

你亲爱的朋友　贤良

在我的生命中

曾经得到了很多热心人的帮助

我因此度过了生命中的一个又一个难关

对于他们的深厚恩情

我终身难忘

怀着一颗感恩的心

我将尽我的微薄之力

去帮助那些在生命的困境中迷茫彷徨苦苦挣扎的朋友

祝愿一个生命都绽放光彩

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

科特勒营销思想大全集

前言 向科特勒学习营销智慧

前言 向科特勒学习营销智慧

在 20 世纪的国际商学界，最享有盛名的三位大师莫过于彼得?德鲁克、迈克尔?波特和菲利普?科特勒了。有人说，只有这三人，才能算得上真正的大师。三位大师将商学的天下一分为三——德鲁克是现代管理学宗师，波特是产业竞争泰斗，而科特勒则是营销学之父。

出生于 1931 年的菲利普?科特勒博士是现代营销集大成者，被誉为“现代营销学之父”。多年来，科特勒博士一直致力于营销战略与规划、营销组织、国际市场营销及社会营销的研究，另外，科特勒还发展了包括高科技市场营销，城市、地区及国家的竞争优势研究等在内的全新营销理念。他创造的一些概念，如“反向营销”和“社会营销”等，被人们广泛应用和实践。

他的许多著作被翻译成 20 多种语言，被 58 个国家的营销人士视为营销宝典。他的《营销管理》是现代营销学的奠基之作，被誉为市场营销学的“圣经”，是全球最佳的 50 本商业书籍之一。这本教科书改变了主要以推销、广告和市场研究为主的营销概念，扩充了营销的内涵，并将营销上升为科学。按科特勒的观点，营销建立正经济的、行为的、组织的和数量的各个学科的基础上。

这位见证了美国 40 年经济的起伏坎坷、衰落跌宕和繁荣兴旺的历史的大师，他的理论影响了一代又一代美国企业家。尤其在美国超大型跨国企业的成长中，科特勒做出了巨大的贡献。从 1975 年至 1995 年的 20 年间，科特勒多次获得美国国家级勋章和褒奖，包括“保尔?D?康弗斯奖”、“斯图尔特?亨特森?布赖特奖”、“营销卓越贡献奖”、“查尔斯?库利奇奖”。他是美国营销协会(AMA)第一届“营销教育者奖”的获得者，也是至今唯一三次获得过《营销杂志》年度最佳论文奖——阿尔法?卡帕?普西奖的得主。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

科特勒的营销思想生于美国，成于美国，但这位营销界的泰斗丝毫不忽视亚洲市场在全球市场中的意义。多年来，科特勒博士一直密切关注着亚洲和中国的经济发展和市场营销状况。他先后出版《营销管理（亚洲版）》、《亚洲新定位》、《科特勒看中国与亚洲》等著作，专门针对亚洲市场与中国市场的特性作出了论述，被我国的企业家与学者奉为圭臬。1986 年以来，科特勒多次造访中国，与中国的学者与营销人员亲密接触，共同探讨市场营销在中国的发展。

可以说，无论从国际化还是本土化的角度，科特勒的营销思想都是我们每一位营销者学习的最佳典范。每一位营销人员——无论你是普通的销售者，还是运筹帷幄的营销管理者，你都可以在科特勒的著述中找到“为我所用”的内容，为自身所从事的营销工作找到指导方略。

本书总结了科特勒几十年的营销经验，从科特勒的最著名的《营销管理（亚洲版）》、《市场营销原理》等著作出发，梳理出科特勒营销理论的清晰脉络，同时，对于每一点内容都找到一一对应的实例分析，结合我国的市场营销现状，为读者呈现出 300 个经典的科特勒营销思想。

本书本着实用、全面的原则，通过科特勒营销理念的引导，从如何进行市场调研、制定营销策略、进入国际市场、发展新营销思维等方面，带给大家全面、具体的营销实战操作方法和技巧解读，300 个结合理论与实战的营销知识就如同科特勒亲身传授一样亲切、自然，能让你迅速领悟它的精髓，从而在市场营销中获得成功。

由于时间仓促，篇幅有限，编辑过程难免有疏漏，300 个案例或许并不足够展现科特勒老前辈一生的研究成果，但我们编写本书的目的，并不是要每个人都成为像科特勒那样的营销大师，而在于融会贯通科特勒的策略、方法和思维，用它们来指导我们的营销实践。

市场营销在我们的生活中无处不在，我们都需要了解它。不仅制造公司、批发商

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

和零售商需要运用市场营销，而且各类个人和组织也需要进行市场营销。律师、会计师和医生运用营销设法操纵对其服务的需求，医院、博物馆和表演团体也这么做。不制定并实施营销计划，政治家就无法获得所需的选票，旅游胜地也无法招徕到所需的游客。

让我们一起向真正的营销大师学习营销的智慧吧！

祝愿所有的营销者都能取得成功！

序章 营销是企业不可或缺的战略要素

第 1 节 营销是企业战略的核心内容

大师如是说：一般来说，营销（marketing）的主要任务往往被认为是顾客和商家创造、推广、传递商品和服务。营销人员要善于为公司的产品刺激出需求。然而，如果这只是对营销人员所从事的任务的观点，则太局限性了。

