

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

# 国际企业营销

 **eBOOK**  
网络资料 免费下载

## 前言

### (一)

据不完全统计，目前国内营销类书籍的版本已达 160 多种，并且还在以每年 10 多种的速度递增着！从营销学的角度看，这本身就是个竞争十分激烈的市场。本书如何在这一市场上获取理想的份额呢？我们认为也要引入现代营销与竞争的理念、战略和技巧。本书的基本策略是以系统的理论创新和较为轻松的笔调，来形成特色，争取读者。

与 160 个其他版本相比，本书至少具有四大特点：

第一，本书在总结国际企业营销管理最新实践与理论的基础上，提出企业营销的最新导向是树立卓越的企业形象，而不仅仅是获得利润或使顾客满意。全新的企业营销管理将以企业形象策划为中心，而不仅仅是营销组合策略。

第二，本书用系统的观点分析现代企业竞争与营销活动，指出国际企业竞争与营销必须在三个层次上全面展开：技巧层次、战略层次和哲学（理念）层次。这三个层次由低级到高级，由表层到深层，由分散到系统，构成为现代企业竞争与营销的整幅画卷。

第三，本书认为在国际经济愈益一体化的今天，在中国市场越业越开放的今天，不管企业是否走出国境，都将面临激烈的国际竞争！从而也都必然进行国际营销活动。本书定名为《国际企业营销》，并将营销基本原理与国际营销理论融合为一体，正是基于这一认识。

第四，本书尽作者所能，采用了较为清新、流畅的语言来阐述原本枯燥乏味的理论，并引证了大量中外企业营销活动的实例，目的是使读者能更有兴趣地研读全书，更有效率地汲取书中有益的知识。书末所附的十多个营销案例，对执着的读者也许将是一种挑战和一个指点江山，激扬文字的机会。

### (二)

作为一本系统论述和介绍国际企业营销理念、战略、技巧和案例的著作，本书虽在一些理论问题上提出了自己的见解，但在内容体系上仍然采用了美国著名营销学家菲力普·柯特勒的“大市场营销”（或称为战略营销）体系。

导言和第一章主要概括地介绍了国际企业市场营销的基本形势、基本概念和基础理论；第二章阐述了国际企业战略营销的基本过程、策略及其分析工具；第三章则以国际企业的跨国营销为背景，介绍国际营销环境的构成及其分析角度；第四章至第七章围绕企业市场研究的目的，分别阐述了消费品市场、工业品市场的特征和购买行为方式，并系统介绍了市场调查、市场预测、市场细分、市场定位和选择目标市场的主要方法和策略；第八章到第十二章根据柯特勒的“大市场营销”理论，结合国际企业的营销实践阐述了由

产品、价格、分销、促销和公共关系等五方面构成的营销组合策略；第十三章分别在技巧、战略和企业形象等三个层次上论述了国际企业市场竞争的主要策略；第十四章着眼于国际企业的营销管理，从计划、组织和控制等三方面介绍了可供企业选择的策略和方法；结束语简要地论述了作者对中国企业对国际竞争与国际营销的一些粗浅的认识、思考和建议。

### (三)

本书曾作为讲义在华东理工大学工商经济学院各专业《营销管理》课程中讲授了十余轮，也曾作为讲稿在不少企业做过讲座，因此本书的出版首先应该感谢那些学生和听众们！此次正式出版得到了华东理工大学教材建设委员会和出版社的大力支持及徐惠娟、欧聿红女士的悉心帮助，对此我们表示最诚挚的谢意！工商经济学院吴柏均、郭毅等同仁也多次过问本书的编写工作，我们也感谢他们！

本书是华东理工大不工商管理系营销管理教科组蒋青云主编，应恩德、陆军等参加编写。具体分工是蒋青云撰写导言、第一、二、三、五、十一、十三、十四章和结束语，应恩德撰写第四、八、十二章，陆军撰写第六、七、九、十章，案例部分由蒋青云、黄伟、李明友、周南平、刘政、夏晶、胡瑛、顾惟忱、何鹰和沈羽等编写和整理。

在本书写作过程中，我们还参阅了国内外大量的著作和论文，并引用了余凯成、张保林、常玉田、康晋和李巍等同志编写或编译的有关案例，我们已尽可能在参考文献中列出，并真诚地感谢他们！

最后，我们要对本书中可能出现的各种错误向读者们表示歉意！并希望得到你们的指教。

编著者

1994年6月

## 内容提要

本书以当前激烈的国际企业竞争为背景，首创在企业理念、战略经营和技巧组合等三个层次上构造系统的市场营销理论和策略体系。全书观点新颖、结构严谨、行文流畅、例证丰富，书末还附有经过挑选的15个国内外企业的营销案例。对从事市场营销理论研究和从事中外企业营销实践的读者来说，本书不失为一本有益的参考书。

本书可作为高等学校市场营销、企业管理和经济贸易类专业的教材，也可用作各类企业管理业务人员培训班的参考书。尤其值得我国企业的厂长、经理和营销人员一读。

国际企业营销  
理念 · 战略 · 技巧 · 案例

## 导论魅力无穷的国际企业营销

1991年6月，日本百事可乐的一则30秒的电视广告引起了日本可口可乐公司的强烈不满，并由此引发了一场社会争论。

惹起争端的广告短片内容是这样的：男歌星M.C.汉默在演唱会中停下来补充水份，但误喝下一口“可口可乐”，当演唱会继续进行时，他开始对着台下一位极度惊愕的观众唱《Felling》一歌。忽然，一位年轻的歌迷给他递上了一杯“百事可乐”。汉默喝后不觉精神大振，并大声呼喊：“这才是真正的！”

为此，日本可口可乐公司发言人声明：“本公司的行政人员在3月下旬至4月初曾拜访各电视台，我们认为百事可乐广告所传递的信息极不真实，充满轻蔑成分。再者本公司也未授权百事可乐公司在广告片断中播出‘可口可乐’的商标。”同时，可口可乐公司向世界广告仲裁机构提供了一份报告书，驳斥百事可乐公司的广告宣传不是基于客观事实的比较。

而在另一方面，世界广告仲裁机构也收到了百事可乐公司的投诉，认为可口可乐公司违反《反垄断法》，企图令百事可乐公司的广告消失，并且强调，这个广告在播出前已得到世界广告仲裁机构的批准。因此百事可乐公司决定以后还将大力推广这个广告。

但日本的五大商业电视广播公司还是拒绝了那个广告的延播合约，理由是比较式的商业广告给观众留下了很坏的印象。

显然，广告战的背后，是可口可乐公司与百事可乐公司剧烈的市场竞争。可口可乐早在1957年就已打入日本市场，百事可乐则在1959年随后跟到。到1990年，据“日本不含酒精饮料协会”估计，日本饮料的营业总额为2150亿日元（约合15.6亿美元），其中可口可乐占90%的市场份额，这个数字虽然比上年有所下降，但可口可乐毫无疑问仍然具有绝对的销售优势。而百事可乐公司一直有雄心在日本大展身手，并将进一步扩大其销售网点，改善其销售方式。但如果不能在广告上争取主动，其营销目的是极难实现的。

目前，这一“比较式广告风波”尚未过去，可口可乐公司和百事可乐公司仍各执其词。

.....

这仅仅是可口可乐公司和百事可乐公司几十年来激烈竞争的众多场景中的普通一幕，更只是国际企业营销竞争中许多惊心动魄的片断中的一瞬间。然而，这一幕、这一瞬间却正道出了国际企业市场营销的复杂性和创造性，从而也正是国际企业营销的魅力所在。当今世界，多少企业家、金融家、投机家乃至政治家为之陶醉、懊恨；为之振奋、畏惧；为之争斗、角逐！90年代、21世纪，它仍将充满鞋力，高奏国际企业发展的主旋律。

第二次世界大战以来，国际经济活动进入了一个黄金般的发展时期，尤其是国际投资的迅速崛起，国际企业的迅猛发展，使企业国际化经营活动日

益深入，从而作为经营活动主要方面的国际企业营销也扮演了一个越来越重要的角色，据统计，目前世界上共有国际企业 3.5 万多家，它们拥有 15 万多家海外子（分）公司，对外直接投资达 1.5 万亿美元，年销售额已占全世界国民生产总值（GNP）的 1/3 以上，并且控制了 50% ~ 70% 左右的国际贸易。一个有趣但又很具必然性的现象是：一个国家经济越是发达，国际营销活动规模就越大；同样，一个国家国际企业营销活动越是扩张或深入，该国经济就越是发达。美国，日本、西欧等国家，尤其是亚洲“四小龙”的发展经历都显示了这一特征。

我国经济要实现起飞，也必须走外向型发展道路，一方面引进外国资金，技术，增强本国生产能力，使经济技术水平得以迅速提高；另一方面，我国的产品、技术还必须走向世界，开拓国际市场。本世纪 80 年代至今我国引进外国资本、技术的工作卓有成效，不仅使我国国有企业的产品和技术提高了档次和质量，而且在中国建立了一大批外商投资企业。这些企业经营方式规范，技术水平先进，产品质量高，经济效益好，已成为我国经济建设的一个重要方面军。作为国际企业在我国的子（分）公司，外商投资企业和其他国际企业驻我国的分支机构为我们了解、认识国际企业营销提供了一个窗口。

时间跨入 90 年代，我国企业如何进入国际市场、加快国际化经营的步伐，已成为我国政府、企业界面临的新的富有挑战性的课题。目前我国正在努力采取各种政策，利用多种条件，将我国企业推向世界，并已取得了初步的成果。据统计，我国企业目前在海外设立的子公司（或分公司）已达 936 家，对外实际投资达 15 亿美元，并有两家公司获得联合国跨国公司中心的批准成为跨国公司，这说明，我国企业的国际化经营活动已开始逐渐形成规模。我们认为我国企业的国际化经营，涉及到互相联系的两个方面的目标：一是建立一批以国际市场为经营导向的国际企业；二是国际企业必须做好国际营销工作，努力开拓国际市场，提高国际市场竞争的能力。但是，就目前来看，要做好这两方面的工作，依旧是困难重重：

（1）我国企业长期以来习惯于计划经济体制，而独立地从事市场营销以现代营销观念指导整个企业的生产经营则只是近几年的事，因此要进入国际市场开展国际化经营，必然面临经验不足、难以符合国际规范等问题。

（2）我国企业与世界市场隔绝已久，不了解国际市场的行情，对海外消费者和用户缺乏研究，对国际营销的规范和惯例不熟悉，从事国际营销活动必然会出现盲目经营或过分谨慎的问题，从而难以做出合理高效的经营决策。

（3）我国企业以往与世界上其他国际性企业之间的直接交往不多，更谈不上互相竞争。在经营观念、管理经验、产品和技术水平都有差距的情况下，要在国际市场上与其他国家的国际企业尤其是跨国公司进行竞争和合作，风险极大，困难很多。

困难之所在，就是希望之所在。我国企业如能在未来的几十年乃至上百

年时间里，真正将企业推向国际市场，实现国际化、全球化经营，中国经济之起飞将指日以待！路漫漫，仍需上下求索。能充当这漫长道路向导的，唯有国际企业的现代营销观念、战略和策略。

本书正是为了推动我国企业国际营销活动的广泛开展，为了使中国经济早日走在世界前列而努力编写的。

## 第一节 营销与企业发展

任何企业的使命，都是在生存的基础上，求得满意的发展。就这一点而论，企业的营销观念战略与策略就是一种推动力。没有它，企业无以立足，更无以发展。

### 一、营销

“营销”在字面上解释，也许可以理解为“经营”与“销售”，抑或这二者的结合。它是英文 Marketing 的汉译。由于对英文原意的不同理解，加上中英文语义上的差别，导致 Marketing 一词的汉译名称多种多样，如“市场经营”、“销售”、“市务管理”和“行销”等。“市场经营”略嫌笼统，未点出产品或者服务的销售，难以与经营管理区分开来；“销售”则以偏概全，与现代化企业营销观念差之甚远；“市务管理”是“市场事务管理”的简称，无动态的概念，且与工商行政之市务管理容易混淆；“行销”是台港地区的译法，它突出了动态之概念，但仍偏向于“销”，也不甚妥贴。“营销”则既表明了“经营销售”工作的动态性，又道出了现代营销观念中以“经营”带“销售”，以“经营”来实现“销售”的根本实质。

那究竟什么是“营销”呢？

对这个问题，国内外存在许多误解。最普遍的误解就是把“营销”等同于“推销”（Promotion）或“销售”（Selling）。目前我们仍能见到不少教科书，把 Marketing 翻译成“销售学”。这是有其历史原因的，因为在第二次世界大战前，企业营销活动的主要内容仍然是推销已经生产出来或是企业能够生产的产品。所以“Marketing”与“Selling”两词确实可以互相通用。但是自 50 年代以来，随着企业经营活动的环境和市场供求关系等因素的改变，已使企业营销管理的实践发生了质的变化，形成了以“满足顾客需要”为宗旨的现代企业营销观念，从而 Marketing 一词有了更丰富的内涵，与 Selling 一词再不可同日而语。与此相联系，现代意义上的营销学也始创于 50 年代。

美国市场营销协会（AMA，即 American Marketing Association 的简称）定义委员会 1960 年将营销定义为：“市场营销是引导货物和劳务从生产者流向消费者或用户所进行的一切业务活动。”这个定义因未能突出从顾客需要开始进行企业的营销活动，因而受到了世界上许多学者的指责。学者们指出，市场营销不是始于产品生产出来以后，也不是结束于产品售出之时，

而是包括产前和售后的一系列经营活动。产前要进行市场调查、分析和研究，以了解顾客的需要及其变化趋势；售后要提供安装、保养、修配等服务，还要进行咨询和培训，并搜集顾客使用后的反映及意见等等。因此，营销不只是生产与消费之间的业务活动，而是渗透到生产领域、消费领域的几乎各个方面的整体性行为。

世界著名的营销学权威、现代营销理论的奠基人之一麦卡锡（E.J. McCarthy）指出：“市场营销应该从顾客开始，而不应该从生产过程开始。应该由营销而不是由生产来决定将要生产什么产品。诸如产品开发、设计、包装的策略；各种价格的制定，赊帐与收帐的政策；产品的销售地点以及如何做广告和如何推销等问题，都要由市场营销来决走。但这并不意味着市场营销应该把传统的生产、簿记、财务都接管过来，而是说营销可以为这些活动提供指导。”麦卡锡还指出，市场营销应从宏观和微观两个层次来定义和理解：“微观市场营销是一个企业或组织所进行的这些活动，通过预测顾客和委托人的需要，引导满足需要的货物和劳务从生产者流向顾客和委托人，以实现企业或组织的目标。”而宏观市场营销则从社会角度，从调节企业营销活动与社会利益的关系的角度研究营销问题。”

当代世界著名的营销学家、美国西北大学的菲力普·柯特勒（Philip Kotler）教授将市场营销定义为：“市场营销是致力于通过交换过程满足需要和欲望的人类活动”（1986年）。这个定义是对企业营销活动的实质所作的抽象概括，具有高屋建瓴的意义。在谈到营销工作的具体内容时，他进一步解释了“交换过程”。他指出，交换过程包括许多活动，如卖者寻找买者，并识别其需要，以设计出适当的产品，进行产品的促销、储存、运输和定价等，其他的主要活动是产品开发、调研、沟通、分销、定价和服务等等。

经过 20 多年的争论与探讨，到 1985 年 AMA 又提出了一个新的营销定义：“营销是关于构思、货物和劳务的观念、定价、促销分销的策划与实施过程，即为了实现个人和组织目标而进行的交换过程。”这个定义不仅较明确地表明了市场营销的实质，而且这突出了企业营销策略的基本内容。

我们认为，营销可以从下面两个层次来理解：

第一、作为一种经营思想，营销是指企业在调查了解消费者和用户的需要的基础上，制造或提供产品和服务，从而能动地满足顾客的需要，以求得企业的生存与发展的现代经营观念。

第二，作为一种经营实践活动，营销是企业根据消费者或用户的需要，为之提供合适的产品或服务的整体性经营管理活动的总称。这些活动包括确定营销目标、制定战略计划；进行市场调研、确立目标市场与市场目标、决定产品的生产、定价、分销和促销策略并实现完善沟通等等。

## 二、营销内涵的发展与演进

营销内涵自 50 年代基本确定以来，经历了从旧到新，从新到高的发展阶段。

第一阶段，产品营销内涵。旧的营销的着眼点是产品，企业努力通过制造“更好”的产品来进行营销活动，所谓“更好”意指产品内在价值或等级达到更高的标准。营销的目标是利润，营销的手段是制订合适的产品、价格、分销和促销策略，竞争的方式是产品竞争。

第二阶段，战略营销内涵。大约于 60 年代初出现，营销的着眼点开始从产品转向顾客。虽然营销的目标仍然是利润，但其手段已转变为整体性战略营销，营销手段是在市场研究的基础上主动寻求市场机会，确定资源配置和企业增长战略，并制定相应的营销组合策略的过程，竞争的方式是战略竞争。

第三阶段，理念营销内涵。80 年代以来，企业管理越来越重视企业文化和经营理念的研究和应用，强调企业实现长期发展应具有的某种社会责任和企业价值观念。在企业的实际营销过程中，这种价值观念就称为营销哲学（Marketing Philosophy）或营销理念（Marketing Concept）。因为在当代国际企业的竞争中，企业之间在产品的质量、差异性、营销技术水平乃至企业资源配置的能力方面都已十分接近，它们不再是竞争成功的主要因素。所以，许多企业开始将目光移向社会，开始从企业的整体形象着手，来求得顾客的忠诚和社会的认可，结果大获成功，在世界范围内形成了一股塑造卓越企业形象的新潮流。这样，营销内涵便获得了进一步的升华，营销手段也转变为企业识别系统（Corporate Identity System）策划与运用，竞争的方式是企业形象（Corporate Image）竞争。

应该说明的是，上述三种意义上的营销内涵，并不存在着互相对立，互相否定的关系，而是逐渐丰富，不断升华的关系。即不能认为战略营销阶段就可以抛弃产品营销组合策略，企业形象竞争就不需要重视营销战略的制定，而是说，在各个阶段企业营销的立足点与指导思想不同。

### 三、营销对企业发展的意义

企业经营的根本任务是通过能动地、创造性地满足顾客的需要，从而求得自身的生存与发展。因此，营销对企业来说，是有关生死存亡的大事，对企业的生存与发展起着决定性的作用。

首先，营销工作成败与否，直接决定着企业管理各方面工作的成效。企业经营过程包括互相联系着的各个方面，如制订企业战略、开发制造产品、财务控制管理，质量管理和组织人事管理等等。但归根到底，应落实到产品是否能适应市场需要，满足顾客需求之上，如这一点不能实现，企业的产品就卖不出去，这样，其他各方面也就谈不上效率和效益。

其次，营销工作的成败与否，直接决定着企业的社会生存环境的状况。营销是企业与经营环境之间信息交流的主要通道，因此也是实现企业与顾客和社会公众之间沟通的主要渠道。营销的成功，不仅能销售出企业的产品，更重要的是企业由此得到了顾客和社会的承认，并借以形成自己的特定产品形象和企业形象，将自身“推销”给社会从而获得良好的生存与发展环境。

再次，营销工作的成败与否，直接决定着企业发展的后劲和动力。营销

的一个直接的目的是为了促进产品的销售，从而实现企业的经营目标。无论企业经营目标具有何种多样性与差异性，归根到底，它总是与经济效益联系在一起，从而与企业资产积累相联系的。营销工作如能顺利进行，产品的销售就可以顺利完成，从而企业经济效益就得到了保证，企业资本积累速度就能得以保持，企业也就有了进一步发展的后劲和动力。

## 第二节 国际企业的发展和特点

国际企业营销是伴随着国际企业在世界范围内的产生、扩张及渗透而逐步发展的，同时它又反过来促进了企业国际化经营活动的蓬勃展开。为此，有必要在这里回顾一下国际企业的发展历程。

### 一、国际企业的产生与发展

国际企业 (Internd tional Enterprises 或 International Business) 是相对于国内企业而言的一个统性概念，它泛指一切以国际市场需求的导向、在两个或两个以上的国家和地区间从事经营活动的企业，包括我们通常所说的跨国公司 (Transnational Corporations) 多国企业 (Multinational Enterprises) 和其他国际性公司等等。

国际企业的产生可以上溯到 16 世纪臭名昭著的英国东印度公司 (British East India Company)，但真正迅速的发展则是本世纪尤其是二次世界大战以后的事。大致说来，国际企业发展可以划分为以下的三个阶段。

#### 1. 20 世纪以前的缓慢发展期

20 世纪以前的国际企业数量极少，发展缓慢且大多不是单纯的经济组织，它是在对外贸易发展的基础上，作为帝国主义殖民侵略工业而存在的资本输出组织。这些企业的特点是：

- (1) 以开发国外天然资源，供应母国工业生产和市场需要为经营目的；
- (2) 对外投资大多集中于农、矿业和基础建设部门；
- (3) 只有浓厚的政治色彩，充当母国政府国际侵略政策的执行人。

#### 2. 20 世纪初至二次大战前的平稳发展期

20 世纪初，国际企业虽然在资源开发及经济作物生产方面的投资仍占很大比例，但制造业的国际企业开始得到发展，而且国际企业已开始逐步脱去“政治使命”的外衣，以企业自身利益为其主要经营目标。对外投资的活跃地区，集中在欧洲等老牌资本主义国家，美国则由于企业忙于应付国内需求，很少顾及对外投资。

1929 年，世界上第一家真正的国际股份公司——尤尼列弗公司 (Unilever Company) 正式宣告成立，这是由 1885 年在英国利物浦成立的 Lever Brother ' S 公司和荷兰的 Marganire Unie 公司合并而成的。该公司成立后，即在世界各地广设产销机构，从而生机勃勃，左右逢源。

总的说来，这一阶段由于战争频繁，国际形势动荡，世界经济状况跌宕起伏，因此国际投资经营活动不是十分活跃，国际企业的发展相对较平稳，数量增加不多。但在另一方面，国际投资的政治化色彩的逐步消除，使国际企业得以以企业这种经济组织的面目在世界范围内正常发展，为以后的繁荣奠定了基础。

#### 3. 二次世界大战后的迅速发展时期

这一时期国际企业的飞速发展以美国国际企业的急速成长为特征和代表。

二次大战后最初几年，欧洲各国均致力于经济重建，企业无暇顾及其国际经营活动，而美国企业则在大发“战争财”的基础上后来居上逐渐超过欧洲国家。在美国，由于以“市场导向”（Market-oriented）为特征的现代营销观念的兴起，企业为满足国内顾客的欲望，不断地将产品推向市场，致使国内需求迅速达到饱和，市场竞争十分剧烈，企业利润因而降低，加上美国反托拉斯法律的严格限制，使企业在国内市场的营销举步维艰。而以欧洲为主的国际市场需求量极大，前景十分诱人。因此，许多美国企业，纷纷转向国际市场，以其雄厚的资金、优越的科技、丰富的经营管理经验，并通过直接投资在国际市场尤其是欧洲市场上得以立足并发展。

美国大型企业在国际市场的渗透除了自行投资建立海外分支机构外，还大量地兼并当地企业，以迅速扩大生产经营的能力。即使是中小企业也纷纷加入了国际经营的行列，从而形成了前所未有的跨国投资热潮，这就奠定了美国企业今天在国际市场上的霸主地位。美国作家邓尼（Ladwell Denny）曾不无幽默地说：“我们不愿重蹈英国之覆辙，我们比英国人聪明，我们不要统治世界，我们只要把全世界买下来。”

本世纪 60~70 年代，被称为“国际企业的时代”。恢复了战争的创伤，实现了经济重整的西欧各国和日本，在美国国际投资的示范效应面前，也开始积极地进行国际直接投资活动，投资范围和重点也不再局限于美国、加拿大、西欧和日本等发达国家，开始在发展中国家内大举投资，自 60 年代中期以来，全球每年平均有超过四分之一的对外直接投资涌向发展中国家。这一方面使国际企业的数量大幅度增加，成为世界经济发展的重要推动者，而且还造就了新加坡、南朝鲜、香港和台湾等一批因引进外资而走上经济起飞道路的新兴工业国或地区。美国商务部（U. S. Department of Commerce）的调查资料显示，到目前为止国际企业的直接投资额已超过 1.5 万亿美元，每年的销售额相当于全球国民生产总值的 1/3。

进入 80 年代以来，国际企业发展还出现了一个新的趋势，即新兴工业国和其它发展中国家和地区也开始积极参与对外投资活动，出现了以发展中国家和地区为母国的国际企业。以我国为例，自 1978 年实行对外开放政策以来，一方面吸引外资，积极兴办外商投资企业，10 余年来已建立了 17.4 万多家企业，实际利用外资 618 亿美元。另一方面也加快了企业的国际化经营步伐，积极发展海斜企业。到目前为止已建立了各类海外企业 936 家，海外投资总额达 15 亿美元。中国国际信托投资公司和上海投资信托公司等企业已被联合国跨国公司中心批准为跨国公司。

世界各国在一个以上国家设立于公司的国际企业，1969 年为 7267 家，1986 年增至 11000 多家，到目前已达 35000 多家，这些公司在国外的子公司数高达 15 万家。从销售额看，1980 年，年销售额在 20 亿美元以上的国际企

业有 350 家，总销售额达 26350 亿美元，平均每家销售额达 75 亿美元。据美国《幸福》杂志 1986 年 4 月 28 日和 8 月 4 日载文统计，到 1985 年，世界上最大的 100 家公司的销售额已达 18536.57 亿美元，其中仅前 20 家最大的公司的销售额就达 8478.60 亿美元。由此可见，国际企业在国际经济发展和国际经济关系中已起到了举足轻重的作用。我们研究国际企业的营销战略和策略，对于我国发展外向型经济、培育我国的国际企业有极大的参考意义。

## 二、国际企业的概念与分类

正如前面所述，国际企业是一个笼统的概念，泛指以国际市场需求为导向，在两个或两个以上的国家或地区之间从事经营活动的企业。因此，国际企业至今并未有一个公认的统一定义。由于分析角度与分析需要的不同，国际上对国际企业的概念都有其独特的界定方法。我们认为国际企业目前无法进行精确的定义，因为国际经营活动的种类、范围、性质和介入程度都难以区分清楚，从而对国际企业业务活动就难以界定。相反，上述笼统的概念倒是贴切的，因为突出了国际企业的经营宗旨就是满足国际市场的需求，而且经营活动已超越了国界。

与国际企业这个名称相似，多国企业、跨国公司的含义都存在着争议。但有一点可以肯定，国际企业是多国企业、跨国公司、超国公司

(Supernational Corporations 或 Supernational Enterprises)、世界企业 (World Enterprises 或 World Corporations) 和全球企业 (Global Enterprises) 的总称。其中多国企业和跨国公司是国际企业最主要的代表。

### 1. 多国企业

多国企业又称多国公司 (Multinational Enterprises 或 Multinational Corporations)。它有两个基本的含义：一是指多个国家从事国际经营活动，并以一国为母国的国际企业。从这一点上说，多国企业实际上是跨国公司的同义词。二是指多个国家共同出资 (或提供条件)、在某国或地区注册成立、从事国际经营活动的国际企业。这种形式的多国企业没有明确的母国。如南美洲安第斯条约的国家里，由两个或几个国家共同创办和经营的公司即属此类。1974 年联合国经社理事会在拉美国家代表的提议下通过决议，以“跨国公司”取代“多国企业”来称指第一种含义上的多国企业。

### 2. 跨国公司

跨国公司 (Transnational Corporation 或 Transnational Enterprises) 一般是指一国公司以本国为基础，通过对外直接投资，在两个或两个以上的国家或地区设立分支机构或子公司，并在共同的管理战略和组织下从事国际化生产和经营活动的国际企业。跨国公司的定义目前也不统一，原因在于不同学者或不同国家对识别跨国公司的标准不一致，这里介绍狭义和广义两个最有影响的定义：

(1) 哈佛大学的狭义定义：哈佛大学商学院 (Harvard Business School) 著名的教授雷蒙德·弗农 (Raymond Vernon) 领导下跨国

公司项目研究小组认为，跨国公司是那些在海外 6 个以上国家拥有生产制造子公司、并且拥有子公司 25% 以上股权的国际企业。

(2) 联合国经济及社会理事会知名人士小组的广义定义：这个后来发展为联合国跨国公司中心的小组认为，跨国公司是指“凡是在两个或更多国家拥有和控制工厂、矿山、销售机构以及其它资产的所有企业。”

本书将使用宽泛意义上的国际企业概念，这样做可以将所有“以国际市场需求为营销导向”的企业部包括进来，同时也将包含这些企业的产品或服务出口、国外销售制造乃至许可证贸易等营销活动，其目的是使本书的基本原则更具有普遍性和适用性。

### 三、国际企业的特点

作为本书研究对象的国际企业，在目前的国际营销活动中，呈现出下列五方面的特征：

#### 1. 经营观念国际化（或称经营导向国际化）

所谓经营观念国际化意指国际企业生产经营活动是以满足国际顾客需求为宗旨的。故其决策视野是世界范围的，经营指导思想是国际化的。当然，由于各公司对于国际市场的认识不同或介入国际市场的程度不同，其经营指导思想仍会有差异，但总体上国际企业的经营观念越来越趋向国际化。国外一些学者将国际企业发展不同阶段的经营观念划分为四种类型，称为 EPRG 划分法：

(1) 民族中心主义 (Ethnocentrism)：持民族中心主义态度的企业将国际经营放在次于其国内经营的位置，它们从事国际经营的动机是处理其国内产品的过剩部分。通常持这种观念的企业将其绝大多数的营销计划制订权集中于国内总公司，国外经营所采取的政策和程序常与国内相同。这种企业基本上是用国内市场营销方式在国际市场销售同样的产品。

(2) 多中心主义 (Polycentrism)：当一个公司认识到国外市场有重大差异以及国外业务对其组织的重要性后，就会对其经营采取多中心主义态度。处于这一阶段的企业允许其子公司独立经营、确立自己的营销目的和计划，以适应市场的具体情况。市场营销活动是按不同国家的情况来组织的，在各个国家的机构有自己的政策和方案。

(3) 地区中心主义 (Regiocentrism)：地区中心主义观念的出现，标志着国际经营观念的成熟。公司视某一国际地区为市场力求制订综合性的地区市场计划，并针对这一地区确定营销战略，因。此其国际营销战略往往是标准化和地方化的结合。

(4) 全球中心主义 (Geocentrism)：这是一种最彻底的国际化经营观念。在这一阶段，国际企业将以整个世界作为市场制订营销战略计划，以世界范围为基准开展营销活动，营销策略制订的国际标准化受到重视。

#### 2. 经营资源国际化

经营资源国际化是企业经营国际化的实质性标志之一。在国际企业中，

人、财、物、信息和企业家等经营资源都不同程度地国际化了。美国著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter·F·Dutcter)曾提出了国际商业和贸易的一个新理论——合作生产。他认为在国际分工高度发展的当今世界,产品生产将不再由一个国家的企业独立地提供资本、管理者、劳动力、原材料和半成品等全部生产资源,而越来越只能是国际合作进行生产。举例来说,美国IBM公司生产的计算机,其芯片可能是由台湾生产的,外围设备则是日本生产的,总装可在欧洲进行,总设计可能由美国企业本身承担,最后计算机由IBM公司以IBM品牌在全世界销售。在这样的经营模式中,经营资源高度地实现了国际化。

### 3. 经营过程国际化

经营过程国际化是上述两点的必然结果,又是企业国际化经营的实际含义。在国际企业中,由于经营导向与资源是国际化的,因而企业制订战略规划,决定企业组织形式,制定生产、营销策略,进行经营协调和控制等一系列经营活动都必须在国际间进行决策与安排,这样就实现了经营过程的国际化。

### 4. 经营成果国际化

作为经营成果的产品、工业产权和管理体系,在国际企业中会因进行交换而在国际间流动或作为经营资源加入国际经营过程。如产品的国际营销,工业产权的国际贸易和管理体系的国际性输出与转化等。

### 第三节 国际企业营销

营销，按照彼得·德鲁克的观点，是企业“最显著、最独特的功能”。他指出：“营销是企业最基本的功能，因此不能视之为企业体内的一项独立功能。虽然营销活动需要有专门部门来负责，但是以营销为中心的观念必须充满企业的每一个部门。”因此，营销不仅是国际企业经营中最具魅力的一个领域，而且是研究国际企业经营最富有代表性的领域。

#### 一、国际企业营销观念

本书所指的国际企业营销，是指国际企业的营销活动。从学科范围的角度看，它不同于一般意义上的“国际营销学”。国际营销学将重点放在营销原理在跨国经营中的应用上，强调营销策略由国内环境走向国际环境的适应性变化。这里指的国际企业营销既包括了上述意义上的国际营销，同时也包括国际企业营销活动涉及的一般性原理。故本书在内容上将营销原理与国际营销并重，并尽量将两者有机地结合起来。

##### 1. 国际企业营销的基本特征

国际企业营销，是指国际企业在世界范围内的市场营销理论和实践，而不是指一般企业的国际性经营销售活动，更有别于一般企业的国内营销。它具有这样四个方面的特征：

(1) 国际企业的营销观念是全球经营观念，是以国际消费者和用户的需求为导向的。

(2) 国际企业的营销目标是在世界范围确立营销战略、开拓市场、树立良好的企业形象或产品形象，以增加产品的销售量或市场份额，因而影响因素多，往往难以准确把握和真正实现。

(3) 国际企业的营销策略选择与确定受不同国家的政治、经济、法律、文化、自然、科技、人口和市场结构等诸多因素影响，并要考虑国际性竞争，因而风险也更大。

(4) 国际企业的营销技巧更需具有创造性和灵活性，尤其要注意充分利用不同国家、地区顾客文化背景的特点。

##### 2. 国际企业的营销观念

营销作为一种主要的企业行为总有一定的指导思想。在营销学里，我们把这种指导思想称为营销观念，或者称经营哲学、经营思想或营销导向。营销观念是企业营销活动的灵魂，决定着企业营销活动的性质、内容、形式和效率，从而对企业发展具有着根本的决定作用。在营销观念的发展历程中，我们可以清楚地看到这一点。

营销观念的发展到目前已经历了生产观念、产品观念、推销观念、营销观念、社会营销观念和企业形象观念等六个阶段。从而在现实的企业营销中，形形色色的营销观念也大致可以归纳为这六种互相竞争的观念。

(1) 生产观念。生产观念是指在产品供不应求的卖方市场上，消费者没

有任何选择商品的余地，只能被动地接受商品，因此，企业经营的主要任务是以生产为中心不断改进生产过程，提高生产效率，从而实现企业的增长与发展。

这一观念产生在 19 世纪末期以前的美国等老牌资本主义国家，是最为古老的营销观念。当时，企业管理活动的中心在于制造和分配产品之上，而只有简单的销售活动，厂商的唯一目标就是如何生产更多的产品卖给消费者，从而赚取更多的钱。

生产观念十分适合于这样两种情况：一是产品在市场上供不应求，企业必须增加生产；二是产品的成本偏高，企业必须提高生产效率以降低成本。美国福特公司的创始人亨利·福特（Henry Ford）是生产观念的倡导者和成功者。20 世纪初，对大多数美国人来说，轿车仍然是一种奢侈品，但老福特深知公司要获得发展，必须提高轿车的生产量。为此，他决定只生产一种黑色的 T 型轿车，并采用多种科学管理方法使 T 型轿车的生产效率提高，以降低成本，使更多的人都能买得起轿车。此举使福特公司得到巨大发展，成为当时汽车制造业的巨擘。

进行经济体制改革以前为我国，企业尤其是国营企业完全按照国家计划生产产品品种和数量，同时国家商业和物资系统又对生产企业的产品全部实行统购包销制度。这样，就将企业与消费者完全隔离开了，企业面对的只是国家计划，而不是顾客。因此，企业的中心任务只是生产，根本谈不上营销。可以说当时的我国企业就处在生产观念的主宰之下。

（2）产品观念。产品观念产生于生产观念之后。由于市场商品供应的增加，市场结构的变化，导致了商品存在一定程度上的竞争，消费者开始有一定的选择权，他们将能选择质量和功能较好的商品。为此，企业经营的中心开始转向重视产品的质量和功能改进之上。但产品观念仍然是以卖者为中心的，因为此时企业经营的目的向市场提供自己能够生产的高质量的产品，而不管这一产品能否为消费者所需要。产品观念易导致一种“营销近视症”——卖主自己非常满意自己的产品，却忽略了消费者的需求。例如，无线电制造商开发了质量极高的晶体管收音机与同类产品竞争，却忽略了成本更低质量更高的换代产品——集成电路收音机的挑战，因为实际上消费者的真正需要是“收听电台节目”，而不是“收音机”。所以，满足消费者需要的产品既可以是晶体管收音机，也可以是集成电路收音机。因此，尽管已开发出来的晶体管收音机质量十分完美，可注定要失败。可见，患了“营销近视症”，就只能是一叶障目，不见青山了。在这里，卖者要做的事是朝窗外看，而不是在屋内照镜子。

（3）推销观念。推销观念（又称销售观念）认为，企业必须不遗余力地将企业已经生产或能够生产出来的产品推销给消费者。否则，消费者就不会购买企业的产品。

推销观念的产生是由于卖方市场开始向买方市场转变，消费者选择商品

的余地越来越大，从而企业销售商品的竞争也越来越激烈。因此，企业不得不大力气将产品推销出去。推销观念的结果是导致了独立的销售部门开始在企业中出现。

推销观念仍然是以生产为中心的，这是因为企业生产产品仍然不是以市场的需要为出发点来“以销定产”的，而是“以产定销”，生产什么就推销什么，生产多少就推销多少。推销观念大致形成于 20 世纪初至二次世界大战前的美国等发达工业国家。

我国不少企业目前奉行的仍然是推销观念，不从消费者和用户的实际需求出发，产品几十年一贯制，于是越来越不为市场接受。1989 年产生的市场疲软，直接原因虽然是国家实行宏观紧缩政策，而实质是不少企业的产品长期不畅销对路，以至于在这一阶段造成了“肠梗阻”的总爆发。

(4) 营销观念。形成于本世纪 50 年代的营销观念，是企业经营指导思想上一次革命。它首次将营销管理者的目光由企业内的“生产”转移到企业之外的“市场”上，强调以消费者的需求出发，进行营销活动，从而以适当的产品或服务来满足消费者的需要或欲望。因此，营销观念是以消费者为中心的，是“以销定产”而不是“以产定销”。

营销观念的出现是时代的要求。二次世界大战后，美国国内经济、科技取得了革命性的发展，生产力高度发达，市场商品空前丰富，已完全由卖方市场过渡到了买方市场，企业之间的竞争也开始以产品的竞销为主。这就迫使企业不得不正视消费者的需求与欲望，以满足消费者的需求为出发点，研究和采用迎合消费者需求的产品和营销策略，从而争取更多的消费者，提高市场占有率，以实现企业的增长与发展。

营销观念与推销观念相比，有了明显的区别和实质的进步。美国营销学家李维特 (Levitt) 这样指出了它们的区别之处：推销观念的重点在卖方的需求，而营销观念的重点则在买方的需求上；推销观念注重如何将产品转化为货币收入，以满足卖方的需要（利润），营销观念则是注重如何凭借产品及其制造、运输到最终消费的相关过程，以满足顾客的需要。

因此，推销观念的起点是为企业的现有产品或企业能够生产的产品，而后采用推销与促销手段，以获得利润；而营销观念的起点则是目标市场顾客及需求和欲望，企业通过向顾客提供合适的产品及其相应的营销策略，来满足其需求和欲望，并从中获得企业的利润。

营销观念强调消费者和用户的利益，无疑是经营思想的一大进步。世界上不少企业正是运用了这一观念，才逐步走上成功之路的。例如，世界闻名的麦当劳公司，最初只是一家有七个店面的连锁店的快餐公司，专营汉堡包。1955 年，52 岁的推销员克劳克以 270 万美元的代价买下了麦当劳兄弟的公司。之后，克劳克实行了以质量、服务、清洁和价廉物美为主要内容的“QSCV”营销策略，真正让顾客感到来麦当劳公司就餐就是一种享受。正由于克劳克迎合了顾客需要，使得麦当劳公司在短短的 30 年内取得了惊人的成就：到

1986 年为止，它已成为世界上最大的食品公司，年销售额达 124 亿美元，年盈利 4.8 亿美元，麦当劳快餐店遍及全球，达 9530 家，金色的拱形“M”标志成为家喻户晓的著名标志，这正是营销观念的成功！

我国社会主义经济体制改革一开始就要求企业特别是国营企业实现由生产型向生产经营型转变，学会按市场和社会的需要来安排生产，并努力在满足市场需求的同时获得满意的经济效益。这实际上就是要求企业用营销观念来指导生产经营。在目前我国建设社会主义市场经济体制的形势下，如何使我国企业真正以营销观念指导生产经营活动，是我国企业管理改革的一大任务。

(5) 社会营销观念。社会营销观念是一种更新的营销观念。本世纪 70 年代以来，由于环境污染、资源枯竭、人口爆炸、全球性通货膨胀和社会福利受到忽视等等问题，使得不少人开始怀疑营销观念是否将企业和社会引入歧途。于是，社会营销观念应运而生。

确切地说，社会营销观念是对营销观念的一种道德修正，是社会对企业提出的一种要求，但并未完全为众多的企业所自觉接受。社会营销观念要求企业在满足消费者需要，实现企业目标的同时，兼顾全体消费者与社会大众的福利。也就是说，企业不仅要满足消费者的需要、欲望等短期利益，还要为提高消费者与社会的长远利益而贡献大。比如，企业制造与销售产品，不能引起环境恶化，不能导致人类身体素质的下降，不能引起其它社会问题等。

因此，社会营销观念要求企业在作经营决策时，必须在企业利润、消费者欲望与需要和社会福利三方面进行权衡。

(6) 企业形象观念。本书作者在总结国际企业营销实践的基础上，提出当代企业营销应把企业形象观念作为指导思想。我们知道，企业要获得生存与发展，就必须为社会所接受，或者说，企业必须把自身当作“产品”一样推销给社会。怎样才能做到这一点呢？唯一的答案是树立独特而卓越的企业形象(CorpOrate Image)。企业形象观念将是最高境界的营销指导思想。

在营销观念阶段，由于过分强调企业适应消费者的需要；往往造成企业自我发展意识和战略发展意识的丧失，从而制约了企业营销的创新能力和；而在社会营销观念阶段，虽然强调了企业与社会的关系，但在营销策略体系上并无任何进步。而到了企业形象观念阶段，不仅在理论上实现了营销观念的创新，而且在实践上发展了一套全新的营销策略体系——企业识别系统(CorpOrate Identity System)。

企业形象观念要求企业首先明确企业经营理念，然后在各种企业行为中努力以独特的方式体现经营理念，最后运用系统设计方法将企业经营理念通过视觉传达系统表达出来，从而形成一个鲜明、独特的企业形象，并以此来加深顾客对企业的印象；培养顾客对企业的忠诚，从而达到为社会接受，获得理想的生存与发展的最终目的。

上面我们简要地介绍了营销管理观念的演变过程及其每一阶段的特点。

为了便于比较，我们将上述主要内容总结成下表，供读者参考（见表 0-1）。

表 0-1 六种营销观念的异同

观念	重点	方法	目标
生产观念	产品	生产价廉物美的产品	在增加销售中获行利润
产品观念	产品	生产优质产品	在提高质量，增加销售中获得利润
推销观念	产品	加强推销活动	在大量销售中获得利润
营销观念	消费者	进行营销综合活动	满足顾客需要，获得利润
社会营销观念	消费者与社会	进行营销综合活动	满足顾客需要，增进社会福利，获得利润
企业形象观念	企业形象	构造企业识别系统	塑造优秀企业形象，创造顾客需要，获得利润

## 二、国际企业营销的发展阶段

国际企业营销活动是随着企业介入国际化经营的程度的日益加深而不断发展的。一般说来，国际企业营销活动可分为四个互相联系的发展阶段。

（1）非直接的国外市场营销。在这个阶段，企业尚不成为真正的国际企业，与国外的顾客无主动的交往，但产品卖给国外消费者或用户。企业一般通过国内批发商或经销商，由他们独立向国外市场销售。比如，我国传统的产品出口都是属于非直接的国外市场营销，企业并不直接面向国外市场，产品都通过国家进出口贸易公司向海外销售。

（2）偶然的国外市场营销。国际上，一些企业由于生产水平或需求变化引起的暂时产品过剩，可能导致偶然的国际市场营销。企业并没有长期占据国外市场的意图。当国内需求状况好转时，外销活动即暂时停止。在这一阶段，企业的组织与产品种类都不会发生很大变化。在我国，经过外贸体制改革以后，少数企业取得了外贸自营出口权，他们中大多数主要还是面向国内市场，但也积极争取国外产品订单，进行产品出口营销，但是企业的经营活动并未完全以国际市场为导向，此类企业可以说就处在这一阶段。

（3）固定的海外市场营销。在此阶段，企业已具有连续向国外市场供货的长期生产能力。对重要的国外市场，企业或者使用外国经纪人，或者使用不国的销售力量或海外分支机构。企业处在这一阶段一般开始设立国际部，出现国际性投资，生产专门化产品满足国外不同市场的需要，并开始依赖国外利润。但企业在营销策略上尚未完全实现国际导向，而往往是国内市场营销策略的移植或翻版。

（4）世界性营销。这一阶段，企业不遗余力并全面投入国际市场营销活动。企业开始把全世界作为其营销市场，其经营产品不再是国内市场的剩余产品，而是专门为国际市场有计划生产的商品。企业变成了依赖国外投入的真正的国际企业。国际上大多数跨国公司都属此类企业。

### 三、企业进入国际市场的方式

企业进入国际市场的方式是指企业可能将其产品、技术、工艺、管理和其它资源进入国际市场的一种规范化部署。从国际企业的实践来看，企业可以选择的方式有如下三类。

#### 1. 出口进入方式

在出口进入方式中，企业的最终产品或中间产品是在目标国家之外生产的，然后运往目标国家销售。出口方式又可具体分为两种：一是非直接出口，企业一般通过所在国中间商销售其产品；二是直接出口，企业一般通过在目标国家的中间商销售产品。直接出口还可分为两种类型：一是通过目标国家的中间商（代理商或经销商）销售产品；二是通过企业自身在目标国家的分支机构或子公司销售产品。

#### 2. 契约进入方式

契约进入方式指国际企业通过和目标国家的法人之间在转让技术、工艺和管理体系等方面订立长期的、非投资性的合作契约，而进行国际营销活动。契约方式是下列诸种具体形式的总称：

（1）许可证贸易。即企业在规定的期限将自己的工业产权（专利、技术秘密和注册商标等）转让给国外法人以获得某种特权和其它收益。

（2）特许经营。指企业在规定期限（一般为较长期）内向国外法人转让其管理体系（包括工业产权、技术、组织市场和管理方式等）以取得特权或其它收益。

（3）国际经济技术合作契约。主要是指向国外法人转让劳务以获得收益的契约方式。如国际技术协议、服务合同、管理合同、海外承包工程等。

（4）生产合同与合作生产。国际企业与外国法人在产品生产领域的合作契约，这种合作一般不建立法人机构。如“三来一补”等产品加工合同和合作生产项目等。

#### 3. 投资进入方式

投资进入方式是一种比较高级的方式。一般指国际企业拥有在目标国家的制造工厂和其它生产经营系统的所有权，它包括两种主要形式：

（1）独资：即国际企业拥有海外分公司的全部股权。

（2）合资：即国际企业拥有海外分公司的部分股权。

### 四、国际企业营销的任务与程序

#### 1. 国际企业营销的任务

正如前面所指出的那样，营销是企业最基本的功能，担负着企业生存与发展的重大任务。在这一总任务下，国际企业营销一般有下列四项基本任务。

（1）分析国际市场机会。即通过对国际营销环境的分析、海外顾客需求的估计、国际市场竞争分析等，发现并确立企业的营销目标。

（2）决定进入国际市场的方式。即在分析企业自身营销能力的基础上，决定采取何种方式进入目标市场。

(3) 制定国际企业营销的战略和策略。即国际企业必须确定在目标市场上总体营销战略与计划，并在此基础上制定产品、价格、分销渠道，促销手段、公共关系以及与权力机构的沟通等一系列营销组合策略和相应的竞争策略。

(4) 管理和协调国际企业各海外分支机构、附属公司的营销活动。其主要工作是通过计划、组织、控制、协调和监督等管理手段，将海外分支机构与附属公司的营销活动纳入整个国际企业营销体系之中，以保证整体效率的提高。

## 2. 国际企业的营销组合 (Marketing Mix)

企业的市场营销活动，在某种意义上看，就是一系列企业策略的总和。那么，企业营销活动的基本策略有哪些呢？这就是我们要介绍的营销组合及其基本要素。

(1) 营销组合及其基本要素。A. 4p 划分法。营销组合的概念最早是由美国营销学家内尔·伯顿 (Neil Borden) 在 1953 年就任美国营销协会主席时首先提出的，意指在企业营销活动最有效的要素的“混合体。”此后，美国许多营销学家都从各自的研究出发总结出营销组合的基本要素。但影响最大，流传至今的只有 E. J. 麦卡锡的“4P 划分法”。麦卡锡认为，营销组合的最基本要素有四个：产品 (Products)。即企业营销活动首先必须为市场提供合适的、为顾客所需要的产品。价格 (Price)。即企业必须以顾客能接受的价格销售产品。分销渠道 (Distribution Channels)。即企业必须以适当的路径将产品转移到顾客手中。也即企业产品要在适当的地点 (Place) 销售给顾客考虑到分销渠道的第一个字母不是“P”，故以地点 (Place) 来代替；促销 (Promotion)。指企业要运用广告、人员促销、公共宣传和销售推广等各种手段将产品尽快、尽快地转移到顾客手中。由于上述四个要素英译第一个字母都是“P”，故称“4P”划分法。B. 6P 划分法。麦卡锡的 4P 划分法虽然得到了最为广泛的接受，但营销学家们一刻也未停止对它的批评。其中责难最多的是认为四个要素的总结缺乏经验实证基础，过于主观，而且 4P 之间也没有绝对的互相排斥性等等。这些责难确实有很充分的理由，但责难者们并未提出更具优点的“营销组合”模型。直到 1986 年，柯特勒依据自己的研究，在《哈佛商业评论》(Harvard Business Review) 上发表“大市场营销”一文，提出了“6P 划分法”。应当指出的是“6P 划分法”并不是对“4P 划分法”的彻底否定，而是“4P 划分法”的丰富与发展。柯特勒认为，传统的“4P 划分法”难以解释营销活动的全部。因而提出了营销组合除了前述麦卡锡的 4P 之外，还应加上两个“P”，一是公共关系 (Public Relations)；是政治权力 (Political Power)。柯特勒认为，在传统的营销学体系中，营销环境 (Marketing Environment) 是企业营销系统的不可控因素，营销组合的四个要素则是企业自身能够确定的，是可控因素。但是公共关系在企业中越来越大的作用已打破了可控因素与不可控因素的界

限，为提高企业营销效率作出了独特的贡献，故将公共关系作为一个独立的要素引入营销组合十分必要；另外，政治权力也越来越介入企业营销特别是国际企业的营销活动之中，并左右其效率。比如可口可乐公司按照传统的营销方式进入印度市场后成绩不佳，不得不退出，而随后而来的百事可乐公司则由于在印度政府、宗教界广结朋友，因此在印度市场获得了巨大的成功。由此，营销组合四要素扩展为六要素，柯特勒称之为“大市场营销”（Megamarketing）。

综上所述，我们可知，所谓营销组合是指在特定时间、特定地点和特定环境下企业营销所涉及的产品策略、价格策略、分销渠道策略、促销策略、公共关系策略和政治权力策略的有机组合。

（2）国际企业营销组合。国际企业营销与国内营销相比，主要的变化在于营销环境的改变，而企业营销策略的基本方面并未改变，也即营销组合的基本框架没有改变。但是，正由于营销环境的变化，国际企业营销策略即营销组合的内容与国内企业营销相比将发生重大的变化。具体说来，其主要变化有：

- 1) 产品的性质、质量、外观、品牌乃至服务必须适应国外顾客的需求；
- 2) 产品价格制定不仅要适应国外顾客的购买能力，而且涉及汇率、国际运输、保险成本计算和国际竞争等因素；
- 3) 产品的分销渠道还必须适应国外的商品流通体制和国际惯例；
- 4) 产品促销手段如广告、人员推销、公共宣传和销售推广活动要适应国外的文化、法律、政治、经济、科技和自然等方面的具体情况。
- 5) 企业的公共关系活动，要遵守国际文化沟通的规则，适应国际规范和目标国家的营销环境；
- 6) 企业对政治权力的利用同样要遵守国际规范，并充分适应目标国家的具体情况，如政治社会体制、宗教、风俗等文化因素。

总而言之，国际企业营销组合必须依据国际营销环境的变化状况作出相应的调整，而这正是国际企业营销活动的中心环节。

#### 思考题：

1. 什么是营销？什么是现代营销观念？试举实例加以论述。
2. 什么是营销观念？如何理解其发展历程？
3. 什么是营销组合？其基本构成要素是什么？
4. 国际企业的内涵与特征是什么？其营销活动有何特点？
5. 中国企业需要进行国际营销活动吗？

#### 案例分析：

麦当劳公司

## 第一章 国际企业营销理论

现代营销与传统销售的重要区别之一，就在于现代企业的营销活动一开始就有理论的指导。营销理论揭示了企业营销活动的规律，是企业经营决策的依据。

国际企业的营销活动是以国际市场为经营目标的，是一种国际化经营行为，它涉及国际贸易、国际投资等诸多方面。因此与国内营销相比，其影响因素更多，经营决策也更难。如何运用正确的理论来指导，显得十分重要。本章试图对国际企业营销活动所涉及的国际贸易理论、国际投资理论和国际经营理论作一个总括性的介绍，目的是要读者对国际营销活动有更全面和更根本的理解。

### 第一节 国际贸易理论

与国际企业的整体性营销活动相比，国际贸易有着更为悠久的历史，相应地关于国际贸易的理论也最为成熟。

与整个经济学一样，系统的国际贸易理论是以亚当·斯密(Adam Smith)的有关论著开始的。在此以前，虽然英国、西班牙、法国、葡萄牙和荷兰等国已出版了有关国际贸易方面的论著，并形成了以“重商主义”为代表的国际贸易理论，但是这些理论要么是零星的、不系统的，要么与政治主张结合在一起，宣扬各国利益互相对立的经济民族主义，因此都是不成熟的。而自亚当·斯密开始，经济学家们就逐渐以科学的态度来揭示国际贸易活动的原因与规律，形成了诸如亚当·斯密的“绝对优势论”、大卫·李嘉图(David Ricardo)的“比较优势论”、赫克歇尔(Eli Heckscher)和俄林(Ricard Ohlin)的“要素禀赋论”、保罗·克鲁格曼(Paul Krugman)的“规模经济论”和斯戴芬·林德(Staffen B. Linder)的“偏好论”等许多著名理论。

#### 一、亚当·斯密的“绝对优势论”

“绝对优势论”又称“绝对利益论”、“地域分工论”，是18世纪英国古典经济学家亚当·斯密在其名著《国富论》中提出的。他用一国中不同的职业分工和交换来解释国际贸易，认为国际贸易的产生就像农民不会去制作农具，手工业者不会自己去生产粮食一样，都必须用自己的产品去换取自己不擅长生产的东西。一个国家之所以要进口别国的产品，是因为该国的生产技术处于劣势，自己生产成本太高，不如购买别国的产品来得便宜。而一国之所以向别国出口产品，是因为该国在该产品的生产技术上比别国先进，具有绝对优势，从而使每单位产品的生产成本低于别国。这样，国家与国家之间由于生产技术上存在的各自的绝对优势不同，就使国际分工与国际贸易有了可能和基础。如果每个国家都明白其生产技术上的特点，集中生产并出

口其具有绝对优势的产品，进口其不具有绝对优势的产品，那么其结果是必然从中获得“绝对利益”。

我们不妨假设有两个国家 A 国和 B 国，两国都生产大米和小麦，但生产技术不同，假定劳动是唯一的生产要素，两国都具有相同的劳动力资源，都是 100 人。由于生产技术不同，因而产出是不一致的。如果两国所有的劳动力都用来生产大米或小麦，那么两国每年的生产可能性如下：

	大米（吨）	小麦（吨）
A 国	100	50
B 国	80	100

按劳动生产率计算，A 国每人每年可以生产 1 吨大米，而 B 国每人每年只能生产 0.8 吨，因而 A 国具有生产大米的绝对优势。B 国每人每年可以生产 1 吨小麦，而 A 国每人每年只能生产 0.5 吨，故 B 国具备生产小麦的绝对优势。根据“绝对利益论”，A 国应专门生产大米，B 国应专门生产小麦，然后 A 国用一部分大米去换取 B 国生产的小麦，这样就产生了国际贸易，使 A、B 两国都获得了“绝对利益”。

“绝对优势论”假定每个国家都具有自己的绝对优势，因此只解释了国际贸易产生的部分原因，因而是 incomplete 的。因为在现实世界中，总是有些国家发达，有些国家落后。发达国家有可能在各种生产技术上均具有绝对优势，而落后国家没有任何绝对优势。但事实上在发达国家与落后国家之间仍然存在国际贸易。那是为什么呢？四十多年后，英国又一位伟大的古典经济学家大卫·李嘉图回答了这一问题。

## 二、大卫·李嘉图的“比较优势论”

大卫·李嘉图在《政治经济学和赋税原理》一书中阐述了其国际贸易理论——“比较优势论。”

比较优势论认为，国际贸易的基础并不限于生产技术上的绝对差别，而只依赖其相对差别。这种相对差别使各国在不同的产品上具有比较优势，从而使国际分工和贸易成为可能。每个国家都集中生产并出口其具有“比较优势”的产品，而进口其具有“比较劣势”的产品，就可以获得“比较利益”。因此，“比较优势论”也称为“比较利益论”或“比较成本说。”那么，什么是“比较优势”呢？这可以用相对劳动生产率或相对成本来衡量。相对劳动生产率是不同产品的劳动生产率的比率，用公式可表示为：

$$\text{产品甲的相对劳动生产率} = \frac{\text{产品甲的人均产量}}{\text{其他产品的人均产量}}$$

如果一个国家某种产品的相对劳动生产率高于其他国家该产品的相对劳动生产率，则该国在这一产品上就具有比较优势。反之，则就是比较劣势。

相对成本是不同产品的单位成本比率。用公式可表示为：

$$\text{产品甲的相对成本} = \frac{\text{产品甲的单位成本}}{\text{其他产品的单位成本}}$$

如果一个国家某种产品的相对成本低于别国生产同种产品的相对成本，该国就具有生产这一产品的比较优势。反之，则比较劣势。

“比较优势论”认为贸易的基础是生产技术的相对差别以及由此产生的相对成本不同。一个国家某产品能够出口获利，只需在该产品的生产上具有“比较优势”而不一定需要具有“绝对优势。”一国可能会在所有的产品上都不具有“绝对优势”，但一定会在某些产品上具有“比较优势”。这样，任何国家就都可以出口产品，都有条件参与国际分工和贸易。因此，“比较优势论”就比“绝对优势论”更有力地揭示了国际贸易所产的原因与其条件，更具有普遍意义。

我们不妨对前面的例子加以改动：假设 B 国的劳动力都用来生产大米的话，每年的生产能力不是 80 吨，而是 150 吨；而 A 国的生产能力不变。这样，两国的生产可能性就变成：

	大米（吨）	小麦（吨）
A 国	100	50
B 国	150	100

于是，B 国不但拥有生产小麦的绝对优势，而且也拥有大米生产的绝对优势。按照“绝对优势论”，B 国应该出口所有两种产品，而 A 国只能进口所有产品，而不能生产。但事实上国际贸易是双向的，不存在“纯出口”和“纯进口”，否则国际贸易就不会发生。

但根据“比较优势论”，国际贸易在两国间仍能发生。因为，A 国生产 1 吨小麦的相对成本是 0.5 吨大米，而 B 国则为 2/3 吨大米。因此，A 国在生产小麦上具有比较优势。也就是说在 B 国需要用 2/3 吨大米才可以换取 1 吨小麦，而在 A 国只需要用 0.5 吨。这样，A 国可以集中生产小麦向 B 国出口，而 B 国只具有大米的生产优势，可集中生产大米向 A 国出口，从而使两国都在贸易中获得了“比较利益”。

由于李嘉图的“比较优势论”不仅在理论上更广泛地论证了国际贸易的基础，而且在实践上也部分解释了先进国家与落后国家之间贸易的原因，因此一直被认为是国际贸易理论中的经典理论。

### 三、赫克歇尔和俄林的“要素禀赋论”

20 世纪初，瑞典经济学家赫克歇尔和俄林，在“比较优势论”的基础上，又进一步以不同国家生产要素的天然禀赋，即生产要素比例的差别方面论证了国际贸易的基础，其理论因而被称为“要素禀赋论”或“要素比例说”，并成为新古典贸易理论的代表学说。

赫克歇尔、俄林克服了斯密和李嘉图贸易模型中的某些局限性，认为生产产品需要不同的生产要素，而不仅仅是劳动力。资本、土地以及其他生产

要素也都在生产中起着重要作用并影响着劳动生产率和生产成本，而且，不同产品的生产需要不同的生产要素比例。有些产品的生产技术程度较高，需要大量的机器设备和资本投入，这种产品属于资本密集型产品。有些产品的生产则主要是手工操作，需要大量的劳动力，属于劳动密集型产品。因为各国生产要素的禀赋不尽一致，有些国家资本相对雄厚，有些国家则劳动力相对充裕。一般说来，劳动力相对充裕的国家，劳动力价格偏低，因此劳动密集型产品的生产成本相对较低。而在资本充足的国家，资本的价格相对较低，生产资本密集型的产品可能更有利。“要素禀赋论”认为，各国应集中生产并出口那些能够充分利用本国充裕要素的产品，以换取那些需要密集使用其稀缺要素的产品。因而国际贸易的基础是各国生产要素的禀赋上的差别。

为了节省本书篇幅，这里不再对这一理论进行举例论证，请读者参考有关书籍。

#### 四、保罗·克鲁格曼的“规模经济论”

自本世纪 60 年代以来，国际贸易出现了新的特点：

第一，发达国家之间的贸易量大大增加，并成为国际贸易的主要部分；

第二，同类产品之间的贸易量大大增加，出现了许多同一行业产品既出口又进口的“双向贸易”或行业内贸易的现象。

对之，传统的理论都难以给人以令人满意的回答，国际贸易为什么会在相似的要素禀赋国家之间进行呢？同类产品之间为什么能进行贸易呢？美国当代经济学家保罗·克鲁格曼和默瑞·坎姆用“规模经济论”对之进行了解释，由此发展了当代的国际贸易理论。

从斯密模型到赫克歇尔—俄林模型，都假设产品的规模报酬是不变的。”“规模经济论”认为这一假设是不能成立的。因为在现代化大生产中，许多产品的生产具有规模报酬递增的特点，即扩大生产规模，每单位的生产要素的投入会有更多的产出，或者说，生产规模的扩大反而会降低成本。这就是“规模经济”。

根据“规模经济论”，一般产品的生产总存在着一个最佳的生产规模即经济规模，在达到经济规模时，产品的生产成本最低。由于各国国内市场需求不尽一致，故在不发生国际贸易时，各国的生产成本也各有高低，这样就使各国产品的生产形成了“比较优势”或“比较劣势”，以此基础上就会有国际贸易，就会出现要素禀赋相似国家之间的贸易和同种产品既出口又进口的行业内贸易。而且在贸易中该种产品由于扩大了生产规模，还会进一步降低成本，使生产国获得规模经济效益。

由于工业产品的多样性，任何一同都不可能囊括一个行业内的全部产品生产，从而使国际分工和贸易成为必然，这种分工和贸易特别是发达国家之间工业品“双向贸易”的基础是规模经济，而不是由技术不同或要素禀赋不同所产生的比较优势。这就是所谓的“规模经济论”。

#### 五、斯戴芬·林德的“需求偏好论”

上面我们介绍的国际贸易理论都是从生产或供给方面来分析的。实际上，国际贸易活动和一般贸易活动一样，是由供给与需求两方面的力量决定的。当人们的目光从供给移向需求来探究国际贸易的基础时，便形成了新的理论。其中，瑞典经济学家斯戴芬·伯伦斯坦·林德的“需求偏好论”最具代表性。

“需求偏好论”认为，不同国家对各种商品的需求是不同的，比如中国人喜欢喝茶，而欧美人喜欢喝咖啡。不仅如此，各国消费者对同种产品的需求也是不一致的。如轿车在欧美早已是家庭的必备品，而在中国则与普通家庭无缘。那么，造成各国需求不同的原因是什么呢？一般说来包括：一是实际需求不同，即由各国自然条件不同造成的需求不同；二是喜爱偏好不同，即由不同的历史文化、宗教信仰和风俗习惯等造成的对不同商品的偏好差别；三是收入水平不同，即由于收入差异造成的人们购买力水平的不一致。

于是，林德认为，工业生产初期是以满足国内需要为目的的；一旦国内市场大到可以使生产达到规模经济时，该产品的生产就具有了竞争能力，从而就可以出口。由于该产品是为满足国内市场偏好与收入水平而生产，故该产品较多的是出口到那些收入水平、需求偏好相类似的国家。国与国之间需求偏好越相似，它们之间贸易的可能性就越大。另外，需求偏好又是与收入水平直接相关的，因此，人均收入越相近的国家消费偏好也就越相近，产品的相互适应性也就越强，从而国际贸易就有了基础与前提。这就解释了工业发达国家之间的贸易以及同类产品“双向贸易”的原因。

林德还研究了收入变化对贸易的影响。他假设一国的需求偏好由其“代表性消费者”的需求倾向决定。这一倾向会随着该国人均收入的提高逐渐转向奢侈品并造成社会需求的转移。当人们收入提高，对工业消费品特别是奢侈品的需求增加时，本国的工业品和奢侈品生产便会增加。为了满足市场需求，生产者不断地扩大生产，改进技术，结果产量增加的速度超过需求增长的速度，从而使该国有能力向别国出口。而对于该国出口的产品只有与收入相近的国家才会有需求。根据这一理论，工业制成品在发达国家之间的贸易会随着收入的不断提高占越来越重要的地位。

## 第二节 国际直接投资理论

国际投资特别是国际直接投资是国际贸易发展到一定阶段之后的产物，其结果是形成了越来越多的跨国公司和国际企业。因此，国际企业的营销活动是以国际直接投资为基础和前提的，没有国际投资活动就很难谈得上国际企业营销。了解和掌握国际直接投资理论对我们学习和理解国际企业营销原理和策略有十分重要的意义。事实上，国际直接投资的一些理论与国际营销活动是紧密联系的，甚至就可以称为国际营销理论。

国际上关于直接投资理论的研究，大致可分为三个发展阶段。第一阶段是以本世纪初到 50 年代为止。关于国际直接投资理论的研究主要是经验性和归纳性的，因而未能形成有影响的理论；第二阶段从本世纪 60 年代到 70 年代中期为止。由于国际直接投资规模急剧增长，经济学家对之的研究也开始系统化，因此开始形成各种不同的学说与学派，其中以海默（S. Hymer）和金德尔伯格（Kindleberger）的“市场不完善”理论、尼克博克（Knickerbocker）的“寡头垄断行为理论”和沃特·艾萨德的（Walter Isare）“区位优势理论”最为著名。第三阶段自 70 年代中期至今，由于国际经济一体化、区域化趋势加剧，国际直接投资活动进入了新的高潮，关于国际直接投资的理论研究也空前繁荣，一时流派纷呈，并开始形成一门专门的学科——国际投资学。在这一阶段，主要的学说有巴克利（P. J. Buckley）、卡森（M. Casson）和鲁格曼（A. M. Rugman）的“市场内部化理论”和邓宁（John Dunning）的“折衷理论”。

### 一、海默——金德尔伯格的“市场不完善理论”

1960 年，海默在其麻省理工学院的博士论文中，第一次将国际直接投资与间接投资区分开来，从而开创了对直接投资的新的研究领域，但不幸的是，这篇博士论文并未被大多教学者所重视。1969 年著名学者金德尔伯格出版与海默观点基本相似的《美国公司在外国》一书，论述了国际直接投资的原因在于市场结构的不完善性和跨国公司的垄断优势。因此，海默——金德尔伯格的理论又叫“垄断优势论”。

“市场不完善理论”认为，传统的国际资本移动理论假设市场是完全竞争的，因而不能解释直接投资的根本原因。而在现实中，市场是不完善的，这种不完善性至少表现在下列四个方面：A. 产品和生产要素市场不完善，存在少数卖者或买者凭借控制产量或购买量来影响市场价格的决定；B. 由规模经济引起的市场不完全，即有些企业不能获得规模经济效果；C. 由于政府介入而产生市场的某些障碍；D. 由关税引起的市场不完善。由于市场不完善，就使少数企业的寡头垄断成为必然，从而在国际市场上立于不败之地。

金德尔伯格和海默认为，跨国公司之所以存在，是因为它们拥有某些垄断优势。这些垄断优势包括：A. 对某种专门技术的控制；B. 对某些原材料的垄断；C. 规模经济优势；D. 对销售渠道的控制；E. 产品开发和创新能力

出众等。跨国公司可以凭借这些垄断优势，有效地与东道国企业竞争，或与东道国企业合谋，共同赚取超额利润。

## 二、尼克博克的“寡头垄断行为理论”

1973年，尼克博克出版了《垄断性反应与跨国公司》一书，进一步发展了海默——金德尔伯格的“垄断优势论。”他通过分析187家美国跨国公司的投资行为，发现在一些寡头垄断性工业中，外国直接投资很大程度上取决于竞争者之间的相互的行为约束和反应。尼克博克的理论基于对产业结构与市场结构的分析，他将市场结构分为三大类：（1）完全竞争市场；（2）紧张型寡占市场；（3）宽松型寡占市场。

在一个完全竞争市场（一般竞争者数目超过20个），任何一家公司都无法操纵市场价格，公司的最佳策略是依据市场信号来生产。因此某家企业的投资行为，一般不会影响其他竞争者的投资行为；在一个紧张型寡占市场（一般其竞争者不超过4个），每家公司都拥有相当程度的垄断力量。因而公司相互之间会倾向于共谋而非竞争；而在一个宽松型寡占市场，各竞争者的战略性行为就会互相制衡或产生激烈的反应。

这种战略性行为的反应，又可分为三种类型。（1）跟随领导者。在这种情况下，如某一竞争者率先投资进入某区域，其余的投资者就会跟随而来；（2）交换威胁，在这种情况下，各竞争者会相互侵入对方市场或威胁对方的市场地位因而导致投资互动现象；（3）动态竞争。在这种情况下，一旦市场均衡被打破，就会诱发一个动态的连锁反应，直到形成新的均衡。

## 三、沃特·艾萨德的“区位优势理论”

由于上述理论只能解释跨国公司对外投资的动机和条件，而不能说明投资的流向和不具备寡头垄断优势企业的对外投资，因此，“区位优势理论”就应运而生了。

“区位优势理论”最初被用来解释国内资源的区域配置问题，是由美国学者索思纳德（Southard）提出的，后来沃特·艾萨德将其发展成为解释对外直接投资投向的理论。该理论认为，国际企业之所以向某个特点的区位（东道国）投资，是因为它要获取一定的区位优势，而这种优势很可能是其他区位或国家所不具备的。一般说来，国际直接投资者最为关心下列区位因素，劳动力成本；市场位置及其潜力；贸易壁垒；国家风险。

具有区位优势的国家，如劳动力成本低、生产成本低的地区；运输成本低、市场潜力大的地区，实行贸易保护主义的地区；国家风险低、基础设施好、人口素质高的地区等，就能成为国际直接投资的热点。

区位优势理论还可以从供给与需求两方面来阐述。从供给角度看，区位优势理论认为，在一定的市场条件下，公司若已达到最大盈利水平，那它就会寻找生产要素供给成本最低的地区（具有供给方面的区位优势）进行直接投资，以提高其竞争力；从需求角度看，区位优势理论认为投资区位的选择就取决于区位优势与竞争者的分布情况。

#### 四、巴克利、卡森和鲁格曼的“市场内部化理论”

“市场内部化理论”是当前解释国际直接投资与企业跨国经营的流行理论。由英国学者巴克利和卡森首先提出，并由加拿大学者鲁格曼进一步阐发的。巴克利等人认为，现代跨国公司是市场内部化过程的产物。所谓市场内部化，是指由于外部市场(External Market)机制造成了中间产品，如原材料、半成品、技术、知识和经验等交易的低效率，因此为提高交易效率，跨国公司便通过其有效的组织手段——行政机构，利用转移价格(Transfer Price)将外部市场内部化。

“市场内部化理论”重要依据是“科斯定理”。美国芝加哥大学著名经济学家罗纳德·科斯(Ronald Coase) 1937年发表了其不朽之作《企业的性质》，认为市场对从事某些类型的交易来说，既是昂贵的，又是低效的。因而市场交易是存在成本的，而不是像传统经济学假设的那样不存在任何成本。利用市场的交易成本有：搜寻相应价格的成本，确定合约双方权责的成本，接受合约有关的风险以及有关市场交易的税款等。上述各种成本的存在意味着只要能在企业内组织交易并能通过市场花较低的成本，企业就会自己来从事这些交易并使之内部化。这就是企业产生并存在的原因。显然用内部化理论来解释跨国公司同样是有说服力的。

“市场内部化理论”认为，国际企业实行“内部化”的动机来源于以下三个方面：A. 减少交易成本(Transaction Cost)；B. 避免中间产品(Intermediate goods)市场的不完善性和各种贸易障碍；C. 运用转移价格(Transfer price)手段，达到避税、调整公司利润和转移资金、逃避各种风险的目的。这样，内部化理论就比较好地解释了国际直接投资的动因。

#### 五、邓宁的“折衷理论”

约翰·邓宁是当代世界著名的跨国公司专家，英国里丁大学(Reading University)教授。他在上述各种投资理论的基础上，进行了归纳与折衷，于1976年发表了关于国际直接投资与跨国公司的理论——“折衷理论”(Ecclectic Theory)。

邓宁认为其折衷理论具有三个方面的特点：(1)它吸收了过去20多年中出现的各种直接投资理论的优点；(2)它与直接投资的所有权形式有关；(3)它能解释国际企业营销活动的三种主要方式，即出口、技术转让和直接投资。

邓宁总结出决定国际企业行为和国际直接投资的三个最基本的要素：A. 所有权优势(Ownership Advantage)；B. 区位优势(Location Advantage)，C. 市场内部化优势(Internalization Advantage)。这就是所谓的OLI模式。

国际企业的所有权优势主要包括下列方面：

(1) 技术优势。即国际企业向外投资应具有的生产诀窍、销售技巧和研究开发能力等方面的优势；

(2) 企业规模。企业规模越大，就越容易向外扩张，这实际上是一种垄

断优势；

(3) 组织管理能力。大公司具有的组织管理能力与企业家才能，能在向外扩张中得到充分的发挥；

(4) 金融与货币优势。大公司往往有较好的资金来源渠道和较强的融资能力，从而在直接投资中发挥优势。

国际企业的区位优势则包括：

(1) 劳动力成本。一般直接投资总把目标放在劳动力成本较低的地区，以寻求成本优势；

(2) 市场潜力。即东道国的市场必须能够让国际企业进入，并具有足够的发展规模；

(3) 贸易壁垒。包括关税与非关税壁垒，这是国际企业选择出口抑或投资的决定因素之一；

(4) 政府政策。是直接投资国家风险的主要决定因素。

国际企业的内部化优势则如前所述来自于市场不完善和市场失灵。邓宁认为国际企业仅有所有权优势是不够的，还必须具有将所有权优势“内部化”的能力，以防止其丧失于外部市场的危险。如果说所有权优势和区位优势是国际直接投资的必要条件，则“内部化”优势就提供了充分条件。

“折衷理论”进一步认为，所有权优势、区位优势和内部化优势的组合同样能说明国际企业或跨国公司是否具有直接投资的优势，而且还可以帮助企业选择国际营销的途经和建立优势的方式。表 1—1 是邓宁教授提出的选择方案。

表 1-1 企业国际营销可选择的途径

方 式	所有权优势	内部化优势	区位优势
国际直接投资			
出 口		( × )	×
技术转让		×	×

注：“ ”代表具有或应用某种优势；“ × ”代表缺乏或丧失某种优势

资料来源：邓宁等主编《国际资本转移》，转引自朱刚体著《当代西方经

济思潮》，辽宁人民出版社 1988 年版，第 284 页

它有两层含义：

第一，从选择某种营销方式的条件来看，表 1—1 说明国际企业要对外直接投资，必须同时具备所有权、内部化和区位三种优势；而出口则只需拥有所有权和内部化优势；如果企业只拥有所有权优势，那只能选择技术转让方式。

第二、从建立某种优势的途径来看，表 1—1 也说明如果国际企业要同时拥有三种优势所带来的收益，那就必须选择国际直接投资方式；如果公司仅采用出口方式，就会丧失区位优势的收益；如果只采用技术转让的方式，那么企业就会丧失内部化和区位优势所能带来的收益。

由此可见，“折衷理论”正如其名，是上述各种投资理论的集大成者。

### 第三节 国际企业营销理论

本节的题目虽定为国际企业营销理论，但事实上国际企业营销理论的内涵与外延都是较模糊的。前面两节所介绍的国际贸易理论和国际直接投资理论，广义上都属于国际企业营销理论。因为正如我们已提及那样，国际企业营销的方式主要包括三种：出口、技术转让（许可证贸易）和国际直接投资。因此，在本节中我们主要介绍与国际企业营销组合策略直接相关的一些理论，包括雷蒙德·弗农教授著名的“国际产品生命周期理论”、彼得·德鲁克的“国际合作生产理论”和迈克尔·波特的（Michael Porter）“国际竞争优势理论”等。

#### 一、雷蒙德·弗农的“国际产品生命周期”理论

“产品生命周期”理论原来是营销学原理中进行产品营销分析的一种工具，它将一个典型产品进入市场到退出市场的过程，称为产品生命周期，同时又依据产品不同时间的市场销售增长率和市场占有率状况将这一产品生命周期划分为引入期、成长期、成熟期与衰退期，其销售额曲线如图 1—1 所示，一般称之为“产品生命周期曲线”（本书将在第八章详加论述）。

美国哈佛大学商学院著名教授雷蒙德·弗农于 1966 年将这一理论移植并发展成为一种国际营销理论，用来阐述和解释国际出口，投资和技术转让的原因。世称“国际产品生命周期理论”。按照弗农的研究，国际市场范围内，一个新产品的技术发展大致经历四个阶段：创新阶段、新产品阶段、成熟阶段和标准化阶段。

弗农的国际产品生命周期理论可用图 1—2 来表示：

在图 1-2 中， $t_0 \sim t_1$  为创新期； $t_1 \sim t_3$  为新产品阶段； $t_3 \sim t_5$  为成熟阶段； $t_5$  以后为标准化阶段。弗农以美国为例，解释了其国际产品生命周期理论。

在创新阶段，美国公司为迎合国内市场的需要，寻求技术突破，形成产品的创新，并主要在国内进行销售。

在新产品阶段，美国公司与其他国家形成技术差别，美国公司由于技术领先而有垄断优势。为了应付国内的潜在竞争者，美国产品创新公司始大规模生产并向其他发达国家出口，其他发达国家成为净进口国；由于国外需求的增多，美国公司便开始向外直接投资；而因为在国外生产，该公司的出口受到削弱，为保持一定出口，公司又会向发展中国家出口。

在成熟阶段，由于产品生产技术的出口或向外生产而逐步被摹仿和公开化，美国公司失去技术垄断优势，但其市场份额、营销网络和产品品牌日益成为优势。与国外生产相比，美国公司在本国的生产成本太高，于是开始在中国投资办厂，国内生产逐渐取消，其他发达国家和发展中国家随后开始向美国出口，这样，美国逐渐成为净进口国。同样，其他发达国家也会

开始在发展中国家设厂生产，其本身的出口则下降。

在标准化阶段，降低劳动力成本成为最关键的问题，发展中国家因而具有比较利益，遂大规模生产标准化产品，并向美国和其他发达国家出口，成为净出口国，从而完成了一个产品的生命周期。

从上述论证可以看出，弗农的理论实际上将比较优势理论、区位优势理论和垄断优势理论相结合，动态地考察了国际贸易、国际投资和国际营销格局的变化，因而也是一种综合性的学说，它较好地解释了国际营销三种主要方式存在与发展的原因与基础。但由于该理论无法解释非标准化产业的国际营销、发达国家之间的双向投资和发展中国家的国际直接投资而具有局限性。

## 二、彼得·德鲁克的“国际合作生产”理论

彼得·德鲁克认为，合作生产描述了存在于发达国家的一个经济现实。在发达国家，较高的教育层次使人们产生了较高的个人期望。于是半熟练和非熟练劳动便逐渐消失，对劳动密集型的产品就成为一种外在需要。因此发达国家便向发展中国家寻求合作。而在发展中国家，劳动力往往只是一种闲置资源。

合作生产使发达国家中拥有高技术 and 高级管理技能的公司能更有效地与外国公司进行产品竞争。如一家美国公司可以用其熟练工人和技术对产品作部分加工，而把产品中需要更多劳动加工的部分送到其他国家去加工。这样就可以保证产品具有更低的成本，使资源配置在国际上趋于更合理。因此合作生产实际上是对完全进口的一种替代。

发展中国家的就业问题一般较严重。因此合作生产也有利于发展中国家。

目前，合作生产在世界范围内极其普遍，而且正在迅速发展。德鲁克认为，对这种现象很难用古典式或新古典的理论加以解释。因为这是世界范围的一种经营一体化。总之，合作生产为发达国家和发展中国家共享其资源优势，以达到互惠互利的目的提供了一个机会。

## 三、迈克尔·波特“国际竞争优势论”

哈佛商学院的迈克尔·波特教授以其全新面孔的《竞争三部曲》，即《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》扬名于世，其著作被美国《幸福》杂志(Fortune)标列的全美500家最大企业的总裁们奉为企业家的“圣经”。在国际营销方面，波特同样形成了其“国际竞争优势”理论。波特1990年3月在《幸福》杂志撰文指出，仅仅考虑自然资源与其他成本因素的“比较优势论”早已过时，代之而起的应是“竞争优势论”，只有国内激烈的竞争，才会推动企业向国外直接投资，而向外投资又将竞争带到国际上，从而促使企业在国际上参与激烈的竞争，形成其竞争优势，反过来导致直接投资的成功。

波特为此构造了一个描述决定企业国际营销竞争优势要素的“菱形”图

(见图 1—3)

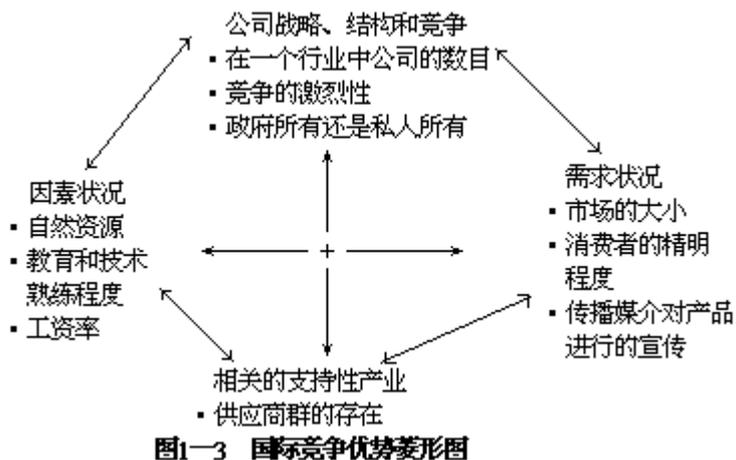


图 1—3 国际竞争优势菱形图

在这个模型中，彼特认为企业的竞争优势取决于以下四个因素及其相互之间的作用：

(1) 环境状况。即一个国家营销环境的基本特征，也就是国家资源、教育和基础设施与转化为专业优势的能力；

(2) 需求状况。即一个国家某行业产品或服务市场的大小，消费者的成熟度和产品的促销沟通状况等；

(3) 相关行业或支持行业状况。即与企业营销相关联的其他行业的发展状况及其特征；

(4) 公司战略、结构和竞争状况。即一个国家企业的建立、组织、管理以及国内的竞争结构状况。

波特认为，公司国际竞争地位的确立，必须在上述四个方面同时获得优势，并使这些因素互相促进，共同推动企业的国际营销竞争。

思考题：

1. 试述国际贸易理论的发展及其实质变化。2. 比较国际投资的不同理论，并分析各自的特点。

3. 举例说明“国际产，生命周期”理论及其分析依据。

4. “国际竞争：势论”对我们有什么启发？

案例分析：

奥迪汽车

## 第二章 国际企业营销战略

自现代营销学诞生以来，企业营销实践一直不断地丰富着营销学理论。今天，现代营销学已不仅是关于营销技巧和手段的学问，而是逐渐发展为一门关于企业生存与发展的营销学。西方一些营销学家们认为，营销学发展到今天，必须从三个层次上来进行理解，或者说企业营销必须从三种意义上进行认识：

第一层次，指的是技术或技巧意义上的营销，即企业如何制订针对目标市场的产品、价格、分销和促销手段、策略；

第二层次，指的是战略业务单位（Strategic Business units，简称SBU'S）意义上的营销，即企业在基于长期生存和发展的结构和资源配置方面的营销安排，本章将对此进行重点论述。

第三层次，指的是经营哲学（Management Philosophy）或经营理念意义上的营销，即企业关于营销活动的价值观念和 basic 信条，是企业文化在营销方面的体现。

作为企业的营销管理者，必须学会在较高的层次上认识我们所从事的工作，只有这样，我们才会有所创新，从而超过竞争者。一部企业营销的历史，深刻地说明了这一点。本章，我们将介绍战略意义上的国际企业营销过程。

### 第一节 营销战略及其基本类型

本世纪 30 年代以前，美国通用汽车公司还只是福特汽车公司的“跟随者”，企图以低成本优势获得顾客，因此它一直采用单品种或少品种大批量的轿车生产模式。但在福特公司的强大优势面前，通用公司的路越走越窄，终于在 30 年代后期陷入了濒临破产的境地。这时，原本地位卑微的斯隆（Alfred P. Sloan, Jr.）被任命为通用公司总裁，他通过调查发现顾客对轿车的需求并不如福特所说，是一种必需品，而是选择品，即不同的顾客对轿车具有不同的需要，年轻人希望轿车漂亮、开得飞快，中年人希望轿车能显示地位和业绩，老年人则希望轿车便于驾驶、坐着舒适等。于是斯隆果断地放弃原来的经营模式，而采取了多品种小批量的方式，开发出了适合不同消费者需要的各种型号和颜色的新型轿车，虽然成本和价格都比福特要高一些，但因为更适应顾客的需要，很快便风靡全美。通用公司由此发家，超过福特，傲视全球，至今它仍是世界头号汽车巨子。

通用公司的成功启迪我们，处在激烈市场竞争中的企业，必须首先学会摆脱“不识庐山真面目，只缘身在此山中”的境地，抬起头高屋建瓴地思考和探索自己的发展道路，制订适合自身的长期经营战略和营销模式。整天忙于应付日常竞争，光拉车不看路的企业注定是失败者。

企业的营销战略就是指这样一种管理过程，即通过规划，制订企业发展

的宗旨、目标和战略业务单位组合，使企业的资源和能力同不断变化着的营销环境相适应，以实现企业增长和发展的过程，其表现形式是制订一个企业营销的长期性、全局性、方向性的动态发展规划。

美国哈佛大学商学院著名教授迈克尔·波特在多年潜心研究企业经营战略的基础上，出版了其闻名世界，被称为企业界的“圣经”的著作《竞争战略》(Competition Strategy)。在这部著作中，波特教授认为，成功企业的市场营销战略，不外乎下面三类：

(1) 成本领先战略。即企业致力于达到生产成本和销售成本的最低化。这样，它就可以低于竞争对手的价格赢得较大的市场份额。奉行这种战略的企业一般必须善于工程管理、采购、制造和实体分配，而较疏于营销策略和技巧。福特公司的营销战略就是这样。

(2) 差异化战略。即企业致力于创造有显著差别的产品线和营销方案，以便有可能成为本行业的市场领导者(Market Leader)。采取这种战略的企业必须在研究开发、设计、质量控制和营销方面拥有相当实力。如果价格不很贵，大多数顾客都喜欢拥有这些公司的产品。通用汽车公司即是如此。

(3) 集中化策略。即企业将其力量集中在为几个细分市场的服务上，而非追求全部市场。企业一般从了解这些细分市场顾客的需要着手，在选中的目标市场上，运用成本领先、差别化或两者兼而有之的战略。大多数企业一般选择这一战略。

根据波特的实证分析，大凡采取上述三种明确的战略之一的公司，大都经营得比较成功，而没有明确战略，走中间道路的企业就很糟。

## 第二节 营销战略的制订

营销战略的制订和实施是一项系统工程，它包括制订计划、执行和控制三个互相联系的环节（见图 2—1）。其中制订战略计划又是最具创造性的第一环，作为国际企业的营销管理者特别是企业最高决策人员，必须掌握制订战略的基本思想、方法和技术。

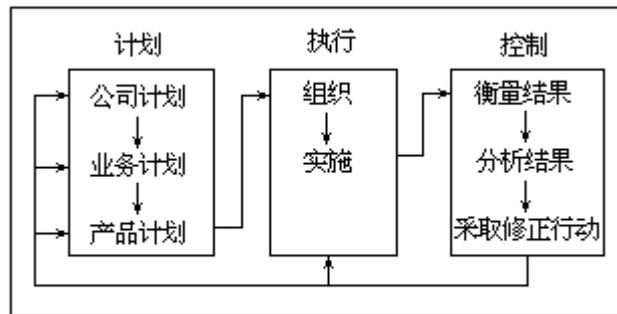


图2-1 营销战略的制订和实施过程

制订营销战略的过程一般包括确定企业宗旨、设定企业目标、制订企业战略业务组合计划和订立企业增长策略这四个阶段（见图 2—2）。本节拟对此作一介绍。



图2-2 企业战略计划的制订过程

### 一、公司宗旨

从管理的角度看，企业作为一种社会组织，其生存和发展必须具有其独特的宗旨和目标。彼得·德鲁克认为，当一个企业正在走下坡路时，就必须反思这样一系列根本性的问题：我们的企业是干什么的？顾客是谁？对顾客的价值是什么？我们的事业是什么？我们的业务应该是什么？这些听起来如此简单的问题正是企业的根本宗旨。成功的企业必然会有其独特和明确的宗旨。

确定企业的宗旨，实际上是对企业下一个定义。一个传统而简单的方法就是以产品为导向来定义企业，如“本公司专业生产化工压力容器”、“本企业是一家生产圆珠笔的专业工厂”等，这种方法的优点是企业的宗旨十分明确，容易为人们所记忆。但这种方法具有很大的缺点，那就是很不适应企业的长期发展。马车公司在汽车问世以后不久就被淘汰，不得不卧薪尝胆，另谋出路，但如果明确规定公司的宗旨是提供交通工具，那么它就可以顺理成章地转入汽车生产。因此，美国著名的营销学家李维特认为，定义一个企业必须以市场作为导向。许多著名的国际公司都已注意到了这一点。如美国施乐复印机公司（XEROX）向世人宣称“我们帮助改进办公效率”，而不是说“我们专业生产复印机设备”；美国露华依（Revlon）公司不说“我们生产

化妆品”，而做称“我们出售希望”。

企业宗旨必须通过《企业宗旨说明书》来加以规范化，并在企业内外部广为宣传。它实际上是一种价值观与经营理念，因此《企业宗旨说明书》应该充满激情，使员工感到他们的工作是有意义的，他们的工作与社会的进步联系在一起。这正是构造良好的企业文化的中心工作。

## 二、企业目标

企业围绕其发展宗旨，总会有许多具体的目标，如利润目标，市场地位目标和创新目标等。根据目标管理的基本原则，企业必须首先形成一个目标体系，使目标具有层次化、数量化、现实性和协调性的特点。

层次化指的是企业应视轻重缓急将各种目标进行依次排序，分清战略目标与战术目标；长远目标与短期目标；高层目标和低层目标。

数量化指的是在可能的情况下，目标应该用数量来表示，给目标冠以大小和时间。如“在第三年将公司的市场占有率由12%提高到20%”，这样就能促进营销计划的制订、执行和控制。

现实性指的是企业选择的目标水平应切实可行，这一水平应是在分析企业机会和资 基础上形成的，而非主观愿望的产物。一般说来，目标不应该定在企业轻易就可达到水平，而应是在企业必须经过努力而达到的水平。

协调性是指企业的各项目标之间应协调一致，具有相容性。特别是在一些互相矛盾的成对目标之间，要能够进行权衡选择，否则就容易在执行过程中发生困难。如短期利润率与长期利润率，利润水平与市场占有率等指标之间就需要互相协调。

## 三、企业的战略业务组合计划

国际企业往往是个多角化经营的企业，内部存在各种各样的业务（产品、服务、项目等），在确定好企业的宗旨和目标以后，就要相应地确定各种业务的组合结构，以保证宗旨和目标的落实。

为此，必须分析公司现有战略业务单位（SBU）的现状。一个企业有10个事业部，但不一定就是10项业务。企业必须对自身的战略业务单位进行全面评核。一个理想的战略业务单位，应该具备这样几个特征：

- （1）是一项业务或几项相关业务的集合；
- （2）有一个明确的任务；
- （3）有自己的竞争者；
- （4）有一位专门负责的经理；
- （5）由一个或更多的计划单位和职能单位构成；
- （6）能够从战略计划中获得收益；
- （7）能够与其他业务独立开来，自主制订计划。

对战略业务单位的组合现状的评价，目前有两种通行的有效方法：

### 1. 波士顿矩阵（Bcoton Matrix）

波士顿矩阵是由国际上最负盛名的波士顿咨询集团（Boston Consulting

Group—BCG) 首创和推广起来的一种简单而有效的二维分析方法。它通过销售增长率和相对市场占有率两大指标来评价某一项战略业务单位,在二维平面图上分析企业战略业务单位组合。下面我们举例说明波士顿矩阵的运用。

假设某公司有 10 个战略业务单位,它们的现有的大小和市场经营状况如图 2—3 所示。

在图 2—3 中,横坐标表示战略业务单位的相对市场占有率,即该企业与其最大竞争对手的市场占有率之比,以 1:1 为分界线。纵坐标表示战略业务单位的销售增长率,以行业的平均增长率为界。圆圈大小表示战略业务单位在企业利润(或销售额)中的比重,比重越大,圆圈越大。这样就可以把企业的战略业务单位分成四类:

(1) 问题类(Question)。问题类是市场销售增长率高而相对市场占有率低的业务单位。大多数业务都首先从问题类开始,然后依次进入明星类,金牛类,最后成为死狗类业务。一般说来,问题类业务要求投入大量资金,如新产品的产业化,因为企业必须添置厂房、设备和人员,以跟上迅速发展的市场要求。但对新业务的投资决策,企业必须谨小慎微,进行仔细的调研,成熟一个发展一个。

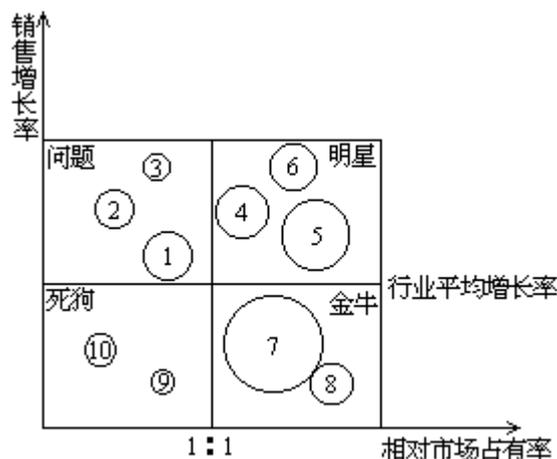


图2-3 某公司的波士顿矩阵分布图

(2) 明星类(Star)。一个问题类产品如果投资成功,就会变成明星类。明星是高速成长市场中的领先者,由于同时企业必须投入资金来维持其高速增长或击败竞争者,故明星并不意味着高额利润。明星类业务往往能为企业造就一批光彩夺目的品牌。

(3) 金牛类(Cash Cow)。当企业某一战略业务单位的市场销售增长率低于 10%,而同时保持较高的市场占有率的话,明星类业务就变成了金牛类业务,由于市场增长潜力不大,企业不必进行大量投资,同时又因为该业务已成为市场领导者,具有规模经济和较高的利润率,故其可以为企业带来大量的现金收入。企业可以以此来支付资金以及其他类业务的经营。

(4) 死狗类(Dog):死狗类业务是指市场增长率低缓、市场占有率也低的企业业务。一般说来,其利润率很低,也可能会有有一定的亏损。对死狗

类产品，企业必须在市场预测和盈利分析的基础上，决定是维持、收缩、还是淘汰。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0053\_1.bmp}

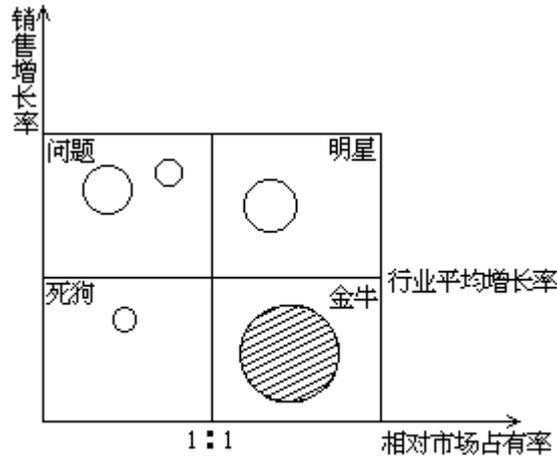


图2-5 “可怕的阴影”（企业在某一方格内没有战略业务单位用阴影表示）

运用波士顿矩阵分析企业的业务结构，可以从静态和动态两个方面展开。从静态角度来分析，主要是判断总体结构，一般说来，企业的主要战略业务单位应集中在明星类和金牛类，问题类不能少，但也不能太多，死狗类则不能太多。健康的、有发展后劲的总体结构分布应是“月牙型”（见图2—4）。如果企业没有问题类业务，则说明企业缺乏可以投资继续发展的项目，后劲不足；如果企业没有明星类业务，说明企业在市场上难以培养新一代品牌，未来的企业利润难以保证，如果企业没有金牛类产品，则表示企业目前缺乏稳定的利润来源财务状况极差，企业发展前景暗淡，一般称为“可怕的阴影”见图2—5）。

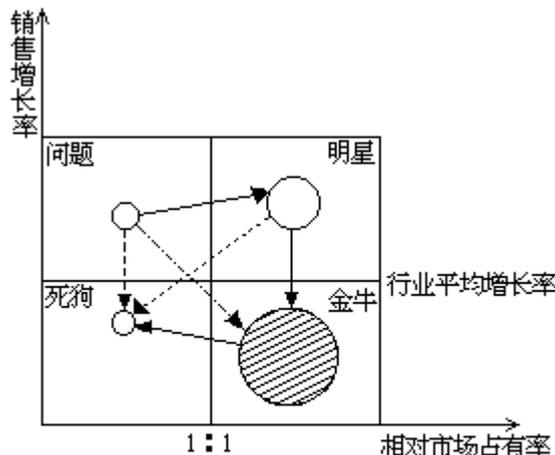


图2-6 战略业务单位的动态发展轨迹

- > 正常
- - - -> 不正常

从动态的角度来看，某一战略业务单位的发展轨迹应遵循问题 明星

金牛—死狗的正常顺序，否则就属不正常（见图 2—6）。因为企业投资战略业务单位是为了获得理想的报酬。如果问题类业务尚未投资就被市场淘汰，成为死狗，就无报酬可谈；如果问题类业务刚一投资便成为金牛业务，就使企业失去了创品牌的机会，一般说来，其规模效益不甚明显，市场前景不很诱人；如果明星类业务直接陷入死狗阵中，那就会使企业的投资白白浪费，难以回收。这正如一个人一样，应正常地经历天真烂漫的少年期、绚丽多彩的青年期、稳健成熟的中年期和仍有所为的老年期，而不能发生诸如夭折、早殇和少年老成之类的不正常状态。

