成两个或两个以上的子市场，以用来确定目标市场的过程。一个子市场就是一个消费者群，所有子市场之和便构成了整体市场。一般说来，在每个消费者群内，消费者的需求与爱好是大致相同的，因而企业可以用一种产品和一种营销策略来加以满足。但各个消费者群之间，其需求和爱好会各有差异，从而需要企业生产出不同的产品，采取不同的营销策略分别加以满足。在这种意义上，市场细分实际上是一种以“求大同存小异”为基本原则、对消费者的需求与爱好进行分类的方法。

一、市场细分的功能

市场细分下的市场分割虽然较为复杂，但却能够使企业更好地适应市场变化，更为有效地研究并满足市场需要。

比较而言，在进行了市场细分以后，企业的营销策略便会发生某种程度的变化，这是由于在整体市场与细分化市场之间确实存在着一定的区别和差异：

市场细分的基础有两个，一个是市场需求具有强烈的差异性，另一个是现代市场经济条件下的买方市场已经全面形成，卖方竞争正在走向激烈化。

五十年代，日本丰田汽车在进入美国市场的过程中，曾经

整体市场	细分市场
1、需求相同。	1、需求不同
2、以一种或几种产品来满足整体市场	2、以异质产品来满足细分市场
3、竞争优势是建立在单一产品、同一广告、相同价格策略之上的。	3、竞争优势建立在市场差异策略上。
4、依靠生产与营销活动费用的节约节约来取得企业利润。	4、依靠新产品投入细分市场来取得利润。
5、最大利润是幅增长率加广告费所引起的。	5、最大利润是通过细分市场来达到的。

历了“丰田宝贝儿”（Toyopet）牌汽车的失败。除了技术上原因之外，很大的一条就是没有注意研究美国人的口味。为改变这种状况，丰田汽车公司在识别市场机会上大下功夫，而重点则放在市场细分方面。丰田曾委托一家美国研究公司访问使用大众车的消费者，了解他们未被满足的需求，然后又研究了美国人的特性、道路条件以及顾客对“创造舒适”的评价。在经过以此为根据的市场细分化之后，丰田发现美国人把汽车作为地位或性别象征的传

统倾向正在逐渐削弱，其态度正变得更加实用化，汽车在很大程度上被看作一种交通工具。以这种市场细分观念为基础，丰田生产出了“光冠车”（Corona），这种车的特点是：在风格上它与美国汽车没有多大区别，但却在外形上更加小巧，使用起来也更加经济，而且维修方便。由此开始，日本汽车正式成了美国汽车制造商们的强劲竞争对手。

可见，在发达的市场经济中，市场的范围日益表现出相对狭小性，因而一个企业不可能在营销全过程中都占有绝对优势，企业面对竞争只有依靠市场细分化，全面评价、选择并集中力量用于最有效的市场，才可能发现未满足的消费者需求，才能捕捉到有利的市场机会，才能在激烈的竞争中求得生存与发展。在这种意义上，市场竞争的需要实际上是企业进行市场细分的一种外在强制。

市场细分对于企业与消费者都具有着重要意义，对于消费者来说，它会有助于提高自身需求的满足程度，而对于企业来说，市场细分则有着多方面的经济功能：

1、发现最佳的市场机会

在美日之间的营销大战过程中，多数日本公司总是选择那些被美国公司忽视或是尚未被美国公司所充分满足的细分市场，作为自己进入的目标行业。例如，美国厂商就很少注意小型汽车和摩托车、便携式收音机、录音机、适合于小企业使用的小型复印机等等。日本人在进入美国摩托车市场时，正是抓住了这样一个被忽视的细分市场——小型轻骑摩托。当时，那些强大的竞争对手如哈利·戴维森、B.S.A. 利物浦以及英国的诺顿等公司，都正在集中力量发展大型昂贵的摩托车。还有，日本人的细分市场观念，使他们开发出了小型普通纸复印机，从而既吸引了那些从未考虑过购买大型复印机的小公司，也吸引了那些认为旧式炭纸复印机效率不高的客户，由此，日本人又成功地打入了美国的复印机市场。

日本企业的经验表明：通过对市场进行细分，企业可以找到现有产品所不满足或尚未满足的消费者需求，从而找到对自己最为有利的营销机会。一个未被竞争者所注意到的较小的细分市场，有时可能会比竞争激烈的大市场带来更多的营销效益。

2、创造市场机会

在现代市场营销活动中，创造机会的基本内容是在企业面对激烈的竞争条件时，能够寻求和建立新的产品—市场定位。通常，新的市场需求可以通过激发而加以创造出来的。日本的钟表业的振兴就说明了这一点。

日本钟表业由于率先采用了石英技术而在国际钟表市场创造了大量的市场机会，并取得了世界的领先地位。70年代，

日本发明了装有微型电池的石英钟表，从而推动了钟表业的精密制造技术的发展，后来它们用更为先进的电子表取代了传统的机械表。正是由于这一技术的应用，加上瑞士钟表商对这一挑战的迟缓反应，给了日本人以创造机会的机会。日本的著名钟表制造商西铁城，就是靠了一种高精度的石英手表，才确立了它在市场中的地位，随后，它又引进了世界第一块太阳能电池的指针表，再之后是推出世界最为精确的高频石英手表“西铁城石英米加表”，据说一年中的误差不会超过三秒。日本公司通过市场细分来创造市场机会，是一种长期性的企业战略，这种战略转移大约完成于70—80年代。他们先是率先推出大规模固体电路电视机、石英钟表和普通复印机。而计算机、

半导体以及制药等行业则是他们在 80 年代开始创造机会的行业，目前这种机会已经或正在成为现实，日本公司对于世界计算机行业的冲击，已经使人们感到了—个高科技领域的巨人正在站起。

3、制定创造性的营销组合方案

技术突破并不是发展具有高度竞争力产品的唯一途径。在现代社会中，更具实际意义的是通过市场细分来为企业制定创造性的市场营销组合方案奠定基础。索尼公司所生产的小型收音机“沃克曼”

(Walkman) 在投放市场后之所以能够成功，并不是什么技术上的进步，而纯粹是市场细分所造就的创造性市场营销组合的胜利。索尼公司的市场营销人员在经过了市场调研后，找到了一个新的市场细分标准：很多人喜爱音乐，无论是走到哪里，都希望有逼真的立体声音乐伴随，而不只是在家里才能享受得到。而随身携带一台收音机或录音机显然并不太方便，那么为什么不能生产一种产品来专门满足这种细分市场上的顾客需要呢？由此，索尼公司开发了这种适当的产品，当这种产品第一次投放到美国市场时，当年的销售量就超过了 400 万台。

通常情况下，市场细分对于知名度不高或实力相对较弱的企业，有着更为重要的意义，其原因在于，此类企业的资源能力有限，因而在整体市场上缺乏强有力的竞争能力和手段，而通过细分市场，则可以选择出符合自己需要的目标市场，集中有限的资源能力，去取得局部市场上的相对优势。

4、调整市场营销策略

大约是在 1975 年，美国市场上消费者对彩色电视机的需求，开始转向高质量的便携式和台式两种机型。但美国公司则没有注意这种细分市场的变化，仍在向市场提供着落地式电视机。相反，日本的索尼和松下两家公司却通过市场细分发现了这种消费者需求的变动趋势，从而把目标市场确定为便携式电视机的需求者。结果，在不长的时间内，美国公司的彩色电视机市场就让给了日本公司。

显然，市场细分既是企业扩大自身市场占有率的手段，更是企业夺取市场的锐利武器。只有在市场细分的基础上，企业才会使自己的行为产生针对性，从而可以选择目标市场并制定出特殊的销售策略，满足不同目标市场顾客的需求。并且，在这一过程中，企业还可以建立起高效率的营销信息系统，了解各细分市场上的需求变化，从而迅速而准确地反馈市场信息，使企业拥有比较灵活的应变能力。

5、适应并改变顾客偏好

市场机会的创造与管理的核心问题是了解顾客需要以及他们会为此支付多大的代价，这明显是一个如何进行市场细分的问题。在这种意义上，市场细分是现代市场营销观念的核心：在有利可图的基础上预测和满足顾客的需要。日本本田公司曾煞费苦心地使越来越多的美国人接受了驾驶摩托车是一种乐趣，骑本田摩托车更是一种时髦的意识，从而考虑购买和驾驶—辆本田摩托车。丰田则大肆渲染：只有小巧、高效、优质的汽车才是美国驾驶者的向往等等。显然，日本公司的成功在很大程度上要归功于炉火纯青的市场细分技巧，在多数情况下，日本企业在进入一个市场之前，都会把顾客细分为：购买不同产品、购买相同产品、出于不同原因购买相似产品的不同消费者群。

6、向竞争对手学习，创造市场机会

纵观国际名牌企业的成功之道，无不是兼收并蓄，不仅仅把机会识别局

限于只了解顾客，而且还特别注意了解竞争对手，包括：竞争对手的经营范围、营销战略、生产技术、分销渠道等等。而这只有在市场细分的基础上，才有可能区分出自己的竞争对手。毋庸讳言，世界上只有日本的企业最勇于、善于向竞争对手学习。

在二战结束之后，尤其是五十年代，日本的企业大都急切需要寻找国外市场。这时期，他们经常利用美国的竞争对手来为自己经销产品，以此作为将来打入美国市场的手段。当美国公司为日本的产品开发市场时，日本人也同时了解了有关美国公司如何做生意的一切：怎样组织分销渠道、怎样促销和出售产品，以及怎样与贸易公司发展关系等等。然而，这其中最为重要的是，日本公司学到了如何进行市场细分的知识——了解顾客偏好和价值观念。借助于这种市场细分，一旦发现自己的产品在市场上站稳了脚跟，便开始建立自己的分销渠道，用自己的品牌销售产品，并且开始直接与那些曾帮助过自己在美国市场上立足的美国分销商和制造商展开竞争。

7、合理分配市场营销预算。

通过市场细分化行为，企业可以了解不同细分市场群的顾客对市场营销措施的反应及其差异，对产品的需求状况，从而据此将企业的营销预算在不同的细分市场群上进行分配，这样可以避免企业营销资源的浪费，使资源用于适当的地方。所以，一般说来，企业应当把主要注意力与营销费用分配到潜在的、最有利的细分市场上，以便提高企业的营销经济效益。

二、如何进行市场细分

任何细分市场都是不断变化着的，所以，企业的市场划分程序也是在定期反复进行的。

在美国汽车行业中，亨利·福特曾经认为价格是唯一的因素，为此，他才停产了生产了24年的T型车，转而向市场投放价格更为低廉的A型车。而后来的通用汽车公司之所以能够超过福特公司，原因则在于它设计出了迎合市场上不同收主和爱好的顾客群体的汽车。在此之后，日本的丰田和德国的大众公司之所以会从美国汽车制造商的口中抢走不小的市场份额，原因也在于它们通过市场细分研究而发现了汽车的大小与节油这两个影响顾客购买行为的基本因素。因此，任何一家新企业，要想拥有更大的竞争力，最为有效的方法就是主动去发现新的细分市场。

然而，如何才能发现细分市场，却是一个复杂的问题。这需要分析一系列的市场细分变数，包括地理区域、人口统计、心理和行为。

1、地理变数

这是大多数企业进行市场细分时的主要变数。因为，地理变数相对于其他变数来说，具有较强的稳定性，所以较为容易分析。R.J.雷诺公司（R.J.Reynolds）曾经把芝加哥分成三个不同的小型市场：在北岸地区，这里的居民大都受过良好的教育，关心身体健康，雷诺公司就促销焦油含量低的品牌香烟；在东南部的蓝领居住区，保守传统较为盛行，雷诺公司一直在此推销云丝顿牌香烟；在黑人聚居的南部地区，雷诺公司则大量利用黑人报刊和宣传栏来促销薄荷含量高的沙龙牌香烟。

显见，地理变数主要包括地区、气候、城乡、人口密度等，它们会由于对传统文化、经济发展的影响而形成不同的消费习惯和偏好，从而产生不同的需求特点。因此，有些产品只畅销于某类特殊地区，有些则通行于全国性市场乃至世界市场。地理细分也可以依据各地区市场潜力或营销成本的不同

来进行，比如根据某产品在某地区的上市时间，可将市场分为发育期市场、成长期市场、成熟期市场等，从而采取不同的营销策略。

2、人口变数

这是市场细分的所惯用的和最主要的变数，主要包括性别、年龄、家庭收入、家庭生命周期、职业、教育、信仰、种族、国籍及社会阶层等。在人口变数的诸多因素中，家庭与收入又是市场细分的最主要变数，因而，任何企业都不能对此加以忽视。

——年龄与生命周期。

美国有一家玩具制造商阿拉比制造厂（Alabe），在进行市场细分时，特别注意年龄与生命周期，它们设计了各种玩具供婴儿从3个月至1岁之间各个阶段的需要。在婴儿需要学习摸东西时，该厂提供有吉米小童床；当婴儿开始学习抓东西时，可购买该厂所生产的拨浪鼓；等等。这种策略显然意味着家长和赠送玩具的顾客必须考虑婴儿的年龄。

通用食品公司则将年龄细分策略运用到了狗食的销售方面。该公司注意到，许多养狗者特别关心自己的宠物狗在不同年龄阶段上需要不同的食物。为此通用食品公司配制了4种罐装狗食：周期1食物供小狗食用，周期2食物供成年狗食用，周期3食物供超重狗食用，周期4食物供老狗食用。通过这种创造性的细分策略，通用食品公司扩大了自己的市场占有率。

福特汽车公司也曾用过年龄人为开发野马牌汽车目标市场的依据，这种汽车是专为那些想买便宜的能显示生命活力的年轻人所设计的，但后来该公司却发现各种年龄阶段都有人购买这种汽车，显然，福特公司的目标市场并非只是实际的年轻人，还包括着心理上自觉年轻的人。

——性别。

性别细分主要运用于服装、美容、化妆品、杂志等市场策略的确定方面，但有时随着时代的变化，这种细分方法也会出现在其他市场上。香烟市场上曾经出现过一种典型的性别细分的市场延伸现象。以前，传统的香烟品牌为男女皆宜，但是，有些香烟生产厂商，却开发出了女性市场，比如，夏娃牌香烟

（Eve）和苗条少女牌香烟（Virginia Slims）就是完全女性化的品牌，尤其是生产商对这种品牌的产品还加配上了适当的香味、包装，以及通过广告宣传其女性形象，就更是成了女性消费所独有的产品了。另外，在发达国家，随着女性车主越来越多，有些汽车制造商开始打算对此按性别特征进行市场细分，设计出具有女性特征的汽车。

——收入。

收入细分多使用在汽车、旅游、服装、化妆品等产品制造业和服务业之中。但有时，收入有时并不一定能够精确预测出某个产品的最佳顾客数。在美国，可能会有人以为蓝领阶层购买雪佛兰汽车，而经理层则会购买凯迪拉克牌汽车，但实际情况是，许多经理也会去购买雪佛兰汽车，而有些工人也会去购买凯迪拉克。

3、心理变数

消费者受心理因素的影响，往往比其它因素要深远得多，这种心理因素主要包括个人生活态度、个人特性、消费习惯等。按消费者的性格进行市场细分，可出现三种类型的市场，即时髦追求者市场、社会地位追求者市场、朴素追求者市场。以个人性格为变数，消费者市场可细分为主动性市场、保

守性市场、自主性市场、理智性市场和冒险性市场等。

4、行为变数

这是在发达市场经济中进行市场细分时的重要变数。广大消费者的收入水平越高，这一细分变数的作用就越大。行为变数主要包括购买动机、购买状态、使用程度与使用状况、消费者对市场营销因素的反映等。

(1) 购买动机。这是指消费者在购买商品时所追求的经济利益。在购买商品中，有的消费者为了追求经济利益，注意购买低价性商品；有的顾客则是为了追求社会声誉；有的是追求商品的可靠性；还有的则是为了追求商品使用的方便性。所以，企业应注意根据不同消费者的不同购买动机来细分市场。

(2) 购买状态。这是指顾客在什么状态下购买商品。主要分为无知状态、认知状态、有兴趣状态、愿意尝试状态、试用者状态、经常购买者状态等。

(3) 使用程度与使用状况。使用程度可分为非使用者、轻使用者、中使用者及重使用者。使用状况则可分为未使用过、使用过、以后要使用、初次使用及经常使用。企业在使用这一变数来进行市场细分、选择目标市场时，多与企业的规模有关，大型企业一般重视重使用者、经常使用者及潜在使用者，而小型企业则主要把注意力集中在经常使用者方面。

(4) 对市场营销因素的反映程度。市场营销因素主要包括产品、价格、分销及促销等。消费者对企业营销各因素的要求与反映不尽相同。有些顾客对产品质量、款式、特性等较为重视，而对价格反应则不灵敏；有些顾客对价格反应较为敏感，只要求质量一般的商品；有些顾客对于销售服务较为注重，有些顾客则对服务感受一般；有些顾客易于接受广告宣传的影响，有的则对广告宣传无动于衷。

综上所述，企业在进行市场细分的过程中，必须注意两个基本点：

第一，从动态观念去细分市场。一般说来，细分市场的各项变数都是随着社会生产力和市场状况的变化而不断变化的，如人口变数中的年龄、家庭人口、收入等是伴随着上述因素的变化而变化的，消费者的价值观念、购买动机与行为也在不断发生变化。因此，企业不能以固定不变观念来对待市场细分。

第二，市场细分包括很多变数，但在细分市场时，并非完全使用所有的变数，而是根据具体情况来进行具体分析，选择某些变数作为细分的标准。

三、市场细分与市场机会的识别

市场细分的必要条件

企业对市场进行细分时可以采取不同的标准，便由于消费者需求与消费者购买行为的差异性极大，因而现实中并不可能采用所有的差异来细分市场。一般说来，企业进行有效的市场细分，形成有效的细分市场，必须具备以下的基本条件：

1、可衡量性。这种可衡量性，包括两种含义：其一是指顾客对产品的需求具有不同的偏好，对所提供的产品、价格、广告等具有不同的反应，才值得对市场进行细分。相反，如果顾客对产品的需求差异不大，就不必浪费力量去进行市场细分。其二是指对购买者的特征信息的存在必须容易获取和衡量，否则也难以对市场进行细分。在现实中，许多顾客的特征是不易衡量，比如汽车购买者的动机，就难以理解是属于经济动机还是社会地位的变化，抑或是产品的改进。一般说来，象人口、地理、社会文化因素等，都是较为

容易衡量的。

2、可接近性。这是指企业容易进入细分市场。一方面，被选作细分市场的消费者必须能够有效地了解企业的产品，并对产品产生购买行为，能够通过各种销售渠道买到产品；另一方面，企业通过营销努力诸如广告及人员推销等可进入被选定的细分市场。否则，就没有进行市场细分的必要。

3、有效性。这主要是指市场细分要有适当的规模和发展潜力，同时又要有一定的购买力。一方面，细分市场对于企业来说，如果规模过小，市场容量有限，细分工作烦琐，成本花费过大，获利太低，那么就进行市场细分的必要。当然，细分的范围也不能过大，以便形成细分市场的不具体性和不准确性，从而会不利于企业选择进入的目标市场。另一方面细分市场对于企业来说，还必须有足够的消费者，如果细分市场的消费者过少，购买力有限，没有经济效益，那么也无进行市场细分的必要。

第二节 目标市场选择

日本丰田公司在决定进入美国市场之前，已经把自己的细分市场确定为美国的小型汽车市场，而不是大型汽车市场。但是，当时的小型汽车市场已经由德国大众汽车公司所统治。丰田汽车公司清楚地知道，自己能否顺利地进入美国市场，完全取决于能否对付大众公司的挑战并取而代之。尽管当时的日本生产商很少采取直接进攻的方式向竞争对手发起进攻，但它们却注意研究那些潜在竞争对手及其成功的原因。

为与大众汽车公司较量，丰田汽车公司委托一家美国市场营销调研公司去访问大众汽车的拥有者，了解这些消费者对大众车的毁誉所在。由此，丰田公司发现，使用大众汽车的消费者普遍希望汽车能够在冬天更为容易地起动，而且后座的空间最好要大一些，同时还要有更具吸引力的内部装饰。以此为依据，丰田便设计出了一种在当时与大众汽车相比几乎是完美无缺的丰田车。为打开销路，丰田给自己汽车定以较低的价格，并且投入了大量的广告开支，给自己汽车的经销商以比大众公司更多的利益。这样，没用太长的时间，丰田汽车便逐渐排挤了大众，从而位居小型汽车市场的销售之冠。丰田通过市场细分化分析，找到了自己的目标市场，了解了关键的竞争对手，通过制订高水平、有价值的竞争对策而确立了自己的竞争优势。

显然，如何扬己之所长，克敌之所短，核心是必须通过目标市场选择来寻求竞争优势。日本公司的竞争经验表明，任何企业要想成功地进入一个已经分割完毕的竞争性市场，都必须对市场进行细分化的评分析估，并确定在相关细分目标市场上的竞争优势。

一、分析评估细分市场

在当今世界的营销大国日本，其企业的细分市场观念转变体现一个明显的动态演变过程。在 50 年代，受经济实力因素的限制，他们尽量与避免直接与其他大公司发生大型对抗，而是主要关注于那些未被开发或开发得不充分的细分市场；从 70 年代开始，日本公司已经全面具备了与竞争对手进行直接对抗的竞争实力，因而对于目标市场的选择，也开始从小型细分市场转变到大型细分市场；到了 80 年代以至 90 年代，日本公司在全世界到处进行大范围市场的主动性挑战，原来的的小型、简单、标准化的产品细分小市场，正在被日益侧重于复杂、创新和高技术产品的细分大市场所取代。

这充分表明，现代企业在分析自己的细分市场状况时，必须考虑三个要素：细分市场的规模与发展趋势；细分市场结构的吸引力；自己的资源与目标。

1、细分市场的规模与发展趋势

在世界摩托车行业中，日本厂商是在 1959 年打入美国摩托车市场的，当时日本公司的营销目标市场主要是低价、轻便型的摩托车需求者，因为这一市场是被当时世界上许多主要生产公司所忽视的，如哈利·戴维森公司、

BMW 公司、诺顿公司、利物浦公司以及其他一些欧洲和北美公司。进入美国市场的日本摩托车，汽缸容量大多在 500CC 以下，正是由于日本公司的竞争对手大都致力于生产大型摩托车，而小型摩托车成了日本公司介入市场的细分市场契机。但到 70 年代后期，日本公司的市场竞争实力有了明显的提高，因而，目标市场开始从细分小市场延伸到大市场。这时期，本田公司曾推出了 1000CC 的“金翅”牌摩托车，从而挤入了国际上的重型摩托车市场。

甚至，本田公司并未就此而止，它还继续在扩展着自己的产品系列，设法满足在非正规路面行驶和正规、非正规两种路面上通用的摩托车市场需求。

日本公司的细分市场观念变化，说明了这样一个营销理论：企业在判断潜在的细分市场时必须以其是否具有适度规模和发展潜力为主要考虑指标。这里，所谓的“适度规模”是一种相对的概念，如果已经是一个有竞争实力的大公司，那么，就必须重视销售量大的细分市场，但这又往往容易忽视销售量小的细分市场。而如果自身属于一种竞争实力明显处于下风的小型公司，那么就必须避免进入大的细分市场。

2、细分市场结构的吸引力

在 50 年代末期，约翰·布隆公司开始以“劳士瑞瑟”牌洗衣机打入巩固的洗衣机市场，而且成就非凡。但是，由于洗衣机市场是一个竞争激烈、潜在竞争者较多、购买者可选品牌宽广的细分市场，因而布隆公司不得不以酬金雇佣的方式，雇佣大批推销员进行挨家逐户的推销工作，并通过大量的广告支出营造一种有利于自己的市场氛围，以保证提高自己的市场占有率。终于，布隆公司战胜了当时的市场领导者胡佛公司。在竞争过程中，布隆公司是以较低的进口成本原料在英国进行装配的，这使它省下了付给零售商及固定销售人员的费用，从而可以用较竞争对手低 20% 的价格在市场上进行销售。

1963 年，劳士瑞瑟就已经超过了热点公司 20% 的市场占有率，一跃而成为位居第二的领导性产品。由于洗衣机市场的激烈竞争，劳士瑞瑟公司把自己赢利的产品利润大部投在了亏损产品，原本应当花在生产方面的成本，实际上被用在了扩大销售方面。这样，当 1964 年整个市场发生需求锐减时，亏损产品的亏损率也从 1962 年的 5% 上升到了 11%，自此开始，劳士瑞瑟便发生了财务危机。

可见，有时即使细分市场可能具备理想的规模和发展潜力，但如果从赢利的角度来观察，它却未必同样具有吸引力。实际上，有五种力量在决定着整个市场或其中一个细分市场的长期的内在吸引力，它们分别是：同行业的竞争对手状况、潜在的新参加进来的竞争对手状况、替代产品、购买者和供应商。

(1) 细分市场内部的竞争威胁。如果某个细分市场已经有了为数众多的、强大的或竞争意识强烈的竞争对手，那么该细分市场便失去了吸引力，这时，企业可以考虑退出。尤其是，如果有下列情形出现，那么企业就更应该毅然决然地退出该细分市场，这种情形是：细分市场处于稳定或萎缩状态、行业内部的生产能力处于不断的大幅度扩张状态、固定成本过高、撤出市场的避垒程度正在加大、竞争对手的投资正在加大，等等。因为，细分市场的这种状况，往往会导致价格战、广告战，从而要求不断推出新产品，而这这就要求企业在竞争中必须付出较高的代价。

(2) 新介入的竞争对手威胁。如果某个细分市场可能会吸引一批新的竞争对手，那么，就会由于新增的生产能力和大量资源而使市场占有率的争夺趋于白热化，从而该细分市场也就同样失去了吸引力。如果新的竞争对手在进入该细分市场时，不会遇到强烈的避垒限制，那么，该细分市场同样也不具吸引力。从行业观点看，最有吸引力的细分市场，是那种进入避垒高而退出避垒低的市场，因为，在这种市场上，新公司极难打入，而经营不善的公司却可以全身而退。

(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，或者有潜在的替代产品，那么，该细分市场也会失去吸引力，因为，替代产品会限制细分市场内的价格和利润增长。在这种意义上，企业必须密切注意替代产品的价格变动走向。在任何一个细分市场上，如果其替代产品的生产技术有重大突破，或者竞争日趋激烈，那么，该细分市场的产品价格就会下降，从而导致企业利润水平发生同步下降。

(4) 购买者议价能力加强所构成的威胁。如果某个细分市场中购买者的议价能力很强，或者正在不断加强，那么，该细分市场就会失去吸引力。因为购买者会设法压低价格，而且对产品质量和服务经常会提出更高的要求，结果是使企业与其他竞争对手之间的竞争更加激烈。购买者议价能力较高的情形是：购买者比较集中、购买者为有组织的团体、产品的耐用程度较高、产品无法实行差别化、产品的顾客较为固定等等。企业经保证自己的利益，在进行细分市场选择时，应当选择那些议价能力最弱、自由挑选余地较小的顾客群体，作为自己的

目标市场，所以，对于企业来说，最好的防卫方法就是向顾客提供其无法拒绝的优质产品。

(5) 供应商议价能力加强所构成的威胁。如果公司的主要供应商，如原材料和设备的供货商、公用事业、银行、社会团体等，能够对企业的价格、服务、质量、供应量施加较大的影响，那么，该公司所在的细分市场就没有吸引力，供应商议价能力较强的情形是：供应商较为集中、供应商的组织程度较高、替代产品较少、供应商所提供的产品为企业所必需、转向其他供应商的难度较大等等。对于企业来说，在这种细分市场上的最好防卫方法是与供应商建立良好的关系，注意开拓多种供应渠道。

3、企业的目标和资源

1982年，美国的生物科技公司、利氏生物分子研究公司以及南方生物科技公司，均面临着破产的厄运。人们在总结它们之所以会沦落到这种地步的原因时，大都认为是这些公司忽视了企业目标与自身资源状况之间的协调，低估了将新科技和遗传工程推向市场时所需要花费的时间与成本，因而造成了资金短缺，1981年，罗伦公司在北爱尔兰面临宣告破产、清理债务的命运，原因也在于它低估了其将跑车推向市场时所花费的时间与成本，并且高估了市场的潜力和自身创造额外资本的能力。

显然，即使某个细分市场具有一定规模和发展潜力，而且在组织结构上也具有较高的吸引力，企业仍然必须将自己的目标、资源同其所处的细分市场情况结合起来考虑。某些细分市场固然有较大的吸引力，像遗传工程或跑车的市场化等，但如果它们不能推动企业完成自己的目标，甚至可能会分散企业的精力，因而也必须放弃。

70年代，由于IBM公司无法提供新的产品，规模不大的麦格纽森电脑系统借机通过制造与IBM公司相容的电脑而大发横财。1981年，IBM公司开始削减其产品价格，并且在市场上推出二型电脑，1982年又推出三型电脑，并再度降价。此时，麦格纽森出现了失误，它高估了自身维护市场地位的能力。事实上，它之所以能够获得市场地位，完全是当时的时势所致，而不是因为它自己有什么创新的策略。同时麦格纽森也忽视了本身资源不足的现实，它自己并不具备与IBM公司进行大规模消耗战的竞争实力。终于，1983年麦格纽森宣告破产。

荣冠可乐在美国软性饮料市场上曾经是一家最具创新力的公司，它曾三度推出新产品，并三度创造出新的区域市场。1962年，荣冠推出了不含热量的饮料，1972年推出了不含咖啡因的饮料，1982年又推出了既不含热量、也不含咖啡因的饮料，这三种产品在当时都是创新产品。但是，在实际的市场竞争中，可口可乐和百事可乐却在荣冠开发的市场上夺取了大部分的市场，原因就在于可口可乐与百事可乐是软性饮料市场上的两巨头，它们拥有丰富的资源，不论在促销、广告方面，还是在分销及折扣方面，都要远远胜出荣冠一大截。1982年，可乐市场中的新产品先驱者荣冠可乐已经退居第9位，市场占有率只有2.6%，约占可口可乐或百事可乐的1/10。1988年，更是退居美国十大软饮料的老末，市场占有率只有1.6%。

麦格纽森与荣冠可乐的兴衰史表明，在很多时候，即使某一细分市场符合企业的目标，企业也必须考虑本企业是否具备在该细分市场获胜所必需的技术和资源。如果企业在某个细分市场的某个方面缺乏必要的的能力，并且无法获得这种必要的的能力，那么，企业就必须放弃这一细分市场。甚至，比如荣冠可乐的由盛而衰，即使企业具备必要的的能力，也还不够。企业要想在某一细分市场上取得成功，它就必须能够发展它的优势，以压倒竞争对手。反之，如果企业无法在市场或细分市场上创造某种形式的优势地位，那它就不应贸然入。

二、模式与选择：从细分市场到目标市场

“高露洁”牌牙膏是高露洁公司的名牌产品，而其竞争对手宝洁公司也有一个在牙科护理方面一直处于销售冠军的名牌产品，那就是“克蕾丝”牌牙膏，这两家公司在各自自的细分市场上独占鳌头，而且多年来各尽所能地不断推出延伸品牌，以求通过更加细分化的策略来保卫其市场占有率，这些由延伸品牌所构成的更深一层次的细分市场包括：含氟牙膏、凝胶式牙膏、小苏打配方牙膏等，在包装上也是五花八门，从标准的管状，到唧筒式、直立管型以及每按一次只出固定剂量的型态都有。每当市场状况有所变化，两家公司都会立即对细分市场进行新的评估分析，投入到“额外成分”或“改良新配方”的营销大战之中。

显而易见，在竞争日益激烈的市场环境下，通过按不同标准对不同的细分市场进行评估，企业便可以发现一个或许多值得介入其间的细分市场。而企业在决定具体进入某几个细分市场之前，则必须考虑可能的市场覆盖模式。按企业所可能提供的产品与所面对的市场状况，这种市场覆盖模式有五种（见图7—1）。

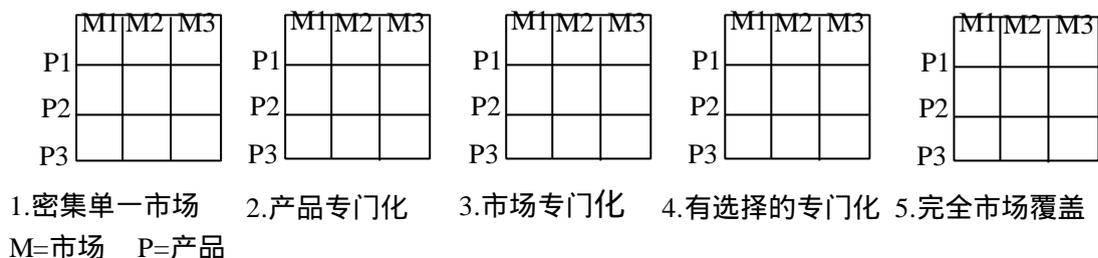


图7—1：市场覆盖的五种模式

1、密集单一市场

德州仪器公司利用经验曲线，不断地开发市场，使它在进入个人计算器

市场的五年之后，便统治了该市场。拉罗奇公司在维他命 C 的生产能力方面，超过了所有竞争对手的生产能力总和。在这种情况下，拉罗奇便以产量和密集式的营销方式作为武器，以低价来保护它所拥有的 60% 的世界维他命 C 市场占有率。

最简单的细分市场选择方式是只选择一个细分市场进行集中营销。采用这种市场选择策略的情形有：企业可能完全具备在该细分市场获胜所必需的条件；也可能资金等方面能力有限，而只能在一个细分市场上经营；还可能在这个细分市场上完全没有竞争对手；或者，某个细分市场可能会成为促进细分市场继续发展的自然起始点。尽管密集市场营销方式较为简单，但在国际市场上仍有许多著名企业采用这种细分市场选择方式。比如，大众汽车公司集中经营小汽车市场；休利特·柏卡德公司集中经营高档电脑市场等。

企业采用密集营销的优点在于，可以更为细致地了解本细分市场的需要，并有助于树立特别的声誉，从而可以在该细分市场上建立起巩固的市场地位；另一方面，企业通过生产、销售和促销方面的专业化分工，也可以获得许多方面的规模经济收益。众多的营销实践表明，只要细分市场的选择得当，密集营销同样可以使企业投资获得很高的报酬。

但是，密集营销往往要比其他营销方式面临着更大的市场风险，因为个别细分市场有可能出现一蹶不振的情况。

2、产品专门化

采用产品专门化策略的企业并不是很多，因为，按照这种策略只能集中生产一种产品去满足各类顾客的需要，因而难度较大。70 年代初期，瑞士的钟表业曾经由于错误地估计了市场而吃过产品专门化的大亏，差点惨遭厄运。当时，诸如 ASUAG 和 SSIH 这些著名的瑞士制表商，在机械表的制造方面享有着产品专门化的规模经济优势，因而对电子表的市场趋势不屑一顾。后来，电子表生产与经营所表现出来的规模经济效益，远比机械表高出许多，这造成了瑞士机械表生产和营销极大被动。加之，由于新竞争者的加入，使国际市场上的手表价格出现了大幅度降低的局面，手表的式样也越来越新颖，功能越来越复杂。在这种市场态势下，瑞士手表的生产商由于只是简单地遵循传统的产品专门化营销策略、维持传统的机械表形象，因而使它在 1983 年将大约 70% 的市场占有率拱手让给了价格低、式样新的日本电子手表制造商。

显然，采用产品专门化策略，有可能使企业在产品方面树立起较高的声誉。但是，如果出现一种新的替代产品，那么，企业就有可能走向滑坡的危险。

3、市场专门化

市场专门化就是专门为满足某个顾客群体的各种需要服务，比如企业可以选择专为大学试验室提供一系列的产品，诸如显微镜、示波器、本生灯、化学烧瓶等。但这种细分市场选择策略仅具理论意义，实际生活中较为少见。因为，虽然企业会由于为某个顾客群体提供服务而获得良好的声誉，并成为这个顾客群体所需各种产品的代理商，但如果该群体的需要如果发生重大变化，企业便会遇到生存危机。

4、有选择的专门化

这种方法的要旨是，企业选择若干个细分市场，其中每个细分市场在客观上都有吸引力，并且符合企业的目标和资源，但在各细分市场之间很少有

或者根本没有任何联系，而各个细分市场又都有赢利的可能性。这种市场细分的营销策略是当代许多跨国公司所非常乐于采用的策略，被称为“企业多角化经营”。这种多角化的细分市场覆盖，显然优于单一细分市场覆盖，因为这样可以分散企业的风险，即使某个细分市场失去吸引力，企业仍可照在其他细分市场上赢利。

5、完全市场覆盖

完全市场覆盖策略要求企业必须用各种产品来满足各种顾客群体的需求，因此，只有那些大企业才能采用完全市场覆盖策略，比如计算机市场上的 IBM 公司、汽车市场上的通用汽车公司、饮料市场上的可口可乐公司等。以美国通用汽车公司为例，它在汽车市场上的细分市场极为宽泛，为适应各细分市场的营销管理需要，它在国内的生产经营部曾经设立过 9 个部门：生产小汽车的别克汽车部、凯迪拉克汽车部、雪佛兰汽车部、欧兹莫比尔汽车部、庞迪克汽车部，以及费舍尔车身部、通用汽车装配部、通用仓库和通用销售部。

对于大企业来说，实现覆盖整个市场目标的方法有两个，一是通过无差异市场营销，二是通过差异市场营销。

(1) 无差异市场营销

福特汽车公司在其诞生之初一直是在向市场提供一种汽车，这就是 T 型车，由于这种产品一直通过不断的降价来满足消费者在收入水平不高时期的需要，因而使福特公司获得了巨大的规模经济效益。在 1927 年之前，福特公司这种营销策略正是无差异市场营销典型代表。另一个采用这种策略的国际大公司是号称享有世界最有价值品牌的可口可乐公司，在其早期阶段，它也是一直在用单一规格的瓶装、单一口味的可乐饮料，以满足各种顾客的需要。

由上述可知，无差异市场营销就是企业对于细分市场之间的差异状况忽略不计，而只是提供一种商品在整个市场上销售。在营销观念上，企业的注意力是生产购买者所普遍需要的产品，而不是生产他们所需要的不同的产品。在具体做法上，企业设计一种产品，制定一个市场营销计划，并采用大规模分销和大规模广告的办法，来使产品在公众的心目中确立起最佳形象。

从经济学角度考察，企业采用无差异市场营销的理论基础是“成本经济”。按照这种方法进行生产，会形成较窄的产品经营范围，从而可以降低生产、储存和运输方面的成本，而无差异的广告计划，也可以降低广告费用，加之，无差异的市场营销使得细分的市场营销调研和规划成为多余，从而可以降低市场营销调研和生产管理方面的成本。正是在这种意义上，经济学家们认为无差异市场营销是“与标准化生产和大规模生产相适应的市场营销方法”。

但是，无差异营销也存在着一个致命的弱点，这就是，如果有几家企业同时采用无差异营销策略，那么，就会在最大的细分市场上出现激烈的竞争，而较小的细分市场的需要却难以得到满足，从而会为其潜在竞争对手留下较大的市场空隙。最为典型的是美国汽车制造业所出现过的情况，底特律的众多汽车厂家长期只集中生产大型汽车，进而使这种较大的细分市场上出现了利润锐减的局面，为后来日本汽车厂商进入美国汽车市场创造了机会。

(2) 差异市场营销

美国有爱迪生兄弟公司 (Edison

Brothers) 一直经营着 900 家鞋店，分为 4 种不同的连锁店形式，其中

每一种都是针对一个不同的细分市场。比如，钱德勒连锁店专售高价鞋；贝克连锁店专售中等价格的鞋；勃特连锁店专售廉价鞋；瓦尔德·派尔连锁店则专门针对追求时髦的顾客。在芝加哥斯泰特大街的3个街区就有勃特、钱德勒和贝克3家连锁店。虽然这3种连锁店十分邻近，但却不会影响彼此的生意，因为它们是针对女鞋市场上的不同细分市场。正是靠着这种策略，爱迪生兄弟公司现已成为美国最大的女鞋零售商店。

显见，差异性市场营销是企业在大多数细分市场上进行经营，但却同时为每个有明显差异的细分市场精心设计出不同的营销方案。这种方法会比无差异市场营销赢得更大的总销售额，但也往往会增加经营成本，诸如产品改进成本、生产成本、管理成本、存货成本、促销成本等。所以，实行这种营销策略，需要企业细心地在销售额与企业成本之间寻找最佳的均衡点。许多国际名牌企业，已经注意到了这种策略所存在的难度，故而正在扩大产品品牌的适应范围来减少市场的细分化程度。美国的强生公司所采取的扩大目标市场的方法是，吸引成年人使用婴儿洗发剂。而比切姆公司则推出“爱佳洁银”牌牙膏以吸引不同的细分市场需要，使那些寻求爽口、洁齿和防龋齿的消费者各得其所。

企业在目标市场选择过程中的上述各种策略，各有联系与区别，因而应在实际应用中多加注意，且莫混淆，以免失误。但是，实际运用最广的细分市场选择策略主要是无差异营销策略、差异性营销策略和密集性营销策略三种。图7—2就表明了企业在目标市场选择策略方面的基本情况：

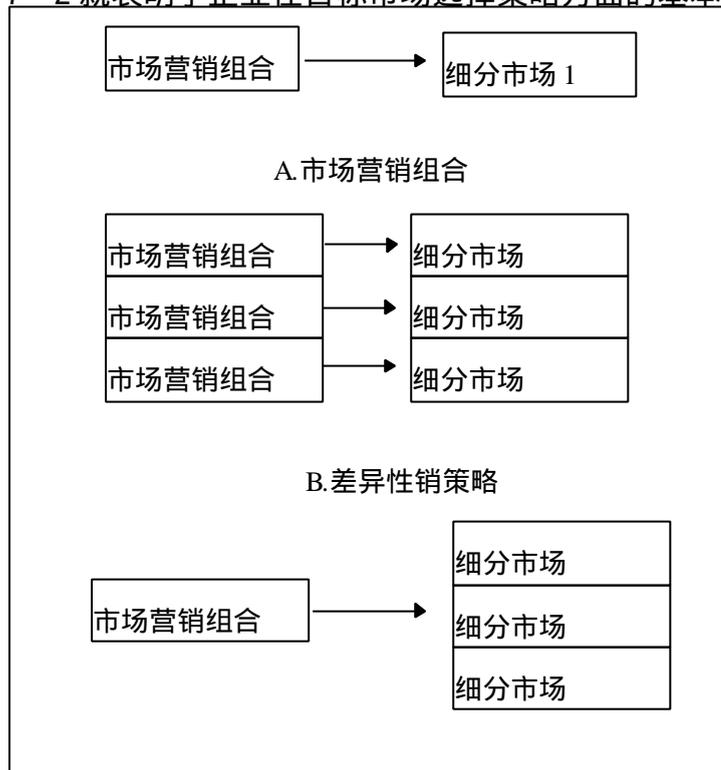


图7—2：目标市场选择策略

在图7—2中，无差异性营销策略与差异性营销策略之间的共同点，都是要力图满足整个市场的需要。区别只是在于，无差异性营销策略是生产一种

产品来加以满足，实际上并没有对市场进行细分；而差异性营销策略则是在市场细分的基础上，生产多种产品来分别满足各个子市场的需要。而在差异性营销策略与密集性营销策略之间，二者的共同点都是以市场细分为基础，不同的只是选择子市场的数量有别；差异性营销策略是选择许多个子市场作为目标市场，而密集性营销策略则只选择一个或少数几个子市场作为目标市场。

在上面的三种目标市场选择策略中，实际上是各有利弊。在实践中，企业选择何种策略，主要取决于产品与市场状况及企业自身的条件，具体而言，必须考虑以下各种因素：

1、企业资源状况。企业实力主要包括财力、生产能力、销售能力及对营销活动的管理能力。如果企业的实力强，就可以采取差异性策略。当企业实力不强，无力把市场或几个市场作为自己的经营范围时，大多采用密集性营销策略，这比将力量分散在众多差异性市场上更有效率。

2、需求类似程度。这是指消费者的需求与爱好相一致的程度。如果市场大多数消费者的需求与爱好基本接近，那么，企业就可以采取无差异性营销策略；如果各个消费者群的需求与爱好差别较大，企业则应采取差异性营销策略或密集性营销策略。

3、产品类似程度。这是指消费者所感受到的产品特征相一致的程度。有些产品如食盐等，虽然在事实上存在着品质性差异，但多数消费者并不了解或无需了解并加以区分，因而对其可采用无差异性营销策略；有些产品如服装、化妆品、耐用消费品等，消费者对其特征感受很不一致，选择性较大，所以企业应当采用差异性营销策略或密集性营销策略。

4. 产品市场生命周期。处在不同阶段的产品应当采用不同的目标市场策略。一般而言，当产品处于导入期时，企业重点是挖掘对产品的基本需求，必然难以同时出多种产品，因而可以采用无差异性营销策略；当企业集中力量开发某一特定场的产品时，则应当相应采用密集性营销策略；当企业的产品进入成熟后，企业则应采用差异性营销策略，以便于开拓市场，或者采用密集性营销策略以便建立产品的特殊地位。

5、竞争对手策略。竞争对手采取何种营销策略，企业必须对此给以充分的考虑。当竞争对手采用无差异性营销策略时，本企业最好是采用差异性营销策略，以针锋相对，有效地战胜对手；如果对手采用差异性营销策略，则本企业更应当采用差异性营销策略，切忌采用无差异性营销策略，以免陷于被动的市场地位，遭致不必要的营销损失。

6、竞争者数量。当同类产品的竞争对手较多时，消费者对产品的印象和态度就极为重要，为要使消费者了解企业产品的特性，使之发生兴趣和爱好，增强企业的竞争能力，往往采用差异性营销策略。当同一类产品的竞争对手较少时，甚至不存在竞争的独占状态，消费者只要求能满足需求时，那么企业就可考虑采取无差异性营销策略。

综上所述，企业在目标市场选择过程中，应当确立何种营销策略，必须综合考虑多种因素的影响，这些因素与策略的相互关系，可以用表 7—2 来加以表示：

表 7—2： 市场营销策略选择因素表

企业采用的营销策略	企业资源状况	需求类似程度	产品类似程度	产品生命周期	竞争对手策略	竞争者数量
无差异	多	高	高	投入期	—	少
差异	多	低	低	成长期 成熟期	差异	多
密集	少	低	低	衰退期	—	多

三、市场细分与目标市场的排序

通常，不同的细分市场之间会在成本，技术、经营管理等方面存在着某种内在联系，从而，联合开发两个以上的细分市场会比分别独立地进行市场开发，要划算得多，这里，存在着明显的与规模经济具有同等重要的范围经济。在某种意义上，范围经济是企业对于细分市场进行排序和制定长期发展计划的基础。当年，百事可乐在确定了可口可乐作为自己的竞争对手之后，便制定了全面的进攻计划：先是向可口可乐公司的食杂品市场发起攻击，接着再向可口可乐公司的自动售货机市场攻击，然后向可口可乐公司的快餐市场进攻，直至最终向软性饮料市场进攻，等等。

在细分市场的排序方面，日本公司是极具实力的行家里手，在决定每一次的打击竞争对手的方案时，日本公司都事先制定细分市场目标的顺序计划。丰田公司在进入美国市场之前，先行在市场上找到了自己的立足点，将一种小型汽车推向美国市场，然后再行推出更多型号的汽车；之后，再行增加大型汽车，最后推出豪华型汽车。也正是由于这种对目标细分市场的排序战略，造就了日本企业全面渗透到世界各地的现实。

市场排序的重要性与作用在富士通公司打入美国市场的进程中表现得尤为充分。最初，富士通是把进攻焦点放到了澳大利亚，但也只是将其视为一种实验市场，该公司认为，澳大利亚在市场形态上与西方市场较为接近，又与西方市场相隔绝，所以即使出现某些竞争失误，也不会引发大多的国际性纠纷。这种实验的意图显然只是开发新产品和掌握市场营销的规律。这样，当富士通真正向美国市场发起进攻时，其实力的显示与战术运用竟如同已经对美国市场也如指掌一般。

第三节 市场定位策略

根据企业自身的实力和市场变化、竞争对手状况等因素，来确定企业的目标市场，这是现代企业展现竞争力的主要领域。日本制造动力机械的牧田公司之所以能够成功地夺取欧洲和美国 20% 的市场占有率，其所依赖的法宝，就是把自己的目标市场定位于用新型、改良的动力机械供应快速发展的细分市场，在这种市场定位基础上，该公司采取了有针对性营销策略组合，最终击败了当时的市场领导者百工公司。当牧田公司在欧洲市场上推出槌式钻孔机时，其所针对的就是百工公司尚未进入的目标市场。比如它在奥地利推出的低成本多角磨研机，就曾使得百工公司的高价产品完全丧失了市场竞争力。市场定位策略的意义还可从其他相关策略的选择上找到：在分销渠道选择方面，牧田公司把供应站和折扣中心作为其分销通路，而百工公司则仍然通过传统的五金商店来销售；在价格策略方面，牧田公司采取的是弹性折扣策略，而百工公司则在多年来固定不变的成本加成定价方法。

一、市场定位策略的重要性

据说当年的美国“新奇士”橙曾在市场上率先推出柳橙汁，并因此而一炮打红，其当时的广告词是：“纯纯果汁，我们叫它新奇士”。显然，新奇士从一开始就希望把自己的产品定位成“果汁领导品牌”，但多年以后，其产品的定位目标并没有完全达到，大多数人都认为“新奇士就是柳橙汁的代名词”。也就是说，在消费者心目中，新奇士的定位是“柳橙

一一汁”而非“果汁”，这种过于被窄化的定位，不但使新奇士的“果汁定位”沦为一厢情愿，而且还使它无法进行有效地向外拓展“果汁”的产品线，新奇士日后还曾陆续推出了芭乐汁、水蜜桃汁等，但均未能象其当年推出柳橙汁那样在市场上大放异彩。这种产品定位的失误，还株连到了新奇士其他营销目标的实现，本来新奇士是完全有机会坐上果汁市场的头把金交椅的，但如今果汁市场上的群雄并起的局面愈演愈烈，似乎并未出现明显的盟主。

显然，任何企业都必须在自己的细分市场内制定出产品定位策略，这就是企业的市场定位策略。它需要向顾客说明本企业与现有的竞争者和潜在竞争者有什么样的区别。市场定位的核心，在于准确地勾画出企业的形象及其所准备提供价值的行为，以此使该细分市场的顾客理解和正确认识本企业有别于其他竞争者的象征。一个企业可以有多种定位，它当然可以谋求“低价定位”、“优质定位”，但也可以寻求“优质服务定位”、“先进技术定位”等等。但是，对于企业来说至关重要的则是要建立起它所希望的、对细分市场内大量顾客有吸引力的竞争优势。

在当今世界中，麦当劳是快餐业的“大哥大”，在它的食谱里，除了以汉堡包、薯条为主外，也有麦克鸡块，以及新近加进的炸鸡。在一些国家，麦当劳甚至还售卖意大利的“比萨饼”。这里也存在着一个问题，在许多消费者的心目中，麦当劳是“汉堡包之王”，卖炸鸡、比萨，则不属正宗。因此，大多数人到麦当劳，意识里多是想吃汉堡包；如果要吃炸鸡，那他们会到“肯德基家乡鸡”的连锁店里去；当人们想吃比萨时，他们则会前往“比萨屋”。

由此可见，真正影响消费者行为的关键因素是消费者心目中对企业产品或品牌的定位，而非企业自己的看法或计划。

麦当劳当然希望建立起“西式快餐盟主”的定位，并引进任何可以增加营业额的各类“速食快餐”，但当大多数消费者认定它就是“汉堡包之王”时，那它就面临着拓展市场的营销难题。在这种意义上，定位的结果是经过消费者的认知而决定的，企业只能通过各种营销努力来加以引导和影响，但却无法成为可以随意在幕后操纵一切的那支“看不见的手”。如果企业的营销人员没能在企业的主观期望与消费者的客观认识之间建立起适当的沟通桥梁，并使双方的认知差距降至最低点，那么，真正制约消费者行为的便必然是消费者心目中的认知。

因此，对于任何一个试图在市场上推出新产品、并为产品确定“市场定位”时，都必须先从了解潜在顾客的心理入手。也就是说，产品定位必须是把产品定在顾客的脑海里。基于此，企业的营销人员在具体从事产品定位工作时，必须从消费者的角度出发，站在消费者的立场进行设身处地的探查，而非站在企业的立场上进行一厢情愿式的臆想。大量营销实践表明，只有那些源自消费者心理的产品定位，在沟通上才不会产生阻碍，从而不会构成生产者与消费者双方在认知上的隔阂，避免新产品在销售推广上的困难。

准确而恰当的“市场定位”往往能使产品在市场上大放异彩，取得骄人的市场占有率。曾有一种专供两岁孩子的奶粉，当其刚刚在市场上推出时，正被众多老牌子奶粉所包围，无法建立起自己的知名度。后来，在营销专家的策划下，找到了切入市场的法宝，这就是为产品进行“不含蔗糖”的定位，从而在市场上迅速崛起。这种定位的基础在于，企业利用了父母对子女健康的关怀心理，并在各类传播媒介大做广告，所以才会顺利地让消费者心目中建立形象，销路激增。