——科特勒《营销管理》

营销的目的是寻找到更多的客户，客户是企业最大的战略资源，是企业获得持续利润的源泉，更是企业持续发展的基础。因此，如何满足客户需求，适应客户需求，给客户自己选择产品的权利，这是企业制胜的关键，是企业战略的核心。

回顾 2008 年的中国互联网市场，程炳浩的开心网当属一个可圈可点的经典案例。虽然有很多人不喜欢开心网类似于折磨般、传销式的病毒营销方式，但无可否认的是：用互联网的标杆去评价开心网时，它的确很成功。作为一个专业开发网站的团队，程炳浩的团队们从一开始的产品定位就非常清晰，开心网的定位就是白领，这个大而广的定义，实际上细化起来就是娱乐性质，只要用户有娱乐需求，都可以去开心网在争抢车位或者新一代的偷窃蔬菜中获得满足。

开心网的推广机制上非常类似于网络游戏中的“人拉人”推广实践。网游中的“人拉人”是一种非常切实有效的推广手段，其成本低廉，投入产出比高，更加重要的用户黏稠度非常高。当一个公会的某一个玩家独立成一个新的公会，就期望组队，这就伴随着大量的免费人拉人推广。从网络营销的角度考虑，当某个产品的定位一经上市，就会受到精准用户的追捧，随后的是，之前没有听过或者玩过这项产品的用户或者玩家都会被身边的好友拉过去至少尝试一次。正如很多从事市场推广的互联网人士所言，就算开心网定位再精准，如果不配合其发挥得淋漓尽致的带有传销性质的病毒营销的话，那么开心网到现在依旧是个无名小卒。

存在的不一定就是合理的，只有长久存在，才是符合需要的。做企业也一样，不注重营销的战略地位，也就意味着你忽视了市场需求，主动选择放弃你的“衣食父母”——客户。纵观市场上那些成功的企业，没有哪家敢低估营销的力量。

营销是个人和集体通过创造提供出售，并同别人自由交换产品和价值，以获得其所欲之物的一种社会和管理过程。营销者是某个寻找一个或更多的能进行价值交换的预期顾客的人。营销管理是计划和贯彻营销观念，对商品、服务与创意的实践和促销，以便与目标群体，即满意的顾客和组织目标，实行有创造性的交换活动。营销管理的本质是需求管理，它的任务是影响需求的水平、时间和内容。

市场营销谋划与企业战略规划紧密相关。企业战略是对企业总体性的谋划，在制定企业战略的时候，必须牢牢树立市场营销的中心地位，用市场营销的核心思维方式来思考战略问题。

第 2 节 营销已成为当今企业的核心竞争力

大师如是说：一个强有力的公司应在 4 个核心业务管理过程中开发优秀的技术能力，这 4 个过程是：新产品实现过程、存货管理过程、订单--付款过程和顾客服务过程。为了有效管理这些核心过程需要创建一个营销网络。在这个网络中，公

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

司紧密地与所有生产和分销活动中的合作者伙伴，包括从提供原料的供应商到零售分销商。公司之间不再竞争——营销网络在竞争。

——科特勒《营销管理》

核心竞争力是一种能为企业进入各类市场提供潜在机会的能力，是能借助最终产品为所认定的顾客利益做出重大贡献的、不易为竞争对手多模仿的能力。一个公司应当关注其核心竞争力还是关注其最终产品？成功企业首先关注的是前者而不是后者。公司赢利的关键在于了解顾客需求并以富有竞争力的营销策略和富有竞争力的优质产品来满足目标顾客需要。不仅要关心产品的质量，而且要关心广告、服务、产品说明、配送、售后支持等活动的质量。

格兰仕原来从事的是羽绒服生产，于 1993 年正式涉足微波炉业务。之后，格兰仕秉承专业化的精神，将原来众多与微波炉无关的业务统统清算或出售，一心一意从事微波炉生产。在微波炉行业，格兰仕一贯的战略是成本领先。通过不断地提升微波炉行业的进入壁垒，在短短数年之内，就成为微波炉生产领域的世界领先者。

但是就在 1999 年，已经在电饭煲和电风扇领域与格兰仕持续“暗战”的同城兄弟美的，开始了在微波炉领域的“明争”。 凭借在空调和小家电领域的资金、渠道、研发等优势，美的通过与日本东芝合作的方式，高调介入微波炉领域，正式拉开了美、格豪门大战的序幕。面对美的咄咄逼人之势，格兰仕自然而然地、一如既往地举起它那屡试不爽的“价格牛刀”，试图通过价格战迫使美的主动出局。但是价格战对于美的作用不大，美的也铁了心要在这个行业做出一份成绩。凭借自身的实力与渠道优势，市场业绩越来越好。美格竞争是全方位的，除了价格战之外，还包括渠道、人才等，完全陷入了一场动态竞争战。从此，格兰仕与美的之争发展成为一场全面战与持久战。

从案例中我们不难看出，在保持和提升核心竞争力方面，打造一个强有力的营销团队至关重要。只要营销团队不垮，核心竞争力就存在，企业就垮不了。美的与

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

格兰仕之争，其营销团队就起着决定性的作用。

核心竞争力是一种能力，而不是一个产品，更不是产品的一种属性。企业核心竞争力是企业的生命线，是企业运行、发展的动力源。核心竞争力是企业战略的核心部分。然而，核心竞争能力的打造不是一蹴而就的事情。营销团队决定着企业的销售方式、策略以及渠道等一切与夺取市场份额有关的因素。一些发展好端端的企业，随着团队灵魂人物和团队骨干的离开，团队的崩溃，核心竞争力就会荡然无存，直接带来企业的灭亡。这就好比在大海上航行，没有一艘好船，你敢出发吗？