## 2. GE 公司矩阵 (GE grid)

GE 公司法是美国通用电气公司 (General Electric Company) 的管理人员在实践中发展起来的关于企业战略业务结构分析的一种实用方法，与波士顿矩阵相类似。波士顿矩阵偏重分析过去和现在的状况，而 GE 矩阵则偏重于分析现状与未来。下面我们举例来说明 GE 矩阵的应用。

{ewc MVIMAGE, MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0055\_1.bmp}

在图 2—7 中，标出了某公司的 4 项战略业务。这里圆圈大小表示市场规模，圆圈阴影部分表示企业的绝对市场占有率。比如业务 B 所在的市场为中等规模，市场占有率为 50%。GE 矩阵则对每项业务进行评定，根据两个变量：行业吸引力和企业业务实力。在具体评价指标的实际数值时，必须进行市场调研和专家调研，一方面了解决定行业吸引力的主要因素及其各自的权重分值，另一方面了解决定企业业务实力的主要因素及其权重分值，然后以此最后确定每项业务在行业吸引力和业务实力方面的最后值。表 2—1 显示了决定行业吸引力和企业业务实力的一般因素，并举例说明了评估方法。

表 2-1 GE 公司法对行业吸引力和  
企业业务实力的评价举例

	权数	定值 ( 1-5 )	值	
行业吸引力	总体市场大小	0.20	4.00	0.80
	年市场增长率	0.20	5.00	1.00
	历史毛利率	0.15	4.00	0.60
	竞争密集程度	0.15	2.00	0.30
	技术要求	0.15	3.00	0.45
	通货膨胀	0.05	3.00	0.15
	能源要求	0.05	2.00	0.10
	环境影响	0.05	1.00	0.05
	社会/政治/法律		必须是可接受的	
		1.00		3.45
业务实力		权数	定值 ( 1-5 )	值
	市场份额	0.10	4.00	0.40
	份额增长	0.15	4.00	0.60
	产品质量	0.10	4.00	0.40
	品牌知名度	0.10	5.00	0.50
	分销网	0.05	4.00	0.20
	促销效率	0.05	5.00	0.25
	生产能力	0.05	3.00	0.15
	生产效率	0.05	2.00	0.10
	单位成本	0.15	3.00	0.45
	物资供应	0.05	5.00	0.25
	开发研究实绩	0.10	4.00	0.80
	管理人员	0.05	4.00	0.20
	1.00		4.30	

GE 矩阵最后将分成三大区域。左上角的三个格子表示最强的战略业务单位（如 A），企业应采取投资—拓展战略。在左下角到右上角的对角线上的三个格子表示处在中等状态的战略业务单位，（如 B、C），企业一般应采取选择—盈利战略。右下角的三个格子则表示战略业务单位的总吸引力很低（如 D），企业应采取收割—放弃战略，即有利可图时，继续经营，无利可图，则尽快撤退。

企业在利用波士顿矩阵、GE 矩阵和其他工具的基础上，便可以对其战略业务单位的组合现状作出科学的判断并借以确定未来的发展计划。

#### 四、企业增长策略

企业战略制订过程的最后，必须确定企业增长的总体策略。一个有志于长期发展的企业总有其战略经营的目标，如在一定时间内在国内成为行业领导企业，或者在国际市场拓展中实现企业营销规模和扩大等。但同时，在对企业现有战略业务单位的分析和展望的基础上，往往还难以实现企业的最终发展目标。这样，就在企业的战略目标与基于现有业务单位的销售预期之间，

会产生一个目标缺口。如何来填补这个缺口呢？这便是制订企业增长策略的根本动因。

从理论上说，企业可以通过三条途径来填补这一缺口，一是在企业现有的业务领域内寻找发展机会，称为密集型增长策略；二是建立或收买与企业当前业务相关的业务，称为一体化增长策略；三是增加与企业当前业务无关的富有吸引力的新兴业务，称为多角化增长策略（见图 2—8）。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE,!06300760ZW.D\_0057\_1.bmp}

上述三种策略，具体又可分为几种增长类型，见表 2—2。在此，我们分别作一简略介绍。

表 2-2 企业增长策略及其类型

增长策略及类型		
密集型策略	一体化策略	多角化策略
市场渗透	前向一体化	同心多角化
市场开发	后向一体化	水平多角化
产品开发	水平一体化	整体多角化

### 1. 密集型增长策略

美国著名的经营战略学家安索夫（H. I. Ansoff），用产品 / 市场拓展矩阵来展示了企业增长的思路，令人颇受启发。他认为，企业在寻找有效增长的途径时，不外乎从产品和市场这两个方面着手。这样便构成了四种发展类型（见图 2—9）。

	现有产品	新产品
现有市场	1. 市场渗透策略	3. 产品开发策略
新市场	2. 市场开发策略	4. 多角化策略

图 2-9 安索夫产品—市场拓展矩阵

（1）市场渗透。即考虑在现有市场上，企业的现有产品是否还能得到更大的市场占有率。这样就必须让现有顾客提高其购买量。企业可以通过降价，广告和其他宣传手段来吸引人们，说服和诱发人们的购买行为，但对那些缺乏需求弹性的产品仍然无能为力。

（2）市场开发。即企业为现有的产品寻找新的市场。企业或者努力在当地吸引潜在顾客；或者改变销售渠道以针对当地的其他顾客；或者在国内、国际进入新的地区市场。

（3）产品开发。即企业为现有市场的顾客提供更新的产品，以实现销售的增长。比如改变产品的功能、款式、提高产品的质量，或者研究和开发全新的换代产品等。

### 2. 一体化增长策略

(1) 前向一体化。即是企业建立或收买若干个中间商，形成产销一体化经营格局，以实现增长策略。如中美合资的上海福克斯·波罗公司生产自动化仪表，同时，它又建立了自己的销售公司及其销售网络，这样就形成了产销一体化的体系。

(2) 后向一体化。指企业收买或建立一个或几个原材料、半成品或零配件供应商，以增加利润或强化控制的策略。如上海华联商厦股份有限公司在上海周围建立和兼并了一批乡镇企业，生产“华联牌”羊毛衫供商厦销售，这样形成的产销体系就属于后向一体化。

(3) 水平一体化。指企业控制兼并一个或几个竞争者以实现经营规模的迅速扩大的策略。如百事可乐公司对“七喜”公司的兼并，菲力普·莫里斯公司对米勒啤酒公司的兼并，就属此类。

### 3. 多角化增长策略

如果企业在现有业务范围之外发现了具有很大吸引力的市场机会，就可以采取进入新市场、开发新产品并举的多角化经营策略。多角化经营策略有三种具体类型：

(1) 同心多角化。即企业开发的新的产品线与现有产品线在技术上或营销上有协同关系或比较相似。如电影院开设录像厅即属此类。

(2) 水平多角化。指企业开发的新产品线与现有产品线的顾客有紧密联系或交叉，但在工艺技术上则没有联系。如电影院在为顾客提供电影娱乐的同时，开设咖啡厅，就是水平多角化策略。

(3) 整体多角化，指企业新的业务领域与现有业务在技术和顾客方面均无任何联系的多角化经营策略，比如电影院为增加盈利，开办宾馆就属整体多角化了。

### 第三节 国际企业营销战略模式及其选择

国际企业营销活动的空间主要是国际市场。在过去的几十年里，实施国际营销战略，已成为许多工业化国家企业最主要的生存与发展的道路，其结果导致了以跨国公司为代表的一大批国际企业的崛起。而跨国公司国际营销战略的成功，又反过来激励世界各国企业纷纷加入国际企业的行列，从而使国际营销成为一种自觉的企业经营扩张行为，于是制定国际营销的战略，选择国际营销的恰当模式对于国际企业来说，便显得十分重要。

#### 一、国际全业营销的战略模式和选择原则

在导论中我们曾经介绍了企业进入国际市场的三种基本方式：出口方式、契约方式和投资方式。从国际企业的角度看，如何在经营战略的高度来谋划、选择和实施这几种经营方式，便构成为企业的国际营销战略。

所谓国际企业的营销战略模式，就是企业经过选择确定的上述三种国际市场的经营方式及其动态组合。一般地说，刚刚步入国际市场的企业，只选择一种方式，或出口，或契约经营，或对外投资。随着其国际营销经验的积累和对国际市场依赖程度的提高，企业便会同时选择两种或两种以上的经营方式或者使某一种方式进一步丰富和深入。

可见，企业国际经营方式的决策首先面临的是选择问题，一般说来，选择有下面三种原则。

##### 1. 朴素原则

指企业仅仅考虑以一种方式进入国际市场，并对所有的国际市场采用同样的方式。比如我国大多数外贸公司只从事出口方式的经营活动；世界著名的“麦当劳汉堡、”“肯德基家乡鸡”等快餐公司在国际上只采取特许经营方式进行国际营销活动。在通常情况下，朴素原则只是隐含在经营者行为之中，而不会表述为一种明确的政策。朴素原则采用无差异策略，忽视地区市场和进入条件的多样性，往往会使企业因死守一种方式而丧失进入一些确有很大潜力的市场；同样也会因为企业只用一种方式经营，而导致经营效率的低下。

##### 2. 实用原则

在实用原则指导下，企业的国际营销活动总是采用低风险的经营方式，以确保企业获利或不损失已得利益。在大多数国家中，实用原则使得企业部采用出口方式，因为这一方式对经营者来说，风险较低，而又能够控制。同时，实用原则还意味着企业在进入不同地区市场时，将会视具体情况，选择可行的经营方式。如日本的许多著名跨国公司在进入东南亚各国时，都采用了投资方式，而在进入我国市场时，却一般只设立分支机构，选择出口方式和技术转让方式，因为它们觉得中国的投资环境尚不完善，投资风险较大。

##### 3. 战略原则

奉行战略原则的国际企业，一般要在系统比较的基础上，选择正确的经

营方式进入目标国家或地区市场。但由于目标市场环境与客户需求的复杂性以及可供选择的方式本身的多样性，往往使得系统的比较十分困难，再加上预期收益的不确定性，使得选择正确的方式本身也成为一种“投资”，风险很大。

战略原则下对经营方式的系统分析和比较是通过“对照分析矩阵”来进行的（见表2—3）。

表 2-3 国际营销方式对照分析矩阵

指 标 \ 方 式	投资	销售额	成本	利润	市场 占有率	可撤 销性	控制	风险	其它
出口：非直接出口									
代理商/经销商出口									
附属机构/子公司出口									
契约：许可证贸易									
特许权贸易									
其他合同安排									
投资：新建									
兼并									
混合型									

在战略原则指导下，选择、制订的国际企业营销的方式，就称为国际企业营销的战略模式。

## 二、国际全业营销战略模式的比较

在世界范围内，企业已进入到了战略竞争、乃至企业形象竞争的阶段，相应地国际企业营销也已进入目标营销时代，战略原则应当成为国际企业经营的首要原则。因此，如何科学地比较各种国际战略营销的方式的优劣，是企业进行国际营销活动的第一个关键步骤。

这里的比较将依据如下原则，即在整个战略计划期内在企业资源、经营风险和非盈利目标等限制条件下，选择利润收益最大的营销模式。图2—10描绘了这一比较方法的内容与程序。

图2-10可以看出，在进行国际营销战略模式的选择与比较时，首先要审查模式的可行性，通过分析外部环境和内部条件，如目标市场的限制条件，本企业的资金投入条件等先筛除一部分明显不可行的模式。

其次，进行利润收益的对比分析，即对不同模式投入成本与预期收益进行比较，寻求最经济合理的模式。这实际上就是成本收益分析法（COST—Benefit Analysis）。这一过程包括五个步骤：A. 确定、计算和计划整个计划期内企业采用每种模式所能够得到的全部收入；B. 以同样的方法确定每一模式的起动与运营成本；c. 依照上述计划，计算每种可行模式各年的净收益；D. 通过计算企业最低收益率下的净现值，按照货币时间价值调整预期的利润收益；E. 按照其净现值的大小排出可行模式的顺序。

第三，进行风险对比分析，主要是运用一定的评估方法对各种模式的市场风险和政治风险进行估计，并以此结果调整年度利润收益。特别是政治风险，必须在考虑各种因素（我们将在第三章论及）的基础上，估算出风险系数，才可用来调整收益水平。

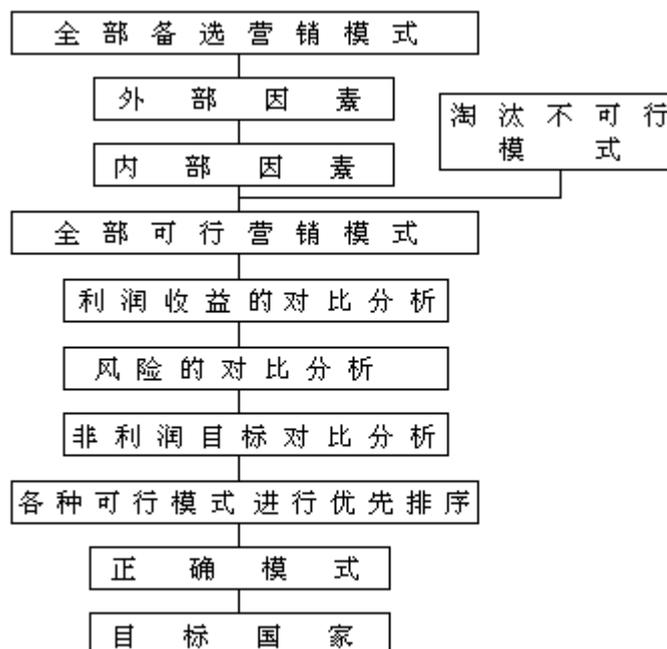


图2-10 进入模式的分析与选择

第四，进行非利润目标的对比分析。因为企业的营销目标是多元化的，利润收益只是其中之一，另外，还有销售额、增长率、市场占有率、控制的难易程度、可撤销性（即如果发现失误，某模式停止实施的难易程度）和企业形象目标等。对这些目标，企业也应进行比较与评估。

最后要按照整体对比分析评定排列顺序。

### 三、国际企业营销战略模式的动态抉择

国际企业的营销范围和营销能力总是随着时间的推移而逐步扩大和提高的，从而国际营销的战略模式也因此可能要加以调整和发展。因为国际企业刚开始进入国外市场时，没有任何经验，往往以出口这种低风险方式经营，随着经验的增加，企业就逐渐需要控制经营方式本身，于是企业便要投入更多的资源，承担更大的风险。这一步如果得以顺利进行并获得成效，企业就会更加雄心勃勃，进一步控制其总体营销模式，于是便开始采用投资方式，从而成为一家真正的跨国企业。图 2-11 描绘了制造业厂商典型的国际营销模式的发展。表 2-4 则用语言描述了制造业厂商国际营销的四个典型阶段，对我们认识企业国际营销战略模式的动态决策大有帮助。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0064\_1.bmp}

表 2-4 制造企业国际营销战略模式发展的四个阶段

<p>第一阶段 非直接 / 特殊项目出口</p>	<p>非直接出口或临时性服务，顾客提出出口请求，也包括顾客对许可证的要求，向目标国家市场做少量投入</p>
<p>第二阶段 积极出口和 / 或许可证贸易</p>	<p>努力通过代理 / 经销商或分支机构 / 子公司向国外市场渗透。也包括积极主动通过许可证出口。国际营销与国内营销开始分离和区别开来</p>
<p>第三阶段 积极出口，许可证贸易和在国外制造业投资</p>	<p>努力向国外市场渗透，在一些国家进入制造业，在另一些国家混合采用出口和许可证贸易。一个有独立权威的、覆盖各种国际营销活动的国际部代替了原有的出口部。但是，跨国家和地区的国际营销不是一体的，国际营销战略和国内营销战略也不是一体的</p>
<p>第四阶段 全方位的跨国营销和生产</p>	<p>跨国的资源服务于跨国市场。一些以地区或产品为基础的全球性机构组成的子公司取代了以前的国际部。国际营销战略和国内营销战略完全一体，构成统一的经营战略。本国只是作为国际市场的一个组成部份，公司只不过是由此“发端”、并具有协调能力的总部。</p>

## 第四节 战略营销过程及其步骤

菲力普·柯特勒 1986 年 6 月在中国对外经济贸易大学发表了《市场营销对计划经济的贡献》的演讲，提出了“10p”S 的战略营销过程，对我们从根本上理解营销管理的实质大有启发。本节我们主要论述这一战略管理过程。

### 1. 探查 (Probing)

作为营销战略的第一步，探查是指企业必须深入地调查市场，市场的构成如何？市场的细分特征是什么？顾客需要什么？竞争对手情况等。这实际上就是营销调研 (Marketing Research)。

### 2. 分割 (Partitioning)

即用一走标准将市场划分成几个部分，其中心内容是在市场调研的基础上，确定影响顾客根本需求的主要因素，作为划分市场的标准，从而把整体市场细分为若干不同的小市场，又称为市场细分 (Market segmentation)。

### 3. 优先 (Prioritizing)

指在市场分割的基础上，依据企业的目标、资源和能力，优先考虑和选择企业能满足其需要的顾客。也就是说企业必须在若干细分市场中选择适合自己经营的目标市场 (Target Market)。

### 4. 定位 (Positioning)

定位是指在目标市场上确定自己在顾客心目中的形象，或者在市场竞争中的角色，即企业是为顾客提供高档品、中档品、还是低档品的决策。

### 5. 提供产品 (Products)

指企业必须为目标市场提供合适的产品，并要根据产品在市场上的实际经营状况决定相应的策略。如品牌，商标策略、销售服务策略、更新换代策略等。

### 6. 制定价格 (Price)

在产品推向目标市场的同时，必须制定其相应的价格。一般说来，价格必须依据企业的营销目标而确定。比如企业欲尽快占领市场，就必须采取低价政策，而如果企业要塑造高档品牌，就必须采取高价政策等。

### 7. 确定分销渠道 (place)

企业还必须考虑通过什么方式，经过哪些渠道、环节将产品转移到顾客手中。是自己建立销售网络，还是利用社会销售网络？是经销，还是代销？是批发，还是零售等等。

### 8. 促销 (Promotion)

为了让产品更快、更多、更好地转移到顾客手中，企业还必须运用广告、公共宣传、销售推广和人员推销手段沟通产品信息，诱发顾客的购买行为，促进产品的销售，这称之为促销。

### 9. 利用政治权力 (Political Power)

在运用营销策略的同时，企业营销人员还必须懂得与国家或政府人员打

交道，利用政治力量向市场推销产品。

#### 10. 推行公共关系 (Public Relations)

在技术与营销发展到很高水平时，企业与企业之间在产品和营销技术方面的差别几乎已不存在，于是市场竞争便演变为企业形象的竞争。因此，企业营销人员还必须学会各种公关手段，设计有效的公关策略，从而为企业提高营销效率而努力。

上面 10 个方面构成企业完整的营销战略过程。其中 5~8 点是我们所熟悉的营销组合，5~10 点则是柯特勒所发展起来的“大市场营销”组合的基本要素，1~4 点则专指战略营销的四个步骤，其中心是进行市场调研，把握市场机会。

#### 思考题：

1. 如何理解三种层次上的营销？
2. 试述企业营销战略的制订过程及其内容。
3. 波士顿矩阵与 GE 公司法有何异同？
4. 企业增长有哪几种策略？试举例说明。
5. 国际企业营销战略模式应如何选择？
6. 什么叫战略营销？它包含哪几个关键步骤？

#### 案例分析：

奥德赛斯公司

### 第三章 国际企业营销环境

曾经有过这样两个结果迥然相异的案例：

1979年，我国北京某公司向伊朗出口了200吨肉鸭，这宗业务在国内的一切活动都十分顺利，但货物刚运抵伊朗海关，就被打了回票。中方人员百思不得其解，出面交涉，但被告之，这批鸭子的屠宰方法不合伊斯兰教教规，必须退货。于是，肉鸭不得不“出口转内销”，北京出口公司损失惨重。好一个宗教教规！

与之形成鲜明对比的是，日本精工表公司在伊斯兰教国家曾创下了大获全胜的奇迹。过去，该公司生产的精工牌手表虽然物美价廉，但由于国际竞争的剧烈，在伊斯兰教国家的销售一直很难打开局面。怎么办呢？公司的营销管理者突然意识到他们面临的市场，乃是一个有着特殊宗教传统的市场。穆斯林们无论在世界什么地方，每天都要向着他们的圣地麦加向着真主祷告。于是公司开发了一种具有独特功能的手表，即无论在世界什么地方，手表都能将当地时间转换成穆斯林时间，并能在应当祷告的时刻自动提醒戴手表的人，而且表上的一根“指南针”始终指着麦加的方向！这种手表一投放市场，立即获得了穆斯林们的青睐，而精工表公司也得到了它应该得到的一切。又是一个宗教！

同样是面对一个陌生的宗教，却产生了两种完全不同的结果！对企业营销外部影响因素的分析与利用的重要性可见一斑。

在营销学中，把影响企业营销活动或者说影响企业与目标顾客交易能力的许多无法控制的因素，称为营销环境（Marketing Environment）。如何科学地认识、分析和改善营销环境，不仅是现代企业营销管理人员必须学会的基本功，而且已成为营销理论特别是国际营销理论的研究重点。

#### 第一节 微观营销环境

营销环境，按是否直接影响企业的营销活动，可分为微观环境与宏观环境。所谓微观环境，是指那些对企业营销行为有直接影响作用的各种力量，包括公司自身、供应商、营销中介机构、顾客、竞争者和公众等；宏观环境则是指那些影响微观环境，并通过微观环境来影响企业营销行为的各种社会力量，包括人口、经济、自然、政治、法律和文化等方面。本节我们首先讨论企业的微观营销环境。

我们可以将一个企业微观营销环境各构成因素用图3-1来表示：

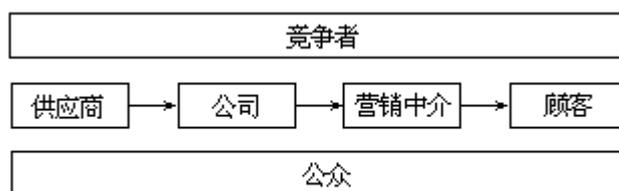


图3-1 企业微观营销环境及其构成

企业的重要目标是通过获得利润来求得生存和发展，而营销人员的职责则在于为目标市场提供合适的产品与服务。但企业的营销活动及其效率并不仅仅决定于目标市场的需求本身，而且还取决于图 3-1 所示的各种因素的影响；

下面我们对上述构成要素作一个分析。

### 一、企业

营销环境是相对于企业的营销系统而不是整个企业而言的。因此，企业内部除营销系统之外的其他系统如企业高层管理、财务、会计、制造、研究与开发、采购等都影响着营销系统的运转。

企业高层管理是营销决策与计划的审批者和营销资源的最高调配者；

财务部门则是营销预算资金的来源与用途的管理者；

会计部门是营销活动各项成本与收益的核算者，帮助营销部门了解其目标的实现程度；

制造部分则负责按营销计划，按时生产足够数量的合格产品；

研究与开发部门则着眼于开发、设计顾客需要的产品，研究相关的技术、工艺问题和提高生产效率的方法；

采购部门则负责充分供应生产所必须的原材料、辅助材料和零配件等。

这些部门都影响着营销部门的计划与行动效率。

### 二、供应商

供应商是提供给企业或其竞争者生产特定产品或服务所需资源的厂商或个人，如原材料、辅助材料、零配件、机器设备、电力和劳动力等各种资源的提供者。这些资源的价格直接影响着企业产品的成本，供货时间则影响产品的生产与交货时间，质量高低也同样造成对企业产品的质量的影响，等等。作为营销管理者必须对之引起高度重视，因为供应商最终影响的是企业的竞争力。

### 三、营销中介机构

现代企业的营销过程，往往并不是由制造商独立完成的，而需要借助其他机构的力量。营销中介机构就是协助企业进行促销、储运、提供信息、融资和保险等多方面活动的企业和社会机构。一般包括中间商、储运商、营销服务机构和金融机构等。

中间商是协助企业寻找顾客并达成交易的厂商，是企业与目标市场联系的纽带，是沟通制造商与顾客的主要渠道，大多数企业都是通过中间商来销售其产品的，可以想象中间商对营销的重要性；

储运商包括为企业产品转移服务的仓储与运输商，它们决定着企业产品是否能准确、及时、安全和以较低费用转移到适当的地点；

营销服务机构主要包括市场调研机构、广告代理商、公共媒介、传播公司和咨询公司等，这些机构可以帮助企业准确、高效地促进产品的销售；

金融机构包括银行、信托公司和保险公司等，主要为企业营销提供资金和承担交易风险等，它们对营销活动的经济效益有着很大影响。

#### 四、顾客

顾客是企业营销活动的最终目标，是企业产品的市场。没有顾客也就无所谓营销，能否争取到顾客是企业竞争力的最终决定因素。企业面临的顾客市场一般有五种类型：生产者市场、消费者市场、中间商市场、政府市场和国际市场，如图 3-2 所示不同的顾客其购买动机、购买行为和购买决策方式及过程都不尽一致，因而大力开展市场研究，以争取更多的顾客是公司营销活动的主要内容之一。



图3-2 顾客市场的五种类型

#### 五、竞争者

每个企业的营销活动都面临着各种不同类型的竞争者。由于竞争与企业拥有相同的目标顾客，因而其地位、力量策略和反应类型都深刻地影响着企业的营销效率。作为营销管理者，在分析自己面对的竞争者的时候，不能仅仅局限于与自己生产经营相同产品或服务的厂商，而需要以广义的角度来确定竞争者。

一般说来，竞争者可分为四种类型：

(1) 欲望竞争者。这是最为广义的竞争者，因为顾客用来购买产品或服务的资金是有限的、而同时他又要满足自己当前的各种欲望和需要，到底先满足哪一种需要和欲望呢？于是满足其不同欲望与需要的产品和服务就成了竞争者。比如某一顾客的收入希望购买住房或购买交通工具，那样房地产公司与交通工具制造商就成为竞争者。

(2) 属类竞争者，是指消费者满足某一特定欲望的各种基本方式及其相应的产品或服务。如某一顾客，需满足购买交通工具的欲望，他便可以买汽车、摩托车、自行车等，那样汽车、摩托车和自行车等厂商就是平行竞争者。

(3) 产品形式竞争者，是指可以满足购买者特定欲望的各种产品形式。如某顾客需要购买自行车，他就可以选择普通车、赛车、山地车、花色车等多种形式。于是各种形式本身也互相竞争。

(4) 品牌竞争者，则是指能满足顾客相同需要的各种产品品牌。某一顾

客购买花色自行车，那么，凤凰牌、永久牌、飞鸽牌、中华牌等就可供他选择。不同品牌的同一产品的互相竞争在现实中表现得最为突出，最为激烈。

## 六、公众

公众是公共关系学的基本概念之一，一般是指对组织实现其目标的能力具有实际或潜在兴趣和影响的任何社会团体。企业的营销活动，一般面临着七种主要的公众团体。

（1）财务公众。乃指影响公司获得资金能力的社会团体如银行、信托投资公司、证券商、保险公司和股东等。

（2）媒介公众。主要是指拥有各种公共传播媒介的社会组织、如报社、杂志社、广播电台和电视台等。

（3）政府公众。即指影响企业营销活动的有关政府部门，如财政、税收、工商行政和各行业主管部门等。

（4）群众团体。一般指消费者组织、环境保护组织和其他群众团体等。

（5）地方公众。指企业所处地区的居民和社区组织。

（6）一般公众，也就是社会上的一般团体和个人，是企业形象策略的对象。

（7）内部公众。即企业内部的员工和董事会。内部公众是企业管理者最直接面对的公众，一般说来，内部公众的态度往往会影响外部公众。

## 第二节 宏观营销环境

如前指出，宏观营销环境是通过微观环境因素而影响企业营销活动的，因而是一种间接的外部环境。正因为如此，不少企业营销管理者往往一叶障目，只注意微观因素，而忽视了宏观因素。实际上，宏观环境对企业营销的影响往往更大、更隐蔽，在本章开头所举例子中我们看到的就是宗教这一客观因素的影响。特别是企业的国际营销过程，涉及文化、经济、政治、法律、科技和自然条件迥然相异的不同国家和地区，从而受客观因素影响更大。因此，作为一个企业特别是国际企业营销管理者，必须完全对一国宏观营销环境进行分析与评价。我们甚至可以说，企业营销环境分析主要是针对客观环境而言。

宏观营销环境，一般分为下列几个主要方面。

### 一、人口环境

人口，特别是人口规模，往往是市场规模一个代名词，因而人口环境往往是营销人员最为关心的因素。对人口环境的分析与认识，可以从这样几个方面展开。

(1) 人口数量。即人口规模，为一个国家、地区、城市或行政区域特定时刻生活着的人口总数；

(2) 人口结构。即一定数量人口的内部构成比例。如按照年龄划分，称年龄结构，可以帮助我们认识不同年龄消费者的消费特征；按照性别分，称为性别结构；按照文化程度分，称为文化结构；按组合分，称家庭结构等等。人口结构往往是市场细分的常用工具之一。

(3) 人口增长。即特定时期与某一基期相比，某一国家、地区、城市或行政区域的人口规模变动状况，一般用人口增长率指标来衡量。对企业营销来说，这往往代表着某一特定市场规模的增长速度。

(4) 人口密度。即按单位土地面积(一般用平方公里)计算的人口规模，这是决定某一特定区域内市场需求强度的主要因素之(5) 人口迁移。即人口在地区间的流动规模与速度等状况，是营销人员判断市场规模变动依据。

人口环境一般可以由人口统计资料较全面地反映出来，企业营销人员，在进行市场分析与研究时，必须学会充分利用人口统计资料，帮助进行市场预测、市场调研与市场细分等工作，否则，就难以对市场有总体上的把握。

### 二、经济环境

人口虽然构成市场，但不一定构成现实的需求。因为现实中的市场需求是顾客有支付能力的需求。有支付能力的需求就是通常所说的购买力。稍具经济知识的人都知道，购买力是与人们的经济收入、储蓄水平和社会的物价水平紧密相关的，因而也就与整个经济环境相关。

#### 1. 关于经济环境的基本特征

经济环境是个总体概念，意指某个国家、地区经济发展状况及其特征。

目前，人们一般从下列几种角度来分析经济环境的基本特征：

(1) 经济发展阶段角度。美国著名发展经济学家罗斯托

(Walt·w·Rostow)从经济发展角度将世界各国经济形态进行划分为下列阶段：A. 传统社会。一般指那些缺乏大幅度提高生产力能力、不能系统地运用科学技术、识字率低、其他方面的人口素质亦很低的国家；B. 起飞前夕。指那些正在向起飞阶段转化的国家在这一阶段，现代科学技术的发展已经运用于农业和工业生产。运输，通讯、电力、教育和保健等公共事业已开始发展，尽管规模不大，但已很重要；C. 起飞阶段。处在这一阶段的国家，经济开始稳定地增长，人力资源和社会福利得到发展，以支持经济的稳定发展。农业和工业由于实现现代化而导致其规模迅速扩大；D. 趋于成熟阶段。在经历起飞阶段之后，一国经济持续发展，现代技术开始应用于各种经济活动，并开始参与国际经济活动。在这一阶段，无论在技术上，还是在企业家的管理技能上，都能够生产那些打算生产的东西，而非生产所有的东西；E. 大众高额消费阶段。处在这一阶段的国家，主要经济部门开始转向生产耐用消费品和服务。实际人均收入达到很高水平，公共设施和社会福利日益完善，整个经济呈现大量生产、大量消费的状态。罗斯托的经济发展阶段论对国际企业营销具有重要指导意义。一般说来，处在不同发展阶段的国家和地区，具有不同的生产和营销体系，其顾客需求模式也不同。如在传统社会阶段，一个国家的经济主体是农业和手工业，技术落后，生产力水平低，以自给自足为主，有剩余产品才用于交换，进口的需要与可能性很小；起飞前夕阶段是一个国家经济向开放型工业化经济转轨的时期，生产技术水平有所提高，经济增长较快，急需进口大量的先进技术以实现经济起飞，而其出口主要是资源和劳动密集型产品，出口能力小，外汇收入尚不足以满足进口产品需要，因此进口的可能性较小；在起飞阶段，一个国家的工业化已初步建成，经济持续、稳定地增长，进口产品种类和数量都迅速增加，其出口能力也有所提高，外汇收入的递增使进口可能性越来越大；在趋于成熟阶段，一个国家的工业化已经建成开始趋向完善，开始积极地参与国际分工，进口重点转向资源密集型或劳动密集型产品，而出口则偏重于资本和技术密集型产品，进口的需要和可能性都很大；在大众高额消费时期，一个国家的各种资源都得到有效配置，经济发展日趋完善，进口的需要和出口的能力稳定而均衡地增长。因此，国际企业在开展营销活动时，可以根据这一理论，将国际市场划分成不同类型，分析其不同特点，从而制定相应的营销策略。

(2) 产业结构类型角度。按照产业结构的基本态势，可以将一国或地区的经济划分为下列类型：A. 原始农业经济。指一些以农业为主要产业，至今实行物物交换、没有货币和没有工业的经济形态，如目前的非洲部分国家，原料输出经济。国家经济水平落后，缺乏现代工业，但由于具有特殊的原料输出，使国家统治者获得相当外汇收入，进口能力很强。如以石油输出为主的一些中东国家。C. 工业化中的经济。指一些处在工业化进程中，建立了一

定的新兴工业，但结构脆弱，还未建立起一个强大的工业体系的国家。如东南亚一些国家和我国就属于此类。D．工业化经济。西方的一些发达的国家，已经实现工业化和现代化；资本雄厚，经济繁荣，实行高工资，高福利和高消费。E．后工业的经济。指以美国为代表的高度发达的经济形态，其经济开始以第三产业如信息、金融、服务等为主，而第二产业和第一产业在国民经济中比重逐渐下降。特别是工业部门已经将其主体转移到发展中国家，实现了产业的“空心化”。

产业结构是涉及国际分工状况的一个主要影响因素，从而是国际营销必须注意的宏观方面的重要条件。一般说来，产业结构相似的国家之间，贸易机会较少，而有差别的国家之间贸易机会就较大。国际企业营销不仅深受产业结构类型的影响，而且也是改变世界产业分工的重要途径。

(3) 国民收入分配角度。国民收入的水平和结构决定着居民的购买力，从而是认识与分析经济环境的有力工具。国际上通常划分为下列类型：

A．收入极低型。由于一国经济非常落后，家庭收入极低，购买力极少，尚未解决居民的温饱问题。这种类型居民对消费品的要求是经久耐用，销售机会极少。

B．多数家庭收入极低型。在这些国家，财富集中在10%~20%富人手中，而大多数家庭收入极低，因而消费呈严重的两极分化。

C．贫富悬殊型。与前一类国家相似，但平均收入与消费支出均高于前一类。如印度等国家。

D．高、中、低正态分布型。大多数发达国家与发展中国家，经济发展水平较高，平均收入与消费支出水平也相当高，在分布上呈正态分布型，市场消费者呈明显层次，故销售机会较多。

E．多数家庭中等收入型。指西欧和北欧等国，号称“福利国家”，一般多数家庭中等收入，购买力很强，是消费品的广阔市场。

利用国民收入分配指标来分析各国经济状况、必须注意几个问题：一是人均国民收入不一定准确地反映实际购买力。在联合国的一些统计资料中，人均国民收入都是将本国货币的一定汇率折算成美元表示的。而汇率指标是否反映实际的国际收支状况是因国家而异的，事实上不少国家的汇率是由官方制订的，而非外汇市场价格，故用这种汇率计算的用美元表示的人均国民收入指标一般是不能直接相比的。二是各国的人均收入指标缺乏可比性。这是因为各国国民收入在统计口径、统计方法、统计内容上都存在不小的差异。

## 2．经济环境的具体分析

对各国经济环境进行总体上的分析以后，还要研究与分析其他的一些社会经济指标，如消费模式、通货膨胀、基础结构等具体状况。对此，我们也拟作一个概括性的介绍。

(1) 消费模式。消费模式是一国居民在消费方面所呈现出来的总体特征。一般说来是由一国的经济体制，收入水平与结构、风俗习惯和市场条件

等因素决定的。消费模式在很大程度上影响着市场产品的供应和企业的营销状况。比如在我国，由于长期实行平均主义的收入分配制度，导致家庭与家庭之间的收入与储蓄水平差异极小，从而在市场上就形成了一种特殊的消费模式。当一个家庭收入水平达到可以购买彩色电视机时，其他家庭也都已达到这个水平，因而在市场上就呈现出对彩电的强烈需求，从而对彩电的生产形成了强大的刺激力。而当人们购买好彩电以后，对彩电需求便一落千丈。同样，当一个家庭的收入水平达到可以购买高档音响时，又会呈现相同的市场需求状况。这种“排浪式”的消费模式，是我国前几年彩电、冰箱等家用电器热销与滞销交替出现的根本原因，也是中国家电生产能力盲目扩大的一个重要因素。因此研究各国不同的消费模式对国际企业的营销工作来说，具有特殊的意义。

(2) 通货膨胀。通货膨胀在世界各国都有不同程度的表现。由于它直接体现着一国市场的价格水平与货币的实际价值，故对企业的国际营销者有着直接的影响。首先，通货膨胀影响着市场需求，因为在通货膨胀条件下，人们的实际工资往往下降，从而导致购买力与需求的下降。但同时人们的消费心理又使人们担心物价进一步上涨，所以纷纷抢购商品，因此反而又会刺激需求，这就使通货膨胀与需求的关系变得复杂化了。其次，通货膨胀影响企业资金在国际间的转移。在通货膨胀率越高的国家，货币的贬值速度越快，在这些国家进行营销活动的国际企业就必须尽快地将现金折换成市值稳定的国际货币，或者尽快地将赚得的利润转移出该国，以免造成不必要的损失。

(3) 基础结构。基础结构是一个国家或地区的运输条件、能源供应、通讯设施和其他各种商业基础设施状况。这是影响企业营销活动效率的外在物质条件，一般称为“硬环境”。运输条件是指包括公路、铁路、航空和水运在内的各种运输方式的发展状况及其效率；能源供应是指各种能源的可利用性及其价格；通讯设施条件是指各种信息传递媒介的发达程度及其传递信息的质量；商业基础设施是指金融机构、广告代理机构、分销渠道网络和营销咨询机构等的发展状况及其效率。

一般国际企业在进行营销活动之前，总要调查与评价各国的基础设施状况，以帮助决走目标市场。因为企业的营销活动效率与其外在的物质条件总是紧密相关的，没有交通，谈不上原料供应与产品的实体分配；没有通讯，营销活动的信息传递就存在障碍；没有能源，企业无法进行正常的生产经营活动；没有各种商业设施，营销活动的规模就受到限制。以国际企业或在我国的营销为例，整个 80 年代我国虽然具备利用外资的各种优惠政策，但由于许多基础设施项目尚未完全建成，故国际上一些著名的跨国公司对我国投资的兴趣都不大，而进入 90 年代后，我国基础设施的水平真正上了一个台阶，于是一些大跨国企业，如杜邦公司、IBM 公司、福特公司等都开始陆续进入我国市场，雄心勃勃地投资了。因此，我国在一些沿海地区开办经济技术开发区以吸引外商投资的政策是十分明智和有效的。

### 三、自然环境

自然环境指一国或地区的自然资源、地形、气候条件和环境污染状况。这些因素作为外在物资条件，会给企业的国际营销决策带来一些影响。

#### 1. 自然资源

一国的自然资源包括矿产资源、森林资源、土地资源和水力资源等，是自然界提供给该国的各种形式的财富。自然资源往往是国际企业跨国营销的动因。比如在发达国家，由于工业化历史较长，当地的一些矿产资源已出现匮乏，一些企业便会到拥有这类资源的国家投资办厂以获得该种矿产资源。又如我国自己的跨国公司——中国信托投资总公司为获得铝资源，就在澳大利亚开办了一家合资企业——波兰特铝业公司。另外还在加拿大开办了木材加工企业。

#### 2. 地形

地形是一国或地区领土的表面特征，由平原、山脉、江河、湖泊、森林、和沙漠等因素构成。它往往是影响交通运输能力，通讯条件甚至消费者风俗习惯的重要因素，故对企业营销构成一定影响。

#### 3. 气候

气候表明某国或地区的气温、干湿度以及刮风、下雨和降雪等条件。有时它直接影响着市场的商品需求。如在我国的广东、海南，羽绒制品肯定没有销路，在北方则电扇、冷气机的销售也不尽人意。

#### 4. 环境污染状况

60年代以来，环境污染问题一直是世界性的话题。由于现代工业的发展，对自然环境的破坏日趋严重。水源、空气、土壤的大量化学污染，废弃包装材料的处理等，已经成为当代社会的严重问题。公众对环境保护的关心，一方面限制了某些污染工业的发展，另一方面也为企业形成了营销机会：一是为治理污染的技术和设备提供了一个大市场，一个新兴的环保产业已经形成。仅我目前环保产业每年的工业产值就达100亿元；二是为企业开发新产品和新工艺提供了巨大的压力和动力，为“绿色工业”的最终形成提供了契机。据报载，我国电冰箱行业的青岛海尔电器股份有限公司和上菱电器股份有限公司目前已开发出了既节能，又无污染的新型电冰箱——“无氟冰箱”，既解决了电冰箱的环境污染问题，又使电冰箱技术上上了一个新的台阶。

### 四、技术环境

科学技术是第一生产力，也是企业营销能力的物质基础。在国际营销过程中，企业评价一国的技术环境，一般可考虑以下两个方面的状况。

#### 1. 科技发展水平

在国际上，衡量一个国家或地区的科技发展水平有这样一些指标：A. 科技成果数量及水平。即一国在基础研究、应用研究和开发研究中形成的各类科研、发明成果的数量以及相应的水平。一般达到国际先进水平或国际首创的技术成果越多，表明该国科学技术越发达，企业营销的机会越多，竞争越

激烈；B．科技经费投入状况。以研究开发（Research and Development）费用占国民生产总值（GNP）的比例来表示。比例越高，表明相对的投入水平越高，科技发展的潜力就越大，反之亦然。一般发达国家的比例都较高，如1988年美国为2.6%，日本为2.8%，而我国则只有1.38%，这可以说是我国科技水平落后的一大原因。C．科技人员的数量与水平，一般以每万人中科学家与工程师数量来表示。人数越多，表明科研实力越强。对企业营销来说，可供使用的科技人力资源便越丰富。

## 2．科技政策与法规

国际营销的重要方式之一是以专利技术转化、买卖为主的契约式贸易，如技术转让、补偿贸易、合作开发和技术服务等。这种方式的重要前提是必须具备完善的科技法规与政策，有良好的专利制度、知识产权制度和技术推广政策等。在以输出技术为主的跨国投资过程中同样也碰到这一问题。

不同国家的科技法规与政策的完善程度是不尽一致的，一般说来，发达工业国的状况较好，而一些发展中国家就不如人意。国际企业在跨国营销过程中对之都会进行调查和研究，否则，企业将造成极大的损失。软件产业目前就存在这样的问题。据美国统计，由于一些发展中国家不具备可信任的知识产权保护制度，导致美国软件产业每年损失上百亿美元的收入。目前这已经成为美国与一些国家贸易关系紧张的重要因素之一。对我国来说，如何进一步完善科技政策与法规，也刻不容缓！

## 五、政治环境

1994年3月，英国官方报纸《泰晤尔时报》因发表了一些对马来西亚总理马哈蒂尔个人极为不恭的文章，立即引起了马来西亚官方的强烈反映，宣布立即中止与英国公司的工程承包合同，导致英国公司丧失了承包修建吉隆坡国际机场这一大型工程项目的机会，损失可谓不小。由此我们可以看出，政治在世界上任何地方都是与经济活动纠缠在一起的，从而对企业的营销行为产生着不可忽视的影响。这样的例子不胜枚举。

那么，作为营销环境的政治因素，是通过什么途径来影响企业的营销活动的呢？经过许多营销学专家的总结，认为可以归纳以下几个方面。

### 1．政府与政党体制

对国际企业的营销活动来说，最重要的是一国现政府的构成及其对外商的主要政策。该政府是保守的、中立的还是极左的？目前国内的商业气候是鼓励企业主经营还是鼓励国家所有制经营？这往往又与执政党的政策主张有关。

在当今世界，各国的政党体制不尽相同，有两党制、多党制和一党制，往往随着执政党的更替，政府的政策倾向就会有所改变。比如在英国，工党和保守党对外商的态度就有根本的区别。当工党执政时，政府就会限制制成品进口，控制外汇；而保守党上台执政，就会解除对外商的控制政策。

### 2．政府政策的稳定性

政治稳定性是目前西方国家评价外国投资环境时考虑的最主要的因素之一。它一般包括两个方面：一是政局的稳定性；二是政策的长期性。

政局的不稳定，代表着一国政策的不可预见性，国际企业如果贸然进入该国，很有可能面临着失败的悲剧。

政策的长期性和稳定性，对国际企业来说，是一种对其经营获利的承诺，因而即使在一些政治专制国家，国际企业仍然可能取得较好的投资回报。

### 3. 经济民族主义

80年代以来，在国际经济活动中，以贸易保护主义为代表的一股新的经济民族主义浪潮正席卷全球，从而对国际企业的营销活动形成了很大的障碍。作为国际企业的营销管理者，必须清醒地认识到，无论发达国家还是发展中国家，所有的东道国都会在其国内控制外商的利润和借贷；控制外商对当地企业的冲击；控制外资对国家和地方企业的投资等。在号称最开放、最自由的美国，90年代以来贸易保护主义也十分盛行。先后采取多种不合国际惯例的手段，限制中国纺织品的进入；先后多次施加压力，要求日本企业减少对美国的出口，而放松对美国公司产品进入日本的管制。

### 4. 各种政治风险

与国内营销不同，企业在开展国际营销时，必须对政治风险进行估计。在跨国营销中，一般说来，政治内险有如下几种。

(1) 没收和征用。没收是指外资被东道国政府无偿接管；征用则指东道国以某种补偿形式接管外资，尽管补偿与被征用的财产价值并不相等。这是国际企业遇到的最为常见的政治风险。

(2) 蚕食。指东道国利用各种隐蔽手段，逐渐剥夺外国企业的经营自由。其手段一般包括：将部分或全部所有权转移到其国民手中；提拔大批当地人员到公司的高级职位上；规定更多的产品要由本地生产，而非进口组装；要求苛刻的出口比例等。

(3) 外汇管制。许多外汇短缺的国家都实行外汇管制制度。对国际企业来说，实行外汇管制的国家要么会直接控制其利润的转移；要么会以不同的汇率控制其经营外汇的兑换；要么干脆强制实行外汇平衡。

(4) 进口限制。东道国对原料、机器设备和多余配件实施进口限制，从而迫使外商购买本地供应品，为本地工业创造市场，这往往导致外商经营成本的增加。

(5) 税收控制。一般指东道国利用加税来降低外商公司的利润，而增加其政府收入。

(6) 价格控制。即东道国对一些与公从利益密切相关的重要产品的价格进行控制，从而导致外商公司的利益流失。

(7) 雇佣风险。指东道国政府支持工会从外商企业获得更多的特权，如不准解雇、共享利润和提高福利等。

## 六、法律环境

在现代世界，任何经济活动都将置于一定的法律框架之下。国际企业的营销活动亦不例外。但由于不存在一个统一管理国际商业行为的国际商法，国际营销实行上面临着各国不同的法律体系，因此，如何研究与处理国际营销中的法律问题就显得十分必要。在这里我们只能作一个简略的介绍。

### 1. 两大法系

世界各国的法律制度来源于两大法系：一是习惯法，或称普通法系，来源于英国法律。目前英国、美国、加拿大等国属此系列；二是成文法，或称大陆法系，来源于罗马法。目前世界上大多数国家属于此类别。

普通法系的基础是传统、过去的惯例，法院解释法令、法规和过去的判决所作出的判例，普通法根据高级法院按以往的判决解释类似法令，或将已确定的以及惯例的法律原理用于类似事实。大陆法系以全部成文法规（法典）为根据，一般分为商法、民法和刑法，条文繁多，包罗万象。

国际企业在营销过程中往往涉及两大法系的不同国家，因此必须注意了解其不同的法律程序，否则就难以利用法律保护自身的利益。

### 2. 国际法律争议的仲裁

在国际营销过程中常常会发生法律纠纷，在并不存在真正的《国际法》的情况下，如何对此进行仲裁呢？

一般说来，发生法律纠纷的有三种情况：一是政府与政府之间；二是公司与政府之间；三是公司与公司之间。政府与政府之间的争议可以诉诸国际法院，而后两种争议一般可以有三种仲裁方式：第一，根据双方合同中所规定的仲裁条款仲裁；第二，按照合同签订地点的法律来仲裁；第三，依据合同条款中规定地点的法律仲裁。

为此，在签订国际营销合同时，必须注意有关法律仲裁条款的规定，不能含糊其辞。

### 3. 国际商务法规

国际企业营销必须时刻注意遵守不同的法制，特别是对采用全球统一营销策略的企业来说，尤为麻烦。虽然我们可以忽略语言与风俗习惯的差异，但各国间法律的差别却不能不影响我们实现理想的营销计划。

几乎每个国家都有管理产品开发、商标、定价、分销渠道、促销和企业竞争方面的法规，这些法规都具有每个国家各自不同的特点，因而十分复杂。这样，就时时会影响到企业的国际营销策略和手段的推行。一位著名的营销专家曾深有感慨他说，在欧洲没有一种可以通用的有奖销售办法。因为欧洲各国法律对之存在不同程度的限制，如有奖销售在法国是完全禁止的：在西班牙则可以用礼仪赠券办法；在芬兰除了不能用“免费”一词外，允许采用有奖销售办法；而在德国则对一切促销办法都严加限制。又比如在广告管理方面，各国的法规更是千差万别。在我国除烟草不能在公共媒介做广告之外，其他产品一般都可以做广告，而且允许以各种方式进行广告宣传，但在德国则还禁止药品广告，在法国禁止含高浓度酒精的饮料广告，在意大利做药品

广告要凭合法许可证。

总之，在国际营销过程中，仔细研究拟进入国家的法律是十分明智的做法。

#### 4. 工业产权的国际保护

在国际企业的营销活动中，还常常涉及一个特殊问题——工业产权的保护，如专利技术、商标、品牌和企业形象等有效保护问题。尤其在许可证贸易方式中，这种保护显得特别重要。据统计，世界上每年伪造出售的瑞士名牌手表如劳力士（Rolex）和雷达（Rado）等数量至少在 1000 万只以上，非法赚取的利润高达 5 亿美元！可见，假冒伪劣产品同样充斥着整个世界。如果一个企业不知道，不懂得保护自己的工业产权，就会遭受许多意想不到的损失。

在世界上，不同法律体系的国家，对工业产权的保护方式是不一样的。一种称为使用在先原则，即在普通法系国家如美、英等国家，通常认为谁先使用谁就是合法的所有者，规定商标和专利在登记以前必须实际使用。另一种称为注册在先原则，即在大陆法系国家，通常规定谁先登记注册面标和专利，谁就拥有所有权。这样，就使工业产权在国际范围内的保护显得更加复杂。为避免可能发生损失，我们认为一个正在直接销售或允许其他企业生产并在国际市场销售时，一般应在那些国家正式进行注册。

目前，国家之间为互相保护工业产权，签署了一些国际公约，较为著名的有：

（1）《保护工业产权的国际公约》，通称《巴黎公约》，现已有 90 多个成员国。我国于 1985 年 3 月 19 日正式加入该公约。该公约承认所有成员国保护商标，专利权及其他产权等权利，在一个成员国登记，可保证在本国及所有成员国都有同样的保护作用。

（2）《商标国际注册马德里协定》通称《马德里协定》，有 20 多个成员国。该协定内容包括商标国际注册的申请、效力、续展和收费等，规定缔约国的任何国民，或在参加国内有住所或营业所的人，先在该国国家机关取得商标注册，再向世界知识产权组织国际局提出商标国家注册申请，其他国家在 1 年内不提出拒绝保护的声明，商标即具有在各成员国注册的法律效力。我国也是该协定的成员国。

（3）《商标注册条约》是未参加《马德里协定》的英美等国家，于 1973 年签订的，其目的是在更大范围内促进商标的国际注册。在内容上与《马德里协定》基本接近，但在国际注册方面更为简化。

此外，还有《美洲公约》、《专利合作条约》和《欧洲专利公约》等。

#### 5. 国际反垄断法律

反垄断问题最早起源于美国。1890 年，美国通过了《谢尔曼反托拉斯法案》，用于管制垄断行为，鼓励企业之间的竞争，之后美国又陆续通过约 20 个类似的法案，从而形成了企业竞争与垄断方面比较完善的法规体系。但在

其他国家，反垄断法直到 20 世纪 70 年代才开始陆续出台，如欧共体、德国、日本等，我国于 1993 年通过了《中华人民共和国反不正当竞争法》。

企业在国际营销过程中，往往会遭到国际垄断的指控或者在国际竞争中受到不正当的待遇，这些都需要对国际反垄断法律加以研究，寻求保护。

国际反垄断法旨在同一些跨国性的垄断行为进行斗争，它由各国国内的反垄断法及有关限制性商业做法的立法发展而来，发达国家力图通过双边条约或国际法中的礼让原则协调冲突，发展中国家则把控制世界范围内的限制性商业做法作为建立国际新秩序的内容，积极推动建立国际条约。1980 年 12 月 5 日第 35 届联合国大会通过了一套《多边协议的管制限制性商业惯例的公平原则和规则》，是达成协议的第一个有关国际性文件。

## 六、文化环境

文化因素在国际企业营销活动中，有着特殊的意义，其影响之深远、广泛与复杂，是其他因素所无法比拟的。在更广义与本质的意义上，一切外在环境因素也许都可以归结为文化因素。我们本章开头的实例中已经看到了文化对企业营销活动的影响。

那么，文化究竟是什么？恐怕我们在此也难以给大家提供一个十分满意的答案。因为国际上关于文化这概念的著名定义就达 161 种。因此，拘泥于文化概念本身，在这里显然是不适合的。我们只就文化的内涵和构成进行分析，并说明其对企业的国际营销的作用。

### 1. 内涵分析

菲力普·柯特勒在分析文化环境时，将文化内涵分为两个层次的，即核心文化与亚文化。核心文化是一种具有高度连续性的价值观念体系，可以具体表现为下列 6 种关系的特征：

(1) 人与自己的关系。如美国文化中的“崇尚自我奋斗”、“追求自由”和中国传统文化中的“克己”，都是一种代表性核心价值观；

(2) 人与他人的关系。中国传统文化中有“克己为人”一说，意为要多多地为他人着想，西方文化中自己与他人的关系则追求一种严肃的、清楚的和长期的境界；

(3) 人与机构的关系。无论在西方社会，还是在我国，都提倡人要对组织忠诚，要维持职业道德。不过西方崇尚公私分明，公私兼顾，我国则提倡一心为公，公而忘私。

(4) 人与社会的关系。西方文化要求人们提高社会责任感，我国传统文化也提倡“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的入世观念，但也具有“古来圣贤皆寂寞，唯有饮者留其名”的出世倾向。

(5) 人与自然的关系。指人对物质世界的关系与态度。西方文化的特征是将物质看作一种外在的、与人对立的关系，从而使科学技术在西方得以产生并迅速发展。而中国文化则具有将自然界与人“同一化”特征。

(6) 人与宇宙的关系。即人们对宇宙起源的看法以及人类在宇宙中所处

的地位的看法，这实际上是一种信仰体系，如宗教和哲学。宗教是西方文化中的重要内容，大多数西方人都是一神论者，现在人们的宗教倾向则开始逐渐淡漠了。中国传统文化则强调“天人合一”，强调人与天相认同、一致、和睦和协调，是心与外在世界的感应和一致。

核心文化则是由亚文化组成的，亚文化是由有着共同价值观所产生的共同生活经验或生活环境的人类群体所构成的，如我们平时所说的“企业文化”、“社区文化”和“团体文化”等。亚文化往往决定着一个的群体的消费者需求和消费方面的共同特征，故对企业营销来说具有特别的意义，因为这常常可以作为市场细分的一种依据。

## 2. 文化构成

文化作为人类一切历史遗产的总和，也可以从其内部构成方面进行分析。在国际企业营销中，一般借鉴人类学的研究，将文化具体划分为五个方面：

(1) 物资文化。分为技术和经济两个部分，它们影响着这个社会人们的需求水平、所需产品的质量、品种和使用特点，以及这些产品的生产、销售方式。比如在我国，由于人们的收入水平较低，道路建设也较落后，轿车这种商品就很难为一般家庭所拥有，如果在中国大规模销售轿车，显然是不明智的。

(2) 社会结构。包括社会组织，教育和政治结构，它们是一个社会人与人之间的联系方式，是人与人关系的结构形式，它们深刻影响着人们的行为、价值观和全部生活方式，从而影响着人们的需求。

如在我国，几十年来由于重视妇女地位的提高，打着诸如“爱妻型”、“爱妻号”品牌的洗衣机就较容易被人们所接受，因而，营销工作就十分顺利。

(3) 人与自然的关系。一般包括宗教、哲学、迷信及与之有关的权力结构。宗教在许多国家是支配人们行为方式的一种力量，决定着人们的风俗、人生观，决定人们购买什么产品、以什么方式购买，甚至规定人们读何报纸。比如在比利时，人们分别信仰罗马天主教和新教，并各自有自己的报纸，对营销者来说，选择什么报纸作广告似乎先要费思一番。又如在伊斯兰教国家的斋月，一切商务活动都要停止，如果在这一时期到那里谈生意，显然是不合时宜的。宗教还有各式各样的禁忌，直接影响着人们的产品消费，如印度教徒禁食牛肉，穆斯林则禁忌猪肉。

(4) 美学。包括美术、民俗、音乐、戏剧和舞蹈等，是文化的一种缩影。不同的国家、民族对美的理解既有相同之处，也有着很大的区别。一般的民族认为妇女身材苗条是美的，而在非洲一些国家都认为妇女越胖越美；绿色被大多数国家认为是和平、安宁和生机勃勃的象征，在日本则被认为是不吉利的颜色，因而给日本人写信最好不要用绿色信封。

(5) 语言。国际企业在跨国营销中遇到的第一个问题也许就是语言障

碍。一般说来，不同的国家，不同的民族均有自己的语言，语言和语言之间可以通过翻译进行沟通和交流，但语言背后的某种文化底蕴却是很难沟通的。这种障碍是国际营销中遇到的主要难题之一，比如美国通用汽车公司生产的“Nova”牌汽车，在美国一直很畅销，但在拉美国家就一度无人问津，原来，在西班牙语中，Nova意为“跑不动”。又如我国生产的“白象牌”电池一直是名牌产品，但翻译成英语“White Elephant”后却含有“大而累赘”的意思，使外商难以接受。而相反如果能巧妙地解决语言的沟通问题，国际营销工作就能达到如虎添翼的境界。如将Cocacola翻译成“可口可乐”，不仅在字音、字义上很贴切，而且朗朗上口，很容易被人记住。将poison香水翻译成“百爱神”香水，较好地避免了直译为“毒药”的尴尬，易为我国消费者所接受。语言问题有时还决定着营销方式，如企业在香港做广告，一般被要求必须用英语和汉语同时进行宣传，否则，效果就不甚理想。

### 3. 文化变迁和文化适应

文化既然是一种历史上的人类遗产，那么，随着时间的推移，它必然处在动态的变化之中，人们的价值观念、道德规范、生活习惯、美学观念等等，一切都在变化，这就是文化变迁。

研究文化的变迁，对企业的国际营销来说，具有极其重要的意义。首先，文化变迁意味着国际企业的营销策略必须不断地创新，以适应新的文化特征。在15年前，我国绝大多数人认为牛仔服是一种“奇装异服”，只有少数青年人才敢于穿戴，那时，一些外国公司显然不敢贸然进入，而15年后今天，不仅国人认同了牛仔服，还对牛仔服提出了更高的要求，于是，外国的一些著名品牌纷纷涌来，并开始专门为中国人设计牛仔时装！如果一些外国公司至今认为中国人不欢迎牛仔服，那就大错特错了。

其次，文化变迁为国际企业带来了新的营销机会。随着我国城市居民工作节奏的加快，快餐特别是一些“清洁优质，服务上乘”的快餐正越来越受到人们的欢迎，于是麦当劳（McDonald）、肯德基家乡鸡等许多著名的快餐连锁店都开始来中国开设分店，显然，他们看中了这一市场机会。

文化适应指的是企业的经营决策要随时适应社会的文化特点。在国际营销过程中，要充分研究目标市场的文化特征，从而保证营销决策的成功。那么，怎样才能做到这点呢？美国学者詹姆斯·李（James·A·Lee）1966年在其发表的论文《海外经营中的文化分析》中指出，最重要的是必须防止“自我参照准则”（self-Referencecriterion）——简称SRC的影响。他指出，SRC指的是人们“无意识地参照自己的文化价值观”，只要营销人员遇到实际问题，总会自觉或不自觉地以自己的价值体系作为理解实际问题的尺度和标准。例如，我国长白山人参在过去出口时，一直用木箱装运，每箱重达20千克，并且在包装上十分简陋，很显然这是与我国传统的价值观念相符合的。但这种贵重的山珍的出口价却因此一直被外商压得很低。后来经过多方研究才恍然大悟，原来在西方人的观念中，越是贵重的东西，其包装就越要讲究，

只有廉价品才因陋就简。后来，长白山人参改为一支装，并配以精美的工艺盒，就使其价格成十倍地上升了。从这一例子我们可以看出，克服 SRC 现象，必须学会站在对方的立场上思考与分析问题。詹姆斯·李还提出了一套具体的实施方法：

第一步，按照本国文化特点、习俗和规范来确定业务问题和目标；

第二步，按照外国的文化特点、习俗和规范来确定业务问题和目标；

第三步，把 SRC 在该问题中的影响进行单独研究，探讨其作用机理；

第四步，在消除 SRC 的影响下，重新确定业务问题，决定最合适的业务目标。

**思考题：**

1. 营销环境对企业来说意味着什么？应如何对它进行分析？
2. 在国际企业营销中，为什么文化环境十分重要？
3. 我国企业面临的营销环境有何特点？

**案例分析：**

广州牙膏厂（1）

## 第四章 消费者行为分析

信奉现代营销观念的企业，其营销活动常常从调查、了解和分析顾客的需求及其购买行为为起点，进而制订营销战略与策略。这是因为在这些企业看来，产品市场实际上就是一群有着相似需求的顾客，企业欲获取满意的市场份额和市场销售额，首先必须让顾客接受其产品，而顾客的购买行为又是以其需求为基础的。

于是，进行市场调研，分析和研究顾客的需求及其影响因素，把握顾客购买行为的决策过程及其特点，就成为现代企业营销的一项基本功。本章我们首先分析消费者，下一章我们再着重研究另类型的顾客——组织购买者。

### 第一节 消费者行为模式

#### 一、消费者行为分析的意义

消费者行为(Consumer's Purchase Behavior)，又称消费者购买行为，是指人们为了满足自己和生活或生产需要，购买自己需要或爱好的产品或服务时所表现出的各种行为。消费者行为是国际企业营销管理所研究的主要对象之一。通过对消费者行为的分析与研究，可以了解消费者的心理过程、需求、动机、习惯和消费趋向，有助于企业制定国际市场营销组合策略，也可以为企业进行市场细分和市场定位、进而选择目标市场提供依据，对企业确定市场营销目标也具有重大意义。

在现实生活中，消费者行为常常显得变幻莫测。这种现象给市场营销人员的市场调研和预测造成了一定的难度。过去，市场营销人员的预测往往满足于一些数据的统计上，如人口、收入等。毫无疑问，这些统计数据对市场营销具有很大的影响。但是，现代消费者无论从观念到行为都发生了很大的变化，呈现出以下的特点，即消费结构的多元化，消费空间的全球化，消费需求的复杂化，消费观念的现代化等等。这些变化给企业和市场营销人员提出了新的要求和挑战：若想在激烈的市场竞争中取得成功，必须加强分析与研究消费者行为。

消费者行为所涉及的是人们在购买产品或服务整个过程中的活动规律。要分析消费者行为，必须把握其要点，要有一个基本的分析结构，即所谓“70'S”：

- (1) 购买者 (OccuPants)：谁构成了该市场，
- (2) 购买对象 (obJects)：他们购买什么东西；
- (3) 购买目的 (ObJeciives)：他们为何购买；
- (4) 购买组织 (Organization)：谁参与购买；
- (5) 购买行动 (OPerations)：他们如何购买；
- (6) 购买时机 (Occasions)：他们什么时候购买；

(7) 购买地点 (Outlets) : 他们在什么地点购买。

消费者行为研究的核心问题是分析消费者在购买商品时是如何决策的。这就涉及到消费者的购买动机、消费者心理过程以及影响消费者行为的因素等问题,需要借助于消费心理学、消费经济学、行为科学等学科的研究成果,进行市场营销调研和预测。只有充分掌握消费者心理、行为及其变化规律,掌握消费者市场动态,企业才能作出符合实际的营销决策和营销方案。反之,则会事倍功半,甚至造成巨大损失。

20 世纪 40 年代,速溶咖啡在美国呱呱坠地。这种新型的咖啡不仅味道、营养价值与传统豆制咖啡完全一致,还具有与传统咖啡难以媲美的优势——省时、方便、即冲即饮。然而,事与愿违,尽管生产厂商对其优点大肆宣传,购买者仍寥寥无几。经过心理学家和市场营销人员对消费者(主要是家庭主妇)深入的心理调查,找出了原因。原来速溶咖啡的广告所强调的省时方便,反而被理解为帮助了懒人。为此,生产厂商马上在广告宣传上转而渲染速溶咖啡具有与豆制咖啡同样的芳香,美味。这样的策略打消了消费者因购买速溶咖啡而产生的心理压力,从而使速溶咖啡的销量迅速增加,很快便成为全美国乃至全世界最受欢迎的咖啡。由此可见,速溶咖啡最初的被冷淡,并非出于它自身的缺陷,而是其长处恰恰与当时美国社会普遍的购买动机相左。因此,一个企业要开发新产品,制定价格策略,选择销售渠道和促销手段,首先要对消费者心理与行为进行详尽的分析与研究,这是现代企业营销的基本要求。

## 二、消费者行为模式

所谓消费者行为模式,是指人们在购买决策过程中的行为的典型方式,也就是在购买过程中如何决定买与不买以及在几个品牌中买哪几种品牌的决策方式。

如图 4-1 所示,消费者行为是受到消费者心理活动支配的。人的购买行为可以观察到,但人们心理活动过程中难以捉摸。按照“刺激 (Stimulaie)——反应 (Response)”即 S-R 公式,人们行为的动机是一种内在的心理活动过程,像一只黑箱 (Black Box),是



图4-1 消费者行为模式

一个看不见、摸不透的神秘过程。客观的刺激，经过黑箱即心理活动过程，产生反应，引起行为。换句话说，消费者在受到了市场营销刺激 (Marketing Stimulate) 即 4p ' S——产品、价格、分销和促销，以及社会因素、环境因素的刺激，经过本人思考与评价，最后作出决策，确定是否购买，其中的关键问题是消费者受到刺激后，究竟是如何作出决策的。

市场营销人员的任务就是去弄清楚在刺激与反应之间的消费者的“黑箱”中发生了什么。这个黑箱应由两部分组成：一是购买者特性；二是购买者决策过程。购买者本身的特点是指决定消费者如何理解问题并对刺激作出反应的主要方面；而购买决策过程又直接影响购买者的最后选择。

### 三、消费者行为的决策过程

一般他说，消费者购买行为的决策由刺激需要、搜集信息、评价选择、风险分析、购买决策和购后行为等环节所构成。其实，消费者的决策过程在实际购买之前就已经开始，并且延伸到实际购买以后，如图 4-2 所示。

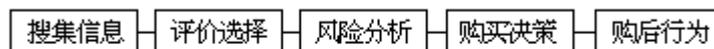


图4-2 消费者购买行为的决策过程

分析与研究消费者决策过程的主要目的是，针对消费者在决策过程各环节的心理活动与行为，不失时机地采取适当措施，唤起和强化消费者的需要，影响消费者的购买决策，引导消费者的购买行为朝着有利于实现企业的市场营销目标的方向发展。

#### 1. 刺激需要

消费者决策过程是以刺激需要为出发点。需要是指存在于人们内心的对某种目标的渴求或欲望。它是由内在的或外在的、精神的或物质的刺激所引发的。如看到别人吃东西而引起的食欲；或从杂志上、电视上看到运动鞋广告而产生购买运动鞋的欲望。由于消费者需求具有层次性、复杂性、无限性、多样性和动态性等特点，所以它不但能够反复激发每一次的购买行为，而且具有接受信息反馈，重新组合消费者需要结构，修正下一次购买行为的功能。

在此环节，市场营销人员必须注意以下两点：

(1) 必须了解与本企业产品的销售有实际和潜在关系的驱动力，即是什么原因驱使消费者来购买本公司产品的；

(2) 消费者对某种产品的需要强度会随着时间的推移而变化，并且被一些诱因所引发，如收入的变化、对新产品的需求、对配套产品的需求以及环境的变化等。

## 2. 搜集信息

由于消费者信息与市场信息包含了极其丰富的内容，因此这一环节是整个决策过程中最活跃的阶段。消费者主要搜集以下的信息：A. 商品的内容，它是消费目标的具体化；B. 商品市场；C. 购买时机；D. 购买方式；E. 购买方案。

对市场营销人员来说，这一环节的关键问题就是了解消费者所求助的信息来源，以及这些信息来源对购买决策的相对影响程度。消费者一般有四个信息来源：

(1) 个人来源，即从家庭成员、亲朋好友、熟人、邻居以及行人等途径得到的信息。此信息源影响力最大，具有评价作用。

(2) 商业来源，即从广告、宣传、中间商、营业员、展销会、商品陈列及商品包装等途径得到的信息。此信息源最为广泛，信息量也最大，一般仅起通知作用。

(3) 大众来源，即从大众传播媒介如电视、广播、报纸、杂志和消费者组织等途径得到的信息。此信息源往往具有导向功能。

(4) 经验来源，即从产品的操作、买验或使用中得到的经验或教训。此信息源比较真实、可靠。

每一种信息来源在影响消费者购买决策方面起着不尽相同的作用。市场营销人员可以有计划地运用商业信息来源，同时刺激个人信息来源。

通过搜集信息，消费者增加了对现有商品品牌及其特性的了解。如洗衣机有多种品牌，原来消费者只知道其中几种，这就是消费者的“知晓集合”(Awareness Set)。通过信息的搜集，又了解了更多的品牌，扩大了其知晓集合，经过分析又放弃了几种品牌，余下的则为“选择集合”。

在此环节，营销人员还应注意设计自己的市场营销组合策略，使之适应消费者，进入其知晓集合和选择集合。否则，就会失去了向消费者提供自己产品的大好时机。

## 3. 评价选择

此阶段是消费者决策过程的决走性一环。消费者必须对搜集到的全部信息进行分析、评价和处理，包括对市场上所有适合其需要的产品进行全面比较，如品质、用途、款式、品种、流行程度、价格、包装、服务等方面，以及同类产品及其替代品之间的差异，最终确定购买对象。

为了提高本企业产品的市场占有率，市场营销人员可采取以下措施，以

影响消费者的决策。

(1) 实际的重新定位 (Real Repositioning)。即修正产品的某些属性或重新设计产品，使之接近消费者心目中的理想产品。但是，这需要较多的人力和财力等投资。

(2) 心理的重新定位 (Psychological Repositioning)。即通过广告宣传努力改变消费者心目中的品牌信念，消除其不符合实际的偏见；同时，还可以揭示被消费者忽视了的优点品质。

(3) 竞争性反定位 (Competitive Repositioning)。即改变消费者对竞争品牌的信念，尤其是竞争者的产品不具备消费者所相信的优点时，可通过比较性广告，改变消费者对其品牌的信念。

此外，通过广告和宣传报告、人员推销等方式改变消费者对商品各种性能的重视程度以及改变消费者心目中理想商品的标准。

#### 4. 风险分析

消费者在作出购买决策时都会有不同程度的风险感。消费者对风险大小的估计以及他们对承担风险所采取的态度，都将影响他们的购买决策。

消费者可能觉察的风险主要有以下几种：

- (1) 功能风险。即商品能否像自己所期望的那样发挥作用；
- (2) 安全风险。即商品对自己或别人是否产生危险；
- (3) 价值风险。即为了购买商品所花费时间、精力和财力是否值得；
- (4) 舆论风险。即使用商品是否使自己在众人面前感到难堪。

消费者觉察到的风险大小，主要取决于消费者本人，也会随着商品的种类、购买环境和购买方式而发生变化。因此，市场营销人员应该采取各种促销措施，如加强广告宣传、提供详尽的产品说明书、完善的售后服务及可靠的维修保证等，尽量设法减少消费者所承担的风险，促使消费者作出最后的决策并付诸实现。

#### 5. 购买决策

作出购买决策并实现购买行动，是决策过程中的中心环节。消费者通过对品牌的评价、风险分析后，就会形成购买意图。但是，在购买意图与购买决定之间，还会受到以下两个因素的影响。

(1) 他人态度。如某人打算购买一台夏普空调器，但其妻子持反对意见，认为购置一台华宝空调器，无论是价格还是维修都比夏普空调器好。这样，妻子的意见就会影响此人的购买意图。若反对意见越强烈，且反对者与购买者的关系越亲近，改变购买意图的可能性就越大。

(2) 某些意外情况的出现也会影响消费者的购买行为。如失业、商品涨价、收入减少或其他急需等等，消费者不得不打消购买意图。因此，偏好或购买倾向的形成还不能完全决定最后的购买选择。

#### 6. 购后行为

这是消费者决策过程的最后一个环节。消费者购买商品的目的是为了消

费，而消费是发生在购买以后。换句话说，前面所做的一切购买活动都是手段，而最后的消费才是目的。而从产品或服务的消费中得到利益和满足才是真正达到了目的。因此，此环节对消费者是很重要的，对企业的市场营销活动就更为关键。

(1) 满意程度。消费者购买和使用商品后，必然会产生某种程度的满意或不满意。消费者的满意程度(S)是其期望(E)和商品的实际性能(P)的函数，即 $S = F(E, P)$ 。

营销人员与消费者的利益应是一致的。营销人员所作的一切努力都是为了最终满足消费者的要求。但如果消费者不满意，则会使两者利益相违背。消费者对所购商品或服务的满意程度是由预期的希望得到实现的程度来决定的。若在使用中达到或超过期望的效果，消费者则感到满意或很满意。反之，未达到期望的效果，消费者则感到不满意或很不满意。

(2) 购后活动。消费者的满意程度，决定了消费者是否重复购买这种商品以及对这一品牌的程度，并且还会影响其他消费者。西方企业界流传着这样一句话：“最好的广告是满意的消费者。”美国著名的营销专家乔·吉拉德(Joe Gerard)提出了一个“250”法则，即每个消费者一般平均熟知250人，他会将其感受尤其是购物的感受告诉这250人。反之，失望的消费者不仅不会再去购买此商品，还会向卖主索赔；或者向他人抱怨，影响其他消费者的购买决策和购买行为。

因此，市场营销人员在对产品进行广告宣传时要注意实事求是，不要夸大其词。有时还需要采取低调宣传即略低于产品性能的宣传，使消费者得到比期望更加满意的结果。

## 第二节 影响消费者行为的主要因素

由于消费者行为研究的对象是千变万化的人的行为，不可能有通用的最佳模式，所以市场营销人员应根据不同的情景采取不同的对策。

消费者某一具体的购买决策模式是否能在所有情况下都行之有效？其实，购买决策是一个动态过程，而且购买决策的有效行为会随着消费者的特点和环境的变化而变化。因为消费者是在一定的环境条件下，通过与营销人员、产品的交互作用去完成某一特定目标的消费行为的。这一行为可用公式表示：

$$B = f(P, E)$$

其中，B——消费者行为，P——个人因素，E——环境因素（个人以外的社会、文化环境等因素）

消费者行为是因变量，个人因素和环境因素是自变量，即B是P、E的函数。这说明，消费者行为既受到个人需要、认知、学习、态度等心理因素和年龄、生活方式、自我形象、个性等个人因素的影响，也会受到家庭、参照群体、社会阶层和文化因素等影响。本节我们特影响消费者行为的主要因素作一个集中的介绍。

### 一、心理因素

众所周知，人的行为是受其心理活动支配和控制的。所以，在市场营销活动中，尽管消费者的需求千变万化，购买行为千差万别，但都建立在心理活动过程的基础上。消费者心理活动过程，是指消费者在消费决策中支配购买行为的心理活动的整个过程。影响消费者心理活动过程的主要因素有需要、认知、学习、态度等。

#### 1. 需要 (Needs)

需要是指在一定的生活环境中，人们为了延续和发展生命对客观事物的欲望的反映。心理学研究表明，人的需要是由于人们自身缺乏某种生理或心理因素而产生的与周围环境的某种不平衡的状态。人们的需要确定了人们行为的目标。因此，需要是推动人们活动的内在驱动力。

美国著名的心理学家马斯洛 (A·H·Maslow) 于 1951 年提出了“需要层次论”。他根据人们对需要的不同程度，把需要分成若干层次，即生理需要、安全需要、社会需要、尊重需要和自我实现需要 (见图 4-3)。

根据马斯洛的“需要层次论”，并经过长期的实际观察，证明了人的各种需要具有以下三个特点：

(1) 人的需要是由低级向高级发展的。只有满足了低层次的需要，才能产生高一层次的需要。



图4-3 马斯洛的需要层次体系

(2) 当各层次需要全部满足或部分满足后,就开始追求各层次需要的质量水平。

(3) 各层次的需要可能交替出现,即它们具有相互交织,波浪式发展的性质(见图4-4)。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0101\_1.bmp}

马期洛认为,每个人的行为动机一般是受到不同需要支配的,已满足的需要不再具有激励作用,只有未满足的需要才具有激励作用。这一观点,对市场营销人员具有很大的启示。首先,营销人员要不断发现消费者未被满足的需要,然后应想方设法、最大限度地去满足他们;其次,营销人员在分析消费者特性后,将促销方式、广告、宣传集中于多层次消费者需要上,以获得最大效果;再次,营销人员可以针对某个层次的需要来确定目标市场,并进一步制定市场营销策略。

## 2. 认知

消费者对商品的感觉与知觉、记忆与思维构成了对商品的认知。感觉与知觉,是指人们通过对感觉器官对商品个别属性或整体的认知。这是认知过程的形成阶段。消费者对产品的辨别,一是根据视觉对商标上文字、图案的认知作判断;二是通过视觉、听觉、味觉、嗅觉和触觉对商品进行区分;三是通过广告宣传的刺激,对商品产生印象。知觉是感觉的延伸,它受到各种主客观因素的影响。其中,消费名自身的兴趣爱好、个性、对品牌的偏爱以及自我形象是知觉的先决条件;产品形象、企业形象及其吸引力是知觉的基本条件;广告宣传、营销人员的行为,则是促成消费者对商品知觉的关键因素。

为了进一步加深对商品的认识,消费者会利用记忆、思维等心理活动来完成认知过程。记忆是指人们对过去经历过的事物在大脑中的贮存,并在一定的条件下重现出来。它对消费者的认识发展具有十分重要的作用。商品的名称、商标、包装、广告均为消费者记忆的主要内容,其中商标是消费者最易识别、最主要的商品标志。思维是人们对事物一般属性及其内在联系的间接的概括反映。消费者通过对感知、记忆形成的商品“印象”进行分析、比

较、判断、推理、综合等环节，达到认识发展的高级阶段，最终作出购买决策。

市场营销人员应该随时洞察消费者心理活动，利用广告宣传、人员推销等手段，引起他们对产品的关心和注意，诱发欲望和需求，促成消费者的购买行为。

### 3. 态度 (Attitude)

消费者态度是指消费者在购买或使用商品的过程中对商品或服务及其有关事物形成的反应倾向，即对商品的好恶、肯定与否定的情感倾向。消费者若持肯定态度，则会推动其完成购买行为；若持否定态度，则会阻碍甚至中断其购买行为。根据消费者在购买商品时所反映态度的不同程度，它可分为三种类型。

(1) 完全相信型，即消费者对所要购买的产品的各个方面持完全肯定的态度。这种态度往往会导致购买行为的实现。

(2) 部分相信型，即消费者对所要购买的产品并不十分满意或不完全相信。在这种情况下，消费者的态度往往犹豫不决，拿不定主意。营销人员应该为消费者操作示范，详细讲解，增强消费者对产品的信任感，导致其购买行为。

(3) 不相信型，即消费者对所要购买的产品持完全否定的态度。造成这种情况的主要原因为：第一，产品不符合消费者的心理需求；第二，消费者发现产品的缺陷及不足；第三，消费者发现商品的实际性能与广告宣传不符，从而形成对商品的不信任态度。

消费者对商品持不信任态度，一般很难导致购买行为，只有通过各种方式消除消费者的怀疑、不信任，改变消费者态度，才会引起消费者的购买欲望，导致购买行为。

影响消费者态度转变的主要因素有价值观念、经验、个性等态度形成特征，以及信息、广告宣传、消费者之间的相互影响、群体压力等外界因素的影响。因此，企业和市场营销人员必须做到：

(1) 利用各种形式如广告宣传、产品展销、操作表演等向消费者传递产品信息；

(2) 提高产品质量，改进产品性能，树立商品信誉和企业形象；

(3) 加强产品的售前、售中和售后服务，促进消费者态度的转化。

### 4. 学习 (Learning)

人类除了饥、渴、性等本能驱动力支配的行为外，其他行为都是经过学习而产生的。消费者的学习，是消费者在购买和使用商品活动中不断获得知识、经验和技能，不断完善其购买行为的过程。消费者的学习有以下几种类型。(1) 模仿式学习。即通过获取信息，观摩效仿的方法进行学习，其结果是消费者摒弃旧的消费方式，适应新的需求水平。(2) 反应式学习。即通过外界信息或事物的不断刺激，会形成一种相应的反应，并通过感观和体验为

消费者所接受和学习，促使其进行购买。

(3) 认知式学习。即通过对前人经验的总结与学习，辅之以复杂的思维过程所学到的分析与解决问题的能力，用自己的学识和辨别能力，对付不断面临的购买决策问题。

学习对于更好地指导、促进、提高消费者的购买行为，具有十分重要的作用，主要体现在：

(1) 增加消费者的产品知识，丰富购买经验；

(2) 进一步提高消费者的购买能力，促进购买行为的完成；(3) 有助于激发消费者的重复购买行为。

## 二、个人因素

消费者的购买决策也会受到各种个人因素的重大影响，这些因素主要包括消费者的年龄、家庭生命周期、职业、经济状况、生活方式、个性及自我形象等。

### 1. 生命周期

对消费者的行为产生影响的有两种生命周期，即个人生命周期和家庭生命周期。个人生命周期与年龄相对应，一般地说，年龄不同的人对商品和服务有不同的爱好与需要。例如，年轻人一般思想比较开放，敢于承担各种风险，新产品若以他们为目标市场则普及得较快。而老年人则比较稳重，对自己偏爱的商品或品牌有较高的“忠诚度”。但也并非必定如此，往往有人证明“自己感觉年轻就会充满活力”，在西方国家，有许多老年人购买运动汽车，就是试图保持青春活力或显示自己朝气蓬勃的“形象”。家庭生命周期与年龄也有某些关系，它通常用个人所经历的若干阶段来描述。西方学者将消费者的家庭生命周期分为7个阶段：

(1) 未婚阶段：年轻、单身；

(2) 新婚阶段：年轻夫妇，没有子女；

(3) “满巢”期：年轻夫妇，有6岁以下的幼儿；

(4) “满巢”期：年轻夫妇，有6岁或6岁以上的孩子；

(5) “满巢”期：年纪较大的夫妇，有尚未独立的孩子；

(6) “空巢”：老年夫妇，子女已独立；

(7) 独居的未亡人：年老、单身。

家庭生命周期对研究消费者及其行为具有重要意义。例如，老年市场并非始于某一特定的年龄，而是始于最后一个孩子离家之时。一旦最后一个孩子离家，家庭内的衣、食、住、行习惯以及娱乐、消费方式都会有明显的变化。另外，在生命周期的不同阶段，消费者对商品的兴趣和需求会有显著的差异。例如，在“满巢”期时，对婴儿奶粉、玩具等有较大的需求，在“空巢”时，则对老年健身用品，各种补品及其医疗保险等比较感兴趣。市场营销人员可根据生命周期细分市场。确定目标市场并制定相应的营销策略。

### 2. 生活方式

生活方式是指一个人在生活方面所表现出的兴趣、观念及参加的活动。生活方式一旦形成，人们的消费总是力图保持和改善这种方式，因而其消费行为也是围绕着这个目的进行。生活方式不仅会随着社会环境的变化而变化，而且随着时间的推移，会带来观念、层次、地位的变化，导致生活方式的变化和新的消费欲望及行为的产生。在一般情况下，这种变化有一个循序渐进的过程，在此过程中，会产生不同的生活倾向：如是消费意识，还是节约意识；是突出个性还是从众；是消费创新还是消费保守。这些生活方式倾向，从各个侧面反映了消费者的生活方式，而且带来了不同的购买动机、购买决策及消费行为。因此，市场营销人员应了解与掌握目标消费者的生活方式，制定出适当的营销方案和策略。

### 3. 自我形象

自我形象也就是自我概念。每个人都会自我认为具有某种性格、习惯，有着独特的自我形象。这种自我形象包括自我估价、他人的评价，以及自己渴望与追求的理想形象。虽然这三者在现实生活中往往有一定的差距，但每个人总是以这种自我形象来衡量自己、要求自己的。许多消费者的购买行为，是由于期望保持美化自我形象而采取的购买决策。

理解自我形象这个概念，对于企业的生产和营销有着重要的实践意义。市场营销人员应研究目标市场上消费者的自我形象，努力提供与开发那些能实现消费者自我形象的商品和服务。

### 4. 个性

个性是指人的气质、性格、兴趣和能力等心理特征的统一体，是一个人身上表现出的经常的稳定的实质性的心理特征。消费者具有各种各样的个性（见表 4-1），个性的差异，也将导致购买行为的不同。例如，在挑选自行车方面，性格外向的人，往往偏爱色彩鲜艳、对比强烈、款式新颖、功能奇特的山地车；而性格内向的人，一般比较偏重深沉的色调、传统款式的普通自行车。此外，消费者的个性还导致消费者在购买过程中的不同表现。因此，营销人员要注意消费者的不同个性，“对症下药”，投其所好，针对他们不同的特点进行广告宣传和促销活动。

表 4-1 消费者的不同个性

沉默寡言的——活泼开朗的	信任的——猜疑的
迟钝的——机敏的	实事求是的——富于幻想的
情绪波动的——感情稳定的	坦率的——含蓄的
谦虚的——自负的	自信的——多虑的
庄重的——随便的	保守的——勇于创新的
自私的——诚挚的	依赖他人的——独立的
羞怯的——大胆的	放荡不羁的——自我控制的
意志坚强的——意志脆弱的	松松垮垮的——紧张的

## 三、社会因素

## 1. 家庭

家庭是社会的基本单元，是根据影响人们消费行为的最主要的参照群体，也是绝大多数企业面对的主要目标市场。

家庭的每个成员在日常生活里无形中都有各自的分工，各自发挥着不同的作用。这种分工与作用同样体现在购买决策上。家庭成员在购买中所扮演的角色，可以分为以下几种类型。

- (1) 提议者，即最初提出购买某种产品的人。
- (2) 影响者，即直接或间接影响最后决策的人。
- (3) 决策者，即有权对部分或整个决策作出最后决定的人。
- (4) 购买者，即实际执行购买决策的人。
- (5) 使用者，即实际使用和消费该产品的人。

一般来说，家庭购买决策者，往往是家庭收入来源的主要提供者或权威人士。美国社会学家根据家庭权威中心的不同，把家庭分为四种类型，即独立自主型、丈夫支配型、妻子支配型和共同协商型。不同的家庭决策类型，其购买行为会有很大的差异。例如，在丈夫支配型的家庭中，丈夫往往会按自己的审美观、偏好来挑选评判商品，尤其注重商品的性能、质量及实用价值，因而带有明显的男性消费者的心理特征。家庭决策者或权威人士，往往会对家庭中其他成员尤其是孩子的购买行为产生很大的影响，而孩子在家庭中日渐处于重要的地位，也使他们对家庭购买决策的影响增多。丈夫、妻子、孩子对购买决策的影响因商品而异，并随着家庭或个人的价值观、家庭经济状况以及家庭生命周期的不同而变化。例如，在购买彩电、摩托车等商品时，丈夫的发言权多一些；而在购买床上用品、洗衣机等商品时，妻子的影响就比丈夫大得多，在购买住房与家具或外出度假时，则由夫妻双方共同商议决定。

企业及市场营销人员应根据本企业产品的特点和目标，市场上家庭的状况，研究家庭对消费者购买决策的影响，有的放矢地制定各种营销策略，尤其是促销决策，从而提高产品的市场占有率。

## 2. 参照群体 (Referencc groups)

一个人的行为要受到许多群体的影响，其中，与消费者社会联系的个人或团体称参照群体。按与消费者的关系，参照群体可分为三种类型。

(1) 初级群体 (Primary Groups)。主要指家庭成员、亲朋好友、同事、邻居等。他们对消费者行为发生直接的影响，其示范作用最强烈。

(2) 次级群体 (secondary Groupe)。指与消费者有关的各种群众团体和组织，他们对消费者行为发生间接影响。

(3) 渴望群体 (Aspirational Groups)。主要指消费者渴望加入或作为参照体的个人或组织。如对电影明星、流行歌手、体育健将和社会名人的崇拜和模仿，许多消费者将他们的生活方式和消费行为作为自己的生活参照。

参照群体对消费者的影响，主要表现为：第一，为消费者提供了新的消费模式和生活模式；第二，影响消费者对某个事物或商品的看法，导致其审美观和价值观的变化；第三，促使人们的行为趋于“一致化”，从而影响消费者对品牌、商标和使用方式的选择。参照群体对消费者的影响程度，主要取决于消费者的个性特征、产品与品牌以及产品生命周期等因素。

市场营销人员必须密切注意参照群体对消费者的影响，利用参照群体来对消费者施加影响，加深消费者对品牌、产品、企业的认识，减少消费者所觉察到的购买风险，促进市场营销，尤其是根据市场的潜在需求，抓住时机，出奇制胜。

### 3. 社会阶层

社会阶层是指按照一定的社会标准，如收入、受教育程度、职业、社会地位及名望等，将社会成员划分成若干社会等级。同一社会阶层的人往往有着共同的价值观、生活方式、思维方式和生活目标，并影响着他们的购买行为，美国市场营销学家和社会学家华纳（W·L. Warner）从商品营销的角度，将美国社会分成六个阶层（见表 4-2）。

表 4-2 美国社会阶层及其购买特征

社会阶层	占人口的百分率	典型成员及特色	市场
上上层	少于 1%	有祖先遗荫的名门望族、豪富世家，如杜邦、洛克菲勒。	是名贵珠宝、古董、房屋、大型轿车和跑车的主要购买者
上下层	2%	在职业上或工商界获行成功，也称暴发户。这些人，也称暴发户。这些新富翁喜	豪华的别墅，（让子女进入）有名的学校，汽车，游艇，私人游玩购买显示身份、地位的物品。泳池等。
中上层	10%	专业人士，如律师、医生、科学家、大学教授、高级经理。	高档服装，家具，房屋，家用电器。喜欢买高品质的产品。
中下层	30%	一般教师、警察、邮递员、工头、公守法，工作负责，被视为美国的标准。	传统家庭布置。各种中档商品和某些高档商品。
下上层	35%	蓝领工人、主妇通常一成不变地	罐装食品、廉价新轿车、中低档商品。
下下层	20%	非熟练工人、“低贱”职业者、失业工人。工作辛苦、诚实但很穷，购物不注重品质。	食品、二手汽车、大众商品和信托商品的购买者。

既然每个社会都有不同的阶层，其需求也具有相应的层次。即使收入水平相同的人，其所属阶层不同，生活习惯、思维方式、购买动机和消费行为也有着明显的差别（见表 4-3）。因此，企业和营销人员，可以根据社会阶层进行市场细分，进而选择自己的目标市场。

表 4-3 中、低阶层思维与行为的比较

中 层	低 层
为将来打算	着眼于现在
理性分析	跟着感觉走
主动	被动
愿意冒险	希望平安
对自己的选择充满信心	选择时希望得到别人的帮助
追求长久的质量保证	贪图一时的满足

#### 四、文化因素

文化是人类知识、信仰、艺术、道德、法律、美学、习俗、语言文字以及人作为社会成员所获得的其他能力和习惯的总称。文化是人们在社会实践中形成的，是一种历史现象的沉淀；同时，文化又是动态的，处于不断的发生变化之中。文化一般由两部分组成，第一，全体社会成员共同的基本核心文化；第二，具有不同价值观、生活方式及风俗习惯的亚文化。

##### 1. 价值观念

价值观念是指人们对社会生活中各种事物的态度和看法。不同的文化背景，人们的价值观念相差很大。市场的流行趋势都会受到价值观念的影响。企业在制定促销策略时应该将产品与目标市场的文化传统尤其是价值观念联系起来。例如，美国人希望得到个人最大限度的自由，追求超前享受，人们在购买住房、汽车等时，既可分期付款，又可向银行贷款支付。而在我国，人们则习惯攒钱买东西，人们购买商品往往局限于货币支付能力的范围内。

##### 2. 物质文化

物质文化由技术和经济构成，它影响需求水平、产品的质量、种类、款式，也影响着这些产品的生产与销售方式。一个国家的物质文化对市场营销具有多种意义。例如，电动剃须刀、多功能食品加工机等小电器，在发达国家已经完全被接受，而在某些贫困国家不仅看不到或没人要，而且往往被视为一种奢移与浪费。

##### 3. 审美标准

审美标准通常指人们对事物的好坏、美丑、善恶的评价标准。由于审美标准对理解某一特定文化中艺术的不同表现方式、色彩和美好标准等象征意义起了很大的作用，所以市场营销人员尤其要把握和重视审美标准。如果一个社会的审美标准缺乏文化上的正确理解，产品设计、广告创意就很难取得成功，如果对审美标准感觉迟钝，不但产品的款式与包装不能发挥效力，而且还会冒犯潜在的消费者，或者造成不良印象。

##### 4. 亚文化群

每种文化之间有巨大的差异，在同一种文化的内部，也会因民族、宗教等诸多因素的影响，使人们的价值观念风俗习惯和审美标准表现出不同的特征。亚文化通常按民族、宗教、种族、地理、职业、性别、年龄、语言、文

化与教育水平等标准进行划分。在同一个亚文化群中，人们必然有某些相似的特点，以区别其他的亚文化群。熟悉目标市场的亚文化特点，有助于企业制定相应的营销策略。

企业和市场营销人员必须加强对文化的研究，因为文化渗透于产品的设计、定价、质量、款式、种类、包装等整个营销活动之中。营销人员的活动，实际上成了文化结构的有机组成部分。因而，他们必须不断调整自己的活动，使之适应国际市场的文化需求。各国之间的文化交流、渗透、借用乃至文化变革，要求市场营销人员应具有理解和鉴别不同文化的特点和不同文化模式之间的细微差别的能力，并对消费行为进行跨文化分析，从而真正把握不同文化背景下消费者的需求及行为发展趋势。

### 第三节 消费者对新产品的购买决策过程

在现代市场营销过程中，新产品的开发与推广，无论对于企业还是对于消费者都具有十分重要的意义。企业推广新产品的过程和消费者购买产品的决策过程是密切相关的。对于消费者来说，新产品能更好地满足他们的各种现有的和潜在的需要，提高他们的生活水平。但是，消费者在购买新产品，特别是价高的新产品时，将承受更大的风险，需要多方搜集信息，帮助自己作出正确的购买决策。因此，企业和市场营销人员应该分析与研究消费者作出购买新产品决策的规律。

#### 一、影响新产品扩散的因素

所谓新产品并不一定都是科学技术上的新发明、新创造，而是指市场营销意义上的新产品，即凡是被一些潜在消费者看作是新的商品、服务或构思，都可以称之为新产品。从营销角度看，新产品的扩散过程决定了该产品的销售量增长过程。只有越来越多的消费者接受了新产品，这种产品的销售量才会不断增长。消费者接受新产品的程度，涉及到经济因素、产品本身的特性以及社会心理状态等多种因素。

##### 1. 产品本身的因素

(1) 产品的优越性。新产品是相对老产品而言。与老产品相比，它必须在结构、性能、功能、材质、外观、包装和制造工艺等方面比老产品有显著的改革或提高。如果新产品的优越性明显，其扩散的速度就越快，也就越能够吸引消费者购买。例如，在袖珍电子计算器行业，日本卡西欧、夏普等公司不断推出带有钟表、音乐旋律等新功能的产品，这些产品新颖、独特，所以很快为消费者所接受。

(2) 产品的适用性。如果新产品与消费者的价值观念、消费习惯、生活方式及潜在需求一致，新产品就比较容易扩散。索尼便携式立体声单放机的成功便是很好的一例。索尼深知许多人爱好音乐，不仅在家里而且外出时也喜欢听立体声音乐，为此，索尼研制了最适用的产品——“步行者”（Walkman），仅在美国就销售了400万台。

(3) 产品的复杂性。使用新产品越需要复杂的知识和技能，产品就越不容易为消费者接受。相反，新产品越是容易理解、易于使用，就越是容易引起消费者的兴趣。柯尼卡公司的自动调焦照相机（俗称“傻瓜机”），由于它具有袖珍、自动调焦装置、机内闪光灯、自动曝光调节装置等优点，对于任何一名普通的消费者来说，他都能成为一名优秀的摄影师，所以“傻瓜机”很快就被消费者接受。

(4) 产品的可试性。试用新产品的机会越多，消费者接受产品的可能性越大。消费者经过试用若感到满意的话，就会成为新产品的拥护者和使用者。深圳唐峰电器公司在报上刊登广告，征求电热取暖器的试用者，让消费者在试用中了解这种新产品的性能和质量，以此打开了销路。

(5) 产品的沟通性。如果新产品的形象及使用效果容易被察觉、描述和传播。其扩散的速度就快，并容易被消费者接受。麦当劳公司于 1975 年成功地推出了“麦当劳世界”小甜饼系列产品，口感适中，色香俱佳，尤其是小甜饼的形状采用了公司广告宣传中早已家喻户晓的小精灵造型，这一产品极为儿童喜爱，大人赞颂，一直子风靡西方世界。

## 2. 经济因素

消费者的收入水平对消费有直接的制约作用。一些消费行为研究表明，每当经济繁荣、消费者收入水平不断提高时，新产品的扩散过程也不断加速发展。当消费者的实际收入水平下降时，新产品的扩散过程也就变得缓慢，甚至停滞不前。

## 3. 社会心理因素

个人行为习惯和觉察到的风险是影响新产品扩散过程的两个个人因素。消费者对于老产品的购买决策常常感到习以为常，但对于新产品的购买、尤其对于消费习惯的变化，则会感到举棋不定或不知所措。因此，一般人总是习惯于凭经验、按常规行事。因为，消费者感到改变行为习惯可能承担较大的风险，这种风险可能是生理上的、经验上的，也可能是安全上的、甚至是舆论上的。若消费者具有较强的独立意识，敢于承担风险，就可能率先使用新产品。但是大多数人宁愿等别人新产品有了使用经验和稳定的评价后，才开始逐渐接受新产品，表现出一种从众的社会心理现象。