总之，当企业对自己的产品进行市场定位时，切忌营销人员闭门造车，一厢情愿，而应当从消费者的角度出发，把产品形象定位在消费者的心目之中，毕竟，只有消费者才是企业产品定位成功与否的“最终裁判”。

二、市场定位过程

在上面的分析中，我们已经发现，市场定位的好处，在于它可以使企业借此机会而解决市场营销组合问题。这里，所谓的市场营销组合，乃是企业在产品、价格、分销渠道和促销等方面各种策略的组合方式，它在本质上属于企业制定市场定位策略的具体战术。对于一个决定采用“优质定位”的企业来说，它就必须生产出优质的产品来，并以高价销售，通过高级经销商加以分销，通过高质量的报刊作广告。这是企业树立自己持久而令人信服的优质形象的唯一途径。

企业进行市场定位实际上是一种寻求优势的过程，这种优势必须是那种可以吸引细分市场内大量顾客需要的、独特的竞争优势。

70年代末期，维拉西克食品公司以其创新性的策略，成功地包围了美国的酱瓜市场。但是，在60年代时，该市场却是由少数几家全国性、标准化的厂商所把持，如汉兹及迪尔蒙特等；大多数地方产品则针对地区性的口味，在主要的人口聚集中心销售。后来，位于底特律附近的维拉西克食品公司开始销全国兼并地区性的产品，但却保持有各种产品的地方风味。当地理上的覆盖面得到扩展后，该公司便利用全国性的电视媒介，以及商店内的海报来进行促销，以刺激需求。这样，到70年代末期，该公司所采取的兼并策略已经使它包围了整个市场，而且它的全国性促销策略、适合消费者口味的产品，以及地区化的分销成本，使它在美国酱瓜市场中的占有率高达26%，而曾经

是原来的市场领导者汉兹公司，其市场占有率则下降到了 10%。由此可见，在企业的营销竞争过程中，通过集中若干竞争优势可以把自己与其他竞争对手相区别开来。

一般说来，企业的竞争优势主要有两种基本类型：成本优势和产品差别化。在现代社会中，企业行为主要包括设计、制造、营销、运输和支持其产品等而采取的一系列活动。企业要想明确自己的竞争优势，一方面必须认真查核每一项营销活动的成本和经营情况，并寻求改进措施；另一方面则必须同时对竞争对手的成本和经营情况作出估计，并以此作为本企业的基点加以衡量。可见，所谓的竞争优势其实是指企业在成本与经营方面超过竞争对手时的一种企业经营状态。

按照波士顿咨询公司的矩阵方法，企业竞争优势的规模和企业竞争优势的识别方法，可以从行业的角度进行考察。由此便出现了四种行业：

强度行业——优势稀少但却相当大的行业。在建筑行业中，一家公司可以努力谋求低成本定位或产品高度差异化定位，并且也可以在其中任何一个定位上获得高额利润，显然，在强度行业中，利润率与公司规模和市场占有率的关系极为密切。

困境行业——优势小而少的行业。在钢铁行业中，其产品和生产成本（在一定技术条件下）很难实现差异化，所以企业必须尽量雇用那些较为优秀的销售人员，或者大力开展公关活动，但多数情况下，这些方法也很难起到作用。所以，困境行业中的利润率与企业的市场占有率无关。

残破行业——产品差异化机会很多、但意义不大的行业。餐馆可以使用多种方法进行差异化营销，但其结果却往往不能扩大市场占有率。利润率与餐馆规模无关，或者说，无论餐馆规模的大小，均有可能赢利或亏损。

专业化行业——拥有许多实行产品差异化的机会、且每个机会均可获利的行业。那些专门为特定细分市场生产专门机械的企业属此类行业，在这种行业中，小企业也可以象大公司那样获得巨大利润。

并非每个企业都会在成本和经营方面取得竞争优势的机会。一些企业具备微弱的优势，但这些优势极易为他人所仿效，因而并不能长久保持下去，对于这种公司来说，解决问题的方法是不断去发现潜在的优势，并加以逐个利用，从而使竞争对手时刻都处于劣势地位。换句话说，微弱优势企业必须做到使革新进程常规化，但又不能期望过高，希望谋求获得巨大而持久的优势，而应当是善于发现许多小的优势，并逐个加以利用，并以此来赢得市场占有率。

但是，企业的竞争优势决不会自动地在市场上显示出来，而必须由企业自己采取必要的具体步骤来建立起自己的优势并进行广告宣传。当麦当劳确立了以“质量、服务、清洁、价值”（Q.S.C.V.）为公司的座右铭之后，便喊出了“我们将开拓新的国外市场，以满足全世界新的消费在饮食服务方面的需求”口号。这就是一种定位，一种对于企业自身优势的表达方式。

在企业的市场定位过程中，有三个定位误区必须加以注意：即定位过低、定位过高和定位混乱。在国外，有人把企业的定位过程看作是一种沟通策略，而不是一种全面的市场营销组合策略。

任何产品都会在顾客心目中有一个位置，所以，才会有人认为赫茨公司是世界上最大的汽车租赁公司，可口可乐公司是世界上最大的软饮料公司，波斯克公司是世界上最好的运动跑车公司，等等。正是由于这些品牌占居人

们的心理位置，才使得其他的同类产品的竞争对手难以插手其间，从而迫使他们只能作另外的几种策略选择：

策略之一：在消费者心目中加强和提高自己现在的定位。美国的阿维斯公司（Avis）将自己定位为汽车租赁行业的第二位，强调说：我们是老二，但我们将努力赶上。生产7喜饮料的公司，则作出这样的广告宣传：7喜汽水是“非可乐”，强调它不属于可乐型的饮料。

策略之二：寻找为许多消费者所重视、但尚未被占领的定位，并尽可能地加以严格控制。此即为“争坐市场空位”的营销策略。银河公司在棒棒糖市场上一直落后于赫尔希公司，为超过后者的市场占有率，银河公司的市场营销人员进行了大量的市场调研活动，他们发现，市场上大多数棒棒糖在拆开糖纸后，不到一分钟就可以吃完，只有银河公司生产的棒棒糖较为耐吃，于是银河公司便把自己的市场定位在“耐吃”方面。在推出这方面的广告之后，其他竞争对手的市场占有率不断地划归银河。

策略之三：退出竞争或对竞争进行重新定位。在美国，大部分餐具购买者都认定勒诺克斯瓷器和若伊尔·达尔顿瓷器均来自于英格兰。为此，达尔顿公司作广告说勒诺克斯瓷器乃为新泽西所产，只有自己公司的产品才是真正的英格兰制品。

策略之四：高级俱乐部策略，即企业把自己与其他强劲的竞争对手列为同级，并加以大力宣传，从而给人们以深刻的印象。比如克莱斯勒公司曾声称自己为美国三大汽车公司之一。

可见，从企业市场定位与消费者心理变动的内在联系的本质上看，定位策略所要求的改变产品品名、价格和包装的做法，只是一种表面的和浅层次上的东西，是企业为保证在潜在顾客心目中取得一个有价值的定位所作的选择。也许企业的市场营销人员往往更容易强调产品的实际定位，并通常试图通过实际定位来赋予新产品以定位特征，但是，有效率的市场定位必须是心理定位与实际定位的统一，心理定位必须能够得到实际定位的支持，并通过各种营销组合来不断地加以巩固。

对于身处挑战者地位的企业来说，
如果只靠单一的竞争策略，
那么就很难保证其成功；
从总体上讲，
挑战的成败在更多的情况下取决于企业是否能够不断地随着时间、
环境与对手状况来确定改善自己地位的总体策略。

第7章 寻求优势企业竞争策略分析

在现代企业的市场营销活动中，竞争策略更多的是指不同企业之间在相同的目标市场上、根据自身所具备的条件状况而采取的策略。一般说来，任何企业在市场上都会面临下列六种竞争地位态势中的一种：（1）支配性竞争地位。指企业控制着其他竞争对手的行为并具有广泛的策略选择余地。（2）超强型竞争地位。指企业可以单独采取行动而不至危及自身的长期市场地位。（3）有利型竞争地位。指企业拥有实现特定策略的力量，并有较多改善其市场地位的机。）稳定型竞争地位。企业经营状况较为满意，可以保证正常运行。（5）弱小型竞争地位。指企业经营状况不佳，尚存有改善机会。（6）危机型竞争地位，指企业经营状况极差，已经不具有生存机会。

从分类角度来看，企业在目标市场上会具有四种不同的表现方式，它们可以起到领导、挑战、追随或拾遗补缺的作用。如果用市场占有率来表示，其情形大致如下：

市场领导者	市场挑战者	市场追随者	拾遗补缺者
40%	30%	20%	10%

图 8—1 市场竞争地位

在美国汽车行业的市场竞争中，它们各自所处的地位各不相同，因而决定了它们不同的竞争对手定位策略和市场营销目标。通用汽车公司处于一种市场领导者地位，它所采取的多是防御性策略，以保护自己所支配着的那部分市场份额；福特公司处于一种市场挑战者的位置，它所制订的从来都是进攻性策略，以便从领导者的弱点中赢得市场占有率；克莱斯勒公司明显处在追随者的市场地位，它只能采取侧翼作战的总体策略，以便在运动中赢得市场；美国汽车公司是汽车行业的拾遗补缺者，是市场竞争中的游击队，这决定了它的竞争策略为游击策略，通过不断的寻找市场空隙来补人或跟进，在细分小市场上开展营销活动。

这就是说，不同的企业竞争地位，必然会导致不同的策略，因为它们会在市场营销活动中面临不同的挑战。

第一节 市场领导者与防御性竞争策略

所谓市场领导者，是指在相关的产品市场上占有最大市场占有率的企业，它通常常在价格变动、新产品开发、分销覆盖和促销强度等方面均对其他企业产生领导作用，其他企业也都承认其在本市场上或本领域内的统治地位。但是，对于市场领导者的地位，竞争对手会有不同的策略，或者向其发起挑战，或者紧随而行，或者避而远之。当今世界在不同行业中都有自己的市场领导者，较为著名的有汽车业中的通用汽车公司、电脑业中的 IBM、复印机行业中的施乐公司、软饮料行业中的可口可乐公司、快餐业中的麦当劳，等等。

对于市场领导者地位的企业来说，保持其在市场的支配地位也有不同的营销策略可供选择。

一、扩大整个市场需求

通常，在整个市场规模扩大时，居于支配地位的企业往往能从中取得最大收益。这时，市场领导者就应当努力为自己的产品寻找新用户、新用途和扩大消费者使用量。

1. 新使用者。

任何一种产品都会有各自吸引顾客的潜力，这有三种情况：一是有些顾客根本不知道这种产品，二是有些顾客可能会因为价格原因而不想购买，三是有些顾客可能会因为产品缺乏某些特点而对产品不感兴趣。实际上，生产企业可以从这三类潜在顾客中寻求新的使用者。

美国的简森公司曾经生产过一种婴儿用的洗发精，并且一度成为婴儿洗发精产品中的名牌产品。但是，随着美国人口变动趋势中出生率的降低，该公司对未来的销售状况表示出了极大担忧，为此，公司组织了一批营销人员进行了一项调查，结果发现，在某些家庭中，大人有时也会使用婴儿洗发精，这表明婴儿洗发精本身尚有可待开发的新的作用者。简森管理部门立即决定针对成年人发动一场广告攻势，以便在成年人中找到原来婴儿洗发精的市场。没用多长时间，简森牌的婴儿洗发精竟然又成了整个洗发精市场的名牌产品。

2. 新用途。

扩大市场还可通过发现并推广产品的新用途来达到。一般说来，每项新用途的开发，都会使产品开始一个新的生命周期，从而为企业节省相应的营销成本。在现代社会中，企业的任务主要是留心注意顾客对本企业产品的使用情况。这一点无论对于生产者市场还是消费者市场上的企业均适用。有关研究资料表明：大部分新生产者市场上的产品原来是由客户构想提出的，而不是由生产企业研究与开发实验室研制的。这说明市场营销的研究对企业的发展和利润具有很大的贡献水平。

阿尔姆—海默尔公司 (Arm & Hammer) 是一家生产食用发酵粉的生产企业，但其产品销售额在漫长的一百多年中一直呈下降趋势。尽管产品本身的用途广泛，但却没有任何一种用途得到过广告宣传。后来，该公司的营销人员发现有的消费者把它作为冰箱除臭剂使用，由此公司主管便开了窍，实施了大规模的广告和公共宣传攻势，重点强调这种产品的独特用途，成功地使美国 1/2 以上的家庭把装有食用酵母粉的敞口盒子放在冰箱里。几年过去之后，该公司又发现消费者还用酵母粉来消除厨房里的油烟，于是便大力开发

并宣传其作用，结果收效奇佳。

3. 扩大使用量。

这是一种劝说消费者增加产品消费总量的的市场开发战略。法国的米切林轮胎公司，过去一直在设法鼓励法国的车主们每年行驶更多的里程，从而增加更换轮胎的次数。为此，它们设想出了一种用三星系统来评价法国餐馆的主意，对外宣称法国的许多最佳餐馆都位于法国的南部地区，由此引导着许多巴黎市民驱车前往法国南部度过周末。对于这种周末旅行，米切林公司还配之以附加措施，出版了配有周末度假旅游地图和沿途风景点的图片说明和旅游指南，进一步吸引游客开车前往法国南部度假。通过这一活动的开展，增加了汽车市场上对于汽车轮胎的消费量，从而也就增加了米切林公司的市场容量。

二、保护市场占有率

居于支配地位的企业在扩大其市场规模时，还必须保存自己现有业务，使其免受竞争对手攻击。作为市场领导者的企业，要保护其固有的市场，最为基本的方式是不断创新。这要求企业：第一，不能满足现状，并尽可能在新产品构思、顾客服务、分销效率和削减成本等方面成为本行业中的领先者。第二，企业应不断提高自身的竞争能力和提供给顾客的价值。第三，处于领导地位的企业必须使用军事上的进攻原则。第四，在企业营销过程中应当采取积极主动的策略，掌握节奏，利用竞争对手弱点。

从上述竞争策略上出发，身为市场领导者的企业，即使不发动主动攻击，也必须能够保护其所拥有的市场战线，而不可全面暴露其侧翼。为此，企业必须采取如下策略：第一，不断降低产品成本，使其价格与顾客心目中的品牌价值相一致。第二，必须不断堵塞漏洞，使竞争对手难以乘虚而入。

为保护企业现有的市场占有率，市场领导者通常需要采用多种防御措施（见图 8—2）：

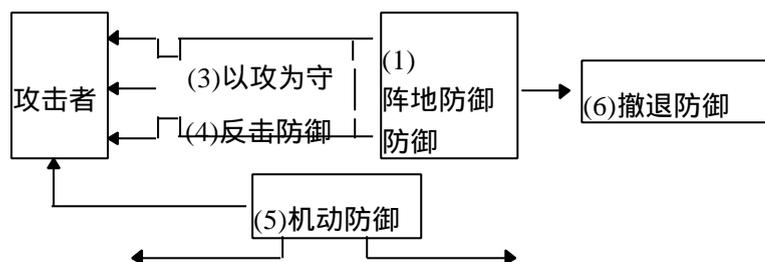


图 8—2：防御战略框图

1. 阵地防御

在企业市场营销活动中，阵地防御是那些已经占有市场领导者地位的大型公司所采取的保护现有产品市场的策略。但是如果只是单纯地防守现有阵地或产品，就会陷入一种市场营销近视之中。当年的福特汽车公司恪守 T 型车不变的保守策略曾一度使其濒于破产的边缘。在现代社会中，即使如可口可乐、拜尔·阿斯匹林这样的世界性名牌产品，也很难将其传统业务当作企业发展的主要利润来源。以可口可乐公司为例，尽管其可乐产量已经占到了

世界软饮料市场的一半，却也在积极开发酒类市场，并且还收购了几家果汁饮料公司，甚至还把资金分散到经营海水淡化设备和塑料生产中去。显然，处于市场领导者地位的企业，并不能高枕无忧地守成不变。在这方面，日本公司就时刻以危机营销观念来处理阵地防御中所可能出现的种种问题。面对来自亚洲和其他第三世界国家的挑战，以及欧美国家的报复性攻击，许多日本公司常常感到自己的阵地不稳，认为自己的竞争优势正在慢慢消失，如果不加大投资，就会在后面的竞争中落败。

2. 侧翼防御

市场领导者不仅应当守卫自己的现有产品市场，还必须建立一些周边市场阵地，以作为保护空虚战线的防御阵地，必要时可作为反击基地。

在美国，位于芝加哥的洁威商店（Jewel）所采取的防守态势也许可以说明侧翼防御的真谛。该公司历来坚信自己的超级市场可以在零售市场上保持优势。但是它却并没有沿用静观待变的旧套，而是不断地加强其食品零售品种组合，以坚守其侧翼，对抗新的挑战。面对日益兴盛的“快餐热”，洁威便推出了品种丰富的速食和冷冻食品；面对仓储业态经营廉价食品的挑战，洁威便增加自己的营业范围；面对当地居民的多层次需要，洁威便设法使其所性的各超级市场生产新鲜烘烤食品和风味独特的少数民族食品。另外，洁威食品公司还在内部的机构设置方面不断加以调整，以适应市场竞争形势的变化。借鉴阿尔迪（Aldi）的盒形折扣商店销售网的做法，设立洁威公司 T 营业部。在新英格兰地区，考虑到独立商店竞争地位的迅速崛起，及时将自己的明星业务经营部转为经营特约代销业务。而为了击退综合商店的挑战，它同时又采用了近邻经营和完全兼并的方式，把由它所属的许多超级市场与奥斯科杂货店合为一体。

但是，美国的通用汽车公司和福特汽车公司则在侧翼防御防御方面犯了不少错误，在 80 年代，它们各自都曾轻率地分别设计了维佳和平驼两种小型汽车，目的是打算击退日本和欧洲同行所发动的小汽车攻击战。但是，它们却并没能改变人们认为美国小汽车质量不过关的形象，因而原定目标并没有达到。显然，对于处在市场领导者地位的企业来说，任何一种潜在威胁都必须提起注意、认真估价。

3. 以攻为守

企业必须在竞争对手抢占自己的目标市场之前，先发制人，做到防患于未然。但有时这种以攻为守的重心是起到一种心理作用，而在实际上并不发动进攻，只是发出相应的市场信号，迫使竞争对手取消攻击，或吓退竞争对手。

70 年代末，随着新的生物科技的发展，许多行业的厂商都出现了成本降低的趋势。在农业、化工、食品加工、石油冶炼、医药与矿产等行业中，很多处于市场领导者地位的企业，如塞杜斯公司、基因技术公司以及基内克斯公司等，纷纷以攻为守，建立起了它们各自在生物科技方面方面的领导地位，用以保护其现有的和未来市场不受到冲击。

但是也有的企业听任其他企业向自己发起攻击，因为他们认为以攻为守并不划算。这类企业显然必须是那些拥有强大的市场资产，如品牌忠诚度高、技术领先的大企业，它们可以经受得住多轮的打击，最后使竞争发起者耗尽实力而被迫退出市场。这方面最为典型的案例，是亨式公司听任汉特斯公司在番茄酱市场上的进攻，而自己却乌龟不出头，最终，后者为此付出了惨重

的代价。

4. 反击防御

如果一个市场领导者虽然采取了侧翼防御、先发制人的攻击战略，但是仍然受到了攻击，它就必须同对的实行反击。

1979年初，世界上最大的快餐连锁店麦当劳，正面临着食品成本及燃料成本上升的威胁（由于燃料成本上升，一般人多不愿意开车到外面去用餐），从而造成了销售量的停滞不前。另一方面，来自其他外国风味的快餐连锁店的竞争，如意大利脆饼店等，也夺走了麦当劳的不少生意。这时麦当劳便不失时机地推出了牛肉杂碎三明治作为反击防御的武器，这是自1972年以来麦当劳首次推出新产品。自此而始，麦当劳又相继推出了麦香鱼、麦克鸡块等产品，通过这种花样的不断翻新，麦当劳吸引了不少的晚上在外用餐的家庭消费者。

1983

年时，单是麦克鸡块的销售量就已占到麦当劳总销售量的12%，比以往净增60%。这是一个典型的利用产品策略来进行反击防御的案例。

70年代，柯达公司在美国胶卷市场的领导者地位受到了富士的攻击，柯达公司这时所采取的正是反击防御策略，以保护其支柱业务的市场份额。在促销方面，柯达公司大幅度地降低产品售价，并大伏广告，甚至鼓励消费者直呼其名——“我坚持用柯达”。在技术方面，柯达增加了冲洗方面的支援性服务。通过引进高级电脑辅助诊断设备，来提供更为完善的服务。反击的最终成果是，到1981年时，柯达的市场占有率增加到了65%左右，比1977年的50%还要多，这也使得富士

胶卷的销售量受到了严重的打击。

面对竞争对手降低价格、闪电战般的促销、产品革新或渗透目标市场，领导者可选择迎击对方的正面进攻、迂回攻击对方的侧翼，或发动钳式进攻。有时，市场占有率损失过快，领

导者必须加以打击，但对方攻势太猛，可考虑后发制人。

5. 机动防御

这种防御策略要求市场领导者不但要防守现有的市场份额，还要把其目标市场扩展到可作为未来防御和进攻中心的新领域或目标市场上去。

亚伯实验室为防御它在美国抗生素市场中的占有率，便成功地推出了一系列代替硬脂酸盐抗生素新品种，这对于当时的成药市场可以说是一网打尽，因为，它不仅打入了特殊使用者市场，而且也打入了小儿科市场。

卡西欧为了保护其在小型计算器方面的领先地位，采取的是另一种机动防御策略，即强调新产品的快速更新，缩短产品的寿命周期。由于卡西欧将产品设计开发与营销功能加以有机结合，因而可以很好地适应消费者求的变化。正是由于这种将企业功能加以组合的策略能够迅速淘汰过时的产品，因而卡西欧把它的竞争对手推上了极端的劣势地位。

显而易见，实施机动防御策略的关键在于，在竞争对手尚未站稳脚跟之前，即给以迅速痛击。但是对于市场领导者来说，与其用普通的品牌多元化来发展新市场，还不如在以下两方面进行革新，一是进行市场扩张，二是进

行市场多元经营。

(1) 市场扩张。这要求企业把注意力从现有产品转移到更为基本的需要上去并从事与这个需求相关的技术与开发。但这种扩张策略应有限度，否则会违背营销中的目标原则与大量集中原则。开拓农机公司就是通过强调市场扩张策略而领先于自己的竞争对手，在这些竞争对手中，甚至包括一些国际知名度很高的公司，如迪尔公司、克拉克机具公司、国际收割公司以及日本的小松机具公司等。实际上，开拓农机公司的市场扩张策略，是在原有的市场业务中，增加了与原有业务具有一定相关性的事业领域，即开发建筑用机具、引擎和材料搬运机具。由于这些业务领域的相关性程度很高，因而开拓农机公司以相同的经销商网络，也节省下了不少的额外开支。在此基础上，公司还致力于满足顾客需求，通过广泛的经销商网络提供高质量、高可靠度的产品，从而在好长一段时期内它都保持着市场领导者地位。

(2) 市场多元经营。这要求企业将资金分散到彼此不相关的行业进行经营，从而产生策略上的回旋余地。许多大型国际化公司经营，大都采取这种经营与防御策略，是跨国公司的基本营销方式。菲利普·莫里斯公司本身是一家国际知名的烟草公司，在全球性的反对吸烟运动和政府对在公共场合下吸烟的限制越来越严厉的情况焉，它所进行的并非是单纯的阵地防御，甚至也不是致力于去寻找香烟的替代品，而是迅速转入到啤酒、酒类、软饮料以及速冻食品这种新行业，以求获取长远的发展机会。日本丰田汽车公司本以汽车制造商的身份闻名于世，但近年来鉴于汽车工业的前景不妙，则采取了市场多元化经营策略，在集中力量争取保有现有优势的情况下，另辟新径从事所谓的“第二产业”。

1977年，已在日本出售丰田牌装配式房屋，插手建筑业。

1978年，销售丰田式办公楼房443幢。除此之外，丰田汽车公司还把探索21世纪的新产业作为长期课题，有迹象表明，丰田有意向电子通讯行业伸展触角。

6. 撤退防御

当领导者的兵力过于分散、面临众多竞争对手对市场的蚕食时，需要企业从市场进行有计划的撤退。但这种策略决不等于放弃现有市场，而是放弃其薄弱领域，增强其较强的领域。防御性撤退实质上是一种巩固和加强市场竞争力、在关键性市场上集中优势力量的行动。

1964年，杜邦公司曾推出过一种叫做柯凡的合成革，其耐磨性极强，据说用柯凡合成革制成的皮鞋一辈子也穿不坏。后来，时髦商品开始受到欢迎，真皮皮鞋的价格也不太贵，皮革代用品乙烯的价格又很便宜，加之，杜邦公司所推出的式样不太适合消费者的口味，公司对市场及竞争者的理解也存在失误，所以，杜邦公司不得不于1971年将柯凡革撤离市场。尽管这在当时造成了近1亿美元的损失，但却使公司在其他明星业务的市场赢得了机会。

1968年，宝龄公司开发出了普林哥洋芋片，并利用其在石油业中的技术，制造出同样大小且不易破碎的洋芋片。

1975年，普林哥曾以7500万美元的促销费用向美国市场挺进，在地方性市场上的占有率一度达到了25%。但是，当消费者对这种包装的新奇感消失之后，对其风味也产生了抵触心理，结果是普林哥的销售量直线下降。到1980年时，普林哥的市场占有率只有3%，迫使宝龄公司不得不削减广告与研究预算，并关闭两个工厂中的一个，以免受“鸡肋”业务的拖累。

撤退防御尽管是将威胁转为机会的一种必要手段，但在实际的营销过程中，为慎重起见，有经验的市场领导者企业为保全自己，往往步步为营、事事完善，使之无懈可击，不使竞争对手有机可乘。所以，作为领导者必须不断创新，在新产品构思、顾客服务、分销效率和降低成本等方面，走在本行业的前列。

三、扩大市场占有率

处于市场领导者地位的企业应当把扩大市场占有率作为自己的营销目标，这不但可以创造更多的利润金额，而且还可以提高利润率。但在这一过程中，企业必须考虑下面三个因素：

1. 激发反托拉斯行为的可能性

美国电话及电报公司一直垄断着利润丰厚的长途电话市场，70年代初，

MCI 公司——一家小型电话公司，以其微波技术及较低的固定成本开始对美国电话及电报公司的长途电话费提出挑战。

1972 年，

MCI 开始在若干个商业繁华的城市之间以微波技术建立电话网，再接到地区性的美国电话及电报公司的电线上。但是，美国电话及电报公司为扩大其市场占有率，保证自己的垄断地位，则采取了下属对策，即不准 MCI 公司使用美国电话及电报公司的地区性电话网络，从而给 MCI 公司造成了巨大损失。

1980 年，联邦法庭判定美国电话及电报公司赔偿 MCI 公司 18 亿美元，以补偿其在 1971—75 年间的损失。这一案例是美国有史以来有关反托拉斯法案中赔偿额最大的法律诉讼。显然，如果在市场上占居支配地位的企业进一步提高其市场占有率，就会产生其他相关企业的“诉讼行为”风险，从而对企业的总体营销计划不利。

2. 经济成本状况

一般说来，企业的赢利水平是市场占有率的二次函数，当市场占有率增加到一定水平时，企业赢利水平曲线会出现拐点现象，即随着市场占有率的提高，企业的单位赢利能力反而下降。这时，企业如果继续提高市场占有率，就会使企业的赢利受到损失。

埃克森公司曾经企图用十年的时间，通过包围策略占有最大的市场份额，垄断所有的办公室自动化业务，并击败 IBM 公司。为此，埃克森公司买下了各式各样的公司，试图提供各种产品，以包围办公室自动化的各类竞争对手。它为提高市场占有率所收购的公司主要有：旦百利系统公司（高解像力的电脑印表机制造商）、德飞通讯公司（电脑及电话通讯系统）、英德通讯公司（数据交换网络）、凯莱克斯公司（电脑屏幕显像器）、视觉资讯系统公司（半导体与激光）、周边音效公司（电脑声音反应系统）、QYX 公司（电子打字机）、OWIP 公司（传真机）、雷姆技术公司（电脑终端机）、明星系统公司（声音磁碟记忆系统）、维德克公司（文字处理机）、卓尼克公司（高级工作站）以及奇洛公司（微处理机）等。在其将各种独立的企业加以合并之后，其市场占有率确实有了迅速提高，但却遇到了产品的相容性问题。再加上在埃克森公司的企业集团中，缺乏一种对产品创新的策略，以及高级主管人员的频繁更迭等因素的影响，这使得埃克森集团在 1980 年的 2.7 亿美元的销售中损失了 1.5 亿美元。

很明显，埃克森公司在保有其市场领导者地位的策略制订中，出现了错误。这里的基本原因在于，在一定市场占有率水平上，市场扩张行为的成本会超过其可能带来的价值，从而带来规模不经济现象。

3. 注意检查企业的市场营销组合策略

在市场营销组合的多种影响因素中，有些对于提高企业的市场占有率十分有效，但却往往并不能也同时提高企业的利润水平。美国学者运用 PIMS(管理策略对利润的影响)资料所作的分析结果表明，市场占有率提高较大的公司，一般会在三个领域中超过其竞争对手，这三个领域分别是：新产品活力、相对产品质量和市场营销费用。但是，只有在如下两种条件下，较高的市场占有率才会产生较高的利润：其一，单位成本随市场占有率提高而下降，这时，企业会在成本上享有规模经济优势。福特公司在本世纪 20 年代销售汽车时，即是采取这种策略而德州仪器公司在 60 年代销售晶体管之所以会取得成功，也应归功于这种策略；其二，企业提供优质产品并提高其价格的幅度应大于所增加的成本，提高产品质量不仅不会让企业增加太多的成本，相反，还会由于减少了废料、加强了售后服务等而节省企业成本，甚至，在产品适应消费者需要的情况下，企业还可以获取超出成本很多的利润。

IBM 公司、卡特匹勒公司以及米切林公司所采取的正是这种既可赢利又可提高市场占有率的策略。

60 年代，德州仪器公司以其新颖的晶体管技术，大幅度地降低了个人用计算器的成本。厂商的生产成本一旦压低之后，就可以把握降价机会，从而以量制价，既赢得市场也赢得利润。德州仪器公司在降低成本方面所采取的经验曲线策略，使它能够在 1977—80 年初，一直保持个人计算器市场的领导地位。

美国米切林公司在汽车轮胎的生产制造方面所采取的是一种质量策略。多年来，轮胎业一直以斜纹轮胎为主，很少有技术上的突破，多数厂商把大量的资源用于争夺占有率方面。1975 年，米切林公司开始改弦易辙，从出口商转为制造商，企图以辐射层轮胎打入轮胎市场。当时许多美国主要轮胎制造商尚徜徉于原始设备市场，第销售一个轮胎的利润极其微薄。而米切林公司在打入原始设备市场之后，则努力树立起高品质的形象。这使得它在当时美国 40 亿美元的轮胎市场中抢走了近 1/4 的占有率，其产品价格质量的带动下也高出成本许多，从而公司获利甚巨。

四、名家风范：保护市场领导地位的竞争艺术

在当今世界上，占有市场领导者地位的名牌企业，如宝洁、卡特匹勒、IBM、麦当劳以及赫茨等公司，大都表现出了对抗挑战者竞争的名家风范，从而能够在竞争中保持本公司的市场占有率。实际上，它们成功的秘密并不在于当竞争来临时所表现出的正确策略，而在于它们在日常营销实践妥善地处理营销事务，不暴露任何可以让挑战者发起进攻的弱点。对此，我们可以从宝洁公司和卡特匹勒公司两则案例中，找到其各自成功的秘诀。

1、宝洁：精明的营销者

宝洁公司无疑是美国小包装消费品行业的领头羊。在其 8 种主要的产品市场上，它所销售的品牌均名列前茅：免洗尿布（邦宝洁 Pampers）、洗衣粉（汰渍 Tide）、卫生纸（彻尔明 Charmin）、纸巾（邦迪 Bounty）、纺织品软化剂（丹尼 downy）、牙膏（克蕾丝 Crest）、洗发精（海飞丝 Head & Shoulders）以及漱口液（斯口波）= 等等。为保持其既得的市场领导者地位，

宝洁公司一直在市场竞争中遵循如下的营销原则：

(1) 了解顾客，宝洁公司通过连续不断地市场营销研究和搜集信息，来研究自己的顾客——最终消费者和和有关行业的情况，设有专门的免费投诉电话，顾客随时可打电话直接就有相关产品问题向宝洁提出批评意见。

(2) 注意开展长期预测。对每一个市场机会，均投入一定力量进行分析，力争研制出最佳产品推向市场，运用各种促销手段来保证其成功。最为典型的事例是，宝洁公司的普林斯牌油炸土豆片虽屡遭挫折，但并没有简单地放弃，而是加大研究力量，使之在各方面尽善尽美。

(3) 重视产品革新。宝洁公司对于产品锐意革新并按利润情况进行市场细分，不是简单地用大量广告推出相同品牌的产品，而是在研究消费者需要的基础上推出新品牌。宝洁公司曾耗用十年时间，研制出第一种有效防治龋齿的克蕾丝牙膏，又历经数年研究并推出第一种有效去掉头皮屑的海飞丝洗发精，每当新产品推向市场时，它都要先经消费者的试用认可。

(4) 贯彻质量策略。宝洁公司历来注重产品的质量，产品既经推出便对产品的质量长期负责，并在产品上市期间进行不懈地改进。

(5) 占领产品的两翼阵地。宝洁公司一直坚持生产不同型号和不同款式的品牌，以满足顾客的不同偏好，从而消除了其他竞争对手打入产品两翼阵地的可能性。

(6) 多品牌策略。宝洁公司首创在同类产品中同时营销几个品牌的策略艺术。这在该公司所生产的洗衣粉营销策略中表现得尤其充分，单是在洗衣粉一种产品上，宝洁公司就设有 10 个品牌，而每一种品牌也都在消费者心目中的定位有所差别。这种多品牌策略的实质，就是要设计满足各种为顾客所需要的品牌，以此与某些竞争对手的品牌相竞争。在营销的组织机构设置上，每个品牌经理独立经营自己的品牌，并为获得公司的资源而进行竞争。

(7) 品牌扩张策略。宝洁公司还常常运用自己的名牌来推出新产品。比如，原有的象牙牌已经从肥皂发展到了液体肥皂和洗衣粉。显然，这种用名牌推出新产品的策略，可以节约大量的广告支出，从而使新产品能够迅速获得消费者的认可和信誉。

(8) 注意广告促销手段。作为美国小包装消费品的最大广告客户，宝洁公司在 1984 年时的广告费用即已超过 8.72 亿美元，为使产品更快地被消费者所认识，宝洁从不吝惜耗费巨大的促销开支，所以，多年来，宝洁公司一直在消费者心目中保持着很高的知名度。

(9) 培养销售人员。宝洁公司有自己的第一流的市场营销人员，他们把宝洁的利益看作是第一位的利益，全身心地投入到公司的营销业务中去，与零售商合作在现场进行展销和促销活动。

(10) 卓有成效的促销。宝洁公司设有专门的促销部门，以协助各位品牌经理进行有成效的促销活动，实现特定的目标。促销部门的任务是：研究消费者的信息和贸易成交结果，并就这些信息和结果在不同的条件下的有效性提出专家意见。同时，该公司还注意尽可能少用促销方式，而多用广告手段来培养消费者的长期偏好。

(11) 强硬竞争。宝洁公司的信条是使用大棒逼迫入侵者就范。为此，它们多是通过促销活动来打垮新出现的竞争性品牌，阻止新的竞争对手在市场上站稳脚跟，有时，宝洁公司不惜花费巨资来实现这一目标，因而它往往被商界同行看作是典型的凶暴型的竞争者。

(12) 强调生产效率。宝洁公司一直以国际知名的营销公司而享誉世界，但实际上它同时也是声名卓著的生产厂商。多年来，该公司一直在花费巨资来发展和改进自己的生产经营，以便使其产品的成本能够在全行业中处于最低水平。

(13) 品牌管理系统。营销理论中的品牌管理系统，最早就是由宝洁公司所创立起来的，其内容是：每一个品牌都设有一名主管来全面负责。尽管后来这种策略为其他的竞争对手所竞相仿效，但却总不及宝洁公司运用起来那么得心应手。正是靠着这种品牌管理系统，宝洁公司多年来受益匪浅。

上述案例分析，已经不难使我们发现，宝洁公司之所以能够长期保持市场领导者地位，显然并不在于它在某一个环节上高人一筹，而是因为它卓有成效地把市场领导的所有要素有机而协调地组合在一起了。

2、卡特匹勒：处处设防的堡垒型公司

卡特匹勒公司显然是另一种绝对不同于宝洁公司的市场领导者。从 40 年代开始，卡特匹勒公司便主宰着美国建筑设备行业的市场。由该公司所生产的拖拉机、挖土机、装卸机，无一例外地被喷涂上黄颜色出现在建筑工地上。其重型建筑设备的销售量目前在全世界已占到了 50%。虽然卡特匹勒公司的产品售价较高，并且因此而正在受到一批强大竞争对手的挑战，如约翰·瑞迪公司、马希福格森公司、J.I.凯斯公司和小松制造所等等，但它却令人惊奇地保信住了自己的市场领导者地位。有人将其成功的秘诀归结为下面的 7 条原则：

(1) 优异的产品质量。卡特匹勒公司所生产的优质设备以其可靠性而闻名于世，客户在购买重型工业设备时，可靠性往往是考虑的首选关键因素，而卡特匹勒公司正是使用超过规定尺寸标准的加厚钢材来设计其产品的，这使得客户对其质量的优异性极为放心。

(2) 广泛有效的经销系统。在重型设备行业中，卡特匹勒公司拥有着最多的独立建筑设备经销商。即使保守些说，该公司也会有 260 家经销商遍布世界各地，并经销该公司的所有产品。一般说来，凡是卡特匹勒公司的经销商，在销售该公司的设备时都能够做到全力以赴，因为，优惠待遇使他们可以不必再去销售其他产品。相反，竞争对手的销售商则往往缺乏品种齐全的产品，而只能销售一些补充的、无竞争力的产品。在渠道建设中，卡特匹勒公司可以在提出申请的经销商中间选择最佳者，然后投入大量的资金进行训练和激励，据说，卡特匹勒公司的一个新经销商的特许权，要收取高达 500 万美元的特许费。

(3) 优质服务。卡特匹勒公司已经在世界各地建立起了本行业中首屈一指的零件和服务系统。该公司曾宣称，无论世界任何地方有卡特匹勒设备出现故障，该公司都可在几个小时内提供替换的备用件和服务。显然，其竞争对手如果不进行大量投资，便势必难以达到这种服务水准，而如果果真想建立服务系统，又会在短期内难以收回投资，而无力与卡特匹勒在其他方面抗衡。

(4) 优异的零售管理。卡特匹勒公司有 30% 的销售量和超过 50% 的利润均来自于替换备用件的销售。对此，卡特匹勒公司是通过建立优秀的零售管理系统来实现的。这使得它可以在该业务中维持高额利润。

(5) 额外价格。在建筑设备行业中，卡特匹勒公司的产品往往能够以比竞争对手的同类设备高出 10—20% 的额外价格来销售产品，但却都能得到客

户的认可，主要原因就在于客户认为他们会从中得到额外的价值。

(6) 品种齐全策略。卡特匹勒公司所生产的建筑设备在品种上极为齐全，客户只须进行一次采购活动，即可得到所需的全套设备。这是卡特匹勒公司竞争力的另一条秘诀。

(7) 优惠融资。卡特匹勒公司向购买其设备的顾客提供优厚的信贷条件。对于建筑设备的高投资性采购来说，这一点显得至关重要。

尽管卡特匹勒公司在过去的年代里保持了其市场领导者地位，但近来却正在面临着前所未有的挑战，这种挑战不只是来自于市场的萧条，也来自于竞争对手。在所有的竞争对手之中，对卡特匹勒公司构成最大威胁的是日本的最大建筑机械公司——小松制作所。该制作所在内部提出了一个口号，叫作

“包围卡特匹勒”。如此狂言，正是基于对卡特匹勒公司的市场漏洞所作的调查研究。为此，小松制作所不断扩大产品线，改进产品质量，并将设备降价了 10-15%。对于竞争对手的这种做法，卡特匹勒公司的回击显得有些苍白无力，它只是告诉客户说：小松制作所的低价，只能说明其产品质量不如我们的产品。但是，这种解释并没有能够让所有的客户感到满意。身为市场领导者，卡特匹勒公司，同样需要重新评估和重新设计自己在未来的竞争策略。

第二节 市场挑战者与攻击性竞争策略

所谓市场挑战者是指那些积极地攻击本行业企业，并由此来提高自身市场占有率的企业。比如，高露洁、福特、百事可乐等公司即属此列。所以，当企业在市场竞争中处于本行业中尚有领先者的前列地位，并有可能扩大市场占有率时，即为处在挑战者地位。当企业处于市场挑战者地位时，它既可向市场领导者和竞争对手攻击，以夺取更大的市场占有率，也可以维持原状，避免引起争端。一般说来，在那些固定成本高、储存成本高和等级需求停滞的行业中，竞争最为激烈。

身为市场挑战者的企业，可以从许多攻击策略中做出选择，如正面进攻、侧翼进攻、包围进攻、迂回进攻和游击进攻等。在属于市场挑战者的情况下，企业在选择竞争策略时，需要做好两方面的工作：

一、明确策略目标和竞争对手

对于市场挑战者企业来说，在大多数情况下，可供其进攻的竞争对手有三种类型：

1、攻击市场领导者

虽然这一策略的风险较大，但是其潜在的收益也相当可观，尤其是当那些身处市场领导者地位“名不副实”且目标市场的经营效果欠佳时，采取此种策略尤为见效。这时需要挑战者企业认真了解周围的市场需求变动情况，如果发现重要地区的目标市场尚未得到开发或服务不周时，可选择为主要攻击目标。

现代营销战中著名的“啤酒战”案例，最早酝酿于1969年菲力普·莫里斯公司对米勒酿酒公司的收购。在经过了一系列的市场调查和研究之后，米勒公司确定了向当时的市场领导者安霍伊泽公司发起强有力的进攻。其具体步骤是：

1972年，对米勒豪华型生活牌啤酒重新作出市场定位，赋予其更多的适合于硬汉饮用酒的产品形象，以同当时居销售量第一位的百威牌啤酒进行竞争，并于同年推出7盎司的小瓶装啤酒；1974年又推出洛温布营牌超级优质啤酒，同百威牌号的米切罗勃啤酒相竞争；1975年推出米勒一赖特牌啤酒低热量啤酒，这要比其他牌号的淡啤酒投入市场早上两年。这样，到1983年时，米勒一赖特牌啤酒的市场占有率已经达到了9.7%，是仅次于百威啤酒的第二位主要啤酒品牌。在米勒向百威啤酒展进攻并获得成功的过程中，决定性的因素是确定了以那些想喝低度啤酒的消费者为开发重点的策略。这种策略的实质是在整个细分市场内实行产品创新，并超越领导者。

2、攻击规模相同但经营不善、资金不足的企业

在发起这种性质的攻击之前，挑战者企业必须详细检查消费者需求的满足程度和自身的产品创新能力，如果发现同行业中有某家企业的资源有限，方可大胆进行正面进攻。日本佳能公司

(Canon)在初进西欧市场时所采用的正是这种市场营销策略。

当时，德国莱卡公司是西欧乃至世界照像机行业的头号霸主。为能够进入市场容量相当可观的西欧市场，佳能公司先是在瑞士日内瓦登记注册并取得了法人资格，然后，以日内瓦为根据地，在西欧各国相继建立了一系列的分销点，从而把触角逐渐地伸向莱卡公司的周围，以此达到逼近竞争对手的目的。在这一过程中，佳能公司同时加紧研制新产品。当配有电脑的单镜头

反光照像机和配有电子装置的其他型号照像机之后，佳能公司马上在批量地投放到西欧市场，配以广告、促销等营销组合向莱卡公司发起进攻。一方面，莱卡公司毫无准备，只能仓促应战，另一方面莱卡公司组织反击的实力不足，从而经过不长的时间便败下阵来。而佳能公司则乘胜追击，在进入西欧市场之后，又一举进入非洲和中东市场。

3、攻击当地的区域性小型、经营不善、资金不足的企业

在这种策略下，企业并不需要与其他企业争夺顾客，但可以考虑吞并同行业的小型企业，蚕食小块市场。美国啤酒行业的发展，其实并不是靠争夺对方的顾客，而是靠吞并小啤酒公司、蚕食小块市场来完成的。

从历史上看，美国的啤酒业经历了三次大的合并时期。第一次是在 1920—1933 年间；第二次则发生于二战爆发之后，1975 年尚有 475 家啤酒企业，但到 1970 年时，硕果仅存的只有 93 家了；第三次合并实际上是米勒酿酒公司与安霍伊泽公司两大啤酒业巨头持续竞争的结果，在 1970—1983 年间，啤酒企业从 93 家减少到了 46 家。有关的行业专家预言，这种竞争的结果，也许到下个世纪时会只剩下五家或更少。在第三个合并时期，美国啤酒行业形成了两个等级，第一等级是由安霍泽公司和米勒公司组成，他们控制着全美市场。第二个等级是由其余的公司所组成的，而它们也只能通过收购和扩张策略来作为生存手段。

通常，作为市场挑战者在选择对手和选择目标时，两方面的问题会经常相互影响。如果进攻的企业目标为市场领导者，其目的可能就是要争夺市场占有率；如果进攻的企业攻击目标是一个小型区域性企业，其目的可能就是要将该企业赶出现有市场。但无论进攻目标如何，都必须遵循这样一种原则：“每项军事行动必须是针对一个明确无误的、有决定意义的和可达到的目标。”

二、选择正确的进攻策略

当挑战者的竞争对手和目标已经确定时，就应当在“数量优势原则”的前提下采取行动。这时，大致上有五种进攻策略可供市场挑战者进行选择(如图 8—3)：

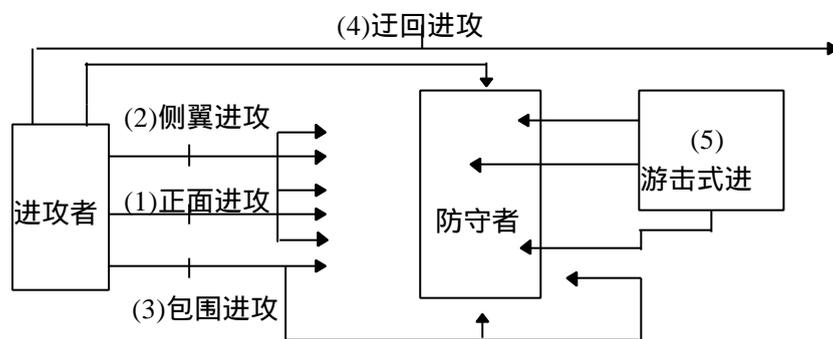


图 8—3：市场挑战者的进攻策略

1. 正面进攻。

在企业的市场营销活动中，正面进攻指的是要与对手在产品、广告、价

格等方面进行的直接较量。挑战者企业要使完全的正面进攻奏效，必须在多方面具有优势，并超过对方。

一般说来，正面进攻需要具备雄厚的资源基础，否则很难成功。S.C. 约翰逊父子公司在运用其新品牌阿格瑞打入洗发精市场时的案例，大致上可以说明正面进攻所需的物质条件。

1977 年，该公司决定先行进攻高露洁和其他公司，为此，它挖走了高露洁公司最有经验的营销主管。然后，动用 1400 万美元的促销费用，闪电般地和市场投放了 3000 万瓶新推出的阿格瑞牌固发液，而这笔促销费用实际上相当于固发液全行业促销费用的总和。第一年收效颇丰，它从吉列公司的托尼 (Toni)、布瑞克 (Breck) 和克莱若 (Clairol) 等品牌中夺取了

15% 的市场占有率，第二年，也就是 1978 年它又向洗发精市场发起了进攻，公司动用 3000 万美元的市场营销费用，结果只赢得了该市场 6% 的占有率。

可见，正面进攻所需要的条件极为苛刻，所以在更多的时候，市场挑战者更乐意使用另一种进攻策略，一种略加变化的正面进攻策略，即针对竞争对手实行削价。它有两种形式：

第一种形式是：挑战者企业所提供的产品在其他条件方面与市场领导者的产品不相上下，而只是在价格上予以打击。海伦·柯蒂斯公司 (Helence Curtis) 就特别善于运用这种风险很大的策略来说服市场上的顾客。使他们相信其产品的质量与竞争者的高价产品质量完全相同。而柯蒂斯公司对其做法也直言不讳，但言他们是在模仿领先的高价品牌来制定预算的，而自己只是通过发动声势浩大的比较性广告攻势来促销其产品。最为典型的广告词是：“我们的价格比对方低一半多，但我信的质量却毫不逊色。”

1972 年，柯蒂斯公司的 5 种梳惠牌 (Suave) 洗发精在市场上的占有率仅为 1%，而自从实行了新的策略后，到 1976 年时，即已超过了宝洁公司的海飞丝牌和娇生公司的婴儿洗发精，销售量居市场首位，而到 1979 年时更是占走了 16% 的市场占有率。

第二种形式是：挑战者企业在研究开发中大量投资，以便降低生产成本，然后在低价格上进攻对手。在现代市场营销战中，微型电子表制造商卡西欧向星辰表和精工表所发起的正面进攻也许算得上最为著名。星辰表和精工表曾利用其电子技术和具有侵略性的行销技术，而使手表业掀起了一场革命。但是卡西欧并不甘示弱，而是利用其在电脑和消费性电子产品方面的技术，制造并行销精确而具有多功能的电子石英表，并把价格压低到 20 美元一支。卡西欧所采取的正面进攻，迫使星辰表和精工表不得不步步退却。到 1983 年时，卡西欧单靠廉价表的经营，就占有日本手表市场的 18%，并且垄断了当时全日本数字式显示器的生产。前面我们曾举过美国德州仪器公司的案例，它在竞争策略上也是主要使用价格武器，从而大获全胜。其策略的基点是，通过大量投资进行研究开发，从而保证经验曲线的迅速下降。

2. 侧翼进攻。

在 60 年代，当日本的公司进入美国的电视机市场时，其早期的进入策略几乎千篇一律地运用了侧翼进攻策略，它们竭力避免与美国公司的正面冲突，在型号上专注于小电视机的生产。最早进入美国市场的日本家用电器生产商索尼公司，就是以生产直流电、售价仅为 280 美元的 8 英寸的微型电视

机而打入美国市场的。在营销策略上日本电视机的生产公司同样采取侧翼进攻策略。索尼等日本公司主要通过美国的几家大型连锁商店进行独家代理销售，这在短时期内不会在分销渠道上不会与美国的同行业竞争对手发生直接冲突。正是由于日本产品型号小、价格低，美国的电视机制造商根本没有加以理会，从而造成了后来日本家用电器产品大举进入美国市场的契机。

可见，侧翼进攻策略就是集中力量填补竞争对手在现有市场上无法覆盖的缺口。这种策略适用于企业资源比对手少的挑战者，即如果挑战者很用强力击败对手，可以考虑采用声东击西的欺骗性战术制胜。这有三种策略可供企业选择：

（1）地理性侧翼进攻。地理性侧翼进攻是指向竞争对手在全国或全世界经营不善的地区进行主动攻击。爱荷华牛肉加工公司在肉类包装业方面，采取的就是创新性的后勤保障策略，在地理上对快速包装公司进行侧翼进攻。爱荷华牛肉包装公司在芝加哥西部饲养牛群的平原上建造了一个打包厂，在这里进行牛肉切割工作。把牛肉切成中块后即运往全美各超级市场，而把精细切割的工作交由各超级市场去完成。该公司采取这种策略，使它节省了大量的运费及劳务成本。在数年之内，爱荷华牛肉公司夺得了市场领导地位，这使快速包装公司望尘莫及。

（2）细分市场侧翼进攻。这是指发现市场领导者尚未服务的市场需要，通过对细分市场需求的满足来实现侧翼进攻的策略。德国和日本的汽车生产厂商同时发现，美国客户大都偏爱大型、豪华、耗油多的汽车，但他们却并没有在这方面与美国汽车制造商进行竞争，而是另外发现了一个尚未被服务的细分市场，即对节油的小型汽车的需要。于是，德日两国的汽车制造商便开始采取积极行动，去填补这块市场的空缺。结果，美国人对节油的小汽车的爱好不断增长，最终发展成了一个具有更大容量的市场。前面曾说到的米勒酿酒公司，也可以说是通过发现低度啤酒这一细分市场，来实现其占有市场的目标的，它是把所发现的市场上尚未被服务的缺口加以扩大，从而使低度啤酒行业成为一个大市场。仅仅是经过了5年，低度啤酒便使米勒公司从啤酒业的第7位一跃而成为第2名。