第 3 节 营销过程就是价值让渡过程

大师如是说：顾客让渡价值是顾客获得的总价值与顾客付出的总成本之间的差距。顾客总价值是顾客购买某一特定产品或服务所获得的全部利益，它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等四个方面。顾客总成本是顾客在评估、获得和使用该产品或服务时所引起的预计费用，它包括货币成本、时间成本、精力成本和体力成本等四个方面。

——科特勒《营销管理》

在一定的搜寻成本和有限的知识、灵活性和收入等因素的限定下，顾客是价值最大化的追求者。顾客形成一种价值期望，并根据它做出行动反应，总是从那些他们认为能够提供最高的顾客让渡价值的公司或组织去购买服务或商品。

深圳岁宝百货有限公司作为深圳较早的本土大型综合性连锁商业企业．从 1996 年创建第一家百货商场起，在短短 12 年的发展中以稳健的姿态持续发展。并且创下了许多令业界争相模仿的商业模式，同时取得了不俗的业绩。岁宝百货自成立之后，很快就已成为深圳零售业界著名的品牌企业。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

岁宝首先从服务方面入手，在公司内部从零售商业的立场深化了“全心全意为人民服务”的服务宗旨，并落实到每个细节。他们向社会做出了“提供即买即安装、预约托购外埠商品服务”。“各分店实行通换通退”等 28 条日后其他商业零售企业争相效仿的便民措施承诺。其次，岁宝百货在员工中大力倡导“知识服务”，即员工为顾客服务时，应以丰富的专业知识提供”专家型“.“顾问型”的服务。为提高员工的知识水平和综合素质，实现知识服务，避免出现不能适时提供服务，商品知识不丰富，不熟悉商场布局及商品分类和需要时不能提供专业意见等现象。上述措施一方面使顾客得到服务价值提高了，另一方面，周到贴心的服务，让顾客购物所付出的时间、精力、体力成本也相应下降了。

自创立伊始，岁宝始终坚持以顾客为中心的经营理念，在顾客让渡价值理论的指导下，在提高顾客让渡价值方面做出了长期不懈的努力。构建了提高顾客让渡价值的营销机制，提高了顾客满意度，经过十几年的拓展，不但形成了一批稳定的高忠诚度顾客群。还使得这一群体不断地扩大，企业的商业价值也相应得到了不断累积和提升。

顾客在购买产品时，总希望把有关成本包括货币、时间、精神和体力等降到最低限度，而同时又希望从中获得更多的实际利益，以使自己的需要得到最大限度的满足。因此，顾客在选购产品时，往往从价值与成本两个方面进行比较分析，从中选择出价值最高、成本最低，即“顾客让渡价值”最大的产品作为优先选购的对象。企业为在竞争中战胜对手，吸引更多的潜在顾客，就必须向顾客提供比竞争对手具有更多“顾客让渡价值”的产品，这样，才能使自己的产品为消费者所注意，进而购买本企业的产品。岁宝的成功就是源于此道。

人都是理性的，也都是自利的。相同质量的两个产品，一个服务态度恶劣，且经常断货缺货，甚至还需要客户支付邮费，保修时间也很短；而另一个服务态度友好，能保证准时的免费送货上门，并且保质期较长，维修网点分布也比较合理。这时，你会选择哪个呢？答案很明显，没有谁愿意花费更多的时间、精力等成本。产品质量固然重要，但别忽视了非质量因素对顾客造成的感受。要想做到“以顾

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

客为上帝”，就必须要充分认识并满足顾客的让渡价值。

第 4 节 营销需要上游营销与下游营销的配合

大师如是说：有两种营销，一个是下游的营销，帮助销售部门，给他们一些小册子，帮助他们销售产品，但是你需要另一种营销策略，也就是上游的营销。上游营销帮助两三个人，他的任务是回答这个问题：市场是什么样的情况，比如三年之后市场是什么样的形成。我们注意到，市场营销人员如果仅仅考虑今天的情况，但是并没有考虑明天会有什么更合适的产品。不考虑将来，比如三年之后我们这个产品的市场会怎么样，这时候称这种营销是上游营销。

——科特勒“2005 新思维全球巡回论坛”

市场营销并不仅仅是单纯的商品销售。销售的存在要远远早于市场营销，大概从人类有了交换买卖之后，销售的概念就开始产生了。而市场营销却是近代市场发展的产物。随着交易的激烈竞争以及方式的复杂性，各企业需要对目标市场进行细分规划，并制定相应的销售策略，这样也就产生了市场营销部门，即上游营销的诞生。通过制定长远的销售战略规划，再由销售部门去执行，便完成了从上游营销到下游营销的承接。想做成一个优秀的企业，就必须要拥有出色且能很好匹配的上游营销和下游营销团队。