## 二、消费者类型及决策过程

### 1. 新产品购买者的类型

由于个体受认知、需要、态度等心理因素的影响，消费者对新产品的反应也各不相同。美国学者 E·M·罗杰斯首先注意到个体差异是影响消费者接受新产品的重要因素，根据消费者对新产品接受的时间的先后，可把他们划分为五种类型：冒险型，即领先采用者；影响型，即早期采用者；稳重型，即前期追随者；多疑型，即后期追随者；保守型，即滞后者。各种类型特征及人数比例见表 4-4 和图 4-5。

表 4-4 消费者个性特征类型

类型	个性特征	人数比例 (%)
冒险型	年轻敏感，极富冒险精神	2.5
影响型	受他人尊敬，有影响，是公众的意见领袖	13.5
稳重型	深思熟虑，但服从性强，愿意照别人的路走	34.0
多疑型	疑虑重重，行动迟缓	34.0
保守型	固步自封，行为保守，新产品失去新异性时才肯接受	16.0

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0114\_1.bmp}

新产品能否迅速扩散，关键是做好前两种类型消费者的工作，这两部分人占全体消费者的 16%。他们能带动其他消费者购买新产品。一般来说，这

些消费者具有如下特征：第一，对新产品有浓厚的兴趣；第二，常常向其他消费者提供有关新产品的信息和建议；第三，好奇求新；第四，敢于承担风险；第五，富有冒险精神；第六，年轻人居多；第七，受过良好教育；第八，收入水平也较高。

## 2. 消费者决策过程

消费者在新产品的购买决策过程中，通常要经历认识和心理上的六个环节：

(1) 知晓。消费者首先要知道有一种新产品问世了，并且还要大致了解新产品的功能与特点，能带给自己的好处。

(2) 兴趣。消费者是否会对新产品发生兴趣，这是新产品能否为市场所接受的又一关键环节。

(3) 欲望。在引起消费者注意和发生兴趣的基础上，要千方百计激发消费者的购买欲望。

(4) 确信。通过试用和广告宣传对新产品作出评价，要坚定消费者的购买信心。

(5) 采用。在消费者已形成明确的购买动机时，要不失时机地达成交易。

(6) 购后感觉。配合售后服务，使消费者感到作出的购买决策正确合理，使消费者在使用中感到满意。

## 三、促进消费者对新产品的购买决策的途径

### 1. 广告宣传

新产品的广告宣传必须突出“三新”特色，即广告风格新，力戒千篇一律的格调；广告内容新，尤其要突出新产品的新及与众不同之处；广告文辞新，避免陈辞滥调，语词能紧紧抓住消费者需要之要点。

### 2. 人员推销

推销员直接与消费者接触，加强了产销沟通。推销员能解答提问，消除其购买疑虑，提供各种保证和服务，使消费者深感满意。同时，消费者对新产品的需求能及时反馈。

### 3. 销售服务

新产品的销售服务是市场竞争的重要内容与手段，对于新产品的市场渗透与扩散，意义尤为重大。通过展销会、订货会、上门推销等形式做好咨询服务和推广应用，提供维修保养和用户培训，使消费者感到信任感和安全感。

### 思考题：

1. 消费者行为研究有什么意义？
2. 影响消费者行为的因素有哪些？
3. 消费者购买行为的决策过程包括哪些步骤？
4. 影响新产品扩散的因素有哪些？

### 案例分析：

汉密尔顿工具公司

## 第五章 组织市场及其购买行为

1991年，美国决定出售给台湾150架F16战斗机的消息一时成为人们瞩目的新闻焦点。为此，中国政府向美国提出了强烈的抗议。从政治的角度看，显然美国不遵守《中美联合公报》，破坏中美关系，并在世界范围内扮演了一个不光彩的角色。但是，美国为什么要冒天下之大不韪，同意这宗军火交易呢？原来当时美国经济很不景气，正处于衰退期低谷，政府开支、军费开支被压缩，国际贸易逆差很大。一些公司为了生存发展而计，必须增加销售，生产F16A/B战斗机的通用动力公司同样也不例外，在国内订货不足的情况下，向海外销售就是一条有利可图的路子。因此从企业角度看，当时向台湾出口战斗机是保证其生存与获利的唯一道路。因为该公司的客户只能是政府，而非一般的消费者。可见，消费者并不是顾客的全部，市场营销学还必须研究另一类顾客——组织机构的购买行为及其对企业营销的影响。

与消费者的个体行为不同，组织机构的购买行为有其特殊性，这些特殊性是企业营销决策所不可忽视的。

首先，各类组织机构购买产品和服务的目的不是单一的消费，而可能是为获得利润、降低成本、满足员工需要、承担社会及法律义务等；

其次，参与组织机构购买决策的人一般比参与消费者购买决策的人多。尤其是一些重要的商品的采购；

其三，采购者必须留意他们的组织所制定的各项政策、限制和要求；

其四，组织机构的采购手段，如要求报价，提出建议书以及采购合同等，往往为消费者购买行为中所不常见者。

凡此种种，都要求我们对组织市场及其购买行为进行比较细致的研究。下面我们将主要考察工业市场、中间商市场和政府市场，以及上述三类组织机构的购买行为。

### 第一节 工业市场及其购买行为

#### 一、工业市场购买特征

工业市场（Industrial Market），也称为生产市场或企业市场。它是由一切购买商品和服务并以之用于生产其他商品和服务，而供销售、出租或供应给他人的个人和组织所组成的。构成工业市场的行业包括农业、林业、渔业、矿业、制造业、建筑业、运输业、通讯业、公用事业、银行、金融和保险业服务业等等。

与消费品市场相比，工业市场具有如下特点：

（1）购买者数量少。比如麦道飞机制造公司的客户只有世界各国政府和航空公司两大类，只有共约近百家。

（2）购买者规模较大。一般是少数大买主购买了绝大部分的产品。如专

门生产自行车零件的上海自行车集团公司有近 70% 的产品销往上海“永久”和“凤凰”两大股份公司。

(3) 购买者在地理上较为集中。每个国家都只有有限的几个大工业基地。许多行业的工业品如石油、橡胶、钢铁等主要销往这些基地的购买者。

(4) 购买者的需求属派生需求。对工业品及服务的需求一般是由对消费品及服务的需求所派生出来的。例如自行车制造公司对钢铁的需求就是由人们对自行车的需求派生出来的。这对钢铁公司的营销决策来说,就必须考虑更多的因素。

(5) 购买者的需求往往缺乏弹性。许多工业品及服务的需求并不受价格变化的影响。由于生产规模不可能忽大忽小,自行车制造公司在钢铁涨价进,一般不会减少对钢铁的购买;相反,如果钢铁降价,也不会囤积钢铁。

(6) 购买者的需求还具有波动性。从长期看,人们对工业品及服务的需求往往比消费品及服务的需求更为多变。根据经济学的乘数原理,消费品需求上涨 10%,有时会使工业品(投资品)的需求上涨 200%!从而使工业品营销决策更为复杂。

(7) 购买者行为具有专业性。工业品购买者,无论是企业自身,还是代理商,一般对产品的了解和采购技术的掌握具有相当的专业水平,决策参与人员也往往是专家,这对工业品的营销策略制订来讲,无疑是一种挑战。

另外,工业品购买还往往由企业直接采购而不要经过中间商环节;或者是相互购买产品的互惠交易;或者以租赁代替购买等等。

## 二、工业品的购买决策过程

### 1. 购买类型

工业品购买与其购买类型紧密相连,而购买类型主要有三种:

(1) 重复采购。这是一种按惯例再采购的常规采购,如办公用品、生产常用原料等。一般由购买者根据以往购买的满意程度,按照供应者名单选择供应商。

(2) 修订再购。指购买者需要在产品规格、价格、供应商情况等方面有所改变的采购行为。通常这种购买需要更多的决策者。

(3) 新任务。购买者第一次购买某产品或服务时,便面临着新任务,如新建项目的设备系统。由于成本与风险都较大,故参与购买决策的人很多,需要决策的项目也很多,一般包括产品规格、价格限度、交货条件与时间、服务条件、支付条件、订购数量、可接受的供应商和可供选择的供应商等。

### 2. 决策人员

由于企业之间条件不尽相同,购买产品的品种也不一致,故参与工业品购买决策的人员也因企业而异、因产品而异。但不管怎样,企业总存在一个决策单位。美国营销学家韦伯斯特(Frederick E. Webster)和温德(Yoram Wind)将其称为采购中心,并下了如下定义:“所有参与购买决策过程的个人和集体,他们具有某种共同目标并一起承担由决策所引发的各种风险。”

一般采购中心由下列五种人员构成：

(1) 使用者：使用者指组织中已经或将使用所购买产品或服务的成员，在许多情况下，都由使用者首先提出购买建议，并协助确定产品规格；

(2) 影响者：影响购买决策的人，他们主要协助确定产品规格，并提供方案评价信息，其中技术人员尤其重要。

(3) 购买者：是指正式有权选择供应商并安排购买条件的人，购买者可以帮助制订产品规格，但主要任务是选择买主和交易谈判。

(4) 决策者：指一些有正式或非正式权力来选择和批准最终供应商的人。在常规采购过程中，购买者往往便是决策者，或者至少也是赞同者。

(5) 控制者：指那些控制相关信息流给他人的成员。如采购代理商可阻止销售商与使用者或决策者接触。技术人员则保密有关技术资料等。

作为工业品的营销人员，必须对采购决策者进行调查和了解，并以此作为营销决策的依据。上海一家中外合资的制药公司在这方面做得很成功。这家企业对中国的药品采购体制进行了广泛的调查后，发现真正决定消费者使用药品品种的不是医院领导人，更不是病人自己，而是主治医生。为此，这家公司开展了针对各大医院主治医生的持续的公共宣传活动，沟通了医生与制药公司之间的交流渠道，从而使药品的销售量迅速得以增长。

### 3. 影响购买者的主要因素

由于工业品购买不像消费品购买那样仅仅由个人决策，而是个人决策、群体决策乃至组织决策相互交织在一起。故其影响因素十分复杂。韦伯斯特和温德将各种影响分为四类：环境、组织、人际和个人。

(1) 环境因素：当前和未来的经济环境，对于工业品购买者行为会产生重大影响，其中消费者基本需要的水平、经济发展状况、资金使用成本、技术变动速度、竞争状况和政治法律的演变是其中最重要的因素。经济预期的不确定性提高，则工业品购买者就会停止新厂房、设备的投资，并设法降低存货。

(2) 组织因素：每个社会组织，都有自己的目标、政策、秩序、组织机构和制度。营销人员必须了解与工业品购买相关的问题有多少人参与决策？是哪些人？他们的评价标准是什么？该公司的采购政策对采购人员有什么限制？

(3) 人际因素：购买中心的各种成员通常都具有各种不同的职位、地位、共鸣和说服力，他们互相影响，从而对采购决策具有重要的作用。

(4) 个人因素：每个参与购买决策的成员都具有个人的动机、认知和偏好。而这些因素又与其年龄、收入、教育、职位、个性以及对风险的态度等联系在一起。工业品营销人员面对的将是形形色色的顾客，如何认识其采购风格，利用其人格特性，也成为一种特殊的营销技巧。

### 4. 工业品购买决策过程

就购买决策过程而言，工业品与消费品相类似，只不过工业品的购买决

策一般要多几个步骤：

(1) 确认问题。工业品的购买过程开始于企业内部某个人认识到某种问题或需求，而这种问题或需求又与特定的产品相联系。确认问题一般来源指企业内部或外在的刺激。以内部来说，有如下几个方面：A．企业决定开发和生产某种新产品，因此需要设备与原材料；B．机器设备发生故障，需要重置或新的配件；C．某种原材料不太理想，企业决定寻找更好的的供应者；D．采购人员发现有更为价廉物美的同类产品或服务。

外部的刺激则来源于供应商的促销信息，如广告、展览、公共宣传等。

(2) 确定总体需要。在确认企业的问题以后，就必须确定这些问题所对应的产品或服务需求，以数量、质量、品种等方面加以估计，并由相关人员加以确定。

(3) 决定产品规格。这里主要是要决定拟采购产品或服务的技术规格。一般由专业人员运用价值分析(Value Analysis)法，以分析产品成本和功能之间的比例关系，在保证不降低产品功能的前提下，尽量减少成本，以取得较好的经济效益。

(4) 查询供应商。企业可以利用电脑资料、厂商名录和其他企业的推荐信息，查询所需产品或服务的供应商。经初选后，列出备选供应商名单。

(5) 征求价格信息。按照备选供应商名单，征求每个供应商的价格信息。

(6) 选择供应商。在了解备选供应商的价格信息以后，企业再进一步联系各供应商的其他背景，经充分比较以后，作出合理的选择。一般必须考虑这样几个方面的因素：A．交货能力；B．产品技术服务；C．能否迅速适应顾客的需要；D．产品质量；F．企业形象、商誉；E．产品价格；G．产品线是否完整；H．销售业务代表的能力；I．有无信用优惠条件；J．个人关系；K．有无产品技术说明、指导。

(7) 订购产品。企业在选定供应商后，就可以发出正式订单，写明所需产品的规格、数量、交货期限和保证条件要求等。在具体的订货方式选择中，又可以根据企业需要与供应商的条件，采取一次性订购、定期重复性订购与一揽子订购等。

(8) 评估绩效。最后，企业采购人员应对供应商的履约情况进行综合评价，从而决定是否继续、修改或停止订货合同。

## 第二节 中间商市场及其购买行为

中间商市场 (Reseller Market) 是指那些取得产品以供转卖或出租, 获得利润的所有个人和机构组成的市场, 主要成员为批发商与零售商。

### 一、中间商的购买决策

中间商的主要特征是“为卖而买”, 由于各自的条件、能力等因素, 中间商在决定购买的时间时, 必须对其采购策略作出抉择。可供选择的策略有:

(1) 独家搭配。指专门经营某一企业的产品, 成为其专卖店。如上海街头各式各样的“皮尔·卡丹”、“鳄鱼”、“飘马”等服装专卖店。

(2) 深度搭配。指中间商专门经营不同企业生产的同类产品。如大多数家用电器商店都同时经营“松下”、“索尼”、“东芝”、“金星”等公司的电子产品。

(3) 广度搭配。指中间商同时经营某一范围内相关的几条产品线。如家用电器商店同时经营电视机、录像机、收音机和音响设备等。

(4) 混合搭配。指中间商在广度搭配的基础上, 同时经营其他不相关的产品线。如家电商店除经营各类家用电器外, 还经营煤气用具、照相器材。

### 二、中间商市场购买的决策者

国际上, 中间商市场的购买决策的制定往往没有统一模式。一般说来, 小商店的购买者即为店主自己, 大规模的中间商则由专门的职能部门来承担购买决策工作。如美国超级市场的“采购委员会。”

### 三、中间商购买行为的影响因素

中间商购买行为同样受到环境、组织、人际和个人因素的影响, 对此我们在上一节已经作了若干介绍, 在此不再赘述。美国营销学家迪金森认为这里工业品营销者应特别注意七种类型的购买者风格。

(1) 忠诚型购买者。这类买主不轻易改变采购渠道, 而年复一年地利用同一渠道购货。

(2) 机会型购买者。这种购买者往往善于以备选的几个符合其长期利益和发展前途的供应商中, 随时选择最有利的货源。

(3) 最佳条件型购买者: 这些购买者专门选择在一点时间内能给予最佳交易条件的供应商。

(4) 创造型购买者。这类购买者往往向卖方提出其需要产品的规格、价格等, 并希望以其条件成交。

(5) 广告型采购者。这种购买者每每希望在交易中得到部分的广告补贴。

(6) 吝啬型购买者。这类购买者常常在交易中讨价还价, 希望卖方给予尽可能多的价格折扣。

(7) 精明型购买者。此类购买者总是比较善于选择结构最好的产品。

供应商营销人员如果比较了解购买者的风格特点, 就可能因人制宜, 促

成交易。

#### 四、中间商的购买决策

中间商的购买决策与工业市场基本一致，只是在一些具体商品的操作方面有所区别。比如对新采购产品，中间商一般只在库存下降时才订购，并且在供应商方面也力求保持不变，而不像工业采购者那样对供应商采取更为灵活的态度。

### 第三节 政府市场及其购买行为

无论什么国家，政府购买总是国家财政支出的一大组成部分，特别是在宏观经济不景气时，政府常常用增加政府购买开支的手段来达到启动经济的目的，故政府对企业产品来讲，实际上也形成了一个独特的市场——政府市场。对国际企业来说，这一市场不仅指本国政府市场，还特别应注意国外的政府市场。比如在美国据统计，联邦政府和地方政府合计约 8.2 万个以上的采购单位，每年采购额高达 5000 亿美元左右，为企业提供了大量的营销机会。大多数企业只是偶尔向政府出售产品或劳务，而有些企业却主要依赖政府定货。如我们在本章开头提及的通用动力公司。

本节我们简要地介绍政府市场及其购买行为。

#### 一、政府市场的构成

政府市场由各级政府的采购者构成。在我国无论中央政府和地方政府，一般都有政府自己的采购单位——各级办公厅、办公室和后勤办事处，当然还包括一些专门的采购机构。政府采购通常包括一般物资和军用物资两部分。一般物资主要是为保证政府部门的日常运转而购买的，由各级政府及其下属部门（如政府机关、学校、医院、公共工程等）的办公部门和后勤物资部门负责采购，诸如车辆、办公室设备、办公消耗用品等物品；军用物资则通常由中央军委与国防部及其下属机构的专设部门负责采购，如军用食品、电子产品、燃料动力军械等。

#### 二、影响政府采购决策人员的主要因素

政府采购人员也受到环境、组织、人际和个人等因素的影响。但特殊的是政府采购更受公众的监视。首先是各国的议会的监督。如我国的全国人民代表大会、美国的国会等，许多人大代表和议员的职责就是揭露政府的浪费、监督政府的开支。其次是财政预算的制约。政府开支一般都作为财政预算的重要项目由议会审定通过，一旦确定便具有法律效应，不能随意改变；最后是政府的自我监督。在我国，政府开支的许多项目属于“社会集团购买”，在反腐倡廉和宏观紧缩的形势下，中央规定对社会集团购买采取限额审批、严格管理，各级政府只有相应的一定限额的审批权力，重大项目的购买必须由国务院审批。

由于政府购买必须让公众知晓，因而必须涉及许多文书作业，填写表格，进行层层审批。这对营销人员来讲，也是一种特殊的考验，如果能妥善地应付，那就能够成功。

另外，政府采购还受到其他因素的影响。如在一些国家，政府可能不得不向少数民族经营企业采购，或向反对种族歧视的厂商采购等。这些总意味着供应商的竞争有时不完全是产品价格竞争，营销人员必须对之有所了解。

#### 三、政府购买的决策过程

政府购买如上所述，确实受到许多因素的影响，而且在操作方面也显得

十分复杂，因此常常使一些供应商感到灰心。但实际上政府购买相对比较稳定，对供应商仍然是具有吸引力的。

政府购买的决策过程与工业品购买者比较类似。但具有一些特殊性。一是政府购买品种繁杂，数量极大，政府常常会直接发布需求信息。作为供应商必须学会了解政府采购信息的发布渠道。二是政府购买和采购程序一般分两类：公开招标和协议合同。公开招标是指政府采购办事处邀请合格的供应商对政府所购产品或服务进行投标，政府一般选择出价最低者。如我国政府的大型公共工程项目，一般就是通过国内外招标而确定供应商的。协议合同是指政府通过与一家或几家供应商谈判而确定供应商。三是政府采购一般会产生延伸性需求。因为一些大公司与政府签订合同后，就会将其分解为若干部分，转包或分包给其他企业，从而制造出了延伸性的需求。四是政府采购往往以价格为决定因素，在保证一定质量的前提下，供应商必须在降低成本和价格方面有所努力。

**思考题：**

1. 组织市场购买者行为受哪些因素影响？
2. 什么是采购中心？它一般由哪些人组成？
3. 试述组织市场购买者的决策过程。

**案例分析：**

上海永济化工厂

## 第六章 营销调研与预测

营销调研与预测，一般由营销调查、营销活动分析和营销预测三部分组成。随着市场营销观念的不断发展，加上调查手段、分析方法和预测工具不断地向准确、快速这一目标发展，营销调研与预测已被企业家们作为市场营销活动决胜的法室而得到重视。营销调研与预测这一观念在人们头脑中确立的时间虽还不过数十年，但作为一门科学方法则已日趋完善。本章主要讨论营销调研与预测的基本内容、一般步骤和主要方法。

### 第一节 营销调研概述

#### 一、营销调研的定义

营销调研 (Marketing Research) 是指系统地、客观地收集、整理和分析市场营销活动的各种资料或数据，用以帮助营销管理人员制定有效的市场营销决策。这里所谓“系统” (Systematic) 指的是对市场营销调研必须有周密的计划和安排，使调研工作有条理地开展下去。“客观” (objective) 指对所有信息资料，调研人员必须以公正和中立的态度进行记录、整理和分析处理，应尽量减少偏见和错误。“帮助” (Help) 指调研所得的信息以及根据信息分析后所得出的结论，只能作为市场营销管理人员制定决策的参考，而不能代替他们去作出决策。

营销调研在下列情况下往往为企业决策者所重视：第一，决策者需要寻找新的市场机会时。在作出把某一产品投入市场的决策之前，要了解哪些是消费者新的需要和偏好，哪些产品已进入其生命周期 (Product Life Cycle) 的尽头等等。第二，市场营销管理人员需要寻找某种问题的产生原因时。例如，发现在某一市场上原来深受用户喜爱的产品现在被用户们冷落了，这时就会由管理者或决策者向调研部门提出调研课题，是产品质量或服务质量下降了，还是消费者或用户的偏好有所变化。第三，决策者在制定决策后必须在其实施工过程中进行监测、评价和调整。许多情况下，市营销调研就是针对决策是否有效而进行的，分析一项新的决策是否使市场营销活动向更为有利的方向发展。第四，预测未来。调研为预测提供资料依据，预测的准确性很大程度上取决于市场营销调研的质量。营销调研与预测是密切联系又有区别的两个概念。

#### 二、营销调研开展前应考虑的主要问题

(1) 时间限制 (Time Limits)。营销调研必须有充足的时间来保证其各阶段工作的正常进行。如无时间保证，管理者或决策者就只能凭直观或经验来进行决策。

(2) 决策的性质 (The properties of Decision)。针对不同的决策，所采用的资料收集方式也各有差异。对于重大决策，必须有全面、系统、

准确的资料予以保证，从而也就决定了将要进行的营销调研活动的重要性。

(3) 利益——成本对比分析(Profit-costs Analysis)。应该把营销调研视为一项投资。在决定不进行调研之前，必须考虑到没有认真调研而作出的决策将可能产生的各种损失。但是，调研活动的开展而随即产生的调研费用必须同调研结果将产生的效益进行对比。只有当分析结论是费用远小于将会带来的利益时，调研活动才是可行的。

当前，一些企业的管理者们不重视营销调研，究其原因无非是：第一，营销调研需投入一定的费用和人力，而调研人员又需进行培训，企业无力承担这些费用。第二，不认识营销调研将会使企业得到巨大的利益。当企业产品在市场上畅销时，忽视调研的重要性，而没看到竞争对手的潜在威胁；当产品由畅销转为滞销时，宁可花费大量资金进行推销活动，而不注重调研去寻找问题的症结和发现新的市场机会。第三，虽然重视营销调研，但把它仅作为是进入市场的必要手段，是选择目标市场之前的“一次性事务”，而忽视市场是一个复杂、多变的综合体。调研也一定是一个连续的过程而贯穿于市场营销活动的始终。第四，各种营销调研机构提出的正确的信息或分析结论占其工作总成果的比例不很大，所以对有些企业来讲，设置市场营销调研机构是从一种“摆设”上来考虑。

### 三、营销调研的内容

#### 1. 市场需求容量(The Market Needs) 调研

市场需求容量调研主要包括：市场最大和最小需求容量；现有和潜在的需求容量；不同商品的需求特点和需求规模；不同市场空间的营销机会以及企业的和竞争对手的现有市场占有率等情况的调查分析。

#### 2. 可控因素(The Controllable Factor) 调研

可控因素调研主要包括对产品、价格、销售渠道和促销方式等因素的调研：(1) 产品调研：包括有关产品性能、特征和顾客对产品的意见和要求的调研；产品寿命周期调研，以了解产品所处的寿命期的阶段；产品的包装、名牌、外观等给顾客的印象的调研，以了解这些形式是否与消费者或用户的习俗相适应。(2) 价格调研：它包括产品价格的需求弹性调研；新产品价格制定或老产品价格调整所产生的效果调研；竞争对手价格变化情况调研；选择实施价格优惠策略的时机和实施这一策略的效果调研。(3) 销售渠道调研：它包括企业现有产品分销渠道状况，中间商在分销渠道中的作用及各自实力，用户对中间商尤其是代理商、零售商的印象等项内容的调研。(4) 促销方式调研：主要是对人员推销、广告宣传、公共关系等促销方式的实施效果进行分析、对比。

#### 3. 不可控制因素(The Uncontrollable Factor) 调研

(1) 政治环境调研：它包括对企业产品的主要用户所在国家或地区的政府现行政策、法令及政治形势的稳定程度等方面的调研。

(2) 经济发展状况调研：它主要是调查企业所面对的市场在宏观经济发

展中将产生何种变化。调研的内容有各种综合经济指标所达水平和变动程度。

(3) 社会文化因素调研：调查一些对市场需求变动产生影响的社会文化因素，诸如：文化程度、职业、民族构成，宗教信仰及民风，社会道德与审美意识等方面的调研。

(4) 技术发展状况与趋势调研：主要是为了解与本企业生产有关的技术水平状况及趋势，同时还应把握社会相同产品生产企业的技术水平的提高情况。

(5) 竞争对手调研：在竞争中要保持企业的优势，就必须随时掌握竞争对手的各种动向，在这方面主要是关于竞争对手数量、竞争对手的市场占有率及变动趋势、竞争对手已经并将要采用的营销策略、潜在竞争对手情况等方面的调研。

#### 四、营销调研的程序

营销调研是一项有序的活动。它包括准备阶段、实施阶段和总结阶段三个部分。

##### 1. 调研准备阶段

这一阶段主要是确定调研目的、要求及范围并据此制订调研方案。在这一阶段中包括三个步骤。

(1) 调研问题的提出：营销调研人员根据决策者的要求或由市场营销调研活动中所发现的新情况和新问题，提出需要调研的课题。

(2) 初步情况分析：根据调查课题，收集有关资料作初步分析研究。许多情况下，营销调研人员对所需调研的问题尚不清楚或者对调研问题的关键和范围不能抓住要点而无法确定调研的内容，这就需要先收集一些有关资料进行分析，找出症结，为进一步调研打下基础，通常称这种调研方式为探测性调研(Exploratory Research)。探测性调研所收集的资料来源有：现有的资料，向专家或有关人员作调查所取得的资料。探测性调研后，需要调研的问题已明确，就有以下问题以待解决。

(3) 制定调研方案：调研方案中确定调研目的、具体的调研对象、调研过程的步骤与时间等，在这个方案中还必须明确规定调查单位的选择方法、调研资料的收集方式和处理方法等问题。

##### 2. 调研实施阶段

在这一阶段的主要任务是根据调研方案，组织调查人员深入实际收集资料，它又包括两个工作步骤：

(1) 组织并培训调研人员：企业往往缺乏有经验的调研人员，要开展营销调研首先必须对调研人员进行一定的培训，目的是使他们对调研方案、调研技术、调研目标及与此项调研有关的经济、法律等知识有一明确的了解。

(2) 收集资料：首先收集的是第二手资料(Secondary Data)也称为次级资料。其来源通常为国家机关、金融服务部门、行业机构、市场调研与

信息咨询机构等发表的统计数据，也有些发表于科研机构的研究报告或著作、论文上。对这些资料的收集方法比较容易，而且花费也较少，我们一般将利用第二手资料来进行的调研称之为案头调研（Desk Research）。

其次是通过实地调查来收集第一手资料，即原始资料（Primary Data），这时就应根据调研方案中已确定的调查方法和调查方式，确定好的选择调查单位的方法，先一一确定每一被调查者，再利用设计好的调查方法与方式来取得所需的资料。我们将取得第一手资料并利用第一手资料开展的调研工作称为实地调研（Field Research），这类调研活动与前一种调研活动相比，花费虽然较大，但是它是调研所需资料的主要提供者。本章所讲的营销调研方法、技术等都是为了针对收集第一手资料而言，也就是介绍如何进行实地调研。

### 3. 调研总结阶段

营销调研的作用能否充分发挥，它和做好调研总结的两项具体工作密切相关。

（1）资料的整理和分析：通过营销调查取得的资料往往是相当零乱，有些只是反映问题的某个侧面，带有很大的片面性或虚假性，所以对这些资料必须做审核、分类、制表工作。审核即是去伪存真，不仅要审核资料的正确与否，还要审核资料的全面性和可比性。分类是为了便于资料的进一步利用。制表的目的是使各种具有相关关系或因果关系的经济因素更为清晰地显示出来，便于作深入的分析研究。

（2）编写调研报告：它是调研活动的结论性意见的书面报告。编写原则应该是客观、公正全面地反映事实，以求最大程度地减少营销活动管理者在决策前的不确定性。调研报告包括的内容有：调研对象的基本情况、对所调研问题的事实所作的分析和说明、调研者的结论和建议。

## 五、营销调研与营销信息系统

营销调研活动的开展需要准确、及时地收集各种信息，而营销调研活动的结果也表现为向企业管理和决策者提供各种信息。营销调研活动的广泛开展，营销调研方法的科学发展使营销调价本身日趋复杂，加上各种信息接受、整理、储存、提供设备的采用，使营销信息极需建立一个不断有序化的整体机构，这就提出了营销信息系统的问题。

### 1. 营销信息系统（Marketing Information System）

其涵义是：由各种人员、设备和科学程序所组成的持续的相互关联并产生影响作用的机构，它的功能是收集、区分、分析、评价、提供各种准确和中肯的信息，为营销管理和决策者制订营销计划或执行、控制营销计划服务。从这一概念，我们可以看到营销信息系统的设计标准应该是：（1）及时掌握管理或决策者们希望得到那些信息；（2）准确地向决策者提供真实、可靠的信息；（3）对系统不能提供的信息不仅要明确说明，而且要设法弥补。

### 2. 营销信息系统的构成

(1) 内部会计系统 (Internal Accounting And Control System) 营销管理和决策者们运用的最基本的信息系统是内部会计系统。这个系统提出的各种订单、销售额、成本、现金流动、应收或应付帐款、存货水平等数据为管理和决策者在营销中发现重要的机会或问题提供服务。

(2) 营销情报系统 (Marketing Intelligence System) 内部会计系统提供的通常是过去的实际资料, 即“结果资料”。营销情报系统则不同, 其所提供的则往往是不断发生变化有的甚至是偶然发生的情况。这一系统使营销管理或决策者能及时获得在营销活动中有关新事物的各种信息。例如: 某地政府将要采取的一项新的经济措施、某一消费者团体又将提倡一种新的消费模式、竞争对手又推出了一项新的促销手段等等。

营销情报系统的情报来源主要有: 第一, 由企业成员发现并提供的情报。这是营销情报的最主要的来源, 为此企业应建立提供情报的奖励机制。第二, 由中间商提供的情报。企业应对提供有价值的情报的一些中间商采取优惠的激励政策。第三, 指派专家进行营销情报的收集。第四, 参与竞争对手的各种展销会、参阅其发行的各种刊物, 访问其以前的和现在的雇员、中间商、搜集其各种广告。第五, 从各种市场调研公司、信息公司、咨询公司等购买由他们提供的所需情报资料。第六, 建立内部市场营销信息中心, 以便市场营销情报在内部的交流, 提高情报的利用价值。

(3) 营销调研系统 (Marketing Research System) 对于一些营销活动特殊问题, 管理和决策者经常要进行专门研究, 可能需要对如产品的市场前景、消费者对产品的偏好是否正在改变、产品广告媒介的改变所引起的效果等信息有进一步的了解, 这时仅依靠前两个系统已无法实现, 必须求助于市场营销调研系统。企业可视自身的能力来选择是专设营销调研机构还是委托外部的专业营销调研公司来完成某项营销调研任务。

(4) 信息分析系统 (Information Analysis And Management System)。为帮助营销管理和决策者提高管理效率和决策的科学性, 在营销信息系统中增加了一种服务, 即信息分析系统, 使管理和决策者面对计算机终端通过电脑储存的资料和计算分析模型迅速得到正确解决问题的途径。

信息分析系统由两部分组成, 其中统计储存库 (Statistical Bank) 是由一系列统计分析方法所构成, 它的作用是从资料中抽取有用的信息, 利用内存的统计分析方法来发现资料中的重要关系。另一部分叫模型储存库 (Model Bank)。它是由一系列帮助营销管理的决策者制订相应的营销计划或决策的模型所组成。每一模型是由专家根据实际资料设计出来的代表某种系统或过程的变量及其关系式。

## 第二节 调查对象与调查单位的确定方法

营销调研一般可按调查对象的范围包括不同而分为全面调查（Complete Inquire）和抽样调查（Sampling Survey）两种类型，而大多营销调研都选择后者。本章将介绍抽样调查作为一种重要形式在营销调研中的运用。

### 一、确定调查对象

调查对象也称所要研究的总体或母体（Population）。确定调查对象也就是解决“向谁调查”的问题，这不仅关系到调查方法和技术的确定，很大程度上影响这次调研活动的成败。调查目的和调查内容决定了调查对象，但在具体确定某项调研活动的调查对象时，调研人员不仅要有理论上的准备，而且还必须有经验上更多的积累。调查对象有时作为具有同一特征的许多个体的集合，在这一集合中又有多种不同特征的小集合所构成。现举例说明选择调查对象的重要性及如何选择调查对象的方法。

以“7-eleven”为首的便利商店（Convenience Store）在70年代初引入日本时，选择了家务工作的主要承担者——家庭主妇为对象进行调研。调研结果表明：（1）超级市场林立；（2）私家小车普及；（3）每周休息两天使全家外出购货之风盛行。调研者对此所作的结论是：家庭主妇每周外出购货次数减少而每次购货数量则急增，这将不利于便利商店的经营和发展。可是事实则恰好相反，日本当时发展最快的零售形式正是这种便利商店。这次调查失败的直接原因是，不该以家庭主妇作为调查对象。因为，便利商店的主要顾客是单身汉、学生和“夜行族”。同时在调查时调研人员忽略了购买行为已出现了很大变化，如果以“个人”为对象开展调查，结论很可能就相反了。

英国泰姆士公司是一家规模很大的生产、经销雨衣的企业，在英国占有很大的市场份额。1970年打算向美国出口产品，委托美国多国商业调查公司（MBA）研究美国市场。MBA接受任务后确定了三个调查对象：第一，以美国商务部为对象，对其公布的历年全美雨衣销售、价格、进口量进行调查。并且收集了各大城市的平均降雨量及按降雨量分组的雨衣需求量等资料。第二，以美国各类零售商为对象，收集这些商店雨衣销售比例、价格对需求的弹性程度和顾客对雨衣式样的偏好情况等资料。第三，以百货商店和专业商店的进货员为对象，了解他们对雨衣款式、类型等的要求。调研资料表明：（1）美国雨衣市场1975年预计销售额将达2.56亿美元；（2）进货员都表示欢迎有一新的竞争者进入美国的雨衣市场，使他们有更大的选择余地；（3）20~70美元的价格，是最受大众欢迎的；（4）泰姆士公司产品质量较好符合美国消费者的心理需要，这是取得美国专业商店经销合作的有利条件。调研者的结论是：进入美国雨衣市场。结果泰姆士公司大获成功。

### 二、确定调查单位

确定调查单位，是解决“谁将是我们这些调研活动的第一个或下一个被

调查者”的问题。调查总体包括了许多个体单位 (Unit)，如每一个体单位均作为调查单位，调查就属于全面调查。而抽样调查则是按一定的原则从总体中抽取一定数量的个体单位组成一个小总体——样本 (sample) 以它作为依据，进行调查分析达到最终认识母体的目的。我们这里主要介绍的是如何利用抽样的方法来确定调查单位。通常抽样方法又可分为两种类型：一是随机抽样方法，另一是非随机抽样方法。

### 1. 随机抽样方法 (Probability Sampling)

随机抽样即按随机原则来确定总体中哪些个体将被作为调查单位。在选择每一调查单位时对总体的所有个体而言都具有相同的机会。具体的随机抽样设计有以下几种：

(1) 简单随机抽样 (Simple Random Sampling) 在抽样设计时，对调查总体不做任何处理，只是对每一个体逐一编号 (编序)、然后按随机数码表的顺序一一确定调查单位。在国外，个体编码都利用电话号码或私家汽车牌照号的顺序，这是由于这些国家或地区电话或汽车已十分普及的缘故。采用简单随机抽样设计来确定调查单位必须有两个前提条件作为保证：其一，总体范围较小，同时总体中个体的编码较为合理；其二，调查单位的地理位置的远近不会对调查成本产生影响。

(2) 双重抽样 (Double Sampling) 调查对象虽已确定，但对其尚缺乏足够的认识时，可先从总体中多抽取一些个体做初步调查，当收集到关于这一总体的有关信息后，再做一次精密的抽样设计，这次可少抽一些个体。

(3) 分层抽样 (Stratified Sampling) 这种抽样设计是建立在对调查对象的内在构成有较为充分的认识后，首先建立一个或几个分类标准，将总体分成若干部分或层 (Stratum) 再采用随机抽样的方法按事先规定的样本分配标准从各层中抽取调查单位。一般说来，估计的准确性与层数的多少成正比，但层数的多少与调研成本的大小也成正比。

(4) 系统抽样 (Systematic sampling) 与简单随机抽样设计一样，必须对具有  $N$  个个体的母体进行编码排队，然后在抽样前规定一个间隔长度 (Interval)，在  $1 \sim N/n$  间随机选出一个号码作为第一个调查单位，依规定间隔逐次抽取以后各个调查单位。采用系统抽样设计确定调查单位时一定要考虑到两种情况：其一，排列个体的标准与调查所要取得的资料之间是否有一定关系，在抽样设计中应杜绝这种关系的存在而对调研结果产生的不利影响。其二，应尽量使得虽然在每一间隔区内只抽一个调查单位，但却能很好地代表总体的各种特征而使抽样误差最小。

(5) 整群抽样 (Cluster Sampling) 整群抽样设计与以上四种抽样设计最大的区别是，它不是从总体中逐一确定每个调查单位，而是先将总体分为若干群 (Cluster)，再按随机原则从中抽取几群构成样本，可见是一群群地确定调查单位。采用整群抽样设计来确定调查单位时，应做到：一是被抽中的样本群 (sample Cluster) 与母体特征尽可能相似；二是在调研成本不

变的条件下，群体尽可能小以便多抽几群。如在调查不同时间（早、中、晚）或不同时期（月初、月中、月末）消费者购买行为的变动可以采用每一时间、时期段上对一小时前来购货的所有顾客都进行访问，这就是整群抽样。

（6）分段抽样（Subsampling）当调查对象的范围很大而调研经费又十分有限时，可以采用分段抽样设计来确定调查单位。具体步骤是：从总体中按随机原则抽取若干单位构成第一阶段样本（First Sample）再从这一样本中抽取若干已进一步细分化的单位构成第二阶段样本（Secondary sample），对构成这一样本的单位进行调查，就称二阶段抽样（Two-Stage Sampling）设计。还可以不断继续下去，就叫多阶段抽样（Multi-Phase sampling）采用分段抽样设计确定调查单位时应注意：成本不变条件下，第一阶段宜多抽一些单位，组成一个较大的样本，而第二阶段则可少抽些单位，构成一个较小的样本；分段抽样设计时，调查单位数目的控制较难控制，这与分段的数目及各段抽取的样本单位数目直接有关。

例如：纺织品出口商拟扩大对美国的出口量，在作美国消费者需求及对款式的偏好调查时，可先从以往出口量较大的几个州中抽取两个州组成第一阶段样本。再从每个样本州中抽取4~5个主要城市组成第二阶段样本（调查城市： $2 \times 5 = 10$ 个）再从每个城市中抽取若干纺织品经销商组成第三阶段样本，最后对这一样本中每个被选定的经销商进行调查，达到资料收集的目的。

## 2. 非随机抽样方法（Non-probability Sampling）

调研人员在确定调查单位时遵循非随机原则的抽样方法称为非随机抽样。简单说来，这种方法从总体中选择哪些个体为调查单位全凭调研人员主观决定或其他方法来确定。在调研活动中常采用的有：

（1）便利抽样（Convenience Sampling）调查对象确定后，在确定或选择调查单位时，调研人员只考虑“方便调查活动的进行”来选定每一具体的调查单位。例如，调查新推出的街头广告设计在消费者心目中的效应时，可以过路行人或驻足观看者为访问对象进行实地调研。

（2）配额抽样（Quota Sampling）与随机抽样方法中的分层抽样设计很相近，也是先对调查总体按某个或几个标准进行分组，随后由调研人员按各组的配额从每组中选取相应数目的调查单位。与分层抽样的区别是在确定各组的调查单位时是否按随机原则进行。

例如，某化妆品公司在电视中做了广告宣传，为调查在不同消费者人群中是否产生不同效果，由调研人员设计了一个配额比例（见表6-1）：

表 6-1 某化妆品公司配额抽样比例

年 龄 \ 性 别	男	女	合计
	30 岁以下	30	32
30 岁与 30 岁以上	12	26	38
合计	42	58	100

(3) 判断抽样 (Judgement Sampling) 当研究对象的内部构成复杂, 各部分之间差异较大而同时调查单位数目又较少时, 就由调研人员凭借其对象的了解, 在调查现场作出判断来逐一确定每个调查单位。例如, 公司在制订定价策略之前, 需作一次价格的需求弹性调查, 由调研人员在购货现场, 确走有代表性的一些顾客进行调查。

### 3. 样本的使用方式

无论是采用随机或非随机的抽样方法, 都可得到一个样本以解决此次调研活动所需要的调查单位。那么以后调研活动又如何看待这一样本呢? 实际调研工作中有四种形式:

第一种称为重复调查 (Repeated Survey), 每次调查均需重新抽样, 即使是同样的调查目的和调查对象, 也必须使用新样本来调查。这是一种最常见的方式。

第二种被称为同样本调查 (Identity Sample Survey), 利用同一样本作为长期的调研分析, 例如研究消费者品牌忠诚度或消费者购买行为变化趋势等方面都采用这种方式。

第三种称为轮换样本调查 (Rotating Sample Survey), 每次调查换取部分样本以代表母体变化, 而同时又可维持原来部分样本的连续性、稳定性, 来降低调查成本。

第四种是分裂调查 (Split Sample survey), 每次调查中一部分采用新样本 (重复调查), 另一部分采用相同样本 (同样本调查)。

确定调查单位的方式时, 要注意克服在这一工作过程的某些失误而带来的调研误差。

(1) 调研人员必须对母体特征有一详尽的了解, 这样才能使抽取的样本具备母体的所有特征, 保证误差最小。

(2) 结合调研目的的要求, 准确选择抽样设计方式。例如, 要求有一个对母体某一特征的无偏估计值时, 就应该采用随机抽样的方法来确定调查单位。

(3) 在调研经费允许的条件下, 尽可能增加抽样单位数目。(4) 要事先将各种被调查者不予合作或“问卷未能收回”“问卷填答项目不全”而造成问卷无效等情况考虑在调查单位数目的确定中。

(5) 更换部分样本, 既要顾及与总体特征变动的一致性, 又要考虑到资料本身前后的统一性和可比性。

### 第三节 营销调研的基本方法

调查方法与技术是解决如何取得所需资料的问题。许多初次涉足营销调研的人都会有“徒劳往返，一事无成”的经历，他不是得不到所需资料，就是不能及时得到真实可靠的资料。从某种意义上看与调查方法或技术是否正确有密切关系。这里我们介绍三类调查方法：观察法、实验法和调查法。

#### 一、观察法

##### 1. 观察法的涵义

根据已确定的调研目的调研人员通过观察某一选定的市场营销过程或这一过程中的某些具体现象，从而获得所需资料的方法称观察法。观察最一般的是通过视觉进行资料收集，但也可包括经由其他感官如听觉、触觉、嗅觉来收集资料。

##### 2. 观察法的运用

调研人员通过观察顾客对商品的购买行为过程或商场柜台、橱窗的商品陈列、布局对他们的吸引来研究广告的内容和形式的效果；通过观察行人的穿着和携带物品，作为研究新产品设计和预测市场流行趋势的依据。科学技术的飞速发展，不断地为人们进行观察分析内在心理、行为变化提供了日趋先进的工具。例如在售货现场安装录像机，记录下顾客购货时的整个过程作为研究顾客行为等问题的依据；在选定的调查对象家庭的电视机上安装特殊设计的测录装置，自动将收看的电视节目记录下来，以分析广告的收看次数等。

##### 3. 观察法的评价

观察者往往用隐蔽的不直接与被观察者接触的方式来取得资料，从而使被观察者不会由于感到某种压力的存在而将真相隐藏起来，调查资料也就具有较高的真实性。与询问法和实验法相比，观察者对被调查者所提的要求较少，如不必像询问法那样要求被调查者停下手中的工作来回答你提出的问题，不像实验法那样要求实验对象必须接受某些实验环境的限制。所以观察法可以作较长时期的调研，即调研人员有足够的时间来观察某种营销活动的发展变动趋势。

但是观察法无法对各种影响资料的外部环境进行控制。观察的工具无论怎样先进，它通过对人的表相的观察作出的内心活动分析只能是一种揣测。由于观察法所得资料都是调研人员的主观判断结果，这样，有两个或更多的观察人员所收集的资料不能进行互相对比。观察往往是在调研现场进行，观察人员必须经得被调查者的同意才能进入现场，但这又会削弱其隐蔽性这一特长。这些都是观察法的不足之处。

#### 二、实验法 (Experimental Method)

人们从发现问题到最终解决问题的一般途径是，发现问题—初步分析后提出可能引起问题的因素—建立假设—进行实验—证明假设成立或放弃假

设 确定引发问题的因素 确定解决问题即克服这些因素的方法。其中利用实验来检验假设是否成立是一种有效的办法。营销实验，就是通过小规模营销活动，确定实验对象，选定实验因素，控制实验环境来达到检验某种影响营销效果的因素其实际作用大小的目的。

常用的几种实验设计方法是：

(1) 前后连续对比实验：也叫无控制组的实验设计。这是一种最简便的实验方法。具体步骤为对一组选定的实验对象先进行前测，然后投入实验变量 (Experimental Variable) 再进行后测，若两期测量结果存在差异，则认为这一差异是由于实验变量的引入而导致的结果。这在企业对采用不同的营销手段——改变产品设计、改进产品包装、调整产品价格、增加广告宣传费用等是否会带来扩大销售的效果，这种实验设计方法在调研上被广泛使用。例如：日本三叶咖啡屋 (Three Leaves) 利用不同颜色会使人产生不同感觉这一情况，想通过实验调查来达到确定选用最适合的咖啡杯的目的。他们请了 30 人 (实验对象) 让他们各自先后饮用四杯浓度相同，但杯子颜色分别为咖啡、青色、黄色和红色的咖啡 (实验因素)，结果 67% 的人认为咖啡色杯中的咖啡“太浓”，又都说青色杯中的咖啡“太淡”，黄色杯中的则“正好”。而 90% 的人说红色杯子中的咖啡“味最浓”。根据结果，该店决定杯子一律用红色的，这即可冲淡咖啡而节省原料，又能使绝大多数顾客满意。

这种实验设计不能控制实验在不同时期其他非实验因素对实验结果的影响，为此可以改进实验设计，采用下一种方法。

(2) 控制组与实验组对比实验：为克服不同时期其他非实验因素对实验结果的影响，可以在同一时期选择一批条件相似的实验对象，按随机原则分别归为实验组或控制组。对实验组投入某种实验变量，而控制组则不投入实验变量，通过实验来观察两组某种实验现象是否发生差异。如果存在差异，则认为这是由于实验变量的投入所产生的效果。例如：为检验产品包装的改进是否有利于产品的销售，企业选择 10 家经销商，对其按随机原则分为实验组与控制组，控制组仍销售原包装设计的产品，而实验组则销售改进包装设计后的产品，产品质量、价格等其他条件均与控制组的同类项目完全一致。对实验组、控制组的销量统计为：实验组销量为 3 万套 / 月，控制组则为 2.5 万套 / 月。则： $3 - 2.5 = 0.5$  万套 / 月是由于包装改进所取得的效果。

(3) 控制组与实验组前后对比实验：这是一种将以上两种方法相结合的实验设计，其目的是不仅要得到由于实验变量投入所产生的效果，而且还要得出由于其他非实验因素的综合影响所产生的效果。假设：实验组在实验变量投入前后的测定值分别为  $a_1$ 、 $a_2$ ，控制组虽不投入实验变量但也按实验组测定其两个时间的同一现象数值为  $b_1$ 、 $b_2$ ，以 E 表示实验效果： $E = (a_2 - a_1) - (b_2 - b_1)$ ，其中： $(a_2 - a_1)$  反映的是实验变量和其他非实验因素对实验现象所产生的综合影响效果， $(b_2 - b_1)$  则仅反映其他非实验因素对实验现象所产生的影响效果。同样，以检验产品包装改进对促进销售的效果为例 (见表

6-2) :

表 6-2 产品包装检验的对比实验

组别	实验前月平均销量 (万套)	实验后月平均销量 (万套)	实验前后变动 (万套)
实验组 (5家经销商)	2.0	3.0	1.0
控制组 (5家经销商)	2.1	2.5	0.4

实验效果 =  $1.0 - 0.4 = 0.6$  (万套), 如果考虑到实验前实验组与控制组已有的差额, 则实验效果为  $0.6 + 0.1 = 0.7$  (万套)。

(4) 其他实验设计: 随着科学技术的发展, 营销调研方法的技术也有较为显著的发展与提高。相对于影响营销活动效果的多种因素, 实验设计也有诸如阶乘设计和拉丁方格设计等同时检验多种因素影响作用的方法不断提出并被人们广泛采用, 由于这些内容在有关课程中都作了介绍, 这里就不再重叙。

### 三、调查法

实地调查收集反映营销活动某些方面情况的资料最常用的是调查法。根据调查的具体形式或所采用的一些基本技术的特征, 调查法又被称为“询问法”或“问卷法”。

#### 1. 调查法的基本涵义

由调研人员按已设计好的调查问题, 通过口头、电话或书面等不同方式向已确定的每一被调查者了解情况, 收集所需的资料是一种调查方法。调查法按调研人员与被调查者之间的接触方式不同, 有三种具体的调查法类型:

(1) 通信问卷调查 (Postal Questionare), 也叫作邮寄问卷调查法。这是调研人员将拟定好的问卷 (Questionare) 邮寄给已确定了的每个被调查者, 请其按规定要求填妥后寄回的一种取得资料的方法。

这种调查法的最大优点是, 只要掌握被调查人的通信地址即可与其进行联络取得所需资料, 同时, 在采用抽样方法确定调查单位时又可以总体每个个体的通讯地址作为抽样框 (sampling Frame), 结合随机数码表来逐一确定每个调查单位。由于通讯地址几乎每一个体都具备, 这种抽样框比按电话号码簿或汽车牌照记录簿为顺序制定的抽样框对总体范围更为贴近、相符。通信问卷调查由于邮费较低, 所以是一种最为节约的调查法, 在调查单位分布范围广而分散情况下, 这一优点更为明显。通信问卷调查是一种间接调查, 调研人员与被调查者之间不直接接触, 所以被调查者可以免除调研人员在场而造成的心理压力、有充分的时间经过考虑来回答每一问题。这一切又都会使调查资料的准确性大大提高。

但是通信问卷调查存在许多缺陷, 问卷回收率不高是其通病, 同时由于缺乏调研人员的现场指导, 问卷中答惜和漏答等情况也常有发生, 这又会导

致部分虽然按时寄回的问卷成为无效答卷。

(2) 人员访问调查( Questionare with Interview )这是让训练有素的调研人员与已确定的每个被调查者直接见面,通过有目的、按规定顺序和内容进行一问一答或讨论会等形式取得所需资料的一种调查法,所以又叫访谈调查。访谈的具体形式一般有两种:一种是调研人员严格按事先拟定的问卷项目,依次进行提问,在被调查者逐一作答时予以记录,称这种形式为登记式( RegisterForm )访问调查。另一种则是由调研人员与被调查者进行自由交谈,在交谈中发现所需资料,称这种形式为自由交谈式( Free Discussion )访问调查。人员访问调查又可根据调查对象或调查活动的深入程度不同而分为个别访问( Individual Interview ),这种调查常用于对问题作深入了解或需要掌握被调查者的态度表情等方面,另一种则为了解更多、更普遍的问题而采用集体座谈( Group Inter-view )的调查形式。

人员访问调查的优点有:较为灵活,即可以根据被调查者的具体情况来确定提问方式;回答率较高,比通信问卷调查的回答率高;可以及时地对被调查者在回答时不理解问题真实涵义而产生的疑问进行解释,但是同其他形式的调查法一样,人员访问调查也存在缺陷,在调查单位分散时费用将显著增长;不同的调研员由于在同一问题上采用的提问措词不同而影响回答结果的可比性;调研人员对问题的解释或对问题的揭示往往会起某种“诱导作用”,从而使回答结果与被调查者的真实感受出现偏移,等等。

(3) 电话调查( Telephone Questionare )是调研人员以电话号码簿上的用户名册为抽样框,采用随机抽样方法确定调查单位后,由调研人员以电话询问方式与被调查者交谈来取得资料的一种调查法。这种方法在一些电话安装已十分普遍的国家或地区已被作为一种主要的调查手段。这与它信息传递快、调查所需时间短、回答率较高等优点有密切关系。但是必须注意电话调查的询问时间不能过长、所提问题也不宜太复杂(因为需要被调查者在当时即刻作出回答),否则就不会取得理想的结果。

## 2. 问卷设计

采用调查法来收集资料,首先必须解决问卷设计问题,这不仅因为各种调查法都离不开问卷,更主要的是设计一张完善的问卷将直接关系到调查工作的成败。从一般意义上讲,人员访问调查和电话调查也是按照事先拟定的问卷来提出询问,所以询问技术实际上也包涵在问卷设计之中。因此,问卷设计必须满足以下要求:

(1) 能保证营销调研目的的实现,问卷上的各项提问必须是调研目的的具体化。

(2) 能促使被调查者愿意与你合作,从而提供给调研者各种所需要的资料。

问卷设计的过程可由以下阶段所组成:

(1) 根据调查目的和调查课题的涉及面,拟定一个调查提纲,解决“你

想取得什么资料”的问题。

(2) 确定采用何种调查法，不同的调查法，问卷在内容的复杂程度、提问的顺序安排等方面均有不同，例如采用人员访问调查，问卷设计时问题可多包括一些，同时问题的复杂程度也可提高些。(3) 确定问卷内容，即决定“提出哪些具体问题”。这里必须注意：A. 所提问题与调研目的应密切相关；B. 一个问题中不要包含两种以上的问题。例如：回答者应怎样回答这一问题：“你认为本公司是否应该开发老年人用品和妇女用品市场”，若认为应该只开发老年人用品市场而不应再开发妇女用品市场的话，否定与肯定都不适合；C. 每一项提问对被调查者来讲，都能明确理解其含义和知道应如何作答；D. 每一问题都是被调查者乐于回答的。

(4) 确定问题的类型，也就是解决“以何种形式来提出问题”。通常被称为询问技术(Question Technique)。一般有以下几种方式供调研者选择：A. 开放式问题(Open Question) 调研人员围绕调研主题让被调查者自由回答所提问题，对答案不作任何限制。例如：“你对本公司的经营方针有何看法”显然这种提问可能得到五花八门的答案，一般在问卷中不宜过多采用。B. 二分式问题(Two Way Choice Question) 又叫二项式、是非式、真伪式提问。调研人员将问题简化为是与非两种答案，只允许被调查者从中择一而答。例：

“你会使用电脑吗”

会 不会

这类提问的结果虽然容易进行统计处理，但被调查者的熟练程度就很难表达，如会也许仅是一个初学者，也可能是一个电脑专家。C. 多项选择式问题(Multiple Choice Question) 对所提出的问题，调研人员拟定好三个或更多的答案，被调查者选其一或几个作答。例：

你使用过的洗发剂是：

飘柔 海飞丝 潘婷 施美 伊斯丽

这类提问的运用范围极广，如调查消费者对产品的评价、购买动机或意向、广告效果等均可使用，但对于答案过多、过于分散的问题不宜采用这类提问形式。D. 声明式问题(Declarative Question) 它是在多项式问题的基础上，要求被调查者对所提问题的各种答案，按不同重要程度或喜好程度的顺序排列作答，例：

你对所列的洗发剂的质量作一顺序排列：

飘柔 海飞丝 潘婷 施美 伊斯丽

(5) 确定问句的用语。调研人员会发现，调查同一问题虽然面对的仍是原来那个被调查者，但采用不同措词形式来询问取得的结果将会产生明显差别。作为问卷设计者或询问者应注意以下几个方面：

A. 问题的着眼点要明确，这不仅指问卷设计者或询问者对所提问题为达到何种目的十分明确，更是指被调查者明确知道应如何作答。尽量减少由于

被调查者不理解题意或误解题意，由调研人员来解释题意的情况发生。

B. 应多使用主观句。例：“丰田车是不是比本田车好”？

C. 为使被调查者乐于回答，宜使用平易近人的语句。

D. 避免有诱导作用的问题，以免使答案与事实产生误差。例如：“人们都认为广告宣传是最重要的促销手段，你同意吗？同意反对”

E. 不宜提过于涉及个人隐私的问题。

(6) 问题排列顺序设计。各项提问在问卷中的前后顺序安排与调查结果往往有密切联系。在顺序设计上应注意：

A. 将可能引起调查者对此项调研产生兴趣的问题放在问卷首位。

B. 一般问题与重点问题应交错排列。

C. 由易到繁，将复杂的开放式问题放在问卷的尾部。

D. 前后问题有一定的连贯性，能使被调查者感到合乎逻辑，尽量避免主题突然改变使被调查者迷惑不解的情况发生。

E. 可能引起被调查者困扰的或敏感性的问题应放在问卷的最后。

(7) 检查问题的可靠性——试查。问卷设计好后，应对问卷的格式、问题的措词等是否合适，能否达到调研的预定目的进行检查。一般可以在一个小范围内进行试查，允许参加试查的被查者对问卷的各方面进行评议，以使问卷得以完善。

(8) 修订并完成问卷，将问卷付于印刷。

3. 态度测量 (Attitude Measurement) 的量表设计与分析技术许多调研活动的目的是为了取得数量性的资料。这样，问卷就很难达到这种效果。针对不同的调查对象和某一态度为不同程度，调研人员设计相应的测量表格就叫态度测量表，对用其所得的资料进行分析也叫态度测量分析技术。

(1) 态度测量表的类型。A. 类别量表：它只是对测量对象的性质不同作出测定，这种量表所测资料可用于分类需要，是一种没有次序、距离、原点的态度测量表。例：我厂的某种新产品价格是否能被您所接受。结果只能是可接受或不可接受两种。统计上也只能得出：有百分之多少的顾客认为可以接受我厂该种新产品的价格——这一结论。B. 顺序量表：是表示各类别之间不同程度的次序关系的量表。量表中的数字符号只用来表明顺序关系而不能确定各类别之间的数量差别。例：

您对本厂的产品的评价

很喜欢	不喜欢	稍不喜欢	无所谓	稍喜欢	喜欢	很喜欢
1	2	3	4	5	6	7

只表示对企业产品的喜爱程度，不表明各等级之间的差别。C. 差距量表：表示各个类别之间的顺序关系是等距的。例如，对商品质量的评比可采用这种量表。

(2) 态度测量分析技术。利用不同类型的量表可收集到不同性质的数据，从而也决定了分析方法上的差别。利用类别量表，数据分析一般可以得

出一个众数，即对某一问题绝大多数被测者的态度如何。利用其他两种量表所取得的资料，可以作中位数平均数的计算。例如以顺序量表对 30 名顾客进行调查，结果平均数是 4.95，则可认为顾客对本厂的产品一般都“稍喜欢”。这就说明，量表设计时还必须考虑到收集到数据后进行分析时是否会由于量表类型选择不当而使分析方法的运用受到限制。态度测量分析方法大多是统计分析方法的技能，如标准差计算、相关系数计算以及相关分析以及各种统计检验方法，就不再一一介绍。

## 第四节 营销预测

所谓预测 (Forecasting) 是人们根据对某一现象过去、今天的资料经过调查、分析后, 对其未来所作的推断和预见。这种推断和预见的准确程度既取决于判断所依据的资料的准确性, 也取决于判断所采用的方法的科学性。这一节我们将提供一些常用的预测方法。

### 一、经验判断法

#### 1. 集体经验判断法

营销活动是一种整体性很强的活动, 从管理的决策者到具体从事某项业务活动的人员都面临市场和顾客, 每日都会得到许多信息、数据。利用这一特点并加上他们在长期工作中积累的经验, 对本企业未来的前景进行估计判断是营销预测方法的重要组成之

(1) 意见交换法: 通过召开熟悉营销活动情况的各类人员座谈会的方式, 让他们对提出的预测方案和目标进行讨论, 各抒己见。在调研人员分行这些意见后采用主观概率判断法得出预测值。

(2) 意见测验法: 这是在销售现场向顾客发放调查表, 在综合顾客的意见基础上来确定预测目标的预测值。

#### 2. 专家调查法

这是美国兰德公司在本世纪 40 年代末首创的一种经验判断法, 也叫德尔菲法 (Delphi Method)。它是以匿名方式, 轮番征询专家们的意见, 最终得出预测结果。步骤一般为。

(1) 准备过程阶段, 成立由调研人员组成的预测主持小组, 小组根据管理或决策者的要求确定预测目标和需要专家们回答的一系列具体问题。同时, 小组必须向专家提供预测目标的各种历史的及与之相关的其他数据资料。这一阶段的关键问题是准确地确定专家组的每名成员, 它与预测的有效性有着密切关系。

(2) 征询意见阶段: 也是轮番向专家征求意见的过程。由发出第一次询问表 取得经由专家独自填写的询问表 调研人员进行归纳整理发出第二次询问表 再从专家处取得询问表。以此不断进行下去, 调研人员对各次取回的询问表加以归纳整理, 直到认为专家们的意见基本一致为止。在归纳整理中, 常用中位数、上下四分位数, 算术平均数和主观概率法等统计方法来处理所得到的资料。

(3) 预测结果取得阶段。调研人员认为专家意见基本趋于一致后, 就可对专家意见进行分析, 最后作出预测结论。

### 二、时间序列预测法

时间序列 (Time eries) 是一系列按时间顺序排列的预测目标实际数量特征的测量值。利用掌握的时间序列, 通过分析建立相应的数学模型对预测目标的变化作出拟合后, 进行外推预测的方法, 就叫时间序列预测法。

## 1. 加权移动平均法 (Weighted Moving Average Method)

从时间序列中选取一组数据，随预测值不断向未来移动，观察值也向前推进。以各组观察期数值求一个加权算术平均数作为对下一期的预测值。

(1) 一次移动平均法：为考虑近期观察值对预测值有较大影响，给近期观察值以较大权数，各期权数不等但权数之和为 1。其公式为

$$\bar{X}_{t+1} = \frac{W_1 X_t + W_2 X_{t-1} + W_3 X_{t-2} + \dots + W_n X_{t-n+1}}{W_1 + W_2 + W_3 + \dots + W_n}$$

其中  $W_i$  为各期权数， $W_i = 1$ ， $X_t$  为  $t$  期观察值， $X_{t+1}$  为下一期预测值。

移动平均法所得预测值常与观察值有偏差存在。故此可调整为：

预测值 = 最后 - 项移动平均值 + 最后一个平均值与预测期的间隔期  $\times$  最近预测目标的平均变动值

(2) 一次指数平滑法：

$$S_{t+1}^{(1)} = aX_t + (1-a)S_t^{(1)}$$

其中  $S_t^{(1)}$ 、 $S_{t+1}^{(1)}$  是一次指数平滑法所得下一期 ( $t+1$ ) 和本期的预测值， $X_t$  为本期观察值， $a$  为权数。由于基本公式如加以展开，各期观察值的权数为  $a$ 、 $a(1-a)$ 、 $a(1-a)^2$ .....， $a(1-a)^{t-1}$  是一个递减等比数列 ( $0 < a < 1$ )，表示为指数形式，预测法由此而得名。

(3) 二次指数平滑法：与一次指数平滑法不同，二次指数平滑法一般不直接用于预测，而是与一次指数平滑值一起作为线性方程的参数估计的工具。

设预测用线性方程为

$$y = a + bt$$

$y$  是预测值， $t$  是最后一个观察期到预测期的时间长度， $a$ 、 $b$  为参数

$$\text{其中 } a = 2S_t^{(1)} - S_t^{(2)} \quad b = \frac{a}{1-a} (S_t^{(1)} - S_t^{(2)})$$

其中  $S_t^{(2)}$  为本期的二次指数平滑值。

$$S_t^{(2)} = aS_t^{(1)} - (1-a)S_{t-1}^{(2)}$$

$S_{t-1}^{(2)}$  即为本期前一期的二次指数平滑值。

## 2. 趋势线外推法 (Trend Equation Method)

根据已有的时间序列资料，通过分析把握其变动的一般规律，然后确定一个能很好模拟这一变动规律的方程式利用方程式作外推预测就叫趋势线外推法。

不同的现象变动规律可有不同的方程式来进行模拟，方程式一般有直线方程： $\bar{y} = a + bx$ ，二次抛物线方程  $\bar{y} = ax^2 + bx + c$  以及其他曲线方程如龚伯兹曲线  $\bar{y} = Ka^{bx}$ ，逻辑曲线  $\bar{y} = K + ab^x$  等等。不管采用哪种方程，都必须解决如何对方程中的参数  $a$ 、 $b$ 、 $c$  或其他的形式作出估计。最常用的方法是最小平方方法 (Least Square Method)。

采用趋势线外推法进行预测，调研人员必须确信，时间变量  $x$  是影响预测目标的最重要因素。从这点来看趋势线外推法实际上是回归预测法的一个特例。

### 3. 季节指数法 (Seasonal Index Method)

季节指数是利用按月(季)编制的时间序列资料用统计方法计算得出反映预测目标季节变动程度的指标。利用这个指标对现象进行预测,是一种较为常见的短期预测方法。季节指数的计算方法有许多,常用的如:原资料平均法(Average of original Data Method)、趋势比率法(Eatioto Trend Method)和十二个月移动平均法(12Months Moving Average Method)。

季节指数也可被用来对现象未来进行预测。如:根据趋势线外推法得出趋势值,公式如下:

$$\text{预测值} = \text{趋势值} \times \text{季节指数}。$$

要注意的是,趋势线外推法的方程式通常是按年度资料编制的时间序列依据,变量X是年时间长度,必须调整为月或季时间长度。调整的方法在统计学课程中都有介绍。

### 三、回归预测法

这种预测法是建立在对变量之间的相关关系分析基础上,与存在相关关系的变量加以模型化建立相应的回归方程。当已知自变量的取值后来乍计预测目标——因变量的取值的预测方法。

#### 1. 一元回归预测法 (Simple Regression Forecast Method)

利用相关系数的计算结果,从影响预测目标因变量的多个因素中确定一个相关程度最高的因素为自变量,在取得自变量与因变量的各项一一对应的数据后,分析两者的变动规律确定配合相应的回归模型——一元回归方程。与趋势线方程的建立方法一样,也是利用最小平方法确定方程中的各个参数,这样具体的用于预测的一元回归模型就建成了。为确定预测结果的准确性应对回归方程及各参数的可靠性进行统计检验。

一元回归预测法,根据回归模型不同有线性回归预测法和曲线回归预测法。调研人员可视具体资料的变动形式不同而选出最适合的预测方法。

#### 2. 多元回归预测法 (Multiple Regression Forecast Method)

与一元回归预测法相比,这种方法所利用的回归模型中往往包含两个以上的自变量,可以对在多种因素影响下因变量的变动趋势作出预测,由此它也是一种多元分析方法。在采用多元回归预测法时,要注意各自变量不仅与因变量有显著的相关关系而且自变量之间的相关关系应尽量低,以避免多重共线(Multicollinearity)问题的产生。从这点上看,一个多元回归方程中并不一定其包含的自变量越多越好。

在回归预测方法中,除上述方法外,调研人员常利用预测目标时间序列中前后期数值之间存在的依存关系——自身相关(self Correlation)关系来建立回归模型进行预测。建立回归模型的方法则与一元或多元回归预测模型的方法一样。

思考题:

1. 开展营销调研前应考虑哪些因素?

2. 营销调研作为有序的活动过程，包括哪些阶段？
3. 什么叫营销信息系统？它的内部构成有哪些？
4. 什么叫随机抽样？它的具体设计方式有哪几种类型？
5. 什么叫非随机抽样？配额抽样与分层抽样的相同之处和不同之处在哪些方面？
6. 在确定调查单位后，应做好哪些工作能尽量减少调查误差？
7. 实验法常用的几种设计是哪些？怎样才能将各种非实验因素的影响效果从总实验效果中分离出来？
8. 按与被调查者接触的方式不同，调查法有哪几种类型？
9. 问卷中有哪几种提问方式可供选择？开放式问题与二分式问题、多项选择式问题的主要区别是什么？
10. 态度测量表有哪些类型？
11. 专家意见法（专家调查法）的具体步骤有哪些？
12. 什么叫指数平滑法？它具体包括哪两种方法？具体应用时有什么区别？
13. 回归预测法包括哪些具体方法？直线回归与曲线回归具体指什么？有何区别？

案例分析：

高登杂交种子股份有限公司

## 第七章 市场细分与目标市场

任何企业的营销活动，最终都将通过营销组合策略来实现。然而，营销组合策略并不是产品、价格、分销渠道、促销和公共关系等几方面策略的简单加总，而是围绕企业产品某一目标市场的各种策略的合理组合。也就是说，营销组合策略是针对相应的目标市场而言的，不存在游离于目标市场之外的营销组合策略。

那么，什么是企业产品的目标市场？目标市场又是如何确定的呢？确定目标市场后，企业将可选择哪些基本的营销策略呢？本章我们将回答这些问题。

### 第一节 市场细分概述

#### 一、市场细分的概念

在各种市场上，由于受诸多因素如自然条件、社会经济条件、心理条件等影响，消费者通常会有不同的需求。生产力水平的不断发展，既为满足消费者的需求提供了物质保证，但随着生产水平的提高，又会有新的更高的需求不断提出。作为市场营销管理或决策者面临的将是一个有“千奇百怪又变化万端”的市场。他们不可能也没必要去满足任何一种需要。但从另一方面看，没有或失去市场，都意味着营销活动的失败。很清楚，在完成相应的市场调研后，管理或决策者必须着手解决：第一，市场细分化（Segmenting）即选定按什么标准对整个市场进行划分；第二，确定目标市场也即目标化（Targeting）。在细分市场之后，结合本企业的资源、技术、信誉等条件选择对企业最具吸引力的一个或几个细分部分作为今后努力经营开拓的目标市场；第三，市场定位（Positioning），对确定的目标市场经过分析后，确定以何种方式进入这一市场、在这一市场上企业处于一种什么地位等等。

可见，市场细分是指把一个大的市场，按一种或几种标准划分为具有类似需求特征的子市场。从而便于企业确定自己的经营目标对象。市场细分实际上是在认清各种影响需求变动的因素后，对市场——消费者群体加以分类的过程，是进一步确定目标市场的前提条件。

#### 二、市场细分是现代营销的必然结果

自从市场营销这一概念产生后，作为营销方式一般经历了三个阶段。50年代以前，生产观念占统治地位。企业将市场视为具有同一需求的整体。在营销活动中，大量生产或销售单一产品，企业之间在同一市场上的竞争主要是通过调整价格水平来进行。可见，当时在营销活动中根本无所谓市场细分。这一时期的营销方式被称为大量营销（Mass Marketing）。进入50年代后，在日趋激烈的市场竞争中一些企业由于生产或销售多种多样的产品而获得成功，例如美国可口可乐公司在这一时期推出多种不同口味，采用不同造型容

器包装的可口可乐，获得巨大成功。但是，当时尚未形成市场细分的概念，这一时期的营销方式只被称为产品多样化营销（Product Variety Marketing）直到 1956 年美国市场营销学家温德尔·史密斯（Wendell Smith）提出了目标市场选择的策略思想，他主张在市场上，产品或服务的消费者只要超过两人，这个市场就应被细分为若干较小的部分。很快，市场细分和建立目标市场的概念、方法就不断为大家所重视并广泛运用。这以后的营销方式被称为目标营销（Target Marketing）。

目前，世界各国实行上述三种营销方式的企业虽到处可见，但是随着买方市场的出现和市场竞争的不断加剧，更多的企业已经或准备实行目标营销的方式。由此可见，市场细分和建立目标市场是现代营销观念和营销方式形成和发展的必然结果。

### 三、市场细分的理论依据

市场按某种标准进行分类划分，并不是由人们主观意志所决定的，因为无论是否划分，市场内部在需求上所存在的种种差异是原本就有的。这种差异有的比较明显，例如不同年龄的消费者在服装上的消费需求有显著差别。有的需求差别就不明显。这样，市场就可分为同质市场与异质市场两大类。同质市场中消费者对商品的需求或对企业营销策略的反应具有很高的相似性。这类市场就不存在细分问题。而异质市场中消费者对商品的需求或对企业营销策略的反应有较大差异，在这类市场上每一相似类型的需求即构成成为一个具体的细分市场，可见异质市场的存在为市场细分提供了客观对象。每一细分市场也就是一个较小的同质市场。消费需求的差异是市场细分的内在依据。

### 四、市场细分的作用

市场细分作为概念，是现代营销理论发展的重要表现之一，它为市场营销活动的管理和决策者认识市场、研究市场、寻找新的市场营销机会、选择目标市场等提供了依据。具体他讲，市场细分可以给企业带来许多利益。

#### 1. 有利于企业发现新的市场营销机会，开拓新市场

所谓市场营销机会是指市场上存在的各种未被满足的消费需求。这种机会的发现对企业来讲，起码有两个重要意义，其一，进入市场的成功率相对较高；其二，有较大的发展潜力。企业通过对纷繁复杂的整体市场进行细分后，了解了每一细分市场销售与消费需求的情况就会发现哪些是未被满足的需求，如能及时占领市场夺得竞争优势，将会给企业带来巨大利益。作为中、小企业也可在市场细分中找到适合自己生存、发展的营销机会，“扬长避短”是利用市场细分结果采用相应策略的具体表现。

2. 有利于企业集中使用各种资源，开发新产品和改良现有产品，提高市场占有率对企业尤其是小企业来讲其拥有的人才、技术、设备、资金等总是极为有限的。这就决定他们在整体市场上或较大的细分市场上，缺乏与大企业竞争的实力。对于他们来说发现并迅速占领一个尚未被人注意的较小的细

分市场集中资源进行经营，往往比在存在激烈竞争的较大市场上平均使用自己有限资源而苦于支撑要有利得多。当前一些实力强大的企业也注意到了这一优点而逐步在制订自己的营销策略中加以贯彻。

### 3. 有利于企业制订和调整营销策略

在市场细分的基础上，企业很容易认识到不同消费者对不同营销组合策略的反应存在多大的差异，从而可以在确定目标市场后制订出一系列与之相适应的营销组合策略，同时市场细分后，信息传递速度加快，一旦需求发生变化，企业就可有针对性地调整自己的营销组合策略，使企业的应变能力加强。

### 4. 有利于满足市场潜在的需求

企业能否加速发展，关键在于不断地发现市场潜在的需求，以及如何将潜在的需求迅速转变为现实的需求。市场细分可以使企业发现潜在需求，也为满足需求提供条件。企业利用自身的条件，不断开发新产品既满足了各种需求，又取得了发展。

市场细分为企业创造巨大利益的典型例子是日本手表制造商，开拓并占领美国手表市场。按美国消费者对手表的需求不同，可以划分为三个细分市场：第一类，要求手表能计时，价格低；第二类，要求手表计时准又耐用，价格适中；第三类，要求手表是世界名牌、产品外观高雅，计时准确。据调查结果表明：A. 三个细分市场的比例为，23%、46%和 31%。B. 当时在美国手表市场占有较大份额的瑞士手表厂商，一贯将第三类消费者作为目标市场，专门经营名贵的机械表。C. 第一、二类消费者的需求未能满足。在市场细分和调查后，日本手表制造商发现了向美国消费者提供计时准、价格低廉的电子表的营销机会，结果大获成功。

## 第二节 市场细分方法

### 一、市场细分的标准

对整体市场进行细分必须有一定的标准，企业面对的消费者有两种：生活资料消费者和生产资料消费者，一般又分别称为消费者和生产者。因此，市场细分的标准也分为消费者市场细分标准和生产者市场细分标准。

#### 1. 消费者市场细分标准

消费者市场细分的客观依据是消费者需求的差异性。导致这一差异的因素如：地理环境、社会经济、心理特征、购买行为等正是市场细分的可供选择的标准——又称为细分变量（Segment Variate）。

（1）地理环境细分。根据消费者所处的不同地理位置来细分市场。地理环境是一个较大的细分变量，它具体包含地理区域、气候、人口密度、城乡细分变量。从市场营销的角度看，处于不同地理位置、气候条件相差各异的消费者，有明显的不同需求和偏好，同时对企业产品价格、分销渠道、广告宣传等营销策略的反应也有所不同。地理环境是一种相对稳定的细分标准，比较容易辨别和分析。地理环境细分市场是传统的但仍十分重要的细分方法。

（2）社会经济状况细分。社会经济状况细分，是指按消费者所处的社会状况和经济条件来细分市场。这类标准的具体细分变量很多，主要包括年龄、性别、家庭人口、收入、职业、民族、文化程度、宗教信仰、社会阶层等。按这类变量细分市场，主要由于消费者的需求与这类变量的关系十分密切，并且这类变量更容易衡量。例如：服装化妆品等行业，一般按“性别”来细分市场；旅游业按照“收入”来细分市场。有时社会经济类细分变量的作用不很明显：例如，按细分市场后，设计专为男性服务的一些服装，却受到女性消费者的青睐；按年龄细分市场后针对年青人设计的各类运动鞋，同时也深受老年人的喜爱，这类产品市场细分就应采用“多种细分变量”法。

（3）心理特征细分。这是按消费者的生活方式、性格、态度、兴趣和购买动机等心理因素作为细分变量来对整体市场进行细分。生活方式是指一个人或集团对消费、工作和娱乐的特定的习惯和倾向性方式。消费者追求的生活方式不同，对商品的需求或偏好也有所不同。当经济不断发展，生活方式对细分市场的作用也将愈加明显，对于房地产业、服装业、家具行业等都在很大程度上以生活方式作为自己市场细分的最主要的标准，并且以具有某种生活方式的消费者作为自己的目标市场，设计相应产品和制订相应的营销策略。

在企业产品与竞争产品非常相近时，消费者的性格可以作为重要的细分标准。但是要准确把握性格特征和衡量性格的差异将是件困难的事。

消费者常由于购买动机不同而被不同商品所吸引。例如，为添置用品或更新用品，对商品的注意程度就不同，存在是追求实用还是追求新异的动机

问题，从而为市场细分提供了依据。

(4) 购买行为细分。这是指按消费者的购买状态、购买效率、追求利益、对厂牌品牌的信赖程度、对营销因素变动的敏感程度等行为来作为市场细分的标准。

购买状态可以包括购买时机不同、购买者使用情况不同和购买者对产品的知晓程度不同等几种细分变量。按消费者购买或使用产品的时机不同作为细分变数，其依据是许多消费者或服务专门适合于某一特殊时机例如春节、中秋节、清明节、情人节、圣诞节及学生教师的寒假等，营销人员选择适当时机推出适合于这一时机的产品来满足这一时机的特殊需求一定会大获成功。按消费者使用产品的情况不同，可将其分为“曾经使用者”、“从未使用者”、“准备使用者”、“初次使用者”、“经常使用者”等五个细分市场，企业结合自己资源条件来选择目标市场。资源条件雄厚，则以扩大市场占有率为营销目标，选择从未使用者或准备使用者为目标市场。而资源条件较弱，则为确保原有的市场占有率，可选择经常使用者为目标市场。将购买者对产品的知晓程度作为细分变数，其依据是无论何时，消费者总会由于对产品的知晓不同而处于不同的阶段上，不同阶段上的消费者其购买行为有显著的差别。按知晓程度将消费者分为：察觉、认识、喜爱、评估等不同细分市场，企业就可针对不同的细分市场，制订相应的分销渠道策略、促销策略。例如在察觉这一细分市场，企业应加大广告宣传的投入，以使这部分消费者尽快进入购买过程。

消费者购买商品时追求的利益各不相同。按这一标准可将整体市场分为：求实、求安全、求廉、求新异、求美、求名贵等细分市场。可见，企业从中选择某一市场作为目标市场，则在设计产品、确定价格、选择促销手段等方面都会与选择其他市场为目标市场有很大差别。

消费者对企业厂牌或其商品的品牌的信赖程度有所区别，企业按存在的这种区别将整体市场划分为四个部分：A．绝对忠诚者，无论市场上出现了几家新企业或几种用途相同的新品牌商品，他们始终只购本企业的商品。B．喜好多样的忠诚者，同时对几家企业或几个品牌的商品感兴趣，经常地交替在固定的几家企业购货或固定购买几种品牌的商品。C．转移的忠诚者，即从忠诚于某一企业或某一品牌商品转移到忠诚于另一企业或另一品牌的商品。D．不忠诚者，即从来不信赖于任何企业或品牌的商品。对于任何整体市场这四类消费者群体所占比例不尽相同。当目标市场为绝对忠诚者细分市场，企业应不断确保消费者对企业或企业商品品牌的信赖而采用新的营销策略，当然在这一目标市场上其他企业试图进入将十分困难。对于其他市场企业则以各种手段来提高自己的企业形象以增加消费者对自己的信赖程度。

企业按消费者对自己产品的使用频率或购买频率不同将其分为少量使用或购买者、大量使用或购买者两个细分市场。营销管理人员会发现，大量使用或购买者虽在消费者总数中所占比例不大，但所消费的商品数量在同一商

品总量中所占比例往往很大。对大量使用或购买者细分市场的各种特征如社会经济状况、心理特征和对企业各种营销因素的反应强烈程度的分析后制订出适当的营销策略，对企业的营销活动的成功是十分有益的。例如：美国市场调研部门发现，美国的啤酒饮用者占总人口的 32%，其中大量饮用者仅占一半左右，但他们却消费了 88% 的啤酒。在深入调研后又发现，大量饮用者的年龄在 25~50 岁，职业大多为工人，每天习惯看 3.5 小时以上区大多属于体育节目的电视。这样啤酒厂家在制订价格、确定广告的传递媒介和时间提供了重要的依据，使他们为取得更大的营销效果创造了条件。

企业按消费者对自己的营销因素变动的敏感程度不同来细分市场，往往也是很有必要的。例如不同商品消费者购买后对提供的售后服务的注重程度有所不同。对高档耐用商品只有当消费者了解企业的售后服务情况后才会决定是否购买，因此企业可以按消费者对各种服务的需求来细分市场。

## 2. 工业品市场细分的标准

工业品市场细分的标准，许多与消费品市场细分的标准相同，例如：用户购买状态、对企业产品品牌的信赖程度、地理环境等。但是，生产者与消费者市场相比存在其特殊的地方，因此应该有一些特殊的细分标准。

(1) 最终用户。这是工业品市场细分最常用的标准，其依据是，不同的最终用户对于同一产品往往有不同的需求。例如，对电脑市场来讲，按不同的最终用户，可分为军事部门使用者、工业制造业使用者、居民家庭生活使用者三个细分市场。军事部门使用者要求电脑质量可靠，至于价格较贵可不作计较。工业使用者要求电脑适用范围广、质量好，价格合理。居民家庭使用者则除要求价格便宜、灵便等外，特别注重售后服务的质量。所以对不同最终用户，企业采用不同的营销组合策略。

(2) 用户规模。用户规模大小主要是根据购买量来确定的。针对不同规模的用户，企业在价格和供货方式上都应采用不同的策略。

(3) 用户要求。不同用户购买同一产品时所提出的要求是不同的。例如同样的轮胎，飞机制造商购买时提出的对轮胎的安全使用标准远远高于拖拉机制造商所提出的标准。企业按全体用户对自己产品所提出的不同要求进行市场细分，竭尽全力去满足一部分用户的需求。企业不可能，也无必要同时去满足各种用户所提出的要求。

(4) 用户处于的地理位置。这种细分标准的选择，其目的是在考虑企业的自身条件后，选择一个交通运输最便捷、价格最低廉的工业品细分市场。所以许多企业在细分市场过程中，常把用户处于的地理位置不同作为主要的细分标准之一。

## 二、市场细分的方法

### 1. 单一变量法 (Simple Variable Method)

根据市场营销调研结果，把选择影响消费者或用户需求最主要的因素作为细分变量，从而达到市场细分的目的。例如：玩具市场需求量的主要影响

因素是年龄，可以针对不同年龄段的儿童设计适合不同需要的玩具，这早就为玩具商所重视。除此之外，性别也常作为市场细分变量而被企业所使用，妇女用品商店、女人街等的出现正反映出性别标准为大家所重视。

由于影响消费者或用户需求的因素是多种多样的，一些因素又相互交错在一起，共同对某种需求产生影响。例如：性别与年龄、职业与收入、规模与对产品的要求等交织在一起，影响需求的增减变化。所以单一变量法来细分市场，只能是一种概括性的细分，也就是所谓“求大同，存小异”。

### 2. 多变量法 (Multiple Variable Method)

这是一种弥补单一变量法的不足而采用的市场细分方法。它同以两种或两种以上影响需求较大的因素为细分变数，以达到更为准确地细分市场的目的。以某食品进出口公司对日本冻鸡市场细分过程为例：以消费者习惯和购买者类型两个因素为细分变量。以消费者习惯为变量可将日本冻鸡市场分为：净膛全鸡、分割鸡、鸡肉串等三类需求子市场。按购买者类型不同可将日本市场分为饮食业用户、团体（企业集团）用户和家庭用户三个需求子市场。两个变数交错进行细分，日本冻鸡市场就分为九个细分市场（见表 7-1）。

表 7-1 日本冻鸡市场细分方案

消费者习惯 \ 购买者类型	家庭	饮食业	团体、单位
净膛全鸡	A	D	G
分割鸡	B	E	H
鸡肉串	C	F	I

企业可对各细分市场的情况进行调研，最终确定自己的目标市场。

### 3. 多层次变量法 (Multistage Variable Method)

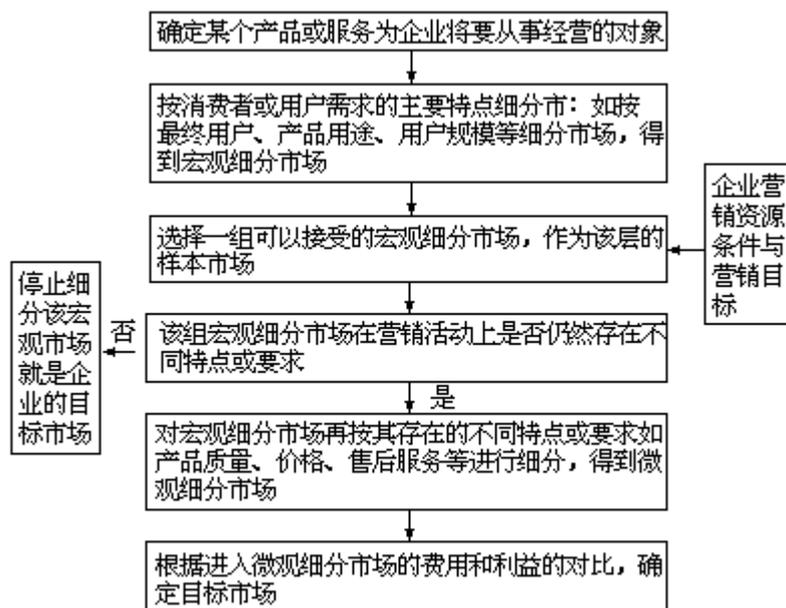


图7-1 市场细分的方法与步骤

从主观上讲，为了更准确地细分某个整体市场，应考虑多选几个细分变量，并且将每个变量产生的不同特征尽量考虑周全。但是，这样会导致该整体市场一下被细分为许多子市场，例如上一例中子市场就有  $3 \times 3 = 9$  个。可见细分变量的多少及各变量所产生的具体特征数与子市场数间为一等比级数增长关系。市场确实被细分化了，但最终使确定企业的目标市场发生极大困难。多层次变量法就是为克服这一缺陷而设计的细分方法。其基本思路是：从粗到细将整体市场分为几个层次，逐层细分，并确定该层次的样本市场，最终层次的样本市场就是企业将全力投入的目标市场。具体方法与步骤如图 7-1 所示。

以某一铝制品公司的市场细分过程为例，公司选择三个变量，用三个层次对铝制品需求市场进行宏观细分。第一层的细分变量为最终用户，将市场分为汽车制造业、住宅建筑业、饮料容器制造业等三个子市场。假定经过分析对比以住宅建筑业为样本市场。

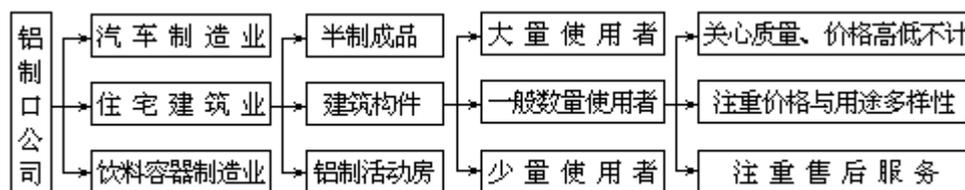


图7-2 某铝制品公司的市场细分过程

经过分析发现该样本市场内需求仍存在差异，就选择产品用途变数进行第二层细分，得到半制成品、建筑构件和铝制活动房等三个市场。假走该层中又确定建筑构件市场为样本市场，分析后再按用户规模作为第三层细分的变量，得出大、中、小三个子市场。最后公司选择“大量使用者”为样本市场，公司对整体市场的宏观细分结束。在对“大量使用者”的调研后，再以用户的要求为变量对其作微观细分。最终选定重视产品质量的大量使用者为目标市场。

以上我们虽是以工业品市场细分过程作为例子介绍，但消费品市场细分也同样可以这样进行。

### 三、市场细分的基本要求

通过以上内容，我们可以看到市场细分对企业从事营销活动的重要作用。但是，在实际工作中，并不是所有的市场细分对企业都是有效有利的。为使市场细分具有实用价值，能有效地为企业制订各种营销策略提供准确依据，在市场细分过程中，必须按下列要求来进行：

(1) 细分市场的需求特征必须是可衡量的。在这里，“可衡量”是指：当采用某一细分变量划分市场后，各细分市场的需求差异不仅明显存在而且是可以测定的；同时，各细分市场可以作“投入产出比”的定量分析，以便为确定目标市场服务；还有，按该变量细分市场后各细分市场对企业的营销

因素变动所产生的同反应也是可测量的。

(2) 细分市场必须是企业可进入的。是否能进入某一市场，受企业各种资源的掌握程度的限制。细分市场的目的是为确定目标市场服务，而细分结果如发现企业根本不存在进入这些细分场所应具备的条件，市场细分也就失去了意义。从这点上看，细分过程中应随时把自己企业现有的资源、能力条件考虑进去，以减少无效劳动。

(3) 细分市场必须可使企业获得利益。细分市场的结果是否有效取决于进入这些细分市场的成本与收益的对比结果，收益远大于成本，则细分工作是有成效的。收益与细分市场的需求量大小直接有关，成本则是进入市场的各项费用的总和。可见，细分市场规模小，需求量不大，就会使企业最终获利减少甚至亏损，则市场细分就无意义了。

(4) 细分市场必须是相对稳定的。细分市场能否在一定时期内保持相对稳定，直接关系到企业营销的稳定和收益的稳定。细分市场的需求变化过快，会影响企业生产结构、产品组合的稳定，从而增加企业营销的风险。这一点对投资周期长、转产慢的企业尤为重要。

### 第三节 目标市场策略与市场定位

#### 一、确定目标市场应考虑的因素

企业要确定目标市场，必须解决如何评价不同细分市场的价值问题。很明显，并非所有的细分市场都会成为企业的目标市场。在确定目标市场时应考虑的主要因素有以下几条。

##### 1. 将作为目标市场的细分市场需求必须具有一定的规模和发展前景

只有当细分市场需求具有一定的规模，并且有尚未满足的需求存在时，市场才具有广阔的发展前景，企业将其作为目标市场后，为进入、占领这一市场所付出的各项投入，才有可能得到丰厚的回报。就一般规律看，要得到一个较大的细分市场，所需的投入也一定较大。

##### 2. 作为目标市场的细分市场对企业必须具有很大的吸引力

有一定规模和发展前景的细分市场，对企业来讲不一定就具有足够大的吸引力。吸引力的大小除该市场具有一定的需求规模外，还有其他因素：

(1) 细分市场的竞争状况。这中间包括已存在的同行业竞争对手数目的多少和潜在的竞争对手数目的多少两方面内容。同一细分市场中，竞争对手愈多势必导致竞争愈加激烈，意味着企业进入并占领市场的“成本”将愈高。

(2) 细分市场中替代产品是否存在，一旦细分市场中发现替代品，该细分市场将逐渐失去吸引力。

(3) 购买者的购买能力和各种选择能力是否在提高。例如：购买者对产品价格、质量的分析和选择能力很高，“讨价还价”的情况可能不断出现，甚至会转买其他产品，从而使细分市场为企业所能提供的收益减少，失去对企业的吸引力。

(4) 企业的资源状况和企业营销活动的基本目标。即使细分市场已具有足够的吸引力，但将它作为目标市场来经营与企业的长远营销目标相背，或者并不具备在该细分市场中获胜所应具备的资源条件，那么企业也应放弃这一细分市场。

#### 二、目标市场策略

在完成市场细分，又明确了确立目标市场应考虑的因素以后，应考虑如何选定目标市场的问题，选择目标市场的方法，也叫作目标市场策略，对企业而言通常有三种形式。

##### 1. 无差异营销 (Undifferentiated Marketing)

无差异营销通常也叫作无差异目标市场策略。这种策略着眼于满足整个市场的共同需要，而舍弃在细分市场中所表现的某些差异。以整个市场为目标市场，推出一种产品，以一种市场营销组合，力求满足整个市场的某种需求。这种策略如图 7-3 所示：



图7-3 无差异营销策略

这种策略最大的优点是：由于生产集中，品种单一，批量大，所以生产成本很低；其所面对的市场选择能力不强，不需作大量广告宣传，从而营销费用相对较少。例如：美国的可口可乐公司，由于拥有世界性的专利，在相当长的一段时间内，仅生产一种口味，一种规格和形状的瓶装可口可乐，来满足世界各地消费者对饮料的共同需求。

但是，如在同一细分市场上有几家企业都采取无差异性营销，必将导致竞争日趋激烈，给企业带来较大的风险。同时不注重需求的差异性，容易忽略较小细分市场的开发将会给企业带来的营销成功的机会。

## 2. 差异性营销 (Differentiated Marketing)

这也叫差异性目标市场策略。通过市场细分，选择几个子市场为目标市场，并针对每个子市场的不同需求特征，设计不同的产品和采用几种不同的营销组合。例如，在饮料市场竞争激烈的压力下，可口可乐公司改变了原来的目标市场策略，而针对各地区消费者的不同口味、消费习惯等特征，设计出不同的饮料，并采用不同形式、大小的包装容器；针对各地区消费者的文化习惯设计出不同的广告形式和广告用语，从而确保了它在世界饮料市场的霸主地位。这种营销特征可由图 7-4 所示：

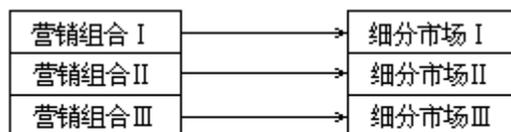


图7-4 差异性营销策略

这种策略的优点在于：

由于符合消费者的不同需求，增加了销售机会，有利于市场的拓展。

可以使企业在几个细分市场同时占据优势，提高企业声誉，树立良好形象，从而有利于在竞争中夺取更大的市场占有率。

这种策略的缺陷为：

同时经营几个细分市场，会使企业资源过于分散，从而失去竞争优势。

这种策略会导致生产成本和营销费用的增加，降低营销活动效益。

## 3. 集中性市场营销 (Concentrated Marketing)

一般也称之为密集性目标市场策略。对一些资源条件较弱的小企业，其市场营销决策者的指导思想是：与其在一个大市场或几个细分市场上占有一个小份额，不如在一个细分市场中占有大份额。因此，选择一个细分市场为目标市场，集中企业的资源，实行专业化经营。这种策略的具体形式可由图 7-5 所示：

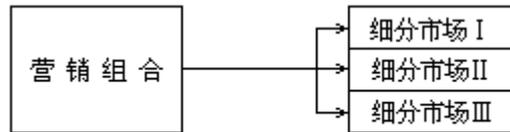


图7-5 密集性营销策略

采用这种策略，可为企业带来的好处是

(1) 由于集中经营，对目标市场的需求调研也可较为深入，从而采取针对性较强的营销手段、使企业在这一细分市场中占居有利地位。

(2) 集中经营专业化程度的提高可相对降低产品生产成本和营销费用。

(3) 可使企业对自己产品的质量精益求精，提高产品品牌和企业的声誉。但是，要看到这种策略选择市场较为狭小，风险也一走较大。例如，市场需求发生变化、竞争者的出现都可能导致目标市场收益的滑坡，国内诸如此类现象举不胜举。为此，企业可同时选择几个、很少甚至根本没有任何联系的细分市场作为目标市场，实施集中性与差异化相结合的营销方式，这样当某一目标市场失去吸引力，企业仍能从其他目标市场上获利。

对比上述三种策略，前两种是以整个市场为目标，以满足整个市场的共同需求或几种不同的需求为策略的指导思想。而最后一种则是以一个或几个细分市场为目标市场，满足一小部分需求为指导思想来制定的策略。

#### 4. 影响企业采用何种目标市场策略的主要因素

(1) 企业的资源能力。如上所述，资源雄厚的大企业可采用差异性营销策略，而资源能力弱小的企业应主要采用集中性市场营销策略。

(2) 产品的同质性和相似性程度。同质或相似性较高的产品可采用无差异营销策略，反之通过变换款式、型号等来满足不同需求的产品，则可采用差异性营销或集中性营销策略。

(3) 竞争对手所采取的目标市场策略。通过与竞争对手在各方面条件的对比，并掌握竞争对手所采用的目标市场策略后，可采用“针锋相对”的方法，即以相同目标市场策略与之一争高低；或用“避实就虚”的方法，即以相反的目标市场策略与之各显身手。

### 三、市场定位

市场定位 (Market positioning) 在营销学中常与产品定位 (Product Positioning) 和竞争性定位 (Competitive Positioning) 两个概念交替使用。相比而言，市场定位是针对市场需求处理好企业与竞争对手在目标市场上的各自集团关系；产品定位是针对产品属性而言，处理好企业与竞争对手的现有产品在目标市场上的各自位置关系；竞争性定位是解决在目标市场上，与竞争者相比企业应该提供何种具有特色的产品或服务。所以，广义的市场定位包含上述三方面内容。广义的市场定位是指：在确定目标市场之后，企业将通过何种营销方式、提供何种产品或服务，在目标市场与竞争者以示区别，从而树立企业和产品的声誉和形象，取得有利的地位。

#### 1. 市场定位策略

在确定采用哪种策略来进行市场定位时，营销决策者必须明确了解：目标市场的需求状况和目标市场上的竞争者有哪些，他们在竞争中有何优势等方面的情况。从这点可以看出市场定位采用何种策略无一定模式。

假设通过营销调研，了解目标市场的需求特点主要是关心价格、注重质量，并且掌握了竞争对手的情况，确定本企业或产品的位置，绘制出市场态势分析图（如图 7-6）：

（1）优质定位策略。即企业把产品位置定于竞争者 A 附近，推出比 A 质量更好的产品，以优质取胜。采用这种策略，企业必须具备三个条件：一是自己的资源、技术条件能确保生产的产品比 A 企业更好；二是由于质量提高而引发的产品价格上升对市场不会产生影响；三是符合企业既定的目标——“我们的产品永远是第一流的”。