（3）细分市场转移。这种转移必须能够造成当前行业的产品无品种供应的缺口，然后对这种缺口迅速填补，最终使其发展成为强大的细分市场。

60年代，法国的罗杰公司在打入美国化妆品市场时，所采用的就是细分市场转移策略。在传统上，高级化妆品一直是以推销员的方式来进行促销的，但罗杰公司却悄悄地从这种人员推销的细分市场上转移了出去，然后，转而使用直接邮寄的销售方式，在实行这种销售方式的转变过程中，罗杰公司特别强调两个方面的特色，一是注意维持良好的人际关系，比如，在所订购的物品内赠送礼品，或者在顾客生日时寄送生日卡等。二是注意保持产品的与众不同，比如，它用花或其他植物来制造自然化妆品，从而吸引了那些讲求高品质和高格调的顾客。通过富有人情味的促销策略和产品差异化策略，罗杰公司实现了自己的细分市场转移，然后通过迅速的填补而使该细分市场迅速发展，从而使自己很快就成了当时法国化妆品行业中的佼佼者，产品收益从1975年的1.6亿法郎迅速跃升到1981年的10.2亿法郎。

由此我们可以发现，侧翼进攻的实质，不是要在两个或更多的企业之间争夺同一市场，而是要在整个市场更广泛地满足不同的需求。这也是现代市场营销中的重要哲学理念。

3. 包围进攻。

这是指挑战者企业向市场提供竞争对手所能供应的一切，甚至比对方还要多，从而使自己提供的产品无法被拒绝的策略。在挑战者企业拥有比对方更加丰富的资源、并确认能够完全包围对方、迅速击跨对方抵抗的意志时，这种包围进攻才能见效。精工表公司进攻手表市场时所采用的策略，可以说明现代企业应当如何运用包围进攻策略。

在很多年份，精工表都在其各个主要市场上取得较大的销售量，并以其种类繁多、款式更新快的特点而使其竞争对手感到无所适从。在美国，该公司供应着大约 400 个品种，但是，其市场营销目的却是要在全世界制造并销售大约 2300 种手表。其竞争策略的主要特点是：通过流行款式、特性、使用者偏好以及一切可以激励消费者的手段，来达到所计划好的营销目标。

但是，包围进攻并不总是能够见效。汉特公司包围进攻失败的案例便证明了这一点。

1963 年，汉特公司企图运用闪电战的方式来攻击亨式的蕃茄酱的品牌，以便自己从中扩大市场占有率。因为，汉特公司地当时蕃茄酱市场上的占有率为 19%，其向亨氏公司发动包围进攻的目的，无非是想争夺亨氏公司 27% 的市场占有率。为此，汉特公司同时发动了许多相关联的营销攻势，比如：在产品策略方面，推出两种新风味的番前酱意大利馅饼和山核桃，用以干扰消费者对亨氏产品的传统偏好，而自己则可从中取而代之；在促销策略方面，汉特公司将自己的产品价格降至亨氏产品的 70%，向零售商提供大量销货折扣，将广告预算提高到亨氏公司的两倍。显然，作出这种市场营销计划，必然意味着汉特公司在激烈的市场竞争中要冒着大量减少利润的风险，这只有通过吸引更多的消费者才可弥补这种损失。遗憾的是，汉特公司的策略并没有成功，亨氏品牌继续受到消费者的青睐。结果，开始时尚有一些亨氏产品的消费者转到汉特公司产品，但一段时间过后，他们又纷纷转回到亨氏产品。到 70 年代，亨氏公司的市场占有率反而上升到了 40%。

上面的案例表明，市场细分机会对于选择间接进攻的基础是至关重要的，如果不存在空间的小型市场，或者用细分市场扩张的战术无法创造小型市场时，那么进攻者心目中的侧翼进攻就会逐步演变为市场上完全正面的进攻。

4. 迂回进攻。

这是一种间接的进攻策略，是指绕过竞争对手向较为容易进入的市场发动进攻，从而扩大自己的资源基地。这有三种方法可供采用：多元化经营无关产品。

70 年代以前，高露洁公司一直处于宝洁公司的阴影之下，在强力洗衣粉方面，宝洁公司的汰渍几乎以 5：1 的优势压倒高露洁公司的菲波（Fab）。在餐具洗涤剂方面，宝洁公司的市场占有率大约是高露洁公司的 2 倍。在肥皂方面，高露洁同样是难望宝洁之项背。

1971 年，大卫·福斯特就任高露洁公司总经理，当年的销售额达 13 亿美元，但却并未引起人们的重视。但当 1979 年高露洁公司的销售额已达 43 亿美元时，显然只有向宝洁公司发起攻击才能使其得到市场的支持。不过，在高露洁公司进行了战前的调查之后，发现在零售商这一层次上宝洁公司仍然具有 3：1 的优势，而且其研究人员也是高露洁公司的 3 倍。鉴于这种情况，高露洁公司所采取的策略是，加强高露洁公司在海外的领先地位，在国内则

进行多元化经营，重点是向宝洁公司尚未占领的市场发展，迂回包抄宝洁公司。为此，高露洁公司相继收购了纺织品、医药产品、化妆品及运动器材和食品公司。从统计数字上可以看出，

1971年时高露洁公司的实力仅及宝洁公司的一半，居于明显的下风，但到1976年时，其实力则增长为宝洁公司的3/4，从而已经具有了与宝洁进行全面抗衡的实力。

将现有产品打入新地区市场来开展多元化经营。美国的莫拿克酒公司是一个销售额仅为6000万美元的小型厂商，它曾于1978年独家获得中国大陆青岛啤酒在美国的分销权。该公司意识到自己并没有足够的资本来进行全国性的促销和分销，因此，它所选择的正是地区性的迂回策略，即跳过惯有的啤酒分销渠道。该公司针对全美12000家中国餐馆进行销售，但却没过多长时间，人们便发现莫拿克酒公司的销售量直线上升，又经过数年，莫拿克的销售量在美国成为进口啤酒的佼佼者。

蛙跳式跃入新技术领域以替代现有产品。美国的拉链市场一度曾一度为达龙公司所获占。当日本的YKK公司打算进入美国市场时，发现它要想争取更高的市场占有率，不可避免地会受到达龙公司的顽强抵抗。因此，

YKK公司便跨入了另一个新技术领域，转而向高级时髦的拉链寻求发展，并直接把产品销售给流行服装设计公司，以期绕过达龙公司并最终对其实行迂回包围。在确定了这种策略之后，

YKK公司便跳跃了达龙公司长期以来所把持的分销系统——批发商网络。几年之后，

YKK公司在美国的市场占有率高达30%，从而也使得达龙公司也连连亏损。后来，

YKK公司将这套迂回进攻策略也运用到欧洲市场上，并通过其40家地区性的制造商，以及在39个国家的100个销售办事处，进行全球性的产销。

1983年，

YKK公司的销售额高达9.16亿美元，占世界市场的28—30%。

在上面几种迂回进攻策略中，第三种方法可能是现代高技术产业常用的迂回策略，即挑战者既不模仿竞争对手的产品，也不发动代价高昂的正面进攻，而是潜心研究开发新技术，当其感到自己占有一定优势时才发动进攻，从而将竞争转移到自己占有优势的领域。

5. 游击式进攻。

这是一种特别适合于资金短缺的小企业发起挑战的策略，其要旨是向竞争对手不同的地区发动小规模、断断续续的攻击，目的在于加以干扰，使对手疲于奔命，最终巩固永久性市场份额。游击式进攻的具体方法包括：

——有选择的降价。

1981年秋，布兹公司推出了用以治疗关节炎的路芬牌新药。在其进入市场时所采取的是渗透价格策略，即对每次购买100粒装路芬牌新药的顾客，均给予比竞争对手低20%的折扣，并赠送1.5美元回扣。这种做法在当时美国的成药市场上尚属前所未闻之举。按照当时美国政府的医疗保健计划政府只对那些采购最便宜药品的药剂师才给予补偿，因此，路芬牌的低价策略竞争中便占据了极大优势。加之，由于购买关节炎药品的消费者多为收入固定或休老年人，所以，布兹公司的低价格策略不仅使双购销双方均能受益，而且也引了很多对价格敏感度很高的消费者。

——强烈爆发式的促销行动。佛来姆公司与奎卡斯公司在英国各占有1/3的电动剪草机市场，它们在1980—81年间爆发了激烈的促销战，各自通过互揭对方的短处来试图扩大自己的市场占有率。

1979年，可口可乐公司在攻击美国酒类市场时，也曾对自己的泰勒酒进行过重新定位，所采用的方法是请专家在品尝各种酒之后再作比较，并宣称泰勒酒的味道要比其他的加州酒更好、更醇。

——必要的法律行动。敏斯楚公司是一家制造风浪板的瑞士厂商。在其于1989年进入前西德市场时，曾与美国的原始制造部威瑟福公司在专利权方面发生冲突，最后在走上法庭判决之后，遭败诉。自此，该公司无法继续生产威瑟福公司的专利风浪板，前西德也禁止该公司将风浪板与帆布分开销售。

上述几个案例表明，无论游击式进攻的具体方法如何，关键必须是在小块地区集中攻击。

对于市场挑战者来说，如果准备获取竞争上的优势，可以考虑采用以下几种进攻策略：

(1) 价格折扣策略。即以较低的价格向顾客提供与市场领导者相类似的产品。日本的富士公司在向照像纸行业领先的柯达公司发动攻击时就曾运用过这种策略。就质量而言，富士相纸完全可以与柯达相纸媲美，但价格却低10%，相反，柯达公司则一直维持不变，结果使富士获得了较高的市场占有率。但是，价格折扣策略的有效性需要建立在以下三个基点之上：一是挑战者必须说服顾客，使其相信自己的产品与服务水平和市场领导者企业相当；二是让顾客充分感受到两者之间的价格差异，从而有可能摆脱原来的供应商；三是必须迷惑竟领导者企业，使其无视挑战者的进攻而拒绝降价。

(2) 廉价产品策略。即以极低的价格向市场供应质量普通或质量不高的产品。

1975年，当萨文公司向施乐公司发起进攻时，推出了日本尼康公司产的小型廉价复印机，通过这种廉价产品策略，萨文公司当年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。不过，廉价产品策略一般只有在某个细分市场内对价格感兴趣的顾客达到相当多的人数时，才可能见效。

(3) 地位标志产品策略。即挑战者推出比市场领导者品质更好的产品，并以较高的价格向市场提供，以求使之表明购买此种产品顾客的身份和地位。美国市场上出售的梅塞德斯牌汽车，在质量上要比所有的美国汽车好，因而价格远远高过凯迪拉克牌汽车，但却稳稳地占有了那些讲究地位与身份为顾客市场。

(4) 产品繁殖策略。即挑战者通过推出大量不同式样的产品，给顾客更多的选择来追逐市场领导者企业。比如汉特公司，就是为了在蕃茄酱市场上赶上亨氏的领导地位，才创造了几种风味独特、规格不同的瓶装蕃茄酱；而亨氏公司却只有一种风味的蕃茄酱，瓶子的规格也不多。

(5) 产品革新策略。即挑战者通过不断推出革新产品来吸引顾客，从而逐渐占居市场。宝丽莱公司在照像机行业、施乐公司在复印机行业的成功之道，就在于它们在各自的行业领域内连续不断地推出新产品。而米勒公司之所以能够从美国啤酒业的第七位，一跃而攀至第二把银交椅，也应归功于它创新性地推出了赖特牌淡啤酒，并为那些淡啤酒饮用者提供一种

“小瓶装”啤酒。一般说来，当挑战者运用产品革新策略来实现其竞争目标时，不管这种挑战是否能够最终取得成功，最大的受益者是广大的消费者。

(6) 改善服务策略。即挑战者运用多种方法向顾客提供新的或更好的服务，来达到扩张市场空间的目标。

IBM 公司在其确定自己的竞争策略是，完全是由于它们发现顾客对于软件的兴趣要远远高于硬件。当阿维兹公司向赫茨公司发起进攻时，曾经提出了一个在营销界颇为著名的宣言：“我们只是第二，但我们将努力赶上”。这一宣言的基础是，阿维茨公司已经意识到，从综合竞争实力上看，它并不是赫茨公司的对手，但它们在提供周到的服务方面却有可能比赫茨公司做得更好。

(7) 分销革新策略。即挑战者通过发现或开发新的分销渠道来增加市场占有率。作为国际知名度颇高的传销公司，雅芳公司之所以能够最终发展成为一家大型的化妆品公司，其成功之道则别具特色，它的产品销售完全是自己的传销网络来实现的，而不是在传统的商店里与其他化妆品公司相抗争。美国的天美公司在销售其廉价的天美手表时，也不是通过珠宝商店而是通过大众化的商品销售渠道。

(8) 降低生产成本策略。即挑战者通过谋求提高采购效率的方式来降低劳动成本，通过使用现代化的生产设备等手段来使自己的生产成本比竞争对手更低。运用这种较低的成本，企业便可作出更具进攻性的定价，争夺市场占有率。日本东芝公司曾经推出过一种计算机化的 X 射线 CT 扫描仪，由于省去了一些并非顾客所必需的功能，因而降低了实际的销售价格，这使得东芝公司的产品要比美国通用公司的同类产品便宜约 40%。显然，美国的制造商们往往过分注意同一产品的各种高级功能，而忽视销售价格与成本从而市场占有率之间的密切关系。

(9) 密集广告策略。即挑战者通过增加广告和促销费用来达到攻击市场领导者的目的。任何一个企业的营销策略都是多重的，汉特公司在番茄酱市场上与亨氏公司相对抗时，表面上看似乎是两家企业在品牌上的直接较量，但这一较量的具体过程还需要有其他各中相关的竞争策略加以支持。在实施竞争策略的过程中，汉特公司每年的广告费用为 6400 万美元，而亨氏公司在这方面的开支则只有 3400 万美元。米勒啤酒公司在攀上行业第二把交椅的过程中也是如此，其广告开支超过了百威公司。不过，这只有在挑战者的产品或广告信息表明其具有某些竞争优势时才可使用，否则，大量的促销开支就很难保证取得上佳的效果。

通过上面的案例分析，我们不难看出，对于身处挑战者地位的企业来说，如果只靠单一的竞争策略，那么就很难保证其成功；从总体上说，挑战的成败在更多的情况下取决于企业是否能够不断地随着时间、环境与对手状况来确定改善自己地位的总体策略。

第三节 市场追随者的竞争策略

所谓市场追随者，是指愿意维持原状，通常害怕得不偿失而在营销中使用模仿战略的企业。此类企业并不进行产品革新，而只是模仿或改进革新者所推出的新产品。一般情况下，追随者主要是谋求用某种特殊的能力来参与市场竞争，有些竞争者甚至可以通过这类策略而获得比本行业的领导者企业还要高的投资报酬率。

通常，市场追随者企业是挑战者的主要攻击目标，所以追随者必须保持低廉的制造成本和优秀的产品质量与服务水平。当有新的市场开放时，追随者必须迅速出击，而不能被动或单纯模仿。总体上看，追随者所选择的应是一条不致招来报复的发展道路。在这种意义上，处于追随者地位的企业必须发挥其船小好掉头的优势，保持低廉的制造成本和优秀的产品质量与服务。市场追随者的竞争策略大体有三类：

1. 紧随市场新趋势。即尽可能在各个细分市场和市场营销组合领域模仿市场领先者，但却不应去采取激进手段阻挡领先的发展。美国的巴多斯公司以出售电子计算机系列产品为主要业务，在其设计中型电子计算机时，该公司曾采用过明显的紧随市场领导者 IBM 公司的做法，它尽可能地模仿 IBM 公司的设计，但售价却压得极低。这样，每当政府招标时，巴多斯公司总能以最低的价格中标。

2. 距离跟随市场领先者。即与领先者企业的产品保持一定的差异性，但在主要市场、产品革新、一般价格水平和分销等方面全力追随领先者企业的做法。佳能公司 70 年代在复印机市场所采用的就是这种竞争策略。

3. 选择地追随领先者。只在某些方面紧随领先者，并且只模仿市场领先者行之有效的策略。但采取这种竞争策略的企业，必须经常进行产品小革新，以避免与领先者发生直接竞争。

此外，还有一种现代社会乃至国际上均较流行的追随方法，即假冒产品。生产这种产品的企业，为求得高额利润，主要制造世界名牌产品的仿制品。在前几年，许多在远东市场上此外，还有一种现代社会乃至国际上均较流行的追随方法，即假冒产品。生产这种产品的企业，为求得高额利润，主要制造世界名牌产品的仿制品。在前几年，许多在远东市场上销售的苹果个人电脑，并非真正为苹果公司所生产。香港生产劳力士手表，售价仅为 25 美元，但在外观上它却与售价为 7000 美元一只的真劳力士手表简直是莫辨真伪、难分高下。

第四节 市场拾遗补缺者的竞争策略

所谓拾遗补缺者企业是指主要运行于小生境市场的小型企业。它们在市场上选择某些专业化的难以吸引大企业的某部分市场来经营，专营大企业可能忽略或不屑经营的业务，为此类市场提供有效的服务。在本质上，这类企业属于一种“填空档”企业，其有效的竞争策略是“人无我有，人有我转”的游击战略。在业务方面，填空档企业的产品为市场上所短缺的产品，抢占夹缝，做独门生意。

拾遗补缺者常常要某些最终用途、垂直层次、顾客规模、特殊顾客、地理区域、产品或产品线、产品特点、加工方法、质量与价格水平、服务或分销渠道等方面成为专家。一般采用多重小生境市场而不是单一的小生境市场，以便减少经营风险。在现实经济生活中，许多盈利颇丰的小型和中型企业，往往把自己的经营成功归结为拾遗补缺策略的灵活运用。

瑞典有一家小企业在填空档方面，表现出了典型的拾遗补缺特征。1984年，瑞典西部出现了童帽销售中硬帽多而软帽少的现象。适逢九月，天气骤冷，软帽有边可以保护耳朵，一时便成了急需商品，严重断档。这家公司预先断定当有此变，将早已准备好的50万顶软帽及时投放市场，很快便被抢购一空。相反、一些专门生产此种帽子的大型企业却尚在加班加点的生产之中。显然，拾遗补缺性企业的竞争策略是要选择那些小生境市场，而不要去直接与大企业较劲。

对于拾遗补缺性企业来说，选择小生境市场时，要特别注意观察下述情况：1. 市场是否有相当的规模和购买力而足以盈利；2. 市场是否有发展潜力；3. 竞争对手是否对此类市场果真没有兴趣；4. 企业是否具备有效地为该市场进行服务时所必需的能力和资源；5. 企业所建立起来的信誉是否足以抵御大竞争对手的冲击。

在明确上述市场状况的基础上，拾遗补缺性企业应特别注意在市场、顾客、产品或营销组合系列方面的专业化。可以考虑在以下几个方面进行专门业务：1. 专门为某一类型的最终用户服务；2. 专门从事生产与分销循环周期的某些垂直层次的业务；3. 集中力量分别向小、中、大规模顾客销售；4. 专门向一个或若干个大客户销售产品；5. 只向某个地点销售产品；6. 只生产某种产品或有某种特点的产品；7. 只生产顾客订购的特制产品；8. 只在市场的底部或顶部经营；9. 只提供一种或几种其他公司所没有的服务；10. 只为一种销售渠道服务；等等。

一般说来，追求小生境市场要承担很大风险，因为小生境市场本身可能会迅速枯竭或遭受打击。这是许多市场拾遗补缺企业大多采取多重小生境市场而舍弃单一小生境市场的原因。企业在两个或多个小生境市场上发展壮大自己的力量，可以增加其生存的机会。甚至某些大型企业也经常考虑运用多重小生境市场的策略，而不愿为整个的大市场服务。

在现实经济生活中，我们经常会看到小型企业往往有许多机会为顾客服务并获取利润，但它们却并不愿意高开小生境市场，它们十分满足于作为市场拾遗补进的身份和地位。

总体而言，企业对市场竞争策略的选择，主要是由企业自身所处的地位决定的。而这种地位在多数情况下是由企业自身的性质、规模、经营方式资金状况等所决定的。因此，企业在进行竞争策略选择时必须从企业的综合竞

争实力和外部环境等实际情况出发。

在现代社会中，
企业在市场营销中的产品竞争力，
直接决定于企业对于产品生命周期的理解与判断，
以及在此基础上所进行的营销策略选择。

第 8 章 产品生命周期与新产品开发能力

产品竞争力的重要性并不只是对于企业本身，在更为宏观的意义上，它对于一国经济的发展能力与增长方式也有着重要作用。为寻求一种对于振兴美国经济的有益启示，美国副总统戈尔曾于 1993 年 9 月参观了美国第四大个人电脑生产企业虹志公司。当人们还在纷纷对戈尔的这种做法表示不解时，美国的一家报纸则深刻地剖析了戈尔就任副总统的心态。

原来，戈尔之所以在众多美国企业中唯独看中了虹志公司，原因只足在于虹志公司能够在竞争日益激烈的世界个人电脑市场中一枝独秀，通过不断地向市场投放各种低价格、高质量的电脑产品，高效率地占领了美国的国内市场以至国际市场。当戈尔向虹志公司总裁兼首席执行官萨菲·库勒泽伊询问其中的诀窍时，后者是这样来加以解释的：“本公司产品的寿命只有 9 个月。为能够向市场源源不断地投放各种物美价廉的产品，我们便采取了种种措施，并对生产各种产品的生产线进行了相应的改进。正是这样，虹志公司的产品才能不断地进入市场，才能以各种开发出的新产品在市场中独领风骚。”

由此可见，产品竞争力策略是企业各种决策的基础，是企业市场营销组合的核心。只有当企业确定了产品竞争力决策之后，其市场营销部门才有可能根据产品的性能和其他各项具体指标，来制定相应的产品决策、定价策略、渠道策略和促销策略。因此，在现代经济条件下，每一个企业都必须致力于产品竞争力策略，注意产品的生命周期、注意新产品的不断开发，注意产品质量的提高和组合结构的优化，以便更好地满足市场和消费者需要，进而提高企业的市场竞争力。

第一节 产品生命周期：市场营销策略的阶段性的

日本的卡西欧公司在取得了小型计算器市场上的领先地位之后，为长期保持这种市场优势和产品竞争力，便采取了一系列的竞争性产品策略，其中最为典型的是成功地使用了产品决策中的机动防御策略，即强调新产品的快速更新，以求缩短产品的生命周期。由于卡西欧将产品设计及开发与行销功能加以结合，因而便可以很好地适应消费者需求的变化。靠着这种把企业营销功能加以组合的策略，卡西欧便取得了一种产品竞争优势，它可以迅速地淘汰过时的产品，从而使其他竞争对手处于相对被动的地位。

日本卡西欧的营销业绩，表明了一个非常基本的营销规律，即：任何产品都拥有各自不同的生命周期，因而企业必须不断地调整市场营销策略。这不只是因为企业的营销环境处于不断的变动之中，也不只是因为企业的竞争对手在不断地改变着竞争策略，而是因为产品本身在市场上所发挥的作用正在不断地经历着新的阶段。

一、产品生命周期：来自营销实践的概念

在现代社会中，企业在市场营销中的产品竞争力，直接决定于企业对于产品生命周期的理解与判断，以及在此基础上所进行的营销策略选择。实际上，产品的生命周期现象，源于两种更为宏观一些的周期现象：需求周期与技术周期。

1、需求—技术周期

现代市场营销观念的起点，决不是产品本身，而是产品的需求。产品在这里只是企业在满足市场需求过程中所使用的诸

多手段中的一种而已。然而，需求的变化是有自己的生命周期的，比如，随着现代经济的发展和贸易规模的扩大，“提高计算效率”的需求便与日俱增，如果需要用一种需求生命周期来描述，那么，它可以被划分为四个阶段，即：出现期、加速成长期、缓慢增长期、成熟期和衰落期。单就“计算效率”而言，迄今为止，远未进入成熟和衰落阶段。这也正是现代有关计算技术的产品日新月异的原因所在。不过，不同方面的需求，其各自的生命周期长短是不同的，比如，“小型专用运输的需要”在某发达国家已经进入成熟或衰退阶段，而在许多发展中国家则仍处在成长阶段，或刚进入增长期。

任何需求的满足都需要借助技术来实现。对于“计算效率”来说历史上就经历了如下的技术进程：手算、算盘、计算尺、加法机、小型计算牌电子计算机。每一种新技术的出现，部曾经从不同的方面满足了当时人的计算需要，而每一种技术又各有一个需求—技术生命周期。在某一个需要—技术生命周期内，部可以通过提供一系列的产品形式去满足某时期某种特定的需求以“计算效率”的需求为例，袖珍计算器在几十年前曾风行一时，是提高计算效率的新技术。最初，这种产品的形式就是在一个很大的塑料盒上配一个小型屏幕和数字键，功能只有加减乘除四项；在这种产品形式延续了几年之后，接踵而来的便是体积更小的袖珍计算器它可以进行更多的数学运算；现在的产品形式已经包括更多的产品系列和式样，许多计算器在外型上并不比业务卡片大多少。

对于企业来说，区分需求与技术生命周期的意义在于，如果企业仅仅是注意自己的品牌生命周期，那么就往往会在市场竞争中面临巨大的威胁。

目前排在通用汽车公司之后、位居美国汽车制造业第二位的福特汽车公

司,在 1927 年以前却一直是美国汽车业的龙头老大。把福特公司从金交椅上拉下来的不是别人,正是福特公司自己,是其公司的主要领导人对品牌生命周期的忽视。福特汽车公司最早生产的是 T 型车,是引起“福特革命”的经典型品牌,它在 1906—16 年间曾为福特公司占有近 60% 的市场占有率作出了巨大贡献。但是,老福特对于 T 型车的前景过于托大,没有研究当时的需求—技术生命周期变化情况,因而,当 20 年代以后的消费者需求转向多样化新型车之后,福特汽车的市场便被通用汽车公司抢走了一大块。尽管此后福特公司曾励精图治,但由于企业制度与营销策略方面的其他原因,而没有能够再回复到历史的最高水平。

企业了解需求—技术生命周期的重要性,还可以通过这样一个实例来加以说明:曾经有一家生产简易计算尺的厂商,把所有其他生产简易计算尺的厂商以及生产更为复杂计算尺的厂商都看作了自己的竞争对手,并为此采取了相应的市场营销对策,但他却并没有能够成功。因为,他忽视了技术的发展,他真正应当关注的倒是新技术的发展方向,袖珍计算器必然要取代计算尺,这是导致计算器生产企业决策失误的关键。

世界上的电子管技术的命运同样也可以说明这一问题。电子管技术的应运而生是为了满足“放大微弱电子信号”的需要,多年来,这种产品形式已经过多次改进,但是,固态技术的出现却使电子管寿终正寝了。历史上最大的电子管公司,如通用电器公司和美国无线电公司都没有转入这项技术,因而其市场占有率的下降也就是可能理解的了;而德州仪器公司、发尔查德公司和川西董公司之所以能够在无线电仪器方面后来居上,原因也恰恰在于它们适应了技术的发展趋势。

实际上,企业如何选择需求—技术的投资方向以及决定何时转向新的需求—技术,完全属于企业的策略业务领域,它要求企业必须进行市场定位后的环境分析。在企业所面临的技术环境日新月异和企业投资方向的有限性的共同约束下,企业就只能选择那些能够赢利的需求—技术作为市场营销活动的产品形式。自从 1965 年以来,吉利公司在英国一直采用需求—技术的渐次推进策略。

1965 年,推出了喷气式“乐佳”除臭剂。

1969 年,“乐佳”被评定为最有效的除臭剂,吉利公司也因此获得 11.5% 的市场占有率。

1976 年,吉利又推出不分衣物质料的“乐佳”,市场占有率因此而上升到 17.5%。

1981 年又推出不含酒精成分的涂擦式“乐佳”,使市场占有率继续上升到 21.6%。如此看来,企业只有在那些能够赢利的需求—技术上加大投资力度,才会拥有较大的市场占有率,并成为市场的开拓性领导者。

2、产品的生命周期现象与阶段性

从业务内容上考察,企业市场营销人员的工作重心,就是在产品生命周期的不同阶段上选择不同的市场营销策略。这里所说的产品生命周期,就是根据产品的销售历史数据变化来确定的、与营销策略和利润潜量有关的产品营销效率状况。在不同的生命周期阶段上,企业所面临的机会与问题是不同的,从而确定生命周期的阶段性,会有助于制定不同的市场营销组合,从而提高企业的产品竞争力。

产品生命周期概念,包含四个基本观念:(1) 产品的生命是有限的;(2)

产品在销售过程中会出现某种阶段性，在不同的阶段上，产品的销售量是不同的；（3）在产品生命周期的不同阶段中，产品的利润能力有升有降；（4）在产品生命周期的不同阶段中，完成产品的销售需要运用不同的营销、融资、生产、采购和人事策略。

尽管在营销学理论上人们对于产品生命周期的论述很多，但它们却有一个共同点，就是均认为任何商品的销售轨迹都会表现出一种曲线的型态（见图 9—1）。并且按该曲线的特点可以被划分为四个阶段，即：引入期、成长期、成熟期和衰退期。

图 9—1：产品的销售与利润生命周期

下面我们来考察一下在产品生命周期的不同阶段上，产品销售与利润变动的基本特征：（1）引入期：产品是一种以前所没有过的新产品，由于刚刚投放市场，因而销售额的增长极为缓慢。加之，这时期的产品引入费用很高，因而经营上往往会表现出财务上的负利润状态。（2）成长期：由于促销作用，产品会迅速被市场所接受，销售额剧增，利润提高速度很快。（3）成熟期：产品已为众多潜在购买者所接受，致使销售额增长趋缓，同时，由于竞争对手增多，营销费用比以前增加，利润稳定或下降。（4）销售额呈严重下降趋势，利润逐步减少。对于企业的营销实践来说，从把握产品的生命周期方面去增强产品竞争力，关键是确定周期各阶段的开始与结束时间，通常这需要根据销售额增长率的变化来进行研判。

国外已有的研究资料表明，产品生命周期可用来分析产品种类、产品品类和厂牌情况。一般说来，产品种类的生命周期最长，但产品品类在反映产品生命周期时要比产品种类更为真实，品牌的产品生命周期最短。

产品生命周期现象是人们从营销活动中观察到的，但如果从理论角度加以探讨的话，产品生命周期的机理在于：任何企业在推出一种新产品时，都必须吸引消费者的注意和兴趣，采取多种手段去刺激他们进行尝试和购买，这显然需要经历一段时间。在产品的引入期内，往往只有少数人乐意购买这种产品；如果产品确实满足了消费者的需要，那么，便会吸引更多的顾客购买；这样，竞争对手也会同时产生，从而使产品的知名度得以提高，价格会因为竞争的激烈程度而不断下降；随着产品日益为人们所认可，也就会有更多的消费者购买使用；最后，当潜在新顾客接近开发完毕时，产品销售的增长率便开始降低，销售额也只能稳定在重复再购率上；当新的产品种类、产品品类和品牌出现时，就会分散顾客对现有产品的兴趣，从而牵引着产品的销售额逐步下降。

当然，产品生命周期概念的作用并不只是在于解释销售的变动规律，而是要根据产品所处的不同周期阶段情况，来制定有效的营销战略。

二、因时制宜：产品生命周期不同阶段上的市场营销策略

早在 30 年代初期，吉列公司曾经发明了一种电动剃须刀，但其销售与利润状况并不是太好，因为它明显地处于一种曲型的产品生命周期的引入阶段。直到 1938 年圣诞节，新就任公司总经理的约瑟夫·斯潘（Joseph Spang）开始采取了一系列的新营销管理政策，从而推动着这种新产品进入了成长期，并很快又进入了成熟期。所以，在 1939—45 年间，吉列公司并未再行推出其他新产品。在成长期，吉列所采取的主要策略是低价和高质量，以保证公司的信誉。而在成熟阶段，吉列公司采取了规模经济策略，注意不断革新产品的制造工艺，以便在产品制造过程中进一步节约成本，稳定产品质量，

改进产品包装，以便尽可能地获得更高的利润。这样，在 1946 年，吉列公司的年销售额达到了 5.2 亿美元，使吉列真正走入了名牌企业的行列。

显而易见，提高企业产品竞争力的重要原则之一，就是在产品的不同阶段上采取不同的营销策略。“因时制宜”，尤其显现代企业在市场竞争中进行机动防御的战术手段。

1、引入阶段上的市场营销策略

当一种新产品开始投放市场时，销售额往往较少，而分销与促销费用却相当高，故其利润较低甚至发生亏损。比如，国际营销界中比较典型的实例是速溶咖啡、冻桔子汁、咖啡奶粉等名牌产品，它们大都是在徘徊了多年之后才进入迅速成长阶段的。吉列公司的电动剃须刀也是如此。所以，在产品的引入阶段，企业必须在价格、销、分销和产品质量等方面进行权衡，而其中最为重要的考虑因素有两个，即价格与促销。在作出这种权衡的基础上，在产品引入阶段的企业市场营销策略可以有四种（见图 9—2）：

		促 销	
		高	低
价 格	高	快速撇脂策略	缓慢撇脂策略
	低	快速成渗透策略	缓慢渗透策略

图 9—2：引入期的市场营销策略

（1）快速撇脂策略

以高价和高促销费用来推出新产品的策略。这里，高价是为了尽可能地在单位销售额中获得高额的毛利，即较高的毛利率；而高额的促销费用，则是为了提高产品的顾客信任程度，从而加速产品的市场渗透率。从上面的实例是我们可以看出，快速撇脂策略多用在下列情况之下：一是潜在市场上的众多购买者尚未对该产品形成认知，二是了解该产品的顾客急于购买，三是企业面临着潜在竞争，只有通过促销行为才会使消费者对产品的品牌产生偏好。

（2）缓慢撇脂策略

以高价格和低促销费用来推动产品进入市场的策略。高价销售的目的在于提高单位商品的毛利率，低促销费用则是为了减少营销中有成本因素。当产品投放市场时符合下列情况时，可以考虑采用缓慢撇脂策略：一是市场规模有限，二是市场上已有众多消费者了解产品，三是顾客能够并且愿意按高价格购买产品，四是不存在激烈的市场竞争。

（3）快速渗透策略

在美日之间的营销大战之中，本田公司为迅速打入美国的摩托车市场，采取了低价与高促销费用双管齐下的策略。它所推出的新产品是当时质量最好的轻便摩托。在本田进攻型的新产品定价策略中，每辆摩托车的零售价格低于 250 美元，而当时较大的美国车型售价则高达 1000 美元以上。为达到迅速占领美国摩托车市场的目的本田公司一方面组建自己的销售子公司——美国本田摩托公司，并在此基础上组建了拥有 125 家经销商的销售网，另一方面则导演了一场大型广告战，通过《时代》、《生活》、《了望》以及其他

一些宣传媒介，极力宣扬本田摩托正在成为社会的新宠，是现代家庭的必需产品。集中体现这样一种观念的口号是：“绅士、淑女骑本田”。单在1965年一年之内，本田就耗费了400万美元的广告费。除了全国性的广告之外，本田还通过区域性广告来进行促销活动，当年的耗资为15万美元。本田还十分重视售后服务：为保证充分的服务，它不断扩大其零售商的推销力量，并为其提供最大限度的维修担保、服务支持和最迅速的备件供应。靠着这种快速渗透策略，本田公司在1965年获得了非凡的业绩，其当年在美国市场的销售额迅速从1960年时的50万美元扩大到了7700万美元。

可见，本田的快速撇脂策略，即用低价格和高促销费用来推出新产品的策略，其优点是可以用最快速度渗透目标市场，并达到最高的市场占有率。不过，只有在下列条件下，企业才可作用快速渗透策略：市场规模很大；市场上的顾客不了解新推出的产品；大部分顾客对价格十分敏感；有强大的潜在竞争对手存在；随着生产规模的扩大和生产经验的积累，企业的单位生产成本已经下降。

（4）缓慢渗透策略。

缓慢渗透策略的核心在于用低价和低水平的促销来推出新产品。低价通常可以刺激市场尽快接受企业的新产品，而低水平的促销费用则可以使企业实现更多的纯利润。当企业认为市场需求的弹性很大，而促销的价格弹性很小时，则可利用缓慢渗透策略，比如：市场庞大；市场上的顾客已经非常了解该产品；顾客对于价格相当敏感；存在着明显的潜在竞争对手。

总体上看，当企业在向市场推出一种新产品时，必须从制定严密的产品生命周期营销总计划开始，必须非常谨慎地进行策略选择。即使企业的初步策略着重于利润，也必须在短期效益与长远效益之间作出平衡。在产品的引入期内，企业对新产品的市场定位最为重要，它必须了解相关的各种细分市场状况，对自己有可能建立市场领导者地位的细分市场、难以进入其间的细分市场以及可以开发的细分市场，进行仔细研判，做到心中有数。在企业确定了可能进入的细分市场之后，应当先行综合研究每个细分市场的利润潜量，再决定市场发展策略。

就多数国际名牌企业的新产品引入期策略来说，大都是立足于保持长久的竞争优势，比如坎贝尔公司、柯达公司、可口可乐公司、豪马公司（Halmark）、施乐公司等，就是如此做法。相反，一些曾经新产品的开发者，由于在引入期的策略不是着重于长期发展，因而很快便被后来的竞争对手所超越了，典型的实例如最早开发出袖珍计算器的波玛（Bowmar）公司、园珠笔的发明者雷诺公司以及最早开发出便式计算机的奥斯波内（Osborne）公司等。

2、成长阶段的企业市场营销战略

新产品在成长阶段的特征是销售额增长速度极快，从而吸引了众多的消费者。而新的竞争者受大规模生产和盈利机会的吸引，也开始进入这种市场，从而使企业的竞争对手日益增多，分销网点也日益增加。由于需求增长速度较快以及竞争者的涌入，企业在保持销售额不断上升的同时，还需要有一定的促销费用，但促销的销售费用率会明显比引入期低。所以，企业在产品成长期的市场营销策略，应当是尽可能长久地保持市场占有率的增长。这方面的市场发展策略有：（1）改进产品质量，赋予产品以新有性能，相应地改进产品的花色与款式；（2）增加产品的新式样，适时推出一些相关的侧翼产品

加以支持；（3）开辟并进入新的细分市场；（4）增加并进入新的分销渠道；（5）改变广告的内容，从提高产品的知名度转变为说服消费者购买其产品；（6）在适当时候降低产品价格，以吸引更低层次的、对价格变化较为敏感的顾客。

在成长阶段，企业通常所面临的重大问题是如何在高市场占有率与高额的当期利润之间找到一个最佳的关节点。这显然与企业的营销目标确定有关。如果企业的营销目标是获取该产品的市场领导者地位，那么，企业就必须在改进产品、促销和分销方面增加开支；如果企业的目标是在下一个阶段获得更高的利润，那么，企业就应当放弃最高的当期利润。

3、成熟阶段的企业市场营销策略

当企业发现产品的销售增长速度在达到了某一顶点之后出现了下降趋势时，就表明该产品已经进入了成熟期。这一阶段通常要比前两个阶段更长一些，因而也最能体现出企业在市场营销方面的产品竞争力状况。

成熟阶段也可以区分为三个时期：（1）增长成熟期：销售额增长速度开始下降，虽然仍然有一定的滞后顾客进入市场，但企业却已无法开辟新的分销渠道。（2）稳定成熟期：市场饱和，销售基本持平，产品销售的增加只能依赖于人口增长和需求更新。（3）衰退成熟期：产品的绝对销售水平开始下降，消费者已经开始转向其他产品和替代产品。这一时期的典型特征是，行业内的生产能力过剩。激烈的市场竞争，迫使企业只能作两种选择，要么是增加广告开支、加大用于经销商和消费者的促销费用，要么是增加改进产品和开发侧翼品种的研究开发预算。

处在产品成熟期的企业，往往容易忽视新产品成功率低以及老产品仍有一定的潜力存在的现实，放弃成熟产品转而把精力放到开发另一代的新产品上。这其实是一种误解。有许多行业现在被认为正处于成熟期，如汽车、摩托车、电视机、手表、照相机等，但日本公司在这种成熟产品的营销方面却仍然获利匪浅，其秘诀就是不断地增加一些小改进，向顾客提供新的产品使用价值。因此，企业在成熟阶段提高产品竞争力，不能简单地进行被动防御或放弃正在老化的产品，而必须以攻为守，系统地考虑市场、产品并注意改进市场营销组合。

（1）改进市场。这种策略的基石在于一个简单和等式：销售量=品牌使用者数量×每个使用者的使用量。所以，销售量的增加有两个途径，一是增加产品的使用者，二是增加每个使用者的使用数量。

在第一条途径上，企业有三种方式可供选择：

1. 转变未使用者。美国联邦捷运公司在国内邮递市场上的服务人口日趋上升，1982年时的服务对象占总人口的74%，1983年这一比例上升到了82%。到1988年时，联邦捷运为美国99%的人口和所有335个主要市场提供服务。其扩大市场占有率的法宝之一就是不断地转变未使用者。1987年，该公司开展了一场广告战，旨在鼓励客户把联邦捷运的服务当成日常商业事务的一部分，了解联邦捷运在商事活动中的重要性，以此来提高顾客对联邦捷运的使用者人数。

2. 进入新的细分市场。强生公司曾经成功地将婴儿洗发精推销给成年人使用。这说明，企业可以通过设法进入那些虽然使用这种产品，但不使用本企业品牌的新的细分市场。

3. 争夺竞争对手的顾客。新加坡航空公司曾一度由于资源有限而面临着

来自国际竞争对手的强劲攻势。究其原因，在于新航属 IATA 成员，因而必须与竞争对手订同样的票价方可在某些航线上飞行。查明原因后，新航便退出了 IATA，致力于用优异的服务、通过产品差异化策略来与竞争对手争夺乘客，从而提高市场占有率。新航对任何舱位等级的旅客，一律给予最完善的服务，对普通舱的旅客也率先提供多样的餐点选择及免费饮料等。

第二条途径是增加每个使用者的使用量，方式有三：1. 提高产品的使用频率。比如，有一家软饮料公司的营销人员曾设想，可以通过加大宣传的力度而使消费者不只是在吃早餐时喝其所生产的桔子汁，而且在其他时间也饮用桔子汁。这一计划付诸实施后，使这家本来就占有市场领导地位的企业增加了不小的销售额。2. 增加每次的使用量。宝洁公司在推出一种名牌洗发精时，曾通过媒介宣传使用其产品法分两次，比只使用一次效果要好得多。结果，在其他促销手段的配合下，扩大了其产品的销量。3. 增加新的用途。

(2) 改进产品。

日本企业在改进产品方面提供了许多成功案例。复印机的发明者并非日本人，但复印机的许多改进却是出自日本公司之手。佳能公司几十年来所推出的一系列产品可以说明在产品成熟阶段增强产品竞争力的进程。

60 年代，佳能开发出了一种带有绝缘层的复印机滚筒，使它可以用更为敏感的感光材料来完成复印工作，这使得佳能完全摆脱了施乐公司的模式，也为成熟阶段的复印机市场开拓了销路。

70 年代初，佳能又推出了一种所谓液体干燥系统，它使用普通纸和输出干燥复印件的液化冲洗剂。此后不久，佳能公司又推出了一种新型的袖珍式复印机 NP—200，整体使用一个微处理器控制，并有一个一体化的干式冲洗器和纤维光学系统，从而取代了笨重的常规透视系统。佳能对这种产品的订价极低，并通过广告大肆宣传，结果在这种产品推出不到半年的时间内，销量就增长了几近 5 倍。但佳能却并没有停止不断改进产品的步伐，不久他们又成功地推出了 SUPER-X 系列，这种复印机的复印速度可高达 135 张/分钟，而且比市场上销售的其他大型复印机耗能都少。

佳能公司对其成熟产品的几次成功改进，侧重点并不完全相同，所以才会长复印机成熟阶段的持续时间，并给企业带来高额的销售量和市场占有率。具体来说，佳能公司改进产品的策略，表明了产品改进的三个方向：1. 提高质量的策略，目的是提高产品的使用性能。但它的适用条件是：产品质量确实可以提高；顾客相信产品质量已经得到改进和提高；顾客确实需要这种改进的产品。2. 改进特性的策略，目的是使产品增加新的特性，如大小、重量、材料、附加等，以便扩大产品的多方面适用性，提高其使用安全性。3. 改进款式的策略，目的是要提高产品的美学要求，比如汽车制造商不断推出新式车型，就属于款式竞争，而不是质量或特性竞争。消费品经营中的包装改进，也属此列。

(3) 改进市场营销组合。

在产品的成熟阶段，市场营销中的非产品因素对于提高市场销量也有着重要作用，其中较为重要的因素有：价格、分销、广告、促销、人员推销和服务等。对于处在成熟阶段的产品来说，上述各种营销组合工具所产生的影响并不同相同，国外有人早在二十多年前就曾对此进行过排序研究，认为各种营销工具在成熟阶段的作用大小依次为：价格、广告、销售促进，产品质量和服务。不过，在成熟阶段的不同时期，这种排序会发生变化，比如在成

熟阶段的后期，销售促进在产品销售方面的影响作用会大于广告的作用，因为这时消费者在购买习惯和偏好方面已经达到了一种均衡状态，要想打破这种均衡状态，经济上的说服力（销售促进优惠）远比心理上的说服力

（广告）来得更大。也正是基于这种情况，国外许多小包装消费品企业将其一半以上的促销预算用于开展销售促进活动方面。

改进市场营销组合并非是一种完美无缺的产品成熟期营销策略，它在这方面一个最为严重的问题是，这种营销组合极易为其竞争对手所模仿采用，在降价与服务方面尤其如此。如果考虑到这一因素，那么，市场营销组合的改进往往并不能取得企业所预期的营销业绩。

4、衰退阶段的企业市场营销策略

1981年，强生公司以损失1500万美元的代价，无奈地宣布退出美国的纸尿裤市场。致使强生公司遭受重大打击的来源，是几家老竞争对手。原来，在1978年时，以名牌产品帕波斯纸尿裤而占有市场领导地位的宝龄公司推出了“乐肤爽”纸尿裤，其特点是只有弧形曲线以及弹性的腿绷带。而金贝贝公司于同期推出的“好奇”纸尿裤也具有同样的特性。消费者的观点是，这两个新产品的性能要比强生的产品更为优越。这使得强生公司的产品进入了衰退期，其1981年的市场占有率只有10%左右，而强生公司又无力推出竞争性的新产品来满足消费者的这种需求，最后不得不含泪退出市场。

可见，任何一种产品品种和品牌，哪怕是名牌产品，都会遭遇到产品衰退期的影响，使产品销售量下降。当然，这种下降的原因不只是我们上面所看到的激烈竞争，还包括技术进步、顾客偏好的改变等等。衰退的后果是使企业的生产力过剩、价格剧烈下降，从而造成企业利润损失。对于不同性质与规模的企业来说，当销售量和利润出现下降时，一些企业会从市场上撤出，一些企业可能会减少产品生产量，还有一些企业会放弃较小的细分市场和利润较低的商业渠道而“丢卒保车”，但更多的企业则是采取削减促销预算、降低产品价格的方法。

在产品的衰退阶段，企业的营销人员最容易陷入的误区是继续保有该产品，认为：如果经济好转或者对产品进行改进以及对市场营销策略加以修改，产品的销售量就会出现转机；如果衰退期的产品有助于其他产品的销售，也可加以保留；如果衰退期的产品尚可以支付实际开支的成本，也可作保留的打算。实际上，这种营销误区往往会使企业付出高昂的代价。在多数情况下，企业不仅会无法收回间接费用和利润，甚至还要付出某些连财务会计上都难以说清的隐藏成本。比如：衰退期的产品会占用管理人员的大量时间；此类产品需要企业不断地调整价格和库存量；产品的生产准备时间较长，而畅销期却非常短促；产品所耗费的广告宣传与促销费用过大；衰退期的产品会影响到企业的形象，从而波及其他产品形象；产品占用资金需要付出过高的机会成本，使企业丧失其他赢利机会；等等。这些成本都是显而易见的，但最大的成本费用还不止于此，而是在于它会影响到企业的未来发展。由于企业没有能够在适当的时候淘汰衰退的产品，从而会阻碍企业积极探索新的替代产品，导致不平衡的产品组合，既降低企业的现有利润率，也削弱企业未来的立足之本。

因此，着重于增强产品竞争力的企业部需要制定专门的用于应付产品衰退阶段的市场营销策略。主要包括：

（1）建立产品衰退识别机制。

国外的经验是，这种机制的建立是通过设立一个能发现衰退产品的制度来完成的。其步骤是：1.在企业内部设立一个由市场营销、生产和财务部门组成的产品审核委员会；2.在委员会内建立能够发现衰退产品的制度；3.搜集企业各种产品的相关资料，以求其能够表明各自在市场规模、市场占有率、价格、成本和利润等方面的发展趋势；4.根据各种数据筛选出前途难测的产品，标准是销售量下降的时间长短、市场占有率的发展趋势、毛利率和投资报酬率变动状况；5.向企业高层领导报告那些前途难测产品的情况，提出相应的市场营销策略设计以及产品销售量与利润的变化走势；6.由产品审核委员会对这些信息资料进行检查，并提出相应的改进性市场营销策略。

（2）决定市场营销策略。

液体肥皂无疑处于一种明显的产品衰退期，因而大批企业开始从此行业中退出，但宝洁公司却反其道而行之，它最终坚守住了这个阵地，并获取了相当可观的利润。原因何在？因为，正是基于众多企业从肥皂业退出的现实，宝洁公司判断这会留下不小的剩余市场，而这足够公司从中取得赢利的。显然，即使在退出衰退产品行业时，仍有一个营销策略问题。一般说来，当产品处于衰退期时，该行业的企业可以有五种策略可供选择：1.增加企业投资以取得竞争优势或者加强竞争力量，比如宝洁公司在液体肥皂行业中的策略；2.保持企业的投资水平，一直到该行业的前景明朗时为止；3.有选择地降低企业投资水平，放弃前景不佳的顾客群，同时加强对有持久顾客需求的细分小市场的投资；4.加速从衰退产品中获取利润的步伐，从中迅速撤资；5.尽可能地在有利情况下处理资产，以便尽快放弃衰退期产品经营业务。

宝洁公司曾经推出一种“文卓”牌护手润肤膏，其外包装是倒立式瓶子，润肤膏则从瓶底流出，宝洁对此的解释是“不太油腻”。开始阶段，产品的销售状况极为令宝洁公司的营销人员满意，但后来却出现了销售滑坡。顾客报怨说油膏会沾在瓶底，所谓的“不太油腻”必然是因为其效果不佳。针对这种情况，宝洁公司采取了两种挽救措施：一是将装“文卓”牌护手润肤膏的瓶子改为正立式，二是重新改进润肤膏的配方，提高使用效果。最后的结果是，该项产品的销售额开始回升了。

这说明，衰退阶段的营销策略正确与否，决定于产品所在行业的相对吸引力和企业在该行业中的竞争实力。因此，如果企业发现所处的行业已经失去吸引力，虽然自己仍有一定竞争优势存在，也应考虑有选择地撤退；相反，如果企业发现自己所处的行业仍有吸引力，而自己又有一定的竞争优势，那么，企业就应当考虑保持甚至提高其投资水平。大约也正是由于这种原因，宝洁公司时常不承认产品生命周期这一概念，他们以自己的产品销售状况为例说，象牙牌、佳美牌和其他许多“富孀”品牌的产品，时至今日依旧保有着巨大的销售量。

每当产品出现衰退迹象时，企业就往往必须在收缩与放弃之间进行选择。放弃时的策略较为易于实行，但收缩策略则需要考虑更多的因素。在总体上，收缩要求既要尽量提高销售额，又要从一种产品或一项业务中逐渐减少成本。但在具体执行时，则应循序渐进，首先减少研究和开发成本以及企业对生产设备方面的投资；然后撤消某些服务项目；再其后，减少广告开支，直至最后完全从衰退行业中退出。但这里也有一个策略问题，就是企业在不断减少开支的同时，不可完全向顾客和竞争对手以及企业员工公开，以免当他们得知企业正在逐渐退出市场业务时会引发连带效应：顾客了解企业的收

缩情况时，会转向竞争对手的产品，从而使本已处于衰退之中的产品销售额陡然下降；竞争对手了解企业的收缩策略时，也会将此信息大肆张扬，以削弱企业产品的竞争力；企业内部员工了解收缩情况后，往往会另寻出路，使企业丧失转向的机会。

（3）放弃的决策。

杰弗里·马丁公司 (Jeffrey

Martin) 曾经从普莱克斯公司 (Purex) 收买了几个处于衰退阶段的品牌，其中包括可替可拉 (Cuticura)、班顿和 (Bantron) 当斯·皮尔斯 (Doan ' S

Pills) ，但却使这些本已衰退的品牌起死回生了。还有，两位美国明尼苏达的商人收买了爱波美娜牙膏的品牌，他们却使用布瑞斯托·米尔斯公司的配方进行生产，尽管并未这种产品进行过专门的促销活动，但却在投产后前七个月内就销售了 25 万美元。这一实例说明，即使企业已经决定放弃某项产品，但它仍然有可能有“废物利用”的新决策，如果产品有强大的分销能力且声誉口碑不错的话，还可以考虑将其出售给其他的小型企业、正象上面所提到的杰弗里·马丁公司所做过的那样。即使企业找不到相关的买主，企业也需要作出迅速还是缓慢撤离衰退厂牌的决策，同时，为了保持企业的良好社会形象，还要保留一些老化产品的零件和服务项目，以便处理相关的善后事宜。