1992 年我国经济进入一个新的发展时期，海尔抓住时机先后兼并青岛电冰柜总厂、青岛空调器厂和青岛红星电器股份有限公司等 18 个企业，并投资兴建海尔园开始二次创业。现在，海尔的产品涉及冰箱、冷柜、空调、洗衣机和彩电、计算机、手机等领域，形成 46 个系列，8600 多个品种规格的名牌产品群。海尔有着出色的上游营销团队，保持着良好的市场嗅觉，使得海尔产品从整体上形成优势，同时每一个系列又具有不同的创新点，并分别在技术、概念、需求、外观设计等方面独具特色，以满足不同细分市场需要。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2007 年，海尔在中国家电市场的整体份额达到 25％以上，依旧保持份额第一；尤其在高端产品领域，海尔市场份额高达 30％以上，其中，海尔在白色家电市场上仍然遥遥领先。对于这些“战绩”，海尔的下游营销功不可没。多种销售模式相结合，以适应各地区不同的市场状况。其主要的销售模式就是典型的分公司总经销制，辅以直营大卖场，直控主要卖场，寻找代理商做其他普通或三级和三级以下市场等销售模式。灵活的销售模式，再加上独到而长远的市场战略眼光，成就了海尔今天的辉煌。

每个企业都希望能成为市场上的常青树，自然也明白营销战略规划的重要性。但很多却未能像海尔那样注重上游营销与下游营销的沟通与配合，自然也就难以拥有与其相提并论的成就。战略制定者若不能聆听市场直接接触者的感受与想法，所做出的规划大多属于“纸上谈兵”罢了；销售部门若不能领会上级制定的战略与策略，结果也往往会“南辕北辙”。

另外，计划并不只是预算，给出一堆数字信息，是看不到你的策略和战略的。没有清晰的规划，大多是因为你没有很好的品牌定位。什么是品牌？他不仅是一个产品的名字，而是你的财产、资产。比如沃尔沃汽车强调的安全，奔驰的特点就是最好的工程制造技术等。一旦知道你的品牌优势定位，就让大家支持这个品牌，每个人都会为这个品牌感到骄傲。

过往大多企业都很注重下游营销，创造出许多销售模式来节约成本，增加销量，然而，如果没有一个适应市场变化的长远的销售战略规划，即上游营销，那么下游营销所争取的利润终究会遇到瓶颈极限，要突破这种限制，那就需要做到上下游营销完美的“双剑合璧”。

第 5 节　营销战略与企业战略要具有内在一致性

大师如是说：企业必须保留那些让它们在过去享受成功果实的大部分技术和能

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

力，但假如它们希望在当今的经济形态下，仍能维持成长茁壮的话，就必须对新经济多加了解，并发展出相关的能力。基本上，它们必须重新思考并修正其企业策略、让企业策略和营销策略方向一致，以及重新思考营销在企业策略中所扮演的角色。

——科特勒《市场营销案例》

当今社会处在新经济时代，随着网络、生物科技、新材料、先进的沟通方式及智慧型晶片等高新技术带来的影响，以及经济、市场全球化带来的改变，市场的需求也愈加复杂化，客户可以在互联网上轻松获得多家同类产品的信息对比，可以拥有对产品更加具体的需求，而且会提出一些更有技术含量的服务要求。因此，处在这样一个资讯时代，企业就必须调整其战略，同时相应的修正其营销战略。1991 年，思科公司开始与一层式的合作伙伴合作，扩大其销售通路，几年下来，一层式的合作伙伴与直销通路合作无间，这种通路结构也持续不断地扩张。但随着网络设备产业的竞争日趋激烈，来自 3Com 及 Bay Networks 等竞争对手的压力，促使思科管理层苦思拓展市场的良计。

此时，由于思科产品只销售给前 1000 大的公司，思科希冀拓展客户至前 4000 大的公司。因此，1996 年思科管理层决定纳入两层式的合作伙伴，希望借此通路销售价格较低的产品，将产品触角延伸至中、小企业的用户，借以吸引更多客户来增加市场占有率。

为此，1997 年初，思科推出新品牌——Cisco Pro，针对中、小型企业的客户，主要通过两层式的合作伙伴通路销售。Cisco Pro 的产品定价比一般的 Cisco 产品低，功能、特色也比 Cisco 普通产品少一些。但是，导入市场不久，管理层由通路回报发现，其实客户并不满意新品牌的产品，经过 12 个月的推广，Cisco Pro 产品当年营收也仅占思科总营收的 3%。

经历了 Cisco Pro 经验，思科决定收掉 Cisco Pro 品牌的产品，同时整合所有支持 Cisco 及 Cisco Pro 产品的单位，Cisco 产品由三种通路一起销售，在通路区

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

上不再采用产品差异化作法，但针对不同的通路除以客户规模作为区隔，并采用一系列措施来避免通路冲突的发生。从此，思科销售竞争力明显提高，两层式合作伙伴通路市场占有率在 2001 年增长至 80%，远远超越了竞争对手。

通过思科的案例，我们也能发现，若公司的战略目标偏离市场需求，就好比一座没有打好根基的房子，早晚都得倒塌；若营销战略不符合公司的战略规划，就好比毒品一样，虽暂时能给人带来愉悦，实质却是一种摧残。所以，在建造“企业”这个大房子的时候，你的地基打的有多深，才能将你的房子建到相应的高度。

关于营销战略，大师科特勒将其定义为：业务单位意欲在目标市场上用以达成它的各种营销目标的广泛原则。并将营销的内容分为了以下三个部分：目标市场战略、营销组合战略和营销费用预算。其实，营销战略也是企业根据市场营销环境及动态变化趋势、自身营销条件等，对自身营销工作做出的全局性谋划。由此可见，企业战略和营销战略必须要保持在统一步调上，才能创造出更多价值。