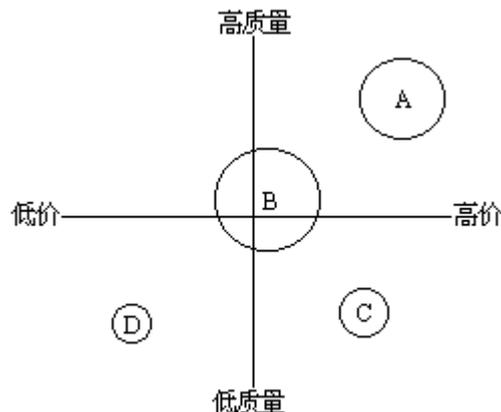


图 7-6 市场竞争态势分析图

（2）低价定位策略。将产品定于图 7-6 的左上角，决定生产与 A 企业一样质量但价格更为低的产品。这种策略可使企业迅速占领目标市场，并逐渐确定霸主的地位。但采取这一策略必须有相应的条件加以保证：第一，能生产与 A 企业同样质量的商品；第二，低价位的营销仍能使企业盈利；第三，有使需求者尤其是新的和潜在的需求者确信产品是质优价廉的相应手段。在许多营销活动过程中，不少企业常采用这一策略：推出质量高、用途广价格则相对低廉的某一产品，在目标市场上树立起企业和产品品牌形象后马上推出系列产品，而这种系列产品往往由于生产工艺很接近，从而确保生产成本稳中有降，但价格则明显上升，最终向高质高价方向过渡。

（3）特殊功能、服务定位策略。这种定位属于竞争性定位。例如：同属于游乐园，有的根据其规模或游乐项目多样这一特点来定位，广告宣传号称是“最大的游乐园”。有的根据游乐项目具有的特殊功能，定位为“能使人进入一个幻想世界”的游乐园。有的根据游乐项目所具有的特殊服务功能，将游乐园定位为“使你获得更多科学知识的王国”，等等。

## 2. 市场定位的步骤

（1）明确潜在的竞争优势。竞争优势有两种基本类型：成本优势即在同样条件下可比竞争对手定出更低的价格；产品差别化优势，即可以提供比竞

竞争对手更多的满足需求的产品或服务，但价格不会上涨。对一个成功的企业来说，重要的不是确保眼前的某些竞争优势，而是不断地发现并及时利用潜在的竞争优势。那些不断进行产品更新换代、不断改进营销管理水平、不断改进分销渠道方式等都是发现并利用各种潜在的竞争优势的具体表现。

(2) 选择竞争优势。对企业来说，只要认真分析总会发现存在有某些潜在优势。但是某种优势，在对它所耗与所得相比后，如成本过大对企业形象极为不利，这种优势就不应加以利用了。由此可见最终确定利用哪些潜在的优势，必须对所有发现和明确的优势进行评估，利用的必须是能为企业带来更多利益的优势。

(3) 有效地显示竞争优势。这是指千方百计地在目标市场中显示出自己的各种竞争优势。企业必须主动地通过广告等各种形式宣传自己所具有的各种优势，以达到在顾客心目中有一区别于其他企业或其他品牌产品的独立形象。

#### 思考题：

1. 什么是市场细分？市场细分对营销活动具有哪些意义？
2. 为何要采用“多变量法”、“多层次变量法”来细分市场，在市场细分中有何不同作用？
3. 有效的市场细分应符合哪些方面要求？4. 确定目标市场应考虑哪些因素？
5. 集中市场营销与无差异或差异性营销有什么区别？6. 什么是市场定位，市场定位策略有哪几种类型？7. 市场定位的步骤包括哪些内容？

#### 案例分析：

派克公司

## 第八章 国际企业的产品策略

众所周知，日本目前已成为世界上仅次于美国的经济强国，同时也是落后国家在经济上赶超发达国家的成功典范。然而，你曾知道，这一辉煌成就的背后，排列着一大串“日本制造”的产品：丰田汽车、本田摩托、索尼电视、尼康照相机、西铁城钟表、资生堂化妆品……。在60年代以前，“日本制造”还只是劣等的代名词，而在80年代，“日本制造”已成为高档品的象征。1955年，日本的小轿车产量只有3万辆，但到了1980年，其年产量就高达700万辆，名列世界第一，并且以每天5200辆的速度销往美国；50年代末期，日本摩托车刚进入国际市场，但仅仅过了几年，它在世界市场的占有率就高达85%；50年代初期，日本才向美国学习半导体技术，但在70年代，索尼、松下、东芝、日立和三菱电子产品就大踏步进入美国市场，几乎垄断了整个世界的家用电器市场；50年代，日本照相还默默无闻，但到70年代，尼康、佳能、潘泰克斯、美能达和奥林帕斯便跃然成为世界级名牌照相机，并且在世界市场上的销售额雄居榜首！

一系列的事实说明，产品是企业市场竞争的基础，产品策略是企业营销组合策略的基本方面。自本章起，我们开始系统介绍国际企业的营销组合策略。

### 第一节 产品、产品组合及其策略

#### 一、现代产品概念

产品（Products）是市场营销中的基本概念，也是市场营销组合中最重要的因素。现代市场营销学认为，产品不仅仅是指有形产品，而且指能提供市场、供使用和消费的、可满足某种欲望和需要的任何东西，包括实物、服务、场所和观念等。现代产品概念是完整的产品概念，它包含了三层含义：核心产品、有形产品和延伸产品（见图8-1）。

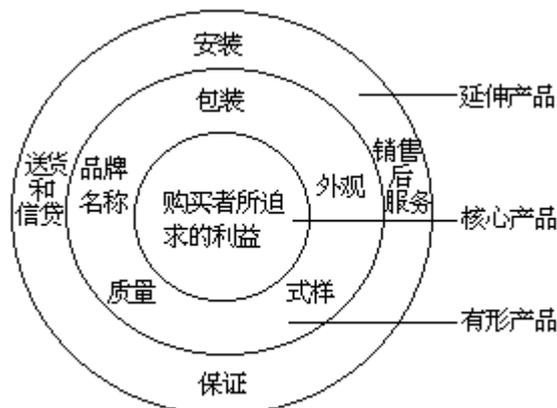


图8-1 现代产品的完整概念

#### 1. 核心产品（Core Product）

核心产品是产品整体概念中最基本、最主要的部分，是满足消费者需要的核心内容。如人们购买汽车不是为了去欣赏它，而是为了能方便、自由地运载人和物品。换句话说，消费者买东西，不是为了有形实物，而是为了取得实际利益和满足需要。因此，企业和营销人员的任务首先是去发现隐藏在产品后面的“利益”，从而生产、销售或提供消费者所追求的“利益”并为之服务。

### 2. 有形产品 (Formal Product)

这是产品的形式和状态，是产品整体概念中的第二层次。产品形式的差异给消费者提供了选择的依据。令消费者注重的形式包括功能、质量、款式、规格、商标、品牌名称及包装等。

### 3. 延伸产品 (Augmented Product)

这是人们购买有形产品时获得的所有扩展性服务和利益，是产品整体概念中的第三层次。如产品或企业的信誉与保证、送货与储存、安装调试、咨询服务及技术培训等。现代营销学认为，这些都是产品的构成部分，而非附加物。

产品整体概念 (Total Product) 对市场营销具有重要意义。如果有形产品性能相同，但提供的服务有好坏之分，那么在消费者看来则是两种不同的产品，它们在满足消费者的利益和需要上有差别，因而其销售量也将大不一样。目前，国际市场上，同类产品的竞争往往取决于产品的销售服务，如汽车、家用电器，电子计算机等。因为，顾客购买产品的目的在于使用，企业应提供以保证其正常、方便使用为中心的服务。在计算机领域，IBM 公司与其他公司相比，被誉为“白雪公主与七个小矮人”。尽管 IBM 公司的产品具备了技术先进、品种齐全、更新及时和声誉卓著等优势，但公司还是规定了一条服务至上的制度：“保证在 24 小时内回答每一条用户的意见。”毫无疑问，“白雪公主”确立了盖世无敌的地位。IBM 公司的所作所为体现了以消费者为中心的现代营销观念。只有深刻理解产品整体概念，才能真正贯彻现代营销观念的要求，全面满足消费者的需要，同时建立企业的形象，提高企业的声誉和效益。

## 二、产品组合及其影响因素

现代企业为了满足目标市场的需要，扩大销售，分散风险，增加利润，往往经营多种产品。据统计，美国超级市场平均经营 6800 种产品，美国光学公司生产的品种超过 3 万种，美国通用电气公司的产品分布在 14 个行业，品种多达 25 万种。为此，企业应根据市场需要和自身能力，确定生产或经营哪些产品，明确产品之间的配合关系。由此可见，企业提供给目标市场的不是单一产品，而是产品组合，即由多条产品线组成，每条产品线又包含若干产品项目。

产品项目 (Product Item)，指产品目录上列出的各种不同品种、规格、质量和价格的特定的产品。产品线 (Product Line)，指一组具有密切关系

的、能满足同类需要的、使用功能相近的产品。

产品组合 (Product Mix)，则指一个特定企业生产或经营的全部产品和产品项目的组合。影响产品组合的因素有宽度、长度、深度及一致性。

#### 1. 产品组合的宽度 (Width)

产品组合的宽度是指企业拥有的产品线的数目。如美国宝洁公司有 6 条产品线，即洗涤剂、牙膏、肥皂、除臭剂、尿布和咖啡。较宽的产品组合可以满足消费者多层次的需要，可以增加市场占有率，充分发挥企业现有资源的潜力。

#### 2. 产品组合的长度 (Length)

产品组合的长度是指企业内有多少种不同的产品项目，也可以指几条产品线的平均长度。如宝洁公司共有 31 个产品项目，其产品线的平均长度为 5.2。产品组合的长度可以用来分析企业总的生产或经营能力。

#### 3. 产品组合的深度 (Depth)

产品组合的深度是指企业每条产品线中包括的产品项目的多少。每条产品线中的产品项目数往往很不相同。如美国东尼公司的烫发器产品线，生产 9 种不同规格的家用烫发器；而该公司的护肤霜生产线，只生产中性和干性皮肤护肤霜。产品组合的深度，对于满足同一目标市场消费者多样化需求和降低成本有重要影响。

#### 4. 产品组合的一致性 (Consistency)

产品组合的一致性是指产品线之间在最终用途、生产条件、销售渠道、促销方式等方面的一致性程度。增加产品组合的一致性，可以提高企业的市场竞争地位，发挥企业的技术、生产和营销能力。

产品组合的影响因素的不同，构成了不同的产品组合 (见图 8-2)。企业产品组合应遵循的原则是：有利于促进营销和增加企业的总利润。产品组合的影响因素和促进营销、增加利润有密切的关系。因此，企业和营销人员要经常对产品组合进行分析、评估和调整，力求保持最佳的产品组合。

产品线 1	1a	1b	1c	产品项目数：	12	
产品线 2	2a	2b	2c	产品线数：	4	
产品线 3	3a	3b	3c	3d	平均深度：	3
产品线 4	4a	4b	4c			

图 8—2 产品组合概念示意图

### 三、产品组合策略

产品组合策略是根据企业生产与经营能力和市场环境作出的关于企业产品品种、规格及其生产比例方面的决策。从长远来看，最佳产品组合是动态的优化过程，只有通过不断开发新产品和剔除衰退产品来实现。企业要求产品组合最佳化，必须使每条产品线都取得较好效益，因而，企业决策者、产品线主管和营销人员必须经常了解、分析和评价每个项目的营销及利润情况。产品项目为企业提供销售额和利润额，往往是 20% 的项目带来 80% 的利

润，故人称“20-80法则”。此外，还需了解、分析本企业的产品线与竞争对手产品线的对比情况，以此作为决策的依据。企业可能根据实际情况，分别采取不同的产品组合策略。

### 1. 延伸策略

延伸策略是企业将产品线延长，使其超出目前范围的一种行动。其目的是为了开拓新的市场，增加消费者；或是为了适应消费者需求的变化，配齐该产品线的所有规格和品种，使之成为完全产品线。

(1) 单向延伸，又可分为向上延伸和向下延伸，即向高档或低档某个方向延伸。早期日本公司在扩大产品系列时大多采用单向延伸的方式，即从低档品到中档品再到高档品。如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，雅马哈摩托车紧随其后，陆续推出了500、600、700CC的摩托车，还推出了一种三缸、四冲程、轴驱动摩托车，从而在大型越野摩托车市场展开了有力的竞争。

(2) 双向延伸。即同时向低档和高档产品两个方向延伸。在钟表行业，以精工为品牌的服部集团就采用了这一策略。70年代后期，精工既推出了“脉冲星”牌的系列低价表，从而向下渗透这一低档产品市场；同时，它又向上渗透高价和豪华型手表市场，推出了售价高达5000美元的超薄型手表。

### 2. 扩充策略

扩充策略就是指扩充产品的宽度、长度、深度和一致性四个方面的内容。其优点是提高设备和原材料的利用率，减少经营风险，满足消费者的不同需要等。美国吉列公司为了在竞争中保持优势，瞄准了男性剃须美容市场的动向，制定了多品种系列化产品开发策略，即以喷射式罐装剃须膏为基础，开发了须后冷霜、香水以及烫发机、电吹风等美容美发用品，这些产品给吉列公司带来了丰厚的利润和很高的知名度。

### 3. 删减策略

删减策略就是指采用专业化组织形式，减少本企业生产的滞销产品或剔除亏损产品项目。其优点是提高生产效率与产品质量，降低成本，使企业扩大畅销产品的生产，获得长期稳固的利润。日本尼西奇公司原来是一家生产雨衣、游泳服、尿垫等橡胶制品的小型企业。后来公司经营者们果断作出决策，扬长避短，另辟蹊径，成为一家专业化生产婴儿尿垫的企业，在激烈的市场竞争中站稳了脚跟，一跃而为在日本占垄断地位的“尿布大王”。

### 4. 特色策略

特色策略是指在每条产品线中推出一个或几个有特色的产品项目，以吸引消费者，适应不同细分市场的需要。一般是推出最低档或最高档的产品来形成自己的特色。如本田摩托车打入美国市场的第一辆摩托车售价仅250美元，只是当时美国造摩托车1000~1500美元售价的零头！一般来说，特色策略是以低档货吸引消费者，以高档货为产品线树立形象和信誉。

### 5. 更新策略

更新策略是指对那些长度虽然适当，但是产品质量、技术水平落后的产品进行升级换代。其目的是实际产品线的现代化，与市场发展保持同步。其基本方法有局部更新和全部更新两种。

## 第二节 产品生命周期营销策略

### 一、产品生命周期理论

产品在市场营销中的状况和获利能力随着时间的推移而变化。这种变化的规律如同人类一样，经历了从诞生、成长、成熟、最终走向衰亡的过程。这个过程在市场营销学中被称为产品生命周期（Product Life Cycle 即 PLC），即产品从进入市场开始，直到最终退出市场为止所经历的全部过程。产品生命周期所表明的是产品的市场生命，不是产品的使用生命。产品生命周期，一般是以产品的销售额和利润额的变化来衡量的，典型的产品生命周期呈 S 型曲线，包括四个阶段，即引入期、成长期、成熟期和衰退期（见图 1-1）。

#### 1. 引入期

当企业将新产品投放市场，就进入了产品销售的引入期。此时，消费者对产品还不了解，只有少数追求新奇、喜欢冒险的领先者可能购买，销售量很低。为了拓宽销路，需要大量促销费用对产品进行宣传。同时，由于技术原因，生产批量小，成本高，利润少，企业还可能亏损。

#### 2. 成长期

产品在引入期的销售取得成功后，销售量开始实现较快的增长，便进入了成长期。这时，产品的质量、功能、优点已逐渐为人接受，领先者重复购买，早期追随者也纷纷涌现，使销量得以较快增长，产品业已定型，生产工艺亦已成熟，形成批量生产能力，成本下降，企业开始盈利。同时，竞争者出现，竞争逐渐加剧。

#### 3. 成熟期

成熟期产品已广为人知，慎重的消费者也加入了购买行列，市场需求量逐渐饱和，销售量达到了最高点。此时，生产批量大，成本进一步降低，利润也达到了最高点，由于同类产品大量进入市场，市场竞争非常激烈，需要降价和加强促销及服务工作，故销售费用增加，后期利润下降。

#### 4. 衰退期

更新同类产品开始进入市场，正在逐渐代替老产品，只有保守、忠诚的消费者仍习惯购买过时产品。除少数或个别名牌产品外，市场销售量和利润额每况愈下，价格竞争也无回天之力。这标志着产品已进入衰退期。

事实上，并非所有的产品生命周期都呈 S 型。美国市场学家柯克斯（ReavisCox）研究了 754 种药品后，发现了 6 种不同类型的产品生命周期曲线。其中最典型的是“循环——再循环”型，这是企业采取不同的市场营销策略，使产品生命周期出现了再循环现象，再循环的销售量和持续时间都不如最初的循环（见图 8-3）。

“扇型”包括了一系列连续不断的生命周期，它表示一种产品由于发现了新的产品特性，找到了新用途，或发现了新市场，从而使产品生命周期不

断延长（见图 8-4）。如杜邦公司发明的尼龙，在第二次世界大战中用于制造军用降落伞。战后经研究制成透明女丝袜，畅销全球。后来公司又不断推出弹力袜、尼龙纱；尼龙布、地毯等新产品或新用途。

{ewl MVIMAGE,MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0182\_1.bmp}

{ewr MVIMAGE,MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0182\_2.bmp}

## 二、影响产品生命周期的因素

对于产品生命周期概念的理解及其不同阶段的划分，对企业营销具有重大的意义。产品生命周期理论表明，无论哪一种产品都不可能经久不衰，永远盈利。企业决策者及营销人员，必须经常不断地对企业各类产品的市场状况进行分析，适时淘汰者产品，开发新产品，使企业的产品组合处于最优状态。企业在制定市场营销策略时，要认真分析产品所处的生命周期阶段及影响因素。影响产品生命周期的因素很多，主要有：第一，产品本身的性质和用途。一般能满足人们长期需要的产品，其生命周期就长。第二，科学技术的发展，科技进步越快，其生命周期越短。第三，消费需求的变化。生活水平提高的快，消费者的偏好就会发生变化，从而加快需求的变化，其生命周期就短。第四，市场竞争状况。市场竞争激烈，仿制品或替代品纷纷出现，就会使其生命周期缩短。此外，国家的宏观政策、资源、能源状况等等因素，也会直接或间接影响产品生命周期的各阶段。因此，营销管理者应在其产品生命周期的不同阶段采取不同的市场营销策略，开发新的市场，制定新的竞争对策，以保证产品在整个生命周期内盈利最大。

## 三、产品生命周期各阶段的营销策略

如前所述，产品生命周期各阶段呈现出不同的特点，具有不同的营销目标，企业和营销人员应根据特定的情景，制定和采取不同的营销策略。产品生命周期各阶段的策略，概括起来为四个字，即“快、好、占、转”。

### 1. 引入期的策略——快

引入期的策略——“快”，即尽快让消费者知晓产品，让产品尽快进入市场。在产品的价格和促销上，企业可采取四种策略。第一，双高策略（又称高价高促销策略）。即以较高的产品定价，支付较高的广告和宣传费用，使用户迅速了解产品，快速打开销路，占领市场。第二，双低策略（又称低价低促销）。即以低价格配合促销努力进入市场，不急于立即占领市场，以求稳步打入和占领市场。低价可以促使消费者接受产品，低促销则可降低销售成本，多获利润。第三，选择性渗透策略。即以高价低促销相配合将新产品推向市场。高价销售的目的是要在单位产品的销售上多获利润，低水平促销则可减少营销费用，快速回收垫付资金。第四，密集式渗透策略。即以低价高促销相配合推出新产品，迅速打入目标市场，取得尽可能大的市场占有率。

### 2. 成长期策略——好

成长期策略——好，即以“好”来扩大地盘，抢占市场，同时避免因产

品质量问题而损害企业的形象和产品的信誉。企业应采取以下策略：第一，规模策略。集中人力、物力、财力，迅速完善生产工艺，稳定产品性能，扩大批量生产，增加市场供应，形成规模效益。第二，形象策略。从宣传产品转向树立企业形象，同时进一步提高产品信誉，创立名牌。第三，服务策略。加强销售服务，搞好售前的宣传导向，售中的操作示范，售后的维护保证，争取更多的消费者。第四，降价策略。应适时降价，以便吸引对价格敏感的潜在消费者，制止同类产品的入侵，防止竞争者成功。除此之外，企业应着手开发新的换代产品，以此作为技术贮备，增强企业发展的后劲。

### 3. 成熟期策略——占

成熟期是产品的黄金时期，企业的收益主要在此阶段，故应突出“占”，即牢牢占领市场，并设法将成熟期延长。由于各企业具体情况不同，其竞争力也大不一样，可以分别采取不同的策略。第一，市场改进策略，通过发现产品的新用途改变推销方式，扩大产品的销售量。第二，产品改进策略，通过提高质量、扩大产品的使用功能和美学功能以及服务方式，来满足消费者的不同需要。第三，市场营销组合改进策略，通过降低价格、提高促销水平、改进产品包装、有效利用广告及公共关系等方法来延长成熟期。第四，产品创新策略。这是延长成熟期的最根本策略。通过采用新技术、新构思、新材料和新工艺开发及推出更新换代产品或创新产品，使企业及其产品不断充满活力，在激烈的市场竞争中始终处于不败之地而且又比别人领先一步。

值得引起营销管理者警惕和深思的是处于成熟期的企业（即所谓“成熟企业”）应避免陷入“产品生命周期陷阱”。此论点由美国学者杰·C·贝内特和罗伯特·G·库琅提出。他们通过研究美国历史上最大的25家大公司的兴衰史后发现，成熟企业主要靠非产品因素，如市场细分及重新定位、促销手段、价格变化等参与市场竞争。但是，这些企业由于害怕承担产品创新的风险而将其拒之门外，逐渐丧失产品开发和创新能力，随着产品衰退期的到来，整个企业也将由于失去往日的活力而衰败。

### 4. 衰退期策略——转

面对处于衰退期的产品，企业应该认真的分析与研究，决定采取什么策略，在什么时间退出市场。通常有以下几种策略可供选择：第一，维持策略，仍按照原来的细分市场，使用相同的销售渠道、定价及促销方式，直到这种产品完全退出市场。第二，集中策略。将企业的人、财、物集中到最有利的细分市场和销售渠道上去，以缩小市场面，同时，降低推销费用，精简推销人员，以增加眼前利益。第三，淘汰策略。对于市场不需要的非盈利产品，当机立断，适时淘汰。但不能仓促收兵，要研究淘汰方式，一般用已准备好替代产品、或该产品资金必须迅速转移，或该产品的存在会危及其他有前途的产品，因而，企业应主动撤退，淘汰该产品。第四，重振策略。积极改进产品的功能和特性，创造新的用途，开发新的市场，使产品进入新的循环。

### 第三节 新产品开发策略

#### 一、新产品的概念及类型

随着科学技术的飞速发展，消费需求的不断变化，市场上新产品层出不穷，产品生命周期不断缩短，新产品开发直接关系到企业的生存与发展。彼得·德鲁克认为：“任何企业只有两个——仅仅是两个基本功能，就是贯彻市场营销观念和创新，因为它们能创造顾客。”其基本含义也指明任何企业应积极开发新产品，以推动整个社会经济的发展。

严格他说，新产品就是具有完全新的功能的东西，或者是现有的功能的主要改良。在营销学上，所谓新产品并非单纯指发明创造的创新产品，还包括革新产品、改进产品和仿制产品。第一，创新产品，指采用新技术、新材料等制造而成的前所未有的产品，如尼龙、电灯、计算机等等。由于研制难度大、时间长、投资多、风险大、绝大多数企业很难开发创新产品。第二，革新产品，指采用新技术、新材料、新元件对原有产品作较大革新而创造的换代产品，如电子计算机，经历了从电子管、晶体管、集成电路、大规模集成电路，直至人工智能的各个阶段，每一阶段都是前一阶段的革新产品。第三，改进产品，指对产品的质量、性能、结构、材料、款式、包装等方面作出改良。此类产品与原产品差别不大，研制容易，竞争激烈。如药物牙膏、日历自动手表即是对传统牙膏与传统手表的改良。第四，仿制产品，指企业仿造市场上已出现的新产品，换上自己的商标后推向市场。仿制产品难度小，投资少、亦易为消费者接受，但会使市场竞争更加尖锐。

美国学者柯特勒根据新产品与消费者固有消费模式的差异程度，将新产品分成四种类型：第一，相合性新产品。即与某些消费者的消费模式基本一致，与原产品相比较，只是在款式、质量、性能方面略有变化，消费者对它往往熟视无睹。第二，连续性新产品。即与固有的消费模式差异不大，是对现有产品改进的结果。这种产品能更好地满足消费者的需求。不同市场上连续性产品与消费模式的差异程度是不同的。第三，动态连续性新产品。即与固有的消费模式的差异程度很大，但还没有形成新的消费模式。由于不同消费者对生活环境变化的敏感性程度不一样，也决定了他们对这种新产品不同的态度。以上两类新产品在国际营销活动中起着重要的作用，因为这两类新产品开发的难度比非连续产品低，但其经济效益却远远超出相合性新产品。第四，非连续性新产品。即提供了一种新的消费模式，这类产品的出现往往是由于科学技术的重大突破而使人们梦寐以求的需求愿望得以实现，并意味着在一定的区域乃至全球将会发生产业结构的大规模调整，能够率先把握住这一时机的国家和企业，必将获得巨大的经济效益和社会效益。

#### 二、新产品开发的程序

新产品开发是一项艰巨而又复杂的系统工程，它不仅需要投入大量的资金，而且还要承担很大的风险。据美国布亚汉咨询公司 1968 年对 51 家公司

调查的结果表明，新产品开发从构思到投放市场，成功率大约只有 1% 左右。为了避免失败，减少风险，新产品开发工作必须按照一定的科学程序进行。

### 1. 构思

一个成功的新产品，首先来自于一个有创见性的构思，一个好的构思，等于新产品开发成功的一半。新产品的构思有以下几种来源：第一，最终顾客。现代营销观念认为，最终顾客的需求和欲望应成为新产品构思的出发点。据有关调查表明，美国成功的技术革新和创新产品有 60% ~ 80% 来自用户的建议。第二，中间商。批发商、零售商等与最终顾客关系密切，最终顾客对产品的要求与意见，首先会向他们反映或抱怨，而且中间商掌握了各企业产品的情况。第三，竞争对手。分析竞争对手的产品，找出其优劣所在并获得启发。第四，管理人员。企业高层管理人员往往是站在整个企业的角度来观察市场，考虑新产品的开发策略和新产品的构思。此外，新产品的构思还可从发明家、专利代理人、科研部门、大学研究机构、广告代理商、咨询部门及其有关文献中获得。

### 2. 筛选

企业应该对从各种渠道获得的产品构思进行甄别和筛选，剔除那些与本企业发展目标不一致，或本企业的人、财、物等条件尚不具备的新产品构思。在筛选时要考虑各种因素，如技术先进程度、质量及市场需求等，这些因素可通过“新产品构思等级评走表”来反映（见表 8-1），表 8-1 中的因素和权数可根据具体情况决定。

表 8-1 新产品构思等级评定表

评定要素	评定等级 ( B )						得分 A × B
	加权 ( A )	很好 ( 5 )	好 ( 4 )	一般 ( 3 )	差 ( 2 )	很差 ( 1 )	
技术先进程度	0.15						0.75
质量好坏	0.5						0.60
性能	0.15						0.45
市场需求	0.15						0.45
经济效益	0.2						0.80
市场竞争能力	0.05						0.10
原材料供应	0.05						0.10
设备利用	0.05						0.05
劳动力利用	0.05						0.05
总 计	1.00						3.35

### 3. 分析

企业应对拟定的新产品开发方案进行可行性分析，即从技术、经济、环境、社会等方面进行全面的调查研究和科学的分析、比较、评价，最终得出结论，决定是否开发新产品。进行可行性分析是新产品开发全过程中的重要

一环，它可预先对开发方案进行分析和预测，以避免失败和决策失误，又可对开发方案进行优选，以此达到技术上和经济上的最佳方案。

#### 4. 设计

在可行性分析以后，新产品的最佳方案就要进入实施阶段。新产品设计的好坏，直接影响到新产品的质量、成本、生产周期及竞争能力直至新产品开发能否成功。在设计时，要充分考虑到消费者心理，重视各类新产品的个性设计，使消费者在使用这些产品的同时，获得精神愉悦和美的享受。在这一阶段，往往需要大量的投资，消耗大量的人力和时间。设计定型后还需经过功能测试和使用测试，了解新产品的性能、消费者接受的程度，并进行新产品的鉴定，最后，决定新产品的品牌、包装和营销方案。

新产品正式投放市场之前，需要进行试销，以了解消费者对新产品的反应态度，又能检验产品的包装、装潢和广告的效果，还能发现产品性能、质量的缺陷以及营销方案的合理性和完善程度。通过试销，企业可掌握消费者的购买行为，决定新产品是否上市或淘汰，或选择更好的营销方案，以确保其商业化的成功（见表 8-2）。

表 8-2 新产品试销判断规则

首次购买率	重复购买率	结论
高	高	成功、可以上市
高	低	改进产品
低	高	加强促销，开拓市场
低	低	开发失败，必须淘汰

#### 5. 商业化

通过试销，企业决策者已掌握了足够的信息，产品也已进一步完善，若试销良好，与预期的要求基本吻合，新产品开发则进入了最后一个阶段——商业化。在这一阶段，营销管理者应慎重确定新产品的生产规模，制定营销策略，即决定产品的投放时间，投放区域、投放的目标市场及投放的方式，以便顺利地扩大销售，打入市场，尽快收回投资并盈利。

##### 三、新产品开发的基本策略

新产品开发是一项风险极大的事业。美国得克萨斯仪器公司在家用电脑的开发上损失 6.6 亿美元，杜邦公司研究开发坚固的合成皮革损失 10 亿美元。美国的一项研究发现，大约有 20% ~ 80% 的新产品开发是失败的，其中消费品为 40%，工艺品为 20%，服务行业为 18%。为了减少新产品开发的失败率，降低新产品投资的风险，企业应采取正确的开发策略。

##### 1. 抢先策略

企业利用自己的优势如技术先进、信息灵通、资金雄厚，果断决策研究与开发新产品，在竞争对手进入市场前迅速将产品投入市场，以便先声夺人，抢先在市场上和消费者的心目中占据一个有利的位置，成为生产这种产品的

第一名，在技术上处于领先地位，在竞争中处于有利地位。如柯达胶卷、可口可乐饮料。

## 2. 跟随策略

当市场上出现畅销的新产品时，企业就应不失时机加以仿制或改进，然后尽快投入市场。其优点是不需要长期大量的投资来从事应用研究，对新产品的改进可以因消除缺陷而后来居上。这种策略适用于反应敏锐、应变迅速的企业。如松下公司把索尼公司首创的录像机改制成结构紧凑、质量可靠、价格适中的录像机，从而在市场占有率上超过索尼公司。

## 3. 引进策略

将国外或其他地区业已成熟的先进技术引进来用于开发新产品，或直接利用引进的设计资料进行试制。采用这种策略风险小、投资少、见效快，是技术落后地区常用的策略。值得注意的是，不能总跟在别人后面照葫芦画瓢，而应在吸收的基础上进行创新。日本政府曾制定了“以引进带制造促出口”的政策，日本企业对引进技术“国产化”的意识非常强，“一号机引进，二号机国产，三号机出口”成了他们行动的准则。象佳能、奥林帕斯等照相机，都是以莱卡等名牌产品为解剖对象并都超过了这些名牌产品。

## 4. 合作策略

由于新技术的飞速发展，许多产品在原理、技术和生产工艺等方面出现了互相渗透、纵横交叉的特点，企业尤其是中小企业技术力量有限，因而可以采取横向联合共同开发的策略。这样既可集中技术力量和开发资金，又可分散风险。合作开发的形式有：研究开发合作型、研究——生产合作型、生产合作型、生产——销售合作型以及资金合作型、人员合作型等。

## 第四节 品牌、商标、包装和服务营销策略

### 一、品牌与商标

品牌与商标策略是产品策略的一个重要组成部分。以品牌与商标来建立产品在市场的地位，树立企业形象是企业的有效竞争手段。

#### 1. 品牌与商标的概念

(1) 品牌 (Brand)。品牌是企业或中间商给自己产品规定的名称。西方营销学关于品牌的定义是：品牌是一个名称、术语、符号、标记、图案或其组合，用以识别一个或一群卖者的产品或劳务。品牌主要可分为生产者品牌和中间商品牌。

(2) 品牌名称 (Brand Name) “指品牌中可以用语言称呼的部分。如可口可乐、雪佛兰、松下、日立、永久等。

(3) 品牌标志 (Brand Mark)。指品牌中可以被认知与识别，但不能直接用语言表达的部分。品牌标志往往是某种符号、图案或专门设计的颜色、字体等。如美国米高梅电影公司以一只怒吼的狮子作为其品牌标志，“可口可乐”用英文字母设计的专门图案，永久牌自行车以“永久”两个汉字组合而成的自行车图案。

(4) 商标 (Trade Mark)。品牌中的品牌名称或品牌标志经向政府有关部门注册登记后，称为商标。注册商标是一种工业产权，受国家法律的保护，可防止别人冒用。

#### 2. 品牌与商标的作用

从营销者角度看，品牌与商标具有如下的作用：第一，品牌与商标是企业与消费者沟通的桥梁，是企业主要的促销工具。第二，品牌与商标是市场营销战略的基本手段，它有助于市场细分和定位，企业可按不同细分市场的要求，建立不同的品牌。第三，品牌与商标是促进企业发展的激励手段，通过创造受消费者欢迎的品牌，可以激励企业不断提高产品质量，提高企业的信誉并创造企业的形象。第四，品牌与商标是保证产品质量的监督工具，品牌是区别同类商品的重要标志，不同的品牌代表着不同的来源、质量、信誉和评价。

从消费者角度来看，品牌与商标有以下作用：第一，品牌与商标是消费者购买商品的识别工具，而对品种繁多的各类商品消费者只有通过熟悉品牌的形式，辨认和选择商品。第二，品牌与商标是消费者选择商品的评价标准。品牌，尤其是具有法律意义的名牌商标，往往是一种质量高、信誉好的产品象征。第三，品牌与商标是消费者个人价值的显示标志，购买名牌产品，往往成为消费者显示社会地位、文化修养、职业身份的一种标志和手段。

#### 3. 品牌与商标的特点

一个具有良好信誉的品牌或商标，是一种无形的资产，如“可口可乐”。“万宝路”、“柯达”、“日立”等等，都是世界知名的商标，具有很高的

价值。据最新估计，“可口可乐”商标的价值超过 240 亿美元。因此，企业应加强品牌、商标的设计、管理和开发。一个成功的品牌或商标的设计应具有以下特点：

(1) 简明性。简明的品牌便于企业传播，更便于消费者识别和记忆。如永久自行车的商标由“永久”两字构成一辆自行车的图案，使人一目了然。

(2) 暗示性。品牌与商标应向消费者暗示产品所具有的某种效用或象征产品的某个特性。如“雪碧”柠檬水，给人留下了“晶晶亮，透心凉”的感觉。又如法国标致公司以猛狮为商标象征其生产的钢锯的三个特点，即锯齿的耐磨性（像狮子的牙）、锯片的灵活性（像狮子的脊梁骨）、切割的快速性（像狮子的跳跃）。显然，狮子成了标致的最佳形象。

(3) 新颖性。品牌、商标的设计应突出其新颖而独特，这样才能使企业的品牌、商标从众多的品牌中脱颖而出，引人注目。上海第一百货公司店标的设计，采用了一个象征硬币的暗圆和一个白色细长的“1”字型的组合，既简单明了，又新颖独特，更是寓意深刻，它既体现了公司“永葆第一”，争创“一流”的主题与宗旨，又象征了公司大楼外形和营业柜台，而竖着的“1”和带缺口的圆，则充满了“虽无绝对圆满，但求上升永无止境”的经营思想。

(4) 情景性。品牌、商标的设计应考虑到不同国家、文化背景、宗教信仰和语言文学的差异，根据不同的时间、空间采取不同的设计方案，以适应情景的变化，否则会产生沟通障碍。如美国通用汽车公司曾用“NovA”这个牌号，其英文意思为“神枪手”，而在拉美语言中却意味着“跑不动”，因而严重阻碍这种产品在拉美国家的销售与推广。

## 二、品牌与商标策略

### 1. 品牌的基本策略

(1) 有品牌与无品牌(No Brand)策略。品牌是识别产品、保护产品、推销产品的重要工具，它所起的积极作用在商品经济高度发达的区域体现十分突出，一切产品几乎都有品牌。如美国标准石油公司采用的埃克森(EXXON)品牌，是从一厂多个名称中挑选出来的，公司又将 2500 个加油站的标志换成红白蓝三色的新招牌，为此花费近 1 亿美元。作为一个追求卓越的公司明白品牌对创造企业形象的全部意义。但是如果对促进销售意义不大，甚至得不偿失，就可采取无品牌策略，如卫生纸、钮扣一类的低价、简单、易耗的小商品，原材料、粮食等性质相似的产品以及许多生活日用品也可不使用品牌，以节省费用，提高产品的竞争能力。

(2) 同一品牌(Family Brand)与多种品牌(Individual Brand)策略。为了提高企业信誉与知名度，扩大影响，节约开支，企业的所有产品均可采用同一品牌。如誉满全球的皮尔·卡丹商标本是法国时装商标，后公司推出的服饰品、装饰品和日用品，皆冠以皮尔·卡丹商标，显出其高质、优异豪华的风格。但是为了适应不同消费者的不同需要，避免因个别产品的失败而影响整个企业形象，企业可采取多种品牌，以此显示产品的不同特色和

档次。如美国通用汽车公司的汽车就分别采用雪佛兰 (Chevrolet)、凯迪拉克 (Cadillac) 等多种品牌。

(3) 生产者品牌 (Manufacturer's Brands) 与中间商品牌 (Middleman Brands) 策略。企业作为制造商, 其产品多数采用制造商自己的品牌, 所以生产者品牌一直控制着市场。品牌是一种无形的资产其价值往往由品牌信誉的大小所决定。但是, 近十几年来, 美国大零售商、批发商都在发展自己的品牌。许多企业为了打开更多的销售渠道, 也常常使用中间商的品牌打入国际市场。企业应根据消费者需求, 市场变化情况, 对品牌作出决策。

## 2. 商标的扩展策略

(1) 联合策略。指申请人在同一种或类似产品上注册两个或两个以上近似商标, 其目的是为了防止自己的商标被他人仿冒。如龙虎牌万金油。就可同时注册猫、熊、豹、牛等几十种动物商标。联合商标不一定都使用, 而是为了防止别人侵权。

(2) 防御商标。指申请人在其生产商品类似以外的商品上, 以相同的商标, 申请注册, 以防止商品来源的混淆。如日本索尼 (SONY) 公司, 在自行车、食品等许多与电器并不类似的产品上注册了“索尼”商标, 以防他人使用, 有损索尼形象。

(3) 群体商标。指若干企业为了共同利益, 自愿组成的具有法人资格的工商业团体如集团公司、股份公司, 申请注册共同使用的商标, 称群体商标。这需要全体成员共同遵循的章程。明确成员的权力与义务, 并报请工商局备案。

(4) 证明商标。指能够区别产品产地、原材料、制造方法、质量等特点的认证标志, 经证明可以成为证明商品。如国际羊毛局的纯羊毛标志和我国的绿色食品标志等。

## 三、包装及其策略

### 1. 包装的概念

包装 (Packaging) 是指产品的容器和外部覆盖物或者指对产品进行包扎的过程, 包装是产品实体的一个重要组成部分, 具有保护和美化产品, 便于经营、消费和促进销售的功能。

产品包装一般包括三个层次。第一, 内包装 (Primary Package), 是产品的直接容器; 第二, 中层包装 (secondary Package), 其作用是保护产品和促进销售; 第三, 贮运包装 (Shipping Package), 又称外包装, 其作用是便于贮存、运输和辨认产品。此外, 还有标签 (Labeling), 即附在包装上的制造者、原产国、重量、产品说明以及配料的成分等文字和图案。

### 2. 包装的特点

包装是增加产品价值并实现产品价值和使用价值的重要手段。产品包装的优劣直接影响到产品的销路与价格, 因此, 包装已成为一种重要的竞争手段。现代营销学对包装提出了更高的要求: 第一, 提高安全性。即产品在贮

存、运输及使用过程中要避免发生破损、泄漏、挥发、变质和污染等；第二，提高效率性。即产品使用的简易、运输的迅速、陈列的方便等；第三，提高竞争性。包装是形成产品差异的重要手段，独特的包装使产品易于识别，在竞争中先声夺人；第四，提高观赏性。通过美观新颖充满情调的包装给消费者留下美好的“第一印象”，使他们“爱屋及乌”激发购买欲望；第五，提高导向性。独特合理的包装，往往成为品牌、质量的标志，引导消费者购物及使用，承担了“无声的推销员”的职责。

### 3. 包装的策略

(1) 类似包装策略。企业所生产的各种产品在包装上采用相同的图案，色彩、文字或其他共有特征，使消费者注意到这是同一家企业的产品。如柯达公司的彩色胶卷、彩色相纸、套装药水等感光材料，就是采用类似包装的方式。

(2) 组合包装策略。按人们的消费习惯将几种有关产品组合在一起，以方便消费者携带和使用。如茶与茶具的组合，服装与个性化饰品的组合，使消费者在使用中产生连锁反应、立体效应。

(3) 多用途包装策略。在设计包装时就考虑到产品用完可以使消费者移作他用，如造型优美可作花瓶的酒瓶，可诱发消费者再次购买的欲望。

(4) 附赠品包装策略。在商品包装物内，附赠小玩具或小工具实物，吸引消费者购买和重复购买。如美国麦氏咖啡在其礼盒中附赠调咖啡勺或咖啡杯，就较有促销效果。

## 四、销售服务及其策略

### 1. 销售服务的概念

销售服务是指市场提供的、能满足顾客某种需要的活动或利益。在市场营销过程中，服务占有举足轻重的地位，有形产品必须和服务相结合，才能构成一件完整的产品，才能系统地满足顾客的需要。随着技术手段的不断改进，生产工艺的不断完善，管理水平的不断提高，物质产品生产日趋批量化和标准化，产品本身具有多功能、高技术等特点，有形产品之间的质量差异逐渐缩小，而服务方面的差异则日益突出。在现代市场营销活动中，服务已成为强有力的竞争手段，对提高市场占有率影响很大。如日本东芝公司向市场推出的CT扫描仪，具有可靠性和高质量这些有形特点，然而东芝出售的“产品”远远超出了产品实体本身，它提供了一系列优越的服务，如运输、安装、调试、维护保证以及培训操作员、技术咨询、帮助用户拓宽应用领域，尽管价格昂贵，但用户也乐于接受，因为一系列卓有成效的服务已使整体产品具有更大的效益。

### 2. 服务策略

(1) 服务组合策略。为了确定服务组合(service Mix)，营销人员需考虑企业能够提供哪些服务，调查顾客对服务项目的要求，并按其重要程度排出顺序。如加拿大工业仪器制造商提出的服务项目为：交货可靠、联系方

便、保修保换、经营范围广泛、提供设计与贷款等。在制定服务组合策略时，企业还应了解竞争对手提供的服务组合，然后扬长避短，确定企业具有特色的服务组合。

(2) 服务水平策略。在一般情况下，较高的服务水平 (ServiceLevel) 将使顾客得到较大的满足。重复购买频率也会越高，但也会存在其他情况，如某个服务项目对销售量无关或相关程度很小等。因此，制定服务水平策略时，应根据消费者的需求与各服务项目已达到的成绩加以分类与分析，才能明确应着重提高服务水平的项目。企业一般可以通过定期的问卷调查，搜集消费者对服务项目重要性和服务成绩的评价，加强与消费者的沟通，进而制定切实可行的服务水平策略。

(3) 服务形式策略。在服务形式 (service Form) 上，企业首先要确定服务提供的形式，一般有三种形式：第一，企业可组织与培训各类服务人员组成的服务队伍，负责各细分市场；第二，由中间商 (批发商和零售商) 负责销售服务；第三，委托专门的服务公司负责。以上三种形式各有利弊，企业应根据社会环境、服务成本和服务需求，选择适当的形式。其次，服务网点位置的选择，一般从是否便利、接近顾客，能否承担较多的服务项目来决定服务网点位置。网点接近顾客，是高水平服务的重要条件。

## 第五节 国际营销中的产品策略

### 一、国际产品与促销的组合策略

国际企业在进行跨国营销的过程中，首先面临的问题是：为了适应国际市场营销环境和国外消费者的需要，本国产品应如何调整才能打入国际市场。美国的营销学家基根（W·J·Keegan）将产品和促销这两个因素组合在一起，得出了五种国际产品策略（见表 8—3）。

表 8-3 国际产品与促销的组合策略

项 目		产 品		
		延伸	调整	创新
促 销	延伸	直接延伸策略	产品调整策略	新产品开发策略
	调整	促销调整	双重调整策略	

#### 1. 直接延伸策略

直接延伸策略是产品和促销策略的标准化，即将与国内同样的产品和促销策略直接引入国际市场。一些并无长远规划，只是偶尔从事出口的企业以及一些大型的跨国公司也采用此策略，其优点是能使生产成本和营销费用保持在最低水平。西方国家采用这一策略在照相机、家用电器、机床等技术型产品方面获得了成功。

#### 2. 促销调整策略

当一种产品能够在国际上满足不同需要或执行不同功能时，可采用这一策略。如青岛啤酒畅销美国，除了其自身的品质、口味外，就在于企业加强了广告宣传，制作了 100 多种适应美国人特点和需要的宣传品，通过各种媒介将青岛啤酒的有关信息准确无误地传递给了消费者。

#### 3. 产品调整策略

当一种产品在国际市场上的基本用途相似，只是使用条件，或是消费者的使用和购买习惯有差异，可采用这一策略。如埃克森公司根据各地区不同的气候条件改变其汽油配方，但采用了统一的“把老虎装进你的油箱”（Put a Tiger in your Tank）的促销主题，并取得了成功。

#### 4. 双重调整策略

当一种产品的用途和使用条件都不同时，应将产品和促销策略均作一番调整，以满足国际市场的特殊需要。如自行车在发达国家被作为运动、娱乐的工具，而在发展中国家则为交通和运输工具。当发展中国家向发达国家出口自行车时，就应对其款式、功能、色彩上作出改变，并制定相应的促销宣传策略。

#### 5. 新产品开发策略

为了适应国际市场的完全不同于国内市场需求，必须加强新产品的开发与国际营销，并采取有效的促销手段。如日本佳能公司在 1976 年向美国市

场推出了一种操作简便的 3.5mm 自动照相机，并为推销其新产品展开了一场耗资数百万美元的、以著名的网球明星为模特的电视广告攻势，最大成功。

## 二、标准化与差异化策略

### 1. 标准化与差异化的概念

国际产品的标准化，是指在全世界范围的所有市场上，都提供同一种产品。如可口可乐公司提出的全世界都可品尝到同样的口味。产品标准化具有以下特点：第一，降低生产成本，形成规模经济效益；第二，不必为不同市场设计不同产品，减少研究开发费用；第三，采用统一的广告宣传，促销手段和销售服务。降低市场营销费用。但是，由于产品标准化仅仅提供一种模式的产品，所以难以满足各种目标市场的需要。

国际产品的差异化，是指产品要因地制宜，因地制宜，对不同市场提供不同的或调整过的产品。如雀巢咖啡随着目标市场加以调整、在不同的国家和地区具有不同形式的生产线和广告。产品差异化具有以下特点：第一，容易开拓市场，提高销售量；第二，提供特色产品，满足当地市场的特殊需要。当然，产品差异化也使开发，营销等费用大增。由此可见，这两种不同的产品策略，各有利弊，并互为补充，企业在决策时要认真权衡，仔细推敲。

### 2. 影响产品标准化与差异化策略的因素

(1) 产品的性质特点。一般工业品比消费品更适宜采取标准化，而普通消费品比耐用消费品更需要差异化。

(2) 产品的盈利情况。企业应该对产品成本和利润进行分析对比，方能确定采取哪种策略。值得注意的是，企业应考虑长期盈利，不能只顾眼前利益。

(3) 产品的需求条件。由于各国经济、文化，消费观念及消费习惯的不同，会要求产品差异化。如人均收入高的国家，消费者追求高档产品，超前享受，注重产品的款式与包装。而人均收入低的国家，消费者更需要耐用与实用的产品。

(4) 产品的使用环境。不同国家、地区的气候、地形、居住条件和公用设施等不同，则要求实施差异化策略。如日本家用电器出口到我国就要对电源装置进行改进，因日本民用电压为 110 伏，而我国是 220 伏。

(5) 产品的竞争状况。若在海外市场上没有竞争对手，企业可采取标准化；若存在竞争对手，那么，企业为了取得竞争优势，则应采取差异化策略，使产品更适合目标消费者的需要。

(6) 产品的技术性能。对技术性能要求高的产品即技术导向产品，一般采用标准化，因为产品的物理或化学性能，跨越国境时并不改变。但要考虑到各国的技术标准，则不得不对某些产品实施差异化。

(7) 产品的支持系统。支持系统指一个国家能够为企业营销活动提供帮助与服务的机构和职能，如中间商、销售代理、仓储、运输、信贷及广告媒体等。由于支持系统的效果、成本等因素的不同，会使企业采取不同的策略。

(8) 产品的法律限制。不同的国家有不同的法律规定，这就要求实施差异化。如美国政府规定了严格的防污染法，向美国出口的汽车必须配备防污染装置。

企业是否采取标准化策略或差异化策略，其最现实的办法只能是根据自身的特点，进行系统的跨文化分析与研究，扬长避短，作出最佳的选择。有的企业灵活应用标准化与差异化策略，将几个文化相近的市场合并，采取了地区性标准化策略，从而在国际营销中大获成功。

**思考题：**

1. 什么是现代产品的完整概念？
2. 企业的产品线组合策略有哪些？
3. 试述产品生命周期及其各个阶段的营销策略？
4. 企业新产品开发包括哪几个步骤？
5. 企业国际营销中的产品策略应如何制订？

**案例分析：**

上海永济化工厂

## 第九章 国际企业的定价策略

产品定价是企业营销组合策略设计的一项重要内容，也是不断开拓市场营销的重要手段。企业产品定价是否准确，直接影响产品和企业的形象，影响企业在市场竞争中的地位。在国际市场营销中，定价策略就更加重要。

### 第一节 定价策略及其影响因素

#### 一、定价策略在营销组合策略中的地位

定价策略是营销组合策略的重要组成部分，与产品策略、分销渠道策略和促销策略互为条件、互相制约、共同对营销活动结果产生作用的关系。

##### 1. 定价策略与产品策略的关系

(1) 价格与产品质量有密切关系。高质量的产品所消耗的社会必要劳动时间总要比低质量的产品高得多，消费者往往也将价格作为鉴别产品质量的“指示器”，优质优价是他们选购商品的基本原则之一。因此，根据产品质量确定产品价格，是企业产品定价应遵循的原则，同时以高价来向消费者显示自己的产品是一流的产品，也是一种很好的营销策略。

(2) 定价策略与商品的市场生命周期有密切关系。商品处于不同的市场生命周期阶段，市场需求有很大的差异，价格策略也必须随之灵活调整。当商品处于介绍期，消费者尚未认识，为打开市场可采用低价进入市场策略；商品处于畅销期，为使供应与需求实现平衡，可采用高价控制需求增长的策略；当商品进入衰退期，可采用低价延长商品生命周期的策略。

除此之外，与产品组合策略相呼应，可以采用多种多样的定价策略。

##### 2. 定价策略与分销渠道策略的关系

商品通过一定的销售渠道流入需求者手中，商品的价值才得以实现，定价策略的选择必须结合分销渠道策略的选择，渠道的长短、宽窄都会影响定价的合理性。同时，在制订分销渠道策略时也必须考虑到商品的定价策略，因为定价策略从一定程度上影响分销渠道的选择。

例如：企业的分销渠道策略采用最短渠道——直销策略，由于减少了中间环节，从而节省了相应的费用，使企业可以选择渗透定价策略，提出“把由此而节省的费用都给购买者”这句口号，来达到直销策略的目标效果。相反，企业在定价策略选择时，决定以低价进入并占领市场采用渗透定价策略，在制订分销渠道策略时，就不宜采用中间环节多的长渠道策略。

##### 3. 定价策略与促销策略的关系

促销策略的不同选择，将会影响到销售成本水平的变化。而销售成本直接与商品价格发生关系。因此，在促销策略选定上应与定价策略相联系，如定价策略是选择高价进入市场，可选费用较大的促销策略，达到向需求者显示其产品为优质产品的宣传效果。当市场竞争表现为价格上的竞争时，准确

地选择相应的销售策略是取胜的关键所在。

## 二、定价策略的重要作用

定价策略是指企业在营销活动中，根据自身条件变化结合市场环境的具体情况，运用价格来实现取得在市场竞争中的有利地位的一种手段。

从定价策略与其他营销组合策略的关系，可以看到定价策略在市场营销活动中具有的重要作用。当然，定价策略的作用远不止这一个，以下的关系可以看出其重要作用。

### 1. 定价策略与企业收益的关系

一个最基本的道理：商品定价较高，可能会使企业收益增加，但是接受这一高价的顾客将会减少。从总收益分析上看，并不是商品提价就可以使企业获得比降低价格更多的收益。这说明：一个最合理的定价，可以使企业获得最大的收益。即定价策略的正确选择，可以确保企业最大地实现营销活动的经济、社会效益。

### 2. 定价策略与企业或商品的品牌形象之间的关系。

如上所述，企业在长期的市场营销活动中，会在消费者心目中建立起一种形象，而这种形象往往对企业的营销活动产生巨大影响。例如“以高价位作为每一商品定价原则的精品商厦、精品屋，与以较低价位作为定价原则的大众化商场，在消费者心目中的形象是完全不同的。这种定价策略与企业营销目标的确定有直接关系。当企业改变原来的定价策略，企业的形象或产品品牌形象往往也会被破坏，最终影响企业原订的营销目标的实现。

### 3. 定价策略与企业参与市场竞争能否取胜的关系

价格上的竞争是市场最主要的内容，定价策略的准确选择将有利于企业在市场竞争中处于优势的地位，扩大市场占有率，使企业不断得到壮大、发展。

## 三、影响企业定价决定的因素

国际企业在参与国内外市场竞争过程中，只对其产品或服务分别确定一个正确、灵活的定价策略，是一件复杂的工作。虽然，在充分了解并掌握了各种影响企业定价决策制订的因素，能为给自己的产品制定出一个合理的并能适应国内外市场变化的价格。可做到这一点绝非易事，以至使营销专家们都感叹道：将定价定义为一门艺术比将其定义为是一门科学更为准确。作为从理论上分析研究来说，在走价之前，必须确定影响企业定价决策的主要因素。

### 1. 国际企业营销活动中的目标

从营销活动过程来看，企业确定了营销目标后，结合这一目标并为确保这一目标的实现，制订了相应的营销组合策略。可见营销目标直接影响和规定了定价策略的选择。我们称这一营销目标为定价目标。定价目标主要有以下几种类型。

(1) 以生存或以维持为目标。当国际企业面临生产能力过剩、产品出口

受阻、在竞争中处于不利的境地、目标市场需求突然转移等情况，企业只能修改原订营销目标而以维持现状，以图东山再起为营销目标。为了获得生存和暂时喘息之机会，走出困境，道路只有一条：降低产品价格，迅速出售积压产品，以求最大可能范围内获得研制、开发新产品、寻找新市场所需的资金。一般以生存或维持为目标的营销活动属于消极的防御性的营销，以此为目标采用的定价策略也是一定的防御性的短期策略。

(2) 以获取当前最大利润为目标。营销决策人员出于对投资对象国家或地区的政治、经济复杂多变等原因的考虑，急于以最快的方式收回全部投资并获取最大的利润，其营销目标，将是保证企业在最短时间内获得利润最大化。在这种目标指导下，企业营销决策者必须准确测出价格对需求的影响，在已知产品成本基础上，为产品确定一个最高价格，在较短时间内获取最大利润，采用这种定价策略，会使企业面临两种风险：第一，当前的利润最大化，往往会影响企业对某产品营销活动的全部利润最大化，即：“追求眼前利益，损害长远利益”。第二，对产品的需求弹性的测定，和对产品生产、销售总成本的预计往往不可能十分准确，而由此对产品所作出的最高定价不会是一个真正的最高价格。企业有失去一部分应得利润的风险。

(3) 以最大销售收入为目标。营销决策者从产品的生产和销售与产品单位成本呈反比变化关系的角度考虑，采用“薄利多销”的低价策略，进入并不断扩大市场占有率，以实现其获得整个营销过程最大销售收入的目标。通常这种定价目标也称为最大市场占有率目标。这个目标指导下制定的定价策略属进攻性策略，采用这类策略时，决策者应注意两点：第一，目标市场的需求弹性较大，从而使偏低定价产生刺激市场需求变化的效果。第二，随着生产、销售的规模扩大一定能使产品成本有明显的下降趋势，很明显，这两点是确保偏低定价策略成功的关键。

(4) 以最优产品质量为目标。应该注意到这些事实：消费者相信皮尔·卡丹的时装是世界一流的，因而认为它的价格比较昂贵完全符合情理；高清晰度、立体声响、大屏幕彩电由于给我们带来各种新特的乐趣，其价格较高也应不足为道了，等等。要提请营销决策人员注意利用消费者的这种心理，不断地推出最优质的产品，追求一种自己就是目标市场上产品质量领导者，并设法同时在消费者心目中树立起这种形象。以此为目标，营销决策者常常采用较高价格推出产品的策略。因为，一则高价与产品的高质在消费者心目中是一致的。“本商厦经营的都是高档商品”。二则，只有高价销售才能收回研制、开发高质量产品所花费的巨额投资。采用这类策略前，必须尽量准确地测定，消费者购买和使用高质量产品后所产生的“效用价值”——使用最优产品比使用普通产品在心理上感到的满足程度。效用价值大对于确定最高价格将十分有利。

(5) 以应付竞争为目标。企业营销活动是在一个存在激烈市场竞争环境中进行，定价决策也常是以如何应付各种竞争为目标。故此在定价策略选定

之前，企业总是千方百计地尽可能详尽地收集竞争对手的价格资料。在与自己产品的质量、性能及服务等方面情况相互对比后，确定自己的价格。不少企业在与竞争对手的各种条件互相对比之后，发现自己并无优势可言，在制定价格时就采用“随大流”的方法，这也是一种常见的定价策略。

## 2. 市场需求的弹性

就一般规律而言，价格上涨会使需求减少，而价格降低则会刺激需求增长。虽然对某些产品，如金银首饰、高档家电等的价格在一定范围内提高反而刺激需求增长，但价格上涨超出一定范围后，需求又将回落。营销决策人员在制订定价策略时应考虑并估计到价格对需求的调节能力。不同产品其需求变动对价格变动的反应程度不尽相同，有些产品需求对价格变动的敏感性很强，而一些产品需求对价格变化没有反应。理论上将需求对价格变化的反应程度用需求价格弹性来说明。需求价格弹性又可分为两种。第一种是同一产品的需求对其价格变动的反应程度，称为需求价格弹性。用公式表示如下：

$$\text{需求价格弹性} = \frac{\text{某产品需求量变动的百分比}}{\text{某产品价格变动的百分比}}$$

如果用  $e$  表示需求的价格弹性，用  $Q$ 、 $P$  分别表示需求量与产品价格，那么

$$\begin{aligned} e &= -\frac{Q/Q}{P/P} \\ &= -\frac{Q}{P} \cdot \frac{P}{Q} \\ &= -\frac{dQ}{dP} \cdot \frac{P}{Q} \end{aligned}$$

当  $e > 1$  时，称为富有弹性；

当  $0 < e < 1$  时，称缺乏弹性；

当  $e = 1$  时，称单位弹性。其中“—”号表示需求量与价格变动方向相反。

第二种是某产品的需求量对另一产品价格变动的反应程度，称为需求的交叉弹性。用公式表示如下：

$$\text{需求交叉弹性} = \frac{\text{甲产品需求量变动的百分比}}{\text{乙产品价格变动的百分比}}$$

影响产品需求弹性产生差异的原因一般有：A. 产品与需求者关系的密切程度不同。B. 产品的可替代品的多少不同。C. 购买产品占总支出的比例不同。D. 产品质量与效用价值在购买者心目中的对应程度不同。E. 产品能否储存和储存时间长短不同等。

了解各种产品需求弹性，对于选择采用何种定价策略将是很有帮助的。需求弹性大的产品，可用降价和偏低走价策略来刺激需求；对需求弹性小的产品，采用降价或偏低定价策略，往往会得不偿失。但如适当地用较高定价策略以期利润最大化，往往会成功。

## 3. 产品成本

产品价格存在两个限度：最高定价以不致使需求急剧减少；最低定价以

确保产品成本。在两极之间是合理定价的选择范围，可见准确核定产品成本，对于选择定价策略极为重要。一些企业营销决策人员认为从一定意义上讲定价与如何降低产品成本属于同一问题。准确核定产品成本要预计：第一，不同时期企业由于生产规模的变化将会使产品成本相应发生哪些变化；第二，生产某一产品随着时间的延续而经验不断积累，从而使产品成本降低，这种降低的趋势如何准确测定。最常用的方法是根据有关方面提供的资料绘制出产量—成本曲线（Produce - cost Curve）和经验—成本曲线

（ExPeriencecost Curve）。依据这两条曲线，企业营销决策人员便能以生产规模或生产时间为自变量，预计可能出现的产品成本，在这一基础上制订的定价策略才有科学性和可靠性。

#### 4．产品的竞争状况

竞争者的定价政策与定价方法常常影响国际企业的价格策略。因为互相竞争的产品都是为满足同一顾客需要的。如果在满足程度相差不大的情况下，那么顾客总是倾向于选择价格较低的产品。所以，企业在考虑制订产品价格策略时，还必须将竞争者的产品和价格与自己进行对照，如果本企业产品质量、功能等超过竞争者，则可以将价格定得比竞争者高；反之，则必须将价格定得比竞争者低；如果本企业产品与竞争者相差不大或各有千秋，则可以定在同一价位。当然，我们这里的竞争者不仅仅指品牌竞争者，还指欲望竞争者、平行竞争者等。因为自行车的定价必须考虑摩托车的价格水平；而摩托车的定价也要以汽车的价格作为某种参照物。

#### 5．其他因素

参与国际市场竞争，企业定价策略的制订还受到国际经济状况的各种制约和影响，如贸易对象国家或地区的通货膨胀是否存在、强烈程度，生活水平、关税、汇率、经济繁荣或衰退情况等；各国或地区政治、法律的变动情况，如国内政治的稳定性、国内的民族情绪是否高涨、政府的对外贸易政策、有关贸易的法律设置情况等都会影响或制约国际企业在定价策略上的选择。

## 第二节 国际企业的基本定价方法

国际企业的定价方法与定价策略，主要是为如何给自己的产品制订出一个合适的价位提供各种可供选择的方法和手段。

### 一、国际企业的定价方法

生产或销售商品都是为取得一定的利润，而利润的多少不仅与价格高低有关也同成本大小有直接联系。价格、成本、利润的差异大小会导致竞争与需求的变动。所以在确定产品价位时有四种不同的导向——四种不同的方法。

#### 1. 以成本为导向的定价方法

这类定价方法是以产品总成本、单位成本和边际成本为基础的，通常有三种具体方法。

(1) 成本加成定价方法 (Cost-plus pricing)。这是指企业将其产品的价位确定在单位成本与一定比例利润之和的基础上。用公式表示就是：

价格 = 单位成本 × (1 + 预定利润率)。

采用这种定价方法的营销活动决策者认为：需求情况对产品价格影响不大，而同时确定成本水平比确定市场对产品的需求水平要容易得多。

(2) 目标利润定价方法 (Target profit pricing)。与上一种方法的区别是，企业营销决策者考虑到需求对产品销售的影响，估计产量与成本之间的联系，在确定产品价位时在总成本上加上目标利润，为实现预定总收入增加的目的服务。

(3) 边际成本走价方法 (Marginal Cost pricing)。将产品售价定位在低于该产品现有市场价格上，但与生产该产品所需成本相抵之后仍有盈余。采用这种定价方法，可使企业开拓更多的细分市场增加利润总额。在国际营销活动中，由于各国对进口限制、关税标准不等等因素的存在，使各国的市场情况差异很大。这就为企业采用边际成本定价方法，达到开拓更多的国际市场创造了条件。不少国际企业，在本国市场保持较高的价格，并借助本国政府的关税壁垒，使自己在国内市场的已有份额得到保护。同时伺机采用边际成本走价方法大举向国外市场销售产品。

#### 2. 以需求为导向的定价方法

(1) 差别定价法。企业根据自己产品在市场的需求情况、功能特征等方面的差异来确定产品价格的方法。A. 需求差别定价方法 (Need Difference pricing)。即同一产品按消费者的不同反应制订不同的价格。这种定价的基础是消费者对同一产品的不同需求程度，需求量大而且较为迫切时价格可定高些，需求量减少则价格定低一些。B. 功能差别定价方法 (Function Difference Pricing)。同类产品由于功能不同而满足不同消费者需求；这时针对不同消费者制订差别价格。差别价格一般与成本差别无直接关系，而主要依据的是市场需求程度。C. 地点、场所差别走价法 (Market

Place Difference Pricing)。指的是同一产品由于所处的销售地点、场所不同而制定不同的价格。不同地区对商品需求有很大差异，地处繁华街道的大型商业企业，顾客流动量大，对商品需求量也大，价格可略高于偏僻地区的普通商店。D. 时间、季节差别定价方法(Season Difference Pricing)。同一产品由于时间或季节的差别而使需求程度产生差异，当消费时间、季节来临时可将价格定高些。而一旦时间或季节过去，即可迅速调低价格。

(2) 理解价值定价法。这种定价方法以顾客对产品价值的理解为基础，而不是以销售者的成本为基础。例如在一家街头小店，一杯咖啡价格为2元，而在一家五星级宾馆里，购买同样一杯咖啡，顾客可能愿意支付10元钱。因为顾客认为这杯咖啡的价值应该较高。为此，五星级宾馆的咖啡就可以定在10元左右。这种方法又称认知价值定价法。

### 3. 以竞争为导向的定价方法

这种定价方法主要根据竞争者的产品报价来确定自己的产品价位。在一些国际大宗商品交易活动中，许多企业对自己的产品定价都采用这一方法，例如：小麦、棉花、食糖、钢材、石油等商品，由于生产者与购买者都为数众多，其市场价格是买卖双方相互施加影响的最终结果。这类定价方法的具体类型有以下几种：

(1) 随行就市定价方法(Going Rate Pricing)。这种定价方法只要随时掌握主要竞争对手的产品报价，即可采取相应措施。一般营销决策者对自己产品的需求弹性把握不大时，或者为确保市场价格稳定与竞争对手和平共处共享市场利益时所采用的定价方法。

(2) 投标递价定价方法(Sealed Bid Pricing)。这种定价方法一般是指在：企业与众多的竞争者组成一个卖方集团，对同一买主的公开招标，进行竞争投标，密封递价，由买主按“物美价廉”原则选取中标者，这是这种情况下常见的方法。这时，自己产品的价格是以竞争对手的报价为依据，灵活地进行调整。欲要增加中标的机会，以低于部分对手的价格递价，但是不能低于边际成本，否则就不能取得期望利润(Expected Profit)。

### 第三节 国际企业的定价策略

#### 一、新产品定价策略

##### 1. 市场撇脂策略 (Market Skimming)

国际市场的竞争日趋激烈，新产品的出现会立即引来大量的同类用途的仿制品与其竞争。由于科学技术的高度发展任何一种产品的市场生命周期都被大大缩短。这样，如何尽快地获取首次研制并开发新产品应得的一切利益，是每一拥有新产品的企业所考虑的最重要的问题之一。而采用市场撇脂策略来定价，以较高价位向市场推出自己的最新产品，以期从早期购买和使用者的手中取得最大的溢价收入，无疑是十分有效的。在国际市场营销活动中不乏这种先例。美国雷诺公司在 40 年代中期，研制并开发了市场是最新型式的书写工具——圆珠笔，按其与普通墨水钢笔相比由于使用的特殊功能作用被称为“原子笔”。公司决策者在对其定价时采用了市场撇脂策略，获得了巨大的利益，成为这一策略使用成功的典范。一些出版商也常常在出版新书时，先安排出版一批价高的精装本以满足先睹为快者的欲望，在取得一定收益后再出版大批低价的平装本来满足闻之而来的众多普通读者的需求，这也可以说是市场撇脂策略的实例。很明显，通过举例，大家都会在自己的日常经历中发现市场撇脂策略的存在踪迹。当决策者决心采用市场撇脂策略来为其新产品定价时，必须清楚地掌握：第一，产品的价格与其质量是否相符，那种用高价推出新产品的营销行为是否符合企业已在需求者心目中树立的形象。第二，市场上该新产品的需求弹性不大，即使定的价位过高仍有众多的购买者。第三，在一个不短的时期内，市场上不会出现竞争产品。这三个问题是保证市场撇脂策略能否取得成功的关键。市场撇脂策略的运用，将会给企业的营销活动带来许多有利的机会。

(1) 新产品刚上市，需求弹性相对较小，以高价推向市场只要促销策略选择得当，将很快收回研制开发所投入的资金，以用于其他更新产品的研制开发。使企业的新产品研制开发的资金使用方面，处于一个良性循环之中。

(2) 以高价推出新产品，一旦产品由于价格上的问题而销售受阻，可以实行降价等调整手段，使企业在定价上掌握主动权。

(3) 新产品上市，由于其在质量上、用途上的多样性等方面与现有产品存在的明显差异，会极大地刺激市场需求，而很高的价格，从某种角度上看可遏制这种需求的过度增长，确保需求与企业生产能力的提高能同步进行。

(4) 对于在购买者心目中早已被确定为是提供高质量产品的企业，以高价推出新产品是十分自然的。

##### 2. 市场渗透策略 (Market Penetration)

对一些企业来讲，其新产品刚推上市场，购买者知之甚少，产品处于介绍期。较低价位的定价有利于大量吸引购买者，从而取得较大的市场占有率。市场渗透策略与市场撇脂策略恰好相反，以低价打开销路，通过“薄利多销”

实现占有较大市场份额和获取最大的长期利润的目的。采用市场渗透策略前，应认识以下几个方面的问题。

(1) 市场需求的价格弹性很大。只有这样，较低价位向市场推出新产品才能获得刺激购买者产生需求欲望。

(2) 这种低价出售使企业仍有盈利的可能，而竞争对手一时尚难以推出如此“价廉物美”的替代产品。

(3) 采用这种策略会使企业在短期内很难实现预期的收益目标，因而对目标市场的国家或地区政治的稳定性，进口政策和法律等的变动性，汇率的走向等方面问题的准确了解和预计是十分重要的。

以上三方面的问题是决定市场渗透策略能否善终的关键。

## 二、产品组合定价策略

对企业来讲，往往不会只生产一种产品，而总是设法尽可能多地生产多种在规格、款式、用途等方面存在一定联系的产品——产品组合。为了确保这一产品组合能给企业带来的利润最大化，给这一产品组合中的每种产品确定一个合适的价位就显得尤为重要。由于产品组合的各种产品其需求状况、成本水平、市场竞争的程度等等都存在明显的差异，定价就成为一项复杂的系统工程。

### 1. 产品线定价策略

为自己整个产品线制订一个合适的价位是企业经常遇到并应及时解决的事情，因为企业开发的大多是产品线而不是某一单独的产品。在定价之前，要掌握产品线的系列产品之间在性能上、成本上的差异程度，以及与竞争对手的产品在价格上的差异距离。当系列产品之间价格差异小于相应产品在性能上的差异，购买者就会多购性能更好的产品；而系列产品在价格上的差异大于其成本上的差异，就可使企业的利润得以增加。在国际市场上，许多企业利用购买者的相应的价格意味相应的质量的心理特征，来为其产品线上的系列产品定价。比如将产品线划定高、中、低三个价格档次，顾客就会相应用高、中、低三种质量的眼光与价格相联系。即使三个档次的产品价格都上涨，顾客仍会根据自己偏好的价格档次来选购商品。这种定价策略在服装、化妆品、旅游业、家用电器、家具、住宅、首饰等生产、销售或服务行业被经常采用。对采用这种策略的企业来说，应尽可能使系列产品在质量上的差异明显化，以达到价格确定上的更大的差异程度的目的。

### 2. 任选品的定价策略

企业提供主要产品的同时，往往附带提供一些任选商品。例如，餐馆在提供饭菜时还出售饮料和酒类。饮料与酒可以作为任选品。定价时有两种策略可供选择：

(1) 将任选品的价格定得高些，使其成为企业独立赢得利润的一个来源。

(2) 将任选品作为吸引顾客的诱饵，而将任选品价格定得低一些，以不

亏损为定价原则。

### 3. 相关产品的定价策略

有些产业的企业其产品在使用上因某些特殊性决定了它们必须生产一些随同主体产品一起使用的相关产品，如附带产品等。例如照相机的相关产品是胶卷，录像机的相关产品是录像带。在制订相关产品价格时，一般可采用两种策略：

(1) 主体产品（如相机）定价偏低，而相关产品（如胶卷、相纸等）定价偏高。这是在主体产品市场竞争较为激烈，而竞争对手又不生产相关产品时常采用的定价策略。决策者的目的是想通过高价出售相关产品来弥补低价出售主体产品而减少的收益。

(2) 主体产品定价偏高，相关产品定价偏低。例如：整体设备定价高，而零件、维修服务等定价偏低。这样可以满足注意售后服务、安装维修等质量的顾客的需求。同时，又可抵制各种假冒零件和服务的产生。

### 4. 两部分定价策略

服务和游乐场所的管理者常常先核定收取一定的固定费用，此外就服务数量的增加再相应收取一笔可变费用。例如，电话管理部门向用户收取固定的租金后，按用户超出规定使用次数增收费用。游乐场在收取入园费后，根据游玩项目超过规定的情况再增收费用。这样固定费用与增收的可变费用各应为多少，其比例如何确定都应根据经营情况来确定或调整。

### 5. 产品线定价策略

产品线也叫产品群，即由多种有连带关系的产品组成的一个整体。产品线的走价策略通常是尽量将某些产品线的销售价格压低，使购买者整群要比分别购买这些产品，仅从价格上就可获得更多的利益。例如某家用电器制造商，将彩电、音响系统、录像机等组成一个产品线，对消费者来讲购买的支出远低于分别购买这三种产品的总支出。对制造商来说达到其促进销售，更大地占有市场的目的。

## 三、地区定价策略

地区定价策略是国际企业对分布于不同地区的用户，提供一个如何为自己的产品制订出合理的价格结构，达到确保各地市场占有率不断增长目的的方法或手段。

### 1. FOB 原产地定价方法 (FOB Origin Pricing)

FOB 原产地定价方法使每个用户都各自担负从原产地到目的地的运费。这样远方的用户就成为高成本企业，对用户来说，它们会去寻找一个更近的供应者，从而使企业失去地理位置较远的市场。

### 2. 统一交货定价方法 (Uniform Delivered Pricing)

统一交货定价方法是指国际企业对其在不同地区的用户索取相同的价格和相同的运费。采用这一策略可便于国际企业的价格管理，在各地的广告宣传中可保持价格的同一性。很明显，这种策略有利于巩固和发展企业的远距

离目标市场的占有率，但容易失去较近位置的部分市场。

### 3. 区域定价法 (Zone Pricing)

企业将销售市场划分为若干区域，同一区域内的用户所付价格相同，较远区域的用户付的价格就略高一些。不同价格区域的两个相邻用户，会对价格差异的存在具有很强的敏感，所以在区域的界线划走时，要注意这一问题。

### 4. 基点定价方法 (Basing-Point Pricing)

国际企业以某个城市为基点，向所有用户收取该城市到用户所在地的运费，而无论货物实际运途的长短。假定某一行业中的所有企业都用同一城市作为基点，那么所有用户无论向谁购买所付的运费就完全相同。显然这是一种消除竞争的定价方法。

### 5. 免收运费定价方法 (Freight Absorption Pricing)

当决策者认为大量成交将有利于成本的减少，从而为促进购买者增加购货量而采用部分甚至全部免收运费的定价策略。

可见对国际企业来讲，地区的需求对营销活动的成功影响最大，是考虑采用何种地区走价策略的主要依据。

## 四、价格折扣和折让策略

不少企业对用户的某些购买行为，以调整其产品价格来作为对用户的一种“报答”。这些价格调整方法叫价格折扣和折让策略。

### 1. 现金折扣策略 (Cash Discount)

为了改善企业现金流通，降低收回欠款因时间拖欠过长而相应增加的成本和减少呆帐的发生，在根据不同购货者付款方式和付款时间的提前情况，按原价格给予一定的折扣。这是一种国际上十分流行的定价策略。

### 2. 数量折扣策略 (Quantity Discount)

根据用户购买量的多少给予不同用户相应的价格折扣，以达到刺激用户尽量多购本企业的产品的目的。采用数量折扣策略，应事先对以下两点做出准确判断：A. 折扣能在多大程度上达到激励用户从本企业购买而不再寻找其他卖主。B. 折扣数额有多大才会抵销由于大批量销售产品而使成本降低给企业带来的利益。

### 3. 功能折扣策略 (Functional Discount)

国际企业对处于不同渠道的中间商或同一渠道不同环节的中间商，按其在渠道中所发挥的功能、作用不同，在与其进行交易时给予不同的折扣，达到充分发挥中间商的潜在功能，取得渠道最佳使用效益的营销目标。

### 4. 折让 (Allwance)

在国际市场营销活动中，一些生产和销售行业如汽车行业、高级耐用消费品行业，都采用“以旧换新折让”的方法。折让也是一种降低产品价格的形式，在购买企业新产品时，如同时交回旧货即给予降低售价的优惠待遇。以此树立一种处处为用户着想的企业形象。

## 五、心理定价策略

国际企业营销管理者利用购买者的各种心理特征，为有利于扩大销售而有意走高或定低产品价格。

#### 1. 声望定价策略 (Prestige Pricing)

利用企业或产品品牌在市场上已获得的声望，将产品售价定得较高。采用这种策略必须：A. 准确评估企业或产品品牌的声望；B. 准确估计顾客对较高价格的接受程度。在国内外，许多有声望的企业或著名品牌商品较用途相同的一般企业或品牌商品相比售价的差异是很大的。

#### 2. 参照定价策略 (Reference Pricing)

利用顾客“货比三家”的心理来制订产品的价格的方法。顾客总是以市场一般价格（众数价格）或过去价格为参照标准，来比较现在购买的产品是否合适。这是定价时必须注意的一个问题。例如：将某一产品放在“精品”柜组出售。以示其同属于高质量产品；通过各种手法，有目的地使用户们知晓现在的价格比原来的价格或比其他企业同类产品价格都要便宜得多。

#### 3. 奇数定价策略 (odd-Number Pricing)

奇数定价策略有时也称非整数定价策略 (NonInteger Pricing)，为用户感到产品的确“货真价实”，对产品定价时故意保留尾数，并用奇数表示。心理调查结果证明用保留尾数或奇数定价，确实能起到使用户感到价格较低的效果。

#### 4. 促销定价策略 (Promotional Pricing)

促销定价策略有两种具体实施方式：A. 以全局利益的确保而牺牲局部利益。企业对部分产品实行大减价，吸引顾客购买，其目的是，不仅减价的几种产品销量大增。同时由于吸引顾客上门，使没有降价的产品被其发现而产生兴趣，最终促进了所有产品的销售。B. 现金回扣。企业不对产品采取降低价格的方式，而是向购买者提供一定的现金回扣，刺激他们增大购买量。C. 低息贷款。即给购买本企业产品的顾客一定数额的低息贷款，这是国际市场上经常可见的一种策略，企业可达到不降低价格而出售产品的目的。

### 六、国际企业定价的应变策略

国际企业在定价时对用户和竞争对手所产生的反应必须及时发现，并有相应的可供选择的措施——应变策略。从而使自己永远能“应付自如”。从一般意义上讲，应变策略也属于价格调整策略的范畴。

#### 1. 对用户反应的应变策略

用户反应是指购买者面对企业产品价格变动，而相应作出的反应。这种反应，对企业来讲掌握它具有十分重要的意义。

(1) 用户对企业产品价格变动可能作出的反应。在产品降价时，用户一般会增加购买量，但也会停止购买，原因是，可能有新产品出现：只是滞销才降价；企业要转产才降价出售旧产品，这样旧产品的零配件生产也会消失。而企业产品提价后，用户会减少购买，但由于认为：提价的一定是“热门货，购买的时机不可失，或者一定会继续涨下去，购进可以保值”，因而反而使

购买量增加。

(2) 企业可采用的应变策略。A 对价格较高或顾客经常购买的产品，尽可能不对其价格进行调整，使顾客对产品有“安全感”。B．尽可能使顾客感到购买产品后安装、维修等方面所发生的费用不会很大。

## 2．对竞争者反应的应变策略

(1) 竞争者对本企业价格变动可能作出的反应。为确保其市场占有率的稳定，也相应调整其产品价格；为确保既定最大利润目标的实现，在其他策略和增拨广告宣传费、改进产品设计提高产品质量等方面有所反应。

(2) 企业可采用的应变策略。A．维持原价。这是基于以下认识：一是如果再降价，利润损失太大。二是维持原价市场占有率不会丧失太多，而失去的必要时可以夺回。B．提高感知价值。通过各种手段，提高产品的感知价值（如改善产品质量、加强与用户之间的联系）使用户理解企业产品相对其质量而言是廉价的。C．降价。当企业发现，市场需求弹性很大，失去的市场占有率一时很难夺回，而即使夺回所花代价远高于降价所造成的损失。在此基础上采用降低售价策略是合适的。D．提高质量与价格：为在竞争中采取主动进攻，企业可推出质量更高的产品，并以高价推向市场。同时加大广告宣传的资金投入，以双重途径来夹击竞争者。

## 第四节 国际营销中的定价策略

前几节我们介绍了国际企业在定价策略方面的一些基本原理与基本方法。由于国际企业是以国际市场为依托的，因此，我们还必须十分注意研究与介绍国际企业在跨国营销过程中的价格策略。

国际企业进行跨国营销活动时，必须对其基本的价格策略作出适应国际市场的若干调整，如企业的产品在全世界范围内应实行统一价格还是差别价格？所有在国际市场上的产品价格应由企业总部制定还是由各地分公司制定？国际企业集团内部交易的价格应如何确定才能使企业收益实现最大化等等。

### 一、价格的统一性与差异性

在国际营销中，企业价格的统一性是指在不同的地区市场采用统一的价格。如一瓶可乐在全世界都只卖 10 美分。采用统一价格策略有利于企业形象在全球的一致，也有利于企业产品在全世界的统一定位，还有利于企业总部对全球营销活动的控制。但由于各地区居民收入水平不一，外汇汇率不尽合理、需求状况不同等，因此完全统一的国际价格实际上是行不通的，故国际企业常常使用差异性的国际价格策略，即在不同的目标市场，对同一产品采用不同的价格，以实现企业的市场目标。

国际企业究竟是选择统一性策略，还是选择差异化策略呢？这主要取决于下面各种因素：

（1）目标市场的竞争状况。如果企业在目标市场上的竞争地位一样，则可用统一性价格策略。反之则采用差异化策略；

（2）产品生命周期。处于引入期、衰退期的产品，多用统一价格，处在成长期、成熟期的产品则多用差异化价格。

（3）产品推广过程。如果新产品在世界各国的推广过程较为相似，可用统一性价格策略；否则用差异化策略。

（4）各国法律规定。如果一国的关税过高或汇率太不合理，那么就很难采用统一价格。

（5）分销渠道状况，每个国家的分销渠道结构和效率都不尽相同，从而使产品的销售成本也不尽一致。于是，国际企业就必须仔细推敲其价格策略，努力使成本降低，收益增加。

（6）企业目标。如果企业着力全球市场的渗透，那么可选择统一价格；如果企业有独特的地区市场目标，则选择差异化价格。

（7）产品性质。有些产品是必需品，往往要采用全球统一价格；有些产品是选择品和奢侈品，则用差异化策略。

### 二、价格制定权的分布

国际产品价格的制定权是集中，还是分散？或者两者的结合，是国际企业价格策略的又一个重要方面。一般来说，国际企业可选择这样三种模式中

的一种：一是定价权集中在公司总部；二是定价权分散到各国分公司和子公司；三是由公司总部与子公司、分公司共同定价。

在实际操作中最常见的方式是上述第三种，往往由公司总部确定定价原则和总体水平，分公司、子公司可以根据所在地区市场的具体情况作出一定幅度的调整。这种“民主集中制”的方法既有利于公司总部对国际营销的控制，又使分公司、子公司有一定自主权与灵活性，从而保证营销活动的高效率。

### 三、国际企业转移定价策略

在国际市场营销活动中，处于有利地位的往往是一些以集团形式出现——即企业内部由许多独立经营的分公司和子公司所构成的国际企业。在这种国际企业中将面临向集团外的顾客出售产品和向集团内部其他公司转让产品两种性质不同的业务活动。在集团内部各企业之间转让产品的过程中，不仅因为各公司都有其独立的经济利益，而且为了确定每一分属公司的获利能力及整个国际企业的最大获利能力，必须对转让产品制定相应的价格，这种价格，称之为转移价格（Transfer Price，又称为划拨价格、调拨价格），这种定价策略，也被称为转移定价策略。

产品的转移价格在确定过程中，决定于产品的成本、各种费用以及一定标准的毛利。同时也取决于国际企业确定转移价格的根本目的是注重促进和衡量企业集团整体或下属各分公司的效率，还是更强调经济效益的取得和更主动地操纵国际市场。

转移定价策略的最终目的是使国际企业以最佳方式完成其产品在内部的转让。最常见的转移定价策略措施有：

（1）对进口产品课以较高关税的国家，如关税是以价计征的，国际企业就主动降低产品转移价格，从而尽量减少应付的关税税款。

（2）对生产课以较高所得税的国家，国际企业将产品转让给这些国家内的所属分公司时；将转移价格有意定得偏高，使国际企业在该国的分公司的获利水平大幅度地降低，从而尽量减少应缴纳的所得税税款。

（3）对红利返还加以限制或征收各项税款的国家，国际企业以较高的转移价格，通过取得更多的无形收入来取代有形的红利收入。

（4）具有较高综合生产、营销能力的国际企业，根据其自身在各阶段生产上的实力，以及国际市场的实际状况对某一阶段的产品制定出一个较高的转移价格，从而达到既从这一阶段的产品生产过程中获得丰厚的利润，又可从一定程度上遏制以后各阶段的生产、营销过程中的竞争激烈化。例如：能源、金属矿产的开采、加工、冶炼等综合性国际企业，如考虑到开采这一阶段的竞争比较平缓，国际企业可提高其原油、原煤、金属矿石的转移价格，使得这类初级产品的市场价格保持较高的水平，从而达到阻止其他企业与其争夺冶炼、加工、销售市场。

在国际营销中，国际企业采用转移定价策略，对进口国来说，都会降低

它们在利润、关税、所得税等方面的收益，从而会产生一定的抵触行为。所以国际企业的决策人员必须考虑到各种实际情况，制走出一套最好的转移价格。

从上面我们可以看到，转移定价策略是国际企业通过对产品价格的控制操纵，达到其提高企业在低税国家的分公司和子公司的盈利水平，降低企业在高税国家的分公司与子公司的盈利水平，从而使企业税收负担降低到最低限度的一种有效方法。不过，国际企业在实施这一策略时，应注意研究有关国家的法规，以免产生不必要的麻烦。

**思考题：**

1. 国际企业的定价目标有哪些？
2. 企业定价的基本方法有哪几种？
3. 企业有哪些基本的定价策略？
4. 国际企业在跨国营销过程中可采用的价格策略是什么？

**案例分析：**

浪涛洗衣房

## 第十章 国际企业的分销渠道策略

一个令人感兴趣的例子：理光公司为占领美国薄纸复印机市场，在美国建立了一个内部经销商数目虽不多，但实力强大的经销网络。为了组建这一网络，理光公司花费了不少投资，并为网络提供各种先进的管理技术和必需的各种配件和消耗材料。从一定角度看，理光公司的美国复印机市场占有率和所得利润由此会产生滑坡。但是，公司决策层认为，这一选择将会给他们带来巨大的利益。从市场营销学角度来观察和考虑，当企业设计出一种极受顾客欢迎了且价格又具有吸引力的产品后，并不意味着其营销活动已告成功。从某种意义上讲，这仅是营销活动有了一个良好的开端。因为企业如不设法寻找一条将这一产品送到顾客手中的最佳通道，产品的价值就不可能实现，企业的产品设计策略、定价策略的预计效果，也就可能成为泡影。从这可见分销渠道策略对市场营销活动的重要意义。

### 第一节 国际企业的分销渠道及其类型

#### 一、企业分销渠道的概念

##### 1. 分销渠道的含义

分销渠道(Distribution Channel)是指某种产品或服务从生产者向消费者或使用者转移时，取得这种产品或服务所有权(或协助所有权转移)的企业或个人。渠道的两端分别是产品的制造商和产品的消费者或使用者。从更广泛的角度上看，这个制造商也可能是某一渠道中的一个中介机构，因为要从事产品制造必须组织购进各种生产要素。他面临的是原材料、能源等各种供应商。这种渠道，即由：供应商 制造商 中间商(各种经销商、代理商等)——最终使用或消费者所组成的产品转移通道叫市场营销渠道(Marketing Channel)。

这里我们讨论的渠道是前一种意义上的，即由：制造商 中间商 最终使用或消费者所组成的通道——分销渠道。

##### 2. 国际企业分销渠道的一般构成

(1) 国际企业分销渠道的一般流程。所谓流程，仅是从分销渠道所完成的产品或服务的所有权转移过程角度，来揭示国际企业的产品或服务在转移中可能发生的环节及在各环节的成员构成(见图10—1)。

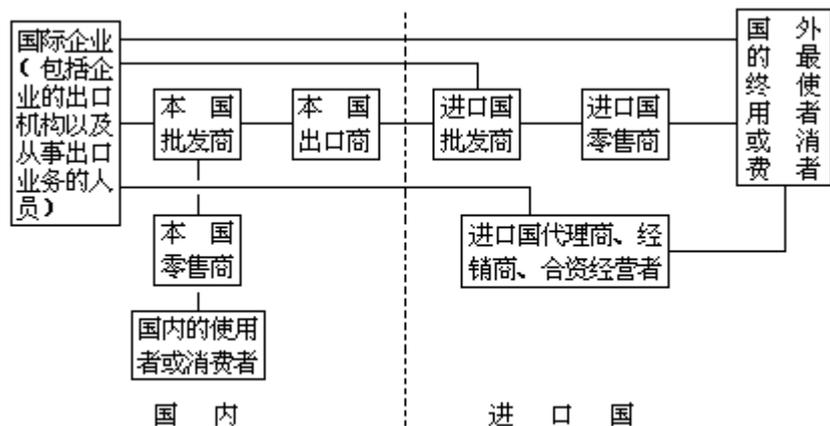


图10-1 国际企业营销渠道的一般流程

(2) 国际企业分销渠道的成员：

A. 企业自设的出口机构：包括在国内，由企业设置的专门从事出口业务的机构和人员，驻国外的分销机构和人员。

B. 本国的中间商：包括各种国内的批发商、零售商以及各种从事出口产品收购或组织供应国内市场的商业机构和人员。

C. 国内各种专营出口业务的机构：我国有各种行业、产业产品进出口公司，即买进与本行业相关的产品，再按需求出口到国外的独立出口公司。

D. 进口国中间商：包括企业在进口国确定的经销商、代理商，以及进口国自身设立的相应分销网络。

E. 消费者或使用者：即国内和国外两个市场上的目标顾客。

二、国际全业分销渠道的类型

1. 按中间环节的多少，可分为不同长度类型的分销渠道

(1) 直接渠道：企业将产品直接售给最终使用者或消费者。国际企业产品出口采用这种类型渠道来完成，则称为直接出口。其具体形式为：国内通过产品展销会，达成与国外用户签订出口产品合同后，按时按质完成产品出口；派驻外推销人员上门推销；通过国际邮政系统的邮寄销售；企业自设产品出口机构完成的出口工作，等等。文种渠道的形式，如图 10—2 所示：



图10-2 直接销售渠道

(2) 一层渠道：在企业与产品最终使用者或消费者之间设有一个中间环节。国际企业如满足国内市场需求，消费品市场一般通过设置零售商与消费者沟通；生产资料市场则通过代理中间商与需求方沟通。对国际市场来讲，企业与国外顾客之间可以通过本国出口商或进口国代理商经销商等进行产品转移。如中间商为国外企业，这种产品转移对国际企业来说仍为直接出口。一层渠道的形式如下图 10—3 所示：

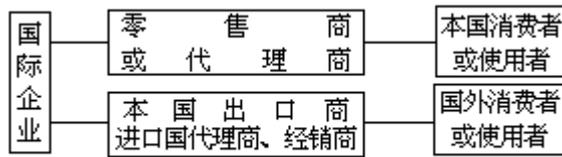


图10-3 一层渠道

(3) 层渠道：在企业与产品最终用户之间设有两个中间环节。对于国内市场的产品供应，企业通过批发商、零售商来实现产品转移；国外市场企业通过本国出口商、进口国批发商或零售商来完成向国外用户出售产品的过程，这种出口被称为间接出口。其渠道形式如下图 10—4 所示：

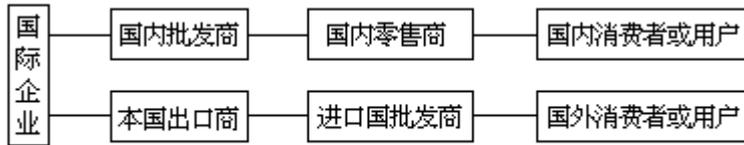


图10-4 二层渠道

按此可以推出多层渠道的具体形式只是在上述形式中再增加一个中间环节。

2. 按同一环节上的中间商数目多少，可分为不同宽度类型的分销渠道

(1) 窄型分销渠道：国际企业无论在国内还是国际市场上，为适应产品和市场需求特征，在确定分销渠道时在每一中间环节上只设置一个或尽量少的中间商。例如：通过对国外众多销售企业的功能特征调查，选择一个最合适作为企业中间商的企业，采用独家经销的方式来设置分销渠道，如图 10—5 所示。

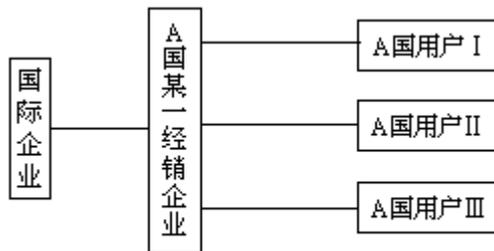


图10-5 窄型分销渠道

(2) 宽型分销渠道：相对上一类型的分销渠道，在每一中间环节上尽量多地设置中间商，以期达到销售范围的广泛化和使需求者购买更为方便的目的。图 10—6 表示了宽型渠道。

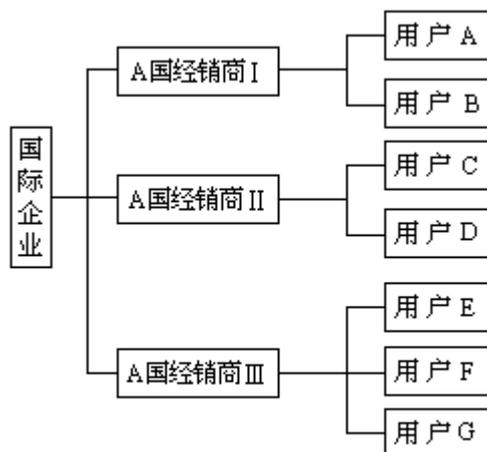


图10-6 宽型分销渠道

3. 按渠道成员之间的相互关系不同，可分为不同的分销渠道系统

(1) 传统式分销渠道：渠道成员之间相互独立，往往在某种情况下偶然组成的一种分销渠道系统。

(2) 垂直式分销渠道：渠道成员虽然也由制造商、批发商、零售商等所组成。但某一渠道成员由于拥有或将专卖特许权授于其他成员，或者拥有某种权力如所有权或管理权，可以迫使其他渠道成员与其合作，以最大程度地发挥渠道整体合力。

(3) 水平式分销渠道：几家相互无关联的企业，由于受自身条件有限的制约，在独立经营情况下，无法独自承担经营风险，或者无法独自开拓新的市场。在经过分析后发现，相互联合、各取其长可能会取得最佳协调效果，从而决定暂时或永久地相互合作，形成一个新的分销渠道。

(4) 多元化分销渠道：企业将产品通过两条或更多的渠道送达到一个或几个细分市场。这种类型的分销渠道与宽型分销渠道的区别之处如图 10—7 所示：

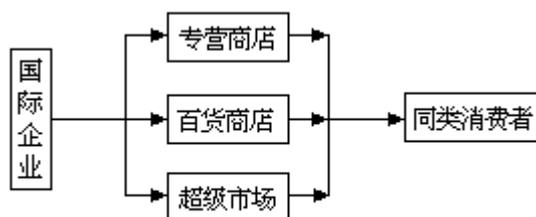


图10-7 多元化分销渠道

### 三、国际企业分销渠道的功能

分销渠道除具有向使用者或消费者输送产品的功能外，还具有其他的功能，主要包括：

(1) 调研功能：国际企业利用自己在国内及国际上的分销网络系统，开展各种类型的调研活动，以了解目标市场需求的发展趋势、中间商的经营能力状况、竞争对手的营销策略的变化等。

(2) 促销功能：分销渠道的选择和建立都是达到促进产品销售的目的。

国际企业应充分利用中间商与最终使用者或消费者直接接触的条件，通过中间商做好说服、示范、提供各种服务及便于购买的条件来加快商品在渠道上的转移。

(3) 沟通功能：国际企业可利用分销渠道来发现潜在的需求者，利用分销渠道建立与用户或消费者联系的各种网络，畅通产、销、用户之间的感情，更好地树立企业的形象。

(4) 适销功能：国际企业受生产条件的制约，一般品种相对少而批量大，这与使用者或消费者消费多样性与一次使用或消费的数量很小发生矛盾。通过分销渠道各环节按不同需求、消费特征，对产品进行分类分级、分组包装的调整，使其能最大限度地满足用户的要求。

(5) 协调功能：利用分销渠道系统内部成员之间的已存在的关系，可就各种有关产品转移的问题，如价格、供货时间、付款方式等达成协议，从而促使渠道发挥最大的整体效率。

(6) 实体分配功能：分销渠道的建成使渠道成员可根据自身的地位和特征，在渠道内承担相应的职能，完成产品在渠道中生产制造、运输贮存、销售等工作。

(7) 筹措资金功能：开展渠道活动需占用大量资金、消耗大量的资金，分销渠道本身可以保证这种资金的来源和支用。

(8) 共担风险功能：渠道全体成员在共享渠道成果的同时，共同承担从事渠道活动将可能产生的各种风险。

## 第二节 国际企业的分销渠道策略

### 一、影响国际主业分销渠道策略制订的因素

#### 1. 外貌特征

(1) 价格、体积和重量。产品价格较高，中间商往往考虑经营风险较大而不愿经销和代销。国际企业宜采用直接渠道或尽量短的渠道策略。产品体积小，重量轻，价格便宜，而产量较大时，企业宜采用较长的分销渠道策略。