按照产品生命周期四个阶段的特点、营销目标和营销策略来调整企业的产品竞争力配置状况，是表明现代企业竞争力的一个非常重要的内容。因此，企业制定市场营销策略时必须具有相应的判断与决策依据。对此，我们可以列表说明（见表 9—2）。

第二节 新产品开发中的营销策略

早在 80 年代初期，日本的许多公司就已经超前性地进入了“创造市场”的后工业化时代的营销观念。这是针对 60 年代的“消费者需要什么，我们就生产什么”的传统市场观念而提出的营销观念。这其实是在竞争日益激烈的现代社会取得竞争优势的最优途径。为适应现代市场营销的需要，索尼公司所提出了创新产品观念，即“我所生产的产品均属消费者所真正需要的产品”。这显然是宏观市场营销策略的典型表现，在这种观念的支配下，索尼公司积极运用最新科技成果，依靠大力开发新产品、引导市场消费新潮流，从而不断地扩大着自己在国际市场中的竞争实力。面对日本人的攻势，欧美各国的竞争对手茫然不知所措，在经历了痛苦的思索之后，国际上的所有名牌企业无不真正开始重视新产品的研究与开发，并将其视为企业市场营销工作的重点内容之一。

营销部门的一个重要责任是帮助企业识别新的市场需求和表 9—2

特点

销售	销售量低	销售量剧增	销售量很大	销售量衰退
成本	顾全大局客人均计成本高	顾客人均计成本一般	顾客人均计成本低	顾客人均成本低
利润	亏本	利润增长	利润高	利润下降
顾客	创新者	早期使用者	中间派一族	落伍者
竞争对手	很少	增多	数量稳中有降	下降

营销目标

	创造产品知名度与 让消费者试用	达到最大市场占有率	保护市场占有率,争 取最大利润	压缩开支最大限 度榨取品牌利润
--	--------------------	-----------	--------------------	--------------------

策略

产品策略	提高基本产品	增加产品特性,提供服务与保修	品牌与型号多样化	逐步减少衰退产品
价格策略	采用成本加成定价法	制定能够渗透市场的价格	采用竞争性定价方法,以期与竞争对手相抗衡	降价
分销策略	选择性分销	密集分销	更为密集地分销	有选择地减少无利润分销与出口
广告策略	在早期使用者与经销商中建立知名度	在大众化市场上建立知名度激发购买兴趣	强调品牌之间差异化和利益	降低到维持绝对忠诚者的水平
促销策略	加强促销,引诱消费者多加试用	减少促销,满足主要产品使用者的需要	加强促销,鼓励转换品牌	降低到最低水平

市场机会,并相应地提出合适的和有效的产品方案。当企业的主要产品即将步入衰退期时,新产品开发对于企业的生存与发展就具有了更为重要的意义。因为,企业的营销业绩是通过销售额和利润来体现的,企业必须考虑并寻找替代型产品和替代型业务。另外,企业进行新产品开发的动力,也不只是在于企业内部,在许多情况下还会来自于外部,来自于消费者对新产品的需要,来自于竞争对手运用新产品策略而向企业施加的争夺顾客压力。

美国的亚布汉姆市场研究所曾根据新产品对于企业和市场的新颖性,区分出了六种新产品类型(见图9—3),主要包括:1.新问世产品:开创全新市场的产品;2.新产品线:使企业首次进入某现的市场的产品;3.现有产品线外新增产品;4.改良产品:补充企业现有产品线的新产品;5.重新定位产品:以新市场或细分市场为目标市场的现有产品;6.成本降低产品:功能相同但成本已经降低的产品。在西方国家,在所有新产品中,只有10%属于真正创新的产品或新问世的产品。在日本,这种情况尤为多见。比如,在索尼公司每年投放于市场的1000种产品中,大约只有200种为全新产品。

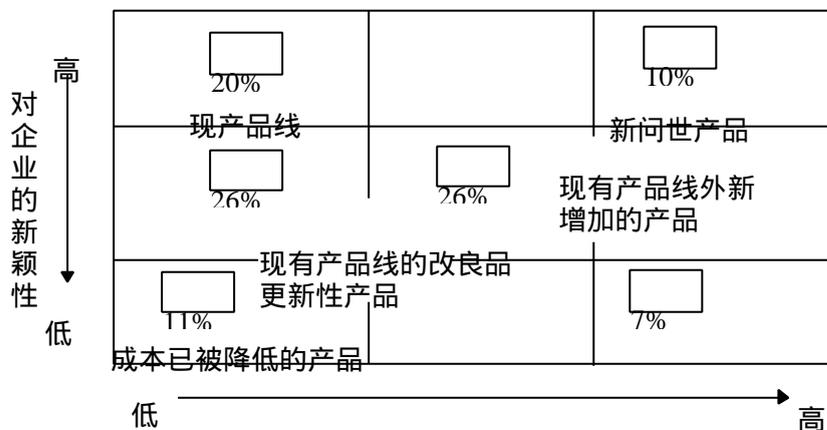


图9—3: 新产品的基本类型

一、新产品：难度与机遇并存

如果翻开几年前甚至十几年前乃至几十年前的国际企业名录，我们可能会很轻易地找到一些在新产品开发方面栽过跟头的大型知名企业。当年，德州仪器公司在从家用计算机业务中撤离时，此前已经损失了约 6.6 亿美元；美国无线电公司在它的传统经营项目电视游戏机上倒运，损失了 5.57 亿美元；福特汽车公司则在它所生产的“伊德斯尔”牌汽车上遭殃，损失了 3.5 亿美元；再看闻名于世的杜邦公司，也在它所发明的“柯凡”牌合成革方面，损失了 1 亿美元；甚至法国的协和式飞机永远也别想收回它的投资。甚至许多以富有营销经验而闻名于世的企业在推出新产品时也曾出现过重大失误，尤其是在小包装消费品的开发方面有不少品牌已成为过眼云烟：坎贝尔公司的红壶汤、贝斯特公司的诺尔汤、高露洁公司的克特牙膏、汉特斯公司的芬芳善前酱、斯克特公司的斯克特婴儿尿布、利弗公司的维母牌片剂洗洁精、通用食品公司的波斯特水果干麦片、林格特公司的加百灵啤酒、布瑞斯托—米尔斯公司的可溶止痛药以及美能公司的美能除臭剂，等等，等等，不一而足。

美国曾有一项关于新产品开发失败状况的研究，结果表明：消费品的失败率为 40%，工业品为 20%，服务为 18%。如此之多的新产品在走向市场时招致失败，其原因多种多样：或者是由于企业没有进行市场调研工作，或者是把市场调研的结论置之在一旁；或者是对市场规模估计过高，或者是实际产品并没有达到设计的要求；或者是产品在市场上并没有得到正确地定位，或者是广告效果欠佳，抑或定价过高；有时候则是因为新产品开发的费用超出预算费用太多而夭折，或者是竞争对手的反击比预计更为猛烈。

新产品开发难度的不断加大，可能是现代社会的一大特点。原因在于：

(1) 在某些领域内缺乏重要的新产品构思。相关的科学研究成果表明：随着时间的推移，人类在汽车、电视机、计算机、静电印刷和特效药等领域内值得投资的切实可行的新技术越来越少。

(2) 市场正处于不断的分裂之中。这种状况完全导源于激烈的市场竞争，这使得各类公司不得不将新产品的目标瞄准较小的细分市场，而并不是着眼于整个市场，这就意味着每一种产品只能获取较低的销售额和利润。

(3) 社会与政府正在与新产品开发相关联的限制力度。新产品开发当然要以满足公众利益为原则，但如今的公众利益已经有了质的变化，已经不只是个人的消费需求，而是还要包括消费安全、生态平衡等一系列的群体需要。为保证公众的社会性利益，政府不得不出面对新产品的开发严加限制，这使得医药行业的创新速度减慢，也使工业设备、化工产品、汽车和玩具等行业的产品设计、广告决策工作难以展开。

(4) 新产品开发所需支付的成本代价越来越高。在新产品的设计阶段，企业要想找出最佳的构思，通常需要形成许多的构思以便从中进行筛选，而这必然加大研究开发费用、生产费用和市场营销费用。

(5) 资本短缺现象日益严重。许多拥有较好构思的企业无法筹集到深入研究这些构思所需的资金，而使得潜在的新产品难以最终走向市场，所以，国际上近年来在产业领域中的风险投资正在缩减，而金融证券领域中的风险投资在加大。

(6) 市场对新产品开发的时间要求日益缩短。在当今社会，信息的传播

速度极快，许多企业往往几乎同时得到同样的新产品构思，而最终的成功者则多属于行动迅速的企业。所以，企业要想在开发新产品方面增加成功率，就必须压缩产品开发时间，这也正是计算机行业中众多制造商加速推出新机型的原由所在。日本公司在这方面显得得心应手，这可从日本企业所提出的口号中看出来：“比竞争对手更便宜、更优质、更快捷”。

(7) 成功产品的生命周期正在缩短。当一种新产品成功之后，竞争对手便蜂拥而至，加以模仿，从而使新产品的生命周期大为缩短。最为典型的是，当今许多计算机商家所推出的机型大多属于“IBM 兼容型”，从而使 IBM 公司的任何一种新产品的推出，都会有竞争对手从中抢一杯羹。

开发新产品方面的上述种种困难，决定了现代企业必须通过自己的营销努力来创造机遇，其方向有两个：其一，企业必须建立一个能够有效处理新产品开发过程中所出现的各种事务的组织，其二，该组织对于新产品开发过程中各个阶段所出现情况，必须能够运用最佳的方式进行有效率的解决。

二、如何组织好新产品的开发工作

80 年代初期，古尔德公司在准备加大技术开发力度来推出一项新产品时，曾经给自己规定了如下的标准：(1) 该产品必须能够在 5 年之内进入市场；(2) 该产品必须至少拥有 5000 万美元的市场销售潜量和每年 15% 的增长率；(3) 至少可获得 30% 的销售毛利率和 40% 的投资利润率；(4) 该产品必须能够取得技术上和市场上的领导地位。可见，任何成功的新产品开发活动，都必须进行有效的计划、组织与安排。

然而，在新产品开发过程中，企业最先遇到的难题是如何确定新产品开发的预算。美国布亚汉姆咨询公司在对 700 家消费品与工业品公司进行通信调查以及向 150 位新产品经理进行了面谈之后，得出一个可以表明现代企业在新产品开发方面的重要趋势，即：许多企业已经学会了预先筛选和更为有效地进行规划的方法，它们已经不再是采用以往撒胡椒面的方法，而是把资金用于最佳的产品构思方面。显而易见，企业营销环境的变化，使得现代企业在新产品开发过程中必须建立有效的组织结构。综合国外成功企业的经验，企业在进行新产品开发工作时可在下面几种方式中加以选择：

1、产品经理。以往，国外许多企业在新产品开发时，曾采取指定产品经理来承担新产品构思的任务的方式，后来，发现这种制度存在着不少的缺陷，主要是：产品经理往往为管理产品线而劳心费力，在管理过程中由于要考虑品牌改良和品牌扩展而根本无暇顾及新产品，此其一；另外，产品经理在多数情况下也确实缺乏鉴定和开发新产品所必需的专业技术与相关知识。

2、新产品经理。通用食品公司和强生公司都设有直接隶属于产品组经理的新产品经理。这既可以使企业有专人负责新产品方面的工作，又可以让新产品经理集中精力考虑其产品市场中的产品改进和产品线扩展工作。

3、新产品委员会。这是国外企业中最为普遍的做法，其任务是负责审核和批准新产品的提案。

4、新产品部。国外的大型公司通常都要设立新产品部，其主要职责是设计和筛选新产品构思、协助新产品研究和开发部门的工作、从事新产品的市场试销以及推进新产品的全面上市。

5、新产品开拓组。这是 3M 公司、道氏化学公司、西屋公司、通用面粉公司等大型企业的做法。它们通常是把企业中最为重要的新产品开发工作，直接指派给专门设立的新产品开拓组，后者主要是由各业务部门的人员共同

组成，其任务是负责把某一特定的产品或业务推向市场。这种新产品开拓组成员均为企业内的精英分子，在预算确定、时间期限和基本目标之后，他们原有的工作便可暂时搁置一旁而全身心地投入到新产品开发中去。

从实际效果来看，成立新产品开拓组的组织方式，最能够提高新产品的成功率，在推向市场后的产品竞争力最强。在成立新产品开拓组负责新产品开发工作之后，

3M 公司每年都要推出 100 个以上的新产品，而这些新产品在正式上市的前三年中，在美国市场上获得了 200 多万元的销售额，在世界市场上的销售额则高达 400 万美元。国际营销界有人把 3M 公司的这种做法称作“内部神经战”。

以 3M 公司为典型代表的现代企业，在新产品开发方面的成功经验表明：任何卓有成效的产品开发，都需要设计、生产和营销各部门进行自始至终的密切配合，必须从市场营销观念进行产品构思。大多数创新成功的企业无一例外地都是始终如一地保证了新产品开发所需的物力、财力供给，企业拥有明确的、与企业战略规划过程相衔接的新产品策略，以及为管理好新产品开发过程而建立有正式、完善的组织机构。

三、新产品开发过程及其不同阶段上的策略

任何新产品的开发过程都要经历八个阶段，即：构思产生、构思筛选、概念形成与测试、营销策略制定、商业分析、产品研制、市场试销与正式上市。企业要想在新产品的未来推出后具有强大的市场竞争力，就必须在各个阶段上制定综合配套的策略。

1、构思产生。

企业的新产品构思，有多种来源渠道。

产品构思可以通过对顾客需要进行调查研究来获得。日本川崎有一家集生产、经营于一体和日用品生产企业，它为能够开发、生产出符合消费者需求的新产品，该公司特意举办了一次别开生面的“向太太们习构想”的活动，此举吸引了 5 万多名妇女踊跃参加，公司则对构思优良者给予一定奖励。然后，公司通过对这些构思进行筛选、论证，从而相继开发出了一系列适合家庭主妇消费需求的产品，正是由于该公司采用了向消费者买构思的方式，因而才一直在同行业中处于领先地位。

新产品构思可以通过追踪企业的竞争对手及其产品来得到启悟。国外有相关资料表明，

27% 的新产品开发构想是通过时竞争对手的产品加以分析研究而萌发的。但是，对于这种构思形成方式而言，企业需要从分销商、供应商和销售商那里得到竞争对手的市场动态，然后通过竞争对手产品加以改进而产生自己的新产品。

当然，新产品的构思还可以来源于发明家、专利代理人、大学和商业性试验室、广告代理商、市场研究公司等。比如，日本丰田公司在进入美国市场之前，就是通过委托一家美国市场咨询公司来向竞争对手大众汽车公司的产品进行调查，并从中发现对手产品的缺点而得到构思创意的。后来，丰田公司以此为契机而抢占了大众在美国汽车市场上的占有率。

2、构思筛选。

施乐公司曾经看中了切斯特·卡尔森公司 (Chester Carlson) 的复印机，认为这是一种新奇的和有发展前途的产品，而国际商用机器公司与柯达公司

却表现出对此不屑一顾的姿态；美国无线电公司曾预计到无线电产品的创新机会，但与它同时代的胜利者唱机公司却无动于衷；曾被列为本世纪对人类影响最大的杰出人物之一、有汽车大王美誉的亨利·福特虽然最早认识到汽车的发展前景，但却只有通用汽车公司最先意识到要把预期的前景变为现实，就必须根据汽车的价格与性能对汽车市场进行细分，并为每类市场提供一种型号的汽车。如此等等，无不说明构思的筛选对于新产品的未来市场竞争力的重要作用。显然，构思的筛选中需要避免的一大误区是误舍，即企业放弃了一个实际上本来很好的构思。这种错误的直接后果是对构思的筛选过程过于保守。

1968年，洛克希德公司开始着手进行L1011星式客机的设计开发工作。

1972年，便已经把设计好的第一架飞机交到东方航空公司。后来的实际情况表明，在大型喷气式飞机市场中，这种新式客机的性能远不如波音飞机和麦克唐纳·道格拉斯公司，因而无法获得足够的订单，到1981年末，洛克希德公司单是在三星客机设计方面就损失了25亿美元，因此不得不停止L1011的设计开发工作。

1982年初，洛克希德公司正式宣布退出商用飞机市场。显然，新产品的构思筛选中还必须避免落入另一大误区，这就是误取，即企业由于采纳了某个不良的构思并使之进入了研制阶段甚至上市。包括洛克希德公司在开发设计L1011星式客机时的失误在内，因误取而产生的产品失败有三种情况：第一种是绝对的产品失败，这会损失企业的开发资金，甚至产品的销售额远远不能抵补生产的变动成本。第二种是部分产品失败，这时虽然会损失一定资金，但产品的销售额可以抵补全部变动成本和部分的固定成本。第三种是相对产品失败，这时，企业所开发的新产品有一定的利润出现，但这一利润却低于企业的正常，利润或目标利润。

对新产品构思加以筛选的目的，自然是为了尽早发现并放弃不良的构思。在产品开发的每一个后序阶段，产品的开发费用都会迅速增加，而在这一阶段上，企业的惯常思维定式是：我们已经投入了太多的开发资金，现在应当是推出产品以补偿竞争投资的时候了。其实，这正是筛选构思的关键时刻，决不能让良币追求劣币。正确的做法是任何已经意识到的不良构思，都不能保留到产品开发的后期阶段。

3、新产品的概念形成与测试

对新产品的构思进行测试，其目的就是要对企业所准备开发的新产品进行吸引力的判断。所以，这会涉及到产品构思、产品概念和产品形象的区分：产品构思是指企业可以考虑向市场提供了一种可能的产品设想；产品概念则是指企业站在消费者的立场上对新产品进行详尽的描述；产品形象则是指消费者对某一实际或潜在产品的特定印象。显然，这几种不同量级的概念是企业产品竞争力不断从设想转化为现实过程中的必要阶段。

在新产品构思选定之后，企业就应当对对其进行定位分析，以便了解其实际的竞争情况，从而为自己找到提高新产品市场占有率的方法提供条件。对新产品进行测试时，一般要把产品概念与同一特定的目标消费者结合起来进行，要求消费者回答企业新产品的可信度、需求程度、满意度、感知价值、购买意图、购买频率等，由此判断新产品对消费者的吸引力状况。

4、营销策略的制定

企业在开发新产品时，需要由新产品经理具体拟定将产品推向市场的营

销策略报告书，以期在随后的开发各阶段上得到有效的组织与控制。下面所列出的是美国的一家饮料公司的新产品开发营销策略报告书：

本公司计划开发一种即食早餐饮料。目标市场为有孩子的家庭。经调查，此类家庭希望能够有一种新颖、方便、有营养且价格不贵的早餐。本公司的品牌定位在较高价格与较高质量的市场上。本公司最初的目标是每年销售 50 万箱或占领 10% 的市场。第一年亏损额不超过 130 万美元，第二年的目标是销售 70 万箱或占领 14% 的市场，计划获利 220 万美元。

最终筛选确定的上市产品为巧克力型，每包装 6 盒，每盒零售价为 79 美分，每 48 盒为一箱，给分销商的批发价格为 24 美元/箱。在产品上市的前两个月内，分销商可从每 4 箱的购买中得到 1 箱免费的待遇，以作为广告的附加津贴。促销方式拟采取多样化，免费上门赠送样品、在报纸上刊登减价 10 美分的优惠券。促销总费用预算为 290 万美元，600 万美元的广告费用预算，主要用于全国性和地方性的广告方面，两类广告费用各占一半。其中，广告预算的 2/3 用作电视广告，1/3 用作报纸广告。广告的内容将集中于强调新产品具有营养、食用方便两个方面。广告所体现的新产品概念将围绕着一个小男孩展开，小男孩在饮用了即食早餐后，身体长得很结实。为监测市场反应和购买率，本公司在第一年将花费 10 万美元用作市场调研，以获得商店的检查跟踪数据和消费者典型调查的信息。

本公司将致力于最终获得 25% 的市场占有率，并实现 12% 的税后投资报酬率。为达到这一目标，本公司将自始生产主质量的产品，并通过技术研究而不断地提高产品质量。价格最初定在可大量获利的水平上，然后逐步降价，以便扩大市场和适应竞争的需要。促销总预算每年增加大约 20%，最初的广告费用与销售促进费用各占促销总预算的 63% 和 37%，最终发展为各占 1/2。在第一年过后，营销调研预算将每年削减 6 万美元。

由此可见，企业在制定新产品的营销策略时，应当包括三大类的基本内容：第一，确定目标市场的规模、结构，对产品开发行为与计划进行产品定位，明确在产品投放市场的初期阶段的销售额、市场占有率和利润目标。第二，确定产品投放市场后第一年时的预定价格、分销策略和营销预算。第三，确定未来的期销售额、利润目标和营销组合策略。

5、商业分析

一种新产品或许对消费者有极大的吸引力，但这并不直接等同于产品的商业吸引力。判断产品的商业吸引力，需要企业考察销售额、成本、利润计划与企业目标状况的相符程度。只有在这些指标与企业的目标相一致时，新产品才可以从概念形成阶段进入研制阶段。

1973 年，当世界上第一次发生石油危机时，汽车制造业就已经受到了高耗油车型将失去市场竞争力的警告。对于这种营销宏观环境的剧变，美国通用汽车公司、福特汽车公司以及

日本丰田汽车公司等，纷纷改弦易辙，着手设计、开发节油型汽车。但美国的克莱斯勒公司则明显没有注意对这种新产品进行商业分析，仍然致力于传统型的汽车生产。结果，当 1978 年的世界第二次石油危机再度来临之时，众多大型汽车公司之中，只有克莱斯勒公司没有挺住，整个公司面临破产的边缘，公司总裁不得不引咎辞职。这也为后来接替总裁职务的雅可卡成为一代风云人物创造了机遇。

可见，商业分析在新产品开发过程中的重要地位，在于它是决定新产品

开发成败的关键所在。纵观国际上的成功企业，无不是及时把握稍纵即逝的市场发展机遇。开发新产品所需要的并不只是勇气和魄力，还需要能够在商业分析的基础上作出正确决策的能力。

6、产品研制

索尼公司的创始人井深曾说过：发明是伟大的，然而把发明变成产品却是更重要的事情；如果技术上的发明需要一分努力的话，应用研究就需要十分努力，而把它投入批量生产更是需要一百分的努力。显而易见，新产品在研制阶段往往会经历很长的时间。

通用食品公司的麦氏事业部曾经发现，消费者对一种“雄浑的、增加活力的、味道浓重的”咖啡有着强烈的需要，为此，该公司的技术人员在公司试验室研制了四个多月，将各种咖啡和口味混合，配制出了符合要求的口味。但是，在经过商业分析之后，发现这种新产品的成本太高而不能投产。所以，公司只得降低该混合咖啡的成本以符合目标生产成本，但这却又损害了口味，结果新的咖啡品种在市场上销路不佳。

产品研制阶段的后期任务是对样品进行功能试验和消费者试验。前一种试验相对较为简单，可以在试验室或实地条件下进行。后一种试验则要复杂一些，其方式多种多样。比如可以让消费者到实验室试用产品，也可让其把样品带回家中试用。美国的杜邦公司在开发出新的合成地毯之后，曾给几户家庭提供免费地毯，条件是要求这些户主汇报他们究竟是否喜欢这种合成地毯。

7、市场试销

早在 1969 年，号称“钟表王国”的瑞士便已经研制出了世界上第一只石英电子手表。但是，发明这种手表的公司在决策层出现了问题，认为这种产品的未来发展前景不会看好，因而并没有把这种新产品及时投放市场进行试销。这就使得这家瑞士钟表生产企业无法更进一步地通过市场对产品进行实际检验，也无从得到市场和消费者对该产品的实际需求状况。相反，日本的西铁城公司则对此表示了极大的关注和兴趣，在进行了从技术到市场的多方面研究之后，西铁城认为电子手表大有可为，于是，当机立断，充分利用其电子技术迅速研制出电子手表，并迅速将其产品投入市场试销，结果深受广大消费者的欢迎。由此造就了西铁城独领世界电子手表市场新潮流达 20 年之久。可见，新产品的研制只有在经过了市场的实际检验之后，才能被确定是否具有市场发展前景。

市场试销的目的在于了解消费者和经销商对经营、使用和再次购买实际产品的反应情况，以及了解产品的市场规模状况。

市场试销并不是所有产品和任何企业都必须经过的阶段，这一阶段往往与产品的性质有关。露华浓公司在推出其化妆品时，就不采用市场试销的方式。该公司的新产品开发主管曾经说过：

在我们的领域内——主要是一些不采用大规模分销的高级化妆品——市场试销对我们来说并无必要。当我们开发了一种新产品后，比如说一种改进型的液体化妆品，我们就知道它会有销路，因为我们熟悉这个领域。而且，我们有 1500 名示范表演者在百货商店年开展促销活动。

尽管如此，大多数企业的新产品开发还是必须经历市场试销这一阶段，

因为，这可以得到有关购买者、经销商、营销规划效果、市场潜量和其他内容的有价值的信息。不过，这里所存在的问题是，企业应当在多少个地点进行市场试销，以及用何种方法来开展市场试销。

市场试销当然也会发生费用。这种费用一方面会受制于投资成本和风险，另一方面则要受时间压力和研究成本的影响。一般凡属投资与风险高的新产品开发，最为需要进行市场试销，以避免造成过大的失误。

市场试销在新产品推向市场之前显然是必要的，但消费品的试销与产业用品的试销方法会有很大区别。

（1）消费品市场试销。

从国外成功企业所使用的市场试销方法来看，主要需要考虑的因素有四个：试用、首次重复购买、接受和购买频率。最为理想的状态当然是四个要素都处于最高水平。按照试销成本的大小，消费品的试销方法有四种：

——销售额波动研究。以略低的价格向最早免费试用本企业产品的消费者再次提供该产品或竞争对手的产品，并重复多次。这可以发现消费者对新产品重购率，不过，却难以表明在不存在销售促进时的消费者试用率。

——模拟商店。请一定数量的消费者对本企业拟推出产品和现有市场上的同类商品广告先行了解，然后给消费者一定数额的购物款，要求他们到指定商店购买此类产品，企业则从中观察新产品的吸引力以及面对其他同类产品时的产品竞争力。这种方法对于衡量广告的有效性和产品的试用率，极为有效。

——控制性试销，企业先行选定一组商店，支付一定的费用，要求商店根据企业的计划对新产品进行销售，试销期间企业可有选择地进行少量广告宣传，由此观察新产品的销售情况。这种方法有助企业了解消费者对新产品的印象，节省销售与分销费用，但其最大的弱点是会把试销产品暴露给竞争对手。

——实验市场。企业先行选定少数有代表性的实验地区，说服该地区的零售商推销本企业的试销产品，企业则在该地区大力推出广告并开展促销活动，由此观察新产品的吸引力和市场竞争力。在建立这种实验市场时，企业必须解决如下几个问题：实验地区的数量、实验地区的选择、实验时期的长短、需要搜集的信息以及企业的后续行动。

企业对新产品进行试销的意义在于：它可以获得比较可信的未来销售量估计；可以提前测试企业的营销计划；可以发现企业在新产品研制阶段所漏掉的产品缺陷；可以发现企业在分销方面出现的问题及其原因；以及，可以透彻地了解不同细分市场上的消费者行为。总体来看，试销的主要价值决不在于预测销售额，而在于发现有关新产品的、未曾料及的问题与机会。

我们在第一章述说市场营销对于提高现代企业竞争力的作用时，曾经论及可口可乐公司的营销失误就在于公司没有做好市场营销研究工作。但是，如果详细推敲其中的关节点，我们会发现，核心问题还是出在新型可乐的市场试销方面。

为反击百事可乐在软饮料市场上对可口可乐的进攻，可口可乐公司在进行了大规模的市场调研和口味测试后，决定通过改变传统可乐配方来恢复其原来的市场占有率。为此，可口可乐公司着手拟定了该公司有史以来最为庞大的新产品研究方案。前后用了两年多的时间，花费了400多万美元，终于确定了新可乐配方。然后又进行了差不多20多万次的口味试验，在不加标识

的商品测验中，新旧可乐之间的选择方面，有 60%的消费者选择新味可乐；可口可乐与百事可乐之间则有 52%的消费者选择新味的可口可乐。由此，可口可乐公司的领导层片面认为新味可乐是一个成功的产品，在市场试销结果表明仍有 40%的消费者依然喜欢老牌可乐的情况下，全面将新可乐推向市场。这种并没有经过太长时间市场试销的行为使得可口可乐公司的市场占有率急剧下降。显然，新味可口可乐并不能取代老牌可乐的市场地位。这也说明，如果不经过市场试销阶段或者忽视市场试销，那么，新产品的上市将面临着极大的失败风险。

(2) 产业用品市场试销。

生产要素品的新产品开发一般不采用试销的办法，因为此类产品试销样品费用过于昂贵。

产业用品生产商在了解市场对其新产品的反应时最常用的方法是进行测试，即：由企业根据需要选择一些潜在的用户，让它们在限定时期内使用新产品。由此企业可以了解产业用品用户在培训与服务方面的要求以及新产品在安全和服务方面存在的问题。

另一种较为常用的测试方法是在商业展览会上介绍新产品，由此可使企业了解购买者对新产品的兴趣情况，以及他们对不同产品特色和购买条件的反应。但这种方法的缺点是会把企业新产品完全暴露给竞争对手，因而生产企业必须迅速将产品推向市场。计算机行业使用这种方法尤其合适。

8、正式上市

BMW 公司曾经几近破产，但后来却一跃而成为世界汽车制造业中的佼佼者，其成功之道就在于它在新产品开发过程中有着自己的独到之处。除了注意产品质量与特色之外，

BMW 公司在新产品的正式上市方面特别重视对上市时机的选择，注意在新产品上市时确定恰当的地理策略，跟踪研究预期的目标市场状况，以及制定全面的产品上市场营销组合策略。

1960 年，

BMW 公司看准了一个由奔驰公司所开发并由其所一直把持着的赛车市场。为此，在经过了精心的研制试销准备之后，它推出了一系列强调高质量、具有跑车形象的汽车，这使得奔驰和其他汽车公司望尘莫及。

1961 年，

BMW 公司又成功地推出了 1500CC 系列，把目标市场定位在喜爱跑车运动的消费者身上，新产品的上市地点则选在各类汽车大奖赛的举办城市，上市时机则是重大比赛的前后。这种产品上市策略使得 BMW 公司几乎每推出一种新产品都可以保证成功。1963 年，

BMW 公司推出的 1800CC 系列，又使它成为了一个每发必中的新产品上市成功者，并由此获利甚丰。

1983 年，

BMW 在经历了两次石油危机、经济萧条和世界汽车业不景气的考验之后，其销售额仍然达到了 55 亿美元，利润则高达 1.06 亿美元，增长率一直维持在 20%左右。

由此可见，新产品的正式上市必须在四个方面做好工作，即：

(1) 上市时机选择。

这有三种策略选择：1. 先期进入。这可以获得先入为主的市场效应，掌

握包括主要分销商、顾客以及产品形象等方面的领导地位。2. 平行进入。即与竞争对手同时进入市场，其优点是可以与竞争对手分享市场主动地位，并分担产品上市所需的促销费用。3. 后期进入。有意推迟进入市场，待竞争对手全面进入后再行入市，以收后发制人之效。其后发优势在于：让竞争对手支付市场开拓方面的代价；在暗处窥测竞争对手产品的缺陷以便发起攻击；了解市场真正的规模。

(2) 上市地点选择。

即使国外的大型跨国公司，都很少有信心、资本和能力将新产品推向所有的全国性分销渠道，就不用说直接将新产品推向国际市场上了。通常的做法是逐步地进行有计划的市场扩展。而那些小企业更是选择一些有吸引力的城市采取快速进入市场的策略。大企业则是先行把新产品推向整个地区，然后再扩展到另一地区。日本的丰田公司和本田公司在进入美国市场的早期阶段，其新产品的投放地区，均选择为加利福尼亚州。在他们熟悉了美国市场的情况和消费者需要以及与美国经销商打交道的方法之后，便迅速出击在整个美国市场上扩展其极富特色和针对性的新型汽车。

在新产品市场扩展的营销过程中，企业必须对不同市场的吸引力进行评价，主要标准是市场潜量、企业形象、分销成本、地区的幅射力和竞争渗透力。

(3) 预期目标市场选择。

上面我们曾经分析了 BMW 公司在推出跑车型汽车时的营销策略，它在产品上市时是把爱好赛车运动的消费作为自己新产品的目标市场，并且专门为此而设计分销路线和促销活动，由此增加了新产品上市成功的法码。

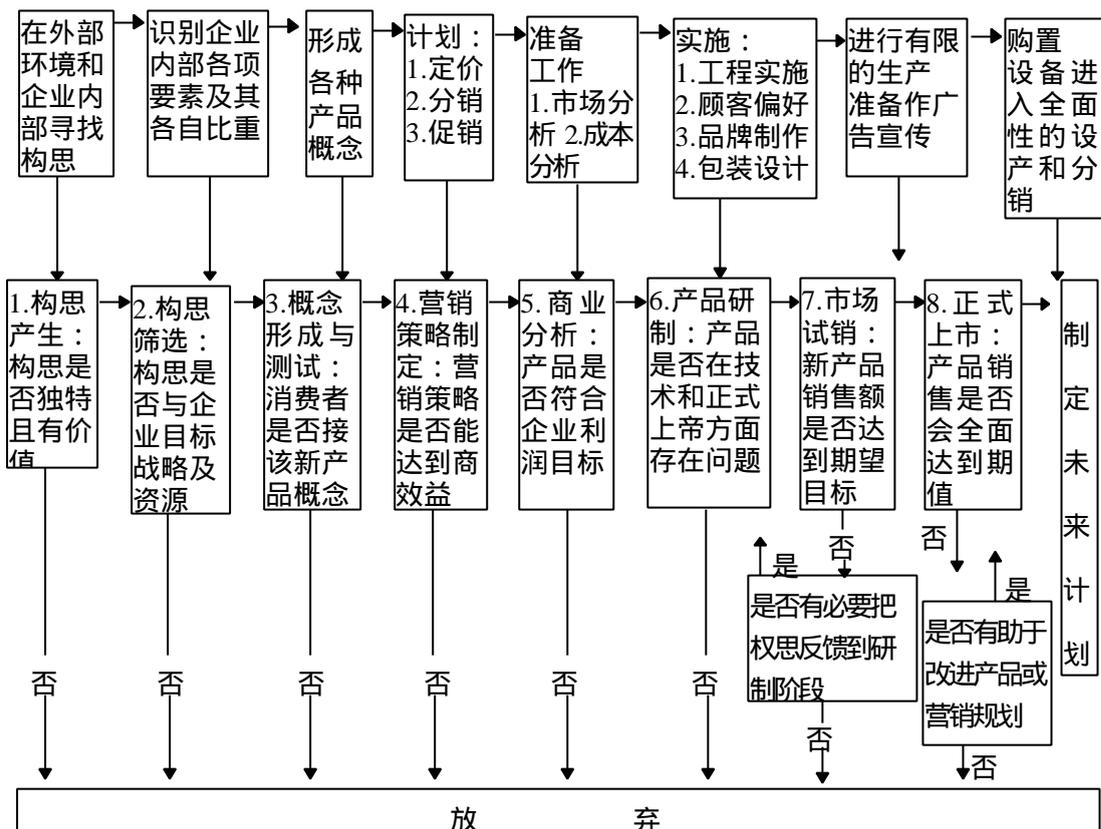
一般说来，新产品的预期目标市场应当具有以下几个特征：他们会成为新产品的早期采用者；他们会成为大量购买用户；他们会抢先对企业的新产品进行信任性评价；占有这类目标市场的费用并不太高。对于这样几种潜在消费者群，企业可以按自己的目标加以选择，一切以尽快获得高销售额为目标，以激励销售人员和吸引潜在消费者。

(4) 制定全面的市场营销策略。

1986 年，宝丽莱公司以第一年 400 万美元的广告预算，推出了其新型的“光谱”即刻成像照相机。作为吸引顾客的广告战的一部分，宝丽莱公司在 25 个市场上同时发起了广告攻势，方式是充分利用饱和印刷广告和饱和电视广告，以便在 25 个市场上吸引“光谱”相机 90% 以上的目标观众注意力。

可见，企业在新产品上市时应当为开拓市场而制定全面的市场营销计划，做出周密的营销组合各要素的预算分配，直至列出各项活动的先后顺序。

总之，企业对新产品的开发是一项综合性很强、规划要求严格的系统工程，企业必须注意这一过程的各个步骤和各项决策的核心内容(见图 9—4)。



现代市场营销理论把产品看作是一个整体的概念，
 它包括核心产品、有形产品和延伸产品三个层次。
 正确把握产品的这种整体概念，
 对于现代企业向市场提供适销对路的产品
 并取得预期收益至关重要。

第9章 产品策略与企业吸引力

1981年8月,IBM以其高价的个人电脑席卷了美国10.4亿美元的个人电脑市场,企图从苹果公司手中夺得市场的盟主地位。

IBM公司之所以看中了个人电脑市场,完全是基于它对当时计算机市场的调研和预测的结果:个人电脑将会很快发展成为行政领导的工作站,而信息处理也将会在办公桌上进行。为此,IBM公司制定并有步骤地实施了其进攻苹果电脑的产品策略。IBM所推出的新产品,使用英特尔公司所生产的16位微处理器,这比起用苹果公司用8位微处理器所制造的电脑来,功能要强大得多。正是这一产品优势,使得IBM公司的产品在办公室市场中占尽风光。

通过完善的产品策略,IBM公司为许多小规模的公司造成了不小的竞争压力,最后不得不退出电脑行业,而IBM公司更是在1983年全面取代了苹果电脑,一跃而成为世界个人电脑行业中的霸主。在当时美国42亿美元的个人电脑市场中占去了26%的份额。

显而易见,IBM公司之所以能够成为世界电脑业的龙头老大,其成功之道就在于它对自己的有形产品巧妙地提供了附加内容。这样,当它的竞争对手们正在纷纷忙于向顾客兜售电脑硬件的特色时,而IBM公司则已经意识到了顾客对高效的软件、及时的维修、售后保证等更有兴趣。

第一节 产品整体概念与产品组合策略

在当今的世界计算机行业中，有人说 IBM 公司不是在生产和出售电脑硬件，而是在提供整个操作系统。这显然是在说，产品策略的基础在于有一个明确而正确的产品整体概念。

一、产品整体概念

现代市场营销理论把产品看作是一个整体的概念，它包括核心产品、有形产品和延伸产品三个层次。正确把握产品的这种整体概念，对于现代企业向市场提供适销对路的产品并取得预期收益至关重要。

核心产品是消费者购买某种产品时所追求的利益，是顾客真正可以买到的东西，是产品整体概念中的基本部分。有形产品是核心产品借以实现的形式，是企业向顾客提供的实物和服务的形象，在市场上它往往要表现为产品质量、特色、式样、厂牌和包装等。延伸产品是顾客购买有形产品时所获得的全部延伸服务和利益，包括提供信贷、送货、保证、安装、售后服务等。克雷公司之所以能够在面对电脑业激烈的市场竞争时，仍然能够立于不败之地，原因就在于它增加了特别定制电脑的业务，以满足顾客在特殊规格方面的要求。这种做法使得克雷公司取得了顾客的信心，从而销售量大增。

1986 年，在麦当劳的早餐菜单中新增了三种脱脂奶油饼干三明治和鸡蛋香肠松糕。这是麦当劳公司在充分调查了顾客口味的基础上推出的产品，这一方面满足了消费者口味多样化的要求，也使麦当劳公司增加了与竞争对手竞争时的新型特色产品。

1987 年，麦当劳又推出了盒装凉拌色拉，这种麦克金黄鸡的延伸产品使许多驾车路过的顾客也可以买去当作午餐食用。这种色拉现已占麦当劳销售总额的 7%。可见，整体概念是现代企业所必须具备的基本观念，确立这种观念对于企业开展市场营销工作具有策略性的指导意义，它会帮助企业在产品设计、开发、销售、服务等方面，努力做到以消费者基本利益为核心；指导企业通过三层次的最佳组合来确立企业产品的市场地位；启发企业通过产品差异化策略来构建企业的特色，以便在市场竞争中取得胜利。

在国际上，运用产品整体概念来制定产品竞争策略的成功企业并不在少数。前几年，美国的各大医院门前曾一度挤满了 CT 扫描仪制造商的推销员。这些扫描仪每台价格从 50 万美元到几百万美元不等，它同时还需要有特殊设计的附属设备、培训精良的操作人员和其他许多方面的相关内容服务。这时，该市场的领先者通用电气医疗系统公司经过全面的市场调研，意识到自己要想在市场竞争中保持已经取得的占有率水平，就不能只是简单地出售价格昂贵的扫描仪，还必须主动提供下列服务：安装、操作人员培训、

24 小时维修服务、保证、特殊融资安排等等。于是，公司决定不仅要向各大医院提供延伸产品，而且要进一步做到为每一个购买者提供各自所需的延伸产品。在具体实施这一策略的过程中，由通用电气医疗服务中心来负责定制各种延伸产品，满足不同购买者所列出的不同要求。

二、产品等级、产品分类及其相关营销策略

1、产品等级与相关营销策略

在现代社会化大生产和市场经济条件下，大多数企业都从事多种产品的生产或销售，而每一种产品实际上都与其他某些产品相关联，这种关联关系即为产品等级。通常，这种产品等级可以划分为 7 个层次：（1）需求门类：

构成产品总类的核心需要。(2) 产品门类：满足所某种核心需要的所有产品产品种类。(3) 产品种类：产品门类中有某种相同功能的一组产品。(4) 产品线：某一产品种类中密切相关的一组产品，它们或以相似的方式作用，或面对相同的顾客群；或通过相同的销售渠道出售，或有相一致的价格变动幅度。(5) 产品类型：某一产品线内属于若干可能的产品形式中的一种的那些产品品目。(6) 品牌：与产品线中一个或几个产品品目相联系的名称，其作用在于区别各种产品品目的来源或特色。(7) 产品品目：某一品牌或产品线内的独特单位，可通过产品的尺寸、价格、外型或其他属性加以区分。

与产品等级相关联的还有两个术语，即产品系列和产品组合，产品系列是指一组式样不同但其功能可以互相配合使用的相关产品品目。比如，日本尼康公司所销售的 35mm 基本型照相机，都附有各种规格的镜头、滤色镜以及其他配件，所有这些产品品目就构成了一个产品系列。产品组合是指某一特定企业生产或销售的全部产品线和产品品目。

按照产品等级的划分来进行产品管理、可以提高企业的市场营销效率，从而在竞争激烈的市场上能够收到增强企业竞争力之效。在美国空中运输业中执掌牛耳的联邦运输公司，曾于 1981 年推出了信件快递业务，在这战略行动中，它所使用的策略就是在对其产品实施等级划分的基础上进行产品线的延伸，其目的在于保护其整个空运市场的领导地位。原来，早在 1979 年时、美国邮政服务法规就已经开始允许私人企业从事紧急邮政处理业务，为保持其原有的邮政市场份额，联邦运输公司不得不作出应战姿态，将原有的产品线加以延伸，推出信件快递服务，该公司以渗透性价格，引进新的服务项目，保持其低成本的领导者地位。相反，空邦快捷公司、可力快递公司以及爱墨力运输公司等竞争对手，由于无力对自己的产品进行相同的等级划分，而在竞争中逐渐落在下风。

2、产品分类及其相关营销策略

(1) 非耐用品、耐用品和服务。这是根据产品的耐用程度或可触知性而进行的分类：

非耐用品。通常只能使用一次或少数几次的有形产品，如啤酒、牙膏、肥皂等。此类产品消费速度较快、消费者购买频率高，其相应的市场营销策略是：通过众多的商业网点出售，便利消费者随时随地购买；销售毛利率应当较低；大力开展广告活动，吸引消费者形成购买偏好。耐用品。在正常情况下可用多次的有形产品，如冰箱、机床、服装等。经营耐用品一般需要运用人员推销和服务，毛利率相对应当定在高位上，企业对购买者应提供多方面的保证条件。服务。提供出售的活动、利益或满足等，如理发、修理等，其特点是产品无形、不可分、易变和易于消失。因而在营销策略上，服务需要更多的质量控制、企业的信用和产品的适用性。

(2) 消费品分类。根据消费者的购物习惯对消费用品进行分类，可以将消费品分为日用品、选购品特殊品和非渴求品几类。企业在制定营销策略时，必须充分考虑此类产品的特征。

(3) 工业用品公类。根据产品进入生产过程的方式和相对贵重程度，产业用品可分为三类，即：材料和部件、资本项目、供应品和服务。

产品特征是影响企业营销策略的主要因素，企业在竞争中必须加以重视。

三、产品组合决策

企业的产品组合，是指企业推销给其购买者的一组产品，包括所有产品线和产品品目。

在世界著名的传销企业雅芳公司内部，其产品组合包含有三条主要的产品线：化妆品、珠宝首饰和家常用品。在每条产品线之下，又由若干条次产品线组成：如的化妆品可细分为口红、胭脂、水粉等。而每条产品线和次产品线又均有许多单独的产品品目，雅芳公司的产品组合共有 1300 个产品品目。在国外，一般能够称得上是大型超级市场的企业，其所经营的产品品目大部在 10000 个以上，而美国的凯一马特商店的常备产品品目有 1.5 万个之多。通用电器公司所生产的产品品目更是在 25 万个以上。

企业的产品组合通常要有一定的广度、长度、深度和粘度。

表 10—1：宝洁公司的产品组合状况

洗涤剂		牙膏		香皂		纸尿布		咖啡	
象牙雪	1930	格利	1952	象牙	1879	帮宝适	1961	伏尔高	
洁拂	1933	克蕾丝	1955	佳美	1927	露肤	1975	速溶伏尔高	1963
汰渍	1946	登硅尔	1985	拉瓦	1928	高度速溶			
欢乐	1949			柯克斯	1930			片状伏尔高	1977
快乐	1950			爵士	1952			无咖啡因伏尔高	1984
奥克雪多	1952			保洁净	1963				
德希	1954								
小瀑布	1955								
杜斯	1956								
象牙水	1957								
圭尾	1966								
黎明	1977								
时代	1972								
勇敢者 3 号	1976								
独立	1979								

从表 10—1 中我们可以看出：

1. 宝洁公司产品组合的广度是指其所拥有的产品线数目，这一广度为 5 条产品线。事实上，宝洁公司还有许多另外的产品线，比如护发用品、保健用品、个人卫生用品、饮料、食品等。

2. 宝洁公司的产品组合长度是指其产品组合中的产品品目总数，为 32 个，其产品线的平均长度为 $32 \div 5 = 6.4$ 个。也就是说，宝洁公司平均每条产品线由 6.4 个厂牌组成。

3. 宝洁公司的产品组合深度是指其产品线中的每一个产品所含的品种数，比如，其“克蕾丝”牙膏有 3 种规格和 2 种配方，故其“克蕾丝”牙膏的深度为 6。

4. 产品组合的粘度是指各条产品线在最终用途、生产条件、分销渠道等方面的相互关联程度。宝洁公司的所有产品都是通过相同的分销渠道进行销售的，在这方面，其产品线具有很大的粘性。但是宝洁向消费者所提供的产品在用途上并不一致，因而，在这方面，其产品线又是缺乏粘性的。

产品组合的广度、长度、深度和粘度，在企业的市场营销战略制定上具有重要意义。其一，企业增加产品组合的广度，即增加产品线、扩大经营范围、甚至跨行业经营或实行多角化经营，便可以充分发挥企业的专长，从而使企业，尤其是那些大型企业的资源、技术得到充分施展和利用，提高经济效益，而且，多角化经营还可以转移企业的营销风险；其二，企业增加产品组合的长度和深度，即增加产品品目、增加产品的花色式样规格等，可以迎合广大消费者的不同需要和个人偏好，从而吸引更多的顾客，增强企业的产品吸引力；其三，企业增加产品的粘度，即让企业的各个产品线在最终用途、生产条件、分销渠道等方面加大关联程度，可以提高企业在某些地区和行业的知名度，塑造良好的产品形象和企业形象。

第二节 产品线决策

虽然 IBM 公司是大型计算机制造商中的出类拔萃者，但它在与其竞争对手（主要是那些专门生产与 IBM 公司产品相兼容计算机的中小型企业）的竞争中，却节节失利。而其中最为主要的竞争对手则是由对手米亚达公司所推出的既便宜、速度又快的计算机，后者在竞争中占尽了优势。为此，IBM 公司从调整产品人手进行了一场防御战。

1982 年，IBM 公司推出了一系列新型电脑，用以削弱米亚达的优势。在效率方面，IBM 公司的电脑系列比米亚达的功能更好，加上改善后所配置的冷却系统，使米亚达不论在成本或速度方面均不及 IBM 公司的新产品。由于 IBM 公司的新系统为其原有产品线的延伸产品，从而具有在功能方面可以随时升级的优点，这使得顾客没有必要采购其他新式电脑。这正是针对米亚达业务所采取的策略，因为米亚达的主要业务是针对 IBM 公司所无法兼顾的市场。因此，当 IBM 公司通过对产品线决策的调整而补足了原有的缺点之后，米亚达的市场就几乎尽归 IBM 公司所有了。

由此可见，产品线决策既是企业用来坚守市场的战术武器，也是企业用来进行反击的战斗武器。一般说来，做好产品线决策需要从以下几个方面进行：

一、产品线分析

企业要想了解自己的产品竞争力有多大，就必须了解自己的产品线状况，而这又必须知道两个方面的重要信息：一是产品线上的每一个产品品目的销售额和利润信息，二是在同一市场内企业的产品线与竞争对手的产品线之间的对比状况。

IBM 公司之所以最终化解了米亚达的攻势，并不只是 IBM 公司的经济实力的比后者大出许多，而是 IBM 公司在这两个方面的工作做得出色，从而，在产品线分析方面做到了“知己知彼”。

二、产品线长度

产品线的长度一般受制于企业的目标。凡是追求较高市场占有率或增长率的企业，就必须拥有较长的产品线，而那些追求高额利润率的企业则只需在产品品目中精心挑选而后组成较短的产品线就可以了。企业可以用两种方法来系统地增加其产品线的长度，一是产品线延伸，二是产品线填补。

1、产品线延伸决策。

任何企业的产品线都只不过是该行业全部产品范围的某一部分而已。

BMW 公司的汽车在汽车行业中的市场定位是中高档范围，但是如果它要超出其现有的产品线范围来增加其产品线长度，那么，它便是在进行产品线延伸，但这也有向下延伸与向上延伸或者同时向两个方向延伸的区别。

（1）向下延伸。国际上有相当多的已经占有市场领导者地位的大型公司，甚至是跨国公司，在其最初都是定位于市场的高端，然后再行逐渐地将其产品线向下延伸。

多年来，卡特匹勒公司一直生产 5 种型号的、100 马力以上的拖拉机，而约翰·迪瑞公司则主要生产 3 种型号的低马力拖拉机。

70 年代初期，这两家公司都开始侵入对方的细分小市场：卡特匹勒公司与日本的供应商相合作，生产了一种轻型拖拉机；而迪瑞公司则在设计一种大型拖拉机。显然，迪瑞公司是在进行产品的向上延伸，而卡特匹勒公司

则在向下延伸，以打进正在发展而过去一直被其所忽视了的细分小市场。

IBM 公司过去一直在计算机市场上经营主机业务，而把微型机种让位给了其他公司，如计数设备公司和通用数据公司等。但是，随着形势的发展，大批量的数据处理在发展速度上已经放慢，因而，IBM 公司不得不进行市场转移，将企业的主导方向放到从事微机的生产方面，以此作为自己进一步发展的途径，由于 IBM 公司对电脑网络和数据分析处理系统的兴趣不断增长，因而个人电脑开始逐步成为其主要作战市场。结果是，IBM 公司在微机的生产中进一步向下延伸，并在经过了多个轮次的激烈竞争之后，终于拼杀到了微机行业龙头老大的位子。

在遇有下列情况时，企业应当向下延伸其产品线：当企业在市场的高端受到竞争对手的攻击时，可以通过向市场低端的进攻作为反击策略；当企业发现产品在市场高端的发展速度趋缓时，可以向市场低端转移阵地；企业可以先行进入市场高端以建立起质量形象，然后再向市场低端进行延伸扩展；当企业为防止竞争对手乘虚而入，需要填补市场空缺时，也可以考虑增加某一市场低端的产品。

但是，采取向下延伸策略时，企业往往会面临一些风险。为吸引购买经济型汽车的顾客，福特汽车公司于 1959 年生产了“猎鹰”牌小型汽车。但是，许多福特汽车的购买者却已经购买了标准型号的福特牌汽车。因而，这种经济型汽车的销售量并不景气。显然，福特公司新的下游产品品目引发了与其上游产品品目自相残杀，从而将福特公司推入了十分尴尬窘迫的境地。