第 6 节 从战略的角度更好地改善公司的营销效果

大师如是说：你可能说我做了所有的事情，降低了成本，改善了质量，设计的非常好，也许你们在这方面做得不好，也许你希望这八个方面都做到一点，但是你没有自己的战略。有的时候你可以做产品的创新点，有更好的质量，你的质量不仅很高，而且每天都会变得更好，战略就是你应对竞争的方法以及你如何去满足你客户的需求和竞争对手竞争的方法。

——科特勒《科特勒（中国）战略营销年会实录》

营销似乎还没有引起公司管理层足够的重视，在很多的公司营销都是被忽略的，它是处在这个公司的边缘地带，处在角落里，对它的预算一般来讲都是花在广告、促销上的，而没有真正地提升到战略的高度。营销不光是一个功能，而应该看做整个公司的引擎，是它驱动着所有业务的增长。宝洁公司就是这样一个能够从战略角度上注重营销的优秀企业。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在同一领域成功地推出多品牌，是宝洁在品牌营销中的一大特点。宝洁的每一款产品的特性是各不相同的，没有完全相同的两款品牌，这正是考虑到市场本身的多元化以及消费者不同性格、不同喜好、不同偏爱、不同需求这一根本差别，宝洁不仅要力争满足全球消费者的共同需要，同时也尽力满足具体市场的独特需求。

２０００年以后，宝洁系列产品开始了不同程度的价格下调。由此，标志着其战略重心开始下沉。宝洁终于意识到了低端人群对公司的重要性。不仅如此，宝洁似乎还走得更远，它开始倾力打造自己的低价产品链。宝洁的目标不仅仅是赢取低端市场（城市）那么简单，它的目光已经瞄准了中国广大农村市场的纵深地带。宝洁公司的市场竞争策略看似简单，看似轻描淡写，但其中内涵颇值得玩味。营销战略不是简单的“头痛医头，脚痛医脚”，而是在“以我为主”的同时，又能够审时度势，灵活机动地“见式破式，见招拆招”，充分体现了一个市场高手的大家风范。

营销不是简单的销售。在现代经济社会中，营销也不只局限于市场上的规划，还包含应对竞争对手的策略，以及满足公司长远战略计划的配套营销措施等。保洁公司就是从战略角度强化了营销的效果，才取得如此长久的成功。

从科特勒著名的 4P 理论出发，我们知道，传统营销的展开是围绕营销的四个组成要素：产品（product）、渠道(place)、价格(price)、促销(promotion)。战略营销也包括这些策略变量，但在某些重要的战略方面超出了传统营销的范围。战略营销是营销思想发展的一个新阶段，它认识到以消费者导向的营销观念忽视竞争的缺陷，特别强调消费者与竞争者之间的平衡。因此，战略营销，实质上是将营销提到战略高度的一种全方位的营销规划，是一种符合公司长期健康发展的营销需要。

忽视营销作用的公司必然走不长远，不能从战略角度来看待营销的企业，必将不能做强。你对待营销的态度，也决定着你公司的未来。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 7 节 精确营销成为新经济环境下的新营销之道

大师如是说：精确营销是当前营销的一大趋势。比如直复营销，它有着较高的精确要求，要求建立起客户关系，并且能够利用客户数据库。繁琐也会带来好处，这就是便于精确锁定自己客户，成本更低，可测试，广告可以衡量，利润也可以进行预测。

——科特勒“2008 科特勒之夜”

随着市场的发展，现在的营销理念已经不仅仅限于产品、价格、促销以及渠道的 4P 营销，以客户为核心的营销理念正在将营销推进精确营销的境界。

传统的营销模式有些类似于战争中的狂轰滥炸，而精确营销就如同现代战争中利用先进的定位系统来有效打击目标的做法。当产品日趋同质化、价格战使得利润空间日渐趋薄的时候，企业为了在竞争中体现出差异性，纷纷高举服务牌、文化牌和品牌等。面对这种情形，谁能够把握客户的需求，分析趋势、把握潮流，将个性化服务视为营销的重要组成部分，谁就能够将营销工作做深、做细、做透，能够牢牢占据更多的市场份额。

成立于 1993 年的上海小阿华母婴用品有限公司，是一家专业为母婴提供系列科教服务与母婴产品开发、生产、销售为一体的企业。经过近 10 年的不懈努力，已发展成为拥有婴幼儿纪念品(胎毛笔、手足印等)制作、胎教、早教、产褥期护理及母婴产品研发、生产、销售多种产业为一体的、多元化的母婴健康服务机构。据统计，中国的母婴市场至少有 800 亿元以上的容量。面对如此庞大的市场，如此诱人的利润空间，竞争者纷纷进入。整体母婴市场也呈现细分趋势，新的购买和付款方式已出现，数据库营销在不断完善，分销渠道多样化等，又使母婴市场的竞争更加激烈，新的游戏规则将被重新制定。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