(2) 易损性和时尚性。产品易损易腐或者为适应一时的流行趋势而设计的，应尽快将它送到用户手中，企业宜采用最短的分销渠道策略。

(3) 技术性程度和附加服务的条件。一些产品技术性程度较高，有时必需附加一定的服务如安装、调试、检验、维修乃至人员培训等，企业宜采用直接渠道策略。

(4) 市场生命周期所处的阶段。在产品处于新产品介绍期时，尚未被大家认识，企业大多采用直接销售的策略。处于饱和期的产品则宜采用长而宽的渠道策略。当处于衰退期时，应调整或减少中间商采用减缩渠道策略。

(5) 产品的独特性。产品愈具有独特性，渠道的采用就应愈窄，例如中国的民族工艺美术品，在国际市场上大多采用独家经销的渠道策略。

#### 2. 目标市场特征

(1) 市场需求量与分布状况。市场需求量大、分布范围较分散，宜采用长而宽的分销渠道；需求量较小而分布较密集的市场，宜采用短而窄的分销渠道。

(2) 购买特点。购买形式单一、购买次数虽少而一次购买量较大的市场应采用直接或短而窄的分销渠道。

(3) 竞争特点。在目标市场上存在各种竞争者，实力大小不一，企业在制订渠道策略时必须结合这种分析及竞争者所采用的渠道策略，采用“针锋相对”或“避其锋芒”策略。

#### 3. 企业特征

(1) 企业的声誉、规模、资源条件。国际上享有盛誉的大公司，在选择渠道策略上有很大的余地。以其条件不但可吸引大量企业渴望成为其分销渠道的成员，同时可以控制分销渠道成员，达到实行何种分销系统的目的。

(2) 企业产品组合。产品组合的深度与广度决定生产企业必须与多少用户打交道，产品组合愈广愈长，则应选择较宽的分销渠道，相反。则应窄些。产品组合的相关性与分销渠道的同质性有密切关联，产品组合的相关性愈高，分销渠道的同质性就愈强。

(3) 企业销售、出口业务的经验或服务的提供能力。企业的销售经验十分丰富，并且具有提供各种服务的能力，则应选择短渠道策略。反之则应领先有相应经验和能力的中间商参与渠道合作从而选择较长的分销渠道。

#### 4. 环境特征

(1) 经济环境。经济繁荣时期，需求增长较快，同时愿意参与渠道合作的能力较强的中间商也较多，这为企业采用较长、较宽的分销渠道策略，创造了必要的条件。在经济衰退时期，可选择的中间商在不断减少，企业为降低售价只能从减少中间环节、削减成本上找出路，从而迫使企业采用最短、最窄的渠道策略。

(2) 法律环境。在国际市场上选择渠道成员，确定分销系统类型往往必须考虑本国有关法律、法令条例的许可和限制，更应考虑进口国的有关法律的制定情况，减少由此失误而造成的损失。

(3) 社会环境。国际企业在开发国外市场，选择分销渠道和渠道合作伙伴时，应考虑当地企业、民众乃至社会对本企业的“感情”和民族主义情绪是否高涨。不少国际企业选择分销渠道时采用“国外生产”的策略，以缓解对方国家日益高涨的民族主义情绪。

## 二、国际企业一般分销渠道策略

国际企业根据以上几种影响因素，在制订分销渠道策略过程中一般有以下三种类型策略可供选择。

### 1. 长渠道策略和短渠道策略

分销渠道的长短是相对而言，由是否选用中间商，以及选用多少中间商构成几个中间环节来决定。没有中间环节的分销渠道是最短的，而包括所有中间环节（代理商、批发商、零售商、出口商、进口商）的分销渠道是最长的。

从加快产品流通速度、减少损耗、降低费用角度考虑，应采用短渠道策略。但产品生产与消费或使用在时间和空间上的不一致，生产单一化与消费多样性等方面存在的矛盾上考虑，如果用中间环节过少的短渠道策略，建立的分销渠道会使商品难以顺利通过，从而造成渠道受阻，使费用增大。所以选择长短不同的分销渠道不仅要从取得最大经济效益角度出发，还要从解决生产、消费的矛盾上多加考虑。

### 2. 宽渠道策略与窄渠道策略

分销渠道的宽度取决于在渠道中间环节上中间商数目的多少，中间商数目愈多则渠道愈宽。选择分销渠道的宽窄一般有四种策略为企业经常使用。

(1) 密集性分销策略。密集性分销(Intensive Distribution)又被称为广泛性或普通性分销。采用这种策略的具体表现是，国际企业选用尽可能多的中间商经销自己的产品，使产品在目标市场有“辅天盖地而来”之势，达到使自己产品品牌充分显露——“路人皆知”和随处可买，最广泛地占领目标市场的目的。决心采用密集性分销策略的企业必须充分预计到，其所面临的每个中间商可能同时经销几个厂家、多种品牌的产品，使得它们不可能为每一产品的促销提供如广告宣传、人员促销等手段过程中发生的费用，这就要求企业在经济上向其提供一定的支持，使企业的渠道费用增加。从经济角度看密集性分销所产生的费用较大。同时，由于中间商数目众多，企业无法

控制渠道行为，这些都是采用密集性分销策略将会给企业带来的不利之处。

(2) 专营性分销策略。专营性分销 (special Distribution) 也被称为特殊分销。国际企业在众多的愿意提供协作的企业中精心挑选一部分作为自己产品的经销商或代理商，这种策略的采用适合于各种产品销售渠道的确定，因为中间商的选用都按一定的目的经过挑选后确定的。与密集性分销策略的最明显的区别是；专营性分销策略要求所有的中间商只能专门经销国际企业自己的产品——专营的涵义。

(3) 独家分销策略。这是一种最为极端的常见专营性分销策略。由于产品本身技术性强，使用复杂而独特，所以需要一系列的售后服务和特殊的推销措施相配套，使国际企业在一个目标市场只选择一个中间商来经销或代销它的产品。国际市场如汽车、家用电器、计算机和办公设备、照相器材等产品的许多生产企业都采用这种策略在世界许多国家或地区建立分销网络。采用这一策略的生产企业必须与被选中的独家经销商签订协议，协议保证作为独家经销商只能经销生产企业的产品，不得同时经销其他厂家的同类产品，而生产企业必须常常在产品供应、运输和管理技术等方面给经销商以特殊的便利条件或支持。采用独家分销策略可使国际企业十分容易地控制渠道行为。但由于采用这种策略后使国际企业与独家经销之间的互相依赖性大大增强了，这样由于经销商经营失误，会使国际企业失去一条分销渠道，甚至失去一个目标市场。

(4) 选择性分销策略。选择性分销 (Selective Distribution)。选择性分销策略是介于密集性分销与独家经销两种渠道之间的一种宽度渠道策略。国际企业从愿意合作的众多企业中选择一些条件好的批发、零售企业作为自己的中间商，这样与密集性分销相比，可以集中地使用企业的资源，相对节省费用并能较好地控制渠道行为。企业可以获得比采用密集性或独家经销两种策略更多的利益。但是，这一策略也不是尽善尽美的。起码有两点使企业决定采用该策略时有所顾忌：第一，与中间商是否能提供良好的合作以及愿意参与渠道协作的中间商数目的多少直接有关的是国际企业能为中间商提供多少市场畅销的产品，在供货方式、价格上给多大优惠，在诸如采用广告宣传等措施所需用的费用上给予多大的支持等，国际企业能做出多大承诺；第二，国际企业与中间商之间的联系以履行合同来维系，无论哪方的行为有损于合同的履行，必将使产品在该渠道上的流通受阻，使采用这一策略预定应实现的目的落空。

### 3. 直接渠道策略与间接渠道策略

直接分销渠道是生产企业直接向消费者或用户出售产品而不经任何中间环节的一种分销渠道，是一种最短也是最原始的分销渠道。选择这一策略，一般是从节约费用降低损耗等角度来考虑的。目前这种策略在一些产品销售上仍被采用。在生产与消费两极中增加一个环节，渠道即为间接分销渠道。增加中间环节、增加环节上中间商的数目从根本原因上看，是取决于产品是

否适合生产者直接向用户出售。目前许多生活和生产资料，满足国内或国外市场的商品都是通过间接分销渠道，完成流通过程的。

当决定采用间接分销渠道策略后，就剩下如何选择中间商的问题。此时至少应考虑下列问题：中间商的服务对象与本企业的产品所需达到的市场是否一致；中间商的地理位置是否方便顾客购买；中间商是否有利于本企业在竞争中取得优势；中间面的各种资源条件与其将在渠道中所承担的作用是否相符；中间面的管理水平和经营方式；中间商的信誉程度等。

### 三、国际企业的国际分销渠道策略

对国际企业来说，它必须同时开拓国内与国外两种市场。这样才能确保自己“左右逢源”，在最大范围内，发展自己。就国际分销渠道策略来讲，有三种类型策略可供选择。

#### 1. 间接出口

所谓间接出口是指国际企业将产品销售给国内的销售中介机构，而后再由这个销售中介机构转售给国外用户。或者向整件产品制造商的出口产品生产提供零部件或附件，由其通过整件产品的出口，达到销售自己产品到国外的目的。

当企业在国际市场上尚未树立一定的声誉，其产品品牌在国外用户中缺乏一定的知名度，由于初次涉及对外贸易活动，企业在人员、资金、机构建设和经验等各方面都不具备直接向国外市场推出产品的条件。在这种情况下，可以选择间接出口的方式，为直接出口创造条件，打下基础。

(1) 以本国的出口商为中间商策略。采用这种策略的有利之处是：A. 国内各行业都有相应的专门从事对外贸易的机构或商业公司，企业可以从中选择合适的中间商。B. 企业与这些出口商之间在企业信誉、经营能力、产品质量等方面互相了解。所以一般生产企业都采用这一策略，从事产品外销工作。这一策略的不利之处是，这种分销渠道企业不能直接控制，当双方产生纠纷时，会使渠道出现各种阻碍。同时，企业不直接与国外用户接触，无法了解国外用户的需求特征及对本企业产品的感想和意见。

(2) 作为零部件、附件品提供者策略。这种策略是企业以某一国际企业分销渠道成员身份出现，利用它的渠道实现产品出口的目的。企业利用为某些已在国际市场上有一定声誉的国际大公司提供部分零部件、附带品的机会，向国外用户展示自己的产品，使国外用户能加深对本企业和本企业产品的了解，为自己直接出口产品创造条件。采用这一策略并使其获得成功的关键是，该国际著名的大公司（整体生产或组装者）是否同意在其出口的但由你生产的零部件、附带品上打上你的商标或其它记号。

#### 2. 直接出口策略

直接出口是国际企业的既定目标，直接出口不仅使企业有向国外用户显示自己的机会和了解国外市场变化的机会，更为企业的产品打开了一个更为广阔的市场。

(1) 以进口国的商业企业为中间商。这是一种国际企业对国外市场需求掌握不够充分情况下，常常采用的策略。利用进口国的商业企业熟知本国市场和已有的分销渠道等条件，选择其中合适者作为出口商品的中介。

(2) 向进口国派驻机构。条件成熟的国际企业，在了解进口国的各种有关法律规定后，直接派驻本企业人员或聘请当地人员，组成专门从事销售本企业产品的机构。这种策略下建立的分销渠道，有很大的稳定性，企业可以严格控制各种渠道行为的发生。对企业来说，更大的好处是企业可不断发挥这一渠道所具有的调研、沟通、促销等各种功能，为企业在国际市场上参与各种竞争提供了坚实的基础。

(3) 直销策略在产品出口中的运用。国际企业可以通过举办或参与各种国际产品展销会、进出口贸易洽谈会，直接与国外最终用户达成供货协议后，将产品直接销售给这些最终用户。这是在出口贸易活动中最短的分销渠道。也是许多国际企业常采用的渠道策略。

### 3. 国外生产策略

国际企业常为国际市场竞争日趋激烈与国际贸易保护主义现象不断严重的矛盾所困惑。扩大产品出口是每一国际企业和其国家的目标，但进口国家则为保护本国弱小的民族工业得以生存而树立贸易壁垒。国际企业面对进口国家政府的种种进口限制，以及这些国家民族主义情绪的不断高涨，必须制订出一个两全之策，而国外生产不失是一种较理想的选择。国外生产，对生产企业来讲有合资和独资两种方式可供选择，合资又可分许可证方式、特许方式、行业合作方式、合同生产方式，管理合约方式等五种。这里介绍根据生产地点不同选择的两种策略。

(1) 第三国生产策略。不少国际企业在开拓新市场时往往会对在目标市场已有的占有率产生影响，而选择其他地方开拓市场又会使生产成本提高。第三国生产策略的选择是基于既不影响目标市场占有率，又使生产成本较低的考虑，选择与目标市场较近的国家或地区进行生产。作出决策前，必须能确定：第一，与在目标市场附近的其他国家或地区进行投资生产相比，所选择的第三国在成本上是最低的。第二，在第三国生产的产品，进入目标市场时不会受到目标市场所在国家或地区的有关法律规定的阻碍。第三，对消费者来讲，第三国生产的产品与其过去使用的同类产品无异样感觉。第四，第三国有从事该产品生产的原材料。

(2) 自由贸易区内生产策略。由于自由贸易区一般设于港口附近，运进自由贸易区内的商品均受海关监管。在不缴纳关税的情况下不得运进内地，只能在区内使用或运到别的地方。所以，国际企业在某些国家的自由贸易区内从事生产，可以获得：A. 自由贸易区接近港口，以水运方式将生产所需原材料等运入区内，可使运输成本降低。B. 在区内贮存货物可免交关税，从而使仓储成本降低。C. 生产的产品向第三国(目标市场)转口可免缴关税。D. 货物处于海关监管之下，企业可节省一笔保管费。为此不少国际企业都很重视

采用这一策略。

以上两种分销渠道策略，从不同程度上减少了企业与进口国最终用户之间的中间环节的设置，由出口（对方来看是进口）变为就近、就地生产。可是，产品进入目标市场所在国家或地区后仍存在一个如何将产品送到最终用户手里的分销渠道选择问题。这无非是：一，自己重新选定并建立一条分销渠道；二，利用已存在的分销网络，选出一条最合适分销渠道。这一切应视具体情况来定。

### 第三节 国际企业分销渠道的管理

#### 一、国际企业建立分销渠道可选择的渠道组织形式

国际企业为实现其既定的营销目标，必须建立一个高效率、高效益的分销网络系统。在某一分销渠道中，国际企业与中间商之间的关系不同，也就决定了分销渠道在组织形式上存在着一定的差别。这种差别最终会影响国际企业应以何种方式来管理分销渠道。

##### 1. 垂直分销系统 (Vertical Marketing Systems)

(1) 统一垂直式分销系统 (Corporate Vertical Marketingsystems)。当国际企业对分销系统欲施加高度的控制，在确定好各环节的渠道成员后，通过购买其股票以控股方式取得部分所有权、支配权，最终将整个分销系统融制造、批发、零售为一体。这种，国际企业可使渠道全体成员为一共同的利益而尽心尽力。选择建立这种分销系统，需要国际企业拥有巨大的经济实力。

(2) 契约垂直分销系统 (Contractual Vertical Marketingsystems)。在国际企业掌握某种产品的制造生产权力，确信以联合经营可以使双方获得比独立经营更多的收益后，对批发或零售商发放特许证，以此来建立分销系统。例如：福特汽车公司利用发放许可证的方式，让经销商经销福特汽车而建立的分销系统。可口可乐公司向位于不同地区的灌装厂发放许可证，并售予糖浆浓缩液，经过碳化处理、装瓶后再出售给零售商，从而建立起通往世界各地的分销系统。采用这种方式建立分销系统，取决于国际企业是否掌握有很大市场前景的生产制造生产权。

(3) 管理垂直分销系统 (Administerd Vertical MarketingSystems)。国际企业利用自身所具有的规模、信誉或自己产品的品牌知名度来管理或协调其他渠道成员的行为。例如柯达 (KODAK) 和吉利 (Gillette) 等公司不仅可以对其所确定的各分销渠道成员的行为，作出有效的协调，并且可以从这些经销商那里得到诸如产品陈列、提供最佳货架、主动采用各种促销手段和价格政策等各方面的积极合作。所以这种分销系统被许多企业认为是最理想的分销渠道形式。

##### 2. 水平式分销系统 (Horizontal Marketing Systems)

国际企业在经过科学的调研和考查后，决定与其他企业联合，利用各自在资金、技术、资源等方面的优势共同开发和利用市场机会。例如，甲企业有生产和广告宣传上的经验，并且掌握一批市场畅销的产品生产权力，乙企业则在分销渠道上有一强大的网络系统。这样两者联合来共享产品生产和销售所带来的更大利益。“永久”、“凤凰”受国人爱戴，市场需求强劲，但厂家受生产条件所限无法扩大生产规模来满足市场需求。而各省的自行车厂家有生产设备和经销能力，但没有能吸引需求的名牌产品，如永久凤凰自行车厂与这些厂家合作共同生产名牌车使用销售渠道，无疑对各方来讲都是十

分有益的。

## 二、国际全业分销渠道管理

在国际企业确定其分销渠道采用的组织形式后，就要对这一分销渠道进行管理，使渠道达到最大的运行效率。分销渠道管理的主要内容包括：中间商的选择、对中间商的激励、对中间商的评估、对分销渠道的评估等四个方面。

### 1. 中间商的选择

国际企业的分销渠道有哪些中间商参与，这实际上是一个“双向选择”的问题。中间商必须拥有畅销产品，才能立足于市场。这决定它们要寻找制造这些畅销产品的生产企业，渴望成为其分销渠道的成员。国际企业要更好地将产品送至用户手中就必须建立相应的分销渠道，渠道的效率与中间商素质有很大关系，必须认真选取。选取前必须吸引众多中间商前来“候选”，吸引的条件是国际企业是否具有很高的声誉，是否拥有优质畅销产品。中间商的选择是一项艰难的工作，一旦误选其后果很难预料。国际企业必须先确定各种中间商应具备的条件，然后从符合这些条件的企业中逐一选出所有中间商。选择中间商的标准主要有：中间商的营销历史长短、声誉状况、经营范围、销售能力、协作精神、从业人员的素质、企业开设地点、面对顾客的类型等等。

### 2. 对中间商的激励

中间商选走后，分销渠道也随之建立，企业必须采用各种措施来充分调动它们经销企业的产品的积极性。由于中间商与国际企业之间的关系，随国际企业在选择渠道的组织形式不同而有很大区别。统一垂直分销系统中，国际企业与各中间商的基本利益一致，只要明确各自的地位、作用即可为达到最大分销渠道整体效益而努力。而其他形式的分销系统中，中间商是一个独立经营者，有自己的营销目标，所以企业要随时克服自己利益与中间商利益不一致而产生的矛盾，更应采取各种措施来调整相互关系。例如给中间商取得较高利润的机会，提供优惠的供货条件，同时还可以考虑给中间商各种人员培训及给以其广告等促销活动费用上的经济支持。不少国际企业对中间商采取“胡萝卜加大棒”的赏罚策略，来不断地激励它们。

### 3. 对中间商的评估

要使渠道中的所有中间商明确了解到中间商也处于一个优胜劣汰的竞争状态之中。国际企业应经常性地对分销渠道成员加以考查和评估，评估内容有：平均库存、运输时间、仓储质量、促销上的合作程度、分销配额的完成情况、为顾客提供服务的质量等。根据已确定的标准进行评估，目的是随时对中间商加以必要的调整。对达不到规定标准的中间商应采取各种措施调动其积极性，或者将其从渠道中排除。

### 4. 对分销渠道进行评估

对分销渠道的评估内容主要有三项：分销渠道已取得的经济效益是否达

到渠道设计时的预计经济效益；企业对渠道的控制力是否与设计时企业应用的渠道的控制力相符；分销渠道的应变能力。企业对分销渠道进行评估的目的，是为营销决策者在制订继续利用现在分销渠道还是废弃原有分销渠道重新设计并建立新的分销渠道决策提供准确依据。当然，有时企业发现竞争对手建立起一个全新的分销系统来与自己展开竞争，而自己这时又处于明显的不利地位，企业也会作出废弃旧渠道，重建新渠道的决策。无论从何种角度来讲，完全废弃原有渠道的现象比较少见，更多的是改造和建立新的分销渠道。

随着国际市场环境的变化，企业会更积极地寻找各种适合自己发展的分销渠道及渠道的组织形式，发现开辟新的分销渠道机会愈来愈显得重要，这也慢慢地成为国际企业分销管理的一项重要内容。

#### 思考题：

- (1) 分销渠道与市场营销渠道的含义是什么？有何区别？
- (2) 长渠道与宽渠道的含义是什么？它们有何区别？
- (3) 现代企业中的“直销”是指什么？与哪种类型分销渠道相似？我国哪些产品宜采用直销形式？
- (4) 根据渠道成员关系不同分销渠道系统有哪几种？各种系统的特征是什么？
- (5) 国际企业分销渠道应具有哪些功能？
- (6) 影响国际企业制订分销渠道的因素有哪些？为什么将产品特征也作为影响因素而列入？
- (7) 密集性分销策略与独家分销策略、选择性分销策略三者之间的关系是什么？
- (8) 国际企业的间接出口策略包括哪些具体内容？
- (9) 选择渠道组织形式时，垂直式分销系统中的三种具体的分销系统指的是什么？各自又有哪些特点？
- (10) 国际企业分销渠道管理有哪些重要内容？

#### 案例分析：

施乐公司

## 第十一章 国际企业的促销策略

企业的产品生产出来以后，怎样才能将其又快又好地转移到顾客的手中呢？企业提供的某种服务在推向市场以后，又怎样才能让消费者尽情地来享受呢？国内外的企业在长期的摸索和实践中，各显神通、各领风骚，形成了一整套促销策略和一系列绝妙的推销技巧。“精工表”空投赠大众，“上海表”旧表换新表，“雅芳（Avon）”化妆品以“无店铺销售”享誉世界，“中兴百货”用“台湾式风格”称奇上海……真乃千奇百怪，妙招不绝！

本章要阐述的是企业促销的基本方式、途径和策略，因为“授人以鱼，不如授人以渔”。

### 第一节 促销与促销组合

从本质上说，促销活动是销售者为诱导购买者购买其产品或服务而进行的说服沟通的活动。企业要使产品或服务尽快尽好地为顾客所接受，就必须与顾客进行有效的沟通。所有用于沟通的有效工具，我们将其称为促销组合（Promotion Mix）。一般促销组合主要包括下面四种工具。

（1）广告（Advertising）。指由特定的广告主，以付款方式对于构思、产品和服务的非人员介绍与推广。

（2）销售推广（Sales Promotion）。指以短期诱因刺激顾客购买商品和劳务的各类活动。

（3）公共宣传（Publicity）。即通过公共宣传媒介获得有利的展示与推荐，使企业不花分文便能以非人员方式刺激顾客对其产品、服务的需求和购买。

（4）人员推销（Personal Selling）。指与潜在的顾客作口头交谈，以促成交易的活动。

由于促销组合的实质是沟通，因此，又称为营销沟通组合（Marketing Communication Mix）。上述工具中，广告、销售推广和公共宣传，又称为非人员推销。

#### 一、促销组合的目标

促销目标，从根本上说，当然是增加产品或服务的需求量与购买量。但从途径上看，又可以分为三个不同层次的目标。

##### 1. 吸引原始需求和选择需求，以提高产品或服务的需求量

原始需求是指对某种或某类产品或劳务的一般需求，如夏天人们对空调的需求。选择需求则是对某一品牌产品或劳务的特殊需求，如夏天人们对“春兰”牌空调的需求。促销活动在具体分析市场的基础上，可以选择下列不同的策略以增加需求量。

（1）通过增加原始需求来增加选择需求。这种策略适用于产品刚进入市

场的时候。如在前几年，空调刚进入我国少数居民家中，空调制造商在我国市场上的广告宣传就围绕着“空调对家庭生活的好处”展开，而并未急于突出品牌宣传。因为此时市场上一般只有少数品牌，居民只要购买空调，那就自然会选择这些品牌。所以，宣传空调本身要比宣传某一空调品牌更有效果。

(2) 直接增加选择需求，以扩大企业的市场。这种策略适用于市场竞争较为激烈的时期。近年，空调已进入相当数量的居民家庭，我国市场各类进口、国产空调品种繁多，竞争激烈。于是，“请用美的空调”、“春兰空调带给您春天般的温暖”等品牌宣传型的广告便为许多厂商所运用。

(3) 增加现有顾客的购买数量。在产品进入市场成熟期后，市场本身已不太可能再得以扩大，故增加现有顾客的购买量便成为一种可行的市场渗透策略。此时的促销工作重点是强大的广告攻势、适当的降价刺激和多样化的销售推广手段等。

## 2. 提供信息，起到说服和提示作用

提供信息，是指企业的促销工作要向外界说明企业的现状、产品的各方面信息等，说服是促销沟通的根本要素和目的，其结果是要使购买者产生购买欲望，提示则是指如何适当地提醒购买者采取购买行动。

## 3. 树立品牌形象和企业形象

当代企业的竞争已不再像几十年前一样，仅仅表现在产品的差异性上。因为随着科学技术的发展，产品的差异性和产品的推销术在企业与企业之间逐渐消失，顾客购买产品往往不再在产品本身的特质方面作出选择，而只凭感觉与印象。这样，平时为顾客所注意并留有良好印象的产品品牌和企业，就很容易被顾客所选择。因此，运用促销策略，逐步塑造和树立良好的品牌形象与企业形象，就开始成为当代企业的新的竞争手段。也许这还将成为未来企业促销组合策略的唯一目的。

## 二、促销基本策略

企业在运用促销组合的四种工具时，还可以依据其目的，采用三种基本策略：

### 1. 推进策略 (Push Strategy)

推进策略是指企业以中间商为主要促销对象，把产品先推向分销渠道，最终再推向顾客的策略，一般以人员推销手段进行。

### 2. 拉引策略 (Pull Strategy)

拉引策略是以最终顾客为主要促销对象，首先设法引起潜在购买者对产品的需求和兴趣，如果促销奏效，顾客便会向中间商询购，中间商就会向制造商进货。这种策略以广告手段最为有效。

### 3. 推拉结合策略

企业视产品及市场特点，采取先推后拉、先拉后推或推拉同时进行等方式，展开对中间商和顾客的促销攻势，称为推拉结合策略。

图 11—1 表示了推进策略与拉引策略的不同过程。

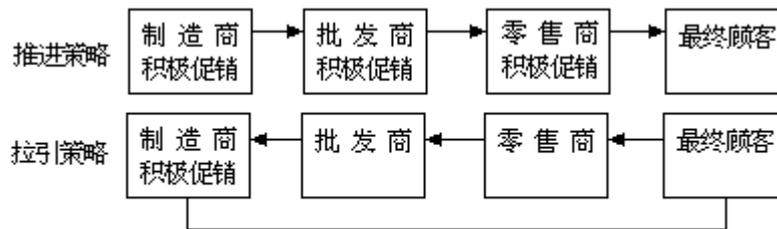


图11-1 推进策略与拉引策略的异同

### 三、促销预算的制定

在促销方面投入多少费用，往往是企业最困难的决策之一。因为费用投入后产生的效益极难预计，极难测算，故风险和不确定性较高。但企业家们都相信，投入费用比不投入来得有效。因此，企业必须对之作出一定的决策。

在国际企业的实践中，形成了这样一些较为实用的预算方法：

(1) 量人为出法 (Affordable Method)。许多企业以自己能承受的程度安排促销费用，有多少钱办多少事，称量人为出法，实乃“无法之法”，但这种方法不确定性较大，不适于长期计划。

(2) 销售百分比法 (Percentage-of-sales Method)。指企业以目前或预期的销售额为依据确定促销费用水平，一般以促销费用占销售额的百分比表示。如某一企业决定广告费每年占销售额的3%，预计1994年销售额为1000万元，那么可开支的广告费用便为30万元。采用这一方法的企业很多，原因在于这种方法操作简便，并将促销预算与销售收入、利润、产品价格等联系起来，能帮助企业提高管理水平。

(3) 竞争对等法 (Competitive-Parity Method)。一些企业在了解同行业主要竞争对手的促销费用水平后，再据以确定自己的促销预算，并使之与竞争者相当。这种方法称竞争对等法。这种方法既能保持企业的竞争实力，又有助于企业之间和平共处，避免促销战。

(4) 目标任务法 (Objective-Task Method)。企业采用该法时，一般应首先明确促销目标，如销售额及其增长率、市场占有率等，然后确定相应的目标任务，最后再据此预算促销费用。这种方法将促销费用与促销目标直接联系起来，便于企业进行成本收益分析。

### 四、影响促销组合的因素

作为企业营销整体策略的一个部分，促销组合受到许多因素的影响，在此我们作一简略的阐述。

#### 1. 产品与市场类型

美国一些营销学家们通过研究发现，各种促销工具对消费品和工业品的效果并不一致。一般说来，广告对消费品的促销作用最大，而人员推销于工业品的促销效果最为明显。图11-2表示了他们的研究结果。

同样，对消费者市场，广告的促销效果最大；而对工业品顾客市场和中间商市场，人员推销作用最大。

但是，针对具体的产品就不能一概而论了。而必须在调研的基础上确定

促销组合的使用，而不能照本宣科，死搬教条。事实上，美国另一些营销专家的研究结论认为，广告对工业品营销的作用也十分显著。

## 2. 促销目标

在前面我们曾指出，促销组合一般有三大大目标。企业选择何种目标，也就决定着促销组合的运用。如企业欲改善企业形象，那么企业就必须在广告与公共宣传方面进行重点策划；如企业在产品成熟期欲增加顾客购买量，那么，销售推广手段可能更为重要。

## 3. 产品生命周期

在产品生命周期各阶段，促销工具具有不同的效果。例如在引入期，主要以广告和公共宣传为主，目的是提高知晓率和知名度；在成长期，广告必须宣传产品特色，促进顾客选购；在成熟期，销售推广往往开始唱主角，广告需要转移到企业形象塑造方面；在衰退期，广告主要起提醒作用，公共宣传极少使用，人员推销也很少投入较多费用，销售推广则需大大增强。

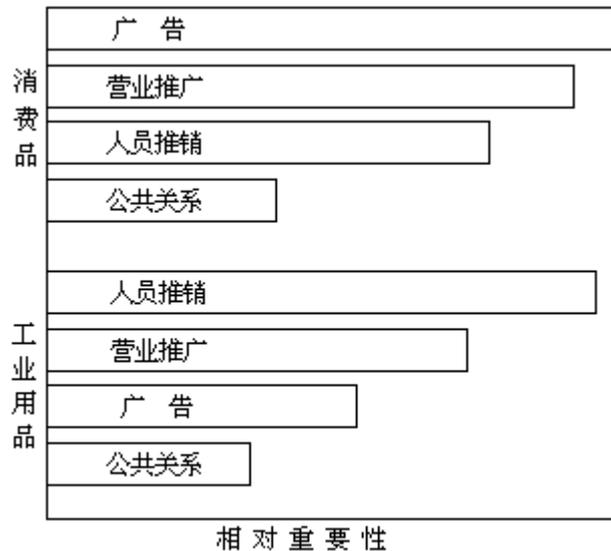


图11-2 各种不同促销工具对不同产品的重要性

## 第二节 国际企业的广告策略

当代人类社会从某种角度看，已经是一个广告社会。漫步街头，映入你眼帘的是各种招牌、路牌和霓虹灯；打开电视，进入你视野的是多姿多彩的产品广告；欣赏音乐时，电台也会时不时地给你来上一句“万宝路，男人的世界！”可以毫不夸张地说，广告实际上已成为人类社会生活的一个组成部分。

在世界广告舞台上唱主角的，自然是国际企业，特别是发达国家的国际企业。在美国，广告费一般都占到国民生产总值的2%左右，而其中最大的100家跨国公司约占全美的1/4，如宝洁公司(P&G)每年广告费高达7亿美元左右，占其总销售额的6%；西尔斯(Sears)公司每年广告费也在5亿美元以上。国际企业的广告随着其经营活动的拓展而纵横全世界，成为国际商业竞争的一大景观。

广告之所以得到企业的如此青睐，是因为它具有巨大的促销作用。一声“味道好极了！”使雀巢咖啡在中国市场如入无人之境；一幅西部牛仔画面更令万宝路称雄世界烟草市场；宝洁公司(P&G)的广告使“海飞丝”、“飘柔”、“潘婷”等品牌家喻户晓；“三九胃泰”广告则让中国老百姓倍感亲切，每病必求……企业创造了广告，广告则在征服市场的同时，反过来又征服了企业自身。于是企业的营销工作就有了一项必不可少的内容——广告策划。

### 一、广告与广告策划

关于广告的定义很多，其中比较著名的是美国营销协会(American Marketing Association)的广告定义：“由特定的广告主以付费方式对于构思、产品或服务的非人员介绍及推广。”这个定义的适用面较广，既包括营利组织(如企业)的广告，又包括非营利组织(如宗教团体、慈善机构、政府部门等)的广告。本节我们将主要讨论营利性组织的广告，特别是企业广告。

依据广告的定义，我们可以看到，现代广告应包括如下四个要素：

(1) 广告主。指发布广告的企业、团体或个人。如公司、商店、宾馆、电影院、农场、政府部门和宗教组织等。

(2) 信息。是指广告的主要内容，包括理念信息、产品信息和服务信息等。

(3) 广告费用。就是广告主从事广告活动所需付出的费用，包括广告策划设计的费用、广告媒介的租用费、使用费和广告管理费用等。

(4) 广告媒介。虽然在定义中不能直接着出，但任何非人员的介绍与推广活动都必须有媒体，这就是广告媒体，如报纸、杂志、广播、电视、气球、车厢、路牌、霓虹灯等。

企业的广告策划，是一个企业关于某一具体广告活动的整体性构思和决

策。一般包括这样几项重要内容：A. 确定广告目标；B. 制定广告预算；C. 广告信息决策；D. 选择广告媒体；E. 评估广告效果。

## 二、确定广告目标

广告的目标取决于企业制定的有关目标市场、市场定位和营销组合的总体决策。

广告的目标可分为通知、说服或提醒三大类。

通知性广告主要用于产品的引入期，其目的是开发产品的原始需求。如“最新口味八宝冰淇淋上市了！”一类的广告。

说服性广告则主要用于产品的成长期，其目的在于激发、影响产品的选择需求。大多数广告属于这一类广告。

提醒性广告适用于产品的成熟期，目的是加强并保持顾客对产品的记忆。如街头随处可见的可口可乐广告，既非通知，也非说服，只是提醒人们想起可口可乐。

表 11—1 列举了各类广告的可能目标

表 11-1 各类广告目标类别

类别	广告目标
通知性广告	(1) 向市场告知有关新产品的情况 (2) 描述所提供的各项服务 (3) 提出某项产品的若干新用途 (4) 纠正错误的印象 (5) 通知市场有关价格的变化情况 (6) 减少消费者的恐惧 (7) 说明新产品如何使用 (8) 树立企业形象
说服性广告	(1) 建立品牌偏好 (2) 说服顾客马上购买 (3) 鼓励顾客转向你的品牌 (4) 说服顾客接受一次推销访问 (5) 改变顾客对产品属性的知觉
提醒性广告	(1) 提醒消费者可能在将来需要这个产品 (2) 促使消费者在淡季也能记住这些产品 (3) 提醒顾客何处购买这个产品 (4) 保持最高知名度

广告目标的决策是企业整体广告策划的基础与前提，因而意义重大，不可怠慢。

## 三、制定广告预算

企业应当并且能够在广告方面投入多少费用，是一个企业广告预算的中心任务。作为促销预算的组成部分，广告预算的方法仍然可以采用上节介绍的四种办法，故我们在此不再重复。

#### 四、广告信息决策

如何将广告应传递的信息有创造性地、准确且恰当地表达出来，是广告策划的中心内容。围绕信息决策、企业应进行这样几个方面的策划。

##### 1. 广告创意

一个广告是否具有吸引力、感染力和巨大的促销作用，首先决定其广告创意，即广告要表达什么，应如何表达。我们举一个非常有启发的例子，1970年，美国著名的烟草公司菲力普·莫里斯（Philip Morris）公司兼并了即将倒闭的米勒（Miller）啤酒公司，为此策划了一系列的促销活动。1975年，米勒公司推出了一种新型低卡路里啤酒—Lite。如果沿用美国对这种啤酒广告的一贯创意，就会广为宣传其“不含糖、有利于节食”等。但事实上这样的宣传并不奏效，因为节食者们并不关心啤酒，也根本不喝啤酒。为此米勒啤酒公司在调查的基础上，别出心裁地确定了Lite啤酒的新创意——“喝了不会发胖！”。他们请运动名人现身说法，指出Lite比一般啤酒少三分之一卡路里，使人们可以喝得很多但不觉得饱胀。这个广告的创意看起来似乎与传统的相差不大，实际上则在诉求目标上大相径庭。后来的实践表明，它大大地促进了Lite啤酒的销量，也使该广告本身成为美国电视广告的经典之作。米勒公司遂逐渐由美国同行业第七位跃升至第二位。

表达什么？一般由广告的主题来体现。如米勒公司将Lite啤酒表达为“不会发胖”，而非“不含糖”，就属于别出心裁之举。

如何表达？实际上是选择表达的材料与手法。Lite啤酒选择由运动名人现身说法的方式，不仅消除了消费者怕发胖的疑虑，而且使他们产生了“喝Lite有利于健身”的心理效应。

因此，广告创意就像所有的创造性活动一样，必须表别人所未表，做到“语不惊人死不休”。否则，广告就不会有生命力。另外，广告主题还必须坚持“5p”标准。

（1）令人愉悦（Pleasure），即广告主题要使人精神愉快，心情舒畅；

（2）积极向上（Progress），即广告主题应体现积极的、追求进步的精神，而不是表现落后的、颓废的东西；

（3）解决问题（Problem），即广告应针对顾客的某一需要而有针对性地确定主题；

（4）保证承诺（Promise），即广告应向顾客作出某一方面的承诺和相应的保证条件，它既可以直接表达，也可以间接表达；

（5）有潜在吸引力（Potential），即广告主题要有吸引潜在顾客的某种力量。

##### 2. 广告诉求

广告信息的表达还需要考虑其心理功效，以完成说服顾客、促使顾客采取购买行动的目的。这个过程是通过广告诉求来达到的。所谓诉求，也就是指外界事物促使人们从认识到行动的整个心理活动过程。广告诉求的一般方

法有知觉诉求、理性诉求、情感诉求和观念诉求等。

(1) 知觉诉求，就是用直接或间接的事物形态来诉求。如用产品实物进行展示就属直接的知觉诉求，而通过语言等其他方式表达就属间接知觉诉求。

(2) 理性诉求，就是偏重于运用说理的方式，直接陈述产品的优点。一些有关人身安全或技术性强的产品一般用这种方式。

(3) 情感诉求，是采用富有人情味的方式，着重调动人们的情感，诱发其购买动机。服装、化妆品等女性用品往往用这一方式。

(4) 观念诉求，即通过广告，树立一种新的消费观念，或改变旧的观念。如广告中宣传成功男士应该穿名牌西装即属此类。

### 3. 广告文稿写作

任何广告，在制作前都要形成文稿，文稿实际上是广告策划的一种书面表达。广告文稿的写作应处理好以下几方面的问题：

(1) 标题。文稿必须用简洁、明确、吸引人的文字或符号将广告主题表达出来，具体说来有三种方式：

A. 直接标题：如“长城电扇，电扇长城”。

B. 间接标题：如“成功背后的光辉——施乐复印机”。

C. 复合标题：如“车到山前必有路(引题)，有路必有丰田车(正题)”。

(2) 文稿正文写作。要求朴实无华、简明易懂、有助记忆，具体可以通过下列形式进行表达。

A. 散文：如美国菲立普·莫里斯公司在上海人民广播电台赞助的“万宝路午餐音乐”广告，就是通过非常美的散文形式表达的。

B. 诗歌：因诗歌有节奏感、押韵、对称，故常常被用作广告。如一首港台广告诗这样写道：

少女情怀总是诗  
给我一点金黄的火焰  
让我享有一份咖啡的浓郁  
我的天地  
将是如许温馨，如许甜蜜  
即使是白雪皑皑的寒冬  
对我依旧是热情洋溢的季节  
——“可乐黑咖啡口香糖”  
最能表达你对情人的爱心！

C. 对联：这是我国企业广告的传统方式之一，用得非常普遍。如饭店广告：“诚招天下人，笑迎八方客”。

D. 歌曲：越来越多的广告以歌曲形式来表达。许多人大概至今都忘不了那首标题为《我们是害虫》的“来福灵”广告吧！

E. 其他形式：如戏剧片段，相声等都在广告中得到了运用。

#### 4. 表现形式

任何广告信息都可以用不同形式来表现。例如：

(1) 生活片段。即表现一个人或一群人使用该产品的情景。如“力士”香皂的电视广告常常以影视明星使用该产品的场景来表示其品位与质量。

(2) 生活方式。强调产品如何适应人们的某种生活方式。如“雀巢”咖啡电视广告展示，男女主人公在异常高雅温馨的家庭环境中，一边用钢琴演奏世界名曲，一边则品味着刚刚冲好的雀巢咖啡，其情趣之高雅、格调之清新，尽在不言中。

(3) 幻想。针对产品及其用途，设计一种幻想的境界，从而表达广告诉求。例如我国中央电视台曾播送的一则冰箱广告：广袤炎热的沙漠上，一位粗犷的男青年正在艰难而又执着地跋涉，大汗淋漓，唇焦口燥，此时他多么渴望有一杯清凉的饮料啊！恰在此时，他的面前出现一台电冰箱的幻影，画外音低沉而深情地响起：“每当我想起天边的绿洲，就会想起东方——齐洛瓦！”

(4) 气氛或形象。为广告产品制造可能引起某种联想的气氛或形象，给人以暗示，而不作有关产品的诉求。如“万宝路”香烟广告虽然从来不直接出现万宝路香烟的形象，但它通过美国西部金色的土地、蔚蓝的天空和牛仔道劲豪迈的英姿展示了男人的力量，从而将香烟的作用暗含其中，真可谓妙哉。

(5) 音乐。一般在广告中由一人、一群人或者是卡通人物，演唱该产品的广告歌，从而增强人的记忆。许多日本家用电器产品均在电视广告中使用过这种形式。

(6) 人格化。即创造一种可以表现广告产品的人格化特征，以使广告更可亲，更生动。如为我国大众所熟悉的“美菱——阿里斯顿”冰箱广告。

(7) 专有技术：在广告中表现公司制造该产品的认真及具有的经验。例如，施乐复印机广告就用“美国发明的照相技术和中国发明的印刷技术的完美结合”来展示其独有的高技术特征，以求得顾客的信赖。

(8) 科学证明。就是在广告中提出该品牌优于其他品牌的调查事实或科学证据。许多药品广告常采用此法。

(9) 旁证。即请权威人士或可靠的人员现身说法，为该产品作证，以宣传产品性质的真实性。如“中华鳖精”口服液，请著名的中长跑冠军群体——“马家军”教练和队员现身说法，无疑给这一产品的功效披上了一层神秘的色彩。

当然，广告台信息的表现形式远不止上述这些类别。一个具体的广告，选用何种形式进行表达，同样需要独创性，需要别出心裁。因为模仿永远不会产生成功的广告。

#### 五、广告媒体选择

广告信息的传递，必须有相应的媒体。由于不同的媒体有着其独特的受

众（信息接受者）和功能，故广告策划还需要在使用媒体方面作出合适的选择。

### 1. 媒体及其分类

随着科学技术的发展与社会的进步，可以充当信息传播中介的材料、渠道越来越多，就广告媒体来说，就大致可分为这样几类：

（1）印刷媒体。包括报纸、杂志、电话簿、画册、火车时刻表、商品目录、说明书、宣传小册子、挂历等；

（2）电子媒体。包括电视、广播、电影、电子大屏幕、霓虹灯等；

（3）户外广告。包括广告牌、海报、旗帜、灯箱、车厢、气球、喷雾广告等；

（4）展示广告。如陈列、橱窗、门面、模特儿和活人广告等；

（5）其他媒体。如火柴盒、手提包、包装纸、购物袋和香味广告等。

在这众多的媒体中，报纸、杂志、广播和电视这四大公共媒体的使用最为广泛，也是企业媒体决策的主要对象，故我们将重点介绍这四大媒体的特点。

### 2. 四大媒体的特点

（1）报纸。报纸广告的优点是：发行量大，覆盖面宽；编排灵活，传递迅速；有一定的专业性与针对性；具有新闻性和可读性；可以长期保存，无阅读时间限制；权威性高，使读者产生信任感；广告制作简便，成本相对较低。

报纸广告的缺点是：

每期报纸的时效性较短；广告版面编排受限制；印刷不够精致。

（2）杂志。杂志广告的优点是：有效时间长，精读率高；发行量大，发行面较广；印刷精致，图文并茂；可利用篇幅较多；有一定的专业性与选择性；携带方便。

杂志广告的缺点的：时效性不强，出版周期长；接受广告缺乏竞争力；费用相对较高；功效慢，不易使消费者产生冲动性购买。

（3）广播。广播广告的优点是：传播速度快；传播范围广，不受时空限制；声情并茂，易产生一定的感染力。

广播广告的缺点是：

时效性差，转瞬即逝；听众容易遗忘；表现产品的能力差。

（4）电视广告。电视广告的优点是：覆盖面大，迅速及时；能综合利用各种艺术形式，效果好；能充分表现产品的特色。

电视广告的缺点是：

费用昂贵；时效性较差，容易遗忘；广告制作较为复杂。

选择何种广告媒体，需要考虑上述各媒体的特点，还要考虑一些相关的因素：

（1）目标顾客的媒体适应性。如广播电视可能是青少年最常接触的媒

体，而报纸则为中老年接触较多。

(2) 产品特点。妇女服饰最好在彩色杂志上作广告，而一些高技术产品则最好在电视上展示其产品；

(3) 信息要求。如需要迅速传递的信息必须采用广播或报纸媒体；而复杂信息的传递往往需借助专业杂志；

(4) 成本：如费用宽裕可选择电视广告，费用紧张则可选择报纸、杂志广告。

在各种广告形式中，还有一种重要的形式——销售地点广告，又称 POP 广告，近年来异常受人注目。

POP 广告是一种陈列式广告，分为立式、悬挂式、柜台式和墙壁式四种。它能综合利用各种艺术手法和媒介手段，从而使顾客产生身临其境的感觉，一方面可以直接了解产品，另一方面又能产生强烈的吸引力与感染力。

POP 广告的主要功能有二：一是引起顾客的冲动性购买；二是提醒顾客的习惯性购买。

## 六、广告效果测定

完整的、系统的广告策划，还应包括广告效果的评估与测定，因为这既是对已实行的广告决策的检验，也可以为新一轮广告策划提供经验与指导。

由于广告活动既是一种沟通活动，又是一种促销活动，故对其效果的评估也应从两个方面展开，一是评估其传播沟通效果；二是评估其促销效果。

1. 广告传播与沟通效果的评估对广告在信息传播与沟通方面效果的评估，可以采用市场调研等方法，进行多方面认知效果的测定（见表 11—2）。

表 11-2 广告沟通效果的测定

测 度	广告效果测定	说 明
(1) 到达度	印刷媒体：发行数	国外有销量核计局
(2) 视听率	电子媒体：视听率调查	国外有仪器装置在收音机或电视机上
(3) 注目率	交通广告：乘坐率调查 印刷媒体：注目率调查	可用交通工具的记录和点数法 可用调查会的方式
(4) 精读率	印刷媒体	可用调查会的方式
(5) 记忆率	记忆实验法	要在实验室使用仪器进行
	生理反应法	要在实验室使用仪器进行
	心理学实验法	要在实验室使用仪器进行
	评定法	可用调查会的方式
(6) 知名、理解	判定顺序	可用调查会的方式
	态度尺度法	可用调查会的方式
(7) 确信率	J 购买动机调查法	可用调查会的方式或在实验室进行
(8) 动机率		

## 2. 广告促销效果的测定

衡量广告的促销效果，是一件十分困难的事，因为企业产品的销售受多方面因素的影响，而非受广告因素的单一影响。一般说来，广告能带来销售的增长，但有时广告支出的增加却可能伴随着销售量的下降。为此我们只能用较为一般的方法来近似地测定广告的销售效果。

### (1) 销售量增长法：

$$\text{广告效果比率} = \frac{\text{销售量增长率}}{\text{广告费增加率}} \times 100\%$$

这一方法的实质是估计销售量对广告费支出变动的弹性。

### (2) 购买率调查法：

$$\text{购买率} = \frac{\text{购买产品的顾客数}}{\text{接触广告的顾客数}} \times 100\%$$

这一指标用来说明广告的促销力。

## 七、国际企业广告策划中的一些特殊问题

国际企业在进行跨国营销时，因各国和地区的营销环境差异很大，故其广告策划活动还必须考虑一些特殊问题的处理。

### 1. 标准化还是差异化

标准化还是差异化？这是国际广告界长期以来一直争论不休的问题。所谓标准化，就是把同样的广告信息与主题照搬到世界各国市场，而忽视各国市场的特殊性。如可口可乐公司的广告在全世界基本上属于标准化策略。标准化策略的优点是：A. 节约成本，全世界只用一种广告，其策划、制作与管理费用就相对低了；B. 由公司总部集中管理全球广告业务，可以实现规模经济；C. 可以充分利用公司在广告方面的专门技术与专业人才；D. 可以在全世界建立统一的企业形象；E. 不同国家的传播媒体大致相似，为标准化提供了基础。

差异化又称为当地化（Localization），是指企业通过广告向不同的国家传递不同的信息，它强调各国市场的差异性。差异化策略的理由是：A. 各国文化背景与顾客需求千差万别，企业广告只能传递符合各国市场特点的信息；B. 差异化广告针对性强，故而促销作用大；C. 尽管差异化的成本较高，但完全可以通过提高价格来弥补；D. 各国的法律制度、媒体发达程度和可使用性都要求企业必须差异化；E. 标准化策略事实上很难行得通。

国际企业广告活动的一些实践经验表明，广告的标准化或差异化问题首先取决于购买动机，而非地理条件。在不同国家，人们很可能由于极不相同的原因购买同类产品，广告活动就必须考虑这些原因。如果不同市场对同一产品购买动机十分相似，那么可以采用标准化策略，但必须允许因地区差异作一些相应的修改。如果不同市场对同一产品的购买动机都不相似，那就应采取差异化策略。

其次，产品的性质也影响标准化或差异化选择。如果产品属技术型特别是高技术产品，像计算机、复印机等，各国的需求特征与使用方式比较一致，

就可以用标准化策略。而一些工艺品、生活用品中技术含量较低的产品，各国的需求不尽一致，往往需要用差异化策略。

最后国际企业要选择标准化或差异化的广告策略，还要由每种策略的实施效果来决定。只要能将企业需要传递的信息有效地在目标市场上传播，则无论何种策略都是可以采用的，这也许是国际企业在决策时应掌握的根本标准。

## 2. 如何应付各国政策与法律的限制

由于广告是一种传播活动，因此许多国家对之都有相应的政策和法律限制。国际企业在进行跨国性广告活动时必须引起高度重视，并研究适应性对策。

一般说来，对广告活动的政策和法律限制有广告费用、广告媒体、广告产品、广告价格、支付方式、广告所使用的复制品、插图等材料以及广告节目的其他方面。例如在德国，比较性的广告是违法的，广告主不能说自己的产品比其他产品好，更不能说自己产品是最好的。在科威特，每天只允许播出 32 分钟电视广告，而且必须在晚上。在我国法律限制在主要媒体中刊载、播出烟草广告。对烈性酒广告也有类似规定。

表 11—3 列举了一些欧洲国家在广告方面的法律限制，作为国际企业应该严格遵守这些法规、政策。但有时可以作一些变通性措施，以“合法”的形式达到促销的目的。如“万宝路”香烟广告在我国许多媒体中都得以顺利进行，其手段是不宣传，不出现“香烟”两字和制造商的名称，只说“万宝路”而已，这也是一种“擦边球”。

表 11-3 某些欧洲国家的广告限制

最 敏 感 方 面				
	烟 草	酒 精	药 (常用类)	使用“最好”之类的夸张用语
德国	禁止：任何表示吸烟无害的说法；鼓励青年人吸烟，使用“纯洁”或“天然”词汇	限制不太多，但现在正在考虑中。	禁止	虽然某些区域的规则较严，但在能证明最好的情况下允许使用
比利时			禁止为用于治疗癌、结核病、小儿麻痹症、糖尿病等登广告，还有一些其他限制	
法国	禁止任何有益于健康的说法	全部禁止含高浓度酒精的饮料，对其他限制不多	禁止为任何由社会保险偿付费用的产品做广告	在电视上禁止所有的广告内容和目的
意大利	禁止	可以推销商标，但不可推销产品	必须有专门的许可证，禁止为避孕产品做广告	
荷兰	自愿限制	自愿限制	自愿限制	只要有事实根据，可以允许，广告商往往很谨慎
英国	“每件包装附有政府的健康警告”，必须在所有广告上都予以陈述	没有法律的控制，仅有自愿限制	在癌方面禁止，在其他方面限制，不允许企业说明它们能包治包好	
瑞典	正在研究某种形式的警告标志	禁止提及价格或者品种数目	允许，但是有非常严格的控制	禁止过分夸张，假如符合实际情况，则允许

(续表)

最敏感方面		对虚假广告的索赔权			
	提及竞争公司	电视广告	举证责任	惩罚	消费者协会提出诉讼的权利
德国	理论上不允许,但有许例外	在烟草广告上自愿限制	在不公平竞争案件中,由原告先举证;在涉及食品和药品时,由政府举证	刑事处罚或民事处罚:在一些情况下,消费者协会要求收回不确切的措词	除涉及食品和医药的其他案件
比利时	有会产生误解、诬蔑或不相关的叙述,都在禁止之列	不存在	在原告	刑事处罚和民事处罚	只是消费者协会会员才行
法国	有诬蔑的话,则禁止	禁止为烟草、乙醇或任何类似产品做广告	正在研究:在原告,但是广告商必须提供所需的所	刑事处罚和民事处罚;研究中:包含更正内容的广告	正在研究
意大利	禁止提及竞争对手名字	受到监督比其他媒介多	在原告	刑事处罚和民事处罚	无
荷兰	禁止诬蔑,必须有事实依据	有药品的酒类控制检查机构	在原告	刑事处罚和民事处罚	无
英国	禁止诽谤或中伤	禁止为香烟和专控酒类做广告	在原告	刑事处罚和民事处罚(最高罚款可达400英镑)	无
瑞典		不存在	在民事案件中,在被告;在刑事案件中,由政府有关部门提出公诉	民事处罚和刑事处罚,有时是马路上吊销制造许可证	一般由专门听取消费者投诉的官员办理;也可以依法提出诉讼

资料来源：“跨国公司的广告”，《技术文选》（纽约：联合国，1979年）

### 3. 如何应付各国语言文化的沟通障碍

在企业的国际广告活动中，语言文化障碍方面的教训已经很多。如美国通用汽车公司的“Nova”汽车在拉丁美洲就难以销售，因为在西班牙语中，“Nova”意指“跑不动”；福特汽车的“Fiera”卡车同样在西班牙语中为“丑陋的老妇”；而克莱斯勒（Chrysler）公司将其在美国的广告标题“标枪即力量”移植到拉丁美洲时，根本不知道这句话在西班牙语中意味着购买者缺乏旺盛的性功能！

我国企业同样也犯过类似的错误，著名的“白象”电他，其英译 White Elephant 含有“大而累赘”之意，“紫罗兰”衬衫在法国无人问津，也源于“紫罗兰”在法国意指“同性恋”。

还有些国家的文化水平普遍较低，很难用文字交流，故广告媒体以电视、

广播效果为好。而在新加坡，国内流行四种语言，做广告时不能不加以考虑。

在进行语言翻译时，还应注意语言的文化意义。可口可乐公司的“雪碧”（Sprite）在进入香港市场时，最初翻译为“斯必利”，结果销路始终不好。后来，经调查发现这一翻译的发音在汉音中与“死”联系在一起，不吉利，改成“雪碧”以后销量大增。

可见，语言文化障碍在国际广告活动中是最直接影响广告效果，却又最不为人注意的一种文化沟通障碍。国际企业在广告策划中应注意加强这方面的研究。在对策上，可以采取两种方法：一是在翻译过程中请当地人员参与，采用“两次翻译法”，先将原文翻译成外文，然后请当地人员反过来将外文翻译成原文，以寻找“其中在语言上的差异”；二是委托当地广告商进行广告活动，或者与当地广告商合作进行广告活动。

### 第三节 国际企业的销售推广策略

销售推广又称营业推广。在营销组合各种要素中，销售推广用得最为频繁，但在含义上却最为含糊。一般笼统地认为销售推广就是一些短期性刺激顾客购买行动的活动的总称，或者干脆认为就是除广告、公共宣传和人员推销以外的一切促销活动的总称。

销售推广由一系列促销工具构成，这些工具如有奖销售，以旧换新等都是世界各国企业长期致力于产品竞销的结果，同时，又有不少工具正在企业的促销实践中得到创造。国际企业的销售推

广策略就是关于国际企业如何选择适当的促销方法和手段，创造高效的促销工具的过程。

#### 一、确定促销目标

销售推广的目标是由企业营销的总目标所规定的，从而也依其目标市场及其特点而定。一般说来，销售推广策略可以针对消费

者、针对中间商，也可以针对销售人员。

(1) 针对消费者的销售推广目标包括鼓励消费者增加使用量或购买较大的包装；促使非使用者试用；以及吸引竞争者的顾客购买本企业产品等。

(2) 针对中间商的销售推广目标包括鼓励中间商对本企业新产品与相关产品的采购并大量进货；对抗竞争者的推广策略；建立中间商的品牌忠诚；以及进入新的销售渠道等。

(3) 针对推销人员的销售推广目标包括鼓励销售人员支持新产品；鼓励销售人员做更多的销售访问；以及刺激在淡季时期的销售等。

#### 二、选择销售推广工具

在国际企业营销实践中常见的销售推广工具有如下几种：

##### 1. 针对消费者的销售推广工具

(1) 样品 (Samples)。指免费提供给消费者的货样或试用品。一般采用挨门递送、邮寄、顾客自取和与其他产品、广告一起附送等方式发放。在推出新产品时，赠送样品是一种较为有效的方法。如宝洁公司在上海推出“潘婷”洗发水之前，曾向一些区的居民家中分送过小包样品，既做了广告，又使顾客了解了产品。

(2) 代价券 (Coupons)，又称礼券、优惠券等。顾客凭此券可以得到制造商或中间商的一定额度的优惠。代价券可以直接分发给顾客，也可通过邮寄或与其他产品一起附送的办法送给顾客。1991年前后，我国流行过这一做法。

(3) 特价品 (Price Packs)，也称减价优待，即在产品的包装或标签上标明给予顾客的优惠价格比例。一般可以采用大减价、组合价 (两种相关产品搭配减价) 等方式进行。

(4) 礼品 (Premiums)。指以极低的价格出售或免费提供某一产品，作

为购买特定产品的一种奖励。如“买一送一”、“半买半送”等方式就属此种工具的具体应用。

(5) 交易印花 (Trading Stamps)，是赠送礼品的一种方式，一般是在消费者购买某产品时发给印花标志，待购买者积累到一定数量时，可到指定场所领取现金或实物。如我国的青岛啤酒初入香港市场时，曾采用一个瓶盖换一块港市的促销方法，效果奇佳。

(6) 有奖销售 (Games)，包括对奖和游戏等形式。目的是让消费者有某种机会去赢得一些东西，如现金、旅游或者商品，作为他们运气和努力的报答。

(7) 现金折扣 (Cash refund offers)，又称回扣 (Rebates)。是指消费者在购买产品后，可凭一定的票据向制造商索取折扣。这种办法在汽车销售中用得较为普遍。

(8) 惠顾报酬 (Patronage rewards)，是指对经常购买本企业产品的老客户、老顾客，给予现金报酬或其他形式的报答。如宾馆、饭店的“贵宾卡”、航空公司的“常客优惠计划”，就属此类。

(9) POP 广告，也是常用的一种工具。

## 2. 针对中间商的销售推广工具

据统计，国际企业销售推广费用的大部分，并不是给消费者的，而是用于中间商的。企业能否取得中间商的良好合作，有时成为能否最终立足市场的关键，针对中间商的销售推广工具主要有两类：(1) 交易折扣 (Trade discount)。就是依据进货数量的多少给予中间商价格折扣，或者在特定的时间内给予中间商现金折扣。

(2) 推广津贴 (Promotion allowance)，即企业为使中间商提供广告、产品陈列等方面的方便和支持而支付的相应的报酬。

另外，许多针对消费者的工具，如礼品、代价券等也都适用于中间商。

## 3. 针对推销人员的推广工具

为了鼓励推销人员积极推销产品，建立良好的顾客关系，做好市场调研工作等，企业也往往可以采用销售竞赛、评选“功勋推销员”等措施加以褒奖。

## 4. 其他形式的推广工具

产品博览会、展销会、展示会等形式，既针对中间商，也针对消费者，往往能在短期中集中展示企业的产品品种、质量、款式等，便于与顾客达成交易协议，故有特殊的促销作用。我国几十年来一直坚持举办的春秋两季“广州出口商品交易会”就是一种非常有效的形式，为我国产品拓展国际市场作出了特殊的贡献。

## 三、制定与实施销售推广计划

企业的销售推广方案包括下列几种相关决策：决定激励的大小、参与的条件、传送的方式、活动的期限、日程的安排以及所需的费用预算等等。

### 1. 激励的大小

推广活动要成功，必须要有某种程度以上的激励。较大的激励程度虽可以增加更多的销售，但其增加率却随激励程度的提高而递减。一般，企业根据过去推广活动所采取的激励程度的大小和销售结果之间的关系，确定新的激励程度。

### 2. 参与的条件

激励的对象可以是所有的消费者，也可以是特定的目标群。例如，赠品可能只送给那些寄回盒盖的人；抽奖可能仅限于某些地区，或限制公司员工的家属及未达某年龄的人不可以参加抽奖。

### 3. 传送推广方案的方式

依据所选定的推广工具，企业还必须选择相应的传递方式。比如，样品通过什么渠道送给消费者，是直接分发呢？还是作为其他产品的附属品送给消费者？

### 4. 活动期限的长短

若推广活动的期限过短，可能使很多消费者无法获得此项利益，而不能达到促销的目的，因为他们可能并不一定需要在这一小段时间内重购产品，但如活动的期限过长，则又丧失了“短期促销”的意义。

### 5. 推广活动的日程安排

企业在具体的销售推广活动实施以前，还必须制定详尽的日程安排表，以协调生产、销售和其他部门的活动。

### 6. 推广活动的总预算

推广活动的总预算由两种方法确定：一是自下而上，依据各个具体活动所需费用加总；二是在企业总的促销费用中划定一个推广费用的百分比，推广费用计算公式一般为： $[\text{单位管理费用（如印刷费、邮费和促销活动费）} + \text{单位产品的激励费用（奖励金、减价损失等）}] \times \text{预期销售量}$ 。

确定好推广活动的方案以后，企业必须首先在一定范围内进行预试，以检验方案的可行性。通过预试的方案便可以正式实施。在实施过程中，特别要注意规走好前置时间和持续时间。前置时间是实施方案的准备工作时间，持续时间则指活动开始一直到 95% 预定产品售出为止的时间。

## 四、评估销售推广活动的结果

企业可用四种方法来评估销售推广活动的效果。最常用的一种方法是把促销前、促销中和促销后的销售进行比较。假设一个公司在促销前有 6% 的市场份额，在促销期间突升到 10% 的市场份额，促销结束后又跌到 5% 的市场份额，过些时间又回升到 7% 的市场份额。显然，促销吸引了新的试用者也刺激了原有消费者更多的购买。促销后销售量下降，这是由于消费者减少一下他们的存货所致。长期地回升到 7% 的市场份额说明这个公司获得了一些新顾客。若该品牌的份额又回到促销前的水平，那么这种促销仅仅改变了需求的时间形态而非总需求。

第二种评估方法是利用消费者固定样本调查，探讨参与销售推广活动的顾客类型及其对此促销活动的反应。如果公司需要更多的信息，则可以利用第三种评估方法——消费者调查，以了解有多少人记得该销售促进活动、他们对活动的看法如何、有多少人从活动中获利以及此活动对顾客以后的品牌抉择有何影响等等。此外，销售推广亦能用第四种评估方法——实验设计，以激励的大小、活动的期限、传送活动信息的媒体等各因素为变量，研究各因素的变动对销售推广活动成果的影响。

## 五、国际走业销售推广应注意的特殊问题

### 1. 注意各国的法律限制

企业在国外采用销售推广的促销方式，最重要的一个问题是要注意各国的法律限制，企业应认真检查各种销售推广形式是否违反了当地法规。例如，法国法律规定，禁止抽奖的做法、免费提供给购买者的商品价值不得高于总购买价值的5%。德国法律规定，禁止使用折价券，免费礼品价值不得超过0.1德国马克。新西兰法律规定：禁止使用交易印花的做法、折价券仅限于兑换现金。

### 2. 注意了解在各国行之有效的形式

销售推广的形式多种多样，但有些形式在甲国有效在乙国无效，而在甲国无效的某种形式，在乙国可能很有效。一项研究结果表明：在法国、最有效的销售推广形式是商店降价、贸易折扣和免费样品；在西班牙，最有效的形式是折价券、免费礼品和商店降价；在德国，最有效的形式是商店降价、展销和贸易折扣；在巴西，最有效的形式是附送礼品；在瑞典，最有效的形式是合作广告；在匈牙利、荷兰和希腊，最有效的形式是贸易折扣。可见，由于各国的传统、法律规定和收入水平不同，最有效的销售推广形式也不同。

此外，企业还可根据目标市场国家的具体情况采取一些灵活做法。例如，巴西的通货膨胀率一直较高，巴西的银行不愿意向打算购买高价商品的低收入家庭提供贷款。在这种情况下，美国的福特汽车公司为了扩大汽车在巴西的销售额，在巴西建立了许多“购买汽车俱乐部”（car—Buying Clubs），每一个俱乐部都由60个成员组成，每个成员每个月付一次款，在60个月内付清一辆汽车款项。这60个成员每个月搞一次抽奖活动，每次有一个中奖，中奖者可立即得到一辆福特公司生产的小汽车。通过这种形式，许多巴西低收入家庭在高通货膨胀、银行不贷款的情况下，仍继续购买小汽车，而福特公司也可以保持每月卖掉一定数量的小汽车。

### 3. 加强与国外零售商的合作

采用销售推广方式应注意的另一个问题是企业应加强与国外零售商的合作，因为销售推广的许多形式都需要与零售商配合进行，如发放折价券、安装展览设备，安排包装内礼物，现场示范等。

## 第四节 国际企业的人员推销策略

人员推销是一种传统的促销方式，由于这种方式使产品推销人员能与顾客进行面对面的交谈，因此，其沟通效果很好，促销效果也较佳。企业的营销实践表明，在工业品销售的各种促销手段中，人员推销最具效率。本节我们将要介绍企业人员推销策略的制订过程和主要内容。

### 一、人员推销及其目标

人员推销就是企业派出推销人员直接向潜在顾客进行的推销活动。所谓推销人员，是销售员、业务员、销售顾问、销售工程师、业务代表、代理人、服务代表、营销代表等性质人员的总称，他们可以是企业正式成员，也可以是兼职成员。

与其他促销工具一样，人员推销策略制订之前，必须首先确定其目标。

不同的公司为其推销人员设定的目标是不尽一致的。如国际商用机器公司（IBM）要求推销员“销售、安装并改善”客户的电脑设备，而有些公司可能只要求销售员“卖完了事”。越是坚持营销观念的企业，销售人员就越是承担更多的营销任务，如市场调研、售后服务乃至提供决策意见等。

推销人员一般要承担这样几项工作：

- （1）寻找顾客。即必须在市场上发现和培养顾客。
- （2）沟通信息。推销人员应熟练地将企业产品、服务等信息传递给顾客或潜在顾客。
- （3）推销产品。推销人员应能运用各种推销技巧，促成与顾客交易。
- （4）提供服务。指推销人员要根据企业和顾客的要求，提供咨询、技术帮助、资金融通和迅速交货等服务。
- （5）收集信息。销售人员还要进行市场调研工作，访问顾客，收集信息。
- （6）分配产品。即在了解顾客的前提下，对顾客的商誉作出评价，以便在产品短缺时将产品分配给顾客。

### 二、人员推销队伍的设计策略

#### 1. 人员推销的方式

人员推销一般有五种方式。

- （1）销售员与顾客一对一，即一个推销人员当面或通过电话与顾客交谈。
- （2）销售员对一群顾客。
- （3）销售小组对一群顾客。
- （4）磋商式推销。即销售人员会同企业的有关主管人员和顾客就购买问题进行交流，以争取成交机会。
- （5）研讨会式推销。一般由企业的技术人员向顾客讲授有关产品技术的发展状况，以讲座来推销其产品。

#### 2. 人员推销队伍的配置

人员推销的效率在很大程度上取决于销售队伍的组织效率，为此，企业必须依据市场、产品、顾客的特点，选择合适的推销队伍配置方式。

(1) 按地区配置推销队伍。这是最简单的一种配置方式。一般企业将市场划分为几大区域，每一地区配以相应数量的推销人员，负责该地区的产品销售工作。这种方式的优点是：A. 推销人员负责明确；B. 能激励推销人员积极开拓业务，建立有利的人际关系；C. 推销人员的旅费相对较少。

(2) 按产品配置推销队伍。这种方式比较适应于技术复杂、品种繁多或者各产品相关程度很低的情况，要求销售人员必须充分了解产品的各方面特点。

(3) 按顾客配置推销队伍。即按照顾客的类型，如行业购买量和是否现有顾客等，来配置推销队伍。这种方式的优点是能使推销员深入了解各类顾客的需求特征。

(4) 矩阵式配置方式。许多企业特别是国际企业，其经营地区范围极广。如果按照上述单一维度配置推销员队伍，往往不利于推销活动。因此常常按照地区——顾客，产品——地区，产品——顾客等形式对推销队伍进行二维的矩阵式配置。跨国公司大多数采用这种方式。

### 3. 推销人员的数量

企业到底需要多少推销人员？这恐怕很难作一个硬性的规定，每个公司一般都按照销售任务来确定，这种方法称“工作负荷法”。具体办法是先通过测算，得出推销人员标准负荷，比如每年应访问多少顾客，或者每年应完成多少销售任务。然后用企业将要完成的总任务除以标准负荷，即得出了销售员人数。应当说明的是，这样计算出来的销售员数量只是一个基本数，企业还应根据组织结构的需要、顾客、市场与产品的特殊性等，确定具体人数。

## 三、推销人员的选拔、培训和管理

### 1. 推销人员的招聘与选拔

选择什么样的人当推销员，对企业来说，是一件比较棘手的事情。俗话说“金无足赤，人无完人”，而且即使企业找到了一个多方面素质都不错的人，也很难保证他将成为一个出色的推销员。但不管怎样，企业总得依据一定标准来招聘与选拔推销员。

许多人认为推销员应谈吐不凡，活泼开朗，机敏过人，作风正派、善于交际等，但这些似乎并不十分准确。日本有一位负有盛名的推销员，却是个很不善言辞，甚至很有些木讷的人。我们认为，作为一个现代企业推销员，上述条件也许并不那么重要，重要的是必须具备这样两种基本的素质：一是善于并能自觉地从顾客角度考虑问题；二是具备不屈不挠的意志，有强烈的自我成就感。而其它方面则可以在培训和销售实践中得以培养与提高。

### 2. 推销人员的培训

现代企业都必须对推销人员进行适当的培训，其目的是培养一批业务扎

实、忠诚于企业的优秀推销员。一般说来，培训的内容包括：

(1) 了解企业并认同企业的经营哲学。这往往是推销员培训的第一课，要介绍企业的历史与现状、经营目标与经营宗旨、组织机构设置状况、主要负责人员、主要产品的生产与销售状况等。特别要求阐明企业的经营哲学。如日本松下电器公司对新员工讲的第一课就是松下公司的宗旨——“尽到作为产业人员应尽的职责，谋求改善和提高社会生活水平，以期为世界文化作出贡献。”(2) 了解企业产品情况，包括产品的技术特点、生产制造过程、产品的用途等。

(3) 了解企业的顾客及竞争者的特点，特别要介绍顾客的基本类型、购买习惯和竞争者的基本策略等。

(4) 了解如何作有效的销售表达。一般介绍与顾客交谈的基本诀窍，用案例说明推销过程的基本要点等。(5) 了解推销员的工作程序和职责，学习如何分配工作时间，如何申请费用津贴，如何撰写工作报告等，并阐明推销员的职业道德。

### 3. 推销人员的报酬

推销人员是企业营销能力的直接代表，从而也是企业竞争能力的主要构成因素。因此成功的企业总会制定一个具有吸引力的报酬计划，以激励推销人员积极地从事企业的产品促销活动。一个推销员的报酬应包括这样几个组成部分：固定部分、变动部分、津贴和福利。固定部分主要是薪金，是推销人员的稳定性收入，以保证其正常的生活需要；变动部分主要是奖金、红利或利润分享等，用以激励和奖励推销人员的某种努力；津贴是推销人员进行必要的促销工作所必需的费用；福利补贴则包括休假工资、生病或意外事故时的福利、养老金以及人寿保险，以给销售人员提供安全感和工作满足感。

国际企业通常将推销人员总收入的 70% 加以固定，余下的 30% 为其它部分。在具体的方式上，又通常采用纯薪金制、纯佣金制和薪金佣金混合制。据美国企业调查，有 28% 的企业采用纯薪金制，21% 采用纯佣金制，51% 采用薪金加佣金制。

(1) 纯薪金制。指销售人员在完成规定任务的前提下，能得到固定的薪金和各种费用津贴，偶尔还有可自由支配的费用和奖励金。这种方法的好处是便于管理，能保持销售人员较高的士气和积极性，主要缺点是缺乏刺激作用，不利于鼓励推销员去做更多的工作，而且缺乏灵活性，很难与企业的销售效果联系在一起。我国不少国有企业采用此法。

(2) 纯佣金制。这是完全按照销售额或利润额的大小给予推销人员固定或视情况可调整比率的报酬，其中还往往包含推销的部分费用。这种方法的优点是：A. 能鼓励推销人员尽最大努力工作。B. 使销售费用与企业效益挂钩。C. 企业可以通过佣金比率来管理、安排推销员的工作。但这种方法很难让推销员对一些销售额、利润额无直接关系的，但又十分必要的工作感兴趣，如撰写工作报告，提供销售服务等。我国乡镇企业大多采用此法。

(3) 薪金佣金混合制。绝大多数的企业采用这种方法，目的是保留上述两种方法各自优点，而避免其缺点。近年来我国许多企业逐渐采用此法。

#### 4. 推销人员的激励

行为科学理论告诉我们，人的行为受多种因素的影响，物质利益并不是人们努力工作的唯一动因。因此，为使推销人员保持积极工作的态度和效率，企业还必须运用其他手段来激励他们。

(1) 企业文化与组织氛围。日本企业管理的成功经验之一，就是塑造了企业独特文化氛围和共同价值观，使员工产生认同，并自觉为企业努力工作。为此，给销售人员提供适时的升迁机会，经常性地倾听他们的意见，在生活上对他们关怀照顾，构造和谐工作的气氛等，都能对销售人员产生一般报酬所不能起到的激励作用。

(2) 精神鼓励。利用适当的机会，表扬、奖赏优秀推销人员，不失为一种有效的激励措施。许多企业都有自己的独特方式，如评选“功勋推销员”、“利润分享计划”等。

(3) 销售目标激励。目标对有事业心的人来说，也是一种挑战与激励。因此，企业如果能为每一位推销人员确立一个明确的推销任务，也能起到激励作用。

#### 5. 推销人员的绩效评估

对推销人员的绩效进行认真的、公正的评价，既可以了解企业的营销效率，又可以反映推销人员的实际工作状况。

(1) 评估的信息来源。主要是销售人员的工作报告，上级观察的结果，顾客调查结果和顾客的报怨、意见等。

(2) 评估的方法。一般有如下三个方面：A. 横向比较。即对所有推销员的工作绩效进行比较和排队。这种方法结果明确，但往往有失公允。因为每个推销员面临的市场状况、产品状况不尽一致。B. 纵向比较。即将每个推销人员现在的工作绩效与过去进行比较。这种方法可以看到推销人员的工作努力程度，但有时因市场的波动，会使比较的结果没有意义。比如有的产品原属国家控制产品，难以销售，现在取消限制后，销售增长率可能增长几十倍。C. 定性评估，即对销售人员关于企业、顾客、竞争者的了解程度进行评估，还可对销售人员的个人性格、风度、仪表、言谈举止和气质等进行评估。

### 四、国际全业人员推销的特殊问题

在国际营销中，企业的人员推销策略要适应国际化经营的特点，研究一些特殊的问题和策略。

#### 1. 国际销售人员的来源问题

国际企业可以通过以下渠道任用培养推销人员。

(1) 企业所在国派出驻外人员。这种形式适应如下情况：A. 海外分支机构、子公司所在国缺乏技术上的合适人才。B. 企业所在国缺乏机会，必须鼓励有才能的人到境外分支机构、子公司锻炼营销能力。C. 企业希望一些经

理人员积累国际营销经验。D. 企业需要派出人员协调与控制海外市场的营销管理活动。

(2) 使用当地人员。很多国际企业都采用这种形式。因为当地人员了解当地市场需求特征，了解当地文化背景，而且人员的使用成本较低。但当地人员出任某些关键职位时，会受到企业所在国法律的限制。

(3) 任用第三国人员。国际贸易的一体化，产生了一大批世界性的销售人才，他们作为一种专门的国际营销人才常常被国际企业录用为驻外推销人员。

## 2. 国际销售人员的培训问题

培训国际性销售人员需要增加的两项基本内容：

(1) 语言培训。即通过短期的专门培训，使驻外人员的外语交际能力得到强化。

(2) 文化培训。国际营销是一项跨文化的交易沟通活动，销售人员如果缺乏对东道国文化背景的正确理解，就会出现预料不到的失误，造成不同程度的损失。文化培训的目地就是为了避免这种情况的发生，从而提高沟通效率。

另外，因为国际销售人员一般比国内销售人员需要作出更大的努力，需要克服更多的困难，故在报酬方面和其他方面也需要得到更多的补偿，许多企业为此设置了“海外工作津贴”制度。

**思考题：**

1. 什么是促销组合？其目标是什么？
2. 国际企业的广告策划活动应包括哪些方面？
3. 如何设计和管理企业的人员推销策略？
4. 在国际营销过程中，企业的促销工作将会遇到哪些主要问题？企业应采取什么对策？

**案例分析：**

1. PPP 比萨饼
2. 广州牙膏厂(2)

## 第十二章 国际企业的公共关系策略

菲立普·柯特勒在考察许多企业的营销活动后，将公共关系引入到营销组合策略之中，构成了其“大市场营销”理论，他还指出，公共关系引入企业营销后，原本不可控的营销环境因素将能被企业在一定程度上加以影响和控制，从而提高企业的营销效率。

在我国企业中，不乏利用公共关系成功策划营销活动的例子。1993年下半年，广东健力宝集团充分利用各种渠道，在一次大型的公开社交活动中，使美国总统克林顿的夫人希拉里喝上了“健力宝”饮料，并获得她的高度赞扬，此举令“健力宝”饮料在国际上声名大振，连许多西方大公司都不得不表示钦服。

由此可见，公共关系对企业营销来说，有着不容忽视的独特功能，是一种独具魅力的“诗外功夫”。企业如能用“大市场营销”观念指导营销实践，主动谋划公共关系策略并有效地实施，那么，其成功将是必然的。

## 第一节 公共关系概述

### 一、公共关系的意义

公共关系(Public Relations),亦称公众关系,一般指组织与其内外各种公众的关系。作为市场营销的一个重要手段,公共关系以大众传播媒体为主要工具;以真诚的态度、周密的计划、客观的信息、持久的努力与组织周围的公众相互交流;在交流中产生理解、信任和合作,在塑造组织良好形象的同时,达到组织、公众与社会共同利益及其目标的满足与实现。

企业公共关系的结构由三个要素构成,即组织(企业)、社会公众和传播。这三个要素共存于同一个社会环境之中、并构成了企业公共关系(见图12—1)。



图12—1 企业公共关系结构

#### 1. 组织(企业)

企业,像人一样,处于一个复杂多变的环境之中,它们必须不断地与环境相互作用,最终依靠环境生存并获得成功。这里所指的环境,既包括自然的地理的环境,也包括政治的、经济的、文化的、宗教的和技术的的环境,以及影响或控制这些环境的人,即社会公众,它们像空气、土地、火和水一样,每时每刻作用于企业想要达到的每一个目标、想要完成的每一件事,而企业公共关系的目标就是创造一个消除障碍,适应企业生存与发展的良好环境。

#### 2. 公众

公共关系所指的公众是与组织具有某种直接或间接利害关系的人或人群的总和。换句话说,企业公共关系所指的公众则是对一个企业的目标和发展具有实际的或潜在的利害关系或影响力的个人、群体和其他组织。如消费者、竞争对手、中间商、股东、员工、政府官员、金融机构及贸易团体等。公众的良好意愿是任何一个企业最宝贵的财富,在任何一个企业中,良好的公关出发点是执行符合公众利益的市场营销政策。当然,公众的理解与支持必须通过争取才能得到。

#### 3. 传播

企业利用各种传播手段,加强与公众的信息、思想和观念的传递与交流。通过各种传播活动,企业将真相坦白告诉公众,以促进与公众的相互了解与情感沟通,来获得真诚的合作。因此,公众充分地得到真实的信息非常重要,若做不到这一点,任何企业都不可能长久地生存下去。

在变化多端的竞争激烈的社会环境中，如果企业缺乏公关意识、公关决策和公关行动，必然会使市场营销人员或公关人员的努力付之东流，必然导致在本来可以避免的问题上花费更多的时间和精力。当然，要想创造一个十全十美的社会环境是不可能的，有时想随意改变环境也是危险的。但是，企业能够充分利用环境中的多个因素的积极效应，随时准备对付逆境和危机则是行之有效的。从这一点出发，赋予企业公共关系以新的意义，这正是企业公共关系工作的实质所在。

美国著名的企业家李·亚科卡在克莱斯勒公司濒临倒闭之际，曾凭借各种公关手段，利用多种传播媒体，展开了强大的公关攻势。首先，李·亚科卡多次到国会游说，强调本地选民的优势，迫使议员们在贷款问题上投了赞成票。第二，在各大报纸上刊登公关广告，如“没有克莱斯勒公司，美国人的日子会更好过吗？”“克莱斯勒公司是不是还在生产不对路的汽车？”“克莱斯勒公司还有前途吗？”所有的广告都由李·亚科卡签名，让公众恢复对公司的信任，重新塑造公司的形象。第三，李·亚科卡将自己的年薪从36万美元减到1美元，在内部员工和社会公众面前树立了与公司生死同在的自我形象。第四，邀请工会主席参与公司最高领导层的各种会议，增加了决策的透明度，以此缓解和改善了日趋紧张的劳资关系。第五，注重社区关系，宣传如果公司倒闭，全国的失业率在一夜之间将猛增0.5%，而影响最大的是汽车城底特律市，因此，公司必须与市长共同做好失业工人的安抚工作。最终，李·亚科卡力挽狂澜，利用政府贷款重振公司雄风，堪称现在企业公共关系的典范。

## 二、营销公共关系的任务

随着公共关系日益成为企业、尤其是市场营销不可分割的组成部分，营销公共关系也迅速成为企业公共关系的一个重要方面。营销公关的目的在于促进广大公众之间的相互了解，并激发他们的消费热情和购买欲望，这正是成功的关键。营销公关的最终目的是增加企业的知名度和美誉度，从而使企业和产品的形象深入人心，获得家喻户晓、人人皆知的效果。通过对消费者心理与行为的分析，如需求、兴趣、购买习惯和文化背景、宗教信仰、社会阶层等等，进一步进行市场细分和选择目标市场。因此，企业的营销公关与策略可以把目标市场作为进攻的重点对象，如富裕家庭的独生子女、受过高等教育的职业妇女等。

营销公关为众多的市场营销人员和公关人员开拓了一个广阔的领域，在这个领域中，英明的计划、智慧的主张以及吸引公众注意力的能力，都可以得到淋漓尽致的发挥，形成一种既独特而又强大的竞争力。一般来说，营销公关有助于完成以下任务。

### 1. 参与新产品的开发

通过审慎的营销公关，可以在一种产品、一个企业或一种观念上制造某种神秘感。例如，“傻女娃娃”玩具就是在精心制订的公关计划实施以后而

风靡市场的，尽管广告和其他推销活动尚未开始进行，这种玩具就取得了令人惊奇的成功。

## 2. 协助老产品的重新定位

通过市场调研发现者产品的新用途和新市场，对老产品进行重新定位。万宝路香烟本是一种长期销路不好的女士用烟，后来企业对其再定位，营造了一个精心构思的“万宝路世界”，终于以英俊粗犷的西部牛仔形象占领了世界卷烟市场。

## 3. 建立对某类产品的兴趣

国内外企业赞助文化、娱乐和体育活动，给公众留下深刻印象。如日本卡西欧公司赞助播映电视连续剧“铁臂阿童木”，同时又在报纸和电视中反复推销公司和产品形象，它有效地将广告宣传和公关技巧、艺术享受巧妙地结合起来，引起人们对卡西欧产品的兴趣，进而产生购买行为。

## 4. 维护已出现问题的产品

产品出现问题，一定要找出原因，从消极不利的情况中，注意发掘出蕴含着的有利因素并不失时机地进行令人信服的宣传，反而会化祸为福达到积极的效果。1988年美国某航空公司的一架飞机发生事故，除一位空姐遇难外，其余人都平安无事。为此，波音公司借机大肆宣传，事故是由于飞机超龄飞行，大大超过安全系数所致，如此残旧的飞机都能使乘客无一伤亡，正好证明了波音飞机的质量是非常可靠的。结果，公司的形象不仅没有受到丝毫损害，反而订货猛增。

## 三、营销公共关系的主要内容

在“90年代替销策略”研讨会上，菲力普·柯特勒教授以“PEN-CILS”（铅笔）的比喻，形象地提出了营销公关所涉及的七个领域：

P (publIcatiOn) ——出版物

E (Event) ——事件

N (News) ——新闻

C (Community Relation) ——社区关系

I (Identify Media) ——确定媒体

L (Lobby) ——游说

S (Social cause Marketing) ——社会理念营销

### 1. 出版物

企业出版物是一种由工商企业、公用事业等单位出版的连续出版物或小册子，被称为“商业喉舌”。出版物散发的对象是内部员工、股东和消费者等，其目的是宣传企业的组织、产品和服务项目，是一种促进营销公关的工具。如日本日立公司出版的英文版双月刊《明天的时代》（Age of Tomorrow），该出版物经常刊登描绘日本神话、文化和历史的文章，也报道技术研究、新产品开发情况，图文并茂，引人入胜，是一份内容丰富的具有娱乐性的出版物，显示了与员工及消费者交流的长处，公司的声誉也在不知

不觉中获得了提高。

## 2. 事件

对市场营销人员和公关人员来说，特殊事件无疑可以创造新闻。美国自由女神像的修复、揭幕及 100 岁庆典，对数百个参与此活动的美国企业来说，是一次特殊事件。这些公司巧妙地利用这一场合，将他们的意愿渗透到庆典活动中去，各公司极力吸引各界，使自己的营销目的，产品和服务引起了广泛的注意。对不同的企业来说，特殊事件是不同的，可以是一次时装表演，也可以是一次个人电脑讲座及演示，或是筹建一幢玩具博物馆。这样，既制造了新闻，又传递了营销信息。

## 3. 新闻

无论是新产品的新闻发布会，还是在露天场地举行一项工程的揭幕典礼，都提供了引起新闻界注意的极好机会。争取报刊录用新闻稿、参加记者招待会或举行新闻发布会，需要营销技巧和人际交往技巧。与新闻界的交往愈多，企业获得较多好新闻的可能性也就愈大。丰田公司以国际汽车博览会为契机，不失时机地推出未来型 FXV— 汽车，引起了各报纸杂志的竞相报导，并成为讨论的焦点。

## 4. 确定媒体

媒体的确定是运用科学的方法对不同的媒体进行有计划的选择和优化组合的过程，其基本任务是以较低的投资通过选择的媒体达到预期的目标。媒体选择与确定，必须与企业的营销战略相关，如果企业的营销战略属于进攻性战略，其媒体的选择就应以大众传媒为主。选择适当的媒体与符合媒体性质要求进行宣传极为重要。在收视率高的言情连续剧中插播化妆品及美容知识的广告，其效果远远甚于利用其他媒体进行的宣传 JBM 公司的销售服务案例、万宝路的营销策略一直是管理类杂志和报刊的热门话题。这无形中提高了这两家公司的企业形象。

## 5. 社区关系

社区既是国家的缩影也是个体的缩影。社区关系是指企业与所在地政府、社会团体、其他组织以及当地居民之间的睦邻关系。社区关系的好坏，取决于企业的行为和社区居民的意向，这对于企业的生存与发展有着十分重要的影响。例如，1987 年，前苏联切尔诺贝利核电站发生爆炸，造成核污染，其核辐射在香港也产生了巨大的冲击波，香港人反对在毗邻的大亚湾建造核电站。为此，有关部门和建设单位邀请香港各界人士到电站考察，散发各种宣传资料，传播媒介也纷纷报道，说明大亚湾核电站技术先进，安全可靠，以此消除了公众的误解和偏激情绪，使核电站如期建成。

## 6. 游说

游说是创造产品与企业知名度的另一种手段，指游说者在特定的情景中，借助语言和体语，面对广大的听众发表意见、抒发情感，从而达到感召听众的一种现实的营销公关活动。李·亚科卡无论是在白宫还是在电视中，

在众多的听众面前的具有超人魅力的演讲，大大推动了克莱斯勒汽车的销售。

#### 7. 社会理念营销

社会理念营销，就是指企业不仅要满足消费者的需要和欲望并以此获得利润，而且要符合消费者自身和整个社会的长远利益，要正确处理好消费者的欲望和利益以及社会长远利益之间的矛盾。例如，刊登公益广告呼吁保护野生动物、减少环境污染，劝戒吸烟等等，都是社会理念的推广。除此之外，企业还应采取一些实际行动，这样才能达到社会营销的目标，建立企业长期的良好形象。

## 第二节 国际企业公共关系的沟通策略

### 一、信息传播

如前所述，营销公关的核心工作就是搜集市场营销和公共关系信息，其价值在于影响公众的态度，打动人心。通过营销公关信息，能使消费者了解你的公司，理解你的营销策略和目标，领会你的善意和友好，进而形成对你的良好印象。

#### 1. 传播的目的

如果说公关工作的根本目的在于建立良好的企业形象，那么影响和改变消费者的态度则是公关传播的目的。影响和改变消费者的态度包括企业与消费者之间双向的信息传播、改变消费者对某一问题的看法和期望引起的消费者行为。

首先，必须想方设法让消费者了解企业及其市场营销政策、目标，促使消费者对企业的理解和支持。营销人员和公关人员最经常性的工作就是发布信息，即向消费者提供及时、准确和有说服力的企业最新信息。一般可通过公关广告、联谊酒会、文艺晚会、散发公关调查表进行意见征询等。一系列的信息传播活动，一方面提高企业的知名度，另一方面了解和掌握消费者对企业或产品的态度。

其次，就是要改变消费者对某一问题的态度，即使消费者的负态度向同情、接受、感兴趣和了解有关情况的正态度转变（见图 12—2）。

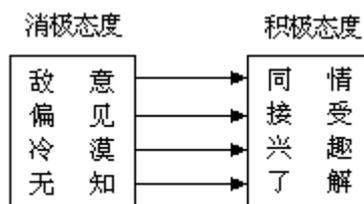


图12-2 态度转换

在这个阶段，营销人员和公关人员应注意这样几点：A．实事求是地提供信息，消除消费者心理上的压力；B．根据消费者的个性特点，选择和组织信息内容；C．营销人员和公关人员的威信及技能也会影响消费者态度的转变。

公关传播除了提供信息、进行劝导式传播和改变消费者的态度外，更主要的是促使消费者对企业及其营销活动采取理解、支持的行为。电动剃须刀刚问世时，因人们对此新产品的安全性和适用性产生怀疑，很少有人光顾这种产品。生产企业经过一番调研之后，立刻采取了一系列的广告宣传和营销公关活动，将电剃须刀使用方便、安全和高效等信息传递给了消费者，使他们的疑虑烟消云散，电动剃须刀也成为一种畅销产品。

#### 2. 传播的过程与障碍

传播(Communication)，指的是信息、思想和理念的传递交流过程。1932年美国的传播学者哈德罗·拉斯韦尔提出了人类传播过程“5W”的著名公式。

即传播的基本问题在于回答“谁(Who)、说什么(Say What)、通过什么渠道(Through Which Channel)、对什么人(To Whom)、取得什么效果(With What Effect)”等问题。

从营销公共关系的角度来看，“谁”指信息的发布者，即企业的营销人员或公关人员。“说什么”指传播的内容，即企业的组织机构、营销目标与策略、产品性能及用途、服务方式等信息。“通过什么渠道”，指营销公关传播的两大渠道，即大众传媒，如报刊、杂志、电视、广播等；人际沟通，如报告、游说、参观、座谈等。营销人员和公关人员就是通过这两个渠道向消费者传递各种信息，开展营销公关活动的。“对什么人”指的是消费者，即对企业的营销目标和发展具有某种直接或间接、实际或潜在的利害关系或影响力的个人、群体或组织。“取得什么效果”，这是分析与评价公关传播是否有效果，即对消费者是否收到信息，是否影响或改变了消费者的态度，以及消费者是否采取理解、支持乃至购买行为的评价。更重要的是，企业要用反馈信息去调正修改原定目标，使之更符合企业与消费者的一致利益，同时为企业提出下一个营销目标和策略提供了依据。公关传播过程见图12—3。

一般来说，成功的公关传播在于传播内容的准确性、传播时间的及时性以及反馈的发生并推动一连串的传播行为。但是，在传播过程中常会有“噪音”干扰，成为传播的障碍。主要的障碍有语言上的、心理上的、文化上的以及时机选择不当所造成的障碍等。成功的营销人员和公关人员必须熟练而又准确地进行信息交流，想方设法消除公关传播中的各种障碍。

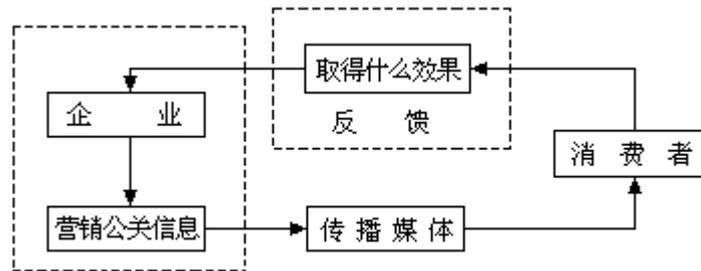


图12-3 营销公关传播过程

### 3. 公关传播的原则

在进行公关传播的过程中，除了掌握与贯彻真实和利益一致的两大原则外，由于传播对象的不同，媒体的不同以及传播中可能碰到的障碍，在选择公关传播方式或媒体时应注意以下几个原则。

(1) 紧密联系传播目标。若公关目标是为了提高企业的知名度，则尽量使用各种媒体；若是为了缓解与消费者的关系，则可以采用直接对话、座谈会或上门走访等形式。

(2) 根据公众对象进行选择，因人而异，采用不同的传播方式和媒体。对于文化程度不高的消费者，采用广播、电视等媒体就远比报刊杂志以及其他出版物进行传播的效果好。

(3) 按照需要传播的内容进行区别对待。如可口可乐曾一度遭到抵制,要改变其形象光靠电视、报纸进行宣传显得力不从心,需要深入到消费者中去介绍真情,配合其他的公关活动,方能转变消费者认识。

## 二、公关形象

这是指在正确的公关准则指导下,通过整个企业的一致努力,而建立起来的符合社会整体利益,符合实际,便于记忆的良好形象。

国外许多有远见、比较成功的企业,遵循以消费者为导向的原则,强调服务的完美、质量的优异,急消费者所急,为他们排忧解难。IBM 公司甚至规定了一项服务至上的制度:“保证在 24 小时内回答每一条消费者的意见”。这些企业之所以竭尽全力去追求服务的完美,是因为深知良好的形象和信誉会给企业带来无穷的财富。

### 1. 公关形象的意义

公关形象包括两个层次的含义,即产品形象和企业形象。产品形象是指一种产品的质量、性能、用途、包装、品牌、价格及创新方面优于同类产品,从而获得信誉,树立起来的良好形象。它反映出消费者对企业的信赖关系。

企业形象是指企业在市场营销过程中处理与消费者的关系时,所实行的方针、政策和计划是否受欢迎及其程度。它是企业履行社会责任的标志,体现了消费者和社会的整体利益与长远利益。

良好的形象和信誉对企业具有特别重要的意义。第一,它可以创造出一种消费心理、消费者对其所信赖的企业所提供的产品和服务都是喜欢的。第二,它能为企业的新产品提供可靠的保证,消费者庸赖的不是新产品本身,而是企业的形象和信誉。第三、它可吸收更多的投资者和各种人才。企业形象好、信誉高、发展快、效益好,投资者都乐于投资,各种人才都乐于为其服务。总之,良好的形象可以获得消费者的理解和支持。

### 2. 公关形象的评价

良好的公关形象,是企业最重要的无形资产,分析和评价公关形象,就是通过舆论调查和民意测验,了解企业在消费者心目中的知名度和美誉度。一般包括以下几个步骤。

(1) 对消费者进行分类。这是进行评价的基础。在此基础上了解与掌握各类消费者的态度 意见 行为,从而反映出企业的公关状态(见图 12—4)。

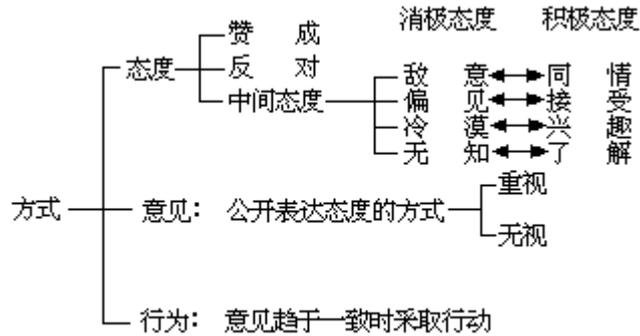


图12-4 影响企业公关状态的方式

(2) 对企业形象地位的测量。即调查各类消费者对企业的评价，从而确定企业的知名度和美誉度。常用的方法是企业形象地位四象限图（见图 12—5）。

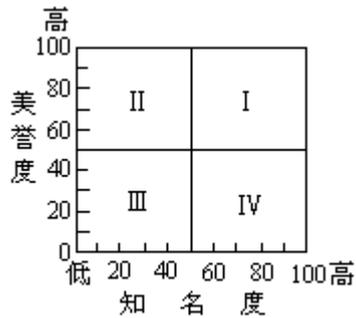


图12-5 企业形象地位四象限图

(3) 对企业形象内容的调查。即具体分析构成企业形象的具体要素如正直、效率、诚恳、创新、规模等。一般可采用“语义差别分析法”制作调查表，来了解形成企业形象的具体因素及缺陷。

(4) 将实际形象与自我形象进行比较。通过比较，找出实际形象与自我形象之间的差异所在，为营销公关工作显示出具体努力的目标。

### 3. 公关形象的创造

(1) 产品形象的创造。首先，创造名牌产品，实际上就是创一流产品，具体体现在设计、质量、包装、品牌以及售后服务上。其次，不断开发新产品，这是创造企业形象和产品形象的又一基础工作。新产品的开发是高新技术的表现，是新市场和新的消费趋势的需要。创造新产品也是创造名牌产品的途径之一。

(2) 企业形象的创造。一是创造名牌企业，即从创造名牌产品入手，从某一地区走向全国，然后走向世界，成为全国乃至世界知名的企业。二是创造良好的环境形象，既包括优美、整洁的工作环境，也包括友爱、和谐的人际环境，不断加强企业与员工、消费者相互信赖和合作关系。