(2) 向上延伸。定位于市场低端的企业也可以在适当的时候打入市场高端，因为，市场高端往往拥有着比较高的利润和市场增长率。

早期的日本公司在扩大产品线时，大多采用的是向上延伸的方式，即从低档品到中档品再到高档品，比如，在汽车、摩托车、电视机、收音机和复印机行业中，都是沿用了这一方式。整个 60 年代，率先打入美国摩托车市场的本田公司将其产品线从低于 125CC 延伸到 1000CC 的摩托车。雅马哈也是紧随本田之后，陆续推出了 500、600、700CC 的摩托车，还推出了一种三缸、四冲程、轴驱动摩托，从而在大型旅行摩托车市场上展开了有力的竞争。川崎也将其产品线加以延伸，推出了一系列的摩托车型，包括它的 900CC2—1 型，以后又更新为 1000CC 的摩托车。70 年代中期，日本公司在小型、简单的复印机市场上已经站稳了脚跟，这时便迅速向市场推出了一系列的中速复印机，目前更是已经在大型复印机市场上正向施乐公司把持着的市场领导者地位发起冲击。

向上延伸的产品线决策也存在着很大的风险，因为，处在市场高端的竞争对手不仅会稳守自己的阵地，而且可能会反过来进入市场的低端，以此进行反击，结果有可能是使向上延伸的企业丧失掉原有的基本阵地。另外，顾客也很难相信新进入市场的企业在产品线延伸后能够生产出优质的产品。加之，企业的分销商也往往会由于缺乏能力和适当的培训而难以高效率地为市场高端服务。大概也正是由于这种原因，日本的企业在进入美国市场的过程中，并不是另建一套分销网络，而是有选择地作用当地分销商。

(3) 双向延伸。定位于市场中端的企业也可以根据市场竞争情况和企业发展的需要而向市场的上端和下端两个方向延伸其产品线。

德州仪器公司在便携式计算器市场上所采取的策略即是这方面的成功典范。该公司在进入便携式计算器市场之前，该市场主要由玻玛公司低价低质

的计算器和休利特·帕卡德公司高价高质的计算机所支配。在这种情况下，德州仪器公司所采取的策略是以中等价格和中等质量向市场中端推出了第一批计算机。然后，它才逐渐向市场的高端和低端增加计算机品种。在向下延伸方面，德州仪器公司所推出的计算机在质量上完全可以赢得用户的信任，但其价格却与玻玛公司的产品相同或者更低一些，最终结果可想而知，德州仪器公司击败了玻玛公司。在向上延伸方面，德州仪器公司设计了高质量的、但售价却低于休利特·帕卡德公司产品的计算机，由此夺去了其在市场高端的大竞争市场份额。正是靠了这种双向延伸策略，德州仪器公司赢得了便携式计算器市场早期的市场领导地位。

2、产品线填补决策

企业的产品线当然也可以拉长，其方法是在现有的产品线范围内增加一些产品品目。当企业准备达到下述目标时，可以考虑采取产品线填补决策：试图在短期内增加企业利润；为经销商增加销售机会；企业尚有剩余生产能力待充分利用；企业试图成为产品线齐全的市场领先者；为防止竞争对手侵入而填补市场空缺；等等。

在运用产品线填补决策时，企业所需要考虑的不只是满足企业内部的需求，还必须保证所开发的产品品目能够同时满足市场需求。否则，就会造企业产品线方面的填补过度，从而引发新旧产品品目之间的自相残杀。在这方面的著名案例是由福特汽车公司所提供的。

当年，在福特汽车公司研制其著名的“埃德塞尔”牌汽车时，就只是考虑满足公司内部定位的需要，而不是从满足市场需要着眼，从而造成了 3.5 亿美元的损失。仔细探源，福特公司仅仅是注意到，福特牌汽车所有者有时愿意出高价来换购通用汽车公司所生产的“欧兹莫比尔”牌或“别克”牌汽车，也不愿换购福特汽车公司所生产的“墨丘利”牌和“林肯”牌汽车。于是，福特公司决定开发一种可抬高顾客身价的新型汽车来填补其产品线，这样，“埃德塞尔”牌汽车便应运而生了。但是它却并没有成功。原因在于，这种新型汽车并没有能够迎合市场需求，在同时期已经有了太多类似的汽车可供同类购买者进行选购，加之，许多购买者已经开始转向购买另一种更为新潮的小型汽车了。

三、产品线现代化决策

在现代高科技产品日新月异的营销环境背景下，产品的现代化是一种不可改变的大趋势，也是企业的产品线需要进行现代化改造的基本原因。有时，企业的产品线已经够长的了，但是其产品线仍然不能停步不前，否则，就会使企业败给具有新型产品线的竞争对手。但是，产品线的现代化也有两种方式可供现代企业选择，或者是采取一步到位式现代化，或者是采取渐进式现代化。后一种方式的明显优点是可以使企业在全面改进产品线之前，洞悉消费者和经销机构对新型产品线的偏好程度，而且还可以节省企业的流动资金。但是，渐进式现代化决策的一个最大缺陷是，它会让竞争对手发现企业的产品线变化，从而加紧设计他们自己的产品线，以用来对付企业的未来产品线。

日本企业在高科技市场的渗透方面，是以不断的产品线现代化和产品改进为主要特征的。在半导体行业中，日本企业的发展进程是与其产品改进同步进行的，或者说，产品改进是日本企业竞争力的代名词。日本企业在打入美国的 16K 存储芯片市场之后，仍对美国的超级技术穷追不舍，他们广泛开

展研究开发活动，努力缩小差距，尤其强调开发高质量产品的重要性，然后，在此基础上在原有产品线的生命周期到来之前迅速实现产品线的现代化，保证使自己在产品竞争力方面立于不败之地。曾经有一份日本贸易委员会的报告声称：

1980年时，由产品线的现代化所带来的高质量是影响日本半导体元器件销售量的关键因素，它比价格、交货期和技术支持等，要重要得多。

可见，不管怎样，企业的产品线现代化决策都是企业用来保护自己、打击对手所不可缺少的营销策略。一方面，企业策划推出改进型产品，可以诱导顾客转移到高价格的产品品目上去，另一方面，则可以通过选择产品改进的最佳时机，来保证企业现有产品线的销售、建立企业在市场竞争中的后发优势。

四、产品线特色化决策

产品线的特色化，是通过在企业产品线中选择一个或少数几个产品品目加以精心设计和改造来完成的。它可以经由三种方式来实现：

1、把企业产品线低端的促销型品种变成有特色的产品。

美国的西尔斯公司通过宣传手段宣称将出售一种价格极为低廉的缝纫机，其目标是借此吸引顾客。劳斯莱斯公司也曾用过这种它曾经致力于宣传出售一种售价仅为4.9万美元的经济型汽车，这与售价为10.8万元的高端型汽车形成极为鲜明的对比，这同样吸引了大批顾客进入其商品展览室。顾客登门之后，便意味着劳斯莱斯公司的推销人员一显身手的机会到了，他们千方百计总能对顾客施加影响，鼓动他们转向高端产品品目。

2、把处于高端的某一产品品目变成特色化产品，以提高企业产品线的身价。

斯滕森公司曾经推出过一种男帽，售价高达150美元。实际上，这种高价帽并无人前来问津，但它却有“画龙点睛”之妙，提高了该公司整条产品线的地位。

3、当企业的产品线一端销售情况良好而另一端问题丛生时，努力推进呆滞产品的需求。

霍尔韦尔公司曾经由于需求不足而造成了产品大量积压，当时，该公司所生产的中型计算机的销路远不如它的大型计算机的销路好。为此，霍尔韦尔公司暂时将其畅销品放置一旁，全力针对其呆滞产品展开了促销活动，公司由此转亏为盈，也同时增强了其整条产品线的市场竞争力。

五、产品线削减决策

当企业出现下列两种情况时，往往需要对产品线实施削减：一种情况是产品线上存在着蚕食企业利润的滞销产品。美国无线电公司在对其销售额和成本进行了市场分析之后，曾将其彩电从69个品种削减为44个品种；而道氏化学公司更是一度将其产品从217种削减为93种，它所保留下来的则是那些销售量高、对利润贡献最大且有长期发展潜力的产品。

另一种情况是企业无力让所有产品品目达到所期望的数量，从而不得不对产品线上的每个产品品目进行利润率分析，削减那些利润率低或亏损的产品品目。一般说来，当市场需求紧缩时，企业需要有甘当“缩头乌龟”的勇气，适时削减产品线；而当需求看涨时，又必须有敢做“出头鸟”的魄力，及时加长其产品线。

第三节 “区别对待”的魅力：个别产品决策

按照国外的市场营销理论，一种产品之所以会有不同于其他产品的区别存在，基础就是于它们各有自己的需求价值。正是在这种意义上，不同的产品需要作出不同的开发策略和市场营销策略，即对不同的产品在策略上实行“区别对待”，注重个别产品决策。就“区别对待”的总原则来看，任何一个产品上的营销策略都要包括产品、定价、分销和促销等几个方面的决策，但是，单就产品层次而言，个别产品决策包括产品属性决策、品牌决策、包装决策和标签决策。

一、给产品定性：产品属性决策

在60—70年代，劳力士手表在竞争激烈的手表市场中，以控制生产量、维护高质量的形象和对销售出口的严密监督，获得了市场领导者地位。虽然手表市场所要求的标准误差与低成本的石英表要求相同，均为+15秒/月，但是，劳力士则凭着其上述独特做法，仍使其销售量不断上升，到1983年时，其销售额已经高达3.5亿美元。另一方面，劳力士的产品一直遵循差异化的策略，这也使它在70年代遭到来自日本、香港、台湾等地既便宜又准确的电子手表的竞争冲击时，仍然能够屹立不动，相反，其他的同行大都惨遭“滑铁卢”。

显而易见，企业的产品竞争力与企业产品的有形属性有关，如产品的质量、特色和款式等。因此，企业要提高其产品销售量、利润和市场竞争力，就必须在产品生命周期过程中不断对产品的有形属性加以改进。

但是，根据企业在不同阶段的营销目标差异，企业可以做出不同的产品属性决策，既可以提高也可以降低产品质量，既可以增加也可以减少产品特色，甚至产品的式样也可加以改变。

1、产品质量

麦泰格公司曾经以超出对手奇异公司15%的价格，在美国洗衣机市场上领先群雄，如果单从一般的经济学常识上来理解，这简直是令人不可思议的。究其原因，人们发现，麦泰格公司的产品品质可靠性、耐用性等方面，均在消费者心目中树立有良好的形象和声誉，这使得它的经营业绩并不因美国经济的衰退而受到影响。有时，当市场发生总体不景气时，麦泰格却能够保持一枝独秀，在市场竞争的激烈搏杀中稳坐龙头老大的金交椅。

可见，产品质量不是只会涉及消费者权益的问题，还是影响企业产品竞争力的问题。质量有两个层次的含义，当它出现在工程技术上时，它是指技术要求，即产品按照设计履行功能的能力；而当它面对消费者的评价时，它是指产品的性能水平，按照后一种含义，我们就可以说，凯迪拉克车的质量高于桑塔纳汽车，或者说，梅塞德斯牌汽车比切伏特牌汽车跑得更快、操作更方便、使用时间更长，等等。而那些对于产品质量极为重视的消费者，则会因为质量原因而购买价格虽高而质量更高的产品。这也是麦泰格洗衣机在市场竞争中所悟出来的成功之道。

勃朗公司是前西德的一家电子产品制造企业，而兹尼思公司是瑞士的一家钟表制造企业。这两家公司均以创新性的产品设计而使其产品差异化，从而吸引和保持了大量顾客，进而奠定了市场基础。正是由于两家公司所拥有的较高产品设计水平，因而获得了纽约现代艺术馆永久陈列的殊荣，而这更是巩固了它们在质量方面的产品形象。显然，企业的产品质量在开发设计阶

段就可以先行定位。

汉尼肯公司曾经在美国进口啤酒市场上拥有 40% 的占有率，其基础是它所建立起来的独特的全国性分销系统。大约有 70% 的美国酒类零售店都出售汉尼肯啤酒，这使得消费者几乎可以“唾手可得”。靠着这种健全和分销渠道，使汉尼肯公司可以快速进行产品周转，进而可以向消费者提供更为新鲜的啤酒，进一步加强了汉尼肯公司的质量形象。这说明，企业的产品质量还可以通过营销组合的一些其他要素来加以确立。除了分销之外，价格也是一个重要工具，因为，消费者往往认为高价是产品优质的标志。

宝洁公司和 IBM 公司的产品，无疑均在消费者的心目中享有高质量的信任地位，这是因为它们通过自己对产品质量一丝不苟的工作作风，增强了消费者对于其产品的感知。意大利的服装一向被认定做工精细、款式新颖；克莱斯勒则很难销售其墨西哥分公司所生产的汽车；日本货已不再被人们全部视为劣等品；这些均是消费者的感知在起作用。企业在制定产品属性决策时，不仅必须对此高度重视，而且还必须根据自己心目中的目标细分市场来选定某一质量水平，并了解竞争对手的质量水平情况。

2、产品特色

贝利公司所生产的原始爱尔兰奶油具有独特的风格，这使得众多竞争对手难以进行模仿。贝利公司以创新者的姿态出现、以独特的风格来建立市场优势，从而也就使它能够保持高价位上保持市场领导者地位，而其大多数竞争对手，则只能以折扣价格在同类市场上进行销售。这其间的产品竞争力状况不言而喻。

任何产品都可以被赋予各式各样的特色而加以出售。没有特色的产品从来都只是一种“裸体”型产品，它不会给企业带来任何的附加价值。相反，如果企业能够在原有产品的基础上添加一些“特点”，那么其产品档次就有可能迅速提高，甚至成为某一细分市场中的领先者。1940 年，英国制造的四轮驱动汽车“兰诺瓦”在非洲、亚洲、拉丁美洲及中东的职业越野汽车市场上，销售量远远超过其他竞争对手，并且历经 40 年经久不衰。在 80 年代，虽然竞争对手纷纷在舒适程度或设计方面，或多或少地超过了“诺瓦兰”汽车，但“诺瓦兰”汽车的生产商却拥有自己的特色，这就是可以长期在恶劣气候下行驶而不出故障，具有极强的耐久性，显然，“诺瓦兰”汽车瞄准了那些需要长途跋涉于丛林、沙漠、高山的顾客，对于这种细分市场中的顾客而言，“诺瓦兰”汽车所拥有的耐久性特色，比起其他牌子汽车所具有那些“令人舒适的电子零件”更为重要。

特色是一种有用的竞争工具，它会使企业的产品区别于竞争对手的产品。现代企业的竞争力，在很多情况下要来自于创新，并尽可能地将这种创新的特色增加到其产品中去。日本的佳能公司曾通过增加自动对焦、内装闪光灯等新的特色，改进了它原有的 35mm 照相机，从而在国际上占去了很大一块销售市场。以引为先导，日本企业在其他行业中也是不断地改进其产品，比如在汽车、电脑、手表、录像机等生产方面，大都如此。

3、产品设计

美国通用汽车公司的凯迪拉克牌汽车分部，曾经聘请意大利的宾尼法瑞那汽车设计公司重新设计了凯迪拉克牌汽车。原因在于，通用公司的决策层感到凯迪拉克牌汽车与欧洲设计的梅塞德斯牌、嘉卡牌以及赛博牌汽车相比较，显得有些落伍。另据英国设计协会的报道，该协会的设计项目不仅帮助

英国企业增加了一倍以上的销售额，而且还降低了一半的产品生产成本，从而使那些曾经濒临破产的企业从困境之中走了出来，并且在与日本、德国的竞争对手展开竞争时并不显得处在下风。

产品设计是增加企业产品特色的另一种方法，从而也是现代企业营销武器库中最具威力的竞争武器之一。赫尔曼·米勒公司(Herman Miller)设计的现代家具、奥利维特公司(Oliviti)设计的办公设备、班和奥鲁佛森公司(Bang & Olufson)设计的立体音响装置，以及达特桑公司和马自达公司所设计的赛车等，均是通过加强产品设计来使其产品增色不少的成功典范。良好的产品设计策略，就是要把产品的吸引力与实用性有机地结合在一起，而不是把设计与式样混为一谈。后者在很大程度上只是产品的外观，而并不能增加产品的功效。

二、给产品起个好名字：品牌决策

在香烟市场上，“万宝路”无疑是一个叫得最响的牌子。在最近英国名牌顾问公司所作的调查中，“万宝路”被排在可口可乐、家乐士、麦当劳和柯达之后，为当今世界的第五大名牌。但是，在50年代，它在美国却是一个陈旧得几乎寿终正寝的品牌。1954年，菲利普·莫里斯公司的决策层在对当时的香烟市场状况与发展趋势进行了缜密的分析之后，决定从重建品牌入手，给万宝路注入新的生命。最初的策略是以产品变化为主，因为该公司看准了过滤嘴香烟是未来的发展趋势，而且较具现代化形象。虽然当时尚有90%的吸烟者选择没有过滤嘴的香烟，但为了迎合年轻男性，同时也为了消除一般认为过滤嘴香烟口味过于温和的成见，因而特别加重了烟草的口味，并且将过滤嘴部分用深棕色纸加以包裹，象征其具有浓烈的口味。最后并发展出一套强化品牌个性的全新广告策略，以符合年轻男性的偏好。在60年代里，万宝路的销售业绩直线上升，每年都会有10%的销售额增长。到1975年，万宝路已经成为全美国的领导品牌，并且不断地进军到其他国外市场。除了少数几个国家因文化、政治及立法因素所限，全世界几乎一百多个国家都可以看到“欢迎来到万宝路的世界……享受真正的香烟口味”的广告牌。

万宝路的复兴史充分表明了品牌决策在企业营销中的作用：制定品牌可以使企业的产品增加大量的价值。

产品的品牌是指产品的名称、文字、标记、符号、图案，或者由以上各种要素相互组合而成的识别系统。其作用在于识别一企业产品区别于其竞争对手产品的特征所在。品牌决策是现代企业营销决策中最具挑战性的决策之一，其难度在于它往往会涉及到社会、经济、政治、科技、资源、文化等多方面因素变化。一般情况下，企业的品牌决策过程中需要经过下面几个步骤（见图10—1）：

1、品牌命名决策

一种产品是否需要加上品牌名称，完全是与企业的总体营销策略相联系的。品牌的产生纯粹是商品经济不断发展的产物。在西方国家，已经很少有不使用品牌的产品：盐被包装在醒目的包装物内，柑桔上也贴有产地名称，汽车的零配件如轮胎、过滤器等无不标有汽车生产商各自的名称。不过，在国外，目前在流行一种“无品牌”营销策略，这种策略主要为那些仓储式商场所采用。

1977年，以芝加哥为基地的大型超级市场连锁商店“吉威食品商店”曾向市场推出了一条包含40个产品品目的“未注册”生产线。其未注册产品主要是那些无品牌、包装简易、不太昂贵的普通商品，而这些商品也只是由超级市场来销售，如通心面、纸巾等。这些由超级市场提供的产品，其质量极为普通或较低，但销售价格却要比在全国范围内大做广告的品牌产品低30—50%。正是基于这些产品质量较低、标签和包装费用较低以及几乎无广告宣传，因而可以节省出大量的成本用于降低产品价格。这些产品的生产商，其市场定位是工薪阶层和低收入消费者，据有关资料估计，凡是到过此类商店购买过这种无品牌商品的顾客，其70%以上表示还会再次前来购货，显示了较高的重购率。在发达国家，食品、日常用品甚至医药用品等行业正在出现未注册产品，它们对售价较高和较为疲软的品牌产品构成了严重威胁。

面对来自未注册产品的竞争，有品牌企业正在使用多种方式与之展开角逐。宝洁公司推出了“旗帜”牌纸类产品，其质量低于公司的高质量产品线，但却高于市场上那些未注册产品的质量，而售价却并不比未注册产品高。即使如此，未注册产品的市场占有率仍然在稳定地上升，1979年时，这种产品的市场占有率尚为1.1%，而到1982年时，这一比率已经提升到了4.1%。显然，企业建立品牌需要付出一定的代价，这就是要为此支付包装费、标签费和法律保护费等，尤其是当企业煞费苦心建立起来的品牌并不为顾客所接受时，企业还必须面对另一重的品牌创建风险。既然存在着如此多方位的风险与费用，为何国外企业还要运用品牌策略呢？这只有运用成本—收益规律来加以解释。因为品牌可以为企业带来一些明显的好处。

品牌的第一个好处是，它会使企业较为容易地处理产品销售渠道问题和发现产品营销中的问题所在。第二，品牌的使用可以使企业获得法律的保护，从而使企业苦心经营起来的特色产品不为其他竞争对手所仿制。第三，品牌的存在可以为企业笼络住一大批忠诚于企业的顾客，从而有助于企业开展市场营销活动，比如可以让企业建立起进行市场细分的标准。最后，在品牌成长成为一种名牌之后，便可以使企业建立起良好的形象，从而有助于扩大企业的知名度，为企业进一步拓展市场奠定基础。

其实，品牌的受益者并不只是生产企业本身，还包括企业产品的分销商和消费者。分销商大都把品牌名称作为一种手段，从而便于其进行产品经营活动、识别供货商、把握一定的质量标准和增强购买者的偏好；而消费者通过对企业品牌的识别，则可以发现不同产品的质量差别，从而提高其购货效率。

2、品牌所有权决策

在美国内战结束之后，胜家缝纫机公司便利用加盟店来建立起自己的国际性经销系统。本世纪60年代，这种品牌特许权的使用已经扩展到了各个行业，其中尤以美国为最。在美国，大规模的品牌特许权授与的情形有：会计与税务咨询服务，如布拉克公司；汽车维修系统，如麦达思；传输系统，如AAMCO；庭院保养服务，如庭院博士公司；就业辅导机构，如凯利公司；快餐业，如三一冰淇淋、唐先生甜甜圈、肯德基炸鸡、麦当劳以及百胜客意大利脆饼店；不动产经纪商，如21世纪公司；组合家具，如原始家具公司等。在许多国家，石油公司的加油站也都以授与品牌特许权的方式加以经营。艾维斯公司则以品牌特许权授与的方式来经营其全球的汽车租赁业务。希尔顿国

际饭店也在美国以外的地区，以品牌特许权授与的方式来经营其连锁旅馆业。法国的一家食品公司索迪玛向全世界大约 40 多个国家授与约伯来、酸乳酪的品牌特许权。

由此可见，当企业决定对一种产品使用品牌时，它在品牌所有权方面可以有多种选择：产品可以以企业所独有的品牌进入市场，也可以由一个经特许的其他企业的品牌而推入市场，或者，生产企业也可以将产品卖给中间商，而由后者加上私人品牌，此即为中间商品牌、分销商品牌或经销商品牌。

IBM 公司生产的所有产品，实际上都是用它自己的品牌命名而哈特·夏夫纳和马克斯公司 (Hart

Schaffner & Marx) 所销售的大量成衣则完全使用特许品牌，如“克雷斯琴·迫尔”、“皮尔·卡丹”和“约翰尼·卡森”等品牌；休利特·帕卡德公司所生产的产品则是既用自己的名称，也用分销商名称。在当今的美国市场上，生产企业的品牌渐趋支配地位。不过，在国际上，大型零售商和批发商也在不断开发自己的品牌，如英国的马狮公司、美国的凯-马特公司和沃尔—马特公司等。但最为著名的零售商品牌还要属使用私人标签的西尔斯轮胎，它甚至已经可以与生产商品牌固特异、固特里奇以及费尔斯通轮胎一样齐名。西尔斯公司还创造出了好几项为自己所独有的品牌名称，如顽强牌电池、工匠牌工具、肯摩尔牌家用电器等，它们甚至已经获得了多数用户的偏爱。在发达国家，越来越多的百货商店、服务站、服装店、杂货店和家用电器销售商正在采用着私人标签。

中间商之所以越来越倾向于使用自己的品牌，并且为实现这一目标煞费苦心而乐此不疲，其原因无非是希望藉此而获得产品的质量保证，从而在市场竞争中占据消费者的心理偏好空间。西尔斯公司为推广自己的品牌而在 1984 年开支了 7.47 亿美元的广告费。支撑中间商品牌发展的另一根支柱，是低进货成本因素。中间商通常可以找到已经生产能力过剩的生产商，而这些生产商会在利润的诱惑之下以较低的生产成本制造出以中间商品牌来命名的产品，这样，在不花费广告和实体分配支出的情况下仍能保证企业产品的销路，生产商显然会十分满意。

近十年来，西方国家盛行着发生于生产商与中间商之间的“品牌战”，总的趋势是生产商品牌的地位正在下降。有一些营销评论家预言，除了最强有力的生产商品牌以外，也许用不了太长的时间，中间商品牌将会最终击败所有的生产商品牌。

3、亲族品牌决策

对于那些采用自己独有品牌的生产企业来说，作出品牌名称决策还会面临着多种选择。其策略有：

(1) 个别品牌名称。国外采用这种策略比较成功的企业如宝洁公司和吉尼斯科公司等，前者的个别品牌多达十几个，如汰渍、博德、德希、快乐、收获、奥克雪多等，而后者也拥有佳蒙、淑女、强生、墨菲以及封面女郎等众多个别品牌。在肥皂行业内，宝洁公司最为喜欢使用的个别品牌名称，其惯常的做法是，在新产品推入市场的前六周内，使用公司名称对新产品开展电视促销活动，之后便不再强调公司名称，它要求公司的每一产品都有自己的品牌名称。在这方面，高露洁公司的做法与其大相径庭，后者从来都是大量使用“高露洁新族”这一专用词汇，以强调其所推出的各类产品之间的亲族关系。可见，即使在同一行业内，竞争对手之间所采用的品牌名称策略

也不会完全一致。

(2) 通用亲族品牌名称。闻名世界的亨氏公司和通用电气公司所使用的策略正是这种品牌策略。对企业所有产品均使用通用型亲族牌名的好处是，由于不需要进行牌名的调研，也不必为建立品牌名称认知和偏好而花费大量的广告费，因而，新推出的产品可以只负担较少的费用。此外，如果企业拥有良好的声誉，那么还可以迅速增加新产品的销售量。基于这种品牌策略的优势，坎贝尔汤姆公司在介绍其新的汤料产品时，就是直接使用“坎贝尔”这一牌名。不过，在使用这种策略方面也有例外情况出现，比如，欧洲的飞利浦公司也是使用通用型的牌名，其所有产品均为“飞利浦”牌子，但效果却并不十分明显。原因在于，该公司的产品在质量上存在着极大的差异而大多数消费者所期望的只是一种平均质量，结果，通用型品牌名称便损害了飞利浦公司那些优质产品的销售量。这一实例也说明，采用个别品牌名称的好处相对要多一些，即使非要使用通用型牌名，也必须尽量避免在其疲软产品上标企业自己的名称。

(3) 个别亲族品牌名称。美国的西尔斯公司是典型的使用这种亲族品牌策略的代表。西尔斯的家用电器类产品的品牌名称为“肯摩尔”，女性服装的牌名为“凯莉布鲁克”，主要家用设备的牌名则为“荷马特”。显然，如果企业所生产的产品差异极大，那么通用型的亲族品牌名称就断断不可使用。斯威芙公司对其产品所使用的就是分开了的新族品牌名称，它的火腿产品所使用的品牌名称为“普利姆”牌，而肥料产品所使用的则是“肥高洛”牌。米德·约翰森公司在开发一种能够增加体重的新型保健食品时，便另行创造了一个全新的亲族品牌名称“营养素”，以避免与它的减肥产品亲族品牌“麦克瑞克尔”相混淆。当企业所生产的同类产品之间存在着一定质量差异时，也往往需要使用不同的亲族品牌名称：美国的大西洋和太平洋茶叶公司在销售其一级品、二级品和三级品时，所使用的品牌就分别为安·蓓姬、苏塔娜和爱奥娜。

(4) 商标名称与个别产品名称相结合。这种策略用在食品行业的情况最多，凯洛格公司就有凯洛格—克利比牌的大米和凯洛格—布朗牌的葡萄干。这种牌名策略的优点是：企业的商标名称可使新产品正统化，而个别品牌名称又可以使用新产品个性化。这方面比较典型的实例还有：魁克麦片公司生产一种被称作“魁克卡邦·克伦茨”的麦片，这种品牌名称显然既分享了魁克公司在麦粉早餐领域内的良好声誉，又由于使用卡邦·克伦茨的牌名而使此项新产品具有了某种个性。

从上述各种亲族品牌策略的实例中，我们可以看出，品牌名称并不是某种可以随意决定的东西，而是产品整体概念中得到强化的部分。任何一种品牌名称的确定，都应当具备以下几个特点，即：

- 能够使人联想到产品所可能带来的好处。如旅游行业中的品牌名称“避暑胜地”、“工匠”牌电子手表等。
- 能够联想到产品的功能及颜色等品质。如“新奇士”橙(Sunkiss)，象征太阳下照得已经熟透的水果。
- 应当易读、易认、易记。一般情况下，凡是简短的品牌名称效果都比较好，如国际知名的品牌汰渍、克蕾丝、普夫斯等。
- 应当体现出产品的与众不同。如野马牌跑车、柯达相机、艾克森石油等。

4、品牌延伸决策

这是一种利用已经取得成功的牌名来推出改进型产品或新产品的品牌策略。上面我们所提到的魁克麦片公司,也曾采用过种策略。当它在推出卡邦·克伦茨牌的干麦粉早餐而大获成功之后,又利用这一品牌名称和动画片人物推出了一毓产品,如冰淇淋棒、T恤衫和其他产品。阿默尔公司则利用它的黛尔牌名称来推销其他各种新产品,正是由于黛尔的名牌效应,在延伸策略之下,其他新产品的推出才变得十分容易。甚至,象本田这样国际知名的摩托车制造公司,也曾利用本田之名而推出过一种新型的动力割草机。

品牌延伸策略是一把利剑。它的优势是显而易见,因为,企业可以利用其所拥有的名牌来使新产品迅速走向市场,从而在收到立竿见影之功效的同时,也节省了企业的新产品广告费用。但是,品牌延伸策略也包含着某种风险存在,如果新产品由于质量、服务或其他方面的原因而不能令顾客满意时,就会伤害原有名牌产品的形象。在国际营销界经常被提到的一个品牌失误案例是别克牌女用裤袜和生活救星牌口香糖。由于企业过分滥用其已经拥有的名牌,从而使这种名牌丧失了原来在消费者心目中的特殊定位。这在营销理论中被称作“产品线延伸陷阶”。

5、多品牌决策

宝洁公司曾经推出过一种快乐牌洗涤剂,以此来作为本公司已经销售成功的汰渍牌洗涤剂的竞争产品。当然,这种策略一度使汰渍牌洗涤剂的销售量有所下降,但是快乐牌洗涤剂的销售量却远远超出了汰渍牌洗涤剂所损失的销售量,两种牌号的产品总销售量比起原先的一种牌号来,市场占有率大幅度提高。正是发现了多品牌策略的优势,所以,宝洁公司在市场营销活动中极为重视多品牌策略,它目前正在生产着8种品牌的洗涤剂。

宝洁公司在品牌策略方面的成功经验,也放可以说明这种策略的优势所在。第一,采用多品牌策略可以使企业在零售环节上占有更大的市场空间,从而增加零售企业对自己品牌的依赖性;第二,多品牌策略可以将对企业原有品牌不忠诚的消费者圈回到本企业的产品,笼络那些喜新厌旧型的消费者;第三,多品牌策略可以给企业内部组织机构以不断的创新刺激,由此会提高企业内部各部门的运作效率。第四,多品牌策略可以有利于对企业的各个品牌进行个别定位,从而可以获得不同的细分市场。

多品牌策略同样也有风险存在,它要经常考虑这样一个问题,即:由于每一个品牌只能获得一个较小的市场份额,因而企业必须把自己的资源消耗在若干个品牌上面,从而有可能分散企业在品牌管理方面的精力。在这种意义上,多品牌策略只能适用于那些大型企业,尤其是那些跨国公司,只有它们才有能力和经济实力建立起比较严密的品牌筛选系统和程序,在必要的时候剔除那些已经出现疲软趋势的品牌。单从品牌策略的角度来考虑,任何企业都应当力争这样一种境界出现,即:企业的品牌策略必须能够避免自相竞争,必须以吞掉竞争对手的品牌为直接目标。

6、品牌再定位决策

七喜牌饮料是当今软料市场上一种,其主要购买者为老年人,他们对饮的要求是刺激性小并兼有一定的柠檬味。

60年代,七喜公司为在日益激烈的软饮料市场上取得一席之地,进行了广泛的市场调查,结果发现,虽然大部分软饮料的消费者确实偏爱可乐,但消费者并非铁板一块,对某种品牌始终忠诚如一,有时他们也想试试其他口

味，另外，尚有许多消费者确实并不太想喝可乐饮料。于是，在 1968 年，七喜公司开始把自己的柠檬饮料推向了市场，并公开向公众宣称自己的柠檬饮料纯属非可乐饮料。通过这种产品的品牌再定位策略，七喜产品成了当时软饮料两巨头可口可乐公司和百事可乐公司两大可乐产品的替代品，这种非可乐饮料的销量在上市的头一年就上升了 15%，从而获得了非可乐饮料市场的领导地位。

显然，七喜公司所生产的非可乐饮料具有既新颖又提神的特色，其目的就是地某些细分市场上取代可乐饮料。七喜公司为消费者开创了一个新视野，由此，消费者的观念中开始把软饮料看作是由可乐饮料和非可乐饮料两种产品所共同组成的，而七喜公司则是非可乐饮料市场的领导者。

品牌的重新定位，需要企业的管理部门作出两个方面的权衡，即费用与收益之间的对比状况。一是企业将某种品牌转移到另一细分市场上时所支付的费用状况，包括品质改变费、包装费、广告费等等。一般说来，重新定位离品牌的原有位置越远，所需的费用就会越高；企业改进品牌形象的必要性越大，所需的投资也就越多。二是企业用新品牌定位于新细分市场时的收益状况。一般收益的大小要取决于细分市场的人数、细分市场中的消费者平均购买率、同一细分市场中的竞争对手数量与实力等等。

三、货卖一张皮：企业的包装决策

对于不同性质的产品来说，包装的作用大小不一，对于价格较低的五金商品来说，包装的作用并不起眼。但是对于很多商品来说，比如化妆品等，包装的作用可以说具有画龙点睛之妙。在消费品的市场营销中，大约有 75% 的产品需要配有相应的包装，而且包装费用已占到产品价格的 7% 左右。

“货卖一张皮”在发达国家企业的市场营销中体现得尤为充分。据美国的一项调查，有 50—60% 的消费者是受产品包装的影响而产生购买欲望并付诸实际购买行为的。正是出于包装对产品销售的重要作用，许多企业才极为重视制定包装决策。在我们的日常生活中我们可以发现许多极为吸引人的包装，象可口可乐的瓶子、雷格丝女用裤袜的盒子等。

在当今世界上，包装已经成为强有力的营销手段。设计良好的包装往往能够在为消费者创造出方便价值的同时，也为企业创造出促销价值。在这种意义上，包装是一种具有附加价值的营销工具。

包装在企业市场营销中的重要性，似乎可以从许多方面找到。

1、推进自助的包装。

超级市场、折扣商店的自助式销售，无疑已经越来越成为市场经济发达国家的一种主流营销工具，这样，包装就必须执行许多推销任务：它必须能够吸引顾客的购买注意力，必须能够说明产品的特色，必须给消费者以购买产品的信心，总之，就是要能够形成一个有利的整体形象。

2、体现消费者层次的包装。消费者的富裕程度正在发生国际性的提高，这就意味着消费者愿意而且能够为良好的包装支付它所带来的便利、美观、可靠性和声望。

3、提升企业和产品形象的包装。设计良好的包装有助于消费者迅即辨别出企业的品牌，比如，当人们在购买胶卷时，他会立即从熟悉的黄颜色包装中认出这是柯达胶卷，他也可以从绿争的包装中识别出这是富士牌胶卷。

4、带来创新机会的包装。享受创新包装的最大受益者并不只是消费者，还包括产品的生产企业，它会为生产者带来可观的利润。

美国的切斯布拉夫- 旁氏公司 (Chesebrough—ponds) 曾经推出过一种十分新颖的“爱指甲”牌 (Aziza) 指甲上光笔, 从而使它的指甲油总销售量提高 22%。克拉夫特公司则已经试验成功了一种无菌袋, 这种用金属箔和塑料制成的容器极有可能成为罐头的换代包装。目前, 国外正在流行一种牙膏气压式配量器, 其市场占有率已经超过了 20%, 因为, 众多的消费者感到, 这种装置比较方便, 也避免了挤牙膏时会把手弄脏。在英国, 酒类零售市场上的包装更是多样化: 斯塔威的塑料包装、圣詹姆士兰格的玻璃瓶色包装、杰士特瑞尼及布鲁克斯公司拉松尼牌的罐装等等, 都是靠着创新性的包装而获得市场地位的。

决定企业包装决策有效性的主要因素是: 企业必须建立正确的包装概念, 即确定包装物料和决定包装的特定作用。对于企业来说, 决定包装的作用时, 可以是为其优质产品提供保护, 可以是推出一种新的使用方式, 也可以是提示产品或企业的某种质量, 等等。通用食品公司曾开发出了一种新颖的狗食品, 其形状类似小肉馅饼。该企业的管理部门为了最大限度地使人们感觉到这些小馅饼所具有的独特性和对狗食用的可口性, 便设计了一种用透明薄膜制造的浅盒包装。

企业的包装决策还包括对包装物的大小、形状、色彩、文字说明和品牌标记等所作的设计, 这些要素都必须能够与企业的定价、广告以及其他市场营销要素进行密切配合。而且, 在包装设计完成之后, 通常还必须进行必要的试验, 比如: 为保证包装能够在正常情况下经得起碰撞, 需要进行工程技术测试; 为保证包装的字迹清晰与色彩协调, 需要进行视觉测试; 为保证经销商能够发现包装的吸引力并便于其从事经营活动, 需要进行经销商测试; 为保证能够赢得有利的消费者反应, 需要进行消费者测试; 等等。

不过, 包装的作用正在受到来自社会各方面因素的限制, 社会对环境污染、对生态平衡的日益关注, 要求现代企业必须在考虑包装决策时也兼顾到社会利益, 既要为眼前的顾客服务, 为企业的目标服务, 也要为长远的消费者服务, 为企业所赖以生存与发展的社会环境服务。这才是一种适应现代社会性市场营销观念的包装决策理念。

重视企业的产品定价策略的意义在于:
可以对竞争对手价格变动作出及时有效的反应,
从而增强企业产品在市场竞争中的市场扩张力。

第 10 章 定价策略与企业扩张力

随着现代市场经济的发展，产品定价在市场营销业务活动中的作用越来越大，并正在受到企业决策部门的重视。美国的市场营销学家乔恩·尤德尔（Jon Udell）曾于 1964 年和 1979 年进行了两次调查，结果表明定价策略在市场营销组合中的地位正在得到不断的提升。

1964 年，尤德尔首次就市场营销要素在具体营销业务活动中的作用，而在美国企业界进行了广泛的调查。他发现，在企业市场营销业务经理所认定的能够对中场营销业务活动产生重大影响的诸多因素中，产品定价仅位居第六，在市场营销组合的 4Ps 中位居第三，仅仅高于其中的分销渠道。时隔 15 年之后，尤德尔就相同的问题在美国企业界进行了第二次调查。但结果却极其耐人寻味，产品定价策略在市场营销策略组合中的排位竟然不可思议地上升到了第一位。显然，定价策略已经成为现代市场营销战的主要策略手段，是衡量现代企业市场竞争力的重要标志。

从世界性电脑营销战的进程来看，定价策略确实也起到了战略武器的作用。在 IBM 公司一步一步地走向计算机行业的市场领先者宝座的过程中，有针对性定价策略居功至伟。由于该公司在产品的生产过程中是从很多组件制造工厂（即卫械工厂）中获取原料供应，并以高度自动化的机器来加以装配，从而可以使它降低生产成本，为其实施低位的定价策略奠定了基础。

1984 年，在 IBM 公司向苹果公司发起的第二次进攻中，它所使用的主要武器就是价格武器，即全面降价 20%。正是这种强劲的低价策略，逼得其他竞争对手不得不以更低的价格才能赢得经销商的兴趣以及吸引住顾客。

由此可见，产品的定价策略是市场营销组合中唯一能够创造收益的因素，而其他因素只是在影响着成本的变动。重视企业的产品定价策略的意义在于：可以为企业产品的首次定价找到一个产品竞争力与企业收益的均衡点；可以根据市场竞争状况、产品的生命周期变化以及企业营销目标的调整，来适应正在变化着的环境并尽可能地抓住更多的营销机会；可以对竞争对手价格变动作出及时有效的反应，从而增强企业产品的在市场竞争中的市场扩张力。

第一节 定价：竞争力与企业目标的均衡点

产品的第一次定价，是任何企业都必须正视的问题。当企业开发或者引进了一种新产品时，当企业将其常规产品推介给新的分销渠道时，当企业进入一个新的地区性市场时，甚至当企业与用户签定远期供货合同时，如何定价、如何在产品的竞争力与企业的利润目标之间确定一个比较合适的均衡点，便成了一个极具策略色彩的市场营销行为。

在现代企业的营销战中，日本企业不仅善于通过各种情报搜集手段来观察、研究不同细分市场状况，从而及时推出适应消费者需要的新产品，而且还为达到进入市场无所不用其极，广泛使用令竞争对手防不胜防的定价策略。

丰田公司在汽车市场上的巨大成功，在很大程度上也要归功于独特的低位的定价策略。丰田的看板式汽车装配系统，要求它的所有供应商在装配线上的任何一个环节上，都必须能够提供适当数量的备件和原料。在这种系统中，供应商必须负担存货成本，这使得丰田自身的存货成本可以大幅度地降低。在装配过程中，丰田要求各个零部件供应商以规定好的次序、时间、地点进行交货，从而最大限度地节省中间所可能出现的不必要损失。这种看板系统最终使丰田公司确立了自己在世界汽车制造业中的成本优势，而这种优势也正是其可以采取低位定价策略的立基所在。

可见，企业的定价策略主要决定于企业的资源和目标状况。但在实际定价过程中，影响企业定价政策的因素却有很多，一般情况下，企业定价策略的决定与选择，需要经过六个步骤，即：确定定价目标、测定需求、估计成本、分析竞争对手、选择定价方法以及确定最终价格。

一、确定定价目标

在市场上，产品的定价目标并不是单一的，而是具有多元化色彩的营销目标形式。最为常见的定价目标有以下四种：一是即期利润最大化，即在短期内获取巨额利润；二是维持营业，即为在未来市场中站稳脚跟而在目前阶段上只是维持企业的基本生存，并逐渐寻找企业的市场发展机遇；三是扩大市场份额，即尽量在现有市场上扩大占有率；四是树立产品的差异化形象，即在市场上塑产品的高质量形象和品牌形象，并进一步提高声誉、扩大影响。

但是，定价目标必须与企业所选择定的定价策略相一致。定价策略在很大程度上主要是由先前对市场定位的选择来决定的，奔驰牌汽车的顾客细分市场为对豪华汽车的需求者，显然其产品的定价策略为高价策略，而丰田汽车则主要是面对大众化市场的汽车需求，因而只能使用低价策略。如果进行更进一步的区分，企业的具体定价目标有六种，即：维持生存、当期最高利润、当前最高收入、销售额最大增长量、最大市场占有率以及最优产品质量。

1、维持生存

克莱斯勒公司和国际收割机公司，在它们处于困境时，为了维持生存，都曾使用过大幅度折扣的定价策略，只求在暂时收回可变成本和一些固定成本，以便等待时机东山再起，后来，它们的生存目标果真实现了。显然，当企业遇到生产能力过剩、竞争激烈以及市场疲软等因素的影响和困扰时，企业的所有营销策略目标都应当定位在维持生存。为了保持企业的经营和库存的周转，在定价策略上只能降低价格。当然，这种低位的定价策略只能是一种短期目标，是等待复兴机会时的生存

目标。从长远上看，企业必须随时准备出击，在市场上提高其价格，否则它就会从市场上消失。

2、当期最高利润

企业追求当期利润最高时，其条件要求较为严格，只有在下述几种情况出现时，才可考虑使用：第一，企业对市场需求量和自己的成本状况了解很细，但在实际营销过程中却难以进行精确预测；第二，企业只强调当前的财务经营状况，但对长期经营绩效的考虑放在次要位置上；第三，在短时期内，企业的其他市场营销组合因素已经确定，竞争对手和法律对价格的限制并不存在。

3、当期最高销售收入

当企业对于成本变动状况难以预知时，往往需要根据以当期的最高销售额为定价目标，因为，从长远来看，这有可能为企业带来最高利润和市场占有率的增长。

4、销售额最大增长量

德州仪器公司是现代企业中最早实行市场渗透定价政策的公司之一。当它在兴建每一个大型工厂时，都是把价格降到最低限度，以求赢得最大的产品销售量。这一低价目标多是通过降低成本的手段来实现的。它在降低成本方面所采取的经验曲线策略，使它能够在 1977 年到 1980 年初一直保持着世界个人计算机市场的领导地位。

显然，在面对下列情况时，企业可以考虑采取低价策略以赢得最大销售量：其一，市场对价格极为敏感，低价可以刺激市场占有率进一步扩大；其二，随着生产经验的积累，生产成本和分销成本可以不断降低；其三，低价可以抑制目前或将来来自竞争对手的进攻。

5、最大市场占有率

杜邦公司最当今世界上最为典型的市场撇脂定价政策偏好者。历史上，当杜邦公司推出每一项新产品时，如玻璃纸、尼龙、聚氯乙烯等，它都要精打细算出新产品对现有代用品的相对利益，从而估算出最高定价。杜邦公司的观点是，它所制定的价格就是要使那些细分市场中的消费者感觉得到他们采用这种新产品是物有所值，基于这种观点，每当销售额出现下降迹象时，杜邦公司都会主动地降低产品价格，以期吸引那些对价格敏感的更低层次上的顾客。正是运用这种“铁公鸡”式的方法，杜邦公司从其各个细分市场上撇取了最大限度的销售收入。

宝丽莱公司尽管算不上是世界上的照相机行业的魁首，但它却通过市场撇脂的定价方法、在自身的能力范围内实现了自己占有最大市场的目标。在定价策略方面，它往往先是推出一种新型的、较为昂贵的产品，然后再行逐渐地推出结构较为简单、价格相对较低的产品，从而吸引新的细分市场中的顾客。

不难看出，当下述情况出现时，企业采取市场撇脂的定价政策往往能够奏效：（1）顾客较多，能够形成当前的高需求；（2）小批量生产也可从产品销售中得到好处；（3）高价政策在开始阶段不致引起竞争对手的注意；（4）高价有助于在公众中树立起优质产品的形象。

6、最优质产品质量

卡特匹特公司从来都以追求产品质量最优为企业的最高目标，为此，它不仅在生产过程中注意产品的质量，并以提供优异的服务来向客户表明其可

以信赖的产品形象，而且还通过高位的定价策略来提起客户对产品的重视。尽管产品的高质量与优服务会加大企业的开发和研究费用，但高价策略却可以保证对其进行补偿。

二、测定需求

当企业确定了定价目标之后，并不意味着马上就可以做出正确的定价策略，还必须对产品的需求状况进行测定。在正常情况下，需求与价格成反比，价格越高需求越低，反之亦然。但对于名牌产品来说，或者对于某些可以表明身份的产品来说，却完全相反，价格越低反而需求越少。因为，在一些消费者的心目中，只有价格高的商品，才是高档品。

在测定需求时，通常需要把下面几个因素考虑在内：一是确定影响需求对产品价格敏感程度的因素，如产品的独特性、替代品的知名度、与替代品质量间的可比性、在顾客消费支出的比重、质量—价格比、可存储性等等。二是确定需求的变动方向，即定价方式的不同是否会引起竞争对手的连锁反应。三是确定需求的价格弹性。

三、估计成本

当日本公司准备打入外国市场时，其目标是在每一个市场占据最大的市场份额。但由于它们所成对的竞争对手大多是欧美的强手，因此，日本公司在 50—60 年代特别强调定价决策在市场竞争中的作用。这时期，大多数日本企业向国外出口的产品有三类，即低成本产品、创新产品和优质产品，这也是大多数日本公司的主要产品策略。东芝公司曾经推出过一种计算机化的 X 射线 CT 扫描仪，由于省去了一些并非为顾客所必需的功能，因而在销售价格上比美国通用电气公司的同类产品便宜了大约 40%。

可见，估计成本是企业制定定价策略的一个重要基础。在定价过程中，需求与成本所起的作用是不同的，前者主要是对

企业的产品形成一个价格上限，后者则主要是形成企业产品价格的下限。除非企业有特定的短期竞争性目标，一般情况下，

任何企业所制定的产品价格都必须能够收回其生产、分销和促销成本，并从中获得一定的利润。

从总体上看，企业的成本有两种形式：固定成本和可变成本。不管企业的生产与营销状况如何，企业都必须支付租金。能源、利息、工资等各类开支，这种固定成本是不以生产的水平而变动的。随企业的生产水平而变动的成本主要是原材料、包装库存等等。

前面我们曾提到过美国的德州仪器公司曾经利用其所发明的经验曲线定价法而获得了极高的市场占有率。这种定价方法的核心是，在新产品推入市场后，随着生产经验的不断积累，企业的生产流程、加工技术、采购成本等都会逐渐降低，而随着产量的增加，企业的平均成本便会降低，从而为企业降价提供条件。

当德州仪器公司的营销人员在述说其运用经验曲线来进行竞争性定价方法的要旨时，举了这样一则假设的例子：在德州仪器公司的袖珍计算器行业中，还有两个竞争对手存在，它们分别是 A 公司和 B 公司。德州仪器公司在过去的产品已经达到了 40 万台，平均成本为 8 美元。由于袖珍计算器为德州仪器公司所首先发明并投入市场，因而它的生产成本也最低。其竞争对手 A 公司和 B 公司的平均生产成本则分别为 9 美元和 10 美元。这时，如果三家公司都在市场上以 10 美元的单价进行销售，德州仪器公司的单位利润为 2 美

元，A公司的单位利润为1美元，而B公司的单位利润为0。尽管德州公司可以获得较高的利润率，但是，市场份额却被三家公司所分占。但德州仪器公司并没有为此而沾沾自喜，而是把产品的单价降到了9美元。这样，A公司就会被因无利而退出市场，而B公司如果硬是赖在该市场上，将会由于长期亏损而被拖垮。这时，德州仪器公司的机会便来了，它可以顺利地接管A公司和B公司所留下来的市场业务，从而扩大了市场占有率。

另外，低价策略由于还会把那些对价格变动较为敏感的顾客也吸引到了市场上来，因而其销售量会进一步增加，产量的增加会增加企业的生产经验、减少固定成本的分摊，从而企业的平均成本进一步降低，即使仍以9美元的单价出售产品，企业的赢利也会迅速增加。在实战中，德州仪器公司正是反复使用了这种攻击性定价策略，从而其市场占有率不断上升，并将其他竞争对手赶出了该行业。

不过，按经验曲线进行定价的方法，仍然存在着一一定的风险。因为，这种定价方法往往会给人以产品质量正在下降的感觉，尤其是当竞争对手运用广告策略或其他宣传手段来制造这种舆论氛围时，更是如此。通常，这种策略的适用情况是：竞争对手的实力不太强大，不会形成持久战的竞争态势；新产品在一定时期内不会出现，从而不会有创新的替代品与企业争夺市场。

四、分析竞争对手

东芝公司的主要医疗设备产品系列是CT扫描仪和超声波仪器。

60年代，它只是生产简单的医疗器械，

70年代则已经扩展到了生产医用电子仪器，到80年代，其医疗设备业务更是涉及到所有的医疗工程所需物品。美国营销学专家，菲利普·科特勒在分析东芝公司的成功之路时，曾将之归结为根据竞争对手情况所作的低位定价。

1984年4月，当东芝公司准备再度进入美国医疗用品市场时，它展出了一种CT扫描仪，价格较其对手通用电气公司的同类产品低了40%，由此不难看出竞争双方的竞争实力高下以及这场竞争的最终结局

竞争性定价方法，通常需要企业了解竞争对手的每种产品的价格和质量状况。这一目的可以通过派出相关人员对竞争对手的产品进行采物比较来达到，也可以直接购买竞争对手的产品，以了解其性能、质量方面的优缺点，还可以向顾客征询其对各个竞争者产品的价格与质量的意见。在对竞争对手产品和价格状况有了详细的了解之后，企业就可以用以作为自己的定价出发点，或高或低或相同，通过有目标的定价策略来实现自己产品的竞争性定位。

五、选择定价方法

通过考察一个企业的定价方法，大体上可以了解该企业产品的扩张力大小。

1、加成定价法

这是在现有成本基础上加上一个标准的利润的定价方法。这种方法明显不合逻辑，因为它忽视了目前的市场需求与竞争状况。这种方法之所以仍然在一定范围内仍然可以存在，原因在于：（1）企业对于市场需求状况并不十分了解，而对于自己产品的成本状况则知之颇深。这样，如果企业把产品价格与成本联系起来考虑，则可以简化定价工作，避免了对价格作经常性的调整；（2）企业所处的行业之中，均采用成本加成定价法，价格竞争在本行业中并不明显；（3）公众认为成本加成定价对于购买者与企业比较公平。