面对市场风云变化，小阿华公司认为，粗放型的营销方式已不适应新时代的要求，他们根据多年实践，总结出一套自己称之为“精确营销”的新的营销方式。

“精确营销”的定位原则是“全程互动、专业指导、多源赢利”，以信息收集、处理为基础，以直递广告、权威推荐、免费服务为主要信息载体，实现全面直接的沟通；建立专业方便的母婴健康消费平台。小阿华追求市场目标的精确沟通、市场机会的精确把握，以精确营销的方式降低成本与风险，达到利润最大化。基于精确营销策略，小阿华构建了母婴服务完整的业务链，并成功维护和扩张了市场份额。

——中国经营报《小阿华“精确营销”案例》

精确营销，简而言之，就是说如何增加营销效益。一方面，营销开始更加重视技术，比如营销的自动化，另一方面，营销的过程不仅仅只是涉及创新，还必须考虑到财务因素，进行投资回报的计算。通过“小阿华”的例子，我们不可否认，精确营销的优势符合现代市场经济发展的需要，而且其必将成为未来的营销发展趋势。

精确也就意味着会获得更高的效率，即用更低的成本，去做更多具体的事情。在现代追求高效率以及存在诸多需求的市场中，精确营销无疑会让企业获得巨大优势。可见，“有的放矢”的战略，更能为你赢得“比赛”。

第 1 章　营销计划决定着 50%的成功率

第 1 节　为企业制定一个切实可行的计划，让营销有章可循

大师如是说：诚然，制订计划并不好玩，并且它还要消耗工作时间。然而企业必须进行计划。正如有人所说的：“倘若失败地做出计划，那么你正在计划失败。”正式的计划能为各式各样的企业，无论大小和新老，带来许多益处。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《市场营销教程》

俗话说，机会是留给有准备的人的，在市场营销中也一样，缺乏一个切实的计划，必然不会得到市场的青睐。计划能够激励管理层去系统地思考已经发生的、正在发生的以及将要发生的事情。一个清晰明确的计划，往往还能帮助企业完善与实现其目标和政策，能够协调好各个部门之间的工作；同样，一个全面且实际的计划，还能够应付不断变化的市场需求。比如，英特尔公司的成功，就与其完善的战略计划是分不开的。

30 多年来，英特尔公司一直统治着个人电脑的微处理器市场。其拥有着令人目瞠口呆的市场业绩：20 多年前自从 IBM 推出以英特尔 8088 微处理器为基础的首台个人电脑后，英特尔的销售额飞速增长了 25 倍，超过 330 亿美元。在 20 世纪最后 10 年中，英特尔占有的微处理器市场份额高达 90%，毛利攀升了 60%，年平均投资回报达到令人震惊的 38%。

英特尔的成功是其有力地实施其战略规划的结果，也是它不懈地专注于一种简单的营销战略的结果，即通过创造源源不断的尖端产品提供给顾客超凡的价值。英特尔斥巨资开发最先进的产品并迅速将其投放市场。仅 2002 年这一年，它在研发和资本购置方面就花了 75 亿美元巨额资金。结果是更好的芯片迅速更新换代，现在已没有竞争对手可与之匹敌。

英特尔的创新战略带来了令人惊异的成功。然而，最好的营销战略也要求不断地改进和磨合，有时甚至是根本性的转变。随着个人电脑业的成熟，英特尔面临着许多艰难的挑战。2001 年的销售额仅增长 5%，十年以来赢利也出现了第一次下滑。由于个人电脑销售量增长减缓，英特尔必须寻找新的方向发展。英特尔引进了一系列新的非个人电脑用微处理器的生产，包括从移动电话到个人消费电器产品所用的一切芯片。英特尔的战略正在经历一场势如破竹的转变，并正在将其创新的激情施展到一个激动人心的新方向——互联网。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

可见，英特尔公司拥有一套完善的计划体系，另外，其可贵之处还在于各计划的协调性与灵活性，这样可更好地适应环境的改变。关于计划，大有学问。从年度的短期计划，到长期计划，再到企业的发展战略规划，都涵括在广义的计划之类，而这些都是一个企业必须要做的。年度计划与长期计划，涉及的是企业当前的业务，即解决当下问题。而战略规划，则强调的是可持续性，是一种能适应市场变化，灵活决策以实现终极目标的计划。

当然，制定一些不切实际、鼠目寸光的计划，是很难带来“质的飞跃”的，甚至会导致企业向着衰落的方向“质变”。作为企业的大脑——管理层，不可忽视每一个小的计划，因为切实可行的计划可以使得营销有章可循，而且会进一步带来营销战略的改进。正所谓“一失足则成千古恨”，看着前方的“路”，踏实地迈出每一“步”，这样，企业的成功才会来得顺理成章。

第 2 节 部门战略计划需适应企业战略规划

大师如是说：一旦战略目标确定以后，每一业务单位的管理层必须准备一套智能计划以协调市场营销、财务、经营和其他部门的活动。一个企业的成功依赖于每个部门的顾客价值增加活动进行得如何，以及各部门为顾客服务得如何。

——科特勒《市场营销教程》

在营销学中，公司战略，即企业最高层面的战略，是根据企业的发展目标，选择企业可以竞争的区域和产品服务类型，从而合理地配置企业经营所必需的资源，使得企业各业务相互支撑，相互协调；公司战略下的是部门战略，部门战略是企业内部职能部门制定的战略，职能部门更多的是作为事业部或者子公司经营活动的辅助支持工作，因此部门战略的制定也是为了更好的协调、支持经营战略，最终实现总体战略。