创造良好的公关形象，并非一朝一夕，更不是零打碎敲或三天打鱼两天晒网所能做到的。因此，创造公关形象，不能一曝十寒，而必须是一种持久

的努力。

我们将在下一章重点介绍企业形象的创造、设计策略。

### 三、公关赞助

当一个企业开始公关赞助活动时，同时也产生了一系列的机会，如建立和巩固企业在竞争中的地位，出售企业的产品和形象、信誉，减轻人们对产品和营销行为的批评，提高企业在消费者心目中的地位，给新老消费者留下一个好印象等等。

#### 1. 赞助活动的意义

公关赞助活动应能直接或间接地反映企业的方针、政策、营销目标、企业的准则，一个有效的、周密的赞助活动应该是企业灵活运用市场规律、实施营销战略决策的最佳体现。公关赞助具有以下的意义：

(1) 公关赞助是一种市场传播的技巧。赞助可以用来扩大某一现有的产品市场，或向与企业密切相关的公众介绍一种新产品。赞助又是一种巧妙的投资方式，它能在做好事的同时迅速、准确地占领市场。

(2) 公关赞助是一种创造形象的方法。企业决策者可以通过个人与其他社会组织的接触，提高企业和个人的地位，加强与现有消费者的联系，发展新的业务，创造企业形象。

(3) 公关赞助是与企业内部员工沟通的渠道。公关赞助可以用来提高士气，增强企业意识并使员工为此感到自豪，强化企业的向心力和凝聚力。

(4) 公关赞助是一种获得公众支持、消除敌意的手段。通过赞助活动，可以向公众传播有利于企业的信息，表明企业的诚意和实力。这种信息传播的可靠性远比单纯的广告宣传的效果好。

#### 2. 赞助活动的过程

战略性的公关赞助是一种精心策划的经营政策，它与整个企业的营销、公关计划融为一体，它能支持企业的市场营销战略，创造企业形象，使企业的产品与服务享有很高的声誉。

每个企业都有自己的特性、目标消费者及其需要，这些都反映在企业的赞助计划中。如上海霞飞日化公司出资赞助江浙沪越剧青年演员大赛，其目标消费者与越剧的观众都以女性为主。同样，万宝路汽车拉力赛、丰田杯足球赛则以男性为主要观众和目标消费者。制定一个行之有效的赞助计划固然重要，而把握整个活动过程则决定了公关赞助乃至企业的整个营销战略成功与否。因此，营销人员和公关人员在赞助活动过程中应注意以下几个问题。

(1) 积极寻找一个机会，为企业创造一个鲜明、突出、慷慨大方的形象，这种机会能发展企业与消费者之间互利互惠的双边关系。

(2) 估算出每个项目的资金，确定赞助规模以及一致性和连续性；预测公关活动对创造企业形象、提高知名度的影响程度。

(3) 随时跟踪新闻媒介的动态，消费者的反响，及时将有关情况反馈给企业决策者。因为公关赞助活动将对企业的基本方针产生积极的影响。

(4) 利用企业现有的宣传和营销手段支持赞助活动，如利用广告、小册子，企业出版物、新闻等进行宣传。

### 3. 赞助项目的选择

随意的漫不经心的公关赞助会使企业本来可以得到的好处化为乌有，而过份注重企业目前利益的行为则会损害赞助者即企业的形象。赞助形式多种多样，有些赞助效果会达到事半功倍之境地，而有些则适得其反，甚至对赞助者存在着潜在危害。因此，企业营销人员与公关人员应审时度势，根据特定的产品、事情和目标消费者，选择赞助项目。常见的赞助形式如下：

(1) 社区赞助。这是对企业或公司总部所在地事业的赞助。这些赞助可能是广稀薄收，也可能是颇有成效的，杭州娃哈哈集团在当地组织了儿童艺术团，出版了娃哈哈画报，筹建娃哈哈大厦，从事儿童艺术教育，这样，进一步提高了企业的市场竞争力。扩大了影响范围。

(2) 慈善赞助。这种赞助往往与企业的营销目标无明显联系。但具有社会价值和社会需要。上海大伟力鞋业有限公司，向上海福利院捐款，助养一名孤儿，企业内部员工热情高涨，在社会公众中也引起了很大的反响。

(3) 市场开发赞助，这种赞助与市场营销战略和企业整体目标有关，它通常以一种限定时间、指定具体项目的方式制定出周密计划，或是一个长期的企业发展战略的一部分。如国外某家电脑公司，在几年中向全国的学校系统赠送了一大批计算机，经过这段时间的赞助，公司为其产品开拓了迄今为止最大的学校市场，同时还为将来的产品奠定了消费基础。

(4) 文化赞助。这种赞助主要是利用文艺界、体育界的名人效应，提高企业的声望。文化赞助的成功诀窍是。企业应把握社会倾向和公众心理，支持和赞助具有充分公众基础的艺术形式和体育项目，立意创新，体现了企业对发展文化、体育事业的赤诚之心和社会责任感，在公众心目中树立起良好的形象，企业的经济效益也会大大提高。

### 第三节 国际企业公共关系的决策过程

#### 一、调查研究

作为营销公关第一步骤的调查研究，其目的就是了解和掌握企业的公共关系现状，即了解那些受到企业行为和政策影响的公众的认知、观点、态度和行为，找出企业面临的问题，为企业的营销公关工作指明方向，确定目标。

##### 1. 搜集信息

公关调研是一种信息输入过程。目的在于搜集有关本企业的各种信息，尤其是社会舆论、传播媒介及消费者的反映等信息，并加以整理分析，作为决策的依据。搜集信息的方法主要有两种，即文献调研法和实地调研法。搜集的主要内容为：企业自我期望形象和实际社会形象以及“形象差异”。所谓“形象差异”是指企业形象的自我认识与公众认识的差距。企业的自我认识还只是主观方面的评估，比较容易掌握，但是要真正找到“形象差异”以及由此产生的后果，就得在自我认识的同时充分了解与分析公众的认识与行为。

##### 2. 分析行为

公众的认识与行为是指与企业的经营方针、营销目标与策略有关的公众的意见、态度及其行为反映。对公众行为分析包括知晓、态度和行为三个方面。

(1) 公众知晓情况，就是指公众对企业传播信息的了解的范围、程度及其原因。

(2) 公众态度情况，就是指公众对企业的行为和政策的认识、看法和意见。若持否定或疑虑的态度，营销人员和公关人员就必须致力于通过公关活动促进相互了解，进而使公众从敌视、偏见、漠然、无知的态度转变为了解、同情、接受和支持的态度。

(3) 公众行为情况，就是指公众针对企业的具体营销策略，公关计划和行为准备或正在采取的行动。如针对企业推出的新产品，哪些公众准备或正在予以合作、支持、采用；哪些公众毫不关心；而哪些公众准备或正在进行抵制或反对，他们为什么采取这些行动，这些行动将会或已经产生什么样的影响，其影响的程度和范围如何。

##### 3. 确定目标

经过了调查研究、搜集信息和对公众行为分析后，可以确定营销公关的目标。具体目标如下：

(1) 建立知名度。可利用各种媒体的宣传报道吸引人们对产品、服务、理念或企业的注意力。

(2) 提高美誉度，可通过专题报道、公关赞助活动来传递信息，以增强企业的信誉和美誉度。

(3) 激励经销商，通过各种公关活动加强与经销商的沟通，激发起他们

的工作热情。

(4) 降低促销成本，公关费用低于直达邮递广告和媒体广告，并且其宣传效果要大大超过广告效果。

## 二、制定计划

目标确定以后，就得研究实施这个目标应当如何去做。现代社会是一个瞬息万变、错综复杂的世界。一个企业的政策、营销目标及行动每时每刻都会受到各种社会因素、环境条件的制约，要想顺利地迅速地实现目标，必须制定出一整套实施目标的计划。目标是行动的方向，检验效果的尺度。没有目标就会使营销公关活动处于黑暗的忙乱之中。但是如果没有实施计划，再好的目标也是无法实现的。

### 1. 计划的内容

(1) 背景与现状。背景概述，简要叙说企业的公关现状，与公众期望的“形象差异”以及造成问题和差异的原因。

(2) 目标与主题。主题是为目标服务的，因此要与目标相吻合，但主题又不同于目标，主题必须让公众知道，并能吸引、激励公众。因此，主题必须精心设计，使之具有诚实、生动、亲切、简明、易记等特点。

(3) 项目与行为。公关项目是为实现公关目标、针对目标公众、围绕公关主题而开展的一系列有组织的行为。不同的目标公众和主题，要求开展不同的活动项目。

(4) 媒体。根据不同的公众(尤其是关键公众)对象，如社会阶层、年龄层次、文化素养等，选择与公众范围相符的传播媒体和技术。

(5) 预算。预算应包括人员、经费和时间的预算。

### 2. 计划的种类

创造良好的企业形象并非一朝一夕之事，而是一项与企业同在的永久的事业。因此，在制定公关计划时也应当有长期和短期的配合。

(1) 长期计划。长期计划是与企业整体发展目标一致的、战略性的计划。如美国著名的麦当劳快餐公司自创建以来，公关目标始终是努力保持“质量、服务、清洁、实惠”，这也成为公司内部定期考核的依据与标准。

(2) 短期计划。短期计划是针对某一具体问题而制定的。如推出一个新产品、公司的开张庆典等。

### 3. 制订计划的要求

(1) 公关计划应与企业的外部环境相吻合，了解与掌握企业所在地或营销区域的重要节日和重要活动安排、以便充分而又合理地利用环境所提供的一切机会开展公关工作。

(2) 公关计划须富有创造性。必须根据社会的新变化、新条件、新要求和新理念，制定公关计划。

(3) 公关计划要体现公关工作的连续性和阶段性。公关工作是持续努力的过程，应按照循序渐进的原则，既考虑计划之间的承上启下的连续性，也

要突出每个阶段的重点性。

### 三、传播行动

公共关系的三要素就是企业、公众和传播。传播是把企业与公众连结起来，使之相互适应的纽带和桥梁。公关计划的实施过程就是一个传播过程。目标、主题、计划确定以后，就要及时准确、充分地把信息传播给公众。

#### 1. 选择媒体的原则

若要获得计划实施的最佳效果，就必须保证获得信息传播的最佳效果，因此就必须努力制作高质量的公关信息，并选用最合适的传播媒体将信息传播出去。选择传播媒体应遵循以下原则：第一，根据具体目标选择。不同的目标往往要选择不同的媒体。第二，根据公众对象选择、要想获得好的传播效果，就必须考虑公众的经济状况、教育程度、职业习惯、生活方式等选择传播媒体。第三，根据传播的内容选择。若传播内容比较复杂就应采用报刊杂志、小册子等印刷媒体；若传播的内容容易理解，则采用广播、电视等传播媒体。第四，根据经济条件选择。应按照“以最小的代价获取最大的效益”的原则选择传播媒体，以免造成浪费。

#### 2. 传播活动的特点

(1) 传播的双向性。公关传播是一种带劝说性质的活动，其目的是通过企业与其公众的双向沟通来满足二者不同的需要。享有“经营之神”美誉的松下幸之助曾倡导敞开企业大门，让公众参观工厂。为此，松下公司专门设置了“工厂参观课”，以加强企业与公众的相互了解与沟通。

(2) 传播的创新性。创造事件、制造新闻、出奇制胜，这是公关传播活动的又一个特点。富士公司在其大规模的庆祝活动期间，派人驾驶软式小飞艇飞越了修复一新的自由女神像，此举对其竞争对手柯达公司是一个嘲弄，因为柯达公司在那里设立了一个永久性的摄影展览中心。

#### 3. 传播的参与性

让公众直接参与传播过程，成为传播的主体，其效果远远超越了单纯的企业传播行为。美国吉星高照食品公司推出了“九命猫”牌的猫食，根据童话创造了“摩利斯”猫，并通过广告将它塑造得可爱、灵活。然后又举行了一系列活动。第一，举办比赛，寻找与“摩利斯”长得相像的猫；第二，出版画册，叙述“摩利斯”猫的冒险传奇故事；第三，发动领养猫之月，希望人们收养迷途而无家可归的猫；第四，分发《摩利斯指南》，指导人们如何养猫。这次传播活动由于公众的直接参与，而搞得轰轰烈烈，人人皆知，大大提高了“九命猫”牌在猫食品市场上的市场占有率。

### 四、效果评估

公关计划实施以后，到底效果如何，需要进行反思与评估。这是公关活动的一个不可或缺的环节。通过效果评估、分析，既可总结经验，提出下一个目标；又可通过反馈信息修正原定目标，使之更符合企业与公众的一致利益。主要的评估方法如下。

### 1. 自我评价法

自我评价法就是由主持和参与公关计划实施的人凭自我感觉评价公关效果。由于当事人自我心得和心境的特定作用，其结果往往是比较独特的。

### 2. 公众评价法

公众评价法就是根据公众的反映评价公关效果。公众的反映可通过调查研究或民意测验获得。通过调查公众反映，便可确认公关活动在影响特定公众的认知、态度、理念和行为方面的效果。

### 3. 媒体评价法

媒体评价法就是通过观察新闻媒体对企业的报道情况，可以有效地分析和概括出企业形象的信息，以此评价公关活动效果。分析评价的具体内容有：

(1) 报道的篇幅和时数。篇幅越大，出现频率越高，时数越多，引起公众注意和兴趣的程度就越高。(2) 报道的内容。对企业的成就、发展情况报道越多，效果就越好，就能在公众心目中创造良好的形象。

(3) 媒体的层次与重要性。发行量大、覆盖面广、权威性高、影响力强的媒体，往往比其他媒体更利于提高企业的知名度和美誉度。

(4) 报道的时机。准时、及时而适时的报道，能促进企业的发展。

### 4. 专家评价法

专家评价法就是聘请组织外部的公关专家对企业的公关活动进行评价。专家通过调查、访问和分析，能对企业的公关活动效果作出客观的评价，并能对企业今后的发展提出有价值的建议和咨询。

#### 思考题：

1. 公共关系及其要素是什么？
2. 营销公共关系的主要内容是什么？
3. 营销公共关系的沟通活动包括哪几个方面？
4. 试述国际企业营销公关的决策过程。

#### 案例分析：

中兴百货

## 第十三章 国际企业的市场竞争策略

市场如战场。从迈进市场经济的门坎起，我国企业的生存和发展便再也离不开“竞争”二字。在国际企业的营销字典里，“竞争”二字则写得格外醒目。是啊，提起竞争，无论中外企业都会有其独特的真切的感受。在竞争中取胜，则更是任何一个企业家的追求。

然而，在现代市场经济中，竞争不再是尔虞我诈，弱肉强食，也不再仅仅是短兵相接，你死我伤，而需要一整套理念、战略和策略。

### 第一节 市场竞争的发展

无论是营销实践，还是营销理论，在本世纪都得到了从未有过的辉煌发展。我们知道，企业的营销观念经历了生产观念、产品观念、销售观念、社会营销观念和企业形象观念这几个阶段，相应地形成了企业营销与市场竞争的三种不同层次。

#### 一、企业营销的三个层次

国际范围内，企业的营销实践发展到今天，已明显可以划分为三个不同的，但互相密切相关的层次，即营销技术层次。营销战略层次和营销哲学层次。

##### 1. 营销技术层次

这是一种围绕企业产品及其营销组合策略而开展的企业营销活动，其中中心内容是在调查了解顾客需要的基础上，为市场提供相应的合适产品，并配以在价格、分销渠道、促销方式、产品形式和销售服务等方面的策略和技巧，以实现企业的市场目标。

营销技术层次的营销是最具操作性的营销活动，也是企业最初级的日常营销活动，其重点在于熟练、巧妙地运用和发展整套营销组合技术。

在很长一段时间内，人们对营销的认识仅仅到此为止。但今天，我们必须把目光放得更远。

##### 2. 营销战略层次

企业经营战略和实践理论在 60 年代以来得到了较大的发展，相应地，企业营销活动也被人们提高到战略高度来认识和操作，由此形成了企业营销的战略层次。这是一种在企业战略业务单位（SBU）水平上开展的营销活动，其中心内容是以企业的长期生存和发展为基点，制定企业在产品结构、经营事业结构和管理结构方面的一系列策略。

##### 3. 营销哲学层次

企业营销活动总是在一定的经营观念下进行的。这种经营观念如果从价值观的角度去认识，便成为企业的营销哲学。在营销实践史上，大致来说，曾经历了生产者利润导向和消费者利益导向的这两种哲学，后者的崛起表明

了现代营销体系的诞生。但随着企业生产技术和营销能力的提高，产品在质量和外形、营销策略和手段方面存在的差别越来越小，顾客购买产品不再过多考虑产品本身的差别，而往往凭着其对企业及其品牌的印象而作出的购买选择。这样便要求企业必须以其独特的形象来占据顾客的头脑。而独特的企业形象又必须以独特的营销哲学为基础。因此，如何确立企业与众不同的营销哲学，并以此为基础构造卓然于世的企业形象，便成为现代营销的最高层次。

## 二、市场竞争的演进

市场竞争始终与企业营销紧紧地联系在一起，它们又都与一国或地区市场的结构变化密切相关。在市场由卖方市场向买方市场转变的过程中，市场竞争愈来愈激烈，为了能在竞争中取胜，企业纷纷制订自己的营销战略与策略，从战术营销发展为战略营销，从战略营销又发展为理念营销，这样，市场竞争也就相应地表现为三种竞争：产品竞争、战略业务竞争和企业形象竞争。

### 1. 产品竞争

产品竞争是市场竞争中最为直接的竞争，是企业日常营销工作的中心内容之一，它围绕产品的市场定位、品牌、商标、质量、销售服务、生命周期、价格、分销渠道、促销手段和公共关系等制定一系列的经营策略和技巧，以战胜对手，争取顾客。产品竞争是伴随商品经济产生和发展的最为古老的企业竞争方式，在本世纪初市场营销学诞生以后，又得到进一步的研究和推广，从而成为一门独具魅力的市场经营科学和一种别具一格的企业求生艺术。

### 2. 战略业务竞争

战略经营始于本世纪五、六十年代，是在企业产品竞争的基础上产生的。战后的美国，由于市场产品的日益丰富、科学技术水平的不断提高，社会、政府和顾客对企业的要求越来越高，外部环境不断变化等，使企业仅仅依靠传统的产品竞争，已经难以生存，企业常常面临着许多生死悠关的挑战。为此，必须对新的环境进行深入分析，以确定企业长期生存和发展的全方位政策。于是，战略经营应运而生。

作为企业战略经营的主要方面，战略营销集中体现在对企业的战略业务单位（SBU）的组合策略之上。企业决策的基点不再是产品，而是更为广义的战略业务单位。战略业务单位在空间上和时间上的布局，就构成为企业的营销战略，比如企业的一体化、多角化经营，就表现为战略业务单位分布区域的拓展。

这样，企业的竞争就上升为企业对有关生存与发展的战略业务单位的长期的、总体的安排策略之上，企业之间的竞争不再仅仅表现为产品孰优孰劣、营销技术孰强孰弱，而且还要比较对环境变化的洞察能力，对总体市场的把握能力，对战略业务单位组合的决策能力，以及对国际、国内宏观经济趋势的分析能力之上。

### 3. 企业形象竞争

企业形象是营销哲学的外在综合表现。因此，企业形象竞争的实质是企业营销哲学、经营理念或企业文化的竞争。如我们在前面所指出的那样，随着科技进步和营销技术的至臻尽善，企业之间在产品乃至营销方面已难以有很大区别。唯一的重大区别只在于企业对顾客乃至对社会的影响力之上。而这就是企业的营销哲学的根本区别。IBM 公司以服务取胜，麦当劳以“QSCV”（优质、服务、清洁和价廉物美）走红世界，都说明当代国际企业之间的竞争，已进入了企业形象竞争的时代。

企业形象竞争的有力武器是对企业形象进行系统的策划和设计，即俗称的企业识别系统（CIS，即 corporate Identity System）。它包括企业理念识别（Mind Identity）、企业行为识别（Behaviour Identity）和企业视觉系统识别（Visual Identity）三个互相联系的方面。在企业营销中全面引入 CIS 已成为企业竞争的最高形式。关于其具体策略，我们将在下面的章节中逐步加以论述和介绍。

## 第二节 国际企业的产品竞争

产品（包括服务）是企业的立足之本。企业之间的竞争，首先表现为产品竞争。菲力普·柯特勒在借鉴中国的《孙子兵法》、日本宫本武藏的《五轮书》、德国的卡尔·冯·克劳斯威茨的《论战争》等军事学著作的基础上，阐述了其关于企业产品竞争的策略体系。在此，我们作一个较详细的介绍。

### 一、企业的竞争地位

无论是在国内还是在国际上，相关产品总会形成一个独特的市场，在这一市场中，由于国际企业的市场占有率不尽相同，便会形成四种类型的企业：市场领导者、市场挑战者、市场跟随者和市场补缺者（如下表所示）。

竞争地位	市场领导者	市场挑战者	市场跟随者	市场补缺者
假设市场份额	40%	30%	20%	10%

#### 1. 市场领导者（Market Leader）

市场领导者总是某一相关产品市场占有率最高的企业，它在价格变动、新产品开发、分销和促销能力上一般具有绝对优势，为同行业所公认。如汽车市场的美国通用汽车公司、软饮料市场的美国可口可乐公司、摄影器材市场的美国伊斯曼柯达公司、复印机市场的美国施乐公司、快餐市场的美国麦当劳公司和零售业的美国西尔斯公司等。

#### 2. 市场挑战者（Market Challenger）

市场挑战者一般指那些在相关产品市场上占有率占第二、三位的企业，它们与市场领导者在许多方面仅仅稍逊一筹，因此常常会在不同的场合向市场领导者发起挑战，故称市场挑战者。如世界软饮料市场的肇国百事可乐公司是可口可乐公司的老对手。照相器材市场的日本富士公司又是柯达的老对手。

#### 3. 市场跟随者（Market Follower）

市场跟随者在相关产品市场上的占有率较市场领导者或市场挑战者低，但高出其他一些小企业许多，因其较安于现有地位，故称市场跟随者。如照相器材市场的日本柯尼卡公司、计算机市场的宝来、王安等电脑公司。

#### 4. 市场补缺者（Market Nichers）

一些在市场上处于弱小地位的小企业，往往专门经营被大企业所忽略的细分市场。这种拾遗补缺型的小企业，称为市场补缺者。如我国的大多数乡镇企业。

### 二、市场领导者的产品竞争策略

除非一个市场领导者享有合法的垄断权利，否则它必将面临无情的挑战。为此，市场领导者必须时刻保持高度警惕，以各种策略来维持和发展自己的地位，以免丧失优势。其竞争策略不外乎三条：一是扩大总体市场；二是保持现有市场占有率；三是在市场规模不变的前提下，进一步提高市场占有率。

## 1. 扩大总体市场。

当一种产品伪总体市场扩大时，受益最大的总是市场领导者。这就是为什么我国巨大的人口数量能够对许多跨国公司产生吸引力的原因，试想，如果每个中国人每年只喝一瓶可乐，将会给可口可乐公司带来多么巨额的利润！一般说来，市场领导者可以通过下列途径扩大总体市场。

(1) 寻找新顾客。市场上总有一些顾客从未使用甚至不了解某些产品，这些顾客就是潜在的购买者，是企业的努力目标。比如可口可乐公司可以说服那些原本习惯喝茶的中国人改喝可乐。

(2) 开辟新用途，使产品拥有更多的使用者。如杜邦公司的尼龙最初是作为制造降落伞用的，后来使用作制造女用丝袜，再后来，又被当作衬有的重要原料，最后，还被用来制造车胎、地毯等。每一种新用途都使尼龙进入一个新的生命周期，从而使杜邦公司名声大振，收益大增。

(3) 增加使用量，即说服已使用者更多地使用产品。如日本铃木公司将“味索”的小瓶盖上打了许多小孔，既万便了消费者，又使之在不知不觉中增加了消费量。

## 2. 保持现有市场占有率

为了保持市场领先者的位置，企业必须时刻提防市场挑战者的进攻。因此。防御策略是市场领导者的竞争基调。

(1) 进攻性防御。军事理论认为，进攻是最好的防御，即所谓“以攻为守”。

(2) 阵地防御。企业在现有阵地周围建立防线，这是一种静态的防御，也是防御的基本形式，但如果企业以全部资源投入这种防御，就可能招致失败。例如百事可乐公司在收购七喜(7up)饮料公司后，可口可乐公司立即投入力量研制开发了自己的柠檬型软饮料——雪碧(sprite)，有效地防止了百事可乐公司的进攻。

(3) 侧翼防御。市场领导者除了要保卫自己的阵地之外，还必须建立某些辅助性的基地作为防御阵地，必要时还可以作为反攻基地。比如可口可乐公司近年积极进入酒类市场，并兼并水果饮料公司，甚至进入脱盐设备和塑料行业的策略，就属此类。

(4) 先发制人防御。这是一种比较积极的防御策略，是在竞争对手进攻以前，先发制人，以争取主动。比如在竞争对手的市场份额达到某一水平时便对之进攻。

(5) 反攻防御。当市场领导者遭到进攻后，即以正面的、侧翼的或者钳型包围的方式对挑战者加以有力的反击，称为反攻防御。例如宝洁公司(P)常常不惜以巨额资金对抗新的竞争者，阻止它们在市场上立足。

(6) 运动防御。在运动中防御和歼灭敌人，是市场领导者的又一可行竞争策略。办法是在自身经营领域扩张中防止竞争对手的攻击，一是采用市场拓宽方法，来阻止竞争者的进攻；二是采用多角化经营方式，来保护企业

增长与发展。

(7) 收缩防御。如果市场领导者发觉自己的战线过长，难以抵挡竞争者的进攻，还可以主动地收缩战线，集中力量，以增强防御能力。如在 80 年代，美国西屋电气公司主动将其电冰箱型号由 40 种削减为 30 种，反而增强了其竞争实力。

### 3. 提高市场占有率

市场领导者还可以通过进一步提高其市场占有率而获得增长。因为根据西方一些营销学家们的研究，企业的利润率与市场占有率一般存在着正相关的关系，所以，如果企业能在每个市场中促使其市场份额的提高，对企业的增长将起到推动作用。但在实行市场占有率的策略时，企业必须注意以下三点：

(1) 要避免引起反垄断行动的可能。因为在许多行业，市场占有率达到一定程度时，就容易遭到其它企业甚至政府的指控，从而引起反垄断行动。

(2) 要注意以适当的成本获得市场占有率的增加。在激烈的市场竞争条件下，企业要提高市场占有率，就必须付出更多的营销费用及其他交易费用，存在着边际成本的提高现象，故在实施提高市场占有率的策略时，必须注意成本问题。

(3) 要运用正确的营销组合策略，在提高市场占有率的同时，还必须保证利润水平的提高。美国一些国家企业的经验表明，如果在提高市场占有率的同时，不注意产品开发，不重视产品质量的提高，那也有可能导致利润的下降。

### 三、市场挑战者的产品竞争策略

市场挑战者的基本策略是进攻策略。但在进攻类型的选择方面，存在着三条途径：

(1) 攻击市场领导者。这种选择具有高度的风险性，但一旦成功，收益则十分可观。如果市场领导者是个外强中干、缺乏有效营销战略的企业，那么，市场挑战者攻击它就很有意义。为此，市场挑战者必须千方百计地寻找市场领导者的弱点和缺陷。原本在国际复印机市场称雄的 3M 公司最终被施乐公司所取代，就是因为施乐公司开发出了一代以干印代替水印的新型复印机，在技术上实现了领先。

(2) 攻击地位相仿者。市场挑战者如果发现有一些与自己地位相当，但经营不善，财务状况较差的公司，就可以设法对之进行进攻，以积蓄自己的力量，最终与市场领导者较量。

(3) 攻击本地区小企业。这是更为迂回的一种策略。挑战者通过对本地区一些财务状况不良的小企业的攻击与兼并，扩大自己的市场，积累力量，力图脱颖而出。

就进攻本身的策略而言，市场挑战者可以在下列各种不同的方式中选择一种，以有效地攻击目标。

(1) 正面进攻。这是指市场挑战者集中其资源正面与竞争对手展开竞争。百事可乐对可口可乐的攻击，可谓经典之案例。无论在世界任何地方，只要可口可乐新开设一家合营企业，百事可乐就一定会在其对面开设一家同洋的企业。无论何时，只要可口可乐推出一种新产品，百事可乐就会不惜代价地也推出同一性质的产品，真乃“不是冤家不聚头”也。

(2) 侧翼进攻。市场挑战者遵照“集中优势兵力打击对方弱点”的军事原则，不正面进攻竞争对手，而是进攻其侧翼或后方。比如在美国汽车公司一味地向豪华型轿车方向发展的时候，日本和德国的汽车公司却选择生产制造那些小型的、省油的轿车，结果在70年代石油危机爆发后，他们便长驱直入美国市场，而美国公司却节节败退。

(3) 包围进攻。市场挑战者以突击、袭击的方式围追堵截，夺取对手大片市场的策略称包围进攻。这要求挑战者比对手有更大的资源优势，并有相当成功的策划。如日本精工公司80年代在全世界范围内生产和销售2300多种款式的手表，全方位地对瑞士手表展开了攻势，结果大获全胜。

(4) 迂回进攻。即挑战者避开对手的锋芒，通过多角化经营发展自己的市场，积聚自己的资源而对竞争者展开间接进攻的一种策略。其具体方式有三种：一是发展无关产品；二是使现有产品进入新市场；三是用新兴技术取代现有产品。

(5) 游击进攻。主要指对竞争者进行不同领域的、小规模、断断续续的攻击，以骚扰对手，使其士气衰落的进攻策略，特别适合那些缺乏买力的小企业，比如可以实行选择性削价，实施袭击和促销大战，以及在法律方面对竞争者采取措施和其他行动等。

#### 四、市场跟随着的产品竞争策略

并不是所有居次要地位的企业都愿意向市场领导者进行挑战。因为在缺乏把握的情况下，挑战往往意味着失败，或者两败俱伤。为此，选择跟随策略有时往往显得更为明智。但跟随并不意味着被动地适应，跟随也必须根据企业自身的条件，采取适当的策略。

跟随策略有三种类型：

##### 1. 紧密跟随

市场跟随者在尽可能多的细分市场和营销组合方面模仿市场领导者，称为紧密跟随。这种策略极容易被误解为挑战者，但由于这类企业一般不采取刺激性行动，故往往能与领导者和平共处、相安无事。如世界各国许多微型计算机制造商，实际上是模仿IBM公司的技术和营销手段，但由于它们不显山露水地直接造成对IBM公司的威胁，故也有很大的收益。

##### 2. 有距离的跟随

跟随者保持某些距离，但又在主要市场和产品开发、价格水平和分销方面跟随领导者。由于它们不直接构成对领导者的威胁，故容易在市场上取得一定的份额。如在我国软饮料市场，上海汽水厂生产的正广和可乐、莱蒙

汽水虽然模仿了可口可乐和雪碧的产品形式和营销方式，但因其不采取进攻策略，故近年来的发展也很快。

### 3. 有选择地跟随

持这种跟随策略的企业只是在有些方面跟随领导者，而在其他方面则自主经营。因此，这些公司往往具有创新精神，成为潜在的挑战者。

### 五、市场补缺看的产品竞争策略

市场补缺者顾名思义，必须在市场上拾遗补缺，以求得在夹缝中生存与壮大。为此，它们必须在市场上寻找到适合自己发展的“空隙”。一个理想的市场“空隙”，必须具备下列条件：

- (1) 有足够的规模与购买力，使企业获利；
- (2) 有市场增长潜力；
- (3) 被大企业所忽视；
- (4) 企业有适合该空隙的资源和能力；
- (5) 企业能有效地对付大企业的攻击。

市场补缺者产品竞争的主要策略是实行专业化，即在市场、顾客、产品和营销组合方面实行专业化，具体来说包括以下几种策略：

(1) 最终顾客专业化。即企业专门为某一类型的最终顾客服务。如“妇女儿童用品商店”。

(2) 垂直专业化。指企业在生产销售过程中的某一层级实行专业化经营。如专门从事铸铁加工的一铸造中心”。

(3) 顾客规模专业化。指企业专门面向某一数量规模的顾客服务。如证券门市部的“大户室”、“散户室”等。

(4) 特定顾客专业化。企业将其服务对象限定在某一个或少数几个顾客的经营策略。如上海自行车集团公司主要生产销售自行车配件以供凤凰、永久两大自行车公司使用。

(5) 地区专业化。企业只在某个地方或世界某一区域进行营销活动。

(6) 产品或产品线专业化。指企业只生产一大类产品以供市场使用。如上海自行车辐条厂。

(7) 客户订单专业化。指企业按照客户订单生产产品或提供服务。如航空公司的“预售票门市部”。

(8) 质量(价格)专业化。企业专门生产某一质量档次的产品。如美国HP公司专门生产高质量、高价格的袖珍计算器。

(9) 服务专业化。指企业专门提供一种或几种独特的服务项目的策略。如“EMS特快专递”服务。

(10) 分销渠道专业化。指企业专门服务于某一分销渠道的策略。如专门为超级市场提供产品的企业。

为了保证企业经营风险的减少，市场补缺者一般应选择在两个以上的领域实行专业化经营。

### 第三节 国际企业的战略竞争

战略竞争的中心是建立国际企业的竞争优势。

美国哈佛大学的迈克尔·波特(Michale Porter)，长期研究企业和国家的战略竞争问题，80年代以来连续出版了《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》等著作，在世界范围内形成了很大的反响。其中前两本书还被许多人为企业家的“圣经”！，在这两本书中，波特认为，企业的战略竞争可以归纳为内部一“致的三种类型。企业可以单独使用，也可以组合使用，从而为企业的长期发展建立巩固地位，并有助于企业在行业中排挤竞争对手。

#### 一、总成本领先战略

总成本领先策略的基本思想是在某一产业中企业以低成本取得领先的地位，并在此基础上采用一系列的相应政策。成本领先要求企业建立起高级规模的生产设施，在经验的基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减少研究、开发、服务、推销和广告方面的成本费用，从而保证成本低于竞争对手。

日本汽车公司如丰田公司等，在70年代开始大举占领美国市场，除了耗油量小，适应石油危机这一形势之外，一个重要的因素就是价格低廉，成本领先。因为这些公司长期以来苦练内功，在生产管理、成本管理方面形成了诸如“及时生产系统”、“看板管理”等一系列具有世界先进水平的管理方法，使汽车的生产成本比美国大大降低，从而使美国用“反倾销”来对付日本的企图也未能实现。

又如美国的哈尼什福格公司(Harnischfeger)，1979年在起重机市场只有15%的市场份额。但在以后该公司重新设计了便于大规模生产的起重机，采用模块化部件使之易于维修，并降低了原材料消耗。然后公司又建立了几个与产业一般规范相去甚远的几个装配基地和一条传输式主装线。采用批量订货以节约成本。所有这些最终导致起重机的价格在质量得到保证的前提下下降了15%，故使其市场份额迅速增长到25%。该公司的一位经理在谈起成功经验时说：“我们没有去开发在性能上明显优于他人的机器，我们想要开发的产品是在制造上的确简便，并且在世界范围内，以一种低成本优势来标价。”

#### 二、差别化战略

差别化战略就是将企业的产品或服务差异化，以树立起一些全行业内具有独特性的东西。实现差别化战略可以有许多方式，如创造名牌，像汽车产业中的奔驰公司；技术领先，如化学产业中的杜邦公司；性能卓越，像电器产业中的简埃尔公司；顾客服务优异，如计算机产业中的IBM公司；商业网络完善，像建筑设备业中的履带拖拉机公司等。当然，如果一个企业在几个方面同时具有差别化特征是最理想不过了。如履带拖拉机公司不仅以其商

业网络和优良的零配件供应服务著称，而且还以其优质耐用的产品质量而享有盛誉。差别化战略一般说来成本较高，但这并不是说企业可以忽视成本，而是指成本不是企业的根本战略目标。

差别化战略的实施有时会与争取更大的市场份额相矛盾，对之企业必须有充分的思想准备。差别化战略，总伴随着较高的成本代价，比如广泛的研究、产品设计、优质原材料和周密的顾客服务等，因为不是所有的顾客都了解一个企业的独特优点，也并不是所有的顾客都愿意支付或者能够以较高的代价而获得这种独特优势，故市场占有率的提高就显得十分困难了。

### 三、集中化战略

集中化战略是指企业主攻某一特殊的顾客群、某产品线的一个细分区域或某个地区市场。与低成本和差别化战略不同，集中化战略的目标是以更高的效率，更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广调范围内的竞争对手们。结果，企业或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者是两者兼得。

实行集中化战略获得成功的著名案例是美国的波特油漆公司（Porter Paint）。这家公司主攻的是为职业油漆工服务而非那些自己动手的个体客户。公司建立了一个灵活、及时提供油漆的服务系统，即使只需要加仑油漆，公司也可以迅速送到工地。同时，公司还在工厂车间设计了免费咖啡屋，为职业油漆工提供休息场所，这使该公司在油漆行业业绩卓著。

集中化战略也常常限制企业获取更高的整个市场占有率，因为利润率与销售额之间必然存在着此消彼涨的关系，所以，实行集中化战略也有可能以总成本优势作为代价。

上述三种战略的实施，对企业来说，需要不同的资源和技能。

同时也意味着组织安排、控制程序和体制创新方面的差异。现将三种战略在实际运用中所需要的条件列举如表 13—1。

表 13-1 三种竞争战略的运用条件

通用战略	所需的技能和资源	组织要求
总成本领先战略	大量的资本投资和良好的融资能力 大批量生产的技能 对工人严格监督 所设计的产品易制造 低成本的批发系统	严格的成本控制 经常、详细的控制报告 组织严密、责任明确 以定量的目标为基础的奖励
差别化战略	强大的营销能力 产品加工对创造性的鉴别能力 很强的基础研究能力 在质量或技术开拓上声誉卓著 在某产业中有悠久的传统或具有从其它业务活动中得到的独特的经验 技术构成 与销售渠道的高度协调合作	在研究与开发、产品开发和市场营销部门之间的协作关系好 重视主观评价和激励，而不是定量 有轻松愉快的气氛，以吸引高技术工人、科学家和创造性人才
集中化战略	针对具体战略目标，由上述各项的组合构成	针对具体战略目标，由上述各项的组合构成

资料来源：迈克尔·波特《竞争战略》，中国财政经济出版社，1989年，第44页

迈克尔·波特教授指出，企业必须明确地运用其中的一种战略，而不能徘徊其间，犹豫不决。因为没有明确竞争战略的企业注定是低利润的，难以成功的。

## 第四节 国际企业的形象竞争

国际企业的形象竞争主要围绕企业识别系统的策划而进行。

企业识别系统(Corporate Identity System,简称CIS)作为一种有效的经营策略,在市场经济高度发展的国家和地区越来越为广大的工商企业所应用,也日益受到理论界的重视。

本节旨在介绍CIS的含义、一般功能与策划过程,并对其在我国企业中应用的前景和条件加以分析,以期对CIS在我国的发展与应用有所贡献。

### 一、CIS的含义、发展和功能

#### 1. CIS的定义

CIS是欧美国家发展起来的一种经营策略,它凭借系统地设计或改变企业形象(Corporate Image),注入新鲜感,使企业更能引起外界注意,从而提高企业经营的业绩。从前企业形象往往与企业战略联系在一起,是作为企业经营的一种目标而提出来的,缺乏具体的表现方式,但自从CIS发展起来并被引入企业之后,人们才领悟到这是真正能强化企业形象的一种具体方式和技巧,于是美国、日本等世界发达国家的大公司首先在各自的经营中应用了CIS,并获得相当的成功。CIS具体又可分成MI(Mind Identity,理念识别),BI(Behaviour Identity,行为识别),和VI(Visual Identity,视觉识别)三个子系统。其中MI,是指企业独特的文化和价值观的设计与形成;BI则是指企业以MI为基础,形成的独特的行为方式及其特征;VI则是MI的外化,是企业独特的视觉形象标志。

#### 2. CIS的发展

早在五、六十年代,伴随着市场营销观念的出现和发展,CIS开始在欧美首先出现,其方式是通过特殊的图形、语言来使自己的企业有一种有别于其他企业的形象,从而对顾客产生影响和吸引力。在美国,麦当劳(McDonald)、通用电气(GE)、可口可乐(Coca-Cola),百事可乐(PEPSI)和美国电话电报公司(AT&T)等著名大公司都十分注重CIS的应用并以之作为一种主要的竞争手段。

大约在60年代中期,CIS被引入日本。开始,少数几家有远见的企业行导入了CIS,并在一段时间后,逐渐产生功效,使CIS的作用得到了正面的肯定。CIS逐渐成为日本企业界的热门话题。于是愈来愈多的企业开始研究CIS或计划导入CIS。到80年代终于形成了CIS热潮。目前日本关于CIS的观念与技法已十分成熟,并发展出一套的别于欧美CIS文化的日本式CIS文化,注意从图形、文字、语言、品牌、广告到销售环境的设计的统盘考虑,从而旨在提高企业和社会上的竞争力。比如日本可以叫得出名字的约20家左右的大公司都曾花费过上亿日元的巨额资金来进行CIS的设计与制作,例如索尼公司、东芝公司、日航公司等等。

80年代末期到现在,CIS在东南亚与港澳台地区又一次形成了热潮。如

香港，由于地理条件的优越、国际化的性格，几乎每个国际化产品在进入亚洲市场时，都会以香港为基地进行重新设计工作，因此香港的 CIS 市场始终能维持增长。台湾则是一个有 800 亿美元外汇储备的富裕地区，更是对 CIS 愈加重视起来，各大公司，如统一、味全、长荣航空、各大银行及至高雄市都积极引入 CIS，新兴的大众商业银行甚至以新台币 1600 万的巨大代价，完成全套的企业识别设计，堪称为大手笔。难怪有不少求好心切的人，忍不住急切他说：全世界再没有另外一个地方，能一次花这么多钱，同时进行如此庞大的建设计划。

CIS 引入我国只是近两年的事，但已经开始显示其良好的前景。国际上最著名的朗涛设计顾问公司 (Landor Associates) 亚太区市场总监毛观岳先生预言未来 3~5 年中国大陆将是 CIS 最大市场。他认为：目前大陆外资投入情况蓬勃，同时国营企业开放脚步颇快，是很有潜力的新市场。他甚至认为：保守估计，大约 3~5 年后，大陆可能赶上台湾市场。

### 3. CIS 的功能

CIS 虽然被称为企业识别系统，但其作用并不只限于识别企业，实际上，它的作用渗透到企业经营的各个方面，这正是企业之所以愿意导入 CIS 的最大原因之一。归纳起来，CIS 对企业来说主要有三种功能：

(1) 识别功能。CIS 的识别功能是其最基本的功能，即通过视觉传达形成独特的视觉形象 (VI)，使公众能在众多企业中识别并认同本企业。据美国心理学家统计，每个人每天会接触到两千多个品牌，但一天下来真正能被记住的品牌只有 8 个。因此，如果企业的标志鲜明，形象独特，就有可能成为被记住的 8 个品牌之一。否则就难以给消费者留下印象。例如朗涛公司为 3M 公司生产的录像带设计封套时，考虑到录像市场品牌众多，外包装上看起来差别都不大，而一个销售柜台往往陈列几十种甚至几百种录像带，一般的标志很难引起顾客注意，因此就将其标志设计为能充分吸引观众视线且又与众不同的一个鲜红的球，很能抓住顾客的眼神，从而给消费者留下了深刻、鲜明的印象。

(2) 促销功能。CIS 的这一功能是指在各种营销活动中贯彻、体现有意识设计的产品品牌和企业形象特征，从而使得营销活动更为有效。在这里，CIS 一般将产品形象 (PI) 设计、企业形象 (CI) 设计与销售环境 (EI) 设计有机地统一起来，从而对顾客产生极大的诱惑力，起到促销的作用。

李维氏 (Levis') 公司是美国获利最高的公司之一，它销售的牛仔服风靡西方世界，但是在亚洲地区情况却很糟，产品打不开销路，经过调查，原来是香港和台湾青少年认为 Levis' 是过时的，老掉牙的品牌故而不感兴趣。但调查又表明，Levis' 公司的问题不在产品，而是在销售方面，特别是销售环境缺乏特色，难以烘托出产品品牌，而且 Levis' 过于依赖顾客对品牌的忠诚度而只把产品置于寄售专柜、多品牌的牛仔专卖店或百货公司的柜台，这就导致亚洲人认为其已落伍。为此，Levis' 在亚洲进行 CIS 设计的时候，

就特别设计了自己的专卖连锁店，将其所有产品系列针对年轻人的喜好加以陈列、展示。结果，明亮的室内装饰、安迪·伍豪风格的大众艺术、漫画的线条、色彩及贴满了热门MTV明星海报的“偶像墙”……成了Levis'专卖店的销售环境特征，于是Levis'在香港摆脱了落伍与传统的形象。EI的改变使得Levis'在亚洲地区的销售额成倍地增长。CIS对企业的促销作用则可见一斑了。

(3) 凝聚功能。这一功能是CIS的最深层的作用。前文指出CIS是在一定的企业理念、企业精神的基础上发展起来的，是企业理念和精神的“外化”。而另一方面，一个好的CIS就可以通过一个明显的标志、一个独特的识别系统，反过来帮助企业形成独特的企业文化和企业精神，从而起到凝聚企业员工共同价值观的作用。这一点，在日本企业中尤为明显。例如，1981年12月，日本伊藤食品公司趁创业55周年的机会，进行了CIS设计(见下图标志)，确定以“饮食生活的调整作用，亲切和蔼和信息传递态度和新的挑战”这一企业精神为设计的宗旨。CIS实施后，调查表明公司员工对CI的关怀程度普遍提高，企业员工维护良好企业形象的自觉性大大提高了。

因此，归纳起来，我们可以知道，CIS的根本作用，便是试图将企业的经营理念及企业精神，通过系统的视觉传达设计，渗透到一切经营活动内容匀各种视觉要素之中，从而对外建立企业独特的形象识别与社会认同，对内达成意志的统一与归属。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0313\_1.bmp}

## 二、CIS的策划过程及其设计工具

### 1. CIS的策划过程

(1) 确立企业精神及其经营理念的内涵。我们知道，对一个企业乃至任何一个团体来说，其理念和精神就是它的核心，团体的任何形象都是在这个核心的基础上发展起来的。因而，对于企业CIS的策划来说，确立企业的核心是至关重要的。因此，必须使用明确的语言文字将企业的精神、文化及其经营理念准确无误地表达出来，以作为发展CIS的根本宗旨和基础。可以说，没有这一步，CIS就缺乏灵魂。在CIS热潮中，日本企业所做的第一件事就是确定企业口号，如三菱公司的“顾客第一”、“诚实、注意和睦、公私分明”、“放眼世界、努力改进经营管理、发明新技术”和日立制作所的“诚实、进取、齐心协力、团结一致”等。

图13—1就形象地表示出了一个企业的内在逻辑结构。它表明企业精神是一种能凝聚员工价值观的内在力量，而且只有企业员工认同企业精神，企业才能提供良好的、令顾客满意的产品。一个成功的CIS，就必须以这样的内在逻辑结构为前提。

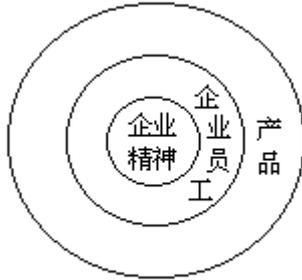


图13-1 企业的内在逻辑结构

(2) 形成视觉形象 (VI)。确立了核心和基础之后,就应该将其

用适当的图形、文字、色彩等表述出来,形成企业的视觉形象。这一步主要包括设计独特的产品形象和品牌形象,形成企业标志和标准字体,这是对企业精神的一种发展,它采用现代设计思想、方法和技巧,一方面准确地体现企业的精神本质,另一方面又要使公众易于接受并留下深刻的印象。如日本 MINOLTA 照相机公司 1979 年委托世界著名的设计家索尔巴滋为其进行 CIS 设计,索氏设计的企业标志(如下图)以光为设计主体,把镜头和光线结合起来,恰到好处地表达了企业这样的经营理念:“通过以光为中心的视觉器材,来提高信息的质量,使人人都能享受,并实现创造的梦想。”

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE,!06300760ZW.D\_0315\_1.bmp}

(3) 构造识别系统。在 CIS 中,光有视觉形象还是不够的,而应将产品形象和品牌形象发展为整体的识别系统,使产品、营销活动和销售环境形象一个有机的整体。这一步的关键,是要将企业形象、产品形象及品牌形象溶入销售环境中,给公众以鲜明的印象、强劲的诱惑力与说服力。比如现在上海各大百货商店和化妆品店都设有“羽西”化妆品专柜。这种专柜就给人以和谐、统一、鲜明的形象,从销售小姐的化妆到服饰,从张贴的广告上羽西的盈盈笑脸到化妆品红黑鲜明的包装,都令人不得不去注意并记住它,这样就增加了消费者和购买机会。

(4) 用于产品营销。这一步则主要是通过编制《CI 手册》,将整体的识别系统化为各具体手段、技巧和策略,应用于企业产品广告、包装、营业推广、公共关系等一系列营销活动中,使 CIS 发挥其实质的作用,获得经营效益。

以上四个步骤表明了一个完整的 CIS 的策划过程,我们用图 13—2 将其形象地表示出来。

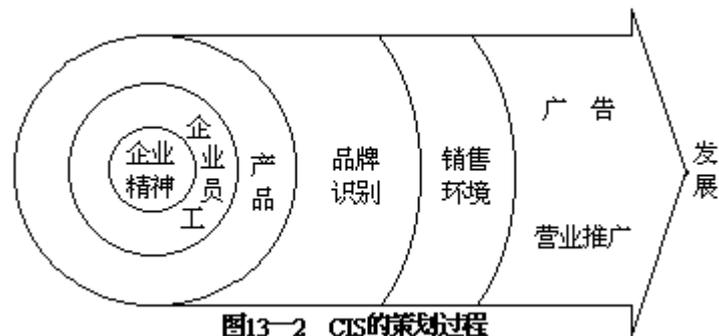


图13-2 CIS的策划过程

## 2. CIS设计的主要工具

一般说来，CIS设计的主要工具有三个：包装设计、形象设计和销售环境设计，这三种工具由表及里，由点到面，逐步深化，构成了CIS的整体设计。

(1) 包装设计。这是最初级的一个工具，即通过包装巧妙地将企业的特殊标记、品牌标志、标准颜色，字体等等体现出来，使产品能明显区别于其他产品而更易为消费者所感知、接受。这一工具已被广泛使用并受到重视。

(2) 形象设计。即系统地将企业形象标志在各种传播媒介或信息交流渠道中表现出来，使之达到整体的统一性。这一工具的要求较高。例如一个航空公司要做形象设计，就要涉及到上千种的设计，大至机身外观、机内座椅，小至调酒棒、饭勺、纪念品，乃至售票处、服务处及机票，都需统盘考虑其形象设计。

(3) 销售环境设计。这则是一个更高层次的工具了，它是指有意识地通过销售环境的设计，来突出产品及企业形象。一般要求销售环境设计必须用适当光线、独特的空间布局、清晰整齐的产品陈列和理想的POP广告来突出产品品牌、企业标志，从而愉悦顾客，表达企业经营理念。正如前面所谈到的美国的Levis'公司，开始就是因为不注重销售环境的作用而导致对企业及产品形象的误导，而Levis'也正是通过对销售环境的改进才重新取得了成功。

## 三、我国企业实施CIS的前景与条件分析

### 1. CIS在我国企业中的应用前景

(1) 在我国，企业间的竞争越发激烈，而且又面临着与国际市场接轨的形势，也就导致了与国际企业的竞争也会愈加激烈。国际竞争就不仅仅是产品竞争，许多国外公司尤其是发达国家的大公司、它们的产品及其竞争观念都领先我们很多，并已进入了形象方争的时代。因而，为了使我国企业在国际竞争中能立于不败之地，不但需要提高产品本身的竞争力，更应在营销观念及形象竞争上尽量与国际竞争者站在同一起跑线上，为此必须尽快引入CIS。

(2) 近年来，我国企业在广告策划方面已有了很大的进步，也取得了一定的经验。有少数企业也开始尝试引入CIS，虽然目前做得不十分规范，效果也欠佳，但这为我国企业大范围引入CIS提供了基础，进行了探索。就拿

全国最大的百货商店上海第一百货商店股份有限公司来说吧，它对 CIS 已有所认识并也加以应用，如它已经设计了公司的标志，并在购物袋、广告宣传中得到了使用，但在其营销活动中则尚未得到体现，柜台摆设无规则，服务方式不规范，销售环境虽然装修一新、富丽堂皇，但令人感觉很杂乱、不和谐，特别是在这样的销售环境中，产品及其品牌、企业标志都不突出。如果能真正地完全地进行 CIS 设计，第一百货完全可以做得更好。可见，对我国企业来说，引入 CIS，已不仅显得十分迫切，而且确实将会获得很大的效益。

(3) CIS 是与现代营销观念联系在一起。经过多年的改革开放，我国企业已经从传统的生产观念、销售观念转变为用现代营销观念来指导企业的生产经营活动。有了这样的基础，CIS 的应用就有了其可能性。

## 2. 我国企业应用 CIS 的条件

虽然，目前我国企业的现状及其所面临的竞争都呼唤着 CIS 的导入和实施，而且我们也已预测到其发展的诱人的前景。但是，我国企业要真正开始引入与实施 CIS，还必须努力进行认真的准备。

(1) 观念准备。这主要包括两个方面：一是企业要有树立企业形象意识和主动性。这是企业应用 CIS 的最基本的条件，如果企业没有树立 CIS 的意识的主动性，CIS 在企业内不可能得到足够的重视。二是企业要注重企业精神的培育。正如本文前面所指出的，企业精神是企业实施 CIS 乃至整个企业的核心所在，没有一个确定的，积极向上的企业精神，就难以团结全体员工，企业就不会有良好的前景，CIS 的策划也无法进行下去。由此我们可以看出，要在企业里实施 CIS，观念准备是最基本、最主要的第一步。而这一点恰恰是我国企业目前最缺乏的，现在我国企业真正提出明确的企业形象口号的只有上海精品商厦等少数企业。

(2) 费用准备。有了预先的观念准备，企业实施 CIS 还必须投入足够的费用。CIS 投资是一笔较庞大的费用，而且其实施效果对于投入而言，具有不确定性，风险较大又难以预期。因此，就有许多企业不愿或没有能力花费这么一笔庞大的资金进行 CIS 投资。实际上，企业必须把 CIS 的费用看作是一笔投资，一笔软性的、长期的开发性投资，也可以看作是广义的企业储蓄，而舍得投入这笔费用。否则，实施 CIS 是不太可能的。日本企业 CIS 形成热潮并卓有成效，费用的投入是至关重要的，表 13—2 说明了这一点。我国企业目前经济效益都不很理想，要在近几年内大规模投资于 CIS，的确有比较大的困难。但长远地看，这笔费用是必须准备的。

表 13-2 企业实施 CIS 的费用

企业名称	大丸百货	东芝	美津浓	TDK	三菱银行
实施费用(日元)	10 亿	2 亿	4 亿	3 亿	1 亿

资料来源：华东理工大学工业设计学科《设计研究》1992 年 5 月。

(3) 前面所谈的准备条件都是有关企业自身的，然而仅有企业自身的准备还是远远不够的，社会条件的准备同样十分重要。特别是社会需要有一批

从事 CIS 设计的专业性机构和人才，如国际最著名的美国朗涛设计顾问公司这样的专门性公司。大凡在 CIS 做得较好的国家和地区都拥有一大批各种层次的设计公司和事务所。企业需要通过这些专门性机构和专业人才的设计来体现其经营理念和企业精神，并在他们的合作与帮助下树立自身的企业形象，形成自己的 CIS。因此，培养一批既懂经营，又懂设计的专业人才，有意识地发展一批 CIS 设计的专业公司或事务所，可能是促进我国 CIS 发展的一条十分重要的道路。

**思考题：**

1. 市场竞争有哪几个发展阶段？每阶段的特点是什么？
2. 什么是市场领导者、挑战者、跟随者和补缺者？他们各自的竞争策略有什么特点？
3. 国际企业的战略竞争有哪几种基本的策略？
4. 什么叫 CIS，其策划过程包括哪些内容？CIS 对中国企业的营销与市场竞争有什么启示？

**案例分析：**

可口可乐与百事可乐

## 第十四章 国际企业的营销管理策略

判别一个企业的营销组合策略是否成功的根本标准是效率，即企业是否以较少的资源达到了预定营销目标，或者是否以一定的资源获得了满意的收益。而效率的提高则依赖于管理。具体说来，那就是必须对企业的整个营销活动进行科学的计划、组织和控制。

营销管理是国际企业管理的一项中心内容，用彼得·德鲁克的话来说，是企业的一个基本职能。因此，国际企业在跨国营销活动中必须高度重视营销计划的制定与落实、营销组织的设计与运转以及营销控制手段的选择与运用。

### 第一节 国际企业营销计划

计划，特别是中长期的战略计划，在国际企业营销中得到重视与运用，是70年代以后才兴起的，并正得到许多跨国公司的高度注意。《幸福》杂志曾对美国500家大公司作过一个调查，发现有90%的大公司都进行过一定程度的长期计划工作，有40%的公司是近几年才开始这项工作的。可见，如何在国际营销过程中逐渐运用计划手段，正成为国际企业营销管理的一大趋势。因为，一方面随着国际经济一体化程度的提高，企业对国际市场的依赖性也越来越强，进入国际市场再也不是企业投机的偶然选择，而是企业特别是国际企业生存和发展的必然归宿。正如一些卓有远见的营销学家们所说的，世界已进入了全球营销(Global Marketing)时代，而不只是国际营销；另一方面，国际营销环境也愈益动荡不定，纷繁复杂，影响国际企业营销的因素越来越多，越来越隐蔽。如何在复杂多变的环境中达到预定的营销目标呢？国际企业必须依靠科学的计划工作。

营销计划是企业发展计划的一个重要组成部分，它规定了一定时期内企业营销活动的目标以及达到目标的策略和步骤。以其时间的长短可分为短期计划和长期计划。短期计划又称为营业计划(Operational Plan)，一般是年度计划。长期计划又叫战略计划(Strategic Plan)，一般有五年计划、七年计划、十年计划等。因我们在第二章中已详细地讨论过战略计划，故本节我们主要讨论短期计划的内容和步骤。短期计划制定一般包括下面几个方面。

#### 一、内容提要

营销计划是营销决策的工具，为了使企业高层次决策人员明了计划的内容与目标，营销计划首先必须提供一个内容提要，简明扼要地叙述营销计划的主要指标、措施和实施步骤等。

#### 二、指导思想

指导思想实际上是表明计划制定的根本意图。在短期营销计划中，指导

思想一般来源于这样几个方面：一是企业领导人的判断、态度和目标。如某跨国公司董事长基于其判断，要求该公司在中国上海的分公司保证销售额每年增长 10%。二是企业中长期计划指导思想与目标。如果跨国公司的 10 年计划要求其在中国的业务量翻两番，那么，该公司年度计划就必须在制定时考虑这一要求。三是企业计划制定者对内外部环境的总体判断和由此产生的计划基调。如某跨国公司计划人员通过对中国市场的研究，认为未来一年将是可大踏步前进的一年，那么，计划指标就可能相对高一些。

### 三、企业营销现状

分析企业目前的营销状况，往往是确定营销计划基本指标的前提。营销状况分析包括下列几方面：

（1）市场概况。市场范围大小，包括多少细分市场，每个细分市场近几年的销售状况，顾客需求特征以及主要的影响因素是什么，等等。

（2）产品状况。企业现有产品的品种、价格、销售额和利润率及其变化趋势。

（3）竞争状况。主要分析竞争者的产品、价格、分销渠道和促销策略，对竞争者的总体特征加以总结研究。

（4）分销渠道状况。即企业目前的主要分销渠道的近期销售额及其发展趋势。

### 四、机会与问题分析

这里，企业主要是要运用 SWOT 方法对其营销所面临的优势（Strengths），劣势（Weaknesses），机会（Opportunities）和威胁（Threats）进行较为全面的分析，SWOT 法的分析内容见表 14—1。

表 14-1 SWOT 法的主要内容

内部因素	
优 势	不 足
独特的竞争能力	缺乏清晰的战略方向
足够的财务资源	低劣的竞争形象
熟练的竞争技巧	陈旧的设备
知名的市场领先者	低利润率
可信赖的产品	缺乏管理人员或能力
成熟的发展战略	缺乏关键技术
规模经济的水平	执行战略的失败经验
消除了竞争高压	内部经营问题
先进的技术	屈从竞争压力
成本优势	R&D 落后
竞争优势	产品种类狭窄
产品更新能力	不良市场形象
管理水平	竞争弱点
其它	缺乏营销能力及技巧
	财务资源的缺乏
	其它

外部因素	
机 遇	威 胁
进入新市场	新竞争者的进入
增加产品种类	替代产品的销售
经营多角化	缓慢的市场增长率
增加补充产品	不利的政府政策
横向一体化	增长的竞争压力
组建更佳决策团体	对经济周期的脆弱反应
竞争者的骄傲自满	顾客需求和口味的变化
高速市场增长率	不利的人口变化
其它	其它

## 五、营销目标

营销目标是计划的核心部分，是在分析现状并预测未来的基础上制定的，一般包括销售额、利润额、市场占有率、利润率和投资收益率等，并要求用数字将其明确地表达出来。如市场占有率要提高 15%，利润额要增加 2000 万美元等。

## 六、营销组合策略

为了达到上述营销目标，企业必须设计、实施相应的途径和手段，这就是营销组合策略。具体包括：

- (1) 目标市场选择与市场定位。

- (2) 产品策略。
- (3) 价格策略。
- (4) 分销策略。
- (5) 促销策略。
- (6) 公共关系策略。

### 七、营销行动方案

制定好营销组合策略后，还必须将其转化为具体的工作程序。包括：

- (1) 营销工作要做什么？
- (2) 何时开始？何时结束？
- (3) 由谁负责？
- (4) 需要多少成本？

### 八、预计损益

从收入与支出两个方面，来说明本计划执行后预计将产生的收益和支付的费用。在收入方面，主要是预计销售量和平均价格。在支出方面，主要是估计生产成本、销售成本和其他成本。一般要求计划必须保证有较为满意的利润率。

### 九、控制

营销计划的最后一部分是控制，意指如何监督计划的进程。通常是将计划规定的目标和预算按月份或按季度分解，以便于企业上层管理部门进行有效的监督检查，督促未完成任务的部门改进工作，以确保计划的完成。

## 第二节 国际企业营销组织

企业营销组织工作的根本目的就是为了达到最佳的营销效率，保证企业各项营销计划的实施。

对于从事国际化经营的企业而言，要想在千差万别、竞争激烈的国际市场上立于不败之地，就必须尽可能地适应各子公司所在地不同的社会、政治、经济和文化环境，同时又必须建立强有力的营销组织机构，对全公司的营销活动进行统一的协调和控制，以最大限度地利用企业的资源。

### 一、国际企业营销组织的发展阶段

国际企业在设计营销组织时至少应考虑下列七个因素：一是企业业务量的大小，包括国外业务量和企业总的业务量；二是企业所占市场的数目；三是企业参与国际市场营销的程度；四是企业从事国际营销的目标；五是企业从事国际营销的经验；六是企业的性质，产品是属于技术复杂型的，还是属于服务型的；七是企业营销任务的性质。由于每个企业的条件不尽相同。所以其国际营销组织的发展阶段也各不相同。不过，企业组织国际营销的方法大致可划分为两大类：一是分开经营的组织形式；二是一体化经营或称全球性公司的组织形式。分开经营的组织形式是指企业将国际业务与国内业务区别对待，专门设置一个独立的部门负责企业的国际营销活动。一体化经营的组织形式是指企业不加区别地对待所有的业务活动，无论是国内业务，还是国外业务、企业都一视同仁。企业的所有活动，包括原材料的采购、人员的招聘等都是全球性的。

分开经营的组织形式随着企业参与国际营销程度的加深大致经历了以下三个阶段：

#### 1. 出口部 (Export Department)

有些企业初涉国际市场，只有一部分出口业务，但企业已经认识到了出口工作的特殊性质，便组成一个专门从事出口业务的适当规模的出口部。如我国不少大中型企业，在 90 年代以来获得外贸自主权后，就纷纷建立了自己的出口部或外贸部。

出口部的组织形式只适应于那些只有出口业务的企业。如果企业在更深程度上参与国际营销，比如在国外进行技术转让，建立合资企业或独资企业，则出口部的形式显然已不能胜任，应该采用其他组织形式来管理已经发展的国际营销业务。

#### 2. 国外子公司 (Foreign Subsidiaries)

当企业的国际营销业务由单纯的产品出口发展到国外生产和销售之后，原来的出口部就可能被国外子公司所取代。如图 14—1 所示，国外子公司直接受总公司经理领导，总经理独立负责国外子公司的生产和经营活动，公司总部的管理职能部门，如生产、营销、财务、人事等不参与国外子公司的经营决策。这种组织形式通常是企业在开始进行国际化经营时所采取的组织结

构。

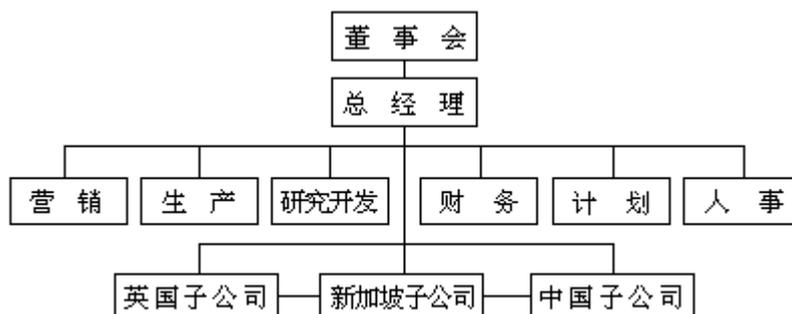


图14-1 国外子公司组织形式

### 3. 国际事业部 (International Division)

随着企业国际业务的不断增加，企业对海外子公司的协调和指挥越来越复杂。这时，单凭公司总经理负责国际业务已经难以适应，需要成立一个国际事业部，全面负责企业不断发展的国际化生产和经营活动的协调和指挥。图 14—2 显示了国际事业部组织结构的一种形式。在国际事业部这种组织结构下，公司总部的职能部门可以参与也可以不参与国外子公司的国际营销管理活动。一般说来，在国际事业部力量较大、管理职能健全的情况下，公司总部的职能部门较少参与国外子公司的营销管理，在国际事业部力量较为薄弱的情况下，公司总部往往向国外子公司提供诸如市场调研、广告宣传等服务。

国际事业部这种组织形式有以下优点：

第一，国际营销活动需要专门的技术和知识，企业采取国际事业部的形式，可以集中专门人才于一个部门。如果企业的国际营销人才都分散在各个部门，那就不能高效率地集中力量搞好国际营销。

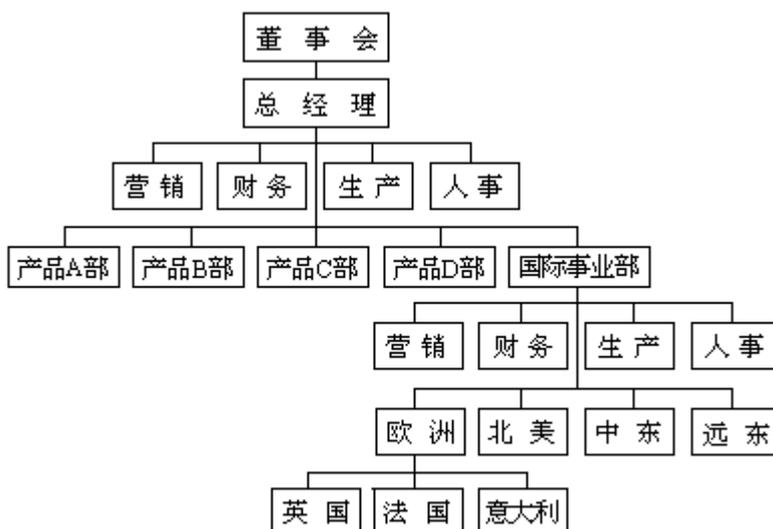


图14-2 国际事业部组织形式

第二，对于具有大量国内营销业务的企业来说，在公司总部设立负责海

外营销的国际事业部有利于避免失掉有利的国际营销机会，有利于企业利用国内和国外两种资源，开发国内和国外两个市场。

第三，成立国际事业部有助于公司上层管理人员树立全球化经营的思想，了解公司决策对于海外营销经营活动的影响，国际事业部通晓国际经营业务的专家可随时协助公司上层管理人员进行战略决策。

国际事业部这种组织形式的主要缺点是：当企业的国际业务增长迅速而且潜力很大时，国际事业部并不一定能得到应有的重视。因为尽管国际事业部是企业各部门中的一个独立的部门，但企业最高领导人有可能不把它放在与其他部门同等重要的位置上，这样就会出现贻误国际营销机会的可能性。这种组织形式的另一潜在局限性是，当企业的国际市场机会看好时，其他部门都想争抢从事国际业务，从而造成自相竞争、渔翁得利的不利局面。

一体化经营的组织形式也称全球性公司。这种组织形式的特点是不分国内业务和国际业务，企业最高领导阶层的经营思想是国际导向型的，企业各部门都同时从事国内业务和国际业务的管理工作，企业对产品的制造、市场营销和资金流动等进行全球性统一规划。图 14—3 显示了全球性地区型公司的组织结构。

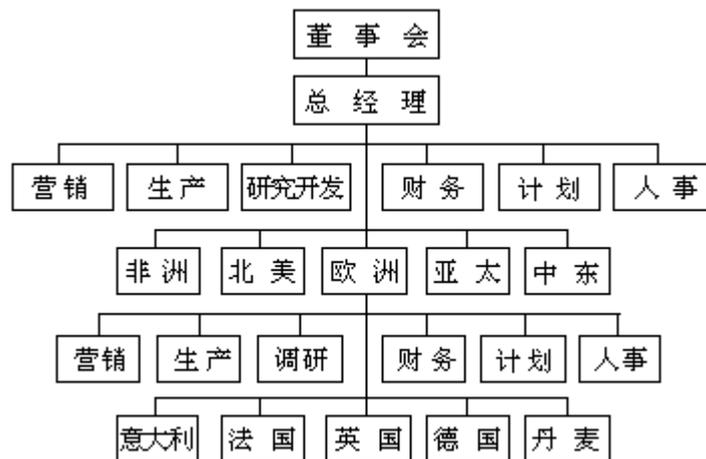


图14-3 全球性地区型公司组织形式

这种组织形式的目标在于充分发挥国际化经营的优势，既重视国内市场，又重视国际市场。这种组织形式的潜在缺陷在于企业各部门的人员不一定都具备从事国际营销业务的经验和技能，世界性公司难以摆脱母公司所在国政治、经济、社会、文化和法律制度等方面的影响，从而难免造成经营中的失误，使企业难以发挥预期的国际化经营的优势，实现企业资源的全球性最佳配置的目标。

## 二、国际企业营销组织的类型

无论企业的组织形式是国际部还是世界性公司，都需要对其组织结构进行更深一步的设计。国际企业的经营决策通常需要三个方面的专门知识，地区知识，产品知识和管理职能知识。比如，国际企业在决定是否在中国市场

上推出某种新产品时，显然要求决策人员有地区知识，了解中国市场的特点。当然，产品知识和营销技能也是必须具备的。因此，尽管各类企业的国际营销组织结构的设计都不尽相同，但大致可按对上述三种专门知识的侧重程度分为三种基本结构，即产品型结构（Product Structure）、地区型结构（Geographic Structure）和矩阵型结构（Matrix Structure）。

### 1. 产品型结构

如图 14—5 所示，这种结构要求企业根据经营产品的类别来划分组织结构，各产品系列部都要担负国际和国内营销的责任。事实上，图 14—4 显示的是全球性产品型公司的组织结构，各产品系列部同时从事国内和国际的营销业务，对产品生产、市场营销和资金流转等进行全球性的统一规划。

当企业的若干产品系列彼此之间相关程度很低，各类产品都需要专门的营销技术和人才时，最适合采用这种产品型结构，世界上许多多角化经营的公司大多采用这种组织结构。

产品型结构的最大优点在于其灵活性，当企业涉足新的产品领域时，只要在组织结构上增加一个新的产品系列部就行了。另外，产品型结构有助于企业对各个产品系列给予足够的重视，防止企业忽视开发新产品和那些销售量虽小但有发展潜力的产品。

然而，产品型结构也有一些潜在的局限性：第一，当国内市场销量较大时，如果某产品系列部又缺乏开拓国际市场的技能和人才，那么很可能失掉许多本来有利可图的国际市场营销机会；第二，产品型结构的一个普遍存在的缺点是缺乏地区知识，难以形成良好的顾客关系；第三，由于各产品系列部各自展开国际营销活动，所以各产品系列部之间不可避免地会发生矛盾和冲突，而且全公司范围内的协调和统一指挥也难以实现。

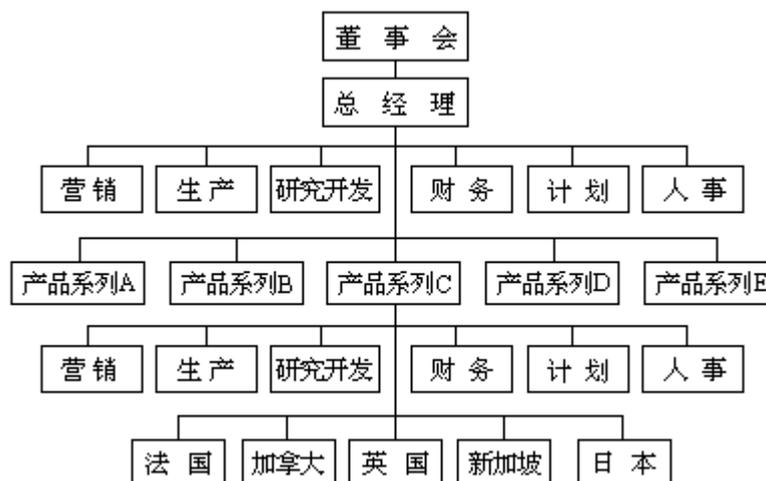


图14-4 产品型结构

### 2. 地区型结构

企业还可以按照其从事营销活动的地区来设计其营销组织结构。图 14—2 中国际事业部的组织形式是由地区型结构组成的，欧洲、北美、中东和远

东是图示企业国际营销活动的主要地区。图 14—3 中的世界性地区型公司组织形式是地区型结构的又一例子，图中世界性公司全球营销的主要地区是：非洲、北美洲、欧洲、亚洲和太平洋地区以及中东地区。

地区型结构适用于下列情况：A. 企业从事营销的主要地区之间差别较大，而每个地区内各国之间的差异较小（如欧洲经济联盟）。B. 在企业经营的产品系列较少、产品的技术性能和营销方法比较接近时，企业应采用地区型组织结构。C. 企业营销需要形成良好的地区关系时，也需要采用这一形式。

尽管许多国际企业采用地区型组织结构，但这种结构并非十全十美，其最大的缺陷在于可能导致管理职能的重叠，从而造成企业资源的浪费。

### 3. 矩阵结构

近 20 年来，一些大型的国际企业对传统的组织结构（如产品型结构、地区型结构等），只能在某一方面进行协调所带来的种种缺陷感到不满，于是开始着力研究和设计一种新的结构形式，使其既能同时对产品、地区因素加以协调，又能发挥分权管理的优越性，这就使矩阵型结构应运而生。

矩阵型结构的特点是：海外子公司管理人员不仅要听从地区经理的指挥和协调，而且要听从产品经理的指挥和协调。换言之，海外子公司管理人员有两个上级，要对两个上级负责。产品经理要负责本产品系列在世界各地经营和销售；地区经理则负责各种产品系列在本地区的经营和销售。对于某一产品系列在某地区的重大营销决策，要由产品经理和地区经理共同参与制定。图 14-5 是这种矩阵型结构的简单模型。

矩阵型结构最适用于那些产品经营高度多角化，而且地区经营也高度多角化的企业，因为矩阵型结构兼顾了产品和地区两大变量在营销决策中的重要性。这种结构的主要缺点在于管理中的困难。产品系统和地区系统都有自己的目标和规划，在具体的营销决策过程中，很容易产生冲突，使海外管理人员无所适从。

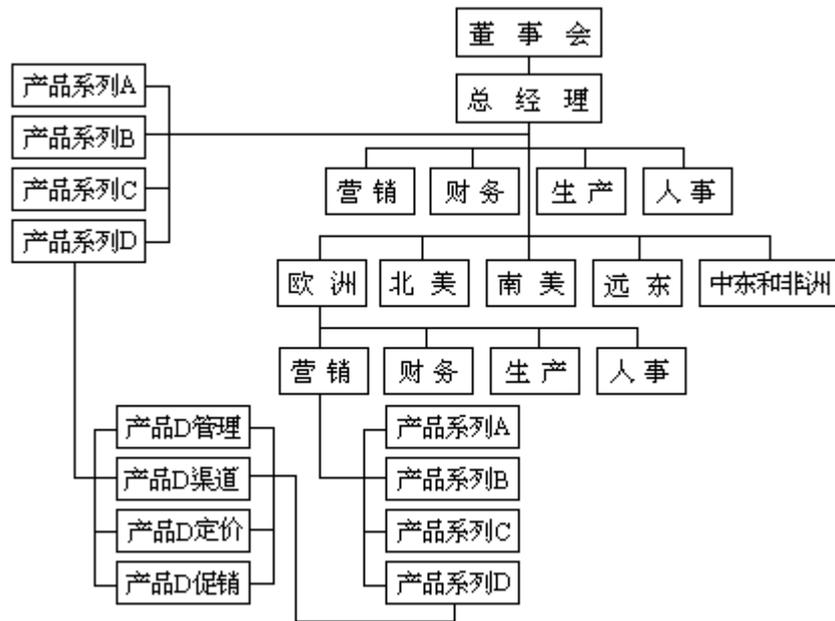


图14-2 国际组织形式

### 三、国际企业营销组织结构的选择

企业无论怎样设计其营销组织结构，其根本目标都是要保证企业各项营销决策的顺利实施，使企业组织结构做到两方面的适应：一方面要适应国际市场环境；另一方面要适应企业内部产品、技术、资源等条件。具体说来，企业在设计其营销组织结构时，应重点考虑下面几个因素。

#### 1. 产品和地区的多角化程度

许多产品高度多角化的大型国际企业都是以产品系列为基础进行分极管理的，即采用以产品型结构为主的组织设计。这是因为，产品不同则市场不同，需要的营销技术和人才也不同。在这种情况下，采用产品型结构便于对营销工作进行有效的管理。反之，如果企业产品系列很少，或各产品系列之间的相关程度很高（基本上属于同质产品），企业就可以在产品方面进行相对集中的管理，而在其他方面（如地区）进行相对分散的管理。

有些企业经营的地区范围很广，各地区之间在经济、文化、政治、法律诸方面表现出很大的差异，需要不同的营销技术和人才，这时企业不宜对各地区的营销活动进行集权管理，而比较适合采用以地区为基础进行分权管理的组织结构。相反，如果企业从事营销活动的各个地区之间差别较小（例如美国市场与加拿大市场就比较相似，欧洲经济联盟诸国市场亦较接近），就可以在地区方面进行较为集中的营销管理，而在其他方面进行分权管理。

假如一个企业在产品和地区两方面的多角化程度都很高，往往比较适合采用矩阵型结构。因为此时只在产品方面进行分权管理，就容易忽视各地的特性；只在地区方面进行分权管理就可能忽视各产品系列的特性，而在这两方面都高度多角化的企业营销管理中，两方面中的任何一方面都是不容忽视的。矩阵型结构正是能够兼顾这两方面特性的一种组织设计。

#### 2. 国际营销业务的比重

如果企业的国际营销业务占企业总业务量的比重很小，就可以采用一般的国际事业部结构，对整个企业的国际营销活动进行较为集中的管理。反之，如果企业的国际营销业务占企业总业务量的比重很大，就应该采用产品型结构、地区型结构或矩阵型结构。

美国的两位研究跨国公司经营管理的研究人员斯托福德（JohnM·Stopford）和韦尔斯（LouisT·Wells）在对跨国公司的组织结构进行了大量调查研究的基础上提出了国际企业选择理想的组织结构的理论。这一理论可用图 14—6 表示。图中纵轴表示产品多角化程度，具体指企业主要产品系列的销售额占企业总销售额的百分比。图中横轴表示国际营销比重，它是指企业海外营销业务占企业总业务的百分比。根据这一理论，当企业的国际营销比重达到或超过 50% 时，企业应采用地区型组织结构；当企业的产品多角化程度增加时，理想的组织结构是全球性的产品型公司结构；当企业的产品多角化程度和国际营销比重同时增加时，企业应考虑采用矩阵型结构；如果企业的产品多角化程度较小（小于 10%），而且国际营销比重也有限，那么企业应采取国际事业部结构。

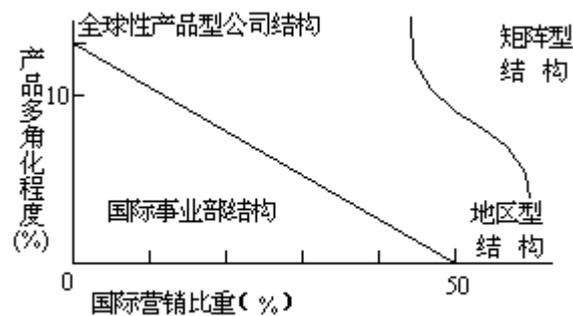


图14-6 组织结构选择理论

### 第三节 国际企业营销控制

国际企业通过制订营销计划，确定了企业在海外营销活动的目标及达到目标的策略；通过组织结构的设计和选择，确定了权力和分工。为了监督和指导营销策略的实施过程，保证营销目标的实现，企业还应对国际营销活动进行有效的控制。营销控制就是指对营销计划执行过程的监督和评估，纠正计划执行过程中的偏差，旨在保证既定营销目标的实现。

在国际营销中，控制程度一般取决于企业分权管理的状况。如果企业采取了高度分权化的管理方法，那么公司总部对各国子公司进行严格控制的必要性就不大，但各子公司本身对其下属的控制就变得比较重要了。反之，如果企业采取的是高度集权化的管理方法，则公司总部就有必要而且有可能对各国子公司的营销活动进行严密的控制。

#### 一、国际企业营销控制的步骤

国际企业营销的控制过程主要分为三个步骤：一是明确标准；二是绩效评估；三是纠正偏差。

明确标准，就是要向所有执行计划的人员明确对其工作进行衡量和评估的标准。一般来说，营销工作好坏的标准就是指营销目标的完成情况，而这些目标和完成目标的总的策略一般都在企业营销计划中有所规定。企业营销控制人员应向所有执行计划的人员明确他们所担负的责任和应该达到的目标。

绩效评估，就是根据已明确的控制标准对计划执行人员的工作进行检查和评估。在国际营销中，企业总部对子公司的检查是通过建立报告制度来进行的，即总部要求各子公司定期提交经营结果报告或在制定重大决策时向总部报告。报告的形式可以是电话、电报、电传，也可以是正式的书面或会议报告。除报告制度外，公司总部的控制人员还可定期对子公司的营销工作进行巡回检查，通过实地考察来了解各子公司的经营状况。

在通过各种方式了解了各子公司的营销现状之后，企业总部需要对各子公司的营销绩效进行评估，即分析和判断哪些子公司在哪些方面完成了预定目标，哪些子公司在哪些方面背离了预定目标或出现了偏差。

纠正偏差，就是对那些背离了预定目标的子公司提出纠正意见，要求子公司迅速采取措施，保证计划的完成。当然有时会出现这种情况：子公司背离了公司计划中的目标，不是因为子公司的营销措施不当，而是因为计划欠妥，目标订得过高或不当。在这种情况下，应该纠正的不是子公司的营销措施，而是公司总部的计划本身。

#### 二、影响国际企业营销控制的因素

由于不同企业的条件和所处的环境不同，因此采取的国际营销控制手段也不完全相同。一般说来，影响国际企业营销控制的因素包括以下几个：

##### 1. 国内营销控制方法

大多数国际化经营的企业都是首先在本国市场上取得成功后才开始开拓国际市场的，在国际营销控制中，这些企业便继续沿用那些在国内市场营销中已被证明为行之有效的控制方法。现在许多国际企业已经在传统的国内营销控制方法的基础上建立起了一整套标准化的控制制度，用以控制企业在全范围内的经营和销售。国际企业的公司总部要求国外子公司定期提交标准格式的有关经营状况的报告，如果国外子公司的规模较小，则定期报告的内容可以简略，报告的周期可以缩短。这种标准化的报告控制制度有利于国际企业在全范围内比较各子公司的经营状况，有利于国际企业人才和信息在全公司内的流动。

## 2. 交通和通讯系统

影响国际营销控制的另一个主要因素是交通和通讯设施的发展水平。一个世纪以前，由于交通和通讯设施很不发达，企业不得不采取高度分权化的管理。今天，交通和通讯手段已经得到了飞跃的发展，除了陆上交通和海上交通外，飞机已经成为世界上主要的远距离交通手段。这使得国际企业总部的管理人员能定期和国外子公司管理人员进行面对面的商谈，电话、电传和传真等电子通讯手段使公司总部和国外子公司能保持不间断的接触。发达的现代交通和通讯系统使国际企业加强国际营销控制成为可能。

## 3. 母公司和子公司间的距离

在其他条件都一样的情况下，母公司和子公司间的距离越大，母公司对子公司的控制就越小，子公司享受的自主权也就越大。这是因为遥远的距离不仅增加了旅差费用和使用电话、电传和其他电讯设备的费用，而且也可能延误决策的时间，因此，随着子公司与母公司距离的增大，母公司对子公司的授权范围也增加。

## 4. 产品的性质

产品的性质直接影响国际营销控制的方法。技术复杂的产品由于在世界各地的用途很接近，所以可以由公司总部集中制定，制定统一的控制标准和绩效评估方法，计算机和许多工业产品都是属于对文化环境不敏感的产品，所以可以采取统一的国际营销控制方法。药品和食品以及许多日用商品如衣服等是属于对文化环境敏感的产品，所以对这些产品的控制不能一刀切，而要对具体情况作具体分析，采取分权式的控制方法。

## 5. 环境差异

母公司和子公司所处的政治、经济、社会、文化、技术、法律等环境相差越大，母公司对子公司的授权范围就越大，子公司所受的控制也就越小。例如，由于加拿大和美国在政治、经济、社会、文化等方面很相似，所以许多美国跨国公司对设在加拿大的子公司进行高度集权化的控制。许多国际企业为了加强对国外子公司的控制便采用了地区型的组织结构，成立若干个地区总部，使得各地区之间环境差别较大，而每个地区内各国之间环境差异较小。

## 6. 环境的稳定性

子公司所在国环境（尤其是政治和经济环境）越不稳定，母公司对子公司的营销控制就越小。在子公司所在国环境动荡不定时，对母公司来说比较明智的办法是放手让处在第一线的子公司独立决策，自主经营。

## 7. 子公司的计划效率

当国外子公司能圆满完成母公司制定的营销计划，绩效显著时，母公司对其控制将放松，国外子公司的自主权将加大。相反，当国外子公司完不成计划，屡遭败绩时，母公司对其控制将加紧，国外子公司享受的自主权不可避免地要被削弱。

## 8. 国际营销业务的比重

国际营销业务的比重越大，公司总部的职能管理人员也就越多，对子公司的控制相应地就越广泛。反之，国际营销业务的比重越小，公司总部所能雇佣的职能管理人员就越少，对子公司的营销控制也就越狭窄。

### 思考题：

- （1）简述国际企业短期营销计划的内容。
- （2）国际企业营销组织的发展一般经历哪些阶段？
- （3）国际营销组织结构有哪些主要类型？各自适用哪些情况？
- （4）企业在设计其国际营销组织结构时，应考虑哪些因素？
- （5）简述国际营销控制步骤。
- （6）影响国际营销控制的因素有哪些？

### 案例分析：

贝卡特钢丝公司

## 结束语 中国企业的国际竞争与国际营销

### 一、确立一种观念

一种传统的观点认为，国际竞争和国际营销只是企业经营跨出国境以后的事，因此不存在产品出口、国际经济技术合作和对外投资等业务的中国企业似乎不需要进行国际竞争和国际营销活动的谋划。笔者以为这种观点是大错特错的，因为市场竞争与市场营销是针对企业产品的目标市场而言的，只要中国企业的目标市场上出现外国竞争者及其竞争产品，那就会发生国际竞争，就需要进行国际营销活动。如果目标市场顾客为境外顾客，国际竞争便将在国境之外进行；如果目标市场顾客是中国顾客，那么国际竞争就发生在境内。

当前，我国市场的对外开放程度越来越高，引进国外产品、技术和资金的规模也越来越大，这表明，日益激烈的国际竞争就在每个中国企业的身边展开！“复关”以后，这种国际竞争形势将更为严峻。为此，我国企业应正视这一紧迫形势，及早确立国际竞争意识和国际营销观念，策划系统的国际营销活动。当然，已经走出国境的中国企业更应做好这些工作。

### 二、明了三大差距

长期以国内市场为主经营的中国企业，在与国际企业进行面对面的市场竞争之前，必须首先了解竞争对手在市场竞争与营销的理念、战略和技巧方面的基本特点和惯用策略，并明了自己与国际企业之间的差距。

自现代意义上的市场营销观念在本世纪中叶诞生以来，国际企业特别是欧美企业和日本企业的营销实践发展极快，从而使企业的市场竞争演变为全方位、系统性的经营活动。这种竞争可以分析为三个层次。

第一层次，技巧竞争。这是最初级的市场竞争。企业主要围绕产品及其营销组合策略和技巧展开一系列的竞争活动，如产品质量竞争、价格竞争、中间商竞争和广告促销竞争等，这一层次企业竞争的中心是制定独具特色和高效率的竞争技巧。

第二层次，战略竞争。自 60 年代企业经营战略得到发展以后，国际企业的市场竞争也进入了战略竞争时代，企业不再仅仅依赖营销技巧来应付竞争，而是围绕企业的生存与发展的根本目标，优化资源配置，寻求企业最有利的市场机会，构建企业独特的竞争优势，以赢得企业的高速增长。这一层次竞争的中心是实现企业资源的最优配置和确定企业的竞争优势。

第三层次，理念竞争。这是最深层、最高级的市场竞争。随着社会经济技术水平的提高，企业在产品、技术及至营销策略制定方面的差距日益缩小，而决定顾客购买的主要因素集中到一点，那就是良好的企业形象。于是，国际企业近一、二十年来纷纷开始系统地反思总结，明确企业所奉行的经营理念，并通过企业的各种独特行为和鲜明的视觉传达系统将之表达出来，借以赢得顾客的忠诚，在社会上形成良好的企业形象。这一层次企业竞争的中心

是确立企业鲜明而独特的经营理念。

上述三个层次，从时间上看是企业市场竞争逐步深化与提高的过程，50年代以前是国际企业的“技巧竞争时代”，60、70年代是“战略竞争时代”，而70年代未开始，则进入了“理念竞争时代”。从此，国际企业的市场营销不再以顾客需要作为导向，而开始以企业形象作为导向；从空间上看又是国际企业中互相竞争的三种市场竞争方式，有些企业由于种种原因，靠高超的营销技巧以谋取竞争的胜利，大多数企业已有意识地构建自身的竞争优势，以图在整体上超越竞争对手，而一大批走在前列的国际企业，则将目光转移到企业形象方面，着力培养经营理念和企业文化，目的是在根本上取得市场竞争的成功。

我国企业近年来刚刚步入市场经济的竞技场，与经验丰富、成就卓著的国际企业相比，无论在营销理念、战略方面，还是在营销技巧方面，都有着不小的距离，面对着愈益剧烈的国际竞争，这种距离更为突出，并已成为我国企业经营增长的巨大障碍。对照前述三个层次，我们可以揭示出中国企业与国际企业之间的差距及其具体表现：

(1) 竞争理念落后。如上所述，国际企业的市场竞争已进入企业形象导向阶段，而我国绝大多数企业尚不清楚企业形象的真正内涵及其在竞争中的独特作用。自1955年美国IBM公司成功地推出其整体的企业识别系统策划方案以后，CI策划便开始风靡欧美，70、80年代又在日本形成“热潮”，而后于80年代中后期在东南亚、台湾、香港受到广泛重视。90年代初开始进入中国大陆，目前虽然有几十家企业已经行动起来，但极大多数的企业对CI及CIS还缺乏基本的了解，特别是不理解成功的CI策划应以独特的企业竞争理念作为其基础。因此，实际竞争中的我国企业，运用的手段仍然停留在价格竞争、质量竞争、营销渠道竞争和广告促销竞争等技巧性策略方面。因此，我国企业在竞争理念上还落后先进的国际企业一大截，这就使我国企业在国际竞争中一开始就处于劣势地位，甚至难以与国际先进企业站在同一起跑线上。

(2) 竞争战略落后。本世纪70年代以前，制订营销战略计划的国际企业的比例还不足20%，而70年代以后残酷的国际竞争，使这一比例迅速提高到90%以上。这说明，战略竞争已成为国际企业竞争的一个主要方面。在我国，企业也常常制订一些长远发展目标和策略，但这往往只是一种“规划蓝图”，而与企业经营实际的关系不大。企业经营的成功往往只归功于机遇和各项具体的经营战术。这种情况表明我国企业的竞争战略十分落后，表现在：大部分中国企业，特别是国有大中型企业，很少对其经营环境、经营现状与经营前景进行科学的调查与分析，甚至不懂现代战略分析的相关方法和技术；大多数企业缺乏用以指导企业长期经营，据以分配企业资源的真正的经营战略。现行的一些“五年计划”、“十年规划”常常因缺乏科学依据而得不到实际应用，一旦时过境迁，便毫无价值；我国企业大都没有明

确的竞争优势战略，“规模不经济”、“大而全”、“小而全”现象十分严重，产品结构混乱，品种过多或过少，主干产品丧失，产品缺乏特色等现象也屡见不鲜，这样企业自然就没有竞争优势可言。

(3) 竞争技巧落后。与上述两个方面相比，我国企业在竞争技巧的运用方面已经日臻进步，取得了较大的成绩。但与国际企业相比，还是有很大距离，突出的表现是创新不足：模仿色彩过浓。很多企业刻意模仿国外竞争者的推销技巧，于是在国际竞争中只能亦步亦趋，不能超越对手，如前一阶段流行的“直销法”、“传销法”等就是如此；千篇一律，缺乏企业特色。有一些营销技巧本来无可非议，但我国企业往往容易造成一哄而上的局面，从而使竞争技巧千篇一律，甚至演化为恶性竞争。如“有奖销售”、“价格折扣”等在我国命运；滥用竞争技巧，致使过度竞争。我国有许多行业属于寡头垄断或垄断竞争行业。在国外，这些行业的竞争手段往往有很大的限制性，有的甚至只能协作，不可竞争。而在我国则由于各种原因，导致企业只竞争不合作，并且存在过度竞争的严重状况。如某些制药业的“价格大战”就属于过度竞争的表现。

### 三、采取四条对策

“落后要挨打！”这句话同样适用于中国企业的国际竞争。面对汹涌如潮的大量进口产品，面对复杂多变的国际营销环境，面对经验丰富、技艺娴熟的外国竞争者，中国企业唯有主动学习，迎头赶超，才能逐步缩小差距，求得竞争的胜利。

当前我国企业要做的中心大事便是迅速提高企业的竞争能力与营销效率。为了实现这一点，中国企业可以选择以下几个方面的对策：

#### 1. 树立 CI 导向的营销观念，以保证在高起点参与国际竞争

现代营销观念是 50 年代产生的，其实质是以顾客需要作为企业经营的导向。但 70 年代以后，国际企业经营的实践已经突破了这一点，使营销管理开始以企业形象为导向。因为只有在 CI 导向下，企业才可能将企业自身的发展战略与满足顾客需要这一营销目标统一起来，才能使企业具有主动发现市场，创造顾客需求，求得自我发展的创新意识。同样，只有在 CI 导向下，企业竞争理念才成为企业营销策划的首要内容，提高企业竞争的层次。我国企业坚持 CI 导向的营销观念根本目的就是要改变目前竞争理念失落、竞争战略缺乏和竞争技巧落后的现象，保证在高起点上参与国际竞争。为此，我国企业要努力做好以下几个方面的工作：

重视企业价值观念的倡导和企业文化的构建，并以企业宗旨、口号等形式将其恰当地表达出来；

通过制订企业的各项规章制度和举行各种培训、教育和经营活动，使企业经营理念深入人心，并能明显地为顾客感知，为社会公认；

构造、设计独特的视觉传达系统，将企业经营理念具体化、感性化、鲜明化，从而推动企业形象的最终形成；

围绕塑造良好的企业形象，整体策划企业的竞争策略，以保证竞争手段的高起点，高水平。

## 2. 倡导企业营销的“战略革命”

进入市场经济的中国企业，再也不应是一个短期利益的寻求者，而应着眼于长期的生存与发展，这样便要求企业学会并成功地进行战略营销。笔者认为应特别重视如下工作：

企业领导人与主要管理者要尽快掌握先进的战略分析方法，如产业竞争分析、产品结构分析和事业组合分析等，使我国企业的战略竞争一开始便建立在科学的基础上；

提高企业经营的环境意识，学会经常性地调查、分析与研究企业外部各种相关因素的变化及其对企业发展的影响，使企业营销战略始终能适应不断变化的外部环境，从而提高其可行性和实施效果；

围绕构建竞争优势来制订企业的竞争战略。迈克尔·波特指出成功企业都拥有自己明确的竞争优势及其战略：低成本、差异化或集中化，三者取其一。如果企业犹豫不决，含糊不清，那意味着失败。为使我国企业的竞争战略能真正起到优化资源配置，促进企业增长的作用，就必须围绕构建企业的竞争优势而科学制订。

## 3. 加快实施“名牌产品”工程

目前我国企业参与国际竞争的最为薄弱的环节就是产品品牌不过硬，并因此影响到企业的战略竞争和企业形象。名牌产品是企业形象的象征，是企业战略竞争的基础，更是企业生存与发展的依靠，因此不遗余力地塑造名牌产品，对中国企业来说，是迅速提高企业竞争能力的关键。

将产品设计、包装设计、销售环境设计和其他促销设计纳入 CIS 设计中进行一体化处理，从而使企业品牌形象与企业形象互相映衬，相得益彰。

提倡质量文化，使提高产品质量成为企业经营理念的重要内容，并且在企业内形成共识。

重视品牌、商标作为企业无形资产的价值评估工作，并通过适当方式使之转化为企业有形的收入，以强化企业塑造名牌产品的动力。

## 4. 鼓励创新营销，提高企业的营销技巧水平

创新是现代企业营销的重要思想之一，没有创新，就没有成功企业。在企业营销中，较高层次的创新表现为新的企业营销观念的引入，对营销组织的改革，营销战略的“别具一格”和新的市场机会的发现等；较低层次的创新则主要包括产品开发、新的营销渠道及其管理方式的运用、新的促销技巧的采用和新的价格制定方法的引进等。创新的最终目的是使企业的营销效率得以革命性的提高，使企业竞争能力得以跳跃性的增强。我国企业的创新营销应从以下几个方面做起：

培养并提高企业的市场研究能力，创造性地认识和把握顾客的需要，以更为熟练的技巧发现市场机会，制订营销组合策略；

以市场导向来统率企业的新产品开发工作,改变目前新产品开发的“技术化”特征;

在分销、广告、销售推广和人员推销的技巧方面,要了解国际上最新的发展趋势,并结合中国企业的营销环境的特点加以改进和发展,切忌一味模仿,一哄而上。建议企业聘请国内外专家为顾问,对国际企业的营销技巧进行跟踪研究。

“沉舟侧畔千帆过,病树前头万木春。”我们相信,中国企业必将在市场经济的大潮中扬帆挥桨,大展鸿图!中国企业的国际竞争与国际营销能力必将在 21 世纪的世界舞台上迅速增强,独领风骚!