2、目标利润定价法

这是根据成本来进行定价的另一种方法，其优点是可以帮助企业制定出能够实现预定投资报酬率的价格。通用汽车公司所使用的定价方法，就是目标定价法，它在给汽车定价时规定要达到 15—20% 的投资利润。而在一些公共部门的企业中，其产品由于被要求去实现较高的投资报酬率，也多使用这种定价方法。

3、感知价值定价法

杜邦公司曾经开发出一种用于生产地毯的合成纤维产品，它确定价格的思路是，在保证地毯商获得大致相同利润情况下的纤维价格，该公司发现，如果它以 1.4 美元的价格向地毯商们出售其合成纤维时，后者的利润水平并不会改变。所以它对合成纤维的定价为 1.4 美元。但在实际营销过程中，杜邦公司的定价还要低上一些，价格降低的幅度完全以杜邦公司的市场占有率渗透计划为依据。

卡特匹勒公司在对其建筑机械设备定价时，也是采用的感知价值定价法，尽管其产品的定价比起竞争对手的同类产品来要高上一些，但经销商和用户却对此表现出心甘情愿的姿态，因为他们相信卡特匹勒公司的产品质量。

感知价值定价法显然是一种比较符合现代产品定位观念的定价方法，它通过营销组合中的非价格因素在顾客心目中的地位而建立起产品的感知价值。这种方法的关键是必须能够计算出市场对企业产品价值的感知程度。这只有通过大量深入而细致的市场调查才能完成。

4、现行费率定价法

这种定价方法要求以竞争对手的价格为基础，而不必过分关注于企业自身的成本和产品的市场需求状况。通常，那些处于市场追随者地位的小企业应当多使用这种定价方法。当市场领导者的价格出现变动，企业则相应地进行同样的价格调整，从而保持自己在现有市场上的竞争力。

5、密封投标定价法

这也属于一种竞争导向的定价方法，企业的定价是以对竞争对手的定价所进行的预测为基础的，而不是根据企业自己的成本或市场需求的变动关系来定价。这种方法显然是企业投标于工程项目时所使用的一种特殊的定价方法。

六、确定最终价格

各种方法都可以给产品一个价格，但是如何选择与确定产品的最终价格，却还必须考虑一些其他方面的因素，而不只是定价方法本身。

1、心理定价

当佛莱奇曼公司 (Fleischmann) 将 1/5 加仑/瓶的杜松子酒价格从 4.5 美元提高到 5.5 美元后，这种酒的销售量并没有下降，反而上升了。人们还发现，对于象香水、高档汽车这样的自我意识敏感的产品来说，使用形象定价法尤为见效。显然，定价行为不能只考虑经济因素，还必须考虑那些会影响价格的心理因素。这种定价法有很多派生形式，如吉数定价、九字尾数定价等。

2、营销组合定价

最终价格是实现企业目标的价格，所以企业必须考虑与竞争对手相关联的品牌质量与广告对价格的影响。(1) 如果产品的品牌知名度较高，可以选

定高价策略；（2）普通品牌的产品在无广告支持的情况下，只能选取低价格策略；（3）市场领导者和成本较低的产品，在产品生命周期的衰退阶段，价格的高低应当与广告促销费成正比。

3、定价政策

企业应当设有专门的产品定价部门，其职责是审查即将出台的定价方案，保证定价方案与企业定价政策的一致性。

4、价格影响

价格确定之后，企业还必须把定价行为看作是一种社会行为，综合考虑其他各方面对企业产品预定价格的反应，比如，企业经销商与分销商对价格的看法、企业内部销售人员对价格的看法、竞争对手对企业定价的反应、供应商对企业定价所作的反应、政府对企业产品价格的反应，如此等等。

第二节 价格调整策略：如何对付环境的变化

对于日本的索尼公司来说，低位的定价策略是其成功进入某一市场的第一次攻击性战略，但是当其产品得到消费者认可后，它便开始对价格进行新的调整，即提价。多年来，索尼电视机的定价一直低于美国产品，但到 70 年代早期时，它感觉自己已经拥有了相当的市场竞争实力，因而便把产品的定价向美国产品靠近。这样，到 70 年代末期，索尼尼在美国市场上已是最高的定价了。

马自达公司曾以 8000 美元的低价在美国市场上推出造型优美的 RX—7 型运动车，爱到消费者的普遍青睐，争相购买，这种低价位起始的定价政策，当然主要是为了引起社会公众对产品的注意，吸引上期购买力，但它所反映的却是一种面向促销的定价方式，是服从于企业竞争目标的短期策略手段。但在一段时间过后，这种定价策略便必须加调整，转向面向利润的价格调整策略。

由此可见，任何试图在竞争中占有优势的企业，都不能企望于通过制定单一价格而一劳永逸，而是必须根据企业内部与外部环境的变化，进行不断的价格调整，建立一种有利于开展市场营销活动的价格结构，这种结构必须包括企业的各种产品和品种，并能够反映地理需求和成本、细分市场的需求强度、购买时机以及其他因素的变化。因此，在这种意义上理解，企业的价格调整策略应当包括下面几个方面的定价决策：地理定价、价格折扣和折让、促销定价、差别定价和产品组合定价。

一、地理定价

1976 年，日本开始依靠自己生产的 4K 存储器挤进美国的计算机市场。随后，日本企业又把重点转移到了 16K 的随机存储器上，而此时的美国厂商尚不能满足这一类芯片日益增长的需要。以日本电气、日立和松下为代表的日本公司迅速抓住了这一时机，向市场大量供应它们的芯片。就在美国同行全力以赴，为开发更为复杂的、可以指甲大小的硅片上容纳更多的存储单元的芯片时，日本公司却集中生产相对简单的芯片。它们把四块美国早期生产的 16K 芯片到一块芯片上，按照与早期 16K 芯片同样的价格出售这一产品，从而扩大了市场占有率，并使其美国竞争对手吃亏不小。尽管后来日本公司由于产品定价过低，而受到非法倾销的指责，但此时日本企业已经从中获取的巨利已经足以使它们应付相关的法律诉讼费了。在这一事件的调查过程中，人们发现，日本生产的 16K 芯片在定价方式上采取的是明显的地理定价策略，即在国外市场上的定价大大低于其在国内市场上的定价，换句话说，日本芯片的国内售价要比其在美国市场上的售价高出 30%。情况甚至还远不止于此，随着销售量的增加，它们还在试图进一步降低产品价格，仅在 1980 年的一年之内，

16K 芯片在美国市场上的售价就从 20 美元降到了仅值 2 美的水平。

不管日本公司的这种定价方式是否道德或者是否合法，但它所采取的地理定价方式却使它一度抢占了竞争对手不小的市场份额。显见地理定价是一种适应现代营销战规律的营销策略。

按地理定价方式进行产品定价，要求企业必须为其产品向分布在国内与国外、国内市场不同地区以及同一地区的不同层次的消费者实行不同的价格。一般情况下，地理定价的要旨是对远地的市场收取较高的价格，因为其

间存在着一定的运输费用。从这一角度上看，日本公司向美国市场进攻时所采取的地

理定价，显然是一种反向的地理定价，实质上是一种产品倾销策略。就现代企业的营销实战状况来看，地理定价策略可以通过五种具体方法加以实现。

1、

FOB 起运点定价

这是一种由顾客支付从产品生产地到目的地运费的定价方法。公正而言，这种方法由于是按费用的形成来源来确定费用承担的主体，因而是一种合理的定价方法。但是，在市场营销战中，这种方法往往不易于实现企业的市场扩张目标。因为，在生产成本大体相同的情况下，企业在远地销售自己的产品时价格会比当地竞争对手产品的价格高，从而使企业不具备竞争中的价格优势。

2、统一运送定价

企业采用这种定价方法时，并不需要区分市场的地理位置，价格在所有销售地区的价格均为统一的价格。从定价行为上看，这种定价方法是把产品的运费价格看作是一种平均的运费成本。这种定价的方法的优点是便于管理，从而可以让企业在面对大市场进行广告宣传时，保持完全的价格一致。

3、地带定价

这种定价介于 FOB 起运点定价与统一运送定价之间，企业划定两个或若干个地带，在同一的地带内要求顾客支付相同的价格，但较远的地带价格相对高一些。

4、基点定价

采用这种定价法时，企业需要把某个地点作为定价的基点，向所有的顾客收取的从该地到顾客所在地的运费，而并不考虑产品实际运送地点。这种定价方法的一大特点是容易抑制竞争，从而不利于消费者。因为，如果所有的企业都使用这种定价方法，而且均以现一个地点作为定价基点，那么，所有顾客的交货价格就会完全相同，这也就消除了价格竞争，这往往会引发企业间的价格同盟。

5、消化运费定价

这是一种市场渗透性的定价方法，其特征是由推销产品的企业自行承担和消化全部或部分的实际运用，以便迅速达成交易。当企业认为迅速成交可以降低其平均成本，而且这种降低的部分又足以补偿额外运费成本时，可以考虑采用这种定价方法。

二、价格折扣与折让

在市场营销战中，大多数企业都往往需要对产品的基本价格进行，以便吸引和刺激顾客的消费反应。比如企业可能会考虑使用批量购买优惠、淡季购买降价等方式来作为一种产品的促销手段，这实际上属于价格折扣与折让与范围。它一般有下面几种形式：

1、现金折扣

这是针对那些迅速付款的顾客而实行的降价。美国的西尔斯公司为提高其商品销售量和资金周转速度，经常使用一种诸如“2/10，信用净期 30”的现金折扣方式，其大意是说，西尔斯公司向消费者提供 30 天的消费贷款，顾客可以在此期间付清货款，如果顾客能够在 10 天之内付款，西尔斯公司可以

给顾客打 2% 的折扣。这种折扣方式已经在发达国家的许多产业领域中成为商业惯例，其目的是加快企业的资金运转速度，降低企业的应收帐款成本和坏帐损失。

2、数量折扣

这是针对那些大批量购货的顾客而实行的降价。在凯-马特市场内，我们经常可以发现这种折扣方式，比如“购货 100 个单位以下的商品单价为 10 美元，购货超过 100 个单位时的商品单为 9 美元”。这种折扣的对象是所有顾客，但企业在使用此种折扣方式时必须注意：数量折扣的总和不能超过企业由于批量销售而节省下来的成本总和。

3、功能折扣

这是企业针对分销商或经销商、代销商等所采取的折扣方式，当企业的分销渠道成员代替企业执行某些职能时，如销售、储存、记帐等，企业则可以考虑向它们提供功能折扣，或称交易折扣。至于这种折扣的数量，则完全取决于不同分销渠道成员所提供的服务项目。

4、季节折扣

这是企业针对淡季购买商品或服务的顾客所进行的降价。企业实行季节折扣的目的在于保证自己在全年内部能够保持均衡生产。瑞典的一家滑雪器材公司，在每年的春季和夏季都向购买其产品的零售商提供季节折扣，以鼓励他们提前定货。旅馆、航空公司等行业内的企业，无一不是在其销售淡季向顾客提供季节折扣。

5、折让

这是企业对其目录价格进行降价的一种方式。企业通常可以在下列几种折让形式中进行选择：以旧换新——这是保证顾客在购买新货时交回旧货并给以降价的折让，这在汽车、电脑等行业中极为普遍，甚至在其他耐用消费品行业中也在开始流行，比如电冰箱的以旧换新等。在本质上，折让是一种促销手段，它是为了回报那些曾经参与企业的广告及支持企业销售计划的经销商而向他们提供的降价。

三、促销定价

作为一种市场营销战的战斗武器，企业有时为了击退竞争对手的攻击，或者为了向市场领导者发起攻击，往往需要用到促销定价，即暂时把产品的价格定位于低于目录价格的水平上，甚至低于实际成本。促销定价的主要形式有：

1、牺牲品定价

这是超级市场和百货公司最为常用的方法，其目的在于通过降低公众所了解的品牌产品的价格，来招待顾客。但生产企业却应避免使用这种价格方式，以免牺牲产品品牌在公众中的形象，以及引发其他以正常价格销售其产品的零售商的报怨。

2、特别事件定价

这是零售企业较为常用的促销定价方式，比如在重大节日期间对特定产品的价格进行削减：儿童节降低儿童用品的价格、啤酒节降低啤酒节的价格、服装节降低服装价格等等。

3、现金回扣

这是生产企业所常用的定价方式。做法是在某个特定时期向顾客提供现金回扣，以刺激消费者购买本企业的产品。回扣的经济作用在于，它可以使

企业在不必降低产品目录价格的同时实现清仓目标。丰田汽车公司在进入美国市场之初，曾对其产品的主要分销商西尔斯公司给予了大量的回扣，结果，充分调动了分销商推销丰田汽车的积极性。但现金回扣只适用于初期阶段，反复为之则易失效。因为，这种定价方式的对象只是有购买意向的顾客，而并不能刺激需求增长。在消费品的市场营销中，使用现金回扣的积弊极多，它只会在短期内刺激销售量增长，但由于此类需求多为固定需求，因而现金回扣在增加需求方面只不过是寅吃卯粮。

4、低息贷款

这是一种不必对企业的产品实行定价便可以同样可以扩大产品销售量的方法。在西方国家，汽车制造商每隔一段时间便会宣布给予顾客以一定比例的低息短期借款，甚至采用无息贷款以招待顾客。在国外，汽车属于由顾客自己花钱购置的大件商品，低息贷款具有很大的吸引力。

5、心理折扣

这是利用顾客对价格变动较为敏感的心理进行价格调整的方法，即先行标出一个高价，然后向顾客宣称以低价销售，从而吸引顾客购买。但是，在国外，如果以此作为与竞争对手抢占目标市场的竞争手段，则被视为一种违法行为，属于不正当竞争之列，相反，如果对正常价格打折扣，才被视为合法的促销价格形式。

然而，无论促销定价的形式如何，作为一种营销战术，其难度是显而易见的。因为，如果竞争对手发现某种促销定价战术极为有效，它们便会竞相效尤，从而使企业的促销行为失效，并造成促销成本的大量增加。如果企业把这些促销成本所耗费的资金用于能够产生长远影响的营销手段方面，还可以使企业增强未来的市场竞争力，比如提高产品质量和服务质量、通过广告改善产品形象等等。所以，促销定价是一种存在机会成本过大风险的价格调整方式，企业在市场竞争中应当慎用。

四、差别定价

在企业的市场营销活动中，经常会发现自己所面对的顾客与地点是不同的，而自己向市场所提供的产品之间也存在很大差别，所以，企业只有经常性地调整基本价格，才能做到有的放矢，适应不同的市场情势。这种定价方式即为差别定价，其核心是企业要用两种或多种价格来销售一项产品或服务，这些价格实际上所反映的并不是产品中的成本差异，而是营销要素

的不同。这种差别定价有下面几种形式。

1、顾客细分定价

即对同一种产品或服务以不同的价格售给不同的顾客群。如体育比赛的门票有学生票和非学生票之分，博物馆对学生和老年人的收费较低等。但这种定价方式对于竞争激烈的行业并无太大作用，所以较为少见。

2、产品形式定价

美国有一家名叫史密斯·科罗纳·马先特的公司

(SCM)，它曾把公司最为昂贵的普罗克特·西莱克斯

(Proctor—Sillex)蒸汽/干式电熨斗的售价定为54.95美元，比其稍次的电熨斗价格高出了5美元，而其间的差别只不过是多了一个可用来显示

使用状态的指示灯而已，这一额外装

置的成本实际上不到 1 美元。可见，不同型的产品可以定价不同，而且可以与成本变动并无比例关系。这是企业通过定价方式来增加利润来源的一个重要方式。

艾皇公司 (Evian) 生产有一种 8 盎司的瓶装矿泉水，其定价为 56 美分，后来，该公司又将这种矿泉水改为 1 盎司瓶

装，并另加了一个增水喷射器，定价便提升到了 5 美元。通过这种形象定价，艾皇公司用同样重量的矿泉水，增价了 70 倍。

3、形象定价

法国的一家专门生产香水的公司，曾对一种香水装入筒装的瓶子，并加以命名，使顾客对之产生了一种特定的产品形象，售价为 100 法郎，在市场上极为畅销。然后，该公司又对这种香水进行了新的包装，使用了一种带有艺术感的花式瓶子包装，并改变了香水的品牌名称，从而使之具有了新的产品形象，结果，标价为 300 法郎，照样赢得了众多女士的喜爱。

4、地点定价

这种方法多出现在电影院、戏院、运动场的售票情形，不同的座位在顾客的心目中有着不同的感觉。所以这是一种较为特殊的定价方式。

5、时间定价

这种定价方式多用于公共设施的收费方面。电话公司在白天与夜间的收费标准是不同的。上述种种差别定价方式，各自需要具备不同的条件，企业在选择时应当加慎重考虑。其一，差别定价所面对的市场必须可以细分，各细分小市场必须存在着不同的需求强度；其二，该细分市场内支付低价的顾客无法将产品转手倒卖给需要支付更高价格的细分市场；其三，企业的竞争对手不能在高价细分市场上把此类产品用低价出售；其四，企业对市场进行细分和管理时的成本不能超过从价格差别中所获得的额外收入；其五，差别定价行为必须不会招致消费者的不满的敌对情绪；其六，价格差别的形式必须合法。

五、产品组合定价

在现代市场营销活动中，产品往往并不只是单一的和独立的产品，而是产品组合中的一个部分，所以，这时需要企业对定价方式进行调整，以便与企业的产品组合策略相一致。但是，由于产品组合中不同产品的需求、成本乃至竞争程度并不相同，因而，制定一套能够使整个产品组合赢利最多的价格，并不容易。从发达国家的营销实践来看，产品组合定价有六种情况，即：产品线定价、特色性定价、关联产品定价、两分法定价、副产品定价和产品束定价。

1、产品线定价

1975 年，日本本田公司推出了 14 种不同的 125CC 摩托车型，市场售价从 304 美元到 809 美元不等；6 种不同的 350CC 车型，市场售价为 897 美元到 1175 美元不等；2 种不同的 450CC 车型，售价从 1176 美元到 1443 美元不等；3 种 750CC 车型，市场售价从 1555 美元到 2112 美元不等。而同期与本田公司相竞争的哈利·戴维森公司则只推出了 3 种 125CC 车型，市场售价从 495 美元到 749 美元；2 种 350CC 车型，市场售价 930 美元到 1130 美元；6 种 750CC 车型，售价 2675 美元到 3375 美元。

70 年代后期，本田公司还推出了了另一种产品本上的新产品 1000CC 的

“金翅”牌摩托车，从而挤入了重型摩托车市场。这种产品线定价方式适应了消费者的多种需求层次，从而最能够大面积地占有竞争性的细分市场。

日本松下电气公司在 80 年代一直向市场提供从 4.6 磅的简易型到 6.3 磅的复合型 5 种不同型号的彩色立体声摄像机，尤其是后一种类型的摄像机，包括自动聚焦、画面明暗控制、双速移离目标镜头等多种功能。日本松下公司的做法是，在其产品线范围内每推出一种新型号的摄像机，便必须增添新的特色功能，使之能以更高的价格售出。在其所生产的各种摄像机中，其营销管理人员在考虑定价措施时，通常都要考虑顾客对不同摄像机型号所具有的特点评估，考虑与竞争对手的同类产品存在一定的差异。他们认为，如果两种型号的摄像机之间在价格上差别不大，那么，顾客就会愿意去买更为先进的型号，如果能够做到使两种型号产品之间的成本差别小于价格差别，那么便可以增加公司的利润。

2、特色性定价

这种定价方式要求企业在提供主要产品时，必须同时附带提供任选品或某种特色与之拾配。通用汽车公司最为常用的定价策略就是特色性定价。该公司曾为一种简便型汽车定价为 8000 美元，通过广告宣传把许多顾客吸引到通用公司的汽车展厅，但同时却在展厅内布置了大量的定价在 1 万美元以上的、各具特点的汽车作为备选汽车，结果，消费者发现这种简便型的汽车固然价格便易，但却省掉了许多舒适、方便的装置，他们转而将购买目标投向了其他价格更高的备选汽车上了，显见，特色性定价方式中最为重要的就是必须同时有其他特色性产品的支持。

3、关联产品定价

号称占有了全世界男士胡子的吉列公司，在定价策略方面的成功之处，就在于它所使用的是关联产品定价方式。该公司知道，其所生产的产品为必须与主体产品共同使用的产品，因而它对刀架与刀片的定价是同时加以确定，对刀架的定价以低为主，而对刀片价格定价较高。同样，柯达公司的照相机定价较低，因为该公司的营销人员知道，他们是在靠出售胶卷赚钱。

不过，关联产品定价过高时也会产生某种风险，卡特匹勒公司即属此列。该公司的策略就是以高价销售零件和服务，在后期市场上获取高额利润。为此，卡特匹勒公司将其设备利润率定为 30%，而其零售利润却竟然高达 300%。所以，正是这种零件的有利可图，许多假冒伪劣产品纷纷而出。这使得卡特匹勒公司损失了大量的零售销售额。为控制这种局面，该公司

曾试图警告设备使用者如果不使用该公司的零件，那么设备的正常运行便难以得到保证，但收效甚微。

4、两分法定价

多用在服务性企业的定价行为方面。即在固定费用之上另行加上使用费用。

5、副产品定价

在肉类加工、石油和其他化学产品制造等行业中，最常出现副产品，其定价应以补偿副产品的处理成本为原则，定价过低则会发生损失，定从过高则会丧失市场。

6、产品束定价

把一组产品组合在一起销售时，可以实行降价策略。如足球门票销售中的套票价格等。

第三节 价格竞争策略：以对手为参照

日本企业在市场营销战中对于定价策略的理解，较之美国企业有着极大的不同，它们往往并不看重成本和利润，而是采取一种市场占有率定价策略，其实质是用低价挤入市场，在获得一定市场份额后再行考虑建立长期的市场统治地位。日本的小松公司在其农田、建筑和矿山设备产品方面的定价，比世界上最大的建筑机械制造商卡特匹勒公司的产品还要低上许多；本田公司进入美国市场时的第一辆摩托车，仅售价 250 美元，只相当于当时美国造摩托车售价的 1/5。

可见，当企业在确定了价格策略与价格结构之后，还存在着一个如何应付竞争对手的不断挑战的问题，因而，企业往往还要根据竞争对手的状况而进行相机降价或涨价的决策。

一、降低原价

在 70 年代后期，国际上开始流行“攻击性定价”的方法，其目标是提高产品的销售量。这种定价方法的典型表现是对产品价格实行不断的降价。造成这种现象的直接原因是，随着生产力的发展，在发达国家普遍出现了生产能力的相对过剩，在面对必须扩大市场业务的现实需要时，如果采用增加推销力量、改进产品或其他促销手段，很难在短期内奏效，因而许多公司开始放弃了传统的“追随领导者定价”的做法。正是这种定价方式的全面流行，在国际上引发了业轮又一轮的营销战，诸如电脑战、啤酒战、可乐战以及汉堡包战等等，在国际市场的上空乌云密布战事连绵。这种营销战大多是在那些固定成本高、差益额高、生产能力过剩的行业中，最先由市场追随者所发难的，它们在本行业中觊觎领先者王座已久，每当认为时机成熟之时，便率先降价，而为防御对手的进攻，领导者则利用自己的经济实力力求保住自己的市场占有率，从而使价格大战愈演愈烈。

在当今美国市场上，已有好几个产业领域，如汽车、家用电器、照相机、手表、钢铁等，已经把市场占有率拱手让给了日本的同行，原因在于，在这些产业领域中，美国的公司没有能够抵挡得住日本企业锐利的降价进攻。基于这种考虑，美国的一些公司正在试图进行反击，增你智、通用汽车公司和其他美国公司已经采用了更具进攻性的定价方法，比如，通用汽车公司在西海岸将其所推出的超小型汽车降价了大约 10%，而那里也正是日本公司与其展开竞争最为惨烈的地区。

在种种价格战中，不管战况的演变和最终结果如何，最大的受益者当然是消费者。而在竞争中最终能够获得胜利的企业，则只有那些深悟营销战争规律的大公司。在每次的降低成本以期主宰市场的竞争中，大企业都会主动降价。为了获得市场占有率，发起进攻的企业在开始阶段都是先行把成本降至低于竞争对手的成本，从而赢得主动。但同时不可忽视的是，攻击性的低价策略也是一把双刃剑，使用这种策略需要正确面对三种风险：一是低质量误区——消费者经常会把价格低的产品看作是质量低劣。二是短效应误区——降低原价可以在短期内换来市场占有率的增长，但是却换不来市场占有率的稳定，当出现另一个价格更低的同类竞争对手时，企业的市场占有率就会发生流失。三是浅钱袋误区——售价高的竞争对手往往可以拥有雄厚的现金储备，从而当他们同样也使用降价策略时，就会比先行发起降价进攻的企业来更具持久的耐力。

二、提高原价

近年来，面对日益激烈的价格战，国际上许多大型公司开始变得越来越理性，降价策略已经不再那么流行和时髦了。甚至，还出现了相反的迹象，有些公司正在试验一种涨价策略。这些公司当然知道这种做法会遭到顾客、经销商和本企业销售人员的反对，但是如果能够探寻到一种成功的涨价策略，那么企业定会从中得到丰厚的利润。这也正是涨价策略的吸引力所在。举例来说，某企业的边际利润为销售额的 3%，如果这时可以找到一种策略使价格提高 1% 而并不会影响到销售量的话，那么，就同时意味着企业的利润增加了 33%。

就国际营销界的实践来看，导致企业采取涨价策略的原因有两类：一是世界性的成本膨胀。在成本上升而生产率并没有发生相应提高的情势下，利润率必然下降，从而引起企业的反复提价。至于提价的幅度，当然要高于成本的增长，这是因为其间会有企业对通货膨胀预期以及对政府价格管制预期的推动，这种提高原价的方法即为提前定价法。二是普遍性的需求过旺。在企业处于一种新产品的垄断地位时，当它无法供应顾客所需要的全部产品时，也会进行提价，或者对顾客实行变相的配额。以涨价为总趋势的价格调整方法有下面几种

(1) 延缓报价。企业在产品生产出来之后或者到交货时，才确定产品的最终价格。生产周期长的产业领域通常乐于采用这种定价方式，如工程建设、重型设备制造等行业的定价均是如此作法。

(2) 价格自动调整。在施工时间较长的工程建设、设计等领域中，常要用到这种定价方法，其做法是，企业先行要求客户按当前价格付款，然后在工程结束时再支付一个费用差额，这种差额通常是由于通货膨胀因素所造成的。在实行这种定价方法时，企业往往需要提前签订工程合同，其中必须设立有专门的价格自动调整条款，规定根据某个物价指数来计算价格提高的幅度。

(3) 分类报价。在对含有售后服务内容的产品定价时，往往需要用到这种定价方法。企业把产品的价格与送货服务、安装服务以及维修服务分解为不同的项目，对不同的环节制定不同的价格。如 IBM 公司在出售其计算机时有一个确定的价格，而在为客户提供培训服务时，还有一个作为个别定价的服务项目。在餐馆饮食行业中，多数情况下并不是以每桌为单位进行定价，而是以每道菜为定价单，即按用菜项目定价。

(4) 减少折扣。

但是，不管涨价有多少种形式，其成功与否却决定于提价的策略，这是企业在寻找竞争力与利润之间关节点时遇到的最大难题。美国吉普逊公司 (Gypsum) 在销售其建筑纸板时曾遇到过这类难题。当时，该公司已经感觉到在六个朋之后，市场需求将会趋于饱和，从而会把该公司抛入销售不足的境地。这时吉普逊公司必须在两种决策之间作出选择：或者是马上进行大幅度涨价，等到六个月之后再行大幅削价；或者是先进行涨幅度涨价，再于六个月之后进行小步幅的降价。结果该公司选择了前者，因为，该公司发现，其产品的经销商所关心的是货源确否充足，而对于价格并不是有多么关心，甚至对于提高价格后他们所可能获得的利润也没有太多的考虑。

实际上，在企业开展市场营销过程中，尚有许多方法可以不必提价而同样可以弥补高额成本或者满足大量的需求。已经为众多的营销实践所证明确

实行之有效的方法如：（1）压缩产品份量而价格保持不变。美国的赫尔希食品公司曾经保持 15 美分一根棒糖的价格不变，但是却缩小了棒糖的份量，结果销量并未出现大的波动，而该公司的利润却有很大的上升。

（2）使用便宜的材料或配件。在美国，许多棒糖的生产企业是用人造巧克力来代替真正的天然巧克力的，这种做法避免了可可提价对棒糖价格的影响。同时，在汽车制造业内，许多公司正在探索用塑料来代替金属的可行方法。（3）改变产品特点以降低成本。西尔斯公司在推出自己的家用电器时，曾经简化了相当一部分的设计，从而使它可以与折扣商店销售的商品进行价格竞争，（4）减少服务项目。比如取消安装、免费送货以及产品保修等服务内容，从而产品成本降低，（5）使用便宜的包装材料，改用大包装等，以降低包装的相对成本。

（6）缩小产品的尺寸、规格和型号。（7）创造新的品牌或使用未注册商品。美国的吉威食品商店曾首先使用这种方法，它向那些对价格变动极为敏感的顾客推出了 170 多种未注册的食品，而价格却比那些使用品牌的同类商品低 10—30%。当今流行世界的货仓式销售所运用的也正是这种策略。

对于上述策略的选择，效果通常并不十分明显。魁克麦片公司曾成功地推出了其麦片产品，并将其命名为“魁克麦片天然食品”。该产品包含好几种配料，如杏仁、葡萄干等，所以每当遇有通货膨胀时，此类配料价格便上涨。显然，魁克公司只有好几种选择，要么提价，要么减少杏仁和葡萄干的份量以必低成本，或者，使用更为便宜的代用品。但是，它要想不降低产品质量，便只能提高价格，而提价的最终结果是销售额下降。最终魁克公司所采取的对策还是寻求降低产品成本的方法。

法。

三、顾客对价格变动的反应

在市场营销活动中，企业的价格变动通常会影响到许多方面，如购买者。竞争对手、分销商和供货商等，甚至有时还会引起政府的关注。价格变动当然只有两种形式，降价和提价。

对于降价，顾客通常会有以下几种看法：产品可能将要为其他新产品所代替；产品是一种滞销品；该产品的生产企业竞争力状况不佳，行将转产，其零部件不会再有供应；价格还会持续下降，最好再等一段时间购买；产品质量有了下降；等等。所以，企业在采取降价策略之前必须对此有充分的了解，以免“赔了夫人又折兵”，付出成本却造成市场占有率下降。

提价的一般情形是阻碍销售额上升，但却也会向顾客提供某种积极的信息，比如，让顾客感到：这是一种热门货，不可坐失良机；某种产品的品质与性能极好，远远高出同类产品等。

顾客的收入、文化等水平的不同，会把他们划分为不同的层次，而在不同的层次之下，其对价格变动的反应也会有所不同。一般的情形是，对于费用高的产品和购买频率高的产品，相应的价格敏感程度也最高；而在其他产品的购买上则对价格关注较少，往往关心的是使用、维修等方面的总成本状况。所以，企业要想增进产品销售的竞争力，就应当按顾客对不同产品的价格反应方式制定或销策略。

四、竞争对手对价格变动的反应

企业的市场营销活动，大多是在竞争性的环境中展开的，所以现代企业在进行价格调整时就不能只是考虑顾客对价格变动的反应，还必须认真对待

竞争对手对价格变动的反应。

当企业在估计竞争对手对本企业价格变动的反应型式时，可分为两种情况。

1、面对一个竞争对手：一方面，竞争对手可能会以正常的方式对价格变动作出反应，因而其反应是可以预测的；另一方面，竞争对手可能会把每一次的调价均视为挑战，从而会根据当时的自我利益作出反应。在后一种情况下，企业就必须研究竞争对手当时的自我利益所在、当前财务状况、近期销售量、生产能力、顾客忠诚度以及企业目标。如果竞争对手的目标是向自己争夺市场占有率，它必然会跟在自己后面进行价格调整；如果竞争对手的目标是希望获得最大利润，它便可能会在其他策略方面有所反应，如增加广告预算、提高产品质量等。显然，企业面对一个竞争对手时，了解对手的反应方式应从探测对手的内心世界开始。

2、面对多个竞争对手：一方面，如果所有竞争对手有类似的反应，那么，企业只需分析一个典型的对手即可；另一方面竞争对手在规模、市场占有率或定价政策等方面存在较大差别，那么它们的反应方式也会不同，这时就需要进行逐个分析。

五、企业对其他竞争对手价格调整的反应策略

在产品高度同质的市场上，企业只能随竞争对手降价，除此之外别无选择。

在非同质市场上，企业对于竞争对手的价格调整可以作出多种反应方式。

一般情况下，在企业对竞争对手的调价行为作出反应之前，必须考虑下列问题：（1）竞争对手实施调价的目的是何在？是为了向自己夺取市场，还是要利用其过剩的生产能力来降低其成本？（2）竞争对手的调价行为属于长期性的还是暂时性的？（3）如果本企业不对竞争对手的调价行为作出反应，是否会对本企业的市场占有率和利润产生影响，其他同行是否会作出反应？（4）如果本企业对竞争对手的调价行为作出某种反应，是否会对竞争对手和其他同行企业产生某种连锁反应？

富士公司在攻击柯达公司时，毕克公司在攻击吉列公司时，大都是用价格作为战术武器的。在当今世界的计算机行业中，

IBM 公司的产品正在受到来自日本和韩国公司的挑战，后者的产品在很多地方可与前者相媲美，而且产品的价格相对较低，因而 IBM 公司的市场占有率正在受到威胁。因此，对于领导者来说，可在下面几种应战对策中进行选择：

1、维持原价。作为市场领导者，企业之所以考虑采用维持原价的方式，原因在于：第一，如果降价，损失部分利润是必然的；第二，维持原价会使市场占有率受到损失，但不会太多；第三，维持原价可以为企业赢得时间组织反击。但这种做法有时也会失效，因为随着竞争对手销售量的增加，会引发市场营销信心方面此消彼长的变化，因而相对市场占有率会发生变化。

2、提高相对感知质量。作为市场领导者，企业在维持原价的同时，还必须提高产品的价值，比如，可以改善产品、服务和沟通方法，可以强调产品的相对质量高于对手的低价产品，等等。在某种程度上，维持原价、投资于改进产品质量，要比降价以及降低企业的毛利水平，更有营销战略意义。

3、降价。当企业遇有下面几种情况时，最好实行降价策略：第一，企业

的生产成本正在随着产量的增长而降低；第二，市场对价格变动较为敏感，不降价就会使企业丧失大量的市场占有率；第三，一旦企业失掉市场占有率，便难以东山再起。降价行为通常会伴有利润的下降，但从长远的角度看，在这时企业却不能同时降低产品的质量、减少服务和营销沟通，以免造成太多的市场营销后遗症。

4、提价并同时提高产品质量。美国的休布里因公司曾经生产有一种“斯莫诺夫”牌伏特加酒，其在美国的伏特加酒市场上的占有率为23%，但它同时还在受到另一种“沃尔夫施米德”牌伏特加酒的攻击。当后者以每瓶降价1美元实施攻击时，休布里因公司并没有跟着对手转，而是将其产品的售价提高了1美元，并将由此增加的收入用于广告支出。与此同时，休布里因公司还另行推出了一种“瑞斯卡”牌的新产品与对手的“沃尔夫施米德”牌酒进行竞争，进而，又推出比对手产品更为便宜的产品“鲍波夫”牌伏特加酒。在这种策略实施之后不久，对手便大败而归。显然，当市场领导者遇到攻击时，可以通过提高价格，并同时推出一些新品牌的产品来夹击对手，从而为自己的新品牌树立全新的形象。

5、推出廉价产品进行反击，对于处在市场领导者地位的企业来说，最佳的反应是，在经营的产品之中增加廉价品种，或者另行创立一种廉价品牌。尤其是当企业所处的细分市场对于价格变动极为敏感时，这种策略特别重要。当然，这时企业还需要同时考虑产品生命周期所处的阶段、在产品组合中的重要性、竞争对手的目的和资源状况、市场对价格和价值的敏感性、成本与产量的作用关系，以及企业自身是否存在着其他可供选择的机会，等等。

总而言之，当企业遇有市场价格发生变动的情形时，就必须对可供选择的方案进行广泛的分析研究。即使如此，企业往往也会落在竞争对手的后面，因为对手在发起进攻之前，已经作了大量的准备，而企业却必须在短期内对竞争对手的价格调整行为作出适当反应，这里存在着一个明显的决策时滞。企业要想缩短这种时滞，唯一的办法是先行预测竞争对手的可能调价方式，并同时做好应付意外情况的准备工作。

在当今大多数生产企业并不是直接向消费者出售其产品，
而是需要经由多种不同的营销中介机构的经济制度下，
寻找适当的分销渠道，
已成为决定企业产品营销效果和效率的重要因素，
分销渠道策略是现代企业所不可忽视的营销决策之一。

第 11 章 分销策略与企业渗透力

IBM 公司在确定了以个人电脑市场作为自己的进攻目标时候，它就已经意识到分销要远比技术更重要。因为它在调查中发现，在家用电脑市场上，

IBM 公司竞争对手高达 150 家之多，而且一般用户比较喜欢购买信誉卓著、能够提供良好售后服务的产品。所以，IBM 公司广泛地向外宣布了自己产品的电脑规模，这使得各软件公司可以按此规格来设计软件程序，并且特别允许微软公司（IBM 公司的基本操作系统供应商）将软件程序授权给其他公司使用。这种作法的结果是，一般软件公司均在设计与 IBM 相兼容的软件程序，这不但使得 IBM 个人电脑销售更加旺盛，而且也使得 IBM 软件成为个人电脑的标准。软件制造商也感觉到 IBM 个人电脑具有极大的销售潜力，因而大多致于发展和销售与 IBM 电脑相兼容的硬件及外围设备。正是靠着这种分销策略，IBM 公司迫使国际电脑行业不得不公认其作为行业“标准”的领导者地位。

日本企业的分销方式具有一定的折衷性和战略性，人们对它们的评论是“只要能够有效地占领市场，不管采用何种方法都是上好的方法”。日本公司倾向于有重点地发展特定的分销渠道和经销商。比如，在钟表业，精工公司与竞争对手的作法全然不同，它并不是自己投资筹建全国范围的销售网络，而是与 15 家区域性经销商签定经营合同，由此来形成强大的全国性市场营销网。通过这一战略，精工在石英表细分市场上获得了牢固的立足之地，并以此作为扩大其市场覆盖面的基地。

由此可见，在当今大多数生产企业并不是直接向消费者出售其产品、而是需要经由各种不同的营销中介机构的经济制度下，寻找适当的分销渠道，已成为决定企业产品营销效果和效率的重要因素，分销渠道策略是现代企业所不可忽视的营销决策之一。渠道对于企业的重要性在于，不同的分销决策还会影响到企业其他方面的决策：定价决策取决于企业是否利用大型综合商场作为自己的经销或代销机构；促销方面的推销与广告决策取决于经销商所需要的训练和激励程度；等等。

第一节 分销渠道与分销决策类型

在营销学理论中，分销渠道往往被看作是与提供产品或服务的过程相关的在整套相互依存的机构，这些机构有时也被叫做营销中介机构，或分销机构。

一、分销渠道的本质

对于生产企业来说，将某些营销功能让位于中间机构，便意味着企业是在某种程度上放弃对产品销售权的控制，但是这种授权行为却有其经济必要性，这会给企业带来某些十分重要的营销利益，从而可以增强企业在营销战中的竞争力。

在现实经济生活中，许多生产企业缺乏进行直接营销的财力。这是它们必须选择分销渠道、利用中间机构的主要原因。通用汽车公司在销售其汽车时，动用了约有1万家以上的经销商商店。通用公司的财力不可谓不大，但却仍然很难把所有的

经销商都买过来，也不能另行建立完全力自己所拥有的销售机构。企业直接营销也会把其他生产互补产品的企业变成自己的中间商。企业建立自己的营销渠道会面临过高的机会成本。

尽管如此，仍有很多企业更乐于使用自己的分销系统，起码是部分的属于自己的分销机构。麦当劳公司是国际上最大的连锁快餐店，它的分销渠就是它散布在全世界各地的连锁分店，其中约有1/4以上为麦当劳所拥有。这种做法利弊互见。优点是可以预期企业经营的总体绩效状况，缺点是会造成不必要的内耗式竞争，即渠道冲突。

一般说来，在生产社会化程度越来越高的市场经济体制下，运用中间商可以使企业在进入目标市场方面提高效率，利用营销中间机构可以使企业获得自己本不具有的业务往来关系、经验、专业化和规模经营，提高总体利润水平。

分销渠道的功能是把产品从生产企业转到消费者手中，并在这一过程中解决产品的生产与消费在时间、地点、所有权等方面的矛盾。分销活动的流程包括：提供信息、帮助促销、协调供求、筹集资金、风险分担、实物流转、结算、媒介所有权转移等等。

二、分销渠道设计决策

通常，生产企业在设计分销渠道时，需要在理想渠道和可得渠道之间作出抉择。对于新组建的企业来说，在其初期阶段只能以当地或某一区域内的有限市场作为目标市场，由于资本的有限性，这种新企业必须使用中间商。在这一过程中，受当地市场和区域市场的限制，中间商的数量同样也是有限的，比如代理商、批发商、零售商、汽车运输公司和仓库等，都处于一种有限选择范围。因此，当新企业从中选择自己的分销渠道时，难度并不大。

但是，随着企业新市场业务的扩展，市场会逐步扩大，因而必须重新进行分销渠道设计，这就构成了渠道设计决策的基本内容。在可口可乐走向市场的过程中，可口可乐公司对分销渠道的设计决策是不同的：在农村地区，它与杂货零售商合作销售其产品；在市区，它与那些餐馆、食品商店、超级市场等进行合作。可见，企业的分销渠道从来都是一种系统，是与企业所处的当地市场机会、条件的发展而变化的。所以，当企业设计分销渠道系统时，必须分析消费者需要、明确渠道目标、确定主要渠道的选择方案并对其进行

适当的评估。

1、分析消费者需要

在本田公司的摩托车成功地进入美国市场的过程中，从分析消费者需要入手选择分销商的做法，起了至关重要的作用。传统上，摩托车的经销商大部设在市郊，而本田却将经销商的地点选在城市中心。它曾一度在纽约市的麦边逊大街设立过经销商场，这里距中心火车站和市内公共汽车站仅有三个街区。之所以作此种选择，因为本田公司在分析了消费者的需要之后，认为消费者所需要的是购买方便、供货及时。在设计分销渠道的过程中，本田公司并特别注意向经销商提供另一种服务，即开发新市场、吸引新顾客，为那些开始并不打算购买而只想租车的顾客提供租车服务。结果，在 1965 年时，全美的 8000 家摩托车经销商中，属于本田公司的经销商占到了 19%，而其竞争对手哈利·戴维森公司的经销商仅占 11%。

由此看来，生产企业设计分销渠道的第一步，是必须了解其所确定的目标市场中消费者的需要状况，包括：买什么、何处买、为何买、何时买、如何买等问题。本田公司在分销渠道设计方面的成功经验表明，作为有效率的企业分销商，它必须能够为消费者提供四种服务：空间条件便利、产品品种众多、等候时间短以及批量购买选择自由等。

2、明确渠道目标及其影响因素

苹果电脑公司在当今日益激烈的计算机市场竞争中，是少数几个可以与 IBM 公司分庭抗礼的计算机公司之一。它之所以能够在“前有猛虎，后有群狼”的市场竞争态势之下保有自己的一块领地，一个成功秘诀就在于它在分销渠的设计方面具有独到之处。

该公司一直与 750—800 家独立零售商建立有密切的合作关系，并在逐步扩大这种关系网，在此基础上，由各种经销商向用户提供免费软件热线、杂志、月报等，向用户介绍苹果电脑的应用。除了与苹果电脑的经销商开展合作广告活动之外，它还根据经销商的经销数量的多少，给予其购买额 3% 的广告补贴。这种针对经销商的营销活动，对于明确分销渠道目标极有作用，也打破了 IBM 公司建立电脑市场领导者地位时所惯常使用的做法，即所有的电脑销售均需先行通严格的专业培训建立直接推销队伍。

苹果电脑公司在建立分销渠过程中的做法，说明了一个营销规律，即：在市场竞争较为激烈的情况下，企业必须在明确渠道目标的前提之下来选择营销中介机构。一般说来，每个企业都需要根据来自产品、中间商、竞争对手、企业政策、环境变动以及消费者需求等方面的影响因素明确其渠道目标。

(1) 产品特性。企业要想在市场营销业务活动中，增强自己的产品分销力，必须了解本企业的产品特性，并据此作出渠道设计决策：1. 易腐产品如蔬菜，必须由企业进行直接营销，以消除由于浪费时间和多次搬运所造成的损失；2. 体积较大的产品如建筑材料，应当注意减少装卸次数、缩短运输距离；3. 非标准化产品如特制机械，应由本企业的销售部门直

接销售，因为中间商缺乏其间所必须的知识；4. 需要安装和维修服务的产品如建筑设备，通常要由本企业或本企业授权专卖的经销商进行销售和维修；5. 单位价值高的产品如精密仪器，必须由企业的销售人员直接销售而不能通过中间商。

(2) 中间商特性。企业的渠道设计通常所遵循的原则是：充分发挥不同类型的中间商的优点，尽量避免其在完成企业产品销售任务过程中的缺点。

典型的事实是，营销中间机构在处理促销、洽谈、储存、联系和信用等方面的能力并不完全一致。

(3) 竞争特性。企业可以选择就近与对手的产品进行竞争，这时它可以与对手选择同样的渠道，比如大多数食品加工企业都乐意把自己的产品品牌与对手的品牌排列在一起。但是在其他产业领域，企业应当尽量避免利用已经为对手所使用的渠道，比如国际知名度最高的雅芳直销公司，仅仅是出于不屑于同竞争对手争夺零售商店内的狭小空间的原因，并不选用任何零售渠道，而是采取建立直销网络挨门逐户推销的方式。

(4) 企业特性。企业的特性对于企业选择渠道选择影响颇大，其间的原因在于渠道选定之后存在着极大的改换难度，或者改换成本太大。这时企业必须了解：1. 企业规模。这决定着企业所可能面对的市场规模，以及它对经销商的吸引力大小。2. 企业财力。这决定着企业所面对的各类营销职能的分配方式，或由自己承担，或授权给选定的中间商。3. 企业产品组合。产品组合广度越大，企业与顾客直接交易的能力越大，从而可以考虑直接营销；产品组合深度越深，则越是应当利用独家或精选的经销机构；产品组合的一致性越高，企业的分销渠道选择也就应当越富于同质性。4. 企业营销策略。当企业制定了迅速向顾客交货的营销策略之后，就必须要求中间商、物流机构制定有相同的策略手段保证。

(5) 环境特性。分销渠道的选择经常也会受到环境变化因素的干扰：当经济面临不景气时，企业所选定的渠道必须能够保证以最为经济的方式将企业的产品推入市场，这时的企业分销决策即为缩短渠道策略；法律也会影响到企业对渠道的选择，世界各国的反垄断法，无不要求禁止使用那些可能会减少竞争的分销方式。

3、确定渠道选择方案

在市场营销业务活动过程中，当企业已经明确了目标市场并进行了恰当的市场定位之后，便应着手确定其主要渠道选择方案。通常这种方案要由三类因素构成，即商业中间商类型、中间商数目以及各分销渠道参与者的资格与责任。

在不同的商业中间商选择中，业务专长和营销经验应当是最为基本的条件，企业可以自己的目标和产品特性而选择代理商、经销商或分销商等等。但无论这些中间商的类型如何，企业还是必须注意开发新的渠道，以备不时之虞。当年，美国的天美公司（Time）曾试图说服许多珠宝店来销售其廉价的“天美时”（Timex）手表，但却均吃了闭门羹，无可奈何之下，天美公司只好另寻出路，该公司想到不妨到大型综合商场一试，结果，取得了意想不到的成功，销售量迅速增长，使公司获利甚丰。

在确定中间商的数目方面，企业会面临三种策略可供选择：一是密集分销。日用品和一般原料的生产企业大都采取这种分销策略，以尽可能地在更多的商店内销售其产品，并创造最大限度的展露度和便利性。二是独家分销。这种分销策略只是给予少数经销商在固定区域内销售本企业产品的权利，它通常还要与独家经销相配合使用，要求经销商不可经营与本企业产品相竞争的产品线。独家分销主要适用于汽车、大型家电等产品，其优点是有助于企业在促销、价格、信息和各种服务方面对中间商政策加强控制，从而使本企业的产品形象深入消费者心目之中，并获得较高的利润水平。三是精选分销。这是一种处于上面两种分销方式之间的分销策略，企业不是只利用一个中间

商，也不是争取所有中间商，而是根据企业的实际需要从中众多中间商中加以精心选择，其优点是可以便于企业与选定的中间商之间形成良好的营销关系，并实现既定的市场覆盖范围目标。

在确定分销渠道方案时，不仅企业应有对渠道成员进行选择的资格条件，而且还应当使各渠道参与者确知自己的责任。为此，生产企业需要建立一种“交易关系组合”，其中需要确定的关系包括价格政策、销售条件、区域权利和各方责任等。按照价格政策的要求，生产企业必须定出目录价格和折扣明细表，不仅使中间商感到有据可依，而且还确信它们所得到的折扣是公平合理的；销售条件中生产企业应当向中间商保证产品质量和价格的公平性，中间商也应有及时付款的承诺；区域权利是指分销商有权知道生产企业向其他分销商进行授权的情况；各方责任是生产企业分销渠道方案中必须得以体现的重要内容，尤其是当企业采取特许经营和独家代理渠道时，更需谨慎从事。在麦当劳公司的渠道方案之中，明确规定，一方面，公司应当向为其所特许的经销商提供建筑物、促销支持、档案保管系统、训练和一般管理与技术帮助等，另一方面，特许经销商也必须执行麦当劳公司所制定的有关物质设备的标准、促销配合计划、信息情报以及食品用料等方面的统一规定。

4、评估渠道方案

当企业确定了几种可供选择的分销渠方案之后，还必须按照企业的长期目标来对各种方案进行评估，以便从中选出最佳渠道方案。这种评估过程所使用的标准有三类，即经济标准、控制标准和适应标准。经济标准所解决的是不同分销方案的成本收益比较，控制标准所处理的是中间商的分销行为与企业营销目标的一致性，适应标准要求企业在确定中间商时应在合同中体现出责任与权利的对等性和灵活性。

三、分销渠道管理决策

80年代初期，佩珀公司从25年前的一家制造浓缩软饮料的小公司，一跃而成为全美非可乐饮料的第一名。在美国整个饮料市场上的占有率方面，它排在可口可乐与百事可乐公司之后，位居第三。1982年，该公司的营业收入已超过5亿美元，并创下该公司连续27年赢利的纪录。佩珀公司的成功因素除了产品质量与广告之外，最主要的则是它对分销渠道的管理决策。佩珀公司先把浓缩汁卖给装瓶公司，由后者稀释后装瓶，再把其产品推销给零售商。在佩珀公司的分销渠道中，特别重视瓶装企业的作用，在营销过程中给了装瓶公司极大的优惠。而装瓶公司则为此大力与零售商保持联系，精心制作本地的促销广告，要求零售商将佩珀公司的产品摆放在显眼的货架位置，有时，这些装瓶公司还会运用折扣、优待、免费样品等手段来促销佩珀公司的产品。

可见，企业制定适当的渠道管理决策，对中间商进行合理的选择、激励和评估，对于提高企业产品的竞争力具有重要作用。

1、选择渠道成员，建立分销商队伍

在企业为自己的产品选择合格的分销商时，经常会遇到某些困难。在宝丽莱公司创建之初，磨破嘴皮也没有能说服摄影器材商店经营其新型照相机，从而被迫转由大型综合商店来销售其产品，一些小型的食品生产企业也往往很难找到合格的配销商和经销商。相反，福特汽车公司、卡特匹勒公司则可以很容易地招募到自己的经销商。显然，企业的名气与实力是影响渠选择的一个重要因素。

日本的艾普森公司是世界上制造电脑打印机的大厂商。为了扩大公司的产品线，增加经营各种形式的计算机，当时的公司总经理杰克·威伦对公司现有的经销商极不满意，也不相信他们具有向零售商店推销其新型产品的能力。为此，他雇用了一家招募公司为其秘密招募了一批符合要求的分销申请者。然后，与原有的经销商解除了分销关系。可见，企业在建立自己的分销队伍过程中，必须从企业自身的实际需要出发，从企业的营销目标转换着眼。一般说来，企业必须从中间商的从业年限、经验与专长、利润纪录、偿付能力、协作性和声誉等方面对其进行评估。如果企业所选择的中间商是销售代理商，那么，企业就必须评估其经营的的其他产品的种类和性质，以及销售人员的规模与素质；如果企业选择的中间商为要求独家分销的百货公司，那么，企业就必须评估其店址位置、发展潜力和顾客类型等等。