宝洁公司董事长兼 CEO 雷富礼认为，组织系统和架构是支撑竞争优势的工具。他

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

扫除了宝洁原来按国家划分的领地制度，代之以各全球业务部门组成的“矩阵”。这些部门分别管理各个产品领域，例如保健、美容、织物和家居护理用品等。同时，这些部门将与某个区域市场开发机构进行合作，从而更好地发挥出各部门的潜力。

同样，在各大的部门内部，小的职能部门之间也存在着相互协调与合作。例如，在营销实施时，需要由成千上万的公司内部和外部人员做出日常决策和行动。这时，营销经理们不但要做出有关目标市场、品牌、包装、定价、促销以及销售的有关决策，还要与公司其他人员合作以获得对其产品和方案的支持。比如，与设计人员讨论产品设计，与制造人员讨论生产和存货水平，与财务部门讨论资金筹措和现金流量等，与广告代理机构合作以策划广告活动，与媒体合作以获得公众支持等等。正是这些部门、人员间的沟通合作，各自战略计划的协调统一，造就了宝洁公司组织结构的高效性，使其市场竞争力如虎添翼。

由宝洁的案例可见，在公司战略的总体框架下，制定出合理有效地发挥各部门的战略计划，这是对公司战略的强力支持。公司总体战略把握着公司未来的方向，而部门战略，则可以及时有效地适应多元化的市场，时刻协助公司战略的实施。一个从总体上指导，一个从具体上实行，两者发挥各自的特点，才能构建出公司强大的战略体系。

公司各部门都是为实现公司的战略目标而设立的，各部门都有着自己的战略计划，通过与公司的战略规划相协调，发挥最大效用来为公司创造价值。整体由部分构成，若各部分都能相互完美地协作，就会使得整体具有单个部分不具有的功能或效应。某一产品从生产到最后的销售，都需要许多个部门的相互合作才能完成。因此，在联系日益紧密的公司内部机构中，营销系统各层次的人员必须通过共同合作，才能成功地实施营销计划和战略。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 业务战略计划是一种谋略

大师如是说：业务战略计划是企业的各具体业务单位根据企业的总体战略而制定的具体的战略计划，它是直接指导企业各项业务开展的指导性文件。业务战略计划的制订不仅是一个工作程序的安排，而且具有很强的谋略性。

——科特勒《营销管理》

把企业拥有的一切资产通过剥离、出售、转让、兼并、收购等方式进行有效的运营，以实现最大的资本增值，这就是企业业务战略的终极目的。通俗地说，也就是用你最具竞争力的优势，实现你和竞争对手之间的产品、服务差异化，并给你的顾客带来更大的价值。可见，在某种程度上讲，业务战略计划不但是工作程序，更是一种谋略。

作为欧洲最大的建材零售商，百安居每年从中国采购的建材、五金工具等商品金额高达 10 亿美元，占总采购量的 1/3，而且这一采购量还有增长的趋势。百安居自 1999 年登陆上海以来，已陆续在上海、苏州、杭州等城市开设了 13 家连锁店，遍布华东、华南、华北和华中。在中国连锁经营企业协会列出的“2002 年家居、建材、家装”专业榜中，百安居位居总销售额榜首，并且拿下了单店平均销售额第一。

在百安居，有一句很通俗的话：“先有满意的顾客才有满意的股东”。1999 年刚开第一家店的时候，打出了这样两句口号：第一句是“全空调购物”——当时在上海没有一个地方卖建材是带空调的；第二句是“30 天无条件退货”——当时市场上也没有无条件退货的建材店。所以，这些业务战略措施给百安居带来了大批客源。

2006 年百安居的口号是进入白电、进入软装，这些都是其竞争对手所没有的，在建材超市中，目前只有百安居做软装。其实，这对客户是很重要，因为客户装修的时候总希望把家电一起考虑进去。另外，在家电销售市场上，有国美、苏宁

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

等老牌对手，如果销售与它们一样的东西，那百安居就没有一点竞争优势，所以当时百安居只销售三个老客户牌子的产品，充分利用了自身经营品牌的优势，避免了直接的竞争。

近些年来，百安居不断调整业务战略，首先是质量和购物环境上，其次是价格上，当前注重的是市场推广。这种业务战略转变是有其合理性的，因为百安居只有具备了质量和环境优势后，才能做价格差异化，接下来再做市场差异化。正是这些一步一个脚印的业务战略计划，使得百安居成功打入中国市场。

百安居通过合理地利用业务战略，稳固占据了中国市场的一定份额。通常企业会在五种广义的业务层战略中进行选择：成本领先，差异化、集中成本领先和集中差异化，以及成本领先与差异化整合的战略。公司业务战略计划的制订，应是具体的、明确的和可靠的，而且要能体现出公司是否能够充分发挥出自身的竞争优势，是否能很好地满足市场需求，这些都决定着公司未来的发展。

当然，业务战略的制定与执行，会涉及许多方面的因素，比如产品线广度与特色、目标市场的细分方式与选择、地理涵盖范围和竞争优势等。但最终目标都一样，那就是为企业创造出更多的价值，实现企业的战略目标。正所谓“扬长避短”，一个企业不太可能会成为市场上的“全能战士”，充分发挥自身优势，弥补自身劣势，才是市场竞争中的王道，也是业务战略的精髓。