## 案例部分

### 麦当劳公司

1955年,52岁的克劳克以270万美元的代价买下了理查两兄弟经营的7家麦当劳快餐连锁店及其店名,开始了他的麦当劳汉堡包的经营生涯。经过30多年的努力,麦当劳快餐店取得了惊人的成就:到1986年为止,它已成为世界上最大的食品公司,年销售额达124亿美元,年赢利4.8亿美元,麦当劳快餐店遍布世界大多数地区,达9530家。金色的拱形“M”标志和可口可乐一样,在西方国家成为不用翻译即懂的大众文化。

麦当劳快餐店之所以取得如此瞩目的成就,归功于克劳克执行彻底的市场营销观念,麦当劳快餐店懂得怎样向顾客提供适当的产品和服务,并不断地满足不时变化的顾客需要。麦当劳快餐店的营销观念,可归纳为“Q”、“S”、“c”和“V”。Q代表产品质量,s代表服务,C代表清洁,V代表价值,它们分别是英文“Quality”、“Service”、“Cleanness”和“Value”的第一个字母。而Q、S、C、V又都是为了满足顾客的需要。

麦当劳快餐的主要品种是汉堡包,以前美国人在餐厅或餐车上虽然可以买到汉堡包,但是绝大多数的汉堡包质量较差,供应顾客的速度慢、服务态度不好、卫生条件差、餐厅的气氛嘈杂,这就为麦当劳汉堡包的营销提供了机会。特别是随着美国高速公路的飞速建设,人们购买汽车外出旅行日渐普遍,深感在旅途中吃饭不便,所以存在着一个大有前途的汉堡包的消费市场。加上美国社会的一些新趋向,如夫妻都有工作,不少年轻男女在婚前有一长段同居生活,不要小孩而可尽情玩乐,从而使人们对快餐的需求有增无减。麦当劳针对这么多顾客对快餐的需求,在服务、质量、清洁、价值上作文章,使得其生意十分兴旺。据统计,95%的美国人每年至少到它的一家餐厅光顾一次,一般顾客每年约在麦当劳餐厅用餐20次,全公司每天要接待1700万名美国顾客,其中25%的人是在外用早餐的顾客。正如美国密执安大学的一位教授说的:“有人哪一天看不到麦当劳餐厅的金色拱顶,就会感到这一天真难以打发,因为它还象征着安全。”

顾客走进麦当劳快餐店,立刻就能看到餐厅内部一尘不染、服务人员态度和善,并在几分钟的时间内就可以吃到美味可口的汉堡包。

麦当劳快餐店在美国几乎所有可以设立分店的地方都设了点,但它的质量、服务、清洁都一个样,实现了标准化。经营分店的人员,必须先到伊利诺斯州的麦当劳汉堡包大学培训10天,得到“汉堡士”学位,方可营业。因此,所有麦当劳快餐店出售的汉堡包都严格执行规定的质量和配方。拿与汉堡包一起销售的炸薯条为例,用作原料的马铃薯是专门培植并经精心挑选,再通过适当的贮存时间调整一下淀粉和糖的含量,放入可以调温的炸锅中油炸,立即供应给顾客。若炸后七分钟薯条尚未售出,则将它报废不再供应顾

客，这就保证了炸薯条的质量。汉堡包除了新鲜可口以外，还有个营养问题。曾有人批评麦当劳食品中的脂肪、糖、盐的含量过高，于是这些年内，它主要提高营养成分，减少某些食品的脂肪、盐的含量。由于到麦当劳快餐店就餐的顾客来自不同的阶层，具有不同的年龄、性别和爱好，因此，汉堡包的口味及快餐的菜谱、佐料也迎合不同的口味和要求，人们常对它的优质赞叹不已。

麦当劳快餐的服务也是一流的。在这里没有公用电话和投币式自动电唱机，因此没有喧闹和闲逛，最适于全家聚餐。它的座位舒适、宽敞，有早点，也有新品种项目，随顾客挑选，而且服务效率非常高。碰到人多时，顾客要的所有食品都事先放在纸盒或纸杯里，排队一次就能满足顾客所有的需要。

麦当劳快餐店总是在人们需要就餐的地方出现，特别在高速公路两旁，到处都有麦当劳分店，在公路两旁设有标牌，引起旅游者的注意，上面写着十米远就有麦当劳快餐服务，标明醒目的食品名称和价格。有的地方还装有通话器，旅客只要在通话器里报上食品的名称和数量，车开到分店，就能一手交货，一手付钱，马上驱车赶路，也可以在店中就餐。由顾客马上带走在车上吃的食品，不但事先包装妥当，不会在车上溢出，而且还备有塑料刀、叉、匙、吸管和餐巾纸等，和汉堡包、炸薯条包在一起交给顾客，饮料杯盖则预先代为划好十字口，以便顾客插入吸管。由于如此周到的服务，高速公路的食品生意，几乎尽为麦当劳快餐店一家独揽。

汉堡包不但快，价格实惠，而且快餐店的卫生条件也是十分的好。所有麦当劳快餐店制定了严格的卫生标准，如工作人员不准留长发，妇女必须带发网，顾客一走就必须揩净桌面，落在地上的纸片，必须马上拣起来。这就使快餐店始终保持窗明几净的清洁环境。

由于麦当劳快餐店在服务、质量、清洁三方面的杰出表现，使得顾客感到麦当劳来就餐是一种享受，感受它值这么多价值。

现在，麦当劳公司已由 44 岁的总裁兼总经理迈尔·昆伦德领导，他不但继承了麦当劳的传统市场营销观念，而且在此基础上又有新发展。

麦当劳公司正大力进行新产品开发工作。如 1983 年成功地推出了麦当劳 D、L、T，它是一种由莴苣、马铃薯做成的三明治，装在一个带夹层的盒子里，这种盒子使三明治一层热、一层凉，1987 年即在全国推广成功。

麦当劳公司也大大增加了广告费用，1986 年其广告支出已达 7 亿美元。其中的一段《无声的劝说》广告，叙述一名聋哑学生用哑语告诉同伴，去海滨途中上麦当劳快餐店用餐的情景，还获得最佳西业广告片评比的第二名。虽然这位年轻的总裁说：“他们做广告不是打击竞争者，而是唤起人们对公司的美好情感。”但是，麦当劳庞大的广告费用无疑是它继续保持食品行业领先地位的有效措施。

麦当劳公司还加紧向海外发展，向世界各地渗透。麦当劳快餐店不但在市中心而且在偏僻的地区开设；不但在高速公路两旁而且在大学校园、动物

园、军事基地开设。1987年，麦当劳决定把向国外渗透作为主要目标，它曾自豪地宣称，从尼加拉瓜到荷兰，麦当劳公司在42个国家内拥有2140个快餐店，今天金色的拱形标志已使欧洲一些豪华的地区锦上添花。在伦敦威斯敏斯特教堂旁边，在巴黎圣密歇尔大道拐角，在海牙国会大厦对面，都有麦当劳快餐店。以至在1985年5月引起巴西圣保罗数以百计的饭店老板上街游行，抗议美国汉堡包的入侵，因为那里已有16家麦当劳快餐店。

麦当劳公司的管理模式也常为人模仿，公司出售20年的分店特许权，严格对S、Q、C标准化，分店可自主经营的高度分散管理模式，一直是麦当劳成功的模式。在麦当劳分店工作过的雇员，一向被人认为受过最好的管理教育，一位信托公司董事长曾说过：“在麦当劳工作过的人可以成为出色的银行出纳员”。麦当劳公司50多年的努力，已使自己树立了一个安全可靠的形象，使它雄心勃勃走向跨国经营的道路。然而，麦当劳公司还存在着一些问题，譬如，到麦当劳快餐店就餐的顾客感到满足，而快餐店的工作人员却薪水过低，一个每小时3.6美元工资的工作人员，显然希望跳槽。然而，快餐店分店经理却每月收入2.5万美元，是个很有吸引力的工作岗位。另外，麦当劳公司喜欢目标专一，经营方向越少越好，显然风险性也越大。再有快餐分店的发展速度很快，每17个小时就有一家新餐店诞生，难道市场永远能容纳那么多快餐店吗？还有，麦当劳食品在营养方面还存在着不少有待解决的问题，随着人类的历史进步，人们对食品的营养要求越来越苛刻，麦当劳的前途也面临新的考验。**思考题：**

1. 麦当劳快餐店成功的主要经验有哪些？进入80年代以后，快餐店又增加了哪些市场营销活动？

2. 以食品为主的麦当劳公司到了什么时候可以扩展它的经营范围？目前的管理模式是否恰当？

3. 麦当劳公司应该怎样克服目前出现的主要问题？

## 奥迪汽车

1986年，耿昭杰带第一汽车制造厂的考察团到美国底特律克莱斯勒公司考察发动机造型。

后来，一汽经过谈判引进了克莱斯勒轻轿结合的发动机，顺理成章也准备引进克莱斯勒的车身。当总经济师、谈判能手吕福源带代表团重返底特律时，克莱斯勒公司的态度来了个180度大转变，条件非常苛刻，要价非常高昂，用吕福源的话来讲，简直是天方夜谭的数字。

谈判无法进行，吕福源毅然率团返回。回来后才得知克莱斯勒公司早已获得了国家批准一汽要上轿车的信息，所以觉得无论怎样苛刻的条件一汽也得就范，非克莱斯勒一汽就一筹莫展。

耿昭杰毅然决定中断与克莱斯勒的谈判。

这当然带有很大的冒险味道，但是耿昭杰宁肯咽下自己酿的苦酒也不能让别人掐脖子。

真是天无绝人之路，就在这时，德国大众公司董事长哈恩博士到一汽进行礼节性拜访。

哈恩来到一汽，仿佛发现了新大陆一样惊喜：“喔，上帝！中国还有这么大的一个汽车工业基地，为什么没有早发现呢？”

他与一汽一见钟情，他与耿昭杰一见钟情，礼节性的拜访引发了合作的前奏曲。

会见时哈恩博士频送秋波，耿昭杰并非无动于衷，但是他有个顾虑，未来轿车的发动机是克莱斯勒公司的生产线，这已成为定局，娶过来的媳妇退不回去了。如果与德国大众合作，只能要它的车身和整装技术，作为具有世界一流生产技术水平的“大众”能接受这个美国“媳妇”并与她结合为一体吗？

耿昭杰把这个试探性的气球放了出去，不料哈恩博士非常深情地接住了。他以外国企业家特有的坦诚，当然还有精明慨然允诺，临走时说了这样一段话：“我们希望与一汽创造一个良好合作的先例。如果厂长先生有诚意，4个星期后请您去朗堡我们大众汽车公司所在地，我们将在那里非常高兴地接待您。”

4个星期过去，一汽总经济师吕福源身负重任飞朗堡。

到那一看，大众汽车公司已把克莱斯勒公司的发动机装进了奥迪的车身，这车身是为装配克莱斯勒发动机而特意加长的。

大众合作的诚意和效率可见一斑！

吕福源飞朗堡的信息立刻反馈到底特律，克莱斯勒公司总裁亚柯卡感到了这一信息的压力和内涵，立刻通知有关方面人士把和好的手又伸过来：“如果一汽和我们合作，将象征性地只收一美元技术转让费……”

此时，一汽已由山穷水尽的困境变成货比两家的主动位置。

经过反复论证和比较，一汽终于选定大众为合作伙伴。

1988年10月，美国汽车工业巨子亚柯卡飞到北京。

在北京人民大会堂，亚柯卡举行了一场题为“世界经济新形势下的企业家精神”的报告，在这个讲话里，他有一段话使人惊诧：

“我们的教训是忽视进一步了解世界市场。以前，我们只想到与通用、福特公司竞争，设想到和日本、韩国人竞争，我错了；以前，我认为最优秀的汽车设计总是底特津的，我错了；以前，我认为落后美国几代人的国家是不可能追上来的，我错了；以前，我认为企业家精神只是美国人的精神，我错了……”

亚柯卡离开中国前专门提出要去长春看看一汽，看看耿昭杰。

亚柯卡来到了一汽，耿昭杰陪着他参观了一汽。

在欢迎也是欢送亚柯卡的宴会上，亚柯卡举杯对耿昭杰说：

“用我们美国人的话说，你天生是干汽车的家伙。你和我一样，血管里流的不是血，而是汽油……”

经过两年努力，装有克莱斯勒发动机的奥迪在中国备受青睐。

**思考题：**

1. 克莱斯勒公司失败在什么地方？
2. 第一汽车制造厂选择奥迪是否正确？

## 奥德赛斯公司

1981年初，堪萨斯州堪萨斯城奥德赛斯制造公司的总裁唐纳德·R·奥德赛斯先生一直在思考公司国际业务拓展的可能性和拓展可能采取的形式以及可能达到的规模。

奥德赛斯公司于1916年由爱德华·奥德赛斯先生创立，当时是一个规模很小的机械商店。而1981年时，公司主要的办公楼和生产场所已是一座在当地城区附近占地30英亩、共5万平方英尺的现代化工厂。奥德赛斯的产品销售遍及美国和加拿大。1980年，它的销售净额超过5200万美元，税后利润约300万美元，其员工约为1000人，其股票分别由1000位股东持有。（公司1980年的收入报表和资产负债表见表1和表2）。

**表1 合并收入报表（1980年12月31日）**

		单位：千美元
<hr/>		
收入		
净销售额	52522	
专利使用费、利息和其他收入	108	
费用及支出	52660	52660
销售费用	33516	
折旧	1100	
销售、广告和一般支出	11692	
长期借款利息	<u>138</u>	
	46444	46444
税前收入		46444
联邦所得税		6216
		<u>3200</u>
净收入		<u>3016</u>
<hr/>		

表2 资产负债产 ( 1980 年 12 月 31 日 )

单位：千美元

资产		
现金	3516	
有价证券	2288	
应收帐款	3970	
存货	15870	
流动资产总额	25144	25144
投资及其他资产		838
地产、厂房、设备 ( 净值 )		14380
资产总额		40862
负债		
应付帐款	1250	
应付股利	462	
积累	2106	
联邦所得税 ( 预计 )	2328	
分摊长期债务	172	
流动负债总计	6138	6138
长期负债		3134
优先股		3952
普通股及未分配盈余		27458
负债总额		40862

奥德赛斯公司的产品为联接器和离合器系列，包括法兰、压缩机、传动机系列、皮线系列、皮线枢纽、皮线盘联接器和复合离合器。总体来说，公司生产八个标准系列的 600 个不同型号和种类的产品。公司最重要的产品是奥德赛斯皮线联结器，它由开发部在 1975 年研制成功，共有约 70 种不同型号和组合，现占公司销售额的 1 / 3。奥德赛斯的皮线联接器和其他一些设计在世界上拥有专利。1981 年尽管市场上的竞争对手的产品线均有很大变化，奥德赛斯在联接器和离合器市场上仍拥有固定的份额。

奥德赛斯不依赖于任何单个的顾客和产业。销售的多为小型传动马达系列，包括机器工具、测试齿轮、输送机、农业设备、矿业设备、起重设备、起重机、铲车及其他。它从不向单个企业销售超过 10% 的总产品，它的最大顾客仅占其产出的 40% 不到。总体来说，以生产一般设备为目的，使用奥德赛斯联接器和离合器的中小型生产者较生产高级自动化设备的大生产商来得多，奥德赛斯的销售经理认为，公司联接器和离合器的市场需求将得益于中型企业将增加安装节省劳力的装备的趋势，这个市场趋势已对业务活动的周期性波动起到了一定的保护作用。从 1967 年到 1980 年，销售额从 2000 万美元增至 5200 万美元。

公司的事业目标是在制造行业成为一个拥有专利和专门技术、并使其处于强有力竞争地位的特殊企业。过去公司尝试过除联接器和离合器外的其他

产品，如为鸡蛋包装器提供配件等。这些投资起初被认为将会更有效地利用公司的铸件和机器生产能力，但实际并不特别成功。奥德赛斯的管理者开始考虑应该把公司的精力集中于联接器和离合器生产线。在 1981 年，奥德赛斯先生把公司营运目标明确为成为一个联接器和离合器制造商，新的投资将用于在此领域内开发更好的产品和为奥德赛斯产品招展新的市场。

奥德赛斯公司的生产和装配设备位于它在堪萨斯州堪萨斯城的现代化工厂内。工厂附近有充裕的空地以供发展之需，火车与公路交通也很发达。公司的主要零配件在波士顿、泽西城、亚特兰大、哥伦比亚、俄亥俄和加利福尼亚的奥克兰生产。从以下例子可见其规模经济效益。公司的一项主要产品 K—2A（一种皮带联接器的主要配件）批量为 750 个时，每个 3.22 美元，批量为 1200 个时，每个为 2.62 美元。这种特殊产品的生产中，从每批 750 个到每批 1200 个，成本将下降 50%。奥德赛斯公司成本结构的基本特征为，它的边际成本远较平均成本来得低，这种重要的经济利益可从大规模生产和较长的生产周期中获得。

表 3 不同批量 N—15cl 生产成本变动

工 序	150 批量	400 批量
. 铸造	32.06	32.06
. 机器制造		
1. 钻孔	34.54	20.28
2. 车削	8.78	7.10
3. 抛光	12.28	10.18
4. 钻孔	20.00	16.32
5. 车削	11.76	9.56
6. 削光	12.38	9.56
7. 精加工	11.64	11.64
8. 精加工	1.14	11.32
. 装配	4.94	4.94
	159.52	13246

产品 L—360G

批量为 3 时，\$67.40 / 个

批量为 4 时，\$56.20 / 个

当然，奥德赛斯公司的成本结构由其生产过程决定。在生产联接器和离合器的三个主要步骤的第一步中，钢块被切割、锻造。除了可以利用现在的锻造能力外，这部分的规模经济的利用能力是有限的。第二，使经过铸造的钢块在车间被加工成具有一定韧性的钢块。在此阶段，成本根据批量的不同而定。对于大多数产品，可以根据批量在两三种不同的制造方法中选择其一。当订货确定为大批量时，高组织成本和低单位变动成本的普通规格的六角车床及设备将投入生产。总的来说，小批量订货的生产较大批量的更具劳动密集型。

奥德赛斯先生认为公司在美国和加拿大市场上具有强有力的竞争地位。奥德赛斯专利产品——奥德赛斯皮线连接器在设计上具有难以复制的特色。其他许多奥德赛斯产品在应用上也具有竞争优势。当然，奥德赛斯公司有许多竞争对手，但没有一个竞争对手拥有和它完全一样的生产线而敢与它直接竞争。奥德赛斯先生估计公司在美国市场上约有 10% 的占有率，而且公司随整个国内市场的扩大与市场份额的增加，其销售额也会有所增加，公司的全部产品一般但不完全靠配额销售。

1980 年公司出口额达 84 万美元，公司利润达 10 万美元。虽然出口订货并不十分活跃，但位于堪萨斯城的销售部发现订单在缓慢而持续增加。订单常常爆满，但海外市场由于存在语言、风俗和货币障碍而难以开拓。虽然海外工资水平和美国工资水平的距离在不断缩小，但奥德赛斯先生认为在堪萨斯城生产的产品成本人高而在海外市场上缺乏竞争力。此外，外国政府加在奥德赛斯公司产品上的关税增加了 10% 甚至更多。

奥德赛斯公司所有产品都以相同的底价卖给顾客。为与生产相似产品的供应商竞争，公司强调的是交货时间、质量、服务，而不是价格。

在奥德赛斯的管理观念中，产品交货时间和服务质量的提高比暂时的竞争优势来得更重要，削减价格的措施可能同一天被竞争对手运用而丧失优势。公司的出口价格根据其年销价格而定，即外国进口商支付的价格 = 国内 FOB 价格 + 运费 + 进口税。

在进出口业务中，奥德赛斯公司在美国和加拿大以外的业务，都由它和英国一家生产连接器工厂的许可证协议而定。1975 年，奥德赛斯一位曾在英格兰度过青年时代的机械部经理在假期旅行中，会晤了曼彻斯特赛伦公司总裁赛伦先生，该公司的年销售额达 100 万美元，由于赛伦先生正急于增加其他功率的变速器产品，他对于一些奥德赛斯公司的专利产品，尤其是奥德赛斯皮线连接器分感兴趣。1975 年末，奥德赛斯公司与赛伦公司签定了为期 15 年的允许其在英国生产和销售现在和将来奥德赛斯的产品专项许可证协议。许可证协议特别指出英国包括英格兰、苏格兰、威尔士和北爱尔兰，赛伦同时获得在除美国、加拿大、墨西哥和法国外的其他国家销售奥德赛斯产品的许可。奥德赛斯因此可在赛伦公司利用其专利产品的设备的出厂价格上提取 1.2% 的专利费。1980 年，此项收入达 8 万美元，1981 年可望达 10 万美元。

奥德赛斯先生对于与赛伦公司在合作上的成功十分感兴趣。此项专利收入对于公司利润的提高十分有益。特别应指出的是公司并未为此追加任何投资。奥德赛斯先生发现公司从此项许可证贸易中可以获得可观的收入，因为赛伦公司的销售额在合作的五年间一直在增长，1980 年达 2200 万美元，专利费也一直在增加，五年内，奥德赛斯公司共计收取了 30 万美元。

五年内，两家公司精诚合作。但赛伦公司认为他占优势的地域在东半球，而奥德赛斯公司则认为在西半球。赛伦公司特别注重德国的连接器和离合器

市场的开拓，并开始获得一家德国刹车公司的专利许可。

在法国，奥德赛斯公司也有一个许可证持有人——赛拉公司，奥德赛斯享有同等待遇，即提取 1.2% 的专利费。赛拉公司是一家中等规模的法国制造公司，位于巴黎附近，其主要产品是离合器及其补充系列。该公司的财务状况良好，由一支年轻而富有激进性的管理队伍领导。赛拉公司在法国具有产品独家专卖权。而在比利时，奥德赛斯公司不享有该项权利，赛拉和奥德赛斯一起销售他们的专利产品。从 1979 年起，奥德赛斯享有该协定的特权，为期 10 年。在法第一个销售年度——1980 年，其税后收入将近 2 万美元。奥德赛斯希望该数字在 1981 年能翻一番。

1981 年 2 月，法国公司总裁赛拉先生希望与奥德赛斯建立更加密切的联系。赛拉先生渴望拓展其销售，并需要一笔资金去完成该目的。他希望奥德赛斯与赛拉实现合资经营。根据协议，奥德赛斯将在合资企业中投入 10 万美元现金，同等地，赛拉公司提供一间 4 万平方英尺的厂房、设备、国内分销系统及管理人員。赛拉公司作为一个经营统一体将不再存在，新的组织及企业将变成赛拉——奥德赛斯（SOSA），原来的赛拉将拥有 SOSA 60% 的股权，由于税收原因，奥德赛斯在红利以外再获得奥德赛斯专利产品销售额的 5% 的收益。

奥德赛斯觉得他该对此提议应持谨慎态度。法国的连接器市场看上去极具诱惑力，由于 SOSA 所处的地理位置靠近巴黎，并且欧共体的成立理论上使 SOSA 拥有一个更大的德国市场成为可能。赛拉先生曾说过，他将把德国作为未来拓展的主要目标。

虽然德国公司有许多许可证要求，而且奥德赛斯还未在德国占据主要地位。但奥德赛斯具有获得一家德国连接器制造厂——卡赛尔的 CMF 公司的可能性。奥德赛斯知道 CMF 老化的管理层希望出售公司证券，但仍进行管理。奥德赛斯在英国的许可证持有人为赛伦公司，显而易见，赛伦公司并不能在德国达到大规模销售。由于德国是赛伦公司的地盘，如果放弃赛伦公司，奥德赛斯直接进入德国市场，将视为一种“不友好举动”。赛伦公司对于奥德赛斯的收益的贡献颇大，奥德赛斯并不想与其英国伙伴过不去。

奥德赛斯公司并未精确计算过德国及法国离合器和连接器市场潜力的大小。它知道，在美国，L 型连接器的年销售额为 4500 万元，其中奥德赛斯 L 型的销量在 1980 年为 640 万美元，约占美国该类商品的销售额的 14%。奥德赛斯假定法国的连接器市场与耐用品市场有联系，其总额约相当于美国市场总销售额的 12%；在法国，L 型连接器市场年销售量相当于美国的 20%。L 型连接器市场每年预计销售额为 900 万美元，哪家公司若能掌握奥德赛斯的专利及技术诀窍，它可占整个市场的 10~15%。赛拉、SOSA 及 CMF 公司的补充件穿列产品的销售将对这些预测起调节作用。赛拉已销售了价值约 56 万美元的相同设备，约占德国预测市场的 8%。

1981 年欧洲市场加快了工业化和机械化步伐，这无疑给奥德赛斯带来了

新的机会，奥德赛斯非常渴望抓住这些机遇，希望与欧洲公司合作，在欧洲生产。奥德赛斯公司将开拓海外市场的原因归结为三点：

首先，合作将使单系列产品的销售市场尽可能地大，用地区扩张策略代替产品多样化策略，使产品市场向美国及加拿大以外的地区发展。奥德赛斯产品的未来将是开拓一些不发达地区对其有限产品系列的需要；而在欧洲，奥德赛斯的联接器和离合器将被普遍接受。该推测已被赛伦公司在英国的成功登陆所证实。

其次，通过对欧洲市场的调查，奥德赛斯对其复合凸轮盘离合器进行了重大改良。为了在欧洲市场上争取主动，奥德赛斯公司积极进行了技术革新，这将对其在英国取得有利的竞争地位有重要影响。

第三，奥德赛斯公司对其在堪萨斯城工厂的成本感到十分担忧。他们知道，法国公司将在堪萨斯城销售齿轮型联接器。它将比奥德赛斯现行价格便宜。奥德赛斯的法国企业每小时花费仅 3.77 美元。奥德赛斯公司该怎么办呢？最终，奥德赛斯将不得不像美国手表及自行车公司一样，将更多的制造转向海外，进口多的配件甚至成品。但奥德赛斯公司所担心的是公司的未来将如何保持公司竞争地位并取得稳定的海外供给来源。

在明确做出是否进一步扩大海外经营前，奥德赛斯希望再次回顾一下所要做的事情。首先，奥德赛斯将通过扩大出口来建立海外市场，奥德赛斯相信，如果通过该方法取得成功，那他的成本将会大大降低。第二，公司将争取获得更多的许可证协议，奥德赛斯在英国与赛伦公司，在法国与赛拉公司便以此方法合作。但再次运用该方法可能取得获利潜力的上升空间是有限的。第三，公司可与在海外市场上现有的公司进行合资。这样，奥德赛斯可提供资金及技术诀窍。海外公司将提供人员（包括管理技术和劳动力资源）、市场销售渠道、熟悉的市场状况。这种方法看上去对奥德赛斯最有希望。最终，奥德赛斯公司将建立完全由自己控制的海外子公司，奥德赛斯知道要达到如此目的困难重重，因为奥德赛斯缺少海外经营的管理技术。他们对海外市场和经营经验不熟悉。他们没有像从事堪萨斯经营那样的优秀管理者，因为他必须懂得从事海外贸易是一件错综复杂的事情，独自经营企业需大量的时间与金钱投资。

奥德赛斯先生认为，将资金投入到一个陌生的地区将是一个长期的且代价昂贵的举动。此外，他希望与开拓海外市场有关的问题都必须在决定通过前得到确认。

**思考题：**

1. 奥德赛斯公司能否进入德国市场？
2. 奥德赛斯公司是否应尽快制定全面的国际营销战略？
3. 奥德赛斯公司应选择什么样的国际营销方式？

## 广州牙膏厂（1）

### 简介

广州牙膏厂是一个经营十分成功的国营企业。但在 10 年前，它的状况就不大一样，那时候，该厂的销售状况连年直线下降，特别是 1983 年以后，企业销售水平一直很低，至 1986 年全厂利润几乎等于零，每个职工每年只能拿到 1 元钱的象征性奖金。

### 历史沿革

广州牙膏厂历史悠久，它建于 1896 年满清王朝时期，在它经营开办的前 85 年，虽几经波折，但获得了较正常的发展。1954 年，该厂先后合并了 10 多家小厂，遂成为一家生产牙膏、化妆品和洗涤用品的国营企业。1976 年化妆品和洗涤用品又从该厂分出独立成厂，于是该厂成了一家生产牙膏的专业工厂，牙膏便成了该厂的当家产品。

广州牙膏厂原来一直生产着“广东”、“双妹”、“天丽”和“蓝洁”等二十多种牌子的牙膏产品，1986 年该厂转变经营战略，调整产品结构，开始生产国际香型的“黑妹”牌系列牙膏，在国内竞争激烈的牙膏市场独树一帜，终于获得了成功，成为国营企业中的佼佼者。

### 组织

1986 年以前，广州牙膏厂的管理人员和职工总数还不到 400 人，全厂仅有 1 名销售人员。那时，由于受国家严格的计划控制，实行计划生产和统购包销制度，企业的经营状况十分稳定，但企业没有自我发展的理由和动力，也无法提高员工的士气。

### 不断变化的经营环境

70 年代末，国家开始放松对国营企业及其产品生产严格的计划控制，而强调企业要形成自主经营和自我发展的机制。这一政策上的变化意味着广州牙膏厂必须开始由自己制定经营计划、安排生产经营的全过程，包括负责市场营销工作，这一政策也意味着其他国营企业也面临着同样的情况。事实上，有的企业很快就适应了新的体制，有的企业则一时难以适应。

### 新经营环境下的最初反应

广州牙膏厂是较慢适应新体制的企业之一。由于在改革以前，它曾有过一条销售状况较好的产品线，吃惯了国家的大锅饭，因此，该厂未能对新的经营环境及时地做出有效的反应。

1981年以后，国内不少牙膏厂根据市场需要推出了牙膏新产品——中草药牙膏，深受消费者欢迎，销售状况一枝独秀，几乎到了独霸市场的程度，并出现了像“两面针”、“洁银”、“芳草”等名牌产品。在药物牙膏的强大攻势面前，普通牙膏的生产与销售受到了极大的影响，广州牙膏厂也不例外。为了求得生存与发展，该厂也曾开发出“天丽”牌药物牙膏，但终因慢人一步，难成气候。

## 公众反响

1984年前后，一些医学专家开始在《中国医药报》等报刊上载文批评滥用药物牙膏的现象，他们指出，药物牙膏在杀死人们口腔内有害细菌的同时，也杀死了有益细菌，不利于口腔保健。同时，药物牙膏含有大量的生物碱，长期使用对人体也有副作用。这些文章在一定程度上影响了药物牙膏的销售。

## 新的领导班子

由于广州牙膏厂经营管理不善，上级有关部门对该厂的领导班子进行了调整，派来了一位新厂长，名叫王有全，那年他48岁，是位有多年经营工作经验的干部，他早年曾经在企业工作，后来又轻工业局从事部门管理工作，在经营管理工作的点和面上都有较丰富的经验。

他到任后，认识到企业的主要问题在于未能很好地适应变比着的外部经营环境，原企业领导未能切实采取行动将企业从运行了30多年的严格计划体制下解脱出来。他认为，目前最为关键的行动是使企业正常的运转起来——制止销售的滑坡和改变产品在市场的窘境。

王厂长会同各级干部一起参与市场决策过程，他们首先制定了市场研究政策，同时建立了相应的产品质量保证体系。为了满足顾客的新需要，该厂将开发新的产品线作为当时的主要任务。

## 新产品

广州牙膏厂通过市场调查来确定消费者的需要及其偏好，调查的结果显示消费者希望有新口味的牙膏出现，并愿意为此支付较高的价格。

该厂还在杜邦公司香港的某一香料分公司的帮助下；确定了新产品的质地和香型，特别是该厂领导认为牙膏产品必须摆脱传统香型，开创能为世界

各地消费者普遍接受的“国际香型”。他们的调查分析活动主要是在香港、新加坡和其他东亚国家进行的。

广州牙膏厂在 1986 年开始生产“黑妹”牌新型牙膏产品。该产品之所以以定名为“黑妹”，一则是因为该厂以前的老产品中有一个叫做“双妹”牌的；二则，在香港、新加坡和台湾有一种名牌牙膏叫做“黑人牌”(Darkie)；三则，该厂领导认为黑色是当今世界流行色，格外受欢迎，是高贵和财富的象征。

在新产品推出的第一个年头，“黑妹”牙膏的销售量就达 600 万支，厂领导对此感到欢欣鼓舞，并有信心做得更好。

### 新的行动计划

1984 年王厂长还在广州市轻工局工作的时候，就曾有过关于广州牙膏厂长远发展的设想，现在“黑妹”牙膏的成功更坚定了他将这种设想变成现实的信念。同时也证实了广州牙膏厂现行领导班子的正确经营决策是推动企业向前发展的根本动力。

王厂长告诉他的下属们：

你们为了全厂目前良好的态势而高兴是正确的，我也为我们曹取得的进步而感到欣慰。可是，我知道我们能做得更好。自 1984 年当厂长以后，我的目标就是要使我们的企业成为全中国经营最有效的企业，我希望我们继续朝着这个目标迈进。

我们仍然必须充实我们的管理队伍，这是至关重要的，我们必须选拔年轻的管理干部，因为他们能带来新的观念和新的能量。

我们必须上下同心一致，尽快地将我厂产品打入新的市场，尤其是要努力开拓国际市场。

### 消费者调查

广州牙膏厂在新产品全面推出后，为了了解消费者对“黑妹”牙膏的反应和态度，通过《南风窗》杂志，做了一份问卷调查。调查结果如下：

调查问卷发出 3500 份，收回有效答卷 2968 份，回收率为 84.8%，其中：男性占 68.5%；女性占 31.5%；18~35 岁占 55.6%；36~50 岁占 32.2%；51 岁以上占 12.1%， “黑妹”牙膏使用率为 68%，对“黑妹”牙膏的评价如表：

表4 “黑妹”牙膏消费者调查结果 单位：%

项 目	好	一般	不好	合计
膏 体	82	16	2	100
香 味	88	11	1	100
泡 沫	69	24	7	100
包装装潢	74	14	12	100
售后服务	76	21	3	100
广告宣传	89	10	1	100

**思考题：**

1. 本案例描述了广州牙膏厂经营过程的哪些变化？
2. 在企业经营决策时，如何考虑经营环境的因素？
3. 企业对经营环境的反应方式和反应过程一般是怎样的？
4. 市场研究与产品策略对广州牙膏厂转变经营战略有什么影响？

## 汉密尔顿工具公司

### 公司背景及问题

汉密尔顿动力工具公司 (Hamilton Power Tools) 主要经销两大类工具。一是建筑用工具,如电动泥铲、瓦刀、混凝土振捣器等电动工具;二是压缩空气为动力的工业用工具,如风枪、风钻、风动螺丝刀等。后来公司碰上了一家生产经营链锯的小企业出让不动产的机会,为了扩大经营项目并使经营多角化,公司全部盘下了这个工厂。这样,汉密尔顿动力工具公司便突如其来地面临着一个全新的任务,即监督生产并推销从未涉足的链锯。公司虽然不小,但就链锯产销而言,公司上下无疑等于是白手起家,困难颇多。因为该厂原班人马所剩无几,公司又要把它纳入自己已有的营业轨道,所以顾客都是什么人,销量如何,产品质量怎样,主要市场在哪里,选择何种广告形式,他们全都心中无数。

从这方面来讲,汉密尔顿动力工具公司主管人员与营销部门现在面临的局面与转产、并厂、联营等企业面临的局面将有许多共同之处。另一方面,80年代初期,美国西部的链锯行业也正经历着急剧变化。变化是挑战,挑战又是机遇。公司营销主任坎姆培恩研究了各种商业出版物的报道、链锯生产厂家联合会公布的统计数字,结合自己的亲身经验,他当即敏锐地感到,全面进行市场调查,正是适应市场变化、开拓公司新路的大好机会。他注意到各式链锯的主要顾客包括以下四种:(1)专业伐木工;(2)农场主;(3)社会事业机构如学校、医院、教会等;(4)住所或房地产周围有树木因而有对使用的个人,即“偶尔使用者”(casual users)。坎姆培恩在产品保修卡上附了几个问题,要求买主填好后寄回公司。根据这些回复他认为应把推销重点放在第四种上,而且要由坐等顾客变为上门推销,但具体情况如何却不是仅凭主观就可作出正确判断的。于是他说服公司主管,延聘了芝加哥消费者评估公司(Consumer Metrics of Chicago)进行两项市场调查。

第一项是对链锯主顾的一般情况进行调查,以便为公司建立长期合作关系与开发新的潜在用户提供基础信息。第二项是“主题统觉测验(Thematic Apperception Test,简称TAT)”。这种测验运用消费心理学知识和营销研究成果,用以揭示人们的购买动机,80年代初以来为越来越多的商业机构所采用。坎姆培恩也是在别人建议下同意试用的,因为他感到心中无数的正是顾客及市场的实际情况。

### 第一项调查结果

汉密尔顿动力工具公司的主要销售范围在美国西部。这里年温差大约 50 C,比亚洲大部分同纬度地区少 15 ,兼有温带大陆性和亚热带湿润两大

气候特色，极地太平洋气团在向北美大陆西岸侵入途中经过大片暖流洋面，登陆后遇科迪勒拉山系高山冷气团，在迎风坡形成丰沛降水，加之棕褐壤土地力肥厚，山地针叶林、亚热带旱生常绿林和灌木及大片针叶阔叶混交林品种繁多、面积广袤，而除了沿海几个城市外整个地区相对人稀树密，市政建设合理，人口居住地外围林木修整工作量大，因而各种木工用品的零售网点和维修店家早就门类齐全、分布合理，所以适于该公司开展扩大业务计划。第一项调查即“链锯主顾一般情况调查”，主要在过去两年内购买了汉密尔顿手提式动力链锯的人中间抽样进行。抽样的根据是两年中收到的产品保修卡回执，但是其中只有单位名称而没有个人姓名的买主排除在外，因为这次调查的目的是考察链锯消费的购买行为，并不单单限于了解使用情况。总共寄出问卷 463 份，回收 201 份，占 43.4%，第一项调查即以整数 200 份为基数进行。这项调查涉及十五项内容，下面摘要总结各项调查结果，其中 1~5 项与顾客个人情况有关。

1. 链锯买主的年龄在 25~65 岁之间，年龄中点为 50 岁。

2. 2/3 的问卷回答人的年收入在 2.8 万美元以上；59% 的人在 5 万美元以上。

3. 70% 的人高中毕业，41% 的人上过大学，其中 17.6% 从大学毕业了业。

4. 全部 200 位汉密尔顿链锯买主中，作为谋生手段而使用链锯的只占 5.5%；20% 在自己农场上使用；70% 以上的用户可以归入前面所说的第四种人即“偶尔使用者”。这证明坎姆培恩的判断是正确的，但具体细节却是他或任何其他人都无法凭借想象获得的。其中对于零售商品尤为重要的信息为下列几点：（1）工人、熟练技工和手艺人使用者为 76%；（2）专业人士和技术工人为 21%；（3）业主、政府机关、管理部门勤务人员为 21%；（4）退休人员为 10%；（5）由于调查基数（即 200 份有效回寄答卷）中没有包括大学、医院、市政公司等社会机构，负责调查的“消费者评估公司”专家估计这类机构起码占了链锯市场的 5%。

5. 这一项调查顾客对汉密尔顿链锯使用质量的满意程度。调查表将满意程度分为优（excellent）、良（good）、中（fair）、差（poor）四个等级，回答“中”的为 7.5%，回答“差”和对质量没有任何表示的各占 3.5%。所以可以说 85% 的买主感到满意。两年（即这一调查涉及的时间长度）内有 1/3 的用户修理过自己的链锯，其中 75% 的人对修理结果表示满意。

第 6~8 项调查了零售方式。

6. 汉密尔顿动力链锯的零售方式，根据基数为 200 和买主回答来看，总销量的 35% 是通过链锯专门商店，其余依次为：设备和工具店 20.5%；五金店 9.5%；百货店 8%；农用具店 7%；运动器材店 5%；邮购 4%；其他 11%。

7. 这一项询问了链锯买主在购买汉密尔顿锯之前光顾链锯商店的次数，从未进过和光顾五次才决定购买的均占 3.5%，去过一次的为 26.5%，二

次的为 20%，三次的为 19.5%，6 次以上的为 12.5%。这说明“需要时才购买”的人占将近一半，而频繁光顾的（即有可能是专门从事林业工作的人）仍是少数。

8. 这项询问购买链锯前光顾不同零售店的次数，发现只在一家或者两家的各占总数的 25%，三家的 23.5%，去过四家以上不同商店才最后购买了链锯的占了 14%。如果与第 7 项综合考虑，则可以得出结论说：30%以上的人在最终购买前光顾过两家（次）以上的链锯零售店。

第 6~8 三项内容围绕零售方式进行调查，但其目的却仍旧是研究顾客的。研究这三种内容可以帮助零售商调整广告促销手段，增加针对性。例如下面的第 9 项内容表明，汉密尔顿链锯的实际买主从商店招牌上了解到这一商品和该店出售这一商品的百分比是买主获知这两条信息的各种方式中最低的（3%），而另一方面，“光顾过这一商店”促成买主最终购买的却占到最高的百分比，达 50.5%。

第 9~15 项围绕顾客的购买行为进行调查。

9. 买主如何获知经销链锯的商店？除上面所讲的亲自光顾占一半强之外，朋友亲属推荐的为 9%，通过报刊广告了解的只占 7%，电话黄页查号簿（即电话号码簿中按行业分类用黄色纸张印刷的专营商店电话）提供的 6%，广播电视广告 3%，零售店家招牌 3%，其它 12%，没有回答的 9.5%。

从第 4 项调查结果中可以看出，汉密尔顿动力链锯的买主中一多半为偶一为之的使用者，这就说明推销链锯与其它日用品的销售方式大不相同，这在第 9 项中得到了证实。由此可见，了解顾客的购买方式和获知途径对于选择广告形式和推销重点具有极大意义，这才是以最少投资获取最大效益的科学方法。相反，一味花钱大作撒网式公共广告反而会成本高效益低。如果能对以下六个方面的一般调查作次仔细研究，便会更好地了解推销这类商品的特别之处。

10. 此项调查探讨潜在链锯买主在购买之前对此用具的熟悉程度。200 位抽样买主中，完全熟悉 32%；只听说过 44%；根本不了解 19.5%；这就证实了公司营销主任坎姆培恩的判断和初步决策是对的。他认为链锯经销应用坐店等客变为主动推销，因为这一用具与汉密尔顿动力工具公司一贯经营的建筑用具和工业用具不同，用户大多不是从事专业工作的，而是只在某一季节短期使用。第 11 项从另一角度证实了他的决策。

11. 实际购买前考虑购买链锯一周至三个月的占 24.5%，四个月至一年的为 36%，一年以上的占 16.5%。一周以内决定后即去商店购买的只占 3.5%，不知如何回答的只有 7%，原先已有一台的仅为 10%。由此可见，使用次数少而计划购买的时间长，正说明主动推销的成功机会更大。

12~13. 链锯用户购买时思想上已有某一特定牌子的占 64.5%。由此出发联系第 11 项内容。便可看出汉密尔顿公司产品在市场上的知名度了。在六种主要牌子中，顾客了解并在购买动作发生之前就已经打算购买汉密尔顿链

锯的为 31.8% (41 位顾客, 基数为 129 人)。如果考虑至到 调查对象的总数为 200 人, 那么购买行为出现前打算选购汉密尔顿产品只有 20% 左右。但是实际情况比这一估计还要不容乐观。因为在第 8 项调查结果中我们已经了解到, 购买前光顾两家以上的链锯商店的买主在 200 人中合计占了 126 位即 63%。所以尽管这一调查没有就顾客对何种商标的链锯的喜欢程度提出考察, 但综合上述内容还是可以了解到两点: 一是汉密尔顿公司的链锯知名度并不高; 二是可以通过积极促销活动影响更多的顾客购买该公司产品。

14. 链锯零售商对链锯实际买主的影响:

- (1) 很大 27%           (2) 较有影响 18%
- (3) 有一些 16%       (4) 没有回答 6%
- (5) 几乎没有 6.5%   (6) 毫无影响 26.5%

从中可以看出, 假如能够拿 (1)、(2) 与 (4)、(5)、(6) 相互抵消, 那么零售商对顾客还是具有一些促销影响的。可是公司的推销业务如何利用并扩大这种影响需要公司主管人士决定。

15. 这项调查主要研究一个看似正常但很有趣的现象, 促销决策人员完全可以从得到许多有益的启发。这个现象就是: 潜在的买主第一次走进商店时的表现或反应。对此有必要稍作提及。因为每位买主填写的不止一项, 所以人数和百分比有重复, 但总人数仍是 200。

反 发 应 或 表 现	人 数	百 分 比
与店主或售货员谈论链锯	123	61.5
观看陈列的链锯	116	58.0
询问价格	114	57.0
了解有关链锯的情况	71	35.5
询问适合自用的某一型号	57	28.5
观看链锯的使用实况表演	43	21.5
租赁或借用链锯	11	5.5
没有回答	13	6.5

首先我们关心这些买主第一次进店时“没有做什么”——即有 1/3 的人没与售货员讲话; 大多数人的表现都是被动的; 观看链锯示范操作的只有 1/5; 将近 1/3 的人只从自己需要出发提出初步问讯。这样, 如果商店未能提前摆出链锯样品, 如果商店陈列不甚显著, 如果顾客没有准备在使用季节到来之前预先买下, 如果售货员未能及时发现有兴趣而未主动询问的顾客, ……总之, 对于推销链锯这样“偶尔使用”的非日用商品, 零售商与推销手段还有很大潜力可以发掘。

## 第二项调查

这项调查也由芝加哥消费者评估公司负责, 内容是就链锯的潜在买主进

行“主题统觉测验”。在此我们只简要介绍它的方法。

这种测验提供一系列图画或照片，要求受测人就画中人物面临的问题提出自己的看法，根据回收的材料可以归纳出一系列来自不同职业、背景、收入的人们对同一问题的各种看法，从而发现解决这一问题的最佳途径。

我们以芝加哥消费者评估公司为汉密尔顿动力工具公司进行的测验为例。题目是发现并概括潜在的链锯买主在决定购买某种链锯前后的行为动机和决策过程。评估公司的专业人员设计了四张漫画式的图画。

第一幅：有个男人面对一棵或几棵大树发愣。要求答题人就下列问题提出看法：（1）画中男人可能在想什么？（2）假设此人出于某种理由需要砍倒这棵树。如果是你，或者如果此人向你寻求建议，你是否会想到并推荐他购买一台动力链锯？（3）你会不会建议他设法不要砍倒这棵大树？（4）仅为一棵树购买一台链锯是否划得来？（5）如果不用或不买链锯，有无别种方式砍倒它？如可以使用手锯，雇用林木工人或租用链锯等。

第二幅画：这个男人正在链锯商店里与售货员讨论链锯的性能、价格、使用方法、链锯重量、马力大小、注意事项、保修条件、使用年限、是否安全等问题，要求回答人依据自己的重视程度依次谈谈看法。

第三幅画：这个男人正用链锯整理锯倒的大树。问题涉及画中男人使用链锯时的想法。

第四幅画：画中男人正与妻子坐在壁炉眼前，享受温暖的炉火和恬适的家居生活。这两幅画也各附许多问题，当然也收到了五花八门的猜测、解释和评判意见，其中包括使用链锯节省了时间，亲自动手显示了男子的阳刚之气、家中炉火正旺反映了购买链锯带来的成就、妻子看到成果必然认为这笔钱花得值等等。

而对调研人员及链锯生产厂家来说，这一调查至少有两大好处。一是了解了潜在买主的购买心理和一般决策过程及影响购买的各种因素，二是收集了消费者关于链锯的生动语汇，可以吸收用于日后的广告宣传。思考题：

汉密尔顿工具公司的目标市场是什么？为什么？

## 上海永济化工厂

1989年10月，是一个难得的金秋季节，上海永济化工厂的刘厂长却整日双眉紧锁，若有所思，这却是为何？

原来永济化工厂十余年来第一次陷入了难以自拔的困境，曾有过“连续七年产值、税收、利润同步增长”辉煌业绩的永济厂，今天居然要面临亏损的局面！1989年承包基数的完成更是如空中楼阁，这怎不令刘厂长犯愁呢？

出路在哪儿呢？刘厂长望着桌上各部门送来的告急报告，思绪万千……

### (一)

上海永济化工厂是一家历史悠久，以生产有机化工原料产品为主的大型企业（见表5），以粮食发酵法生产总溶剂（丙醇、乙醇）起家，到现在已拥有总溶剂及其衍生产品，甲醛及其下游产品和增塑剂等三大类34种产品。这些产品的生产历史、规模均在国内领先，其质量、成本、单耗、能耗等各项经济指标则更是国内最先进的。到目前为止，该厂共有四个主要产品分别获得了国家金质奖和

表5 上海永济化工厂基本指标\*

项目	量值	项目	量值
产品品种	34个	定额流动资金平均余额	2510万元
总生产值	146.639吨	资金周转天数	70天
总产值	18637.7万元	全员劳动生产率	65695元/人
利润	3055.7万元	职工人数	2837人
利税合计	5962.3万元	工程技术人员	242
固定资产原值	8985.9万元	全厂占地面积	1628.63米 <sup>2</sup>
固定资产净值	5498.1万元	建筑面积	59859米 <sup>2</sup>

银质奖，大部分产品获得了市优或部优产品称号。由于开展以节能为主的技术改造，该厂主要产品的能耗仅为全国同行业平均水平的50%。达到了国际先进水平，因而成为全国一级节能企业。

在经济效益方面，永济厂也是同行业屈指可数的（见图1、图2）。1978~1985年，连续七年实现增产增收。1986年安观控制政策实行以来，经济效益虽有所下降，但仍然是可观的。1988年，该厂工业总产值达18637.7万元，销售收入为26873.2万元，利润总额达3055.7万元，上缴税收2906.6万元。劳动生产率高达65695元/人，人均利税额也达21016元/人。因此，总的说来，1988年以前，永济厂的经营成绩很大，日子过得也较宽松。1988年，该厂又被命名为首批国家二级企业。

{ewc MVIMAGE, MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0372\_1.bmp}

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0373\_1.bmp}

但是，1989年刚开始，永济厂就被当头一棒，第一个月便发生了亏损。从此日子开始难过了，随着国家宏观紧缩政策的严格实行和逐步见效，银根抽紧和压缩基建等措施使企业生产资金日益紧张，开工不足，市场萎缩，从而产品积压，经济效益陡降。眼见年底即将到来，生产下降的势头仍有增无减，完成承包基数是难上难。怎么办呢？

刘厂长考虑再三，觉得现在已经到了调整产品结构的关键时刻了。其实这一着棋早在刘厂长1985年就任永济厂厂长时就有打算了，他当时曾想粮食溶剂这一永济厂的传统当家产品如果碰到石油溶剂的挑战很有可能会一败涂地，因此为了从长计议，永济厂应该有意识地培养新的当家产品。然而刘厂长没料到危机来得如此突然，以致他感到很被动，甚至有点手足无措了。即使这样，他也只好硬着头皮上了。为此，他将自己的想法告知了总经济师办公室，要他们尽快拿出一份产品结构调整的分析报告来。

## (二)

十天后，一份足有5万字的分析报告出现在刘厂长的办公桌上，这里择其要点摘录如下：

上海永济化工厂现有产品情况及其发展方向的分析报告

### 一、现有产品及其结构

我们上海永济化工厂现有三大类34种产品，现将主要产品分类介绍如下：（见表6）。

（1）总溶剂及其衍生产品，主要有丙酮、丁醇、乙醇、异丙醇、醋酸丁酯、赤霉素等。这些产品一直是永济厂的传统主干产品。集中了我厂大量的人、财、物。到1988年，我厂的溶剂产量达到28603.4吨，比1957年建厂初期增长22倍，产值占企业总产值的32%。若加上衍生产品，这类产品产值占全厂的45%。年耗粮食（苞米）13万吨，其费用占全厂原料费用的42%，显然，这类产品一直是永济厂的半壁江山。

（2）甲醛及其下游产品，包括甲醛、乌洛托品、固体甲醛、聚甲

表6 永济化工厂主要产品概况

产品名称	生产能力 (吨/年)	88年实际 产量(吨)	国内市场占 有情况(%)	在全厂产值 中占比(%)	质量 情况	出口情况 (趋势)	基本评价
总溶剂	27000	23350.19	30	26.7	国家金质奖	前景良好并可技术出口	受粮价影响和石油化工威胁,不能再发展,但可积极发展衍生产品及原料、产品基
赤霉素	12	10.56	30	4.1	国内唯一 许可证	争取出口	经济效益好,但近来投资生产者颇多,地加以发展。
异丙醇	1000	962.08	较小	0.2	部优、市优	曾有出口	工艺技术较落后,生产成本较高,拟进
二丙酮醇	1000	777.81	80	0.2	国内领先	争取出口	生产成本较低,用途增加,可逐步加以
异丙叉丙醇	300	58.88	100		国内领先		用途有限,成本较高,只能视市场需要
甲基酮	150	157.01	100	0.1	国内领先	争取出口	优良溶剂,前景良好,应积极发展。
甲醛	87000	86991.26	30	30.4	国家金质奖	可技术出口	原料来源充足,国内近年来新建装置不 对衍生产品配套发展。
聚甲醛	1900	1204.50	30	5.7	局优	暂无出口	新型工程塑料,前景良好,需提高产品 紧市场开发。
固体甲醛	600	519.67	100	0.7		争取出口	国内产量第一,但用量有限,应视市场
乌洛托品	5000	5053.15	50	1.00	部优、市优	大宗产品 出口创汇	国内市场有限,但国际市场需求增加 机积极出口。
二丁酯	12500	9033.06	10	8.4	部优	传统出 口产品	市场供不应求,但国内原料供应不足。
二辛酯	4500	2753.11	不大	3.2		传统出 口产品	
异壬酯	4500	801.38	70	1.9		可以出口	市场需要,但原料依赖进口,在原料能 前提下,应积极发展。
异癸酯	2000	837	30	0.9		可以出口	
癸二酸辛酯	2000	131.76	15	1.4		争取出口	市场必需,但用量有限,按需要生产。

醛等5种产品。永济厂60年代开始生产甲醛,后又以甲醛为原料,在近十年内发展了乌洛托品、固体甲醛和聚甲醛等新产品,增长势头极快(见表7)。其原因是国内需求量大,永济厂的质量和数量均为国内第一,极具优势。如甲醛为国家金质奖产品、乌洛托品为部优、市优产品,并向日本等国家出口,聚甲醛为国内独家生产的最新工程塑料,应用面积广。目前,甲醛类产品的产值已占到全厂的40%左右。

表7 甲醛及其下游产品增长情况

产品名称	1980年生产能力(吨)	1988年生产能力(吨)	增长率
甲 醛	54000	87000	61
乌洛托品	3000	5000	67
聚 甲 醛	300	1900	530
固体甲醛	100	500	400

(3) 增塑剂类产品、主要有二丁酯、二辛酯、异壬酯、异癸酯、癸二酸

辛酯等。这类产品在国内已形成一定优势，但原料必须依赖进口，但如果质量过关，可以出口。这部分产品已占到全厂总产值的 15% 左右。

## 二、现有主要产品的销售情况及其市场趋势

(1) 现有主要产品近三年的销售状况可以从表 8 得知，但应该说明的是，1988 年以来，由于宏观环境较为紧张，因而市场普遍不景气，从而导致销售状况较为反常。

(2) 依据国内外的情报，和我们自己的市场调查和预测，我厂主要产品的市场的特征大致如下：

总溶剂产品：以前几年我厂总溶剂产品销售量占全国市场的 1/3，处于主导地位。石油化工的崛起，将使我厂粮食发酵溶剂受到冲击。以后的趋势是丙酮将趋长线，丁醇仍然短缺。出口前景较好。

我厂总溶剂产品的特点是质量高，原料丰富，但时下价格竞争较大，因而经济效益逐步降低。

表 8 永济化工厂主要产品的销售状况

产品名称	销售量			销售工厂成本 (万元)			销售收入 (万元)			销售利润 (万元)		
	1986	1987	1988	1986	1987	1988	1986	1987	1988	1986	1987	1988
总溶剂	28603	28691	26350	6455	8336	7852	8525	11069	10724.2	1156	1677	1739
赤霉素	10.56	11.26	7.20	706.31	706.09	658.82	897.62	972.70	684.96	164.80	232.37	-26.96
异丙醇	787	695.97	962.08	225.99	248.15	323.37	248.34	287.31	432.94	-4.62	17.66	60.75
二丙酮醇	959	782.80	777.81	155.62	266.79	278.07	284.61	381.43	350.01	97.98	69.08	31.80
异丙叉丙酮	37	13.6	58.88	14.16	6.02	26.71	18.47	8.16	35.33	2.39	1.10	4.76
甲基酮	111	100.08	157.01	59.57	69.14	101.18	111.44	99.45	157.84	40.19	19.24	39.28
甲醛	82979	82736	86991	3436	3447	4558	4537	4555	6425	612	585	1207
聚甲醛	873.00	1050.20	1204.50	512.71	638.34	1206.04	932.72	1138.42	1493.94	318.96	371.15	121.51
固体甲醛	302	408.93	476.58	71.77	98.45	168.72	171.34	204.46	304.00	81.33	83.25	100.91
乌洛托品	3746	3819.48	5498.88	835.56	867.66	1537.61	1010.91	1026.21	1925.99	67.09	40.64	170.01
二丁酯	9522	10852.53	8872.40	2978.32	4094.79	3960.98	3838.60	5447.26	4732.41	448.56	873.49	243.01
二辛酯	1758	1635.03	2598.93	542.78	63.50	1482.88	696.44	867.92	1560.81	79.13	14.15	-99.22
异壬酯	313	577.3	801.38	241.38	244.74	436.69	269.71	309.15	655.90	-0.39	63.90	20.67
异癸酯	894	450.53	837	334.76	191.81	458.02	399.44	245.25	585.10	64.68	52.87	126.61
癸二酸辛酯	402	237.57	131.76	147.77	200.56	138.49	193.66	203.76	147.02	45.89	-18.16	-7.98
醋酸丁酯	6700	7399.52	7978.59	2077.82	3061.56	3220.40	2830.17	4060.50	4188.77	454.16	709.53	496.61

赤霉素：我厂产量为全国第一，质量也在国内领先，目前市场占有率也是全国的 1/3。但近年来本市及外地兴建了不少生产装置，竞争将比较剧烈。如果质量得到进一步稳定，可以争取出口。

这一产品的特点是原料丰富，利润率较高，但国内市场有限，不容易形成大规模生产。

丙酮衍生类产品（异丙醇、二丙酮醇、异丙叉丙酮、甲基酮）：

异丙醇的市场正趋萎缩，主要威胁来自锦州石化六厂采用丙烯水合法生产该产品，其产量高，成本低。二丙酮醇市场基本不会大变，但有不少小厂也开始生产，有一定的竞争。我厂异丙叉丙酮为国内唯一生产，因而有利于进一步开拓市场；甲基酮的市场基础将要受到南京金陵化工厂的一步法生产的威胁。

这些产品均为国家重点发展的有机溶剂，我厂质量为国内第一，产品原料自产，供应稳定，但因市场容量小，形不成大规模。

甲醛：我厂产量为国内第一，市场占有率大，在 30% 以上，但是由于各地陆续新建的不少甲醛项目开工投产，故竞争将加剧。该产品没有出口前景。

我厂的甲醛质量不仅国内领先，而且达到美国 ASTM 标准。其原料丰富，价格稳定，经济效益也不错，但国内市场需求量以后不会有明显的增加。

聚甲醛：该产品为国家独家生产，现在可以满足国内需求量的 30%。如果我厂的质量进一步提高，可以代替进口。

这一产品应用范围极广，国内市场前景较好，其原料为我厂自产，来源保证，生产成本较低，因而效益很好。

固体甲醛：我厂产量为国内第一，占有主导地位，估计以后竞争对手不会多，故对我厂不构成威胁，但由于其部分用途为三聚甲醛替代，故市场有缩小的趋势。如果有机会也可以出口。该产品本厂原料自产，来源能保证。经济效益也较好，但产量低。

乌洛托品：我厂产量为国内第二，但稳居南方市场，主要的竞争对手是兰州化工厂，但由于其交通不便，故我厂市场优势尚可。由于质量提高，已进行较大规模的出口。这一产品原料来源 稳定。

增塑剂类产品：这类产品我厂总产量第一，销售覆盖面广，特别是二丁酯在国内处主导地位。二辛酯的原料要依赖进口，故难度较高。国内竞争者待几套石油化工装置投产后将很剧烈。在国际市场上，我厂这类产品颇具优势。这类产品生产成本低，经济效益好。尤其是二丁酯原料自产，不仅来源稳定，而且成本低。如果我厂能在这类产品中再进一步开发国内尚没有的高碳醇增塑剂，则市场前景更好。

醋酸丁酯：这一产品我厂的产量也为全国第一，市场占有率为全国的 1/3。但如果东北新建那套万吨级装置正式投产后，将会有激烈的竞争。这一产品也为我厂传统的出口产品。其原料丁醇为自产，而冰醋酸则较紧缺，而且价格偏高，故在一定程度上影响了经济效益。但总的说来，产品利润率较高。

### 三、我厂面临的困难分析

（1）工业用粮价格的放开，使我厂一次又一次地受到涨价的冲击，产品生产成本大幅度上升。1984 年，苞米的售价平均每吨仅为 169 元，1986 年就

上涨为 436 元，1987 年为 500 元，至 1989 年上半年陡升为 860 元，五年中翻了两番多！原材料价格上升的直接后果就是生产成本的提高和经济效益的锐减。仅 1989 年上半年。我厂就因物价上升而减少利润 1472.8 万元，相当于 1988 年全年销售利润的一半！

更可怕的是，价格上涨的并不仅仅是粮食，别的原辅材料，电力、煤、用工费、管理费用的价格也在出人意料地上升。1989 年上半年，我厂因各种因素损失利润 4029.26 万元，粮食涨价因素仅占到 35%，其他因素竟占到 65%。

(2) 石油溶剂在我国异军突起，对我厂以粮食发酵工艺生产溶剂的方法构成了极大的威胁。

总溶剂主要包括丙酮、乙醇和丁醇三种，用粮食发酵法可以生产，用石油加工法也可以得到。但两种生产方法生产的产品在质量上有区别，石油溶剂含杂质较多。但只要没有特殊要求，二种溶剂在许多方面都可以相互替代使用。近年来，我国建设了大庆、燕山、齐鲁、扬子、金山等许多大中型的石油化工基础，基本都投产了，这些大型企业实力雄厚，设备先进，生产规模极大，每个企业总溶剂的生产能力至少达每年 10 万吨级。这显然使只有万吨级生产水平的我厂相形见绌，而且由于政策因素，我国石油价格几十年不变，至今只有 120 元 / 吨左右，因此，石化企业不仅生产成本低，市场渗透力强，而且效益高，发展后劲足，这为粮食溶剂所远远不及，如 1989 年永济厂醋酸丁酯的生产成本每吨达 5900 元左右，销售价一般在 6000 ~ 6500 元之间，而石化厂售价仅为 4000 元左右，这显然是不能正常竞争的。为此，永济厂只有在保持原来阵地的基础上，采取战略退却的措施了。

1989 年，为了使产品能销售出去，我厂许多产品价格是一降再降，全厂利润也随之降低。年终虽然全厂略有盈利，但许多产品出现了亏损现象，至 1989 年 10 月份，我厂计有二丁酯、苯干混合酯、苯二辛酯等 11 种产品亏损，占总产品只数的 1 / 3。

(3) 1988 年下半年开始的又一次宏观控制，紧缩银根，压缩基本建设，使得国内市场普遍不景气，尤其是化工产品市场，从而使我厂销售越来越困难。这主要表现在这样几个方面：

工业资金紧张使许多企业的产、供、销等一系列环节都难以顺利进行，开工不足，生产萎缩，从而对原辅材料的需求减少。像我厂这样的化工原料生产企业深受其苦，不仅订货量陡然下降，而且前一年已经签订的订货合同也大都不能履约。据厂供销科估计，1989 年的违约率在 50% 以上。

我厂许多老客户属于中小企业，而且其中又以乡镇企业居多，这些企业难以承受市场疲软所带来的冲击，纷纷倒闭、转产或暂时停工，这不仅使我厂的产品积压，难以销售；而且不少应收货款也一时成为泼上去的水，收不回禾了，从而白白地蒙受了损失。

市场的萎缩，银行贷款的紧张，使不少企业之间的货款支付发生困难。

我厂 1989 年以来，应收应付款猛烈上升，刚到 10 月份，应收款和应付款都达到 2000 多万元，严重地影响着再生产的进行。

以上三方面的直接结果是产品销售困难，积压严重，从而又反过来使流动资金周转愈加缓慢。1986 年，我厂的流动资金平均周转天数为 20 天，到 1989 年已增加到 70 天，定额流动资金平均余额 1988 年 9 月底为 1909.5 万元，到 1989 年 9 月底则增加为 2899.8 万元，其中成品资金 1988 年 9 月底只有 233.3 万元，而 1989 年 9 月则高达 1111.3 万元。

四、关于调整产品结构及其以聚甲醛下一代主于产品的若干对比分析面对我厂近两年来面临的困境，为了保证我厂长期稳定的发展，厂长和不少同志都提出要及时调整产品结构，并提出以聚甲醛为主要方向，在此我们谨依据收集的资料、数据作一个简略的分析：

(1) 调整产品结构的理由：

有利于增强我厂发展的后劲，从市场趋势看，我厂总溶剂已受到全面挑战，而且事实上市场占有率也开始逐年降低了。1986 年为 30%，到 1988 年已降为 26%，去年底总经济师老董带队到南方调查市场需求，对这一点深有感触，从现在着手调整产品结构，以培养新的主干产品就能弥补总溶剂产品衰退的弱点，将我厂的发展推向新的高峰，以保持长久的活力。

调整产品的结构，使我厂的产品自我更新能力得到加强，从而有利于新产品的研制和开发。如果不改变现在产品的结构，大量的人、财、物资源就不会用到有发展前途的新产品上，从而造成新产品不出来，老产品保不住的现象，白白地浪费资源。

调整产品结构有利于我厂的技术更新，培养更多的技术、经营人才。

最重要的是调整产品结构作为一种经营战略的尝试，能培养和显示我厂自我更新、自我发展、自我完善的能力，这是一个现代化企业所必须具备的素质。

(2) 不必要进行产品结构调整的理由：

粮食总溶剂在我国并没有衰退的明显迹象，因为有不少行业，如医药、冶金等行业必须要求用高质量的粮食溶剂。现在的市场疲软，销售困难只是一个假象，是因为资金短缺，许多企业不能正常开工生产的缘故，只要国家宏观环境稍为宽松一点，生产仍然会有好的势头的。

我厂总溶剂产品销售下降还有一个原因，那就是经营工作不很得力。举个例子，我厂几乎从来没有开过或参加过行业订货会，也没有专职的上门推销人员，从来就是坐在办公室销售，这在以前产品供不应求的情况下尚可应付，而现在则后患无穷，没有力量及时弥补，这说明我厂溶剂市场尚有潜力可挖。我们完全可以依靠细分市场、深化市场和改变销售方式等措施来增加销售，渡过难关，以待东山再起。

产品结构的调整要有时间的准备，要在吃准形势的前提下稳妥地进行，切忌只看一时的现象，盲目行事，一蹴而就。

我们厂是一个化工企业，管道、槽位和仪表多而复杂，工艺也有其特殊性，如果要调整产品结构，就必须重新改建新的工艺设备，原有的管道、槽位、仪表也要拆、要改，这需要大量的投资，在国家压缩基建，缺乏资金的情况下，这很难有可能实现。

(3) 以聚甲醛为下一代主产品的理由：

聚甲醛是一代新型的工程塑料，其应用面极广，市场前景较好。据我们的初步调查，我国目前至少每年需要 5000 吨，如果以它替代其他工程塑料，则还有 1000 吨的潜力。另外，台湾、香港也极缺乏这一产品，这两地每年大约需要 1200~1300 吨，估计五年后，需要量还会上升，故我们每年大约能争取到 10000 吨左右的市场，这是相当诱人的。

聚甲醛所需的原料甲醛是我厂的大宗产品，质量好，供应稳定，而且成本低，这是我厂发展聚甲醛的先天有利之处。

聚甲醛材料虽然生产工艺十分复杂，但是加工成型工艺十分简单，只需要小企业来完成。我厂处于中小型企业尤其是乡镇企业十分发达的江浙沪地区，可以就近销售、推广。

我厂生产聚甲醛已有十余年历史，已经摸索出一系列实际生产经验和生产数据，这为大规模生产聚甲醛提供了基础。

聚甲醛是一种高技术产品，对于我厂这样的国内先进的大型企业来说，是一个发展的方向，也是我厂借以迈向现代化企业的阶梯。

聚甲醛在化工产品中的地位使之能担当起主产品的角色。

(4) 聚甲醛不能成为下一代主干产品的理由：

聚甲醛是高技术产品，生产工艺要求高，因而要引进全套生产设备，花费大量外汇及配套资金，上一万吨级的聚甲醛项目大约需要 1.1 亿人民币投资，这样的项目我厂本身承担不起，而国家投资在现在的条件下也不可能。

我厂现在生产的聚甲醛如果认真地核算成本，实际是亏损的，根据财务部门的测算，1 万吨级的聚甲醛项目其内部收益率也不理想，很难说有可观的利益。

### (三)

刘厂长看完这份详尽的报告，并没有如释重负，而是又陷入了深思，到底要不要在现在调整产品结构，而聚甲醛又是否能成为下一轮产品的主角？

思考题：

假如你是厂长，将如何回答案例最后的问题？你的依据是什么？



表 10 谷物种子的销售量

单位：蒲式耳

年 份	销售总额
1986	110983
1985	104143
1984	92180
1983	90701
1982	88342

表 11 高登杂交种子股份有限公司的资产负债表

单位：美元

资 产		负 债	
流动资产		流动负债	
现金	761800	应付帐款	328000
应收帐款	1490000	短期负债	1520000
存货	622400	应付费用	<u>208000</u>
半成品	<u>198000</u>		2056000
	3073000		
投 资		长期负债	
普通股投资	742400	应付抵押贷款	318400
固定资产		股东权益	
成本	4550000	股本	960000
折旧	<u>2690000</u>	留存收益	<u>2340000</u>
合 计	1859600	合 计	3300600
资产总额	<u>5675000</u>	负债及股东权益总额	<u>5675000</u>

通过对以上数据的分析，管理层觉得当前面临的最主要问题就是销售。他们认为公司在收效不大的销售计划上花了太多的钱。为了对这一不利处境进行补救，管理层决定进行重大的变革。第一件事就是开始寻找一个合适的人选担任市场部经理。在 1986 年 10 月，波得·简金斯被任命为公司的市场部经理。

简金斯在来高登公司之前，曾任伊利诺斯州一家饲料厂——托克公司的市场部经理，他做那项工作已有 6 年的经验。他在托克公司任市场部经理时，主要的工作是负责管理 25 个销售人员向农民直接销售词料，同时还协助其他销售经理发展销售计划。高登公司的管理层对他的加盟感到非常高兴，并认为他是使公司的销售计划重上轨道的最佳人选。

由于简金斯来到高登公司时已是 10 月，对原来拟定的 1986 / 1987 年度的销售计划做出重大变动已是太迟了，而且公司的业务计划的几个月前已经制订，10 月份正在全力实施。因此，简金斯认为自己首先应尽快熟悉种子行

业的现状，尤其是了解高登公司的情况。他觉得在做了这一切这后，才能够拟定 1987 / 1988 年度的新的销售目标和计划。

## 产品线

高登公司销售的谷物种子共有 25 个品种，其中 18 种是特殊杂交品种，7 种是单性杂交品种（见表 12）。根据这些品种成熟期的不同，被分为三类，即短期，中期和长期。其中短期的品种适应能力最强，主要种植于北部的谷物产区；而中期品种多种植于中部地区，长期品种则适用于南部。然而，农民想以这种方式安排他们的种植日期，并在这三大类中各选取一些品种进行耕种。

高登公司的产品线和其他种子公司基本相同。在这条拥有 25 种产品的产品线中，只有两种产品被管理层认为是成功的，即 s27 和 5900。它们在过去的三年中，不仅在许多试验田里取得高产，而且也获得了良好的经济效益。许多曾试用过这两种产品的农民，都非常希望能继续使用。

表 12 目前的产品线

单位：天

短 期			中 期			长 期		
品种	类别	成熟期	品种	类别	成熟期	品种	类别	成熟期
263	特殊杂交	87	单性杂交	S33	105	8535	特殊杂交	116
22	特殊杂交	88	单性杂交	S35	105	678	特殊杂交	116
31A	特殊杂交	91	特殊杂交	2570	106	5907	特殊杂交	117
S19	单性杂交	93	单性杂交	S30A	107	603	特殊杂交	117
201	特殊杂交	95	特殊杂交	3340	111	S69	单性杂交	117
2610	特殊杂交	97	特殊杂交	593	113	S75	单性杂交	118
224	特殊杂交	99	特殊杂交	5900	114	706	特殊杂交	119
233	特殊杂交	101				891	特殊杂交	121
S27	单性杂交	103						
214	特殊杂交	104						

## 价格政策

高登公司的整体价格政策，是将特殊杂交品种的价格定在一个低于竞争对手的价位上。1986 年，中等扁核的特殊杂交品种价格为每一蒲式耳 54 美元，比它的主要竞争对手的价格略低（见表 13）。而单性杂交品种的价格为 79 美地一蒲式耳。这一价格在 1986 年是整个行业中最底的。

表 13 目前各公司的价格

单位：美元 / 蒲式耳

公 司	特殊杂交品种价格	单性杂交品种价格
宝洁	55.20	104.00
普莱德	54.80	79.20
杰克	54.80	80.00
通天	54.80	79.20
哈普拉	54.80	80.00
恩科	55.00	94.00
特拉叶	55.60	88.00
艾科	54.60	84.00
联合	55.00	100.00
先锋	54.80	96.00
摩伊斯	54.00	84.00
迪卡尔	55.60	79.00
菲斯特	52.80	103.00
高登	54.00	70.00
劳伊	51.00	101.00

最近不少种子采用新的价格政策，进行分组价格试验。具体作法是对一些需求量较大的品种进行加价，范围通常为每一蒲式耳增加 4~12 美元。对这一作法，高登公司并不随大流进行加价，因为他们认为农民对经过加价的品种购买数量有限。

### 开发和研究

开发和研究部在高登公司里扮演一个重要的角色。自公司建立以来，对种子的开发和研究一直未曾中断过。从 1980 年起，公司还进行遗传学方面的研究，开展这些科研活动的目的是开发一些新品种或对原有的品种进行改良，为此公司还在整个谷物带的 20 片小块土地上进行试验，目的是尽量多地开发新的品种。

开发和研究部除了研究和试验工作之外，还要负责监控公司产品的质量。它的任务主要是对与产品的生产全过程有关的部门进行监控，以保持产品的高质量。目前该部共聘有四名全职的育种员负责育种工作。

### 销售区域

1986 年，高登公司的产品共销往 13 个州（见表 14）。尽管公司的产品在 48 个大陆州里都有出售，但在其中 13 个州的销售占有 80% 的份额。高登公司在这 13 个州的市场占有率约为 1.4%。其中最高的是在密执安州，约占 5%，最低为密苏里州，约占 0.2%，但这个州的市场是在 1985 年才打开的。

表 14 高登公司的销售区域

类 别 州 别	每英亩所 需种子量	种植面积 (英亩)	总需求量 (蒲式耳)	本公司 销售量	市场 占有率
东部各州	0.19	2018000	383420	4908	1.3
威斯康星州	0.22	2726000	599720	4822	0.8
印第安那州	0.20	5134000	1026800	20513	2.0
密苏里州	0.18	3379000	608220	1522	0.2
俄亥俄州	0.21	3379000	66850	16822	2.5
密执安州	0.20	3285000	404800	18987	4.7
依阿华州	0.20	2467000	2093400	11170	0.5
伊利诺斯州	0.20	10993000	1998600	32239	1.6
合 计	0.20	38926000	7783810	110983	1.4

### 销售计划

高登公司的销售计划与其他同等规模的种子公司基本相同。这一计划的基本思想是建立一个农民经销商组织并尽可能多地通

过经销商将种子销售出去。于是重点就放在了个人推销上。表 15 是高登公司在 1982 ~ 1986 年期间销售费用的统计。

表 15 销售费用合计

单位：美元

类 别 州 别	1982	1983	1984	1985	1986
广告费用：					
出版物	21600	15200	41600	34400	10800
标志牌	62000	65200	45600	99200	59200
印刷品	12800	10400	25200	22000	42000
合 计	96400	90800	112400	155600	112000
促销费用：					
展览费用	11600	10800	15600	44400	56400
额外支出	195600	136000	80800	133600	88800
折扣	280400	307600	365600	504000	688000
免费种子支出	—	—	144000	79200	68000
合 计	487600	454400	606000	761200	901200
销售人员工资	644400	650800	887200	1033200	981600
培训费用	34000	35600	50400	37600	42000
合 计	1262400	1231600	1656000	1987600	2036800

## 广 告

高登公司在销售活动中从来不过多地依靠广告。1986年，在广告方面的，总支出只有112,000美元。其中一半用于在路牌广告和在田边设标志物，另一半用于公司印刷品和在一些农业杂志上登广告。这里所指的印刷品，主要是那些用于介绍公司产品的小册子和每个月寄给经销商的有关销售方面的信件。而在有关广告的出版物方面所花费的10,800美元主要是用于每年七月在印第安那州出版的农业杂志上刊登半页广告和伊利诺斯出版的《大草原上的农民》杂志上，以及其他各州的当地报纸上刊登广告。

## 促 销

促销费用在1986年大约占了公司总销售费用的40%。其中的56,400美元用于农产品展览和农村集市上，另88,800美元为在销售过程中的额外费用。而这些额外费用每年都不同。在1986年主要是用于制作一些印有公司标志的夹克和帽子，圆珠笔及电炒锅。夹克和帽子用来赠送给那些销售超过25蒲式耳的经销商。电炒锅是赠送给销售超过50蒲式耳的经销商，此的目的是为了讨好经销商的妻子，使她们鼓励自己的丈夫销售更多的种子，从而得到一个电炒锅。

最大的一项促销费用是打折扣。这当中最主要的是数量折扣，早订货折扣和现金折扣。数量折扣的运用与其他种子公司差不多，具体可见表16。除了折扣，公司还有免费赠送种子的规定。大多数获得免费待遇的经销商主要是因为他们为公司竖立和维修田边的标示物。

表 16 数量折扣规定

单位：蒲式耳	
客户订购数	可享受折让
1—4	无
5—9	1 / 2
10—18	1
19—27	2
28—36	3
37—45	4
46—54	5
55—63	6

## 个人销售

高登公司在销售费用中占最大份额的是用于支付各地区销售经理的工

资。1986 年公司在八个地区共雇佣了 15 位全职的地区销售经理。他们中的一些人，在播种季节前还需雇一些钟点工帮助自己运送货物给农民。

表 17 是显示 1986 年高登公司的地区销售经理的有关资料。这些销售经理的平均年龄为 44 岁。在平均年龄以上的销售经理多为退休的农民，以前曾是很成功的种子经销商。少数年轻的销售经理为受过高等教育的农艺师。这些地区销售经理在高登公司的工作时间从 1~18 年不等，平均为 7 年。每位地区销售经理的平均费用（含工资、奖金和其他支出）在 1986 年为 71,564 美元，相当于每蒲式耳种子的销售成本 9.68 美元。

表 17 各州的地区销售经理的资料

地区 / 销售经理	年龄	工作 时间	拥有经销 商数目	销售量 (蒲式耳)	工资 (含奖金)	每蒲式耳 销售费用
东部各州						
底特里希	41	4	110	4908	59512	12.12
威斯康星州						
泰登斯	32	5	103	4822	54596	11.32
印第安那州						
威廉	43	1	128	9445	80004	8.44
布里奇斯	45	13	160	7604	85512	11.24
芬德利	42	16	160	3464	36024	18.40
密苏里州						
万迪康	58	2	85	1522	28980	19.04
俄亥俄州						
海斯曼	48	4	135	8294	71784	8.64
汉纳希克	36	9	122	8528	84788	9.92
密执安州						
史密斯	60	18	250	18987	153840	8.08
依阿华州						
鲍勃	33	9	200	8142	77540	9.52
拉逊	25	2	71	3028	47060	15.52
伊利诺斯州						
伊斯特	33	9	210	9046	88608	9.92
布朗	56	2	100	3763	36472	9.60
麦福特	58	1	125	3927	63672	16.20
里克尔	52	12	250	15503	110736	7.12
合计(平均)	44	7	147	7398	71564	9.68

地区销售经理的主要任务就是为已有的经销商组织提供服务，具体工作包括每年与经销商联系，保证他们有适当的设备和信息来完成他们的销售工作，还包括在每一个耕种季节至少按排或召开一次经销商会议。如果时间允许，他们要协助各地的经销商进行销售活动。这样做的目的是给地区销售经

理以机会考察经销商完成销售计划的情况，并提出一些改进的建议。这样做的目的还在于促进经销商的推销活动，高登公司的管理层认为已有的经销商中大多数的积极性还不够高。

地区销售经理的另一个任务是发展更多的经销商。因为经销商的淘汰率很高（每年为 10% ~ 20%），所以每年必须发展与此相等比例的新经销商，才能避免失去市场。

尽管大部分的种子是从各个主要的生产工厂直接运给那些接到农民订单的经销商的手里，但仍有一定数量的种子是运往各地的储备仓库，这些种子是用来应付一些紧急的订单和不时之需，这些存货可以使地区销售经理在必要的时候避免无货可供的尴尬局面。如果存货用完，他还可以与其他经销商联系，因为一些被取消的订单会使他们有一定和盈余。这一调剂过程，不仅牵涉到文件上的往来，还要涉及种子的运输。

由于高登公司的各地经销商的工作内容都包括种子的交付问题，因此在每个销售季节结束时地区销售经理们都要将那些未售出的种子集中在一起，并运回公司主要的仓库进行重新包装和零售。所有的地区销售经理每周都要定期将每天的工作情况汇总成周报交给公司的市场部经理。表 18 为 1986 年各地销售经理的总结。

表 18 地区销售经理的工作安排（一年按 50 周计算）

单位：周

地区 / 销售经理	发展新 经销商	为老经销 商服务	协助经销 商销售	直销	种子的 投递	从公司获 得种子	收集余下 的种子
东部各州							
底特里希	7.5	12.5	2.5	2.5	12.5	5.0	7.5
威斯康星州							
泰登斯	6.0	24.0	4.0	4.0	5.0	5.0	2.0
印第安那州							
威廉	15.0	20.0	10.0	0.0	2.5	1.5	1.0
布里奇斯	2.5	25.0	5.0	7.5	7.5	1.0	1.5
芬德利	7.5	19.5	0.5	2.5	7.5	5.0	7.5
密苏里州							
万迪康	17.5	10.0	5.0	2.5	7.5	5.0	2.5
俄亥俄州							
海斯曼	6.0	24.0	4.0	4.0	5.0	5.0	2.0
汉纳希克	2.5	31.5	2.5	0.5	5.0	4.0	4.0
密执安州							
史密斯	5.0	20.0	1.0	1.5	10.0	2.5	10.0
依阿华州							
鲍勃	5.0	35.0	1.0	1.0	4.0	2.5	1.5
拉逊	6.0	24.0	4.0	4.0	5.0	5.0	2.0
伊利诺斯州							
伊斯特	3.5	27.5	2.5	5.0	7.5	1.5	2.5
布朗	12.5	17.5	2.5	2.5	7.5	5.0	2.5
麦福特	15.0	17.5	2.5	0.0	2.5	5.0	5.0
里克尔	5.0	35.0	1.5	1.0	4.0	2.5	1.0
平均	7.7	22.9	3.2	2.6	6.2	3.7	3.5

### 经销商组织

高登公司的种子都是通过自己的经销商组织进行销售。这个组织由以下两大类型的经销商组成，即农民经销商和店铺经销商，农民经销商是指那些愿意出售高登公司种子给自己邻居的农民，他们的佣金以销售数量为依据。1986 年的佣金比例可见表 19。

表 19 经销商佣金一览表

种子的类型	销售数量 (单位:蒲式耳)	佣金 (美元/蒲式耳)
特殊	1—99	6.00
杂交	100—240	8.00
品种	250	10.00
单性	1—99	8.00
杂交	100—249	10.00
品种	250	14.40

店铺经销商是指那些在各地开有种子商店或拥有谷物仓库的经销商，他们可获得与农民经销商一样的佣金。1986 年高登公司共有 2,029 个农民经销商和 180 个店铺经销商。经销商的重要统计资料可见表 20。

表 20 现有经销商的销售区域和规模

销售区域	农民	农民经销商	平均	店铺	店铺经销商	平均
	经销商	的销售数量	销售数	经销商	的销售数量	销售数
	数目	(单位:蒲式耳)		数目	(单位:蒲式耳)	
东部各州	101	4315	42.7	9	593	65.8
威斯康星州	96	4758	49.6	7	64	9.1
印第安那州	376	18450	49.7	72	2063	28.6
密苏里州	85	1522	17.9	—	—	—
俄亥俄州	219	14799	67.7	38	2.23	53.2
密执安州	236	17919	75.9	14	1068	76.2
依阿华州	266	1954	41.2	5	211	42.2
伊利诺斯州	650	31291	48.1	35	948	27.1
合计	2029	104008	51.2	180	6970	38.7

表 21 显示了经销商销售数量的规模。它说明有近 1/2 的经销商在一年里只销售了不到 25 蒲式耳的种子。管理层怀疑这些经销商的真正目的不是销售种子，而是为了享受折扣优惠来满足自己的需要。那些只出售了 26~50 蒲式耳种子的经销商在一定程度上也是如此。而那些销售超过 51 蒲式耳的经销商在多是种子卖给自已的邻居或朋友。最近有统计资料表明，许多大型种子公司的经销商的平均销售规模达到每年 400 蒲式耳的水平。

表 21 经销商经营规模 ( 1980 年 )

销售规模 ( 蒲式耳 )	经销商数
0 — 25	1 , 012
26 — 50	530
51 — 100	417
101 — 200	227
> 200	60
合 计	2 , 246

## 直 销

由于简金斯在过去的工作中经常采用直销方式，而且他深信高登公司需要采用新的销售方式，因此他开始制定 1987 ~ 1988 年度的直销计划。但他不清楚在其他重要的种子企业是否曾有过直销的例子，因此他认为计划的实施必须慎重并要通过几年时间的实验来验证是否有效。他准备先在小范围内进行实验，因为公司不能为了这未曾试过的计划承担太大的风险。简金斯以为，如若这一计划能被广泛采用，对高登公司来说，将会带来重大突破。

他这一想法的基本是选择一个较小的区域进行试验。经过研究，他选择了伊利诺斯州的一个县，主要是因为目前高登公司的产品在当地销售状况不是很好，但这里的市场潜力很大。他将选派一个最优秀的直销人员到该县一些较大的农场进行推销。这个人必须是受过高等教育的农艺师。他必须在品种选择、播种密度、播种期、杀虫、杂草控制及施肥等方面提出适当的建议，来打动那些精明的农民。一句话，简金斯需要的人既是农民在谷物管理上的顾问，又是种子推销员。他认为信息、建议和种子是直销成败的关键所在。

为了支持直销人员的工作，简金斯决定开展一个集中程度较高的促销计划。具体的作法是在直销人员拜访农民之前，每一个农民都将收到一封由简金斯写的有关介绍这个新计划和销售员的亲笔信。与此同时，介绍这一计划的广告还将出现在当地的报纸和广播节目中。而且，销售员还将在起带头作用的农民的地里选择一小块土地来证明该产品的优良品质。简金斯估计实施这一计划需耗费 75,000 美元，用于促销、组织工作和销售人员的工资及其他支出。

## 简金斯的任务

除了以上的计划，简金斯还开始对美国中西部各州进行市场调研（见附表 A）。他同时还查阅了一些大学的学术刊物上刊登的有关种子行业发展趋势的最新资料。经过对这些手头资料进行研究，他开始着手准备一份要呈交董事会的报告，尽管他知道董事会将会提出一些尖锐的问题，但他深信自己

提出的 1987 / 88 年度的计划已考虑了市场组合中的所有因素,必将获得董事会的支持。

附 A : 市场调查报告

问题 1 : 去年你所种植谷物的面积为多少英亩 ?

种植面积 (英亩)	被调查农民数	比例
A : 1 — 100	64	9.1%
B : 101 — 250	210	30.0%
C : 251 — 500	249	35.6%
D : 500 以上	177	25.3%
合 计	700	100.0%

问题 2 : 去年你所种植的谷物的几个品种 ?

种植面积 品种数	A	B	C	D	合 计
	( 1 — 100 )	( 101 — 250 )	( 251 — 100 )	( 500+ )	
未回答	0.0%	0.4	1.0%	1.6%	0.6%
1	15.8	4.4	6.2	0.0	7.4
2	18.6	14.9	6.7	6.3	12.6
3	27.1	19.7	9.5	4.7	17.1
4	14.7	21.3	12.4	23.4	17.1
5	10.2	14.1	21.9	17.2	15.7
6	13.6	25.3	42.1	46.9	29.4

问题 3 : 去年你购买几个公司的种子 ?

种植面积 品种数	A	B	C	D	合 计
	( 1 — 100 )	( 101 — 250 )	( 251 — 100 )	( 500+ )	
未回答	12.4%	12.0%	12.4%	12.5%	12.3%
1	28.8	16.5	11.4	18.8	18.3
2	23.2	24.1	17.1	15.6	21.0
3	20.9	27.3	23.3	20.3	23.9
4	10.7	12.4	10.6	14.1	14.0
5	2.3	5.6	9.5	7.8	6.1
6	1.7	2.0	7.6	10.9	4.4

问题 4 : 去年你是在处购得种子 ?