2、激励渠道成员，提高分销效率

从前面佩珀公司给予装瓶公司的优惠政策来看，企业对于中间也必须不断地给予激励，以便使他们能够出色地完成推销本企业产品的任务。实际上，当企业吸引他们加入分销渠道而给以某种资格时，其实便已经含有了激励的成分在内。但对于一个以不断提高企业产品竞争力为目标的企业来说，仅此是远远不够的，还必须对分销商进行训练、监督和鼓励。也就是说，企业不只是在通过中间商销售自己的产品，而且也是在向分销商推销自己的产品和观念，中间商本身就是一个独立的市场。

从国际营销界已有的实践来看，生产企业在处理其与分销商之间的关系方面，主要的做法有三类，即合作、合伙和分销规划。

(1) 合作。企业与分销商之间的合作方式有积极与消极之分，积极的激励因素如给以较高的利润、交易中给予优惠、奖金等额外酬劳，以及给以合作广告补助、展览津贴等；消极的制裁如威胁减少利润、推迟交货、中止分销合作关系等。这种“胡萝卜加大棒”式的激励方式只不过是一种临时性的交易协议，并不具备真正的分销关系意义。

(2) 经验较为丰富的企业如可口可乐公司、麦当劳公司、卡特匹勒公司等，大都是设法同分销商建立长期的合伙关系，它们在市场覆盖率、产品可供量、市场开发、吸引客户、技术指导、产品维修和市场信息等方面，均与分销商取得协商并力求达成共识。

(3) 分销规划被称为现代市场营销活动中最先进的分销策略，它实质上是要求企业建立一套有计划的、实行专业化管理的、垂直的营销系统，以便把企业与它的分销商二者的需要结合起来。在卡特匹勒公司的市场营销部门中，就设立有一个被称作分销商关系规划处的机构，其任务是了解分销商的需要并制定营销计划，以便帮助每一个分销商尽可能地以最佳的方式进行经营，该处与公司的分销商共同规划营销目标、存货水平、销售区域、营销计划、销售人员培训、广告与促销计划等。卡特匹勒公司之所以在众多的部门中设立如此一个独的部门，其目的无非是要把分销商从消费者获利的观念，转变到自认为是卡特匹勒公司复杂的垂直营销系统的一个有机部分的观念上来，让他们感觉到不是在从客户那里获取利润，而是在依靠卡特匹勒公司获利。

企业将自己的分销商转变为工作的伙伴有多种方法，但其中最为核心的问题是企业必须有正确的态度。

——杜邦公司在自己的管理组织体系内建立一个分销指导委员会，定

期讨论有关分销方面的问题和趋势；

——以生产液压动力产品为主的派克·汉尼芬公司，每年发出一次邮寄调查表，要求其分销商对该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像带向其分销商通报有关新产品和用途的情况。该公司设专人收集和分析分销发货单的影印本，并建议分销商如何改进其销售工作。

——生产电气开关和电子键盘乐器的切利电器产品公司，设有专门与分销商联系工作的分销经理，主要负责制定正式的分销商营销计划。该公司还专门指定两名内部销售人员负责与每个分销商进行电话联系，以便建立起迅速反应系统。

3、评估并修改渠道结构

发达国家那些成功的公司，大都对分销商的工作成绩进行定期评估，其标准是销售定额完成情况、平均存货水平、交货及时程度、与公司促销计划的合作协调程度以及向顾客提供相关服务的状况等。这种评估的目的有两个，一是对分销商的工作进行诊断，以便及时发现问题并加以解决，二是对分销商的工作给以明确的激励。

当企业市场营销活动面对的环境发生变化之后，比如消费者购买方式变化、市场扩大、产品进入生命周期的成熟阶段、新的竞争对手出现、创新分销策略可供采用等，企业就必须对自己原有的分销渠道进行修改。修改渠道可分三个层次进行：

(1) 增加或剔除个别中间商。这时，企业需要考虑剔除个别中间商后会对企业的利润产生何种影响。

(2) 增加或剔除某些市场渠道。国际收割机公司在全世界建有自己的分销网络，这是使它一度成为该行业市场领导者的资本所在。但是，后来该公司注意到，在一段时期它的经销商中有 5% 左右年销售量只不过为三四辆卡车，这些经销商每年的销售额甚至还不如公司付给他们的服务费金额大。这时，该公司经过反复权衡考虑，并没有将其剔除出分销渠道，因为，公司发现，如果剔除这些经销商会对其整个分销系统形成很大影响：其一，由于间接行政费用会被分摊到少量的卡车上，生产卡车的单位成本将会提高；其二，由于公司的一些员工和设备被闲置起来，而造成公司其他费用上升；其三，由于竞争对手正在虎视眈眈地觊觎着卡车市场，剔除这些经销商后，生意将会为竞争对手所接收，成为对手向自己发起进攻的基地；其四，可能会造成其他经销商的不安全感，影响总体分销效率和产品分销力的提高。

(3) 更改整个渠道策略。同其他所有的汽车制造商一样，福特汽车公司也拥有自己独立的分销网络。但这种网络的形成却经历了好几次大的更改。早期，福特汽车公司是利用自行车零售商来推销自己的四轮车和最初的 A 型车的，并利用旅行推销员来推销农机设备。当其 T 型车投产成功之后，福特公司便开始着手建立自己的分销机构，从这方面来看，它的网点比通用汽车公司还要多。正是这种决策造成了福特公司整个营销组合策略的改变，目前该公司正在力图通过消费者来扩大需求，而不是靠经销商或代理商。

四、动态渠道策略

随着国际上新的批发机构和零售机构的不断出现以及业态生命周期的交替运转，企业的分销渠道系统也在发生着潜移默化。

1、垂直分销系统

在当今的美国，垂直分销渠道已经成为消费品市场上的主要分销模式，其市场覆盖面约占到了 80%。这种渠道系统明显不同于传统的分销渠道。

传统的分销渠道基本上是由独立生产商、批发商和零售商组成的，各方均为独立的经营实体，各自追求自我利润最大化目标，而对于渠道系统的利润水平高低则完全事不关己。垂直分销渠道系统的组成要素虽然还是生产商、批发商和零售商，但其间的各类要素已经属于一个统一的系统，一个渠道成员可以完全拥整个渠道系统，也可以用专卖特许权的形式授予给其他成员，甚至还可以运用自己的权力来迫使其他成员就此进行合作。整个分销渠道的支配权可以由生产商掌握，也可以由批发商或零售商控制。垂直分销渠道的优势在于，它可以控制渠道系统内部的市场营销行为，消除由于独立的渠道成员追求各自独立的利益目标所引起的冲突。这种垂直分销系统在现代经济学上则被称为纵向一体化。

分类而言，垂直分销渠道系统有三种主要型式：

(1) 集团式。这是在单一的所有权下，把生产和分销这两个连续阶段结合在一起的分销模式，这种分销模式正在受到许多跨国公司的青睐，因为这有助于它们对分销渠道进行高度

控制。当然，这种垂直的合并，既可以通过正向合并也可的以通过反向合并来完成。目前，美国的雪文·威廉斯公司

(Sherwin

Williams) 拥有和正在经营着的零售商店共有 2000 多家，而西尔斯公司的 50% 的货源则主要来自于该公司拥有股东权益的生产企业，假日旅馆正在逐步发展成为包括地毯厂、家具制造厂以及其产品物流在内的网络系统。在这种意义上，这类公司与其他公司的关系是一种垂直联合的关系，它们已经不再是单纯的零售商、生产商或旅馆。

(2) 支配式。这是指不通过共同的所有权而以某一方的规模和权力来协调生产和分销的连续阶段的一种分销模式。一般说来，那些拥有名牌产品优势的生产企业，最有能力获得中间商的贸易合作与支持。由此我们可以解释，为何柯达、吉列、宝洁等公司的产品可以在商店中占有最佳的销售位置，并在促销和价格方面赢得众多零售商的合作。

(3) 契约式。这是指由独立的生产企业与分销企业以契约的形式把各自的营销业务活动结合起来的分销模式。这种契约式垂直分销渠道系统又有三种类型，即批发商组织的自愿连锁店、零售合作社和特许专卖机构。

2、水平分销系统

如果说和平与发展是当今世界的两在趋势的话，那么，水平分销系统的发展便是这两种趋势在现代市场营销活动中的具体体现。当市场上的两家或多家相互无关的企业同时遇有资金、技术或营销资源等方面的困难时，它们便可以考虑采取这种合作方式开拓新出现的营销机会，这其实是一种共生营销行为。

美国的皮尔斯布里公司(Pillsbury) 曾与克拉夫特食品公司签订过一项协议，规定由前者制造冷冻生面团产品，并负责相应的广告宣传业务，而由后者应用其专门技术组织销售，分销给各大商店。这显然是一种就营销职能在两个公司之间所进行的水平营销合作。

H&R 布洛克公司和海亚特(Hyatt) 法律服务公司原本是两家独立的互不相干的企业，但是，后来两家公司却发生了联姻，组成了一家合营公司。

实际情形是：海亚特公司的法律事务所设在 H&R 布洛克公司的纳税服务事务所内，并因此而向对方支付使用其办公室、秘书帮助和办公用品的费用。这种做法的一大好处是：海亚特公司由于进入 H&R 布洛克公司设在全国的事务所网络而加速了其市场渗透过程，同时，H&R 布洛克公司也可从出租其具有强烈季节性的设备而得到好处。

纽约的可口可乐装瓶公司也曾和约瑟夫·E·西格林父子公司组成了一个合资企业，它所利用的是后者的标签，以生产和营销调酒用的软饮料产品。

总之，从国际大趋势上看，共生营销协议近年来发展速度极快，代表了一种国际集团化发展的思路。

3、多渠道分销系统

企业选择分销渠道的传统做法是，只向单一市场或细分小市场销售企业的产品，而且在这一过程中起用的单一性的渠道。但是，面对国际上日益激烈的竞争环境，许多企业正在试图建立两条或多条分销渠道，以便到达一个或多个顾客细分市场。

通用电气公司在对其产品进行分销时，不只是在使用独立零售商，诸如百货公司、折扣商店、商品目录商店等，而且还在直接向建筑承包商销售大型的家用电器。这种做法实际上更象是在与零售商进行竞争。

IBM 公司在将其所研制出的个人电脑投放到市场上时，为追求投放的速度，曾采用过多渠道分销的方式。当时它所动用的商店多达 2500 家。除了自设 IBM 产品中心之外，它还与西尔斯、大陆计算机公司以及其他各种计算机商店、办公用品经销商、加工转卖商等签订有分销合同。对于投向大学内的计算机，更是大打折扣，这也一度引发了众多零售商的抱怨。

由此可见，采用多渠道分销的企业，同时面对着机会和风险：每当它增加一种新渠道时，其产品的销售额也会同量增加，但是却也同时产生了可能会疏远原有渠道的风险。当原有渠道以“不平等竞争”为口实而向企业发难时，企业的精力也会因此而分散。多渠道分销系统，有时在外观上表现为一种商品零售集团，因为，在这种渠道系统内部，所有权非常之集中，通常它是通过综合了好几种不同的零售类型才最终网络成型的。

第二节 分销过程：批发、零售与实物配送

从生产企业的角度上看，在建立并管理分销渠道的过程中，应当根据企业目标来确定营销中间商的使用方式。实际上，市场营销活动从来都是一种互动的过程，在产品的分销过程中，对于生产企业来说，存在着如何使用中间商的决策问题，同样，对于中间商来说，也存在着如何确定自己的市场营销策略问题。

一、分销中的批发商

作为分销渠道中的成员之一，批发商的职能在于它可以提供下面的几种服务：销售与促销、购买并编配商品、分装、仓储、运输、融资、承担风险、市场信息、管理服务与咨询。

1、批发商的类型

1987年，全美国的批发机构共有42.6万家，年总销售额达24721亿美元。作为一种行业，国际上的批发业在近年来得到了迅猛发展。但无论发展状况如何，批发商的类型不外乎四个大类，即商业批发商、经纪商和代理商、生产企业或零售企业的分部、其他批发商。

(1) 商业批发商

商业批发商是独立所有的批发商，他们先是买下其所经销商品的所有权，然后再行出售。在发达国家，不同行业对批发商的叫法并不一致，如中间批发商、分销商、工厂供应商等。此类批发商在批发业中的数量最多，1987年的比例为83.7%。批发业务则占到了58.6%。但国外的商业批发商还可细分为完全服务批发商和有限服务批发商两种。

1. 完全服务批发商。其所提供的服务有：持有存货、专职销售人员、提供信贷、送货、协助管理等。他们又分为批发商人和工业分销商。前者主要是向零售商销售，并提供广泛的服务，或综合经营几条产品线，或经营一条产品线；后者则主要是面向生产商进行销售，有的经营一条普通产品线或专门产品线，有的则经营着广泛的商品范围。美国现有工业分销商约为12000个。

2. 有限服务批发商。包括现购自运批发商、卡车批发商、承销批发商、托销售中间商、生产者合作社、邮购批发商等。

(2) 经纪人和代理商

经纪人和代理商不同于商业批发商之处有二：一是对商品没有所有权，二是只执行少数几个职能。

经纪人的主要作用是为买卖双方牵线搭桥，协助谈判，只向雇用方收取佣金而并不持有存货或参与融资、承担风险。代理商也有多种。按协议规定所代表的买方或卖方来区分有：1. 生产商代表。他们代表两个或若干个互补的产品线的生产商，分别与每个生产商签定正式书面合同，确定与代理业务相关的定价政策、销售区域、订单处理程序、送货服务和各种保证以及佣金比例等，他们的优势是了解每个生产商的产品线，并可以利用其广泛的关系销售生产商的产品。生产商代表常被用在服装、家具、电气等产品线上。大多数生产商代表均为小型企业，销售人数较少。2. 销售代理商。按照合同规定来对生产商的所有产品进行授权销售的代理商。销售代理商一般所起的作用类似于生产企业的销售部门，它很少会受到地区限制，在纺织、工业机械设备、化工、金属等行业中，销售代理商极多。3. 采购代理商。与委托企业

订有长期合同、负责代理收货、验货、储运并将货物交到委托方的代理商。
4. 代办行。指拥有产品并参加生意谈判的代理商。他们一般不被长期雇用，国外多用于这种代理商进行农产品销售。

（3）分店或销售办事处

由买方或卖方自行经营批发业务，而并不通过独立的批发商。这有两种类型：1. 销售分店或销售办事处。生产企业设立此种销售分店或办事处的目的，在于改进其存货控制、销售和促销业务。销售分店与销售办事处的区别在于，前者往往要自己持有存货，多用在木材和自动设备零件等行业，而后者则不持有存货，用在纺织杂货业中居多。2. 采购办事处。其作用与经纪人或代理商相似，但却附属于买方。

（4）其他批发商

主要出现在其他专业性强的经济部门之中，如农产品收集商、石油散货商和中转油库、拍卖公司等。

2、批发商的营销决策

与其他任何企业一样，批发商也需要在目标市场、产品编配和定价、促销、配销地点等方面作出决策。

（1）目标市场决策。批发商最需要明确其目标市场，在这方面可以根据规模标准、顾客种类、服务需求等来选择一个目标顾客群。在组织上，批发商可以考虑建立有自动再定货系统、管理培训和咨询系统，也可以考虑成立自愿连锁店。

（2）产品编配和服务决策。批发商向其顾客所提供的产品，就是它的产品编配，所以它必须经销完整的产品线，保持充足的库存，以便能够迅速交货。但是，这也需要以不影响其利润为前提，并应当力争在其间寻找一个最佳的均衡点。至于批发商应当为顾客提供哪些服务项目，可视顾客所重视的特殊服务组合状况而定。

（3）定价决策。批发商的传统定价方法是成本加成定价，但是，这种定价方法在国外已经受到了严重的挑战。在美国一般消费品的全部经营费用在毛利中可占到 17% 然而利润率却只有 3%。在杂货批发业中，其平均利润率时常低于 2%。所以即使发达国家的批发商，也正在探索采用新的定价方法的可能性。目前的流行性做法是，为争取新客户，批发商应当可以考虑削减产品线的利润，也可以要求供应商给予特别减价的优惠供应。

（4）促销决策。国外营销界所一直不解的是，批发商竟然大都不重视促销工作，即使批发商利用商业广告、销售促进、宣传推广和人员销售等促销方法，也往往是偶一为之。人员销售的运用情况更是少见。因此，对于批发商来说，其促销策略方面应当采用某些零售商所常采用的树立企业形象的技术，在制定整体促销策略的同时，还应当更好地利用供应商的促销材料和促销计划。

（5）销售地点决策。传统上，国外的批发商大都在租金低、税收低的地带选址，而且在物质设施和办公室建设方面投资极少，所以才造成了其材料处理系统和订单处理系统落后于现有技术水平的现实。为了适应成本上升的批发业发展趋势，国外已有许多批发公司正在研究材料处理过程中时间和动作的关系，由此发明了仓库自动化。在这种仓库自动化系统内，订货单输入电脑，各种产品由机械设备提取，再由传送带关到运货平台，然后集中装运出去。在发达国家，大部分的批发商都已经使用了电脑来处理会计、付帐、

存货控制和市场预测等业务。

在分销渠道的选择过程中，生产企业可以越过批发商，也可以选择活动能力强的批发商来代替效率低的批发商。目前，一种国际性的普遍难题是，在生产企业批发商之间存在着相当大的矛盾。生产企业对于批发商的最大不满是，认为批发商很少能够积极主动地促销生产企业的产品线，而只是被动地接受订单；批发商不愿意保有太多的存货，从而经常使那些对生产企业产品有需求的消费者不能迅速得到满足；批发商很少积极向生产企业提供最新的市场信息；等等。但是，批发作为一种行业，却自认为在迎接零售连锁店、折扣商店和劳动成本上涨等方面，为生产企业做出了巨大贡献。正是他们不断地调整服务方式，从不同角度来满足供应商和目标顾客要求的做法，才给生产企业提高分销效率提供了前提条件。

从国际批发业的发展动向上看，其未来发展将主要是通过兼并、合并和地理性扩张来实现。尤其是批发业的地理性扩张，要求分销商必须懂得如何在更广泛和复杂的地区内进行有效地竞争。由于电脑系统的使用正在日益普及，这会有利于批发商更好地开展这方面的业务。在美国，目前已经有 85% 以上的批发商使用了联机订货系统。还有，批发商在扩大其地理范围时，已经越来越多地使用了物流配送公司，实物配送在批发业发展中的作用正在扩大。

二、分销中的零售商

零售是向最终消费者销售产品的过程。在发达国家，零售业是最为主要的产业之一。零售商店在美国全部企业中大约占到了 20%，数量远远超过生产企业与批发企业，是美国的第三大就业来源，目前约有 2000 万人在零售业从事工作。

1、零售商的类型

在分销渠道的各种成员中，零售商的类型恐怕是最多的，而且具体形态千变万化，新的组织形式层出不穷。就零售商的大类而言，主要有三种，即商店零售商、非商店零售商和团体零售组织。

(1) 商店零售商

从发达国家的零售业发展状况来看，商店零售商的主要形式有：专用品商店、百货商店、超级市场、方便商店、特级商场、折扣商店、仓储商店、产品推销店等。在某种意义上，现代的零售商店类型，与产品类型的变化有着很大的相似性，具有自己的生命周期，有人称其为零售生命周期。一般说来，新型商店大部能够满足顾客对服务水平和具体服务项目的不同偏好，这也正是许多商店零售商不断创新经营形式，以提高市场竞争力的原因所在。

商店零售商通常在服务水平方面可作四种定位，即自我服务、自我挑选、有限服务和完全服务。这些不同的服务水平与不同的商品编配宽度结合起来，商店零售商便可以找到自己的定位策略：布鲁明代尔公司型商店。这是一种以产品花色品种多、价值增值高为特色的商店，要求零售商必须特别注意商店内部的装潢设计、产品质量、服务和形象。提凡尼公司型商店。其特点是花色品种少，但价值增值高，商店形象较为独特。金尼鞋店型商店。其特点是产品线窄，价值增值低，基本上属于专业小店，目标市场为价格敏感型顾客，在外观设计上基本相似，集中进货、销售、广告和分销，以保持低位的成本和价格。凯一马特公司型商店。其特点是产品线宽，价值增值低，是典型的面向低收入阶层的大众化商店，仓储商店即属此列。采取

这种定位策略的零售商，必须特别注意强调低价，面向社会树立起价廉物美的商店形象，以收薄利多销之效。

（2）非商店零售商

传统上，大多数消费品和服务是通过商店得以进入消费者手中的，但近年来，非商店零售发展速度极快，在西方一些发达国家，其在消费品零售市场上的比例已经超过了30%，而随着现代科技的发展，电脑购物将会为零售业的发展开辟新的天地。非商店零售有三种形式：直复市场营销、直接销售和自动售货。

1. 直复市场营销。这是使用广告媒体来进行销售的零售方式。这种零售方式要求零售商利用广告介绍产品，由顾客自己进行电话购货。区别于一般的商业广告，直复市场营销中所作用的广告，其目的并不是要刺激顾客偏好和树立品牌形象，而主作为一种销售媒介。所以这种直复市场营销主要采用以下几种形式：

——邮购目录。这种形式的零售商按顾客名单邮寄目录，或专门备有目录随时供顾客索取。这种方法通常为经营完整产品线的综合邮购商店使用。在1993年破产之前，西尔斯公司曾经是行业中的巨型企业，其目录邮购营业额高达30亿美元。

——直接邮购。在国外，这种零售方式正日益流行，原因在于：它可以使零售商更为有效地选择目标顾客，实现销售的个性化，使用起来较为灵活。有证据表明，35%以上的美国公众对直接邮寄的广告能作出有效反应。

——电话营销。这是直复市场营销中的主体，其作用也显而易见。兰翎自行车公司曾由于使用电话营销而减少了与经销商联系所需要的个人销售费用，第一年，销售人员的出差费减少了一半，但却在一个季度内就使销售额上升了34%。

——电视营销。这是以电视广告为或销媒介而把产品直接销售给最终消费者的方法电视直销广告的目的是试图诱导顾客对企业产品作出即时反应，并马上作出订货决策。目前，发达国家较为流行电视直销方式，其主要原因有三个：一是多数制造商的新产品难以在短时间内找到合适的销售渠道；二是现有的销售渠道已难以介入；三是有些制造商感到中间商会影响自己的产品形象，或者是为了增加销售利润。

2. 直接销售。这一行业的佼佼者当属雅芳直销公司，它通过这种零售方式给自己营造了“家庭主妇的良友”、“女士美容顾问”等美好形象，从而使它得以采用挨门逐户上门推销的新型销售术。该公司在全世界拥有近200万个代销商，年销售额可达40亿美元。但是直销方式的销售成本也极为高昂，单是它所需要付给销售人员的佣金就在成本总额中占去了20—50%。此外，还需要不断地支付雇用、培训、管理和激励销售人员的费用。

3. 自动售货。这纯粹是现代科技所造就的零售方式。自动售货机可以用来那些具有高度方便价值的冲动性购买商品，如香烟、软饮料、糖果、报纸、热茶等，在发达国家，甚至袜子、化妆品、点心、食品、平装书、唱片、胶卷、T恤衫、保险、鞋油等商品，均可使用自动售货机。使用这种自动售货机的机构包括工厂、办公室、大型零售商店、加油站等。自动售货在国外也是一种费用较高的分销渠道，其所售商品的价格比其他渠道所售同类商品价格高出15—20%。

（3）团体零售组织

在当代，许多西方国家的零售业中正在流行连锁经营制度。在购物中心，连锁商店或特许经营商店日益增多，从而大有取代独立商店之势。这种连锁经营制度，实际上只是当今团体零售形式中的一种。团体零售包括五种主要类型：团体连锁商店、自愿连锁商店、消费合作社、特许专营机构以及销售联合集团。

1. 团体连锁店。连锁店被认为是本世纪内零售业的最重要发展。实际上，它是由许多独立商店所组成的共同所有、共同管理的联合商店，它们销售相似产品线上的商品，实行集中采购和销售，并利用相似的建筑风格。团体连锁店的零售形式多种多样，完全决定于参与连锁的商店类型，有：连锁超级市场、连锁折扣商店、连锁杂货店、连锁百货公司等。在美国，团体连锁店的组成，其法定数量要求必须在 11 家以上。团体连锁成功的主要原因显然是它可以使加入连锁的独立商店享有价格优势。其一，由于连锁之后规模扩大，因而可以大量进货，并由此而充分利用数量折扣和运输费用低的优势；其二，连锁店能够雇用优秀的管理人员，从而可以在销售预测、存货控制、定价和促销等方面制定科学的管理程序；其三，连锁店可以综合批发与零售两个方面的功能，从而可以减少中间环节、降低商品流转费用；其四，连锁店的统一广告可以使其各分店同时受益，而这种广告费用又可在各分店进行分摊，从而可以降低商店的促销费用；其五，连锁店允许其分店享有某种程度的自由，从而可以根据当地市场竞争状况和消费者偏好来调整自己的营销决策。

2. 自愿连锁店。这是以批发商为核心的独立零售商店集团，其主要职能是进行大量采购和共同销售业务，主要出现于杂货业、五金业、汽车配件业等。就此而言，零售合作社也应列入自愿连锁的范围之内，因为加入零售合作社的各独立商店，其目标是实现集中采购、联合促销以便降低销售费用，并从中对抗团体连锁店的价格挑战。

3. 消费合作社。这是由消费者所组建起来、并为其所拥有的社区零售公司。在西方国家，组织合作社已经成了社区居民进行自我保护的传统。当他们感到当地的零售商店服务欠佳、价格太高或质量低劣时，往往会自发组织起消费合作社。这是一种自愿的联合，但却并不能归入自愿连锁的行列，因为在内部管理方面，合作社采取投票方式进行决策，实行一人一票式的民主管理。合作社的商品定价有时较低，有时以正常价格销售，但却会按交易额进行利润返还。

4. 特许专卖机构。这是在特许者和特许经营者之间的契约式联合，其基础是独特的产品、服务或商标、专利、商誉等无形资产。特许者的补偿通常要包括：首期使用费、特许权使用费、设备装置租金、利润分成以及定期特许执照费等。麦当劳公司就是这样一个成功的特许专卖体系。该公司向其特许经营者收取的首期使用费为 22500 美元，并按特许经营者的月销售额收取 3.5% 的服务费和 8.5% 的租金。该公司还要求新的特许经营者到其极具特色的“汉堡包大学”学习 3 周，掌握相应的管理麦当劳快餐业的必要知识。而且，特许经营者还必须在购买原料、制造和销售产品时恪守统一的程序。1988 年，在 50 个国家中大约有 10000 家快餐店经营麦当劳的业务，其销售额高达 160 亿美元，每隔 15 个小时，麦当劳就会开出一家新的分店。

5. 销售联合集团。这是一种形式非常自由的销售公司，它以集团所有制的形式把几种不同的零售商品类别和形式组合在一起，将分销过程与管理功能综合为一个统一的整体。在美国，这种类型的集团主要有：联邦百货公司、

联合商店、戴顿—哈德逊公司、F.w.华尔华兹公司等。尤其是华尔华兹公司，它不仅经营着许许多多的综合商店，还经营有金尼鞋店、阿佛特瑟兹商店、荷拉广场文具店、吉兹—马特商店等。

2、零售商的营销决策

在零售业中，吸引顾客的传统做法是在花色品种、优质服务、消费信用等方面做文章。但是，在许多产品已经拥有全国乃至全世界的通用品牌之后，任何类型的零售商都很难再在这些方面取得竞争优势。随着零售业竞争的日益激烈，零售商在服务项目上的分工差异也在逐渐缩小，因而出现了两种截然相反的营销策略，许多百货公司削减了服务项目，而许多折扣商店则在增加服务项目。显然，在分销渠道方面，发达国家的零售商也正在面临着营销决策的许多难题。

零售商在设计其营销决策时必须做出许多决策，但就其内容而言，不外乎如下几个方面：决定目标市场、产品编配和服务、价格、促销、地点。

(1) 目标市场决策

1963年，莱斯利·H·威克斯内(Lesslie H. Wexner)用5000美元的贷款创建了他的有限责任公司。最初的经营目标是面向年轻、新潮、中等收入的女士，在服装的花色品种、店内装修、音乐、色调、人员等方面，都特别注意协调和迎合消费者的情趣。然后，他不断地扩展自己的事业，到处开设新店。但是，十处之后，他发现自己的顾客已经不再是原来那些以“年轻”为特点的群体了，为了招徕“新一代的年轻人”他又开办了有限捷运公司。甚至还开办或购进了好几家目标连锁店，其中较为有名的店包括兰内·布朗公司、塞克列兹公司、勒内斯公司等。如今，有限公司已经在7个不同的细分市场中经营着近25000个商店，1986年时的销售额就已经达到了24亿美元。

1962年，沙姆·沃顿(Sam Walton)在美国阿肯色州的罗杰斯开办了第一个沃—马特(Wal-Mart)折扣店，它以庞大的仓库为营业地址，旨在以最低的价格向小城镇的美国人销售各种商品，从服饰到汽车零件以及小型用具，无所不有。目前沃顿在全美的近30个州开办了千家以上的沃—马特折扣店。1993年，在西尔斯百货公司宣布破产之后，沃—马特公司开始坐上美国零售业的龙头老大的位置。沃—马特的成功秘诀是：以工薪阶层为目标市场，倾听顾客意见，待员工如伙伴，严格控制各项开支。

显然，零售商成功经营中最为重要的营销决策，是如何选择目标市场，许多发达国家的零售商店之所以生命周期越来越短，主要原因之一，就是它们没有明确其目标市场，只是一味地想要去满足众多的市场需求，结果“眉毛胡子一把抓”，而收效甚微。西尔斯公司之所以经营状况不断恶化，一个重要原因就是它的主要目标顾客并不明确，因而很难针对具体的顾客市场而在产品的花色品种、价格、销售地点和促销等方面，做出较为精确的营销决策。

(2) 产品编配和服务决策

对于零售商来说，最为有助于其进行目标市场定位的因素有三个：产品编配、服务组合和商店气氛。

1. 产品编配。现代社会中的零售业竞争，在很大程度上决定于产品编配对于目标市场购物期望的符合程度。所以，零售商必须决策产品编配的宽度和深度。在这一决策过程中，为避开具有相似编配和质量的竞争对手，零售

商最好采用产品差异化策略。

——以竞争对手所没有的、独特的全国性品牌为特色。比如美国的萨克斯公司拥有经销著名国际设计师设计的服装的特许权。

——以私人品牌商品为特色。如有限公司可以自行设计服装，而在店内出售。

——以大型、独具特色的销售活动为特色。布鲁明代尔公司经常举办长期展销活动，并在店内主要突出销售外国的民族传统商品。

——以新奇、不断变化的商品为特色。本尼顿公司每月都对商品进行撤换，以引起顾客的新奇感觉。

——以推出最新商品为特色。夏波依麦基公司以销售世界各地的最新或最近的家用电器为主。

——提供定做商品的服务。伦敦的哈罗德公司除了出售男式时装成衣之外，还为顾客定做各种衣服，衬衫、领带等。

——提供高目标的编配。林内·布朗公司可以向体形肥大的成年女性提供各类衣物，而布鲁克斯通公司则为那些想自己动手制作玩具的顾客提供特殊工具和配件。

2. 服务组合。传统的食品杂货店以提供上门送货、赊欠和对话等服务为特色而赢得市场，但现代化的超级市场已经完全取消了此类服务，它们的服务组合主要是某些主要服务项目中进行搭配（见表 12—1），而由此所形成的服务组合在非价格竞争中是实现差异化的主要手段。

3. 商店气氛。美国有一家名叫“香蕉共和国旅游和旅行服装公司”的商店，完全是按照零售剧院的概念进行经营的，顾客到此会感觉到是在非洲集市上、或者是在狩猎小层中进行购物。这就是一种强调特色的商店气氛。依靠现代科技手段，超级市场的经营者曾发现，通过变换音乐速度可以影响顾客在商店平均逗留的时间，并提高其购物兴趣。甚至一些精明的零售商正在试图通过在货架上张贴散发香味的标签来刺激顾客的

售前服务	售后服务	附加服务
1. 承接电话订货	1. 送货上门	1. 支票付款
2. 接受邮购定单	2. 常规包装	2. 一般性解答
3. 广告	3. 礼品包装	3. 免费停车
4. 橱窗展览	4. 调试	4. 餐厅
5. 内部展览	5. 退货	5. 修理
6. 试衣间	6. 换货	6. 内部装璜
7. 营业时间	7. 维修	7. 赊购
8. 时装展览	8. 安装	8. 休息室
9. 以旧换新	9. 镌刻	9. 代客照看小孩
	10. 货到付款	

饥饿感和干渴感，他们甚至能够综合视觉、听觉、嗅觉和触觉各种刺激因素，从而实现预期效果。

(3) 价格决策

零售商的价格也是一个十分重要的市场定位因素，它要求零售企业必须根据目标市场、产品服务编配组合和竞争对手的有关情况来加以确定。几乎没有零售商不希望高价出售商品，并能同时扩大销售量，但是，“甘蔗难有两头甜”，零售商只能在价格与销售量之间寻找一个符合目标的均衡点。在部分零售商可分为高加成、低销量和低加成、高销量两种类型，前者如设在好莱坞贝弗里山的罗狄欧大道上的碧间公司（Bujan's），它所出售的服装定价必须从 1000 美元起价，一双鞋子的最低价格也要 400 美元，大大高于大型百货公司的价格；后者如纽约市 47 号大街的佛陀商店（Pheto），它以出售名牌商品并给以折扣而闻名，是一家超级折扣商店，其商品定价有时比一般折扣商店和产品陈列销售店的定价还要低。

（4）促销决策

零售商使用的促销方法，一般不同于生产企业，促销手段必须能够支持并加强零售企业的形象定位。在美国，那些高级时装商店大都要在《时尚》、《哈泼》等流行时装杂志上刊登广告，或在报纸上刊登整版的广告；折扣商店也会在电台、电视台、报纸等广告媒体上，宣传其商品价格低廉、富有特色等。不同类型的商店一般在使用销售人员、销售促进和广告方面也会各具特色。从国外零售企业的惯常做法上看，高级商店对于培训销售人员极为重视，而折扣商店的销售人员素质较差，但它们却通过采用各种各样的销售促进方法，来弥补这方面的不足。

（5）地点决策

在零售业中，商界有句行话，叫做“金角、银边、草包肚子”，说的就是地点在零售业中的重要作用。如何选择地点往往决策着零售企业对于顾客吸引力的大小。所以，百货公司连锁店、石油公司和快餐专卖特许人在选择地点时特别小心谨慎。对于大型零售企业来说，一般应设立有足够的商店，以获得促销和分销方面的规模经济，商店的规模越大，其销售半径也就会越大。在具体的地点选择方面，零售企业可以在根据需要而在中心商业区、地区购物中心、社区购物中心、购物区等地开设商店。

3、零售业发展趋势

在零售商制定竞争策略时，必须注意自身所处行业的发展趋势。从发达市场经济国家的零售业现状来看，零售业的未来有十大趋势：

- （1）新的零售业态不断出现，正在威胁着现有的零售形式。
- （2）变革正在加速，新零售业态的生命周期正在缩短。
- （3）随着电子时代的到来，为非商店零售的发展提供了日益广阔的空间。
- （4）在消费者收入增长缓慢、消费支出模式相对稳定的形势下，不同类型商店之间的竞争正在加剧。
- （5）零售业中的产品线定位正在出现两极化的情况。
- （6）专业商店在零售业中的竞争优势日益明显，一次完成全部购物的概念正在改变。
- （7）随着营销渠道管理与计划的专业化，独立的小型商店不断受到排挤，垂直营销系统的发展速度正在加快。
- （8）细分市场的划分标志越来越多，零售服务的组合方式正在迅速走向多样化。
- （9）由于消费者越来越重视节约时间，追求便利，加之人口老龄化以及

电脑、通讯技术的长足发展，顾客在家通过电话、电脑、传真机等媒介进行订货的比例迅速增加，无店铺销售正在向零售业发起新的挑战。

(10) 零售技术在市场竞争中的作用正在迅速增大。先进的零售商正在使用电脑提高预测水平、控制仓储成本，用电子技术向供货商定货，在连锁商店之间用电子技术传递信息，甚至在店内用电子技术向顾客售货，并且，用电子检测系统、资金电子转帐装置、店内闭路电视和改进的商品处理系统等，来提高商店的营销效率。

三、分销中的实物配送

在产品的分销过程中，实物配送效率是衡量现代企业竞争力的一个重要标志，它所决定的是企业产品分销力的大小。与分销过程中存在着零售业和批发业一样，实物配送作为一种营销职能也在现实中体现为一种配送行业。生产企业可以利用这些配送企业来组织储存和运输货物，以便在指定的时间和地点送交到顾客手中；销售企业的实物配送能力和决策，则直接决定着它对顾客吸引力的大小。

在德国人的消费习惯中，特别喜爱分瓶装的软饮料。为此，有一家软饮料生产商决定设计一种6瓶装的新包装并加以试销。由于消费者感到携带这种6瓶装的包装饮料很方便，因而销路极畅；而对于零售商来说，新包装可以更快地上架，顾客每次购买量也随之增加，所以，这种包装在零售商中间的口碑也是极好。鉴于这种情况，这家生产企业又设计生产了适合放在货架上的6瓶装包装盒，以及适合6瓶包装的木箱和码垛盘，从而提高了将包装饮料送到商店仓库的效率。随后，该企业还重新设计了专门为生产这种6瓶装新包装饮料的工厂操作程序，采购部门则四处询价采购生产这种包装所需要的新型材料。当新的包装方法推开之后，这种饮料在全德国立刻赢得了广大消费者的喜爱，该生产企业也因此而使自己的市场占有率得到了大幅度提高。

上面的案例表明，实物配送乃是如何计划、执行与控制原材料和最终产品从产地到使用地点的实际流程，其目的是要在赢利的基础上满足顾客的需要。

实物配送涉及到许多方面的工作。第一项是进行销售预测，以便在此基础上规划生产存货水平。生产计划说明的是采购部门需要订购的材料。这些材料必须经过运输才能到达工厂，再进入收货区，储存在原材料仓库，经过加工成为成品；成品存货则是联结顾客定货与企业生产活动的纽带。顾客定货可以降低企业的存货水平，而生产过程的持续进行则增加存货。成品在离开了装配线之后，便需要经过包装、厂内储存、发货室处理、出货运输、销地储存、交货、服务等程序。

上述实物配送程序显然必然会发生相应的成本。构成实物配送成本的主要因素有：运输、仓储、存货、收货或发货、包装、管理、订单处理等，它们是企业开展竞争性市场营销活动的重要工具。通过改进实物配送，可以向顾客提供优质的服务或降低成本，从而吸引更多的顾客。反之，如果企业不能及时交货，往往容易失去顾客。1976年夏天，柯达公司在自己尚未向零售商店配送足够的新型拍立得照相机的情况下，先行开展了全国性的广告攻势，宣传这种新型拍立得相机的优异功能，但是顾客却很难从商店中寻觅到这种相机的踪影，只好买一部宝丽莱相机仅且代用。可见，如果实物配送落后于其他营销手段，那，不仅会影响到企业自身的总体营销策略开展，而且

还会使竞争对手从中获益。

1、实物配送的目标

从理论上说，实物配送的目标是用最低的成本、在适当的时间、将适合的产品运送到适当的地方。但是，在营销实践中，任何实物配送系统都无法做到既可提供最大限度的顾客服务，同时又能将成本降低到最低限度。因为，最大限度的顾客服务就已经意味着要保有大量的库存、增加运输费用以及使用多重仓库，从而也就只能是提高配送成本。可见，实物配送会牵涉到多方面的得失权衡，因而只能在一个总体目标的前提下进行统筹决策。

在实物配送企业在进行自己的或销决策之前，它必须先了解其所提供服务在顾客心目中的相对重要性有多大。当施乐公司(Xerox)发现顾客在购买复印设备时，维修的服务时间被视为头等重要的大事。为此，施乐公司制定了一个提供服务的时间标准——“在收到要求修理的请求单三个小时之内，便可使美国大陆任何地方的有故障的复印机恢复工作。”并相应设立一个维修服务部，其中有12000名维修技术人员和零件供应人员参与工作。

当实物配送企业确定自己的服务标准时，必须参考竞争对手的服务标准，否则，便有可能被对手挤出服务领域。而当企业一旦确定了配送目标，便必须立即着手制定实物配送系统，以使用最低的成本努力实现这一目标。

2、订单处理

实物配送无疑是首先从顾客开始的，所以，企业的订货部门必须事先做好各项准备工作。通用电气公司在处理订单时采用的是电脑自动处理方式。当公司收到顾客订单时，首先利用电脑系统检查顾客的资信状况，并且查看这些品目是否尚有存货、这些存货的存放地点，当电脑给出发货指令后，它同时还会给顾客开出一份帐单，并更新存货记录，发出生产指令以便补充库存，还会向销售代表反馈信息，说明顾客顾客的订单正在出货。通用电气公司运用电脑处理订单的工作，全部时间只有15秒。

3、仓储

储存的功能在于克服需求的数量和时间矛盾，协调生产和消费。在仓储决策方面，企业可以使用储存仓库和分销仓库两种类型的仓库。储存仓库可对货物作中长期的储存；分销仓库则可接收各个工厂和供应商的货物，并尽快转运出去。当今美国最大的零售商店沃—马特公司，经营着四个分销中心，其中有一个中心占地93英亩，建筑面积为40万平方英尺。其发货部门每天装货50—60卡车，每两周送一次货到零售网点。正这靠着这种方法，该公司节省了大量的实物配送费用，并使其对产品降价成为可能，从而也成为向竞争对手发起挑战的掣肘武器，靠这种武器，在其常年不断的轮番攻击之下，具有一百年悠久历史的西尔斯公司在1993年不得宣布破产，并将美国零售业的首把金交椅禅让给沃—马特公司。

4、存货

存货水平是影响顾客满意程度的另一个实物配送决策。在作出这种决策之前，企业往往需要先了解增加存货与保证迅速完成订单各自所可能增加的销售额和利润，然后还应了解应当在何时订货以及订货的数量。在这一决策过程中，企业必须对处理订单与保持存货的成本进行比较，使之符合企业的利润目标。所以在发达国家，由于实物配送系统的日益现代化，因而正点生产方法也越来越流行。这种正点生产方法的实质，就是按照需求量来安排采购物料并运送进厂。

5、运输

运输工具的不同选择会影响到产品的定价和交货时间，而这又会影响到顾客的满意程度。在这种意义上，运输决策同样是企业市场营销策略中的重要一环。当企业在向顾客、仓库或经销商发货时，可以在铁路、公路、水运、管道和空运五种运输方式之间进行选择，这时所要考虑的因素主要是速度、频率、可靠性、运载能力、可用性和成本。

6、实物配送的组织责任

在市场经济发达国家，越来越多的企业已经认识到仓储、存货与运输决策之间需要有高度的协作，为此，它们开始组建了由负责各项实物配送活动的经理所组成的常设委员会。该委员会定期开会，制定全面提高分销效率的决策。在一些特殊行业的领域，有些企业甚至专设副总经理来负责实物配送工作，其职责是，向营销副总经理或生产副总经理甚至总经理汇报企业的总体分销工作。

为集中管理其实物配送活动，伯如福公司(Burroughs)专门建立了配送部。该公司极为重视向顾客提供良好的服务，所以其配送部直接向营销副总经理汇报工作，该公司在改组后的两年半时间里，每年节约费用都在200万美元以上，而且还同时提高了为各地区分公司和顾客进行服务的水平。

亨氏公司也创设了一个新的协调市场营销和生产的部门，由一名分销副总经理负责领导。亨氏公司认为，这种安排会保证人们对该部门的重视，而且能够达到更高的专业水平和客观性，避免营销或生产部门产生本位主义。

尽管许多国际著名的大公司都在自己的管理机构中专设了配送部门，但这并不是一个至关重要的问题。实际上，对于现代企业最重要的是，它必须能够协调自己的实物配送同市场营销活动之间的关系，以使用较为合理的成本来使市场得到高度的满足。

市场营销活动的开展，
只有通过各种营销策略的组合配合才能成功。
所以，任何企业要想在市场竞争中取得成功，
都必须拥有正确的促销手段组合决策。

第 12 章 促销策略与企业辐射力

在日益激烈的市场营销战中，为吸引那些用过或说过 IBM 电脑为顾客，IBM 公司曾动用过 4000 万美元的广告预算来进攻电脑市场，它主要通过专业零售产品中心以及 800 家精选过的电脑零售商来销售其 IBM 个人电脑。同时，IBM 公司还通过其强大的销售力及其在计算机行业中的声誉来渗透办公室用品市场。1982 年底，IBM 公司在 2400 万美元的个人电脑市场中，占有率为 17%，仅次于当时的苹果牌电脑。

在促销策略的选择上，最能反映出日本企业的市场竞争信念和必胜信心，也最能体现出日本企业的应变力。为支持销售，日本企业有时在促销上不惜血本。川崎公司在推出其大型摩托车的新产品时，曾在 1970—1971 年间将广告预算从 30 万美元提高到 150 万美元，在 1973—76 年间的广告费，更是开支了 1200 万美元。许多日本公司在进入市场的开始阶段，就注意以自己企业的品牌推销其产品，如索尼、丰田、日产、松下、三菱等，尽管这种作法极具风险性，但却有助于树立起企业形象，提高企业在消费者心目中的声誉。

日本经济之所以能够在短时期内实现迅速腾飞，这除了日本政府的产业政策支持之外，另一条法宝就是日本的各大公司都特别注意使用促销策略，注意根据市场营销环境、自身资源和竞争实力以及竞争对手状况等，来确定不同的市场促销组合，由此增强企业的促销竞争力——企业辐射力。

第一节 促销组合策略

现代市场营销不仅要求企业开发出优质产品，向目标市场制定出有吸引力的价格，确立使目标市场能够顺利得到企业产品的分销渠道，还要求企业与现时的或潜在的顾客进行沟通，以便使企业的产品在更大的范围和市场内得到承认。在这种意义上，在市场营销观念中，任何企业最终都必然要扮演起沟通者和促销者的角色。

英国商人威尔逊·哈勒尔于 60 年代初定居于美国，当时他便购进了当地的一家以生产清洁喷液为主的小企业，并开始批量生产“配方 409”的清洁喷液。到 1967 年时，“配方 409”产品已经在美国市场上占有了 5% 的市场份额。但是，正当哈勒尔准备全力在美国市场广为推销“配方 409”时，却遇到了来自历史悠久、实力雄厚、以生产各种香皂而驰名于世的美国宝洁公司的竞争。为能够击败哈勒尔的企业，宝洁公司推出了一种名为“新奇”牌的新产品，并在市场营销活动中从品牌命名、包装、促销等多个方面履了声势浩大的包围战。反观哈勒尔，则充分利用其小型企业灵活多变、行动迅速的优势，与宝洁公司展开了“游击战”。他一方面积极采取措施改进“配方 409”产品的包装、颜色，加紧对产品的宣传，另一方面则大量派出“侦察小分队”，四处搜集竞争对手的情报和市场预测资料。

当哈勒尔听说双方的竞争要地丹佛市，已经被环境与健康部门选为清洁剂产品的第一个测试市场时，便决定立即停止在该市的一切促销活动。当宝洁公司的新奇产品一时成为畅销产品时，哈勒尔便借机与宝洁进行了一场价格战。在宣传本企业产品如何能够更好地满足消费者需求的基础上，以优惠价格销售本地市场货架上的“配方 409”产品。这样，等到宝洁公司派出大批市场营销人员赶到丹佛市为新奇产品开展促销活动时，市场测试负责人已经明令禁止该公司在本地市场上以高价销售“新奇”产品。宝洁公司本想以低价与“配方 409”展开竞争，但由于清洁用品的消费者大都已经用较低的价格购买了“配方 409”，市场容量已经变得极为有限，降价销售已经不会取得明显收效。无奈之下，宝洁公司只好将剩余的“新奇”产品从货架上全部撤下。这场价格战以哈勒尔的胜利而告终。

从上面这一实例可以看出，市场营销活动的开展，只有通过各种营销策略的组合配合才能成功。所以，任何企业要想在市场竞争中取得成功，都必须拥有正确的促销手段组合决策。

一、促销组合策略的构成

现代企业大都支配着一个复杂的市场营销沟通系统，生产企业需要与中间商、消费者以及各种社会公众进行沟通，而中间商企业则需要与消费者和社会公众沟通，消费者与消费者以至其他社会公众之间也要进行口头沟通，而这种不同沟通群体之间也有信息的流动与反馈出现。这是现代企业制定促销组合策略的基础所在。

促销组合策略有四个主要工具组成：广告、销售促进、宣传推广和人员推销。任何企业都需要在这种个促销工具之间做出分配预算。即使在同一个行业内，不同的企业由于规模、目标、对手状况等方面的差异存在，也会表现出极大的差别。雅芳公司将其促销资金主要用于人员推销，其广告费用支出仅占其销售总额的 1.5%；而露华浓公司在广告费用方面的开支却很大，约占其销售总额的 7%；依勒特罗克斯公司在销售真空吸尘器的业务中，曾把

大量资金投放于销售人员的上门推销费用方面；豪华公司则更多的是利用广告进行推销。因此，用广告、人员推销和宣传推广等各种不同的手段，均可达到和实现一定的销售水平。

在各种促销工具之间，存在着一种可替代性。所以，现代发达的市场经济国家中，许多大公司已经用广告、直接邮寄和电信市场营销等取代了现场销售活动；而更多的公司正在增加同广告有关的促销费用，以期从中刺激销售额的迅速增长。正是这种不同促销工具之间的替代性，才决定了在市场营销活动中，各种市场营销功能的发挥需要有专门的市场营销部门来加以协调。

现代化在其把许多复杂的事情简单化的同时，也使许多原本简单的事情复杂化了。当一种促销工具可以用来推进另一种促销工具时，设计促销组合策略便显得更为复杂了。麦当劳公司曾决定开展一次抽奖销售活动，但仅有这种决定明显是不够的，它不必须先期在报纸上刊登广告以告知公众。通用面粉公司曾开展过一次消费者广告与促销活动相结合的活动，以求推动一种新的蛋糕配方，为此它便同时开展了一场针对零售商的宣传活动，以便取得它们的支持。

二、促销手段组合中的影响因素

企业在设计其促销组合时应当综合考虑许多因素，主要是：

1、产品市场的类型

从现代企业的促销组合策略实践来看，促销工具在消费品市场与产业用品市场的作用与实际效果是大不相同的。通常，消费品企业会把大部分资金用在广告上，其次才是销售促进、人员推销，最后才会考虑使用宣传推广。产业用品企业一般会把大部分资金用于人员推销，其次才是销售促进、广告和宣传推广。但最为常见的是，人员推销较为多用于复杂的、较为昂贵的、风险较大的产品促销业务活动中，或者是用于卖方数目较少但规模却很大的市场上。

(1) 产业用品市场上的促销工具选择

在产业用品市场，广告虽然不如销售访问那么重要，但其作用却很重要。广告在产业用品市场上的主要功能是：

促进了解。广告会促使产业用品上的客户与供应者之间增进了解，从而为其他促销工具发挥作用奠定基础。比如，如果没有广告的先导作用，生产产业用品的企业在运用人员推销时，销售代表往往要花费更多的时间来详细描述他所准备推销的企业状况和产品特点。

促进理解。对于具有新特色的产品来说，利用广告来承担某些解释性工作，会提高营销效率。

有效提醒。如果潜在顾客知道某项产品，但却没有作准备购买的打算，利用广告，往往可以提醒他们购买该产品会比销售访问经济得多。

提供线索。带有回条奖券的广告，是面向销售代表提供线索的一种有效的方法。

合法化。在多数情况下，销售代表可以利用企业在主要杂志上的广告附页，来宣布自身作为某项产品的生产者所具有的合法性质和产品的社会承认。

消除疑虑。广告可以提醒顾客如何使用某项产品，并使之放心购买。

国外的相关资料表明，在产业用品的市场营销过程中，广告结合人员推

销可以比在没用广告时增加 23% 的销售额，总促销成本占销售额的比例也会相应减少 20%。

(2) 消费品市场上促销工具选择

在消费品市场营销过程中，广告的作用无疑居于首位，但人员推销往往也可以起到顶梁柱的作用。比如在雅芳直销公司中就是如此。人员推销的作用在于：

1. 增加存货量。有说服力的销售代表能够影响经销商增加存货，并向企业提供更多的货架空间。

2. 培植兴趣。有说服力的销售代表可以增进广告和促销方案的生动性，从而培养起经销商对新产品的兴趣。

3. 布道式推销。销售代表在促使更多的经销商签约、推销企业的品牌等方面具有重要作用。

2、“推”与“拉”的策略

现代企业在扩大销售企业的产品销售额中，可以有两种策略策略选择，即“推”的策略和“拉”的策略，其间的不同选择对于制定促销工具组合策略影响极大。这两种策略在促销组合形成中的区别在于（见图 13—1）：

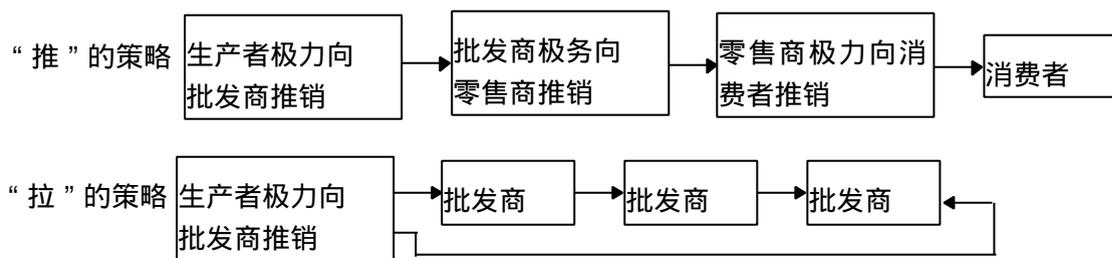


图 13—1：“推”与“拉”的策略性差异

(1) “推”的策略需要用销售队伍和交易促进，通过分销渠道而把产品推出去。为此，生产者必须积极地把产品推销给批发商，而批发商再积极地把产品推销给零售商，最后由零售商积极地把产品推销给顾客。

(2) “拉”的策略需要在广告和消费者促销方面支出大量

的投资，以刺激消费需求的增长。这一策略如果行得通的话，那么，消费者将会直接向零售商提出购买某一特定品牌的产

品，零售商则据此向批发商定货购买该品牌产品，最后由批发商向生产商采购原本由顾客指定的品牌产品。

在国外，不同的企业，其对于“推”或“拉”的策略偏爱各不相同。美国的利弗兄弟公司在其商品销售过程中，就是主要依靠“推”的策略；相反，宝洁公司则主要依靠“拉”的策略。

3、购买者的准备阶段

一般说来，促销工具在购买者不同的准备阶段上，各有不同的成本—收益效应（见图 13—2）。

图 13—2：促销工具在购买准备阶段的成本—收益效应

(1) 广告与宣传推广在产品的顾客认知阶段往往起着重要作用，它比起

销售代表的“突然造访”或销售促进所起的作用要大得多。

(2) 顾客对产品的理解主要受广告和人员推销的影响。

(3) 顾客对产品的信服，基本上受人员推销的影响，而广告和销售促进对其影响则相对较少。

(4) 顾客购买某种产品主要是受人员推销和强大的促销的影响。

(5) 产品的重购也都基本上受人员推销和销售促进的影响，并且在某种程度上广告也具有一定的提醒作用。

显然，广告和宣传推广在购买者决策过程的最初阶段，成本—收益效应最大，而人员推销和销售促进，只有在较后的阶段才可以发挥出更大的效力。

4、产品生命周期阶段

从营销理论上分析，促销工具在产品生命周期的不同阶段上，其各自的成本—收益效应也有很大不同。

在引入阶段，广告和宣传推广具有很高的成本—收益效应，其次才是销售促进，其作用在于可以推动产品的试用，最后是人员推销，它可以取得扩大分销覆盖面的效应。

在成长阶段，由于消费者的相互传告沟通，需求会保持增长的势头，所以，所有的促销工具都会出现成本—收益效应下降的趋势。

在成熟阶段，销售促进对于产品销售的意义要比广告更大些，而广告的成本—收益效应又比人员推销更大。

在衰退阶段，销售促进的成本—收益效应会继续保持较强的势头，而广告和宣传推广的成本效应会发生相应的降低。这时，企业对于人员推销可以不必过重视，因为其成本—收益效应极低。

三、促销过程的管理与协调

促销与沟通是从不同侧面来观察同一个过程的结果。影响目标公众的信息种类很多，因而企业的促销过程也必须加以管理和协调，否则，就会造成三种类型的矛盾：一是促销信息的推出可能会与供货时间发生矛盾；二是促销信息之间可能会缺乏一致性；三是促销成本与促销收益之间发生矛盾。

在存在上述三类矛盾可能性的情况下，如果缺乏管理和协调，企业的各个职能部门就会各行其是。显然，在促销手段的选择中，现代企业应当树立一种市场营销沟通观念：(1) 指定专门的市场营销沟通主管，全面负责企业的说服沟通工作；(2) 制定有关各种促销工具更好地发挥作用的指导原则，以及它们各自的使用限度；(3) 按不同产品、促销工具、产品生命周期阶段和观察效果，来分别跟踪所有的促销开支，并以此作为提高促销效果的依据；(4) 在开展重大促销活动时，应对各种促销活动及其时间安排加以协调。

有协调的市场促销沟通，会使购买者和社会公众清晰地了解企业的经营理念，并保持这种理念的一致性和连续性，而这种理念正是塑造企业形象的基础。当企业具有了基于整体形象的理念之后，才有可能在产品促销过程中，乃至在市场营销业务活动过程中，向顾客提供满意的服务，正确处理各种市场营销机会，迎接日益激烈的市场竞争，并制定出总体性的市场营销策略。

第二节 竞争中的广告策略

现代社会是一个信息大爆炸的社会，我们所处的时代则是一个信息检索越来越困难的年代。因而，各种组织、机构与公众之间的了解与沟通显得日益重要。在现代社会中，广告被企业视为直接向目标顾客和公众传递有说服力的信息的四种主要工具之一，是一种需要企业付费的沟通形式。

广告在经济生活中的重要地位，可以从广告高昂的广告费用支出现实中得到说明。进入 90 年代后，作为世界首强的美国，每年的广告费用都要超过千亿美元。在其各种广告形式中，商业广告位居第一，约有 1/4 的广告开支来自于商业广告。十多年前，宝洁公司就以广告支出占其销售额的 6.2% 而排在美国广告大户的首位，紧跟其后的则是通用汽车公司、西尔斯公司、菲利浦·莫里斯公司、凯一马特公司和通用食品公司。广告费用占销售额比重最高的为唱片业和香水业，中等的行业为肥皂业、糖果业和软性饮料业，汽车业的广告费比重最低。

一、广告的形式与作用

现代社会创造出了越来越多的广告形式，主要有杂志广告、报纸广告、电台广告、电视广告、户外广告、邮寄广告、物品广告、张贴广告、商品目录广告、工商名录广告、传单广告等。其用途也极为广泛：企业公关广告——用来在较长时期内树立企业形象；产品品牌广告——用来在较长时期内宣传某一特定的产品品牌；分类广告——向社会和公众传播某一项销售、服务或事件的信息；促销广告——向顾客通报企业产行特殊销售的信息；等等。

作为促销组合中的一个因素，广告的性质较为独特，但我们仍然可以注意到其作用过程具有如下几个特点，即：公共展示、渗透性、放大的表现力和非人格性。

——广告的第一个作用在于它可以为企业和产品树立起长期的形象。

1978 年，雅可卡接任了已经濒临倒闭的美国克莱斯勒公司的董事长职务。他首先为克莱斯勒确定的目标，就是“使克莱斯勒立足于一个健全的财务状态”。要实现这一目标，就意味着必须得到政府和公众的援助和支持。为此，从 1979 年开始，雅可卡集中力量进行了一次大规模的广告宣传活动，并确定了这次活动的宗旨——不是销售克莱斯勒的汽车产品，而是消除人们对克莱斯勒公司的误解，以便重新树立企业形象。在广告中，一面向公众解释克莱斯勒的需要，一面向国会施加财务压力。其广告标题如：“失去了克莱斯勒，美国的情况会更好吗？”；“克莱斯勒的领导部门是否有足够的力量扭转公司的局面？”；“克莱斯勒的问题是多得谁也无法解决吗？”；“在自救方面，克莱斯勒是否已经做好一切准备？”显然，这些广告中所言及的正是公众所想知道的。通过这些自问自答式的宣传，消除了公众的怀疑，恢复了公众对克莱斯勒公司的信心。

1981 年，尽管克莱斯勒公司有许多新产品上市，但它的广告重点仍然放在“一家美国企业的再生”这样一个对整体企业形象的宣传方面。

1982 年，当克莱斯勒公司再度推出其新产品时，广告词更有了新意：“假如你发现较好的保护，采用它；假如你发现较好的汽车，买下它！”有人说，这是克莱斯勒公关广告的巨大成功；有人说这只不过是一则富有新意的产品推销广告。但无论如何，这则广告的最大受益者无疑是克莱斯勒公司。

1983 年春，克莱斯勒公司的股票从 1980 年的 53 美元/股增至 27.5/股，

同时还获得了美国政府 4 亿美元的自动贷款和 3000 万美元的无息贷款。

——广告的另一作用在于它可以用来刺激消费者需要。

菲利普·莫里斯公司的万宝路牌香烟一度日子很不好过，但它却注意到过滤嘴香烟将会成为世界香烟市场的未来发展趋势，并看好这种香烟在市場中的发展潜力。为此，该公司于 50 年代推出了带过滤嘴的万宝路香烟。在产品即将面市时，菲利普·莫里斯公司特为万宝路香烟配上崭新的硬盒包装，并辅之以粗犷的美国牛仔形象的广告宣传，由此获得了空前的成功。从此，美国香烟市场的销售结构发生了根本性变化，万宝路香烟一跃而成为在美国市場上最为畅销的香烟。

二、广告设计策略

麦当劳公司 1983 年在电视广告上花费了 1.9 亿美元，超过了其竞争对手金·汉堡包公司的广告旨一倍。但从电视观众的反映来看，金汉堡包公司的广告给观众的印象要比麦当劳公司更深刻。观众更喜欢金·汉堡包公司的广告，而不是麦当劳公司的广告。

显然，广告的成功因素，不只是广告费用的开支大小，更重要的而是广告信息的创造性因素。国外曾有一项研究表明：

在广告活动中，创造性因素的效果比广告支出的数额更为重要。只有在引起注意之后，广告节目才会有助于增加某种品牌的销售额。也就是说，创造性策略的差异性和多样化对广告的成功与否至关重要。

按照企业的规模与性质，现代企业对于广告的形式选择是不同的：小企业的广告通常可由销售部门或营销部门的某个工作人员负责与广告公司联系；大企业则大多需要设立专门的广告部门，由专职的部门经理向营销副总经理报告广告工作。这里，广告部门的工作是制定总体预算，批准广告公司的广告内容和广告活动，处理直接邮件广告、经销商展销和其他通常并不经由广告公司经营的各种广告形式。但是，不管企业的规模大小，多数企业都需要利用外界的广告公司来帮助自己开展广告活动，并从中选择和购买广告媒体。

企业在制定广告方案、选择广告策略时，一般需要先行明确目标市场和购买者动机，然后，才需要作出广告方案的五项主要决策，即 5M：Mission——任务：广告的目标是什么？Money——预算，企业有多少资金可用于广告支出？Message——信息，广告应当向公众传递何种信息？Media——媒体，企业应当选择何种广告媒体？Measurement——测量方法，如何评估广告效果？

1、确定广告目标

广告目标的确定通常要以相关目标市场、市场定位和营销因素组合等方面的重要决策为依据，或者说，企业的市场定位与营销组合策略状况，决定了广告在企业的整个营销方案中所起的作用。以广告目的为标准，企业的广告目标可分为三类：

提供信息、说服顾客、提醒公众。

(1) 信息性广告。此类广告在某一类产品的开发阶段有着极为突出的作用，它往往能够给新产品建立起基本需求。

(2) 说服性广告。此类广告在产品的成长期最为重要，

它可以帮助企业实现为某一产品品牌培养起选择性需求的企业目标。这种广告在商业广告中的比例最大。近年来，说服性广告正在走向比较性广告，

试图通过同类产品种类中的一个或更多品牌的具体比较来建立起一种品牌优势。高露洁牙膏的广告所使用的正是这种策略比较性广告多用在快餐食品、轮胎、牙膏、汽车等产品的促销方面。上面提到的金·汉堡包公司在对麦当劳公司发起进攻的“汉堡包”大战中，曾成功地使用为其经销商制作了比较性广告，从而说服了大批顾客食用该公司的烤面包而不是麦当劳公司的油炸汉堡包。

(3) 提醒性广告。在产品成熟期，为使消费者不致忽视

对某种产品的记忆，应当多使用这种广告。可口可乐公司曾在杂志中刊登过四色广告，其目的并不在于提供信息或说服人们，而是在于提醒人们去购买可口可乐。同此类广告相关的是强化广告，其目的是使现在的购买者确信自己作出正确选择。比如汽车广告常常会描述满意的顾客如何在享受着新买汽车的某一特色。

一般说来，企业对广告目标的选择并不是随机的，而应当建立在对当前市场营销状况的理解和分析基础上。在产品种类

已经老化时，如果企业是市场领导者，产品使用率正在降低，那么，企业必须把广告目标确定为刺激顾客更多地使用特定品牌的产品。相反，当企业推出新产品时，如果企业并不是市场领导者，但自己的产品品牌优于当时的市场领导者，那么，企业最好把广告目标确定为让顾客相信自己的品牌优于市场领导者。

2、决定广告预算

决定企业的广告预算一般需要使用目标任务法，并同时考虑下述几个具体因素：

(1) 产品生命周期阶段。新产品往往需要花费大量广告预算，以建立知晓度和取得消费者的试用；而那些已经建立起知晓度的品牌，其所需预算在产品销售额中所占比例通常较低。

(2) 市场占有率和消费者基础。市场占有率高的品牌，其预算在销售额中所占百分比可以较低些，因为这种品牌的任务只是维持既定的占有率；而那些需要通过增加市场销售从竞争对手那里夺取占有率的企业，则必须付出较大的广告预算。

(3) 竞争与噪音。在存在众多市场竞争对手和广告开支很大的市场上，企业在保持某种品牌的竞争力，就必须支付大量的广告投资，以引起公众对本企业产品品牌的识别。

(4) 广告频率。当品牌信息传递到顾客那里所需要的重复次数越多时，广告预算也应相应增加。

(5) 产品替代性。当同一种产品种类中存在有众多品牌的产品时，需要企业做大量的广告，如香烟、软性饮料等。

3、广告信息决策

1983年，美国进行了最受欢迎的广告评选，结果米勒·赖特公司(Miller Lite)的啤酒广告节目位居第一。该节目采用了由著名运动轴和社会名流现身说法的方式，让他们就米勒啤酒究竟是“味道好极了”还是“不太令人满意”的问题展开辩论。这种广告形式远远胜过了其他啤酒广告节目，尽管它们的广告费要比米勒啤酒的广告费多。

这就是说，决策广告能否成功的因素，不只是单纯的预算开支数量，而是正确的广告信息决策质量。一般情况下，企业的广告策划者制定出创造性

广告策略时需要经过下列步骤：

（1）信息产生

企业的任何产品信息都包括两个层次的内容：主题与号召力，这是形成产品整体观念的重要力量，它可以表明企业的产品品牌所能名向顾客提供的主要利益。因此，为使广告能够增进创造性，企业应当通过与消费者、经销商，专家和竞争对手的沟通来归纳总结出广告构思。

（2）信息评估与选择

效果好的广告通常都是集中表现某一中心销售主题者，如果一则广告中集中有太多的产品信息，往往会冲淡广告效果。所以，广告信息应当从满意性、独特性和可信性这三个方面来加以衡量：信息必须首先能够表达相关产品会使人感到满意或感兴趣的东西；其次还必须表现某些与众不同的独特性；最后，信息必须是可信的和可证实的。为此，多数情况下需要对广告进行先期试验，以形成对消费者判断和购买选择的正确评价。

（3）信息表达

广告信息的效果通常往往并不只是取决于广告的内容，还要取决于广告信息的表达方式，诸如标题、措词等方面的不同选择，都会产生出不同的广告效果。信息的不同表达方式，对于诸如洗衣粉，香烟、啤酒等相似程度较高的产品，以及那些差异性越来越小的产品，具有着重要的促销作用。广告信息可以用各种不同的风格来加以表达，主要方式有：

——生活片段。表现一个或更多的人在一个正常的环境中使用某一特定品牌的产品。

——生活方式。强调某一产品如何适合某种生活方式。有一则苏格兰威士忌广告，展示了一位英俊男士一手驾驶着游艇，一手握着一杯威士忌酒。

——幻想。就特定品牌的用途营造出一种幻想。露华浓公司推出琼都牌香水时的一则广告中，表现了一个身着丝质薄纱衫裙的赤脚女士正在从一间古老的法国古仓中缓缓走出，穿过草地与一位白马王子翩翩而去。

——气氛，为产品营造一种引人注意的气氛或形象，如美、爱、恬静等，都是较好的创意，在这种广告中，除了暗示之外再无其他只言片语。

——音乐。应用背景音乐或展现一个更多的人或卡通人物唱着有关该产品的歌曲。许多可乐饮料广告用了这种形式。最为著名的音乐广告当属百事可乐公司在三十年代用一首重新填词的英国古老打猎歌所作的广告。

——人物象征化。创作一个虚拟的使产品人格化的人物。如万宝路男士、摩里斯猫等。

——专门技术。展示本企业在制造产品方面的专门知识和经验。如哥伦比亚咖啡广告展示的是其产品的挑选与加工过程；法国马爹利广告则强调其在酿酒方面的悠久传统。

——科学证据。提出说明某种品牌被人所喜爱或胜于其他品牌同类产品的调查结果或科学证据。高露洁公司的牙膏广告，历年来都是特别强调科学证据，以高露洁具体优越的防治至牙的特性来说服顾客。

——名人作证广告。由名人来认可某种特定品牌的产品。如耐克公司以乔丹为主题所作的广告。

（4）媒体决策

媒体的选择是企业制作广告的最后阶段，它需要企业就下面的问题作出决策：确定理想的广告接触人数、广告频率和广告效果；选择媒体类型；选

定具体的媒体载体；决定使用媒体的时间安排。

(5) 广告效果评估

广告的效果主要表现在两个方面：沟通效果和销售效果。

评估沟通效果的目的在于设法确定广告是否正在产生有效的沟通，这在广告专业领域被称为广告文稿测试。广告的预试方法有三种，即直接测试、组群测试和试验室测试。

研究广告的销售效果比沟通效果更难评估，因为销售除了受广告的影响之外，还要受其他许多因素的影响，如产品特色、价格、竞争对手行为等。一般当企业衡量广告的销售效果时，可以用历史的或实验的分析方法来进行。历史研究法就是在现在的或滞后的基础上，应用高深的统计方法来研究企业过去的销售量与过去的广告开支之间的销售关系。另一种广告效果评估方法是实验设计法。杜邦公司是首创这种方法的公司之一。该公司的漆业业务部曾把其在全美的 56 个销售区域划分为高、中、低 3 组市场占有率区域。杜邦公司在 1/3 的区域内开支正常的广告费用；而在另一组 1/3 的区域内所开支的广告费用为正常广告费用的 2.5 倍。最后，在剩下的 1/3 区域内开支的广告费为正常费用的 4 倍。到实验结束时，杜邦公司便对较高广告开支水平所创造出的超额销售量进行估算。结果，杜邦公司发现，较高的广告开支使销售量呈递减上升趋势，而在杜邦公司市场占有率较大的区域内，销售的增量却并不是很大。

第三节 竞争中的销售促进策略

销售促进包括各种大多属于短期性的刺激工具，它们的作用目标是刺激消费者和零售商迅速或大量地购买某一特定品牌的产品。如果说广告提供了购买的理由，那么，销售促进便是提供了购买的刺激。

从发达国家的促销工具发展情况来看，在 70 年代时广告与销售促进的比例大约为 6：4，但二十年之后，在许多小型消费品行业中，这一比例却反了过来，销售促进在一般企业的促销费用总预算中的比例为 60—70%。销售促进开支的年均增长速度为 12%，而广告的年均增长速度则为 7.6%。造成这种现象的原因很多，有内部因素也有外部因素。从内部来看：促销作为一个有效的销售工具，已经越来越为企业的高层领导所接受；更多的产品经理已经有能力应用销售促进工具；产品经理处在巨大的压力之下，他们必须不断地提高产品销售额。从外部来看：企业的品牌在不断增加；竞争对手也在不断地变换促销手段的花样；市场上有许多产品处在相似的状态；消费者越来越看重交易中的优待；经销商同样要求生产商给予更多的优惠；各种费用处于上升态势，尤其是公众对广告媒体的不满和法律上的限制，开始使广告效果下降。

当美国高露洁公司推出一种新产品时，它曾在 6 个月内就获得了 20% 的市场占有率，渗透率则高达 40%，重购率为 10%。为造就更多的对其产品的忠诚用户，该公司采用了附优待券的包装形式。后来，采用这种方法后竟神奇地使产品重购率达到了 50%，该公司便立即采取了另一种促销方式，通过邮寄优待券免使自己的市场占有率因被其他竞争对手进攻而降低。这里，高露洁公司所使用的正是销售促进策略。

销售促进的特点是：第一，可以引起公众注意，并通过提供信息而把消费者引向产品；第二，通过某些让步、诱导或赠送的办法，可以刺激消费者进行购买；第三，可以诱导消费者的交易行为。但是销售促进的作用通常是短期的，在建立长期的品牌方面几乎无效。

销售促进的主要工具有三类：消费者促销、交易促销和营销促销。它们往都可以实现企业既定的促销目标，区别只在于不同的促销成本和收益对比。所以，企业在选择销售促进的不同工具时，应当综合考虑促销产品所处的市场类型、销售促进目标、竞争状况和每一促销工具的成本效益。

一、消费者促销工具

在国外，主要的消费者促销工具有：样品、优待券、付现金折款、特价包装、赠品、奖金、免费试用、产品保证、联合促销、销售现场展示和表演等。

——样品。这是免费提供给消费者或供其试用的产品，它可以由企业在选一的区域内上门送货，也可以通过邮局寄发，或者在商店内提供，或者附在其他产品上赠送，赠送样品在发达国家一直被看作是最为有效的向消费者介绍新产品的促销方式，但由于其成本过大，只有那些实力雄厚的公司才会使用。美国的利弗兄弟公司在成功生产出其新颖的“浪花”牌洗涤剂后，对于自己的新产品极为信赖，因而决定向全美国 4/5 的家庭分送了价值 4300 万美元的免费样品。

——优待券。这是一种允许其持有者在购买某特定产品时少付现定数额款项的证明。

1985年，全美国各家公司向消费者分送了平均面值为28美分的优待券，达1800亿份以上，总面值超过500亿美元。回收率在3.6%左右，从这种优待券中消费者省了40亿美元的购货用款。在美国，95%以上的小商品公司都曾采用过赠送优待券的办法。而且，有1/3的美国消费者在其日常购物中使用优待券。不过，零售商对此表现出了不满，他们抱怨说自己只能从每张优待券中获得7美分的利润。

优待券的分发方式主要是附在其他产品的包装之内，也可以邮寄，或刊登在杂志和报纸的广告上，其回收率随分送的方式而有所不同。美国的调查数据称，附在包装内的优待券回收率最高，约占17%，邮寄的回收率为8%，报刊优待券的回收率最低，约为2%。一般说来，优待券可以有效地刺激处于成熟期的产品销售，在新产品的早期也可起到诱导作用。国外有专家认为，优待券必须提供15—20%的价格折让才会起到销售促进的作用。宝洁公司在其“福佳”牌咖啡打入匹兹堡市场时，曾通过邮寄的方法向该区域内的家庭提供了一种优待券，

当持有这种优待券的顾客购买一磅重的罐装咖啡时，则可获得35美分的价格折让，并且还在罐内附有一张减价10美分的优待券。

——付现金折款。当顾客在零售商店购买特定品牌的商品之后，会得到一张指定的“购物证明”，如果把这张证明寄还给生产商，后者会用邮寄的方式退还一定比例的购物款项。在国外，这种方法多用在汽车等重要的产品销售上，小型商品由于价低而很少采用。

——特价包装。以低于正常产品价格向顾客提供产品。这种产品通常要在标签或包装上标明，其主要形式有减价包装

（即减价供应拆零包装，如买一送一）、组合包装（即把两件相关的产品合包在一起，如牙膏与牙刷、刮胡刀架与刀片）。国外的促销实践表明，特价包装对于刺激短期销售额有很大作用，甚至超过了优待券。

——赠品。免费或只以低价向顾客提供某一品牌的商品，以刺激其产生购买特定产品的欲望。一种方式是附包装赠品，或把赠品附在包装内，或附在包装上面。魁克麦片公司曾举行过一次重大促销活动，它在“健尔·拉森”牌狗食包装内放入了总计达500万美元的金币和银币。另一种赠品是自我清偿性赠品，即以低于一般零售价的价格向需要此种商品的消费者出售某种产品，最典型的是生产商向消费者提供的各种各样带有其公司名称的奖品。百威啤酒公司就备有印有“百威”名称的T恤衫、热气球以及其他各种产品，如果消费者购买一定量的百威啤酒，便可以获得一定量的此类奖品。

——奖励。在消费者购买某种行定产品时，向其提供获得现金、旅行或物品的机会。百事可乐公司曾用对号的方式向消费者提供获得现金的机会，其做法是：在百事可乐饮料瓶盖下印有号码，当这一号码与电视上公开抽取的号码相一致时，此号码的瓶盖持有者即为获奖者。一家英国的烟草公司在其每一产品包装内部放有一张奖券，中奖人可获得1万美元的奖金。

——光顾奖励。以现金或其他形式按比例地用来奖励某一顾客和顾客集团的光顾。西方国家的大多数航空公司都经常运用“常客计划”，为那些乘本公司航班旅行达到一定里程的乘客提供免费航空旅游。马丽亚特旅馆曾采用“忠诚住客”计划来奖励达到一定积分的住客。国外的消费合作社大都按其社员每年的光顾情况向他们支付一定的报酬，这种报酬有时被称作是利润返还。

——免费试用。邀请潜在顾客免费试用产品，以期他们将来会购买这种产品，国外的汽车商经常组织免费试用活动，以刺激消费者对于购车的兴趣。

——产品保证，在消费者对产品质量较为敏感时，向其表示质量承诺。克莱斯勒汽车公司一直向消费者提供长达 5 年的汽车保用期，远远超过通用汽车公司和福特汽车公司，因此也特别吸引消费者的注意力。在这种情况下消费者往往会作出这样的推测：克莱斯勒公司的汽车质量一定不错，否则它就不敢定出这么长的质量保用期。

——联合促销。两个或两个以上的品牌或企业在优待券、付现金折款和竞赛中进行合作，以扩大它们的影响力。通常是由生产企业与它的零售商共同参与某项促销活动，以便通过增加陈列和广告面积而增强特定产品的竞争力。

——销售现场陈列和表演。这是指在销售现场或销售地点进行的促销活动。

二、交易促销工具

有资料表明，在西方国家，企业在产品销售促进过程中，用于交易促销的资金在销售促进总支出中占 58%，而用于消费者促销的奖金则只占 42%。显然，在生产商的心目中，交易促销所带来的利益要大于消费者促销。

1、交易促销的作用

对于生产商来说，交易促销可以从四个方面提高促销效率：第一，说服零售商和批发商来分销生产商的品牌。这时，生产商可以通过向零售商提供减价商品、折扣、退货保证或免费商品等方式，来使自己的产品进入零售商的货架。第二，说服零售商和批发商比平时分销更多的指定产品。生产商可用数量折扣的方式，使自己的产品充盈于中间商的货仓，这样，中间商必须努力进行分销才能获利。第三，促使零售商通过宣传产品特色、展示以及降价来推广企业的产品品牌。第四，通过向零售商提供促销资金、销售帮助、表扬项目、奖品和销售竞赛来提高零售商的推销积极性。

在现代分销关系中，零售商的权力越来越大，从而造成了生产商在交易促销上的成本不断增大。社会购买力越来越集中于少数大型零售商手中的现实，提高中间商要求获得生产商财务资助的讨价还价法码，零售商往往会以对消费者促销和开展广告宣传为交换条件来获得这种资助。事实上，发达国家的许多中间商已经开始依赖于生产商的促销资金进行营销活动。

1984 年，全美国的杂货店共收到小型商品生产商 126 亿美元的促销资金，而这却是杂货店全部报告利润的 3 倍。如果生产商收回这种促销资金，那么日用杂货的价格便会大幅度上涨，在市场竞争中，如果有哪一个竞争者敢于单方面中止提供交易补贴，那么它将会面临丧失分销渠道的危险。在许多国家，甚至零售商已经成了最为主要的广告宣传者，它们所运用的也基本上来自于供货商的促销补贴资金。

2、交易促销的类型

对于生产企业来说，可以在多种促销工具中进行选择，一切可视企业目标而定。

——价格折扣。在某段指定时期内，对每次购货都给予低于价目单定价的直接折扣。这种促销工具的优点在于，它鼓励了经销商去购买一般情况下不愿购买的数量或新产品，而中间商也可以用这种促销工具所提供的购货补贴作为自己的直接利润，或者作为广告费用以及零售价减让。

——提供折让。为使零售商同意以某种方式突出宣传生产商的产品而给的报偿。广告折让用以补偿为生产商产品作广告宣传的零售商；陈列折让则用以补偿对产品进行特别陈列的零售商。

——免费产品，向那些购买了某种质量特色的、使生产商的产品增加了—定风格的、或达到了一—定购买数量的中间商，额外赠送特定数量的产品。这种促销工具的派生形式还有：提供促销资金、给以现金和礼品等。还有的生产商则是向零售商提供免费的、印有公司名称的专门广告品，如钢笔、—年历、烟灰缸等。

从国外的促销实践来看，食品零售商大多喜欢针对经销商的交易优待，而不喜欢针对消费者的交易优待。它们认为，消费者促销往往会把自己置于非常被动的地位。

3、交易促销中的问题

在竞争性销售促进活动的日益发展的今天，冲突往往容易在企业的销售人员与品牌经理之间形成。前者会强调零售商只有在得到更多的交易促销资金之后，才会重视本企业产品的推销工作；后者则希望把更多的企业促销资金用于针对消费者的促销活动方面，或者用于广告宣传方面。

国外的促销实践无疑有许多可供借鉴的成功做法，但生产商在交易促销中仍然面临着不少的问题。

(1) 生产商很难对零售商的促销行为进行干预和控制。这就经常性地出现零售商并不把生产商所支付的购买补贴真正用于给予消费者的减价优待，甚至在得到商品补贴或陈列补贴之后，仍然不为生产商提供额外的货架或特别的陈列。最终结果是，生产商往往会坚持只有在确实看到零售商的—实际促销证据后，才支付这些补贴。

(2) 许多零售商正在进行“超前购买”，在交易期间购买的商品数量多于它们实际所可能售出的数量。结果，生产企业不得不为此而安排大于原定计划的产量，并承担由此所形成的超产费用。

(3) 零售商正在玩—种“转移”的猫腻，在生产商提供交易优惠的地区购买超过实际所需要的商品数量，然后再把这些商品运往无交易优惠的地区销售。

三、营业促销工具

营业促销工具主要有集会和商品展览会。在发达国家，—般任何—个行业协会，都会组织年度集会，同时还有—代表性地举办商品展览会，美国每年举办的商品展览会超过 6000 次，最多可吸引近千万的消费者。参加这种展览会的零售商—般可得到许多方面的好处，主要是：开辟新的销售渠道、维持与顾客间的接触、介绍新产品、结识新客户、向老主顾销售更多的产品、未来市场变动信息等。这种商品展览会的销售成本较低，这是最大的吸引力所在。据美国商品展览局估计，展览会促成—笔交易的成本约为 300 美元，而由人员推销所促成的交易则需要付出 1200 美元的开支。

另外，各种销售竞赛、抽彩和各种博奕，也是重要的营业促销工具。这些工具为消费者、企业客户、经销商和推销人员提供了由于运气或—额外努力而赢得某些东西的机会，如现金、旅行或商品。

第四节 竞争中的宣传推广策略

派拉蒙电影公司 (Paramount Pictures) 在其新片《周末狂欢夜》正式公演之前,曾开展了几个月的促销活动。制片商罗伯特·斯蒂格伍德在该影片就已发行影片伴音带达六个月之久。录音带产生了大量的销售额,并使无线电收听率达到饱和状态。这样,当电影正式公演时,期待已久的影迷们在电影院票房前排起了长队。而斯蒂格伍德更是利用了名人效应,在晚间黄金时段安排了电视“特别节目”,转播了在好莱坞举行的将《周末狂欢夜》影片献给影星约翰·特拉沃尔塔的首映式。结果,该影片的推出大获成功。显然,斯蒂格伍德的成功在于他具有三个方面的能力:一是他发现了迪斯科将领导当时的音乐潮流,二是他发现了有才华的电影演员特拉沃尔塔,三是有效地利用了宣传推广来强烈刺激大批影迷对影片的兴趣。

宣传推广在国外也称营销公关,在现代营销活动中极具吸引力,因为它具有:

——高度的可信性。宣传推广所最为常用的形式如新闻、报道、特写等,对于广大消费者来说比广告更具有权威性,令人可信。

——解除戒备心。宣传推广可使许多避开销售人员和广告的潜在顾客乐于接受。

——引人注目。在心理刺激规律的支配下,宣传推广具有使企业或产品更加引人注目的潜能。

宣传推广的主要决策有四个方面,即:确定营销目标、选择营销公关信息和公关媒体、实施或销公关计划、评估公关效果。

一、确定营销目标

现代企业所经营的已经不只是产品,而是企业形象,所以,在企业开展宣传推广活动之前,应当先确定推广的营销目标。

1、营销公关的作用

营销公关在实现企业的下述宣传推广目标方面具有重要作用:

(1) 建立知晓度。通过营销公关可以使企业利用媒体来讲述一些情节,从而吸引公众对特定产品、服务、人员、企业或构思的注意力。

(2) 建立信用。营销公关通过新闻报道的形式传递某些特定信息,从而能够增强企业的信用。

(3) 激励销售人员与经销商。营销公关可以帮助提高销售人员和经销商的工作热情。比如,当新产品上市时,提前宣传相关的发明史,会有助于销售人员与零售商经销该项产品。

(4) 降低促销成本。通常,营销公关的费用低于直接邮件广告和媒体广告。

2、如何确定营销公关目标

在宣传推广活动开始之前,企业的营销人员应当为每一项营销公关活动制定特定的目标。

美国加州酿酒公司曾聘请丹尼尔·爱德曼公关公司来筹划其宣传推广活动,以便使美国消费者确信饮酒是享受美好生活的一部分,并提高该酒类产品的形象和市场占有率。为此,该公关公司给加州酿酒公司确定了下述宣传推广目标:(1) 编写专栏性的关于酒的故事,并将之刊登在一流杂志上和报纸上;(2) 编写有关酒对健康非常有利的故事,并将这些故事寄给医务人员;

(3) 为青年人市场、大学市场、政府机构和不同的民族社区拟定特定的宣传推广方案。

二、选择营销公关信息和公关媒体

在营销公关目标确定之后，就需要公关人员拟定有趣的题材对产品进行宣传。如果相关的题材不足，则可考虑开展有新闻价值的活动，去进行新闻创造活动，以引起公众对特定产品和服务的注意。

休马纳医院是一家股份有限联号医院。

1984年，它在美国仍然是默默无闻，但到1985年却出现了转机。当时该医院进行了一系列的人工心脏移植术，并将该项技术在全美国加以广为报道。结果，16%的美国公民都知道了这家医院。

日本富士照相胶卷公司在其大规模的庆典活动期间，雇人专门驾驶软式小飞艇飞越了修复一新的自由女神像，此举显然是对其竞争对手美国的柯达公司是一个嘲弄，因为柯达公司在那里正设有一个永久性的摄影展览馆。

新产品相对较为容易成为宣传推广的题材。但对于一些普通产品来说则较为困难，但也并非不可为之。

若干年前，美国有一个土豆协会决定出资搞一次宣传推广活动，以便促进土豆的消费量。为此，它开展一项对全国消费者看法和使用情况的调查，结果表明，许多消费者认为食用土豆会使人发胖，还认为它并没有足够的营养，而且还缺乏维生素和矿物质。以前，这种看法是由于各种舆论人物如医生、营养师等而广为传播。实际上，土豆含有的热量比人们所想象的要少得多，而且还含有一些重要的维生素和矿物质。土豆协会决定针对消费者、医生、和营养专家、家政府经济学家以及食品出版物编辑制定不同的宣传推广方案。针对消费者的方案内容有：用电视网和妇女杂志来宣传有关土豆的题材，编写和发行《土豆爱好者食物烹饪书》，在出版物的食品专栏中发表文章和土豆烹饪方法。食品专栏方案的内容则包括由营养专家所主持的食品出版物编辑研讨会。

一家名为“吉星高照食品公司”曾生产有一种“九命猫”牌猫食。该品牌的形象主要是围绕着童话中的“摩里斯”猫而展开的。雷奥·勃内特广告公司用广告塑造了“摩里斯”，尽量使猫的主人和猫的爱好者把它看作是一只活生生的真猫。该公司聘请了一家公关公司对此加以设计，它所提出的构思是：

(1) 在9个主要市场开展找一找与摩里斯“长相相似”的猫的比赛；(2) 写一本名为《摩里斯——一位密友的传记》的书；(3) 制造一个由青铜铸成的称作“摩里斯”的小型塑像，作为奖品奖给在地区性猫展中荣获猫奖的主人；(4) 发起一个“收养猫月”活动，由“摩里斯”作为正式的代言者；

(5) 分发一本名为《摩里斯指南》的小册子，用以指导人们如何照看猫。这些宣传推广的做法大大提高了该公司品牌在猫食市场上的市场占有率。

三、实施营销公关计划

宣传推广活动计划的实施，通常需要慎重行事。当企业决定在某种宣传媒体上刊登报道时，必须注意不可将报道的情节平淡化。宣传推广人员在自己的业务活动中，最为主要的工作之一，就是与媒体编辑人员建立友谊关系，必须把媒体编辑看作是一种需要不断给予满足的市场，以便使他们选用宣传推广人员所提供的报道情节。

当企业的宣传推广活动涉及到正在发生的特别事件时，如产品鉴定会、

记者招待会、全国性竞赛等，尤为需要特别慎重，公关人员需要有一个灵活机智的大脑，当问题发生时能够迅速找到解决办法。

四、评估公关效果

由于企业的营销公关通常会与其他促销工具配套使用，故其效果的测量较难。主要的评估标准有：媒体对产品的展露度，公众对产品的注意、理解、态度的改变，营销公关对产品销售额和利润的贡献程度。

在现代社会中，影响企业产品竞争力的因素很多，而且不只是经济因素，社会性因素尤其需要在市场营销中加以关注，这也正是许多大型公司在试图通过实施广告、公共关系和其他促销手段的密切配合，来制定出全新的市场营销策略规划的本意所在。一些主要的广告机构通过收购其他公关公司发现，公关活动对于增强现代企业的公众吸引力和市场竞争力具有重要作用。扬和鲁比卡姆公司收购了伯林—马斯特勒公司，沃尔特·汤普森公司则收购了希尔和诺尔顿公司。这些被收购的公关公司从广告机构那里得到了专业性的技巧，而广告公司则可以公共关系所扩大的艺术创新中汲取营养。

第五节 竞争中的人员推销策略

1947年2月，“拍立得”相机制造出来之后，曾请来一名很有名气的推销员霍拉·布茨。为能成功地推出这种产品，布茨在每个大城市选了一家百货公司，给它们一个月推销“拍立得”相机的专卖权，条件是：这家百货公司必须在本市范围内大做广告，并在店内进行大张旗鼓的推销。这种办法效果很好，

1948年11月26日，当“拍立得”首次在波士顿一家大百货公司上市时，人们争相购买，忙得喘不过气来的售货员，最后竟把里面没有任何零件的展品也给卖了出去。

显而易见，人员推销在购买过程的某些阶段，特别是在推动购买者偏好、信心和行动阶段，是一种最为有效的工具。

一、人员推销特征

曾经有一个名叫吉拉德的德国汽车推销商，连续11年每年所推销的新车都要比其他推销商卖出去得多，甚至可比列在第二位的推销商多卖出两倍以上。吉拉德是这样来解释其成功秘诀的：“我每个月都要向顾客发出13000张以上的卡片。”他非常重视为顾客服务，尤其是售后服务。顾客每个月都能收到吉拉德发来的一封用不同大小、格式和颜色的信封装的信。他说：“有一件事许多人都没有做到，而我却做到了，那就是我坚信销货真正始于售后。”吉拉德通过定期发信的方式沟通其与顾客的联系，沟通顾客与汽车厂维修部门之间的联系。他说：“顾客要求服务时，我尽力替他们做到最佳的服务。……必须象个医生那样，顾客的汽车出了毛病，你也为他难过。”

很明显，与广告相比，人员推销有三个显著的特征：其一，个人之间的接触使得每一方都可以了解对方的需要和特点，从而便于随时作出调整。其二，有可能将推销关系发展为个人友谊，从而使销售关系具有长期性。其三，能够给予销售对象必要的反应余地。在很多情况下，推销人员可以通过人际接触而起到联系企业与顾客的纽带作用，而企业的销售代表对于顾客来说，简直就是企业的象征。另外，销售代表还可以给企业提供许多关于顾客的情报信息。

二、人员推销的目标与任务

在企业的人员推销活动中，销售队伍的目标必须根据企业目标市场的特点和企业所期望的市场定位来确定。所以，企业必须考虑到人员推销在市场营销组合中的独特作用。在国外的大公司中，人员推销往往被视为企业花费最大的联络与沟通工具。1985年，销售访问的平均费用为230美元/次。所以，人员推销的方法必须有节制地使用。但是，我们不能同时承认，人员推销在某些阶段上又是最为有效的促销工具，比如在招待采购者阶段、谈判阶段以及销售成交阶段等。正是在这种意义，现代企业必须慎重考虑在何时、何地、以及如何使用销售代表，来促进市场营销工作的进行。

国际商用机器公司的销售代表主要负责推销、安装和改进用户的计算机设备；美国电话与电报公司的销售代表则只是负责开发、推销和保护客户的工作。也就是说，不同的公司会有不同的人员推销目标，销售代表只能为企业完成一项或多项任务，而不是全部的任务。综合而言，人员推销的主要任务包括：

——探寻。寻找和招待新的顾客。

——沟通。将企业的有关产品和服务信息通报给顾客。
——推销。与顾客接洽、向顾客介绍，回答顾客疑问并与之达成交易。
——服务。向顾客提供咨询性意见、给予技术帮助、安排金融通以及加快立货。

——收集信息。进行市场调研和情报工作。

——分配。评估顾客信誉并在产品短缺时分配稀缺产品。

由于现代企业日益重视市场导向，企业的人员推销活动中必须确立明确的以市场为中心的和顾客导向思想。在精力工作中，销售人员必须从只是关心企业的销售额和推销活动，转到通过满足顾客需要来获得利润。

三、人员推销的组织结构策略

美国威金逊·斯沃德公司 (Wilkinson Sword) 是一家英国公司设在美国的子公司。

1974 年，其在美国刮胡刀片市场上的占有率为 7.9%，但 10 年之后却下必为 0.7% 鉴于这种情况，其英国母公司不得不减少其在美国市场上的广告费，并将节省下来的广告费用转投于欧洲市场，结果造成了美国市场上的销售量急剧下降。加之，威金逊公司在促销工具的选择上存在着极大的弱点，它并没有自己的销售人员，而主要是利用生产商的代表来向杂货店销售，或者是利用经纪人来向食品商店销售。结果，其产品的销售不畅便必然成了一种顺理成章的事了。为改变这种局面，该公司曾于 1984 年进行了改组，董事会把筹集起来的大笔公司振兴预算交到了新上任的公司总经理诺伊曼·R·普鲁尔斯 (Norman R. Proulx) 的手上，后者也不负重托，针对该公司的营销漏洞采取了相应的补救方略。他先是做了一个 2350 万美元的预算，用以开展一项为期两年的广告活动，并利用其余大部分预算首次建立了一支为威金逊公司自己所拥有的销售队伍。被授权负责组建工作的是该公司的销售副总经理罗纳德·E·麦纽 (Ronald E. Mineo)，后者依靠其丰富的营销经验和推销技巧，精妙地走好了四步棋，建立了一支由 34 个人组成的销售队伍。

(1) 第一步棋是识别客户。威金逊公司先在食品商店、杂货店和大型综合商场等行业中筛选出了 25 家主要连锁店，把它们列为公司的全国性客户，由两名客户经理在亚特兰大的总部负责管理。然后，又为地区销售经理确定了几家地区性的客户，最后把较小的客户分派给销售代表。

(2) 第二步棋是建立地区分销部。把全美国划分为三个部分：东部、西部和中部，每个部分又大致划分为五个地区，每个地区再分为几个区域。

(3) 第三步棋是人员配备。威金逊公司挑选销售人员时，要求至少在高级健美用品公司有五年以上的推销经验。对于选中的应聘者，公司向他们提供退休金、劳保福利等极为丰厚的待遇。在组建推销队伍的第一年中，威金逊公司用在训练、薪酬、奖金等方面的款项高达 50 多万美元。

(4) 第四步棋是招聘一位负责贸易联系的副总经理。该公司最后选定的是一位以前一直在从事零售部门工作的业务人员，其思路是，公司可以借此减少脱销、不断装点门面与陈列和监测价格，并有利于支持销售人员的工作。

可见，企业的人员推销策略，实质上就是一个如何组织与管理企业销售人员按照企业目标来进行工作的决策。如果企业只是把一条产品线的产品推销给顾客本来就分散在许多地方的最终使用行业，人员推销的组织结构显然就比较简单，这时它可以考虑采取按地理区域划分的推销队伍结构。如果企业试图向多种类型的顾客推销多种产品，那么，就必须建立一种按产品划分

或按市场划分的推销队伍结构。

1、地域型组织结构

按照这种结构型式，企业的每位推销人员都将被安排在一个地区负责单独的推销任务，并在该地区内代表企业销售所有的产品。其优点是：可使推销人员的责任明确；地区责任制会加强对推销人员的刺激；差旅费用会相应减少。

在地域型组织结构下，企业的推销工作应当采取分级管理的方式：若干区域由一位分区销售经理监管，几个分区再由一位地区销售经理监管，而几个较大的地区又由全国销售经理或销售副总经理监管。在选择销售地区时，企业则应当注意：所选定的这些地区必须易于管理，其销售潜力应当容易估计，并且可使外出时间减至最低限度，以及可以为本企业的推销人员提供足够的、大体相等的工作量和销售潜量。

2、产品型组织结构

当企业经营的产品技术较为复杂，产品集散度或产量非常大时，应按产品线来组建其推销队伍，使用产品型的推销人员组织结构。比如，柯达公司在运用人员推销其胶卷产品和推销其产业用品时，就是如此作法。胶卷产品的推销人员，其分销任务极为繁重但分销技术却相当简单，而产业用品的推销则需要由专门的懂技术的推销人员来经营这些复杂产品。所以，前者只能是赚取薪金，而后者则还必须在薪金之外再加上佣金。

但是，如果企业的各条产品线均面对着同一类顾客，那么，产品型组织结构往往会带来较多的麻烦，美国医疗用品供应公司在组织结构方面设有几个不同的产品部，每个部都各自配有自己的推销人员，过了一段时间之后，该公司发现，本公司不同部门的推销人员有时会在同一天去到同一家医院去推本公司的产品，从而不仅造成了重复推销，也加大了企业的额外费用。

3、市场型组织结构

采用这种推销组织结构，需要企业专门为不同的市场来组建不同的推销队伍。比如，为不同的行业或者为不同的顾客大类分别组织推销人员。

IBM 公司在纽约设立有专为金融界和经纪人客户服务的销售处，在底特律则专为通用汽车公司设立了一个销售处，而附近的迪邦又为福特汽车公司设立了另一个销售处。按市场来专设推销机构的优点在于，企业的各类销售人员会对顾客需要了解较深。有一段时间，通用电气公司曾经按产品配置销售代表，有电风扇马达、开关等推人员，但后来又不得不改为按行业设置推销人员，有空调业推销人员和汽车业推销人员之分等，原因是，该公司发现，顾客往往会认为购买电风扇马达、开关等等产品是与空调业、汽车业相关的事。

市场型组织结构的优点在于，它有助于降低企业销售人员的总成本。美国的一家抽水机生产商曾用同一种方式向不同的市场进行产品推销：受过高度训练的销售工程师不仅向铁路车辆骨架生产企业进行推销，也向批发企业进行推销，前一种市场推销工作需要经常性地与技术代表洽谈，后一种市场推销工作则不涉及技术洽谈事宜。对于销售工程师来说，从事后一种推销工作时，无疑是对其才智的浪费；而对于企业来说，让销售工程师直接面对批发商推销，需要付出较高的推销佣金。鉴于这种情况，后来该公司将其推销队伍一分为二，指派低薪低技术的销售人员负责对批发商的销售业务。结果，推销成本很快就降低了许多，而推销业绩并没有受到任何影响。

4、复合型组织结构

当企业在一个较大的区域内向多种类型的顾客市场推销多种产品时，就必须把几种推销组织结构的设计原则结合起来运用。具体而言，它可以按地区—产品、地区—市场、产品—市场等方式来对推销人员进行分工。这时，企业的每一个推销人员都必须面向产品线经理和部门经理汇报工作。

施乐公司下设几个人员推销组织，由一个主要部门负责销售影印和复印机设备，而其他部门则推销打字机、印刷设备、办公室设备等产品。随着办公室设备的不断电子化，施乐公司决策把这些不同的推人员组织加以解散，并进行重新配置，以解决该公司各产品线的推销人员同时进入相同的顾客市场而引起的推销冲突。施乐公司将其新的推销组织分为四组：（1）全国性客户经理：向分散在许多不同地区的大公司推销售服务。（2）主要客户经理：在某一地区为主要客户提供销售服务。（3）客户代表：向拥有 5000—10000 美元潜在销售量的客户提供销售服务。（4）市场营销代表。为其他各类散户顾客提供销售服务。在上面的四个不同层次的推销组中间，它们各自都面临着不同的推销周期，并按不同的薪酬制度得到报酬。按照这种新的组织模式，施乐公司的所有推销人员都必须学会向顾客介绍推荐施乐公司全部产品线的技巧，因而各为自己所负责的产品线争夺顾客的内耗现象也就消失了。

主要参考书目

- [1][美]菲力普·科特勒著,《市场营销管理》,科学技术文献出版社,1991年版。
- [2][美]詹姆斯著,《商界竞争兵法》,科学技术文献出版社,1992年版。
- [3][美]阿·拉依斯著,《市场销售战》,工人出版社,1988年版。
- [4][美]托马斯·彼得斯著,《乱中求胜——美国管理革命通鉴》,科学普及出版社,1988年版。
- [5][美]菲力普·科特勒著,《新竞争》,中国商业出版社,1988年版。
- [6][美]约翰·B·克拉克著,《市场营销的成败得失》,上海译文出版社,1996年版。
- [7][日]大前研一著,《策略家的智慧》,中国友谊出版公司,1985年版。
- [8][美]李·雅可卡、威廉·诺瓦克合著,《美国买业界巨子雅可卡自传》,中国对外翻译出版公司出版,1986年版。
- [9][美]约翰·渥洛诺夫著,《日本管理的危机》,中国友谊出版公司,1985年版。
- [10][美]李·雅可卡、索尼·克莱恩费尔德合著,《有话直说》,沈阳出版社,1988年版。
- [11][法]菲利普·布洛克等著,《西方企业的服另革命》,旅游教育出版社,1989年版。
- [12][美]小罗伯特·H·沃特曼、托马斯·J·彼得斯合著,《成功之路》,中国对外翻译出版公司,1985年版。[13][美]汤姆·彼得斯、南希·奥斯汀著,《志汪成功》,中国对外翻译出版公司,1987年版。
- [14]周文志主编,《世界市场战》,辽宁民族出版社,1993年版。
- [15]屈云波编著,《品牌营销》,企业管理出版社,1996年版。
- [16]谢家驹著,《卓越的管理典范——马狮百货集团经验剖析》,生活·读书·新知三联出版社,1988年版。
- [17]林祥金著,《行销策略》,台湾联经出版事业公司出版,1983年版。
- [18]胡晓伟等编著,《中外市场营销实用大全》,中国经济出版社,1995年版。
- [19]张晓明等编著,《市场竞争指南》,经济管理出版社,1989年版。
- [20]郭国庆编著,《市场营销管理——理论与模型》,中国人民大学出版社,1995年版。
- [21]中国企业管理成都培训中心编,《新产品开发》,企业管理版社,1987年版。
- [22]郭春野等编著,《市场如战场》,武汉大学出版社,1994年版。
- [23]杨松华等编著,《港台企业成功法则》,中国经济出版社,1995年版。
- [24]商德文主编,《中外著名企业国际投资案例分析》,经济日报出版社,1994年版。
- [25]赵穗生等编著,《风险企业和风险企业家》,中国经济出版社,1986年版。
- [26]徐德志编著,《日本企业经营高招》,广东旅游出版社,1994年版。
- [27]杨灿明著,《商业信息与营销谍战》,石油工业出版社,1995年版。[28]

- 王煌今著，《国际市场营销谋略》，石油工业出版社，1995年版。
- [29]郭国庆等主编，《市场营销手册》，企业管理出版社，1995年版。
- [30]陶王非等主编，《市场营销学》，经济日报出版社，1994年版。
- [31]杨圣明主编，《国内外市场接轨的理论与实务》，中国社会科学出版社，1995年版。