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
未回答	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.3%
种子商店	11.3	9.2	9.0	10.9	9.9
农民经销商	79.7	81.1	83.3	76.6	81.0
直销人员	19.2	25.3	29.0	29.7	25.3
联合订单	0.0	2.4	2.4	6.3	2.1
谷物仓库	4.5	3.6	3.3	3.1	3.7
合作社	2.8	5.6	3.3	3.1	4.0
本人是经销商	9.0	7.2	7.6	20.3	9.0

问题 5：当你需要有关种子的更多信息时，你是从何处获得这些信息？

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
未回答	5.1%	5.6%	6.2%	7.8%	5.9%
零售商	2.8	3.2	1.9	1.6	2.6
农民经销商	61.6	61.0	67.1	57.8	62.7
农业学院	11.9	19.3	21.0	25.0	18.4
杂志上的文章	26.6	24.3	21.0	25.0	23.9
种子广告	16.4	18.1	12.4	15.6	15.7
代理商	6.8	11.2	17.1	14.1	12.1

问题 6：去年你是通过何种途径获得你所需种子的广告？

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
未回答	5.6%	7.6%	3.3%	9.4%	6.0%
公告牌	20.3	14.5	18.6	26.6	18.3
路边广告牌	61.0	63.1	70.0	75.0	65.7
报纸广告	26.6	22.5	29.5	37.5	27.0
杂志广告	79.7	74.3	81.4	75.0	77.9
广播节目	27.7	30.9	33.3	28.1	30.6
电视广告	14.7	15.7	16.2	4.7	14.6

问题 7：根据你去年秋天选择种子的考虑因素，将下列列出的理由进行排序。

(1) 使用以前的品种

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
第一次	15.8%	23.3%	25.2%	20.6%	22.3%
第二次	4.5	4.0	5.7	4.7	4.7
第三次	1.1	1.6	1.4	3.1	1.6
第四次	0.6	1.6	2.4	0.0	1.4
第五次	0.0	0.8	0.0	0.0	0.3
第六次	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
第七次	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0

(2) 以前使有过该品种和邻居向我推荐

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
第一次	0.6%	2.8%	2.4%	1.6%	2.0%
第二次	7.3	9.6	7.6	9.4	8.4
第三次	5.1	6.4	6.7	9.4	6.4
第四次	1.7	3.6	3.8	1.6	3.0
第五次	0.6	1.2	1.9	1.6	1.3
第六次	0.6	2.0	0.0	0.0	0.9
第七次	0.6	0.0	0.0	0.0	0.1

(3) 销售人员或经销商访问并与你签定订单

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
第一次	5.6%	6.4%	5.2%	4.7	5.7%
第二次	4.5	7.2	6.7	3.1	6.0
第三次	2.3	6.4	10.8	6.3	6.4
第四次	3.4	2.8	3.8	4.7	3.4
第五次	0.0	1.2	1.9	0.0	1.0
第六次	1.7	1.6	1.0	3.1	1.6
第七次	0.6	0.8	0.0	0.0	0.4

(4) 根据官方公布和产量测试决定购买品种

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
第一次	1.1%	2.0%	3.3%	3.1%	2.3%
第二次	3.4	4.4	6.7	10.9	5.4
第三次	3.4	3.6	5.7	4.7	4.3
第四次	4.5	4.4	3.3	1.6	3.9
第五次	0.0	2.0	1.9	3.1	1.6
第六次	1.1	0.0	1.0	3.1	0.9
第七次	0.0	1.2	1.0	0.0	0.7

(5) 我在看见种子公司的广告牌后决定购买品种

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
第一次	0.0%	0.8%	1.4%	1.6%	0.9%
第二次	1.7	4.0	3.3	3.1	3.1
第三次	2.8	4.4	5.2	4.7	4.3
第四次	2.3	5.2	3.3	6.3	4.0
第五次	3.4	0.8	1.0	1.6	1.6
第六次	0.0	3.2	2.9	0.0	2.0
第七次	0.0	1.6	0.0	0.0	0.6

(6) 我在看见或听到广告后决定购买品种

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1—100 )	( 101—250 )	( 251—100 )	( 500+ )	
第一次	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%
第二次	0.6	2.4	1.0	0.6	1.3
第三次	1.7	2.4	2.4	1.6	2.1
第四次	0.6	2.4	3.8	1.6	2.3
第五次	1.7	2.8	2.4	1.6	2.3
第六次	0.6	2.8	2.4	1.6	2.0
第七次	1.7	2.8	1.9	3.1	2.3

问题 8：哪一家公司的种子产量最高？

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1 — 100 )	( 101 — 250 )	( 251 — 100 )	( 500+ )	
未回答	42.9%	34.5%	34.3%	23.4%	35.6%
卡吉尔	0.6	0.8	1.4	1.6	1.0
迪卡尔	13.0	13.7	17.6	17.2	15.0
特拉叶	0.6	0.4	0.0	0.0	0.3
芬克斯	9.6	6.8	8.1	9.4	8.1
劳伊	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
摩伊斯	1.7	1.6	0.0	0.0	0.0
恩科	1.7	1.2	0.5	1.6	1.1
宝洁	2.3	2.4	5.2	6.3	3.6
先锋	10.7	19.7	16.2	23.4	16.7
高登	1.1	0.8	0.0	0.0	0.6
唐克	10.2	11.2	9.5	9.4	10.3
联合	0.6	0.8	1.0	0.0	0.7
其他	5.1	6.0	6.2	7.8	6.0

问题 9：你认为哪个公司的服务最好或对你帮助最大？

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1 — 100 )	( 101 — 250 )	( 251 — 100 )	( 500+ )	
未回答	46.3%	37.8	36.7%	31.3%	39.0%
卡吉尔	1.1	0.0	0.5	1.6	0.6
迪卡尔	0.0	10.0	11.0	10.9	18.9
特拉叶	0.0	0.4	0.0	0.0	0.1
芬克斯	7.9	5.6	7.6	9.4	7.1
劳伊	0.0	0.4	0.0	0.0	0.1
摩伊斯	0.0	1.2	0.0	0.0	0.4
恩科	1.7	2.4	0.5	4.7	1.9
宝洁	1.7	2.0	5.2	4.7	3.1
先锋	13.6	16.9	16.7	18.8	16.1
高登	0.6	0.8	0.5	0.0	0.6
唐克	5.6	4.8	6.7	6.3	15.7
联合	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
其他	5.1	6.8	7.6	12.8	7.1

问题 10：哪个公司的销售量最大？

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1 — 100 )	( 101 — 250 )	( 251 — 100 )	( 500+ )	
未回答	46.3%	37.8	36.7%	31.3%	39.0%
卡吉尔	0.6	0.0	1.0	0.0	0.4
迪卡尔	18.6	21.3	23.8	17.2	21.0
特拉叶	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
芬克斯	5.6	3.2	6.7	14.1	5.9
劳伊	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
摩伊斯	1.1	0.8	0.0	0.0	0.6
恩科	1.1	0.0	0.0	1.6	0.4
宝洁	0.6	0.8	1.9	1.6	1.1
先锋	23.7	1.3	27.6	29.7	28.1
高登	0.0	0.4	0.0	0.0	0.1
唐克	1.7	11.6	0.5	3.1	1.4
联合	0.0	0.4	0.0	0.0	0.1
其他	0.6	2.0	1.9	1.8	1.6

问题 11：你觉得哪个公司拥有最好的经销商？

种植面积 品种数	A	B	C	D	合计
	( 1 — 100 )	( 101 — 250 )	( 251 — 100 )	( 500+ )	
未回答	64.4%	57.8%	54.3%	51.6%	57.9%
卡吉尔	1.1	0.0	1.0	0.0	0.6
迪卡尔	6.2	11.2	10.5	12.5	19.9
特拉叶	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
芬克斯	5.6	3.2	3.8	7.8	4.4
劳伊	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
摩伊斯	0.6	1.2	0.0	1.6	0.7
恩科	1.1	1.2	0.5	1.6	1.0
宝洁	2.3	2.0	4.3	1.6	2.7
先锋	9.9	5.7	19.0	15.6	15.0
高登	0.0	1.2	0.0	0.0	0.4
唐克	5.6	3.6	3.3	3.1	4.0
联合	0.6	0.0	0.0	0.0	0.1
其他	3.4	2.8	3.3	4.7	3.3

问题 12：你认为哪个公司有销售人员最具进取心？

种植面积 品种数	A ( 1 — 100 )	B ( 101 — 250 )	C ( 251 — 100 )	D ( 500+ )	合 计
未回答	63.3%	62.2%	51.0%	55.4%	58.5%
卡吉尔	1.7	0.4	1.4	0.0	1.0
迪卡尔	18.5	18.8	13.3	9.2	10.1
特拉叶	0.6	0.0	0.5	0.0	0.3
芬克斯	0.0	0.4	0.0	0.0	0.1
劳 伊	1.7	0.8	0.0	0.0	0.7
摩伊斯	2.3	0.8	1.4	3.1	1.6
恩 科	1.1	1.6	4.8	0.0	2.3
宝 洁	9.0	13.3	17.1	10.8	13.1
先 锋	10.0	10.8	0.0	0.0	0.3
高 登	2.3	1.6	1.9	7.7	2.4
唐 克	0.0	0.4	0.0	0.0	0.1
联 合	5.1	3.6	4.3	3.1	4.1
其 他	4.5	5.2	4.3	7.7	5.0

问题 13：去年你所种植的种子是属于哪个公司的产品？

种植面积 品种数	A ( 1 — 100 )	B ( 101 — 250 )	C ( 251 — 100 )	D ( 500+ )	合 计
未回答	19.8%	18.1%	16.7%	9.4%	17.3%
卡吉尔	4.0	3.2	4.8	3.1	3.9
迪卡尔	25.4	33.3	38.6	32.8	32.9
特拉叶	1.1	0.8	1.0	0.0	0.9
芬克斯	16.4	22.9	24.8	29.7	22.4
劳 伊	0.6	2.4	0.5	1.6	1.3
摩伊斯	4.0	2.4	2.9	4.7	3.1
恩 科	6.2	6.0	2.4	4.7	4.9
宝 洁	9.6	10.0	12.9	14.1	11.1
先 锋	33.9	42.2	47.1	48.4	42.1
高 登	1.7	2.0	1.0	0.0	1.4
唐 克	31.6	27.7	26.7	29.7	28.6
联 合	1.7	2.0	2.4	0.0	1.9
其 他	26.0	31.3	33.8	39.1	31.4

#### 附 B：谷物种子市场的发展趋势

附 B 的数据来自一个大学的学术刊物，它包含了有关市场组合，各种广告方式和促销手段方面的数据。它指出杂交种子市场的零售代理商主要为农民经销商。1985 年，76% 的种子是由农民经销商售出，而剩下的部分则通过店铺经销商、直销和农场储备中心等渠道出售。

##### (1) 种子公司的营销费用 (发展趋势)



**思考题：**

1. 高登公司是如何进行营销调研的？
2. 高登公司目前的营销总体状况如何？

## 派克公司

派克笔很久以来一直是世界上最著名的老牌产品之一。到了 80 年代，派克公司已在 154 个国家中销售它的书写工具。派克公司的多国经营，由于其权力分散的形式而一直大获成功。如在 80 年代初期，全世界就有 40 多家广告代理机构在为各种各样的派克笔大做广告。

1982 年詹姆斯·R·彼得森成为派克公司的总经理后，情况发生了很大的变化。彼得森原是统一全球营销方式的积极倡导者。在他看来，派克产品的包装、定价、推销材料，特别是它的宣传，都应该统一起来，并使得这一切标准化。有了这种想法后，彼得森便于 1982 年中雇佣了奥格尔维和马瑟，来处理世界范围所有派克产品业务。这一决定对派克笔最大的盈利中心英国影响很大。由弗兰克·洛领导的位于伦敦的洛—霍华德斯平克代理机构以往曾极为成功地为派克笔掀起了广告攻势。但彼得森解雇了弗兰克·洛，使公司内很多人都迷惑不解。

彼得森还令人惊奇地决定大力寻求低价市场。他与雇用为书写工具部经理的曼维尔·史密斯一起，制定了“简斯维尔战略”。让位于威斯康星州简斯维尔总部的新的全自动派克工厂来大量生产较低价的钢笔。

到 1984 年初，彼得森和史密斯已准备妥当，集中进行他们的全球营销计划。理查德·斯沃特、杰克·马克斯和卡洛斯·尼罗等三人被提升为新的董事，来协助并实施派克产品的国际营销计划。这些以往以组合营销而出名的董事们，于 1984 年 3 月召集了一次国际经理会议，会上讨论并确定了统一营销的概念，达成了一致意见。

但公司在简斯维尔那个 1500 万美元的新厂陷入了接二连三的生产困境。随着工厂生产出大量的次品，生产成本直线上升。一次派克公司将生产的笔运往奥格尔维—马瑟公司出售，但不久便如数退还，原因是这批产品根本写不出字来。接着，代理商又发现由新墨水配方制成的替换笔芯不能使用。

工厂的窘境最终导致了 1984 年 4 月曼维尔·史密斯的解雇。然而史密斯却是新管理机构抵制“一个面孔”广告想法的唯一人士。史密斯离职后，彼得森接管了公司的广告工作，他坚持在所有的地方以同样的方式来销售派克笔。简斯维尔总部发出了如下指示：“为派克笔所作的广告必须以共同的创造性策略和定位为基础，在全世界范围内使用‘派克笔来作标记’这一广告主题，必须使用相似的图形布局 and 照片，使用商定的字样和批准的派克标志和图形设计，使用统一供应的材料。”

根据派克分公司分管人事的总裁米切尔·费罗姆斯坦的说法，那种广告宣传到处碰壁，一败涂地。他认为，简斯维尔总部为世界生产低成本笔和策略是完全错误的，因为它违背了派克公司的传统、伤害了它的形象。“错误的想法导致产生了弊病百出的策略，而错误的策略又遭到了派克文化的抵触”。

随着广告宣传的失败、派克笔市场的疲软以及简斯维尔工厂的生产困境，派克公司到达了危急关头。1985年1月，彼得森在巨大的压力下被迫辞职，由弗罗斯特代替他担任了总经理。弗氏立即召集派克笔的农村销售组织经理们，告诉他们：“全球营销已死亡，你们又获得了自由。”几个月后，德尔·尼罗、沃特斯和马克斯三人相继离去，书写工具组最终也转卖给了派克公司国际经理组织和伦敦一家合资公司。

**思考题：**

派克公司的国际营销策略发生了什么变化？这一转变为什么没有成功？

## 浪涛洗衣房

1960年5月9日，意大利第一家美式自动投币洗衣房——都灵浪涛洗衣房正式开业，老板马里奥·佩诺先生正在考虑洗衣房的服务价格制定问题。

佩诺先生是一位成功的意大利投资者，他住在罗马。最近，他获得了美国快速投币洗衣房设备的特许经营权，为此他多次试图说服意大利投资者投资于投币洗衣房，但这一切努力都受人怀疑。有较多投资者虽然有兴趣，但又觉得这项全新服务的市场风险实在太太大，不敢贸然跨出第一步。于是，佩诺先生毅然决定开设自己的“浪涛”公司并从事快速投币洗衣服务，希望在成功经营的基础上，消除意大利投资者的疑虑，从而实现其最终目标——推广投币洗衣设备。

## 投币洗衣房在美国

投币洗衣房最早产生在美国，它是一种无人管理的洗衣服务场所，消费者在这里只要向机器投入适量硬币，就可以开动自动洗衣机、烘干机、购买肥皂和漂白剂等。每台机器都装有硬币检验装置，当投入恰当的硬币时，机器便开始自动工作。

在投币洗衣房产生以前，洗衣房都是那种由洗衣工人提供部分手工服务的半自动洗衣房，即将衣服用机器清洗过后，再在自动烘干机上烘干，有的洗衣房还提供手工折叠烘干衣服的服务。尽管大多数这种洗衣房都使用自动设备，但因洗衣工人的劳动力成本较高，故在价格方面很难与投币洗衣房竞争，并且还限制了营业时间的长短。它们一般不能每天24小时连续运转。

投币洗衣房于第二次世界大战末期在美国出现，刚开始都是小规模，所留下的市场印象几乎没有什么。由于当时的机器和硬币检验装置性能不可靠，因此一些建立大规模洗衣企业的设想都失败了。

随着劳动力成本的提高，机器及硬币检验装置性能的有效改进，美国建立自助式投币洗衣的道路终于被打开了。最早在加利福尼亚出现，之后以每天一个新洗衣房的速度增加，到1960年，投币洗衣房已遍布全美国。据《投币洗衣房杂志》估计，1960年全美已拥有25,000家投币洗衣房，并预计年内还将有3,000家开业。若以平均每个洗衣房20台机器的标准计算，那么1960年初全美共有500,000台投币洗衣机，并且当年还将增加60,000台。而同时，家用自动洗衣机的全国销量则稳定在每年400万台左右。

按《Barron ' S》（美国一本著名的金融刊物）所述，这种快速增长的主要原因是家庭主妇认为到投币洗衣房洗衣的成本较低，“一个家庭主妇可以花10~20美分在投币洗衣机里清洗4千克衣服，还可以每分钟1美分的价格使用烘干机。一般她能在1小时内洗好她一周所要洗的全部衣物，花费将不到1.25美元，比她在自己家中用自动洗衣机更为便利。”

1960年，在美国投币洗衣房清洗一次衣物的平均费用低于25美分，加上烘干也不超过35美分，这样低廉的价格对顾客的吸引力很大。于是，不少小的投资者纷纷进入这一行业，因为这一行业所需的初始投资额小，准备时间少而投资回报率却较高。一般投资一个拥有20台可一次清洗4千克衣物的全自动洗衣机、1台容量为11千克的洗地毯机、8台烘干机；以及零钱兑换装置、水软化设备、锅炉蒸汽机和水地等辅助设备的洗衣房，只需要23,000美元。如果经营比较顺利，其每年的毛收入将达到15,000美元，最高的可达到每年30,000美元。当然，洗衣房的地理位置应比较好，并且必须每年365天不间断工作。以15,000美元的毛收入为例，洗衣房的成本项目构成为：

表 22 意大利市场概况

项 目 \ 时 间	每 月	每 年
租 金	\$100	1,200
设施费用	200	2,400
保 养 费	50	600
保 险 费	30	360
税 收	10	120
其 他	150	1,800
总 计	\$540	\$6,580

佩诺先生1960年在投资筹建浪涛洗衣房时，所做的第一步工作就是调查在投币自助洗衣房方面有发展潜力的城市。在进行案头资料调查时，佩诺发现许多相关指标在意大利不同地区间存在着相当大的差异。比如，1959年意大利人均国民生产总值是545美元，但同年北方的资料显示，一个拥有97,000个雇员的样本工厂，其员工的人均年工资为23,000美元，其中包括直接收入、间接收入和各种福利费用。北方都灵地区的统计表明，每22人就拥有1辆汽车，而西南部的撒丁岛，则每272人才拥有1辆汽车，意大利全国平均数为77人。佩诺因此得出结论，北方经济比南方发达得多。

为此，他将目光转向北方，并选择都灵作为最佳地点。因为都灵人口超过100万，是意大利第四大城市。尽管其人口只有占到全国总数的4%，但上缴的税收却占到20%。都灵位于波河谷工业区的中心，居民收入水平接近欧洲最发达的国家。对都灵作了几次实地考察以后，佩诺认为都灵是最具有潜力的现代城市，居民对投币洗衣房肯定能够接受。于是，他选择了一块位于都灵凡罗赛街的面积5×13平方米的土地作为投币洗衣房的工场。

凡罗赛街位于都灵的西南部，那里马路宽阔，绿树成荫，属于生活住宅区。大多数家庭都住在4~7层的公寓房里。这些公寓房离洗衣房地址大约有2,000米路程。居民大多为中产阶级，有自由职业者和经理，也有办公室职员和熟练工人，多数家庭都有1个以上的领薪者。佩诺估计，该地区平均每

个家庭的月收入为 200 美元，每 20 人拥有 1 辆小轿车。

都灵共有 20 个区，投币洗衣房位于第 17 区的最南面，附表 1 是 17 区的人口统计数和所有 20 个区的总人口数。

对于都灵的家庭主妇来说，洗衣不外乎三条途径：一是自己洗；二是请“打杂工”洗；三是送到洗衣房去洗。目前，大部分洗衣工作由“打杂工”承担，她们一般每个时可挣 200 里拉（合 0.32 美元），外加肥皂。这些妇女走街串巷收集衣物，然后拿到自己家清洗。

有洗衣机的家庭一般由家庭主妇自己洗，但数量很少，更多的方法是手工洗。附表 2 是意大利的洗衣机销售状况和市场饱和指数。佩诺估计都灵的饱和指数为全国平均数的 2 倍。

都灵目前有近 200 家商业洗衣房，它们的洗衣价格在每千克 110~160 里拉之间（不含烘干），平均清洗每件衣物的价格为：衬衫 160~200 里拉，床单 130~150 里拉。

尽管佩诺先生确信，他的洗衣房将很可能获得成功，但他也意识到投币洗衣房在美国的成功并不表明在意大利将取得同样的成功。比如生活水准、风俗习惯和文化模式都有可能影响人们对投币洗衣房的态度接受。意大利从美国引进的超级市场就遇到了不为大众所接受的状况，销售额令人大失所望。不过，佩诺认为超级市场的失败有其独特的原因，那就是意大利家庭主妇一般没有小汽车，因此去超级市场不太方便。从根本上讲，都灵的妇女特别是中层和上层收入家庭的主妇还是愿意去超市购物的。因为她们认为这是“地位的象征”，而且可以表明她们是“现代的”和“时髦的”。

### 投资费用

附表 3 是佩诺先生对洗衣房设备及其安装费用的估计。其中包括 16 台容量为 4 千克的洗衣机，1 台容量为 11 千克的洗地毯机，6 台烘干机及所有必需的辅助设备，以及租赁经营的管理费等，预计总投资达 30,000 美元，几乎是美国的 2 倍！佩诺发现投资成本过高的原因主要是辅助设备的进口价格昂贵。如一个热水贮存柜的进口成本如下：

美国工厂成本	592 美元
工厂到纽约的运费	62 美元
纽约到热那亚的运费	300 美元
进口税等	406 美元
<hr/>	
意大利到岸价格	1360 美元

这样，意大利的到岸价格（C.I.F.）就高达 1360 美元。

附表 3 所列的设备因为型号关系，无法用意大利本地产品，必须全部从美国进口，尽管成本过高，佩诺并没有完全丧失信心，因为他有决心在意大利

利找一个廉价辅助设备供应商，以此来降低总投资费用，并吸引投资者。

进口洗衣机的费用没有辅助设备那么高，快速自动洗衣机的到岸价格为 325 美元，佩诺计划在此基础上加价 38% 卖给投资者。

佩诺估计洗衣房每月的运营费用如下表所示：

表 23 佩诺估计洗衣房每月的运营费用表 单位：美元

固定成本		变动成本	
租 金	175	设施使用费（煤气、燃料、油和电）	
维修费用	80	每 20 分钟 0.04（1 个洗衣周期）	
工资（工人及房屋管理员）	140	每 5 分钟 0.015（1 个烘干周期）	
保 险 费	30		
折 旧 费	500		
合 计	925		

表 23 中，工资按每天洗衣房开 8 小时，每周开 5 天半计，工人每月 110 美元，兼职房屋管理员每月 30 美元。折旧费按直线法计提，折旧期限为 5 年，折旧率为 20%。变动成本是美国 ALD 公司（美国最大的洗衣机分销商）提供给投资者的参考数据，意大利电力价格与美国相似，但煤气价格稍高。

### 设备能力

快速自动洗衣机每次可装 4 千克衣物，每个洗衣周期为 20 分钟；洗地毯机每次可装 11 千克物品，每个清洗周期为 30 分钟；烘干机每个烘衣周期为 5 分钟，每 2 个周期可烘于 4 千克衣物。

洗衣房配置的自动售货机可以销售肥皂粉和漂白剂。如果进口美国的洗涤剂，按洗涤 1 次用量包装，每包价格为 20 里拉（合 0.032 美元）。有一个意大利供应商可能会运来同样包装的肥皂粉，每包 15 里拉（合 0.024 美元）。漂白剂每包 20 里拉。

硬币检验装置可以接受除了 5 个 100 里拉和 1 个 500 里拉的硬币之外的任何意大利硬币的组合。

思考题：

1. 浪涛洗衣房的服务价格受哪些因素影响？
2. 佩诺先生如何确定洗衣和烘干服务的价格标准？

附表1 “都灵”第17区人口状况(1959年1月30日)

地区	蓝领工人		办公室职员		经理		自营业主		自由职业者		兼职工人		无业人员		总计	
	人数	比例%	人数	比例%	人数	比例%	人数	比例%	人数	比例%	人数	比例%	人数	比例%	人数	比例%
第17区	26232	24.0	17682	16.0	790	0.7	6033	5.0	391	0.3	2162	2.0	57395	52.8	110685	100
全市总计	—	21.0	—	14.0	—	1.0	—	7.0	—	1.0	—	2.0	—	54.0	—	100

附表2 意大利洗衣机销售状况及饱和指数

年份	销售量 (台)	平均价格 (里拉)	总销售额 (里拉)	家庭数 (户)	有洗衣机家庭数 (户)	饱和指数
1950	10	80000	800000	5910	11	0.18
1951	20	80000	1600000	6260	30	0.49
1952	23	85000	1955000	6560	50	0.76
1953	30	85000	2550000	6810	80	0.17
1954	40	90000	360000	7300	115	1.57
1955	52	90000	4680000	7600	160	2.10
1956	74	100000	7400000	8000	225	2.80
1957	90	100000	9020000	8350	300	3.60
1958	120	110000	13200000	8700	400	4.60
1959	190	110000	20900000	9100	570	6.25

附表3 都灵自动洗衣房投资一览表

单位：美元

设备名称	数量	单位成本	总成本
4 千克快速洗衣机（带硬币检验装置）	16	524	8340
11 千克洗地毯机（带硬币检验装置）	1	1179	1179
快速烘干机（带硬币检验装置）	6	758	4548
脱水机（带硬币检验装置）	1	758	758
热水储存柜	1	1400	1400
水软化器	1	2213	2213
水加热器	1	2710	2710
肥皂、漂白剂出售机	1	758	758
户外标志	1	454	454
室内标志	1	252	252
家具	1	179	179
设备总和			22835
安装成本及租赁经营管理费			8605
总投资			30900

## 施乐公司

上海施乐复印机有限公司是引进美国施乐公司的复印机生产技术与设备，由中美双方共同投资的进口替代型企业。公司成立七年来，以优质的产品和服务带动了整个复印机行业进步，以有效的营销策略促使企业获得了令人瞩目的发展，同时不可否认地提高了我国办公室现代化水平。

美国施乐公司自发明复印机起，基本上一直都是采用自营销售的方式销售产品，公司因此也建立起了一整套销售系统。然而中国复印市场建立较晚，至今仅有 10 多年历史，刚开始时，我国没有自己的复印机销售网，只是按国家计划进口国外产品，由国营的百货、文具公司批发站卖给各单位。改革开放以后，我国陆续引进国外技术生产复印机，生产厂商也要靠自营销售。销售渠道一般有：

(1) 原来的销售者，即国营商业百货文具公司；

(2) 新开辟的销售网，通过集体所有制的工贸公司，大中型企业附设的第三产业等销售复印机。

后来随着走私产品涌入，在有些南方地区，连个体户也成了复印机的经销商。到 80 年代中后期，我国已建立了多层次多种体制的复印机销售网。上海施乐复印机有限公司就是在这一背景下于 1987 年开业的。对于一个刚成立的仅四百多人的企业来说，选择中间商来销售产品无疑是低成本、低风险的销售方式。

### 1. 销售网络的建立

上海施乐公司的销售业务以经销为主，占全部销售量的 95%，每年达 10000 多台，而直接销售不足 5%。公司依据产品本身特征，不同市场需求状况及实现目标分出不同的销售方式，并根据不同市场的调研分析出市场的特征、容量、本身在市场的地位，竞争对手状况、市场潜力等，然后制订与之相适应的经销网络模式。由此建立起遍布全国的施乐销售网。

经营销售网络模式主要有：批发商模式、总代理模式和零售商模式。

(1) 批发商模式。在一定地区内选择一个或多个经销商为批发商，由批发商再向各个经销商、零售商转卖，由于复印机是高价格产品，个人购买少，复印机用户多为国营集体企事业单位。经济发达、商业文化繁荣的地区对复印机的需求较大，因此采用此模式的是以成都、南京为代表的大城市。批发商在这些城市的总销量中要占到 60%~70%。批发商的销售能力，市场占有率是主要选择的依据。

(2) 总代理模式。适用于经济不很发达，年销售量稳定的地区，像重庆、昆明等。上海施乐公司在那里选择一个主经销商作为公司在该地区的销售总代理人，要销售占该地区 60%~70% 的产品。作为总代理的中间商要有足够的资信水平，控制该地区市场销售及价格，并负责一系列售后服务，以及定期的用户使用培训。总代理必须是效忠公司的中间商。

(3) 零售商模式。施乐公司在上海公司所在地实行这种公司出整机直接经销给零售商的销售模式。上海是全国工商业最发达的经济中心，人民文化水平也较高。上海又是施乐公司经营、公关力量最集中的地方。施乐产品在本地知名度早已确立，无需经销商再大加宣传。所以只要有零售商愿意经销施乐复印机，公司一概欢迎。产品的售后服务、维修任务皆由施乐在市区的销售服务中心负责。又悉，随着施乐复印机在北京地区的市场份额的增加，北京也有可能改变其经销模式为零售商模式，由新近成立的上海施乐北京分公司全权负责。

## 2. 中间商的选择及管理

施乐公司并不强求经销商经营公司独家产品，而是引导中间商将施乐作为其主导产品。

施乐公司并不强求经销商长期合作，而是对长期合作伙伴给予各项优惠。

中间商选择标准：

(1) 有一定的经营能力。公司通过试销期间经销商的销售能力、市场占有率来衡量。

(2) 良好的资信。表现为与之销售经营能力相称的资金，到期付款履约能力以及该经营商与其他厂家的合作历史。

(3) 经销商必须对公司有良好的合作愿望。无论短期、长期经销、在合作期间必须效忠公司，按照经销合同中规定的标准履行义务，提供销售前后及维修服务。

在中间商的选择上，企业一般有着许多相似之处：从资信、人员管理、履约情况等方面来判断。但在管理这些众多的中间商的时候，各个企业又呈现出许多差异。

施乐公司针对公司业务范围广、销售人员有限的条件限制，划定销售区域若干，每个区域指派一名销售业务代表。这个业务代表并不干涉中间商的经营销售，而是对该地区的各位中间商在销售上予以支持、协商，加强他们与公司本部的联系。这位销售代表有责任支持中间商实现与公司签订的销售指标，帮助中间商在当地组织建立并完善销售网络，组织用户售前培训，减少因操作不当引起的故障，在广告方面加以宣传促销，提高施乐产品在当地的知名度，吸引顾客购买等。销售代表也负责检查中间商对公司的履约情况，督促中间商到期付款。

在人员管理的同时，施乐公司还制订出一套考核指标以此检查经销流通中间商的活动。主要有：销售量、履约进度、付款情况、用户反映等。为此公司市场部还专门设立了客户管理机构，定期负责对客户抽样了解中间商经销状况。

此外，每月召开一定范围的销售人员会议：对照指标反映工作中的困难，共同商讨解决办法。由于会议上最常讨论的是收取货款的问题，每月的例会

也成了“收费”会议。在全国大中小企业间“三角债”恶性循环的今天，施乐公司始终能够资金流通顺畅，这与对中间商加强支持、控制，特别是对资金流转的有效管理分不开。1991年8月30日，施乐经销商经理会召开，来自全国各地150余名经销商参加，会议讨论了复印机市场现状、发展，对销售网络建设提出了意见。它不仅增进了经销商对公司的理解，更加强了施乐“大家庭”间的联系。

### 3. 中间商的价格政策

在产品流通过程中，出厂价、零售价是中间商们敏感的问题。两者差价直接关系到中间商的获利。企业选择中间商管理以后，还要在价格方面对中间商进行标准划定，使生产方与销售方在互利互惠的基础上实现双方约定的目标。

施乐公司的做法是：向各类中间商推荐零售价29000元/台，分厂价格以此打折扣，按每台20000元经销。公司以这两个价格为基础，制订了一系列灵活价格标准。

例如中间商以银行转帐支票或现金购买时，成交价一律按20000元/台的标准，每台降价600元，并可立即提货；若中间商在购入复印机60天内交付货款，可获得一次性返利优惠，退还中间商600元，使之降低销售成本，提高销售积极性；若中间商在收货60天至100天内付出货款，可获得600元以下不等额的返利优惠。若中间商在100天后还迟迟不付货款，公司即派业务员上门催款，帮助确有困难的经销商提供资金融通，对进行价格大战的各方统一市场价格。

公司对中间商的价格管理政策，体现了施乐“用高于同类产品售价买到高品质产品和完全服务”的营销策略，也体现了施乐复印机在市场上的名牌地位。

依靠中间商的销售策略，使施乐的销售网遍及全国，在“用户满意、质量取胜”的经营宗旨下，施乐取得产量、销量、质量、市场占有率四个全国第一。

#### 思考题：

1. 上海施乐复印机有限公司采取了何种分销策略？其主要特点是什么？
2. 上海施乐复印机有限公司的中间商政策为何能做得比较成功？
3. 随着我国复印机市场的发展，上海施乐公司能否改为自己直接销售的传统模式？

## PPP 比萨饼

“到我们的 PPP 来吧！”一个大家都很熟悉的身材矮胖的比萨饼师傅向人们招呼道。这位围着条纹围裙、头戴厨师圆帽的男人名叫安东尼·卡维罗，是 PPP 比萨饼公司的董事长兼总经理。1973 年 11 月，卡维罗和他的女婿史蒂文·海格塞在美国亚利桑那州的格兰代尔开设了第一家 PPP 餐馆，到 1985 年，PPP 比萨饼公司已发展为拥有 90 家餐馆的连锁企业，其餐馆都分布在美国西南 8 州，其中 32 家为公司独资经营，58 家为特许经营。

1973 年，卡维罗从纽约餐饮业退休以后，搬到了菲尼克斯居住，并开始在这一家比萨饼公司工作。同年 11 月，他决定利用他多年从事餐饮业工作所积累的经验，自己开设一家比萨饼餐馆。但开业后不久便遇到了许多麻烦。鉴于资金有限，卡维罗将其产品定位为“物美价廉比萨饼”，并用自己仅剩的 3000 美元做了电视广告。“如此好的比萨饼！如此低的价格！”这句当时他唯一能说的话，给他带来了今天的成功。

PPP 是美国餐饮业连锁企业中发展得最快的一家，它每年的比萨饼销售量大约为 700 万只。1985 年，其销售额为 4,200 万美元，预计 1986 年将达到 6,000 万美元。

第一家餐馆的成功使卡维罗自信地在东河谷地区开设了第二家餐馆。这个首家采用特许经营方式的餐馆于 1977 年在坦布城开业，以后特许经营便成为卡维罗的主要经营方式，看来这与美国整个餐饮业的发展趋势是一致的。

特许经营已成为餐饮业发展的“未来冲击”。在美国，以这一方式经营的餐馆已从 1984 年的 47544 家发展到 1986 年的 56259 家，相应地，其销售额也从 2700 万美元上升为 3350 万美元，在美国连锁餐馆的排行榜中，比萨饼连锁企业就占了 4 家（见表 24）。据统计，美国共有 16259 家比萨饼餐馆，其中 10959 家属于特许经营，占总数的 67%。比萨饼的总销售额占餐饮业总销售额的 11.4%（见表 25）。

### 一、美国餐饮业的发展趋势

美国人可以用来准备食物的时间很少，而可以用来花的钱却很多。因为美国约有一半的家庭是由 1~2 人组成的，而且有一半以上是双职工家庭。在 20~44 岁的妇女中也有 60% 左右外出工作。所以，美国人的闲暇时间很少，而可支配收入较多。1984 年，美国人可支配收入中有 15.1%（约 3901 美元）花在了吃上。在外面购买的食物占了总量的 29%，而其中又有 40% 用于购买快餐，其余的 71% 则流向了杂货店。这些似乎都预示着美国人将继续花更多的钱在外面就餐。

表 24 连锁餐馆销售额表

连锁餐馆	1984 销售额 (千美元)	1985 销售额 (千美元)	1984 ~ 1985 年百分比变动 (%)
麦当劳	10000	11000	10
汉堡王	3420	3990	17
肯德基家乡鸡	2850	3100	9
温第	2420	2700 **	12
哈第	1900	2200	16
比萨小屋	1700 **	2100	24
牛奶皇后	1390	1570	13
塔科·贝尔	925 **	1140 **	23
小伙子	1000	1135 **	14
多米诺比萨	626	1097 **	75
阿比	757	814	8
教堂(丘吉)	634	739 **	17
邦弟罗沙	585	681	16
朗·约翰·西尔弗	602	637	6
盒子中的杰克	588 **	612 **	4
邓金的多纳茨	532	577	8
肖尼	516	576	12
罗伊·罗杰	443	507 **	14
西兹勒	384	443	15
巴斯金—罗宾	389 **	423 **	9
波纳扎	401	421	5
西部西兹林	428 **	420 **	-2
波普叶斯	304	355 **	17
切一切	273	334	22
小凯撒	227	300	32
索尼克车上服务餐馆	283	292	3
莱克斯饭店	216	280	29
伯金斯	281	274	-3
D 中尉	239	270	13
教父比萨	304	268	-12
总 计	\$34390	\$39528	

注 \* 包括国际市场, \*\* 为预测数

但一些便利店开始冲击快餐业。便利店中饮食服务的规模已从 1980 年的 4% 增至 1984 年 10%。这无疑给餐饮业带来了机会和挑战, 预计在未来的 20 年中, 这一规模将增加到 15%。便利店的优势在于它能提供品种繁多的商品, 消费者不可能在快餐店中同时买到肉、啤酒、烟、汽油和尿布, 而在便利店中则能买到。

消费者常常依据食物的营养价值及其所含热量选择快餐食品, 一般顾客都倾向于选择营养丰富而热量又低的食物。为了迎合这一口味, 快餐业主推

出了各式新的菜单。例如麦当劳推出了夹有莴苣、土豆和洋葱“MCDLT”汉堡包；温蒂则推出了添加了糙米的小圆面包，并提供了以烘土豆和色拉为主的“Light Side”菜单。

表 25 套餐销售一览表

套餐	公司数量	销售额（千美元）		占餐饮业销售额的比例	
		1984	1985 *	1984	1985
汉堡、烤牛肉等	105	\$22043955	\$24058881	50.1	50.0
牛排全套	111	7767393	8413977	17.9	17.5
比萨饼	104	4932329	5721265	11.4	11.9
鸡	33	3891165	4402558	9.0	9.2
墨西哥菜	36	2113104	2403653	4.8	5.0
海鲜	12	1074426	1202950	2.5	2.5
煎饼、煎蛋	13	985350	1065430	2.3	2.2
三明治及其他	51	626060	739839	1.4	1.5
总计	465	\$43433782	\$48008573	99.4	99.8

注：\*为预测数据

同样，作为一种趋势，尤其是对于“雅皮士”阶层来说，舒适的服务以及能体现地位的环境也逐渐成为一种重要因素。这些因素直接导致了“美食家品味”的诞生。“美食家”汉堡包、新鲜烤面包圈和“美食家”比萨饼等的涌现就是明证。

最后，餐饮业中倾向于少数民族食品的趋势也有所发展。在日本料理、中国菜、印度菜等愈发流行的同时，墨西哥菜的发展也获得了成功。表 26 和表 27 表明了餐饮业日益激烈的竞争以及顾客行为方式的发展趋势。表 4 也表明了影响顾客对餐饮业进行选择的各种因素。

表 26 顾客最感兴趣的比萨饼餐馆

比萨饼餐馆	名次	
	1983 *	1984
教父	1	1
比萨小屋	2	2
比萨小店	4	3
沙克	5	4
比萨时代	7	5
草帽比萨	6	6
比萨之家	3	7

注：经过调整以后删除顾客少于 100 人的连锁店。

表 27 影响美国人选择餐馆的因素

原 因	得 分 数
朋友介绍	65.0
餐馆名气	39.8
家庭成员提议	39.0
打折	24.6
赠券	23.9
报纸广告	21.3
报纸上的餐馆介绍	19.9
电视广告	10.3
电台广告	6.7
杂志上的就餐指南	5.9
广播里的餐馆介绍	3.9

## 二、菲尼克斯的比萨饼市场

PPP 把所有的快餐店都视为竞争对手，为此，PPP 以“快速”来满足顾客的需要，他们能在 15 分钟甚至更少的时间内做好比萨饼。此外，一些所谓的“夫妻老婆店”也被视为竞争者，这些是为家庭所有，由 1~2 家餐馆所组成的小企业。PPP 最直接的竞争对手则是那些处在同一市场中的比萨连锁店。在菲尼克斯，这类连锁店有：多米诺（32 家餐馆）、比萨小屋（30 家餐馆）、小凯撒（14 家餐馆）、教父（10 家餐馆）、比萨小店（10 家餐馆）、吉诺（10 家餐馆）、乡村个店（5 家餐馆）、圆桌（3 家餐馆）和比萨之家（2 家餐馆）等。从总体上看，多米诺和比萨小屋占领导地位（见表 28）。因此也是 PPP 最具威胁力的竞争者。尽管如此，在菲尼克斯市场上，PPP 仍为市场领导者，它拥有 33% 的市场份额，比萨小屋和多米诺则紧其后。

但“吉尔摩”研究小组的一份报告表明，与菲尼克斯其它比萨餐馆相比，当地居民更喜欢光顾 PPP 和比萨小屋（见表 29）。这项研究也反映了各比萨饼餐馆在当地居民中的受欢迎状况。

表 28 美国主要比萨饼餐馆

名 称	连锁店数目	1984 年销售额 ( 亿美元 )	市场份额 ( % )	单位平均占有量 ( 美元 )
比萨小屋	4322	19.000	19.4	\$ 450000
多 米 诺	2300	6.25	6.4	416000
教 父	900	3.12	3.2	450000
比萨之家	364	* *	—	950000
比萨小店	720	2.52	2.6	415000
小 凯 撒	600	2.30	2.3	383000 *
沙 克	318	2.00	2.0	520000
圆 桌	430	1.62	1.7	440000
加第先生	350	1.35	1.4	45000
肯氏饭店	240	1.30	1.3	马休—936000 肯氏—500000

注：\* 根据《餐饮业》提供数据预测

\* \* “比萨之家”及“比萨时代”的合并创造了比 1984 年时更大的连锁系统

表 29 菲尼克斯居民在主要比萨饼餐馆的就餐比例

占居民数的百分比	餐馆名称
60	PPP 或比萨小屋
33.3	乡村小店、比萨小店和教父
25	吉诺、多米诺和 CEC

“吉尔摩”研究小组的同一项调查研究还发现，菲尼克斯居民在外出就餐时喜欢轮流选择不同的餐馆，同全国的趋势一致，墨西哥餐馆很可能成为最流行的的餐馆。预测表明，菲尼克斯居民中约有 90% 将会去墨西哥餐馆，80% 将会选择汉堡餐馆或比萨餐馆，而 70% 的居民则会去海鲜餐馆。

### 三、PPP 公司的营销宣传

“赠券！赠券！！赠券！！在 PPP，你无须赠券”。这就是卡维罗先生的广告妙语，自从卡维罗开创了他的第一家 PPP 餐馆以来，他的经营哲学就一直与他的竞争者们所常用的赠券和促销手段相悖（见表 30）卡维罗一直维持着很低的价格以使顾客们不需为吃比萨饼而刻意地等得一张赠券。不过这也不是绝对的，为吸引孩子，卡维罗常在每学年开学的时候向学校发放一些赠券；此外，为了进入新市场，激发当地居民的品尝欲望，他也常使用赠券。卡维罗发现，顾客们有时会产生“便宜没好货”的看法。通过发放赠券，卡维罗希望那些不熟悉 PPP 的顾客实实在在地品尝一下他的优质比萨饼，这样，这些顾客就会喜欢 PPP，并不断再次光临。

表 30 竞争对手的促销手段

竞争对手	促销手段
A 餐馆	价格中等的大比萨饼
B 餐馆	买一只比萨平价，二只起优惠
C 餐馆	花 5.99 美元可购 12 英寸比萨一只，并赠送 2 杯可乐
D 餐馆	买一送一（同样大小）
E 餐馆	大的薄皮比萨降价 3 美元，大硬皮比萨降价 2 美元
F 餐馆	大比萨降价 2 元，中比萨降价 1 元
G 餐馆	购一大或中比萨，可免费赠送一夸脱可乐

PPP 近来首次尝试了店堂促销，即买一大杯可乐，就能获得印有 PPP 标志的塑料酒杯一只，这一活动的目的是为了感谢顾客们对 PPP 的支持并与其他竞争者相区别。卡维罗认为，现在仅仅靠优质低价来吸引顾客已经不够了。为了在激烈的竞争中取得成功，PPP 必须让它的名字家喻户晓。

卡维罗相信，正是公众的赏识才使得 PPP 成为比萨饼市场上的一个强有力的竞争者。卡维罗认为，PPP 应走向大众并为之服务。于是，参加一系列的慈善销售便成为达到这一目标的一条大有裨益的途径。这些活动主要包括以降低 50 美分的价格销售给非营利性机构，并向残疾人奥运会、菲尼克斯儿童医院和癫痫基金会进行优惠销售。此外，为了资助肌肉营养不良基金会，PPP 倡议并掀起了“木球运动”。所有这一切都体现了 PPP 在公共关系方面的努力。这使得 PPP 在菲尼克斯公众中树立了良好的形象，并随之带来了许多机遇。

“没有赠券，没有骗局，也没有特殊的星期二之夜。有的只是价廉物美的比萨饼。”这便是卡维罗在接下来使用的又一广告语。“价廉物美”始终是 PPP 广告主题，事实上，任何一个在 PPP 品尝比萨饼的顾客，如果他对食品不完全满意，卡维罗会退款给他。

卡维罗认为有几个原因可使他保证价廉物美。由于受惠于低成本大量生产，PPP 能将所节约的部分转让给顾客。PPP 运用了一些比雇佣熟练工人效率更高的技术，这样便减少了雇佣熟练工人的费用。此外，由于将菜单仅局限于比萨饼、色拉、啤酒和饮料，PPP 又节省了一部分费用。如果菜单的内容更加丰富，人工费用必然有所增长。大多数 PPP 餐馆都座落在租费较低的大路或林荫道旁。最后，所有 PPP 餐馆的管理人员均经过很好的培训，在成本和产品控制方面受到严格监督。卡维罗认为，这对于减少不必要的开支是极为重要的。上述所有诸点，均是为了保证 PPP 的低成本，并将节省下来的费用转移到消费者身上，使其受益。

卡维罗在制作比萨饼时一贯使用新鲜、优质的原料，他只用 100% 的 MOZZARELLA 奶酪，上等的加利福尼亚土豆，用上等面粉每日加工的新鲜面团和高质量的覆盖调味品。

PPP 的售价比其竞争对手的一般开价低约 50%。PPP 通过继续将菜单局限在比萨饼、色拉、啤酒和软饮料的方法来保持低价。

如果扩充菜单的内容，将产生额外劳动成本。尽管 30% 的 PPP 产品是外卖的，但他们不考虑送货上门。因为它涉及额外的保险费用。所有这些额外支出都会增加 PPP 的成本，并最终转嫁给消费者。卡维罗愿意继续保持他的优质与低价。

在 PPP 的第一年营业中，大约有 7000 美元用于广告。目前，仅仅针对菲尼克斯州市场，1986 年的广告预算就达 800000 美元。一般而言，广告总预算大约达到销售额的 5%（见表 31）。对于卡维罗来说，广告的效用是极为明显的，他不打算在该领域改变费用金额。

表 31 PPP 的广告预算

年份	销售额（千美元）	广告预算（美元）
1986（预测）	16000	800000
1985	14200	710000
1984	11100	555000
1983	1900	395000
1982	5700	285000
1981	3400	170000
1980	2300	115000
1979	1600	80000

在过去，卡维罗的广告均由内部设计，因为在那时，PPP 并不像现在那么大且具有竞争力。因此，卡维罗认为 PPP 的广告并不需要广告代理公司来提供创造力、制作技术和设计专长。另外，卡维罗认为花费额外的费用去雇一家公司并不合算。然而，PPP 最近雇佣了一家广告公司来进行创意和制作。卡维罗认为如果要继续保持其竞争力，高质量的广告是必须的。通过利用广告公司，广告的制作水平会有很大提高。卡维罗与内部同仁及该公司一起为保持 PPP 广告的韵味而共同努力。

近来，PPP 利用四种渠道进行广告宣传：电视、电台、报纸和室外招贴。其中绝大多数（90%）的预算用于电视广告。卡维罗坚信 PPP 开始的成功归因于电视广告，因此，他继续保留这种做法。此外，通过电视，卡维罗那张和蔼的面庞会使大众更为熟悉，从而增加了个人感染力。其余的预算则分配于电台、报纸和室外招贴方面。

如前所述，报纸广告の利用是较少的，仅占了预算的 2 个百分点。直到近期，电台广告才被引入广告媒介计划，这也就是说，卡维罗到近来才发现电台广告对其销售水平有作用，但它也仅占整个预算的 3%。两种室外张贴广告在菲尼克斯州地区轮流使用，它们占据了余下的 5% 预算。PPP 对各种媒介混合使用的情形与州内一些领先的比萨饼公司大致相同（见表 32）。

表 32 竞争对手的广告预算

竞争对手	广告预算 (千美元)	一般用途
比萨小屋	64465.7	NSOC
多米诺	18205.4	NOSC
教父	8749.8	SO
圆桌	2821.5	SO
小凯撒	2174.9	SO
比萨小店	2126.2	SO
比萨之家	2108.0	SO
沙克	1294.4	SO
吉诺	18.5	O

注：N 为电视广告  
 S 为电视即时广告  
 O 为户外广告  
 C 为有线电视网广告

PPP 的电视和电台广告每月做三周。这样才能达到其所要求的高频率。就像一个广告公司的代表所说，“要对他们进行高频率的轰炸。”电视广告在每月的第一、三两个星期播放，电台广告在每月的第三个星期播。广告的播出贯穿全年，播出多的时期正与销售量大的时期相对应（见图 3）。

{ewc MVIMAGE, MVIMAGE, !06300760ZW.D\_0425\_1.bmp}

由于卡维罗的广告费用逐步降低，5~6 个电视广告常被安排在一小时内播出。这种安排能使卡维罗每次的广告费降至 200 美元一次或 1000 美元一小时，而这样的广告 PPP 的竞争者却往往要花上几千美元。

卡维罗作为 PPP 广告的主要吸引力做得很出色。30 秒的广告是以卡维罗作为一个演讲者为特征的。在摄像机前，卡维罗头戴厨师帽，身着白衬衫、条纹围裙，带着那众人熟悉的笑容，推荐着他那优质且价廉的比萨饼。每次播放，广告的版本都不一样，但卡维罗每次都出现。

20 秒钟的电台广告也是以卡维罗作为演讲者为特征的。像电视广告一样，电台广告也强调卡维罗的两大优势——价格和质量。卡维罗的话是简单且直率的，但就是它使得 PPP 像今天这样成功。

## PPP 的电视和电台广告语

### 电视广告

“你一定见过许多比萨饼的广告：这种味道很好，那种看上去味道鲜美，但有一件事它们都忽略了——价格。PPP 味道很好，看上去也味道鲜美，并且它比同类产品价格都低。我们大套的特种六件比萨饼才卖 5.95 美元，其他还要便宜许多。来试一试这种组合，PPP 外加一杯冰镇可乐。快来尝尝我

们的比萨饼吧。”

## 电台广告

“我们能谈谈吗？我是 PPP 公司的托尼，我知道你们中的大多数喜爱比萨饼，我也知道你们中的一些人为吃一个比萨饼往往要花 9~10 美元！那并不是一个明智的举动。在 PPP，我们的特别六件大套比萨饼才卖 5.95 美元，其他的一些产品价格则更低。下次来尝 PPP 外加的一杯冰镇可乐吧，以后别付那么高的价格了。优质的比萨饼只有极低极低的价格，快到 PPP 来吧！”

卡维罗将他大部分的成功归因于那令人信服的简单且直率的演讲。几年以前，PPP 尝试为卡维罗设计一个动画角色，但没有成功。这经验证明没有任何东西能替代活生生的“他”。他坚信是他给 PPP 带来了美好的形象，也是他使其最终获得成功。

### 四、未来的挑战

卡维罗对他“物美价廉”的观点充满信心。尽管趋势会这样或那样，卡维罗并不准备调整他的计划以迎合新的需要。他相信比萨饼将永远为美国人所喜好，他的观点将永远对大部分比萨爱好者充满吸引力。卡维罗将一直保持其产品的高质量。然而，尽管配料的价格不断上涨，但这也不能说服卡维罗涨价。卡维罗声称，即使经济状况改变，消费者有了更多的可支配的收入，也不会使得 PPP 涨价。

对于未来的广告，卡维罗有两大主题需要完成：出售优质低价的产品，使每个消费者都知道他的名称。随着销售额的不断增长，广告预算也在不断增长。然而，他坚定地将预算保持在销售额的 5%。

雇佣一个新的广告公司将成为一项长期计划的开始。由于 PPP 越来越具竞争力，卡维罗认为必须制作一个高质量的广告。他觉得雇佣一家广告公司能把这工作做得更好，因此，广告代理公司将越来越多地成为计划中的一员。目前，还没有计划去改变托尼这个形象，因为它的效果很好。

与其他比萨饼连锁店不同，卡维罗并不打算在扩展自己的经营规模上设置特定的目标。公司发言人表示，“我们的目标是一步一步前进，并不是 1987 年的 127 家商店。”PPP 看来将独自以这种观念存在。表 33 暗示其他一些比萨饼连锁店将在未来大大扩展其经营范围。目前，卡维罗看上去只打算在菲尼克斯州的一些公司所属餐馆实施有限的扩展，在其他的市场，对未来没有特别的打算。目前，PPP 刚渗透到加利福尼亚市场，为了进入如此大的市场，卡维罗知道若要成功，只有同时开设一大批餐馆，这意味着要在哪里进行扩展，那里就必须有人有兴趣开设足够的连锁店，这样才有成功的可能。这便是对 PPP 未来营销宣传的挑战。

表 33 竞争者形象

竞争者	形象
多米诺	在德国和其他欧洲国家展开国际扩张
教父	观望策略，主要在教礼中获得市场
比萨小屋	在今后的五年中每年建 200 个餐馆，重点放在纽约、芝加哥、洛杉矶等城市地区
比萨小店	经过四年调整后重新开始扩展，重点放在军事基地、海外及其他一些地区
圆桌	计划年内建造 60 家新餐馆，主要座落在南加利福尼亚
沙克	通过店面翻新进行扩展，现有近 100 家连锁店正在签订合同
比萨之家	翻修商店给它带来生机，尽管一些无利可图的餐馆被关闭，但它们的拥有者布诺克饭店公司仍然很有信心

**思考题：**

1. PPP 比萨公司面临什么样的需求和竞争形势？
2. 卡维罗应采取怎样的广告促销策略？

## 广州牙膏厂（2）

1991年，广州牙膏厂随着产品经营规模的迅速扩大，急需提高企业的营销能力，扩充销售队伍，为此，厂部改变以前行政任命销售员的办法，在7月初通过考试方式录取了4名职工到销售科进行为期半年的销售业务实习。目前，他们的实习期将满，销售科长老萧正考虑从他们中选拔合适的人员，正式作为销售员从事牙膏产品销售工作。

广州牙膏厂是广州市轻工业局所属的一家国营企业，创办于1896年，现有职工1550人，1986年以来，该厂根据市场需要开发出“国际香型，内含口洁素”的“黑妹”牙膏，在国内竞争激烈的牙膏市场上独辟蹊径，找准了自己的位置。从此企业产品购销两旺，生产经营规模日益扩大，经济效益也越来越好。1990年，该厂年产牙膏数量达1.6亿支，比1986年增长了3倍；产品销售额达1.4亿元人民币，比1986年增长了5.7倍；利税总额达3300万元人民币，比1986年增长了4.7倍；企业劳动生产率高达25万元/人。这些指标在全国同行业名列第一。与此同时，以“黑妹”品牌为主的系列产品走俏全国，逐步形成良好的产品形象，成为深受消费者欢迎的名牌产品，在市场上长盛不衰。

广州牙膏厂销售科负责该厂产品在全国各地区的促销工作，包括产品销售合同的签定，产品的广告宣传工作，售后服务工作和营业推广活动的策划工作等。为了提高销售工作效率和效益，销售科与厂部订立了承包合同，厂部依据销售额和销售货款回收率这两大指标的完成状况对销售科进行考核，相应地，销售科也以这两个指标为主来考核销售员的工作实绩。

随着产品销售量的不断提高和营销策略的不断深化，销售科感到人手紧缺，工作十分紧张，急需充实销售员队伍。1990年7月，该厂经过本人申请和文化考试，录用了赵明、钱达、孙青和李强等4名职工到销售科进行了为期半年的实习试用，作为正式销售员的候选人。老萧根据平时对他们的观察和厂领导、销售科其他同志及用户对他们的评价，对上述四同志的个人素质和工作状况进行了初步总结，以作为选拔销售员的依据：

### 1. 在个人素质方面

赵明，是个刚进厂的小伙子，今年则满20岁，高中毕业。精力旺盛，工作肯吃苦。但平时大大咧咧，办事粗心大意，说话总带有一股火药味；

钱达，是为了照顾夫妻两地分居而从外地调进厂里的，今年34岁，他为人热情，善于交往，本人强烈要求做销售工作；

孙青，是市轻工电视大学经济管理专业毕业生，今年25岁。地工作认真，稳重文静，但平时缄言寡语，特别是在生人面前，话就更少了；

李强，今年29岁，大学公共关系专业毕业，他为人热情，善于交际，头脑灵活，但对销售工作缺乏经验。

### 2. 在工作实绩方面

赵明，工作很主动大胆，能打开局面，但好几次把用户订购的牙膏规格搞错，用户要大号的，他往往发给小号的。尽管科长曾多次向他指出，他仍然时常发生差错。用户有意见找他，他还冲人家发火；

钱达，工作效率很高，经常超额完成自己的推销任务，并在推销过程中与用户建立了较熟悉的关系，但他常常利用工作关系办私事，如要求用户帮助自己购买物品等。而且，他平时工作纪律性差，上班晚来早走，并经常在上班时间回家做饭，销售科的同事们对此颇有微词。他为此曾找领导说情，希望能留在销售科工作；

孙青，负责广东省内的产品推销工作，她师傅曾带她接触过所有的用户，并与用户建立了一定的联系，但她自己很少主动独立地联系业务。有一次，她师傅不在，恰巧有用户要增加订货量，她因师傅没有交代而拒绝了这一笔业务。

李强，负责河北省的产品推销工作，他经常超额完成推销任务，并在推销过程中注意向用户介绍产品的性能、特色，而且十分重视售后服务工作，有一次，一个用户来信提出产品有质量问题，他专程登门调换了产品，用户为此非常感动。尽管如此，但他却时常难以完成货款回收率指标，致使有些货款一时收不回来，影响了企业经济效益的实现。

老萧必须在年底以前做出决定，哪些人将留在销售科成为厂里的正式销售员。

#### **思考题：**

请考虑，如果你是老萧，你将留下谁当销售员？理由是什么？你还将考虑哪些因素？

## 中兴百货

上海作为我国改革开放的龙头，拥有巨大的市场和具有很高消费能力的消费群体，吸引了不少著名的境外零售商业机构纷纷前来抢滩：东方商厦，太平洋百货……一座座各具神采的商厦，真有点令人目不暇接。

这里，且不说那繁华的南京路和淮海路，只在城西南的商业中心——徐家汇，方圆不到一平方公里的范围内就有东方商厦、太平洋百货、市百六店、汇联商厦和中兴百货等五家大型百货商店，竞争的激烈可谓到了白热化的程度，然而中兴百货却宛如一缕春风，在激烈的商战中使人感到意外的清新。

当消费者走进中兴百货，就会发现装璜典雅的店堂，排列得错落有致的货架和琳琅满目的商品构成了一个舒适宽敞的购物环境。使消费者感到它既不像国营百货商店般的拥挤和嘈杂，又不会像那些豪华商厦使你有误入五星级宾馆的感觉。作为消费者，最关心的当然是商品价格。这里的货物不像国营百货商店里的商品使你有似曾相识的感觉，商品的标价也使你免去了在某些豪华商厦购物时发生的少算一个零的尴尬。

除了良好的购物环境和适中的价格之外，你还会发现商店还提供了许多方便顾客的服务：当你在购物时觉得有些累的时候，不妨到店内的咖啡厅和吧台小憩一会；当你的肚子闹革命时，可以到一楼的餐厅饱餐一顿，那里的中西美食会让你留连忘返；如你想拥有一个时髦的发型，二楼美发厅的台湾师傅会带给你最新的流行时尚；如你和情人正为婚礼筹备商品，二楼的艺术照相服务将使你省下去影楼照婚纱照的时间；如你是一位到上海旅游的游客，服务总台的上航机票预订服务将会打消你的后顾之忧；如你有淘便宜货的习惯，三楼的“特价广场”会让你找到实惠的商品；如你不满意商品的外表，底楼的包装小姐会给它穿上一件美丽的外衣；如你为不能拥有大件商品而犯愁，商店提供的分期付款业务会让你的梦想早日成真……林林总总，都使消费者无时不感受到商店经营者的一番苦心。

不妨来回顾一下中兴百货的历史：它的前身是上海市第一百货商店，后与台商合资在改造原铺面的基础上建起现在的店堂，营业面积约 8,000 平方米。由于该店有着台资的背景，故商店的经营管理观念很有“台湾特色”。例如，在 1993 年 3 月 18 日“闪亮开幕”之前，就已在电视、广播等多种媒体上展开排山倒海的宣传攻势，使广大市民有了一种“先入为主”感觉，而宣传的焦点是标榜商店很有“台湾特色”，将提供“新的生活服务”，称它的设施与服务与台湾任何一家百货商店并无两样。果然，当消费者踏进中兴百货的大门，就发现了在其他百货商店所看不到的餐厅、咖啡厅、美发厅、吧台等设施与服务。另外值得一提的是：它虽不能免俗的是选择在有“8”字的日子开幕，但最具噱头的是剪彩嘉宾并非港台的影视明星，而是当时在现场看热闹的观众，真乃开上海滩之先河。

中兴百货在正式营业之前，曾对市场作过一番详细的调查，发现随着居

民收入的增加，对中档商品的需求较强劲。但同时发现，上海人对“洋货”的接受能力也很强。因此商店在进行采购时以三资企业所生产的商品为主（主要是台资企业），产地多为上海、广东和福建等外资较集中的地方。另外商品中也有相当一部分是舶来品和国货精品，高、中、低档的比例大致为2:6:2。这些措施使商品在众多的百货商店中独树一帜，避免了上海大多数商店的通病——千篇一律。由于商品以中档为主，故价格也较适中，为广大工薪阶层所接受。不像某些豪华商厦，昂贵的价格使工薪阶层望而却步，于是有人戏称到这些店去为逛“博物馆”。有鉴于目前上海有许多豪华商厦在经历了一时的风光之后所面临的生意清淡的尴尬局面，中兴百货在进行定价时很注意考虑消费者的承受能力针对他们对与“外”字沾边的企业和产品有“特殊情结”的心理，虽然有些商品与国营百货商店几乎一样，但价格却高出5%—10%，结果对销售数量的影响并不大。

目前的市场竞争，已不再停留在“价格竞争”阶段，应该说已上升到了“服务竞争”的阶段。因此，中兴百货的管理者花了很大气力在如何提高服务质量上，因为它是管理水平的最佳反映。心理学家认为从细微处可以帮助你了解一个人。那么，在中兴百货里，我们所看到的一些细微之处，又说明了一些值得去思索的问题：由于场地限制，二楼商场的高度不是很高，你会在货架顶部发现“小心碰头”的字样；服务员都身着统一的服装，并都经过一番精心的打扮，让你觉得她们是那么地亲切；在服务总台的显著部位，有一注明用于福利的“募捐钱”；摆放商品的货架边常有一些漂亮的招贴画介绍产品的特点；一些醒目的“×折”字样让你轻易发现哪些商品正在进行打折……所有这些，看似平淡，但在顾客心里，却处处可以感受到管理者的一番苦心。因为商店的管理者知道：消费者需要的不仅是售货员的“殷勤服务”和“王婆卖瓜”，更重要的是那种“宾至如归”的感受。只有这种“攻心为上”的策略，才是使顾客心甘情愿掏腰包的最佳方法。

企业形象，尤其对零售商业的影响比其他行业要大得多。中兴百货在成功地塑造了“台湾的百货商店”的形象之后，并没有就此止步不前，因为一个好的企业形象需要的是长久地维持。与一般百货商店不同，中兴百货的广告在萤光屏上出现的频率很少，也许是费用过高的缘故。虽然电视作为视听传播媒介所具有的众多优越性，但从中兴百货的广告策略和效果来看，它并非是最优越的。让我们来看一下中兴所作的点点滴滴：它通过公交42、43这两路经过淮海路，外滩和南浦大桥等景点的公共汽车大作流动广告，广告语也十分简单，却十分有效——“去中兴百货，请上车”；它在电台所做的广告，只要听过的消费者肯定会“过耳难忘”，因为它是那么地特别——“……我是中兴百货服务员，无论是在店内还是店外，都应为顾客服务……”俗语说“窥一斑而知全豹”，从这两个广告可以看出，中兴百货的广告策划人员无论是创意还是制作水平都高人一筹。

最令人折服的是中兴百货的橱窗设计，它改变了上海各大百货商店忽视

橱窗管理的毛病：橱窗的设计缺乏创意，经常是老面孔，一年也换不了几次，制作粗糙，甚至有些商店橱窗里的模特还不太雅观等。殊不知，橱窗作为百货商店的第一层外衣，起着十分重要的作用，然而被许多商店忽视实在是有些“暴殄天物”。中兴百货却将这小小的方寸之地利用得十分红火：它每逢我国传统节日如春节、中秋、端午等和西方节日圣诞、情人节、元旦及商店周年庆等日子就更换橱窗内容；每次制作的时间非常短，常在晚上进行；每次的内容都有一主题，一方面烘托节日的气氛，一方面又不失时机地推介时令商品……这样做出来的效果十分好，充分起到了吸引顾客和介绍商品的作用。

**思考题：**

1. 中兴百货是如何运用公共关系因素进行营销活动的？
2. 中兴百货的经营模式是否可以作为我国国有商业所借鉴？

## 可口可乐与百事可乐

“营销就是一场战争，竞争者就是敌人，而最后的目标是要赢得这场战争。”——奥·莱恩、杰克·特罗特《营销战》。

当今，国际市场竞争日趋激烈，企业营销的环境发生了急剧的变化，为了求得生存、发展，战略经营的理念被争相引入企业界。海外一些营销战略专家认为：企业的经营者不能只单方面把一切力量集中在市场的“需求面”上；而必须慎重地顾及到市场的“竞争面”。在当前及未来市场上，营销的重点不仅在于满足消费者的需求，还要战胜你的竞争者。当代企业不仅要注意“消费者导向”，而且更要以“竞争导向”的营销战略来求生存，图发展。

所谓战略经营，乃是“支持各企业达成目标的各种战略，或供作拟订有效战略的决定和行动的一连串过程”。

战略经营的最大特征，可以说是将企业在实施其战略的过程比拟作战争时的战略过程，以军事思想指导营销。以销售达 130 万册、广受欢迎的《营销管理——分析·计划·管理》一书作者菲力普·柯特勒教授为中心的研究集团认为：“企业战略与战争战略之间，并无差异”，“营销实为近代战争的一种形态，在此种战争形态下，可凭语言、创意及深思熟虑获得胜利”。

在企业间激烈的竞争时代，商场如战场，“没有平安日，只闻战鼓催”，商品市场充满了竞争，布满了杀机。要在今天的市场上成功，就必须要有“竞争导向”的思想，一般的开发、营销策略已无用武之地。在商场如战场的前提下，营销策略是以智慧与胆识战胜对手，只有采取对付劲敌的企业竞争策略方能奏效。

营销就是一场战争。为了把战争的基本法则运用到营销战略上，日本企业界早已开始认真研究《孙子兵法》和《三国志》等；美国企业界则采用德国军事家卡尔·克劳塞威兹的《战争论》一书所阐述的军事原则；一些经营顾问公司并开设这方面的研修课程，经营策略方面的著作不断出版问世，形成一时的热潮。

商场如战场，企业可以遵循下列四种原则与对手在市场进行搏斗较量并赢得胜利。

(1) 进攻战原则：适合市场上排列第二或第三的企业，考虑市场领导者的强弱程度，寻找其优势中的弱点予以攻击，并尽可能地缩小攻击面。

(2) 防御战原则：市场领导者采用防御战巩固自己的阵地，最好的防御战就是要有勇气向自己挑战，不断地更新自己的产品。

(3) 侧翼战原则：适合市场上较弱的企业，以创意取胜，在对手未加防范的地区发动攻击，攻占一个原本并不存在的市场。战术性奇袭是侧翼战攻击计划的重点。

(4) 游击战原则：适合市场上的弱小企业，寻找一个易于防守的小市场，并避免与强者作正面冲突，提高警惕，随时伺机而动。

以可乐为代表的世界软饮料市场，是一个有 300 亿美元销售额，竞争相当激烈的领域。成熟的市场使具有增长的潜在因素日益减少，企业已无法借助于市场的扩大而获得经营的发展，唯有靠夺取别家企业的市场占有率，才有可能确保企业的利益。A 公司占有率提高 1%，则 B 公司的占有率将下降 1%。仅就这 1% 的占有率也至关重要，美国软饮料市场的 1% 的占有率便达 5800 万箱的规模，就有 17000 万美元的经济效益的得失。

今日，市场的竞争机制已渗透于现代广告活动的各个领域，广告战略已成为企业营销战略的一部分。它以企业营销战略为依据，是从企业的营销战略演绎和发展而来的，为实现企业的战略目标服务，谋求企业的长远利益，以制胜主要竞争对手为基本方针，以现代战略思维，确立正确的战略思想，不断创造更新，争取消费者，抗衡竞争者。

市场如战场，今日的广告谋略活动，可以说是以制胜对手为目的的一种战争。从战争的战略观点来看，现代广告战略也基本上可以分为进攻战、防御战、侧翼战和游击战四种类型，它们从不同的侧面为企业营销策略的实现开辟道路争取胜利，起着举足轻重的作用。

可乐等饮料从投入市场后就开始了竞争，可乐之战的战争风云越演越烈，各企业依靠广告这个营销的有力武器，让其充当坦克和大炮的角色为进攻打开道路。武器都可以用，但赢得战争胜利的却是靠卓越的广告战略，能灵活地运用战争艺术的原则，是否有非凡的想象力和绝妙的创意。软饮料的市场竞争集中表现在广告战略的对抗上。回顾长达几十年的可乐之战的战争历程，对研究和认识现代广告战略无疑有着重要的意义和借鉴价值，它将会给我们一些启示和教益。

下面我们就从这场可乐之战的主要脉络上入手，进行粗略的论述。

## 可口可乐的成功在于广告

可口可乐是目前世界上最畅销的软饮料之一，日销售量为 2.3 亿多万瓶，遍及世界 150 多个国家和地区。自 1886 年问世以来，一直被视为美国的象征，成为美国生活方式的组成部分，它之所以成为典型的美式商品，是因为具备了美国社会的三大特征：

自由经营、大量消费和铺天盖地的广告。一百多年来，可口可乐发展到今天这样一个兼营多种行业的资产雄厚的大帝国（1985 年资产达 74 亿美元），成为世界软饮料市场的霸主，除了著名的 7X 秘密配方本身所带来的魔力外，在很大程度上在于卓有成效的营销策略。

可口可乐成功的秘诀在于广告，他们的信条是“成功在于广告”，十分重视广告来塑造企业形象、开拓市场的功效，充分发挥广告的促销作用，成为世界上广告做得最多的产品之一。早在 1891 年阿隆·坎德勒买下 Coke 的专利开始经营可口可乐时，就为之大做广告，“除了对治疗所有的神经痛、

疾病引起的头痛、头部的神经痛、歇斯底里和忧郁病之外，它还是一种可口、提神、解乏，令人爽快的饮料”，这是它早期的一段广告词。1893年广告费已是一万多美元，1983年广告费已达近四亿美元，在美国的前100家广告主中排列在第22位。可口可乐公司在说明这巨大的广告经费时说：“在今天，竞争比以往更激烈，不仅有来自其他软饮料的竞争，还有来自正在增多的各种各样的产品：这种竞争的目的是赚顾客的钱，这种竞争是富有经验带有攻击性的，需要雄厚的经济力量。这是有史以来广告运用的最多的时期，我们不能花得少。”这段话不仅表明了该公司的战略经营意识，也说明了对广告在市场竞争中重要作用的认识程度。

1981年可口可乐公司用了四亿美元巨资收买了美国一家很有影响的广告公司为自己独有的广告公司，以便更好地把企业营销战略与广告策略实施结合在一起，以期能更好地发挥广告这个战略武器的作用。

可口可乐的成功不仅在于对广告的充分重视，更在于重视广告战略的运用，在30年代以前采用的是进攻性战略，30年代以后面临强而有力的对手挑战，采用的是防御战与进攻战相结合的战略。在全球的营销战略上，其广告主题均采取全球一致的策略，每一个时期的广告，总有一个基本的主题思想，以微笑作为广告的诉求点。在早期的广告上，大多以年轻漂亮的女性作诉求形象，广告标题是：没有什么比健康、美丽、富于魅力的女性和温柔的女性形象更能使人联想起可口可乐了”。

以后每个时期的主题，有如下变化：

“喝可口可乐只需花五分钱！”

“可口可乐——令你精神爽朗，回味无穷”

“令人精神爽朗的时刻”

“在红色标题前留步”

“使炎热的夏天变得凉爽”

以上不同时期的广告主题，虽然前后不尽相同，但分别针对时下消费者追求欢乐的心理趋势，符合消费的需求，并在广告创意、构图、文字和音乐上不断创新，力求独特，通过媒介着力进行渲染，以取得消费者的信任。可口可乐广告策略在过去几十年的营销活动中，证明是卓有成效获得成功的。

可口可乐的成功吸引了许多企业随之效法。早在20世纪初，名目繁多的仿效者如雨后春笋般地出现，单在1916年一年间就有135个仿冒牌子被法院判决取缔。有的品牌在商场上未经几个回合就败下阵来，有的尽管生存了下来，但对可口可乐未能构成威胁。20年代期间可口可乐尚未遇到真正的竞争对手，该公司唯一的问题是增加消费量。30年代的经济不景气帮助了可口可乐的竞争对手的崛起，特别是百事可乐与荣冠可乐，使一向由可口可乐独占的市场地位开始为之动摇。

## 百事可乐的攻坚战

百事可乐公司的创建比可口可乐晚了 12 年，虽然百事可乐比可口可乐甜，味道独特，价格低廉，但由于可口可乐已创名牌，人们对它的味道印象深刻，无法动摇消费者对它的崇信。加之百事可乐自身推销乏术，经营不善，在 1922 年和 1931 年两次宣告破产转手他人，差一点被可口可乐吞并，后来虽然勉强支撑了下来，但在二次大战以前，销售量一直远远落后于可口可乐。

二次世界大战以后，百事可乐在敢于与可口可乐争高下的董事长唐纳德·肯特的主持下，开始了与可口可乐激烈而持久的较量。这场向可口可乐发起的攻坚战，可口可乐以 5 : 1 领先于百事可乐，到了 1960 年，百事可乐把比例拉近到 2.5 : 1。

在这场持久战中，百事可乐运用进攻战的广告战略，从 30 年代开始，发动了几次极有成效的战役攻势，打得可口可乐措手不及，创造了商场中进攻的成功范例。

第一个战役：1929 年开始，百事可乐趁可口可乐忙于开拓国外市场之机，发动了一场大容量的战略进攻，主要概念是：同样是五分钱，原来只可买 6.5 盎司一瓶的可口可乐，现在却可买到 12 盎司一瓶的百事可乐。这个竞争策略运用电视广告予以表现，在一首“约翰·皮尔”的流行歌曲中唱出：

“百事可乐不多也不少，满 12 盎司让你喝个够，也是五分钱，可饮两倍量，百事可乐——属于你的饮料。”这个策略十分奏效，以低廉的价格抢走了可口可乐在美国劳动阶层的部分市场。

可口可乐在这场进攻中被逼得走投无路，因为他们不可能改变瓶装量，除非下决心丢弃 10 亿个左右的 6.5 盎司的瓶子；也不能降低售价，因为市场上已有数十万台可用五分币投币购买的冷饮购买机无法改造。

本来可口可乐认为其造型完美的瓶子是他们最大的力量，利用它大做广告，百事可乐却巧妙地把这优势转化为弱点并予以痛击。这一次进攻的胜利使百事可乐的销售量直线上长，到 1953 年可口可乐的销售量下降了 3%，而百事可乐的销售量增加了 12%。

第二个战役：“百事可乐的一代”。60 年代，二次世界大战后的，新一代已步入社会，成为社会的主要消费对象。许多迹象表明：谁赢得青年一代，谁就会取得成功。百事可乐敏锐地发现了这一变化，把广告战略的重点放在招徕好动的战后新生代，让这些消耗可乐最多的年轻消费者饮用自己的品牌，把他们培养成百事可乐忠实的消费者群。于是在其广告中重复出现大批热情奔放的年轻人形象，其中一个典型的广告是：有数百名大学生在海上的皮筏里跳舞，一架位于直升飞机上的摄影机调整焦距放大镜头，发现原来每个人手上都拿着一瓶百事可乐。他们合着音乐的节拍对着太阳饮着可乐放声歌唱，旁白接着说：百事可乐是给那些“认为自己是年轻人”喝的。然后歌声唱出节奏活泼，歌词反复的曲子：

“今天生龙活虎的人们一致同意，

认为自己年轻的人就说‘百事可乐’；  
他们选用正确的、现代的、轻快的可乐，  
认为自己年轻的人现在就喝百事。”

这些广告影响甚为广泛，效力非凡。到了60年代中期，美国年龄在25岁以下的人几乎都迷上了百事可乐。1960年所作的一次调整表明年龄从13~24岁的人有70%左右认为自己属于“百事可乐新一代”。

百事可乐利用消费者中存在于两代人或兄弟之间的对抗心理，在现代感上大做文章。1961年推出了“现在，百事可乐是年轻人的饮料”的口号；1964年修改为更为典雅更具煽动性的“起来吧，你们是百事可乐年轻的一代！”，并耗资500万美元邀请风靡美国的流行歌星迈克尔·杰克逊拍了两部广告片，成为当时最受欢迎的广告，诱使一大批年轻的消费者纷纷改为饮百事可乐，销售形势喜人，不断地渗透了可口可乐占有的市场。

第三个战役：进军海外市场。可口可乐虽然借二次大战之机开辟了牢固的海外市场，但尚有不少空白之地，百事可乐经过决策分析决心乘1959年莫斯科美国博览会之机，打开苏联市场的大门。在博览会上百事可乐国际部经理拿出百事可乐请赫鲁晓夫鉴定口味，将此事在报上大肆渲染，掀起了一场品尝百事可乐热潮；事后又在苏联建厂，始终垄断着苏联的市场。

当可口可乐准备在以色列建厂而遭到阿拉伯各国联合抵制时，百事可乐却一举夺取了中东市场，接着又在日本与可口可乐展开角逐。

1980年在莫斯科举行的奥运会上，百事可乐行动迅速，宣传有法，盈利超过可口可乐的1/3以上，使百事可乐在海外名声大振。

经过三个战役的进攻，百事可乐不但在美国市场站稳了脚跟，而且走向世界，行销海外20个国家，海外销售利润在1963年第一次在公司总利润中占据了首位。

第四个战役：百事可乐的挑战。为了改变人们总相信老名牌，认为可口可乐更好的传统观念，百事可乐于1972年在美国发动了一次别出心裁的试饮百事可乐与可口可乐的产品比较攻势。在一场公共场所请行人蒙住眼睛免费饮用这两种饮料，然后再送一瓶饮用者认为更好喝的饮料，结果多数人饮后都要百事可乐，以3:2的强势战胜可口可乐，从品尝的第一印象来看百事可乐比较讨好，因为它的含糖量比可口可乐多出9%。这一比较的场面被百事可乐在电视上反复播放，在美国这个喜欢直截了当的国家里，产生了令人兴奋的攻击性效果，引起许多一直选用可口可乐的老主顾纷纷改饮百事可乐，许多零售商也改弦易张。百事可乐声誉猛增，销售量直线上升。与可口可乐相比，从1960年的2.5:1到1985变成了1.15:1。1977年以来，它在美国国内的销售量开始超过可口可乐，大有要平分天下的态势。

70年代的百事可乐广告都是以“微笑的大多数”为特色的，这些广告感情色彩浓郁，充满了“亲切温暖的朦胧美”。在电视广告中经常能见到这样的场景：可爱的小女孩在院子里与小狗嬉戏；全家人欢乐地聚在一起为慈祥

的老祖母过生日；一家人在渡口热情地欢迎远方的来客等，其中获得相当成功的是：“嫁给我，苏”这部广告片。它的创意表现是在阳光下，小镇的居民正挤在街上一边看飞行表演，一边喝着百事可乐。观众中有一牛仔和少女正在含情脉脉地对视着，飞机飞过蓝天后的喷烟留下“嫁给我，苏”几个赫然大字，少女苏双眸含泪颌首表示同意，牛仔激动地上前拥抱，这时一直洋溢着的主题音乐突然转入高潮，唱出：

“来尝尝看，  
百事可乐掌握了，  
百事可乐掌握了你的生活品味，  
这就是属于你我的百事可乐精神。”

最后订婚场景中一对情侣高举百事可乐的画面骤然定格在屏幕上，旁白再次唱出：“把握百事可乐精神，将这股精神喝下去！”

百事可乐从50年前一家名不见传的小公司，经过半个世纪的浴血奋战，已经迎头赶上可口可乐，并正信心百倍地向可口可乐夺取软饮料市场的霸主地位，大有一决雌雄之势。

是中国的《孙子兵法》启迪了百事可乐的决策者们，使他们在可乐大战中受益匪浅。正如百事可乐总裁罗杰·恩里哥1987年在第三世界广告大会上发言中所说：“当代市场竞争的关键在于战略。你如何在夺取市场战役中取胜，是有目共睹的，包括你的竞争对手在年。但是，至于你在下一次战役将采取什么样的战略，却无人知晓，那是你自己的事。如果你干的好，如果你是足智多谋并具有想象力，获得取胜战役中竞争优势的机会就大大加强了。

“孙子的著作充满了类似的训诫，战争的艺术。……作为所谓可乐战争中的一名老将，我们百事公司有许多机会领教，再领教这些训诫。”

## 可口可乐的反攻战

面对百事可乐的不断猛烈进攻，为了维护自己的霸主地位，可口可乐相机对百事可乐给予了有效的反击。

一、针对百事可乐大容量的战役进攻。为了收复失地，可口可乐根据战后经济发展较快、美国人民生活提高、对低档商品需求量下降这一变化，运用广告宣传，竭力把百事可乐贬成是“穷人的可乐”，“廉价的仿效者”。广告的宣传使不少消费者把百事可乐看成了只能在厨房里偷偷喝的饮料，不敢用它来招待客人。这一战略反击给予百事可乐以沉重的打击，使其销售量急速减少，利润从1946年的630万美元，猛跌到1949年200万美元，股票价格也从每股40美元下跌到8美元。可口可乐又把百事可乐远远地抛在后面，维护了自己的领先地位。

二、对百事可乐新一代的挑战，可口可乐在1970年终于找到对市场领导者最有力的防御战略，那就是领导者地位本身这个条件，推出了“地道货”

这个竞争概念，其涵义是其他可乐都是模仿可口可乐而来的。在广告中强调：“可口可乐是正宗货”，并在广告中特别写上 7X 字样的秘方符号，提出“可口可乐真正令你心旷神怡”，“可口可乐最令你神怡”等竞争口号，以对抗百事可乐的“百事可乐令你轻松愉快”。为了夺回被百事可乐拉走的一大批青年消费者，推出了使青年们入迷的“罗素摇摇”广告，从而夺回了一大批青年消费者；同时还推出不同容量的瓶装可乐，巩固了自己和市场地位。

为了招徕年轻的消费者，广告常是以年轻人欢聚一起喝可乐共渡美好时光为主题，其中一个典型的广告是：在炎热的夏天，一群年轻人欢快地开着轿车飞速地冲向湖边。在那里，一群健美苗条喝着可口可乐的女郎向他们欢呼。

越南战争爆发后，可口可乐推出了甜蜜、纯洁无邪的广告主题，以吸引那些因战争而紧张的年轻人，在其中一个最有影响的电视广告中，从世界各国找来种族肤色各异的 500 名儿童，聚集在意大利某座高山的山坡上齐声高唱：“我愿为全世界买一瓶可口可乐”，获得了最佳的宣传效果，这支广告歌曲甚至被灌入了自动唱片点唱机，成为一支脍炙人口的歌曲。

在百事可乐将《嫁给我，苏》这部电视广告推出前半年，可口可乐得知此事，为了对抗竞争对手，要求其广告代理麦艾公司必须抢先在三个月内赶制出一部同样软性感人的广告，否则要撤去大笔广告委托。为了应付这个紧急情况，麦艾公司动用了最优秀的创意人才，日以继夜地奋战数周，创造了一个卓越的创意——“有了可口可乐便有微笑”的广告片。其情节是：在足球场上经过激烈比赛后，高大的匹兹堡钢人队的前锋球星米恩·乔·格林脚步蹒跚地走向更衣室，全身汗水淋漓，伤痕累累，手上拿着在比赛中被撕破的球衣。这时一个小孩突然走出，怯生生地向这个垂头丧气的球星献上一瓶可口可乐，起初他拒绝了孩子的好意，继而又转变念头，接过瓶子仰头而尽，他原来不振的神气顿时一扫而光，脸上有了一抹微笑。小孩转身走开，隐没在夜色中，米恩·乔喊他“嗨，孩子！”“什么事？”，“来这边”，这位球星将撕破的球衣丢给小孩，孩子高兴地笑起来，这时旁白的歌唱声唱出：“有了可口可乐便有微笑”。

为了击溃百事可乐的进攻，可口可乐在 1983 年花去近 4 亿美元，告诉美国喝可乐的人：“这就是可口可乐！”在广告中运用美国传统的形象——激烈的垒球比赛、啦啦队、劳动中的农民，以及乡土风味浓厚的音乐歌曲：

“你不能掩饰你的微笑，因为它来自内心深处，就像你与亲人朋友共渡的时光，当你知道他是真实的时候，你的感觉就这样——这就是可口可乐！”

三、为了对抗百事可乐发动的产品比较的进攻，可口可乐在 1985 年 3 月突然做出一项决定：宣布改变已有 99 年历史的配方，但这严重地动摇了它在人们心理上“真正可乐”的地位，第一次濒临危机。这次改变配方引起了一场轩然大波，遭到了众多消费者的抗议，百事可乐趁此幸灾乐祸地大做文章，在整版报纸广告上攻击说：“××可乐由市场上撤走他们的产品，把可乐秘

方更改，以便更好地学习百事味道”，“大家知道，某种东西如果是好的，就用不着改变它，百事可乐的成就，迫使对方出此下策！”现在是对方“正视现实，向百事看齐”的时候了，等等。

正当可口可乐的战场对手为它的错误感到高兴的时候，它在7月份突然改变了同对手的竞争战略，宣布恢复原来可乐配方，更名为“古曲可乐”同时推出新配方的“营养可乐”并以一亿美元的预算来推销这两种可乐，来打退百事可乐的进攻；还以降低价格来夺取市场份额，这种大规模的折扣战术取得了令人意外的效果：可口可乐的股票猛涨了2.75美元，而百事可乐的股票却下跌了0.75美元，可口可乐再次扭转了市场的战机。

### 七喜汽水的侧翼战

在可乐大战中，另一个很早就参战的是七喜汽水。1968年该公司神奇地运用“逆向定位”的战略，把其生产的柠檬和莱姆果饮料定为非可乐型饮料，这个成功的广告战略使七喜汽水一举打入竞争十分激烈的软饮料市场，成为广告战略史上具有戏剧性的了不起的事件。战略的成功在于它巧妙地在更新观念上做文章，创造了一种新的消费观念，提出饮料分为可乐型和非可乐型两种，可口可乐是可乐型的代表品牌，而七喜汽水则是非可乐型的代表品牌，使七喜汽水成为可口可乐的替代品，第一年销售增长量就达15%，以后销售量不断上升，成为非可乐饮料中首屈一指的名牌。七喜汽水向可口可乐侧翼攻击的成功，说明越是地位巩固或市场上势力越强的产品，替代品出现的机会越大，几乎对任何市场上强势为企业都可以采取侧翼攻击并获得成功。

非可乐战役结束后10年，飞利浦·莫里斯以5亿美元的巨资买下七喜饮料公司，莫里斯公司的高级负责人魏斯曼把七喜汽水的广告预算增加了5000万美元，发动了一次所谓“宣传你的灵感”的战役，广告上渲染“美国正在步入七喜”，可销售形势并不好，不仅没有增加反而下降了15%，遭到了难以预料的失败。为了挽回败局，七喜汽水又仿效可口可乐与百事可乐的跳舞唱歌策略，而这又犯了错误，因为攻击点又选在两个可乐巨头的强势之处，没有哪家公司能有那么大的宣传力和影响力，比他们唱得跳得更好更得人心。

事过不久，魏斯曼在翻阅《消费者报导》时，偶然找到了在市场上进攻的武器，一篇文章中谈到美国人民日益关心咖啡因摄取量多少，并有66%的成人期望能减少或完全消除饮食中的咖啡因。研究人员提供了有关资料，在含咖啡因的食品名单中，12盎司的可口可乐含34毫克，同量的百事可乐中含37毫克。他终于找到了发动新战役的突破点，因为七喜汽水不含咖啡因，而且与可口可乐不同，不掺人工香料、防腐剂和色素，是一种成份完美的饮料。

1980年，七喜汽水发动了“无咖啡因”战役，投入4500万美元掀起了

一场声势浩大的广告攻势，在广告中说：“你不愿你的孩子喝咖啡，那么为什么还要给孩子喝与咖啡含有等量咖啡因的可乐呢？给他非可乐，不含咖啡因的饮料七喜！”

七喜汽水强而有力的广告是委托因策划美国电话电报公司而出名的艾尔广告公司，在30秒的电视广告中，各种品牌的饮料都排列在一起，包括可口可乐与百事可乐。摄影机依次扫过这些排列的品牌，接着赫赫有名的球星麦格洛出现在屏幕上，要大家辨别哪种饮料不含咖啡因，麦格洛一一指着不同的品牌说：“不是这种，不是这种，也不是这种，”最后七喜汽水出现在屏幕上，他喊道：“就是这一种！七喜柠檬汽水不含咖啡因。我是说，它的咖啡因含量等于零。过去不含咖啡因，将来也不会含咖啡因”。

七喜汽水的广告战略由于针对了人们的消费心理，击中了两大可乐的要害，产生了强烈的冲击波，销售量大增，在软饮料市场一下从第四位上升为第三位。

这次成功的侧翼进攻，使可乐市场阵脚大乱，两大可乐虽然对它嫉恨交加，可又无可奈何，因为七喜汽水广告说的是实话。他们虽然发表声明说可乐中的咖啡因含量对人体健康毫无影响，并采取其它对抗措施，但毫无作用，七喜汽水的销售量仍然不断上升。

七喜汽水的广告，使可口可乐与百事可乐感到战局严峻，他们害怕在啤酒大战中夺取王座的莫里斯公司这次会再次得逞。为了进行有力的反击，6个月后百事可乐推出了不含咖啡因的清凉百事汽水，可口可乐也随之跟进，在一年后推出了三种不含咖啡因的改良品牌。

七喜汽水的“无咖啡因”的侧翼攻击，以突然袭击的方式取得了辉煌的战绩。它以自己产品的市场份额，侧翼进攻并不需要推出在市场上是崭新的产品，但是它必须具有某种程度的独特性，并巧妙地把它告诉给消费者，使他作出最好的选择，这是侧翼进攻威力之所在。

### 可乐之战的几点启示

这场漫延于亚特兰大的可口可乐军团和纽约百事战斗大队及七喜战斗大队之间的旷日持久的战争所表现出的弱者向强者挑战，弱者怎样取得胜利的战斗历程，给人们留下了许多令人回味思索的经验与教训。

我们从这场可乐大战中是否可以得到如下启示呢？

(1) 要想取胜必须认真研究对手，因为当今和未来的市场竞争，重点不在于服务顾客，更重要的是战胜和智取你的对手，只有审视对手的实力，找出其优势和弱点，制订克敌制胜的战略，才能赢得胜利。百事可乐之所以能在争战中不断取胜，正是把握了可口可乐优势中的弱点，并加以巧妙而有效的攻击。

(2) 对竞争对手不能掉以轻心，随时把握对手的动向，既要注意大的竞

争对手，也不能忽略小的竞争对手，警惕竞争对手的突然袭击。50年代中，对百事可乐的进逼，可口可乐的决策者没有予以重视，反而漠然视之，没有及时给予有效的反击，反而去热衷于社会活动，收集艺术品和旅游，给对手以可趁之机，因而被侵占了一些市场。

(3) 要始终保持产品的优势，即自己的产品具有与众不同的特色，并在广告战略中强化这些特色，以提高竞争优势。不能轻易放弃和转化这个优势，否则优势一旦丧失就会在战场上遭到惨败。可口可乐在对手进逼前突然宣布改变传统配方就是犯了这个大忌，险些遭到了商战中滑铁卢战役的结局，因为可口可乐的优势就在于它是“地道货”的真正可乐。

(4) 在商战中同样需要掌握军力集中的原则，保持有根强抗衡性的主要团队（品牌），不要自我分散军力。要做到这点必须要以我为主，把重点放在制胜对手的基本方针上，而不是以他为主，针对对方所采用的战略。可口可乐后期为了抵御百事可乐与七喜汽水的进攻，前后共开发了七种新品牌：营养可乐、樱桃可乐、健怡可乐、小可乐、无咖啡因新可乐、无咖啡因健怡可乐、无咖啡因小可乐，这些品牌虽然一时起到了对抗或抑制对手的作用，可却带来了麻烦和混乱，使自己的一些老消费者在选择时感到困惑，其后果可从下列对话中清楚看出：

“来一瓶可口可乐。”

“你是要古典可乐、营养可乐、樱桃可乐，还是健怡可乐？”

“我要一瓶健怡可乐！”

“你要一般的健怡可乐，还是不含咖啡因的健怡可乐？”

“去你的，给我一瓶七喜汽水好了！”

(5) 广告是可乐大战中参战各方都在使用的重要武器，但如要创造性地运用，让武器发挥克敌制胜的作用却不在广告本身，而在于卓越的广告战略。可以说，可乐大战的核心是各方广告战略的对抗，因此首先要在广告战略上胜人一筹，才能很好地发挥广告的威力。可口可乐公司和其广告伙伴正是这样做的。他们的工作程序是：先讨论战略，讨论创造性的概念，最后进行创造性的行动。

(6) 商业竞争中，创意是成败的关键，如果没有创意的话，企业就会停滞不前，就会被挤出市场。成功的广告战略首先来自不同凡响的创意，它是引发成功的战略思维的火花，要从竞争的实际出发，在平常细微之处发现和提升一般的东西。七喜汽水发现咖啡因含量是消费大众的关心点，并把它转化为广告战略的出发点，实在是一项了不起的创意。

(7) 广告战略必须有明确的目标，要谋求解决市场竞争中的主要矛盾，只要企业的营销战略不变，广告战略的方向就不要轻易改变，以免削弱了攻击力量。七喜汽水的“无咖啡因”战役是成功的，因为它的目的性十分明确。后来这个战略又包括了“无人工色素”，这就分散了进攻的冲击力。

(8) 要取得商战的胜利，必须要有优秀的指挥员，“将不在勇而在于谋”。

广告战略的对抗与较量，实质上是人才和智力的对抗与较量，可乐大战中许多获得成功的战役，正是由一些具有远见卓识、思想敏锐、谙熟战争艺术，足智多谋并具创新精神的企业决策人才和广告策划人，正确谋划出来的。要想取得竞争的优势，首先必须具有人才上的优势，这是有关企业成败的大事，百事可乐与七喜汽水能迎头赶上可口可乐，正是因为有了唐纳德·肯特、魏斯曼等这样奇才的运筹帷幄。

可乐大战错综纷坛地延续了几十年，交战的各方以非凡的气魄与胆识，演出了一幕幕令人震惊的战争场景，各方互有胜负和进退，力量的强弱也有所变化，但这场为争夺世界软饮料市场的战争远远没有结束，正在以新的形式继续着。只要有软饮料在市场上销售，这场战争就永远也不会结束，今后他们之中谁胜谁负，谁能笑在最后，夺取王冠成为世界软饮料市场的霸主，难以预卜，还有待于时间和事实来证明。

**思考题：**

1. 可口可乐与百事可乐的竞争有什么特点？它们各自的策略有什么可借鉴之处？

2. 百事可乐怎样才能打败可口可乐？

## 贝卡特钢丝公司

1980年初，美国企业管理专家菲利普·史密斯在回顾他就任贝特钢丝公司，总裁一年来的政绩时，确感几分得意。因为在这短短一年中，他成功地组织了一次“高柯战役”，将一个濒临破产的企业拯自沉疴，实现了扭亏为盈。但他觉得最好别高兴得太早，还得总结经验，以利再战，再接再厉，安排好第二年的经营计划。

## 贝卡特钢丝公司

贝卡特钢丝公司是比利时著名线材制造商贝卡特公司在美国设置的独资子公司。这母公司成立于1880年，经近一个世纪的惨淡经营，业务已跨出国界乃至洲界，在北美、拉美与远东也设有独资或全资企业。它的创建者出身佛兰芒望族，百年来坚守祖训，所有权从不让外族染指，遑论外国人；如今董事会由老贝卡特的五房子孙把持。

该母公司本来只把北美视作为其在本国及国外子公司产品的出口市场，仅在芝加哥设一货栈作集散地，将运来的产品转销北美各地。但到1960年代中期，它也开始试图在北美投资“扎营”，不但建起这家独资的钢丝公司，并在阿肯色州建一农用线材厂，乔治亚州建一铜丝厂，又在内华达州建一筐具厂，开始就地生产。这些企业都派本国人来坐镇领导以免失控，并把他们的产品只当作本国产品出口的补充。

三家工厂中阿肯色厂投资最多，设备也最先进，母公司寄以厚望。他们在建厂前的1971年曾做过市场调研，预测美国农用线材尤其是做农、牧场围栏用的刺钢线需求会不断扩大；就地设厂生产以满足此需求，近水楼台，可获厚利。

工厂建成时，贝卡特家族显要纷纷越洋飞临，剪彩致辞，喜气洋洋。不料开工后销路阻滞，远不似预测乐观。这一是因市场调研时分析错误，未看出当时刺线行情看好，主要应归因于越战军需增长，基本的民用市场容量并不太大；待1975年越战停止，军事订货锐减，假象便消失了，二是美国钢丝业强手如林，且多是树大根深的“地头蛇”，外来户要分杯羹，谈何容易。三是母公司不把这子公司视为嫡系，规定美国东、西岸诸州及加拿大都划为禁区，仅供母公司出口专用，子公司的经营与决策，全由母公司越洋遥控；信息不灵，还刚愎自用，又兼优柔寡断，朝令夕改，阿肯色厂的厂长几年来已三度换将。厂领导曾请麻省理工学院教授。编成分析其市场及产品组合的两个模型的软件，却又从未启用，一直束之高阁。这些比利时封疆大吏的水平，典型表现在对刺线市场调查的分析失误上。结果此厂开工三年多，每况愈下，年平均亏损达二、三百万美元，看来还会更趋恶化，把在北美的其他各项营业收入金赔了进去，几成无底之穴。母公司欲罢不能，而本国已无将

可遣，这才不得不去聘一位“老美”史密斯来撑此危局，看他能否挽狂澜于既倒。

## 新总裁史密斯

史密斯本末是冶金工程专家，后来从事管理，渐露头角。1967年他受命但任面临破产的匹茨堡市柯波威尔德钢铁公司总裁，很快将该企业起死回生，重振声威，管理才干经受了严峻考验，在美国企管界声誉鹊起。这回贝卡特公司登门来请，他深知这些高做的比利时老板不到山穷水尽，不会来屈尊就教，任务必甚艰巨；而且他们不会甘心太权旁落，对他这美国佬不会真正放心放手，他必会在猜忌掣肘环境中奋斗。但他素喜挑战性工作，所以表示乐于接受，不过条件是授予全权。贝卡特母公司无奈，只好允诺只要他确能妙手回春，保证不对子公司的管理插手干涉。

## “翻身仗”的战略筹划

史密斯审时度势，觉得上任后必须立即打一场速决的翻身仗，以果敢的行动，尽快实现扭亏为盈。这对取得母公司老板的信任，提高干部信心，鼓舞职工士气，增加全公司的凝聚力，十分关键。但要有打胜这头一仗的把握，决不能盲目莽撞，只能建立在掌握大量准确信息和做出客观健全分析的基础上。

他首先把现成的两种软件调来，利用它们对各种备选的产品组合方案进行盈亏预测并广泛吸收全公司的骨干参加研究和讨论，想找出市场上最适合本公司扬长避短的独特目标分割面来。他们分析了农业市场的各个方面：家禽业、养猪业、养羊业、养牛业、谷物与青贮饲料业等对围栏材料的需要。

从分析中发现，本厂五种主要钢丝产品中，平均税前盈利率最高的一种是高强度野外用钢丝；可惜它单价高，需求少，赚头并不大，盈利率次高的是本公司生产的一种独特的刺线，它的粗细仅相当于普通15号钢丝，但实际强度却高于看上去比它粗壮的12号标准钢丝；此外，它还有较柔韧，易缠绕捆扎到木桩上去，以及镀锌层较厚而防锈力较强等附带优点。这种钢丝很适合农、牧民作围栏材料，因此盈利潜力颇大。

贝卡特母公司并未严守它“大撒手”的诺言，却节外生枝地坚持要它的子公司在美国中部销售这种独特的刺线时，必须使用它原有的商标——“高柯”。这是个西班牙语词汇，在拉丁美洲当然听起来耳顺，在美国东、西岸也还受得了，但在保守的中部农村，听起来就显得颇为陌生而刺耳了。但史密斯觉得叫“高柯”并无大碍，就妥协了。

信息分析还表明，民用刺线市场的需求是季节性的，因为农、牧民通常总在开春时加固、修理、重建或新建他们的围栏，这时才需要和购买刺线。

所以“高柯”刺线销售战役的发动必须掌握好时机，否则若贻误战机，便会错过整整一年。史密斯知道，要放好他上任后的这“头一把火”，他不能优柔，必须当年第四季度就枪行订妥明春的生产与销售计划。

于是，主攻方向决定了，突破口确定了，时机选好了，战略决心就下定了：这就是，根据集中兵力于有限日标的制胜原则，于1979年冬和1980年初冬，以毛利很高而又本公司特色的“高柯”刺线为突破口，以中部大平原农、牧区的那些有巨大购买潜力的各州为主攻方向，发动一场闪击战，以迅雷不及掩耳之势，战胜各竞争对手，在本区夺占尽可能多的市场份额，尽量扩大销售额，实现使公司困境迅速改观的战略目的。

### “高柯”战役的战术安排

战略制定了，就需做出相应的战术安排，使既定战略意图转化为具体的行动计划。这计划的核心，是要把“高柯”这种独特而有竞争力的刺线质优价廉的信息，直接传递到广大最终用户，即购买与使用这种刺线的农、牧民们心中去；推销的时机应选在他们正在做购买决策的当口。

史密斯和他的副手仔细研究了这些农、牧民们的购买行为，习惯和心理，归纳出四条特征。

1. 老乡们是比较保守的、不易轻信新的陌生事物。他们传统上习惯于买12号标准钢丝做围栏，它看上去比“高柯”粗而结实。难怪“高柯”刚上市进，竞争对手们都嗤之以鼻，称它为“马驹线”，意即只能圈住小马驹而已，怎奈何得了健马壮牛。

2. 但老乡们又是很讲实惠的，如果能将新产品物美价廉之处确实展示在眼前，他们是会相信而改变态度的。可惜现在他们还不了解“高柯”。

3. “高柯”这词对中部各州老乡听来是有点刺耳不惯，但却新颖、不一般、易引人注意，也易记住。老乡们是可能对围栏材料建立牌号（商标）意识的。

4. 老乡们买刺线这类用品，不算什么“大件”，不会预先作周密采购计划，而是临时偶受触动，兴致所至而为，是灵机一动式的购买行为。

但是，贝卡特钢丝公司没有也不可能自设散处穷乡僻壤的直接销售网络，它必须依靠中间商，通过“工厂——批发商——零售店——农、牧民”这个既定的销售层次系统，利用各地现成而完备的销售渠道将刺线送到用户手中。可惜中间环节，无论批发还是零售，对经营和推销有风险的新商品，尤其是刺线这种普通商品，并无太大热情。所以询最终用户推销，应考虑顺带能激发起这两个中间环节的积极性。

至于传递信息的手段与媒介，史密斯和副手们分析共有四种可供选择：一是派推销员下乡巡回，直接向农、牧民现身说法；二是邮寄书面宣传品；三是在报纸与农、牧专业普及性期刊上登广告；四是在无线电广播中做广告

(农村电视还不太普及)。经研计认为：四者缺一不可，应多管齐下，互相呼应，但重点要放在广播上。

为使电台广告最有效而经济，他们细致调查和分析了老乡们收听广播的习惯与爱好后发现，老乡们一般是早上五点半收听当日简明新闻与天气预报，中午十一点半则收听商业台的农牧市场行情介绍，以了解粮食、肉、禽类收购价及农机、化肥、建材等售价。

作过这番侦察，便可设计最佳广告战方案了。史密斯向电台购买了上述两段节目中的“片刻”间隙时间，长短仅为1分钟。过短则听众未能注意和听清广告中关键信息；过长则听众会嫌烦拧向另一节目，现在则恰到好处。受到“万路宝”香烟塑造牛仔形象作其招牌象征收奇效的启发，他们也创造了一位叫“丹尼”的牛仔牧民角色，他会在马上边放牧边用浓厚农村土音，弹唱几段当地妇孺皆知的民歌，但歌词已被移花接木，暗渡陈仓，换上了宣传“高柯”刺线优点的内容。这主意受到公司销售部比利时来的部长的强烈抵制，认为粗俗不堪，有违贝卡特传统的欧洲绅士风度，成何体统。但史密斯说：“这是在美国。信不信，美国老乡就吃这一套。”

广告在电台一播出，“高柯”的牌子在这地区很快无人不晓，连孩童也学着“牛仔丹尼”的滑稽腔调，哼唱起“高柯刺线就是好”的小调来，当上了义务宣传员了。

广告增加了“高柯”的知名度，但如何将它的优点令农、牧民们“眼见为实”而信服呢？史密斯设计了一套促销的“连环计”，在以最终用户主要目标的同时，巧妙地“顺带”也瞄准了批发与零售商，以收“一箭三雕”之效。这套政策的要点是：零售商凡一次购进48卷“高柯”刺线者，发给15美元合作奖金，或在一次电台“高柯”广告节目演唱10小段民歌中，抽出两小段专门宣传此零售商；一次购进240卷者，则发25美元合作奖金或抽出4段专用歌词；一次购480卷并另加可装满一整卡车其他货品者，不仅发给100美元奖金和播出10段专用歌词，还派出一名专职推销员，带去一台专门设计的便携式线材拉抗强度测试仪，到该店作一天义务推销。这些政策虽仅直接针对零售商，但他们购买欲望加强了，就会更多向批发商订货和进货，就必然地带动了批发商的积极性了。

用测试仪当面演示这一招最厉害。“不怕不识货，就怕货比货”，老乡们亲眼见到貌似细弱的“高柯”线比粗壮的12号钢丝承受更大载荷才拉断，不由得不疑虑冰解。这使有些强大对手火冒三丈，阿姆科钢铁公司就扬言要上法庭控告贝卡特“诽谤罪”。但史密斯一笑置之，因为明知这只是虚声恫吓罢了。另一些强大对手则认为贝卡特这些动作不过雕虫小技，难成气候，不足为虑，但待到真正感受其效果的威胁时，悔之已晚矣。

剩下的最后两项战术性决策，是推销战役在地理上、时间上的布局，以及推销队伍的合理使用。公司推销队伍是略嫌单薄，但主要弱点在分散使用，指定各推销员分别终年长驻和负责一块指定地区，淡季闲散无聊，旺季迎接

不暇。史密斯考虑美国幅员广大，南北气候悬殊；春天由南渐北先后到来，往往南方已柳绿花红，北端仍白雪皑皑。于是他调集全体推销员，于元月初聚集德克萨斯、新墨西哥、亚利桑那等中部南端诸州，成立一支半永久性推销小分队，自元月2日起在春意渐浓而准备开犁播种的南方“全线出击”，尾随春风北渐而依次推进，直到五月初抵达北端加拿大国境线为止。越境即母公司划定的禁区，不可再越雷池一步了。

初战告捷的喜报雪片纷来，各州成交额大幅增长。史密斯坚信此役已稳操胜券，而且已为今后相当长一般时间内持续扩展，奠定了坚实的基础。他认为作为一名成功的企业家，不应因小胜而自满，而应有更大抱负，高瞻远瞩。战役未毕，他已在筹划役后如何总结经验，安排后继更大的战役了。

**思考题：**

1. 史密斯是如何策划“高柯战役”的？
2. “高柯战役”是如何实施与管理的？