第 4 节 产品决策是实施营销策略的战略工具

大师如是说：公司通过制定产品属性、品牌、包装、标签和支持服务的决策开发产品系列的项目策略。产品属性决策包括公司提供的产品质量、特色、样式和设计。

——科特勒《市场营销教程》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

产品决策其实就是从产品定位、开发、品牌建立到包装销售的整个决策过程。在这个完整的决策链上，每个决策环节都举足轻重，不但决定着下一个环节决策的实施，更会影响到整个产品的价值实现。

当然，一个产品的开发，首先得能符合市场需求，能满足市场上的某一特定人群；其次，它的质量必须过硬，这样才能获得好的口碑，从而有利于打出品牌；在品牌设计上，既要切中消费群心理，又要能突出产品特色；最后，在包装和促销上的花费，以及售后服务的投资，这些都是营销计划中的关键。内衣行业的朵彩公司就是一个关于产品决策的成功例子。

彩棉内衣环保健康，主张鲜明，产品概念通俗易懂。市场调查显示，60%以上的消费者期待它的诞生。在中国，彩棉种植与终端产品的开发已有近十年的历史，相关技术已经相当成熟，消费需求也已初步形成规模。在这个 99 度到 100 度的临界点上，“朵彩”应势而生，抓住了这个历史机遇。

在朵彩问世之前，市面上已经有了彩棉内衣。但是，如果说它们是第一个彩棉内衣产品，那么这就像说“嫦娥是世界上第一个登月的人”一样幽默。嫦娥是一个神话梦想，而阿姆斯特朗则是让这个神话成为现实的人，朵彩则成为彩棉内衣界的阿姆斯特朗。以优质的产品、科学的定位创造实实在在的彩棉消费热潮——朵彩做到了！朵彩品牌的缔造者和推行者成了那个让梦想落地成为现实的人。

2003 年，朵彩在抓住彩棉概念的同时，从整个彩棉产业链上全面整合资源，倾力打造出了市场上旺销的 5 大经典系列产品。同时，在产品核心概念统一的情况下，根据性别、地域、年龄的区别，有针对性地分别推出不同细分人群的“经典”产品。优化产品系列组合，创造行业典范，不断推出让竞争者跟踪仿效的款型与面料结构设计，推陈出新，走在竞争者前面，缔造出了一代又一代的经典产品。朵彩公司通过产品决策来成功地实施自己的营销决策，在时机与产品市场定位上做得非常到位，从而赢得了市场的一片赞誉。明确企业能提供什么样的产品和服务去满足何种消费者的需求，以及何时推出产品能达到最佳效果，这些都是企业

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

要解决的产品策略问题。

很显然，企业的一切生产经营活动都是围绕着产品进行的，即通过及时、有效地提供消费者所需要的产品来实现企业的发展目标。从这个意义上讲，企业成功与发展的关键在于产品满足消费者需求的程度以及产品策略的正确与否。实质上，也可以说产品决策就是实施营销策略的战略工具。

另外，由于产品价值的实现是企业获利的基础，也是企业战略目标的根本。因此，产品决策的好坏，直接会影响到营销战略的实施。细节决定成败，注重产品决策的每一环节，营销战略的实施才能如鱼得水。

第 2 章 营销信息与调研奠定准确决策基础

第 1 节 信息处理的精细与否决定营销决策的正确与否

大师如是说：好的产品和营销计划都是从对顾客需求的彻底了解开始的。因此，公司为了生产优异的价值并让顾客满意就需要可靠充足的信息。公司也需要有关竞争者、转售商和市场中其他角色与力量的信息。越来越多的营销人员不仅将信息视为一种对做出较好决策的投入，而且也是一种重要的战略资产和营销工具。

——科特勒《市场营销教程》

信息是为决策服务的，也只有当企业利用信息做出了更好的决策时，营销信息才具有价值。在现代企业中，营销经理们或其他营销决策人员，需要定期的业绩报告、最新情报、有关调查结果的报告，甚至一些针对特殊场合和现场决策的非日常信息来做出营销决策。同时，信息技术的迅速发展，也为营销信息的获取带来了革命性的进步。例如，现在的营销经理可以在任何时间、从任何实际场所直接接触到信息系统，能从公司数据库或外部信息服务公司获得信息。

在当今这个信息爆炸的时代，对信息的处理也提出了更高的要求。面对海量的信

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

息，企业的处理效率也往往不尽如人意，以至于营销人员经常抱怨缺少足够的合适信息，或者得到太多无用的信息。然而有时更糟糕的是，我们对于营销信息的处理总是不够精细，从而会做出一些偏颇的决策。营销信息处理的精细与否，决定了营销决策的正确与否。

可口可乐公司一贯坚持“不要给‘可乐之母’找麻烦”的原则，然而在 99 年成功经营之后，却弃之不顾，放弃原始配方可乐，取而代之是更甜、口感更润滑的新可乐。营销经理们经过调查后，认为有 60%的消费者喜欢新可乐的味道，并将之简单地比为一个获得 60%选票的政治候选人，所以采用新配方会赢得市场。但是这同时也意味着 40%的人仍然喜欢原来的配方，因为放弃旧可乐，公司会伤害一大批不愿做出改变的旧可乐的忠实应用者。

起初，由于铺天盖地的广告与宣传，新可乐销路不错，但随后销售很快就开始下降，公众的反应令人吃惊。每天公司都会收到来自愤怒的消费者的无数信件和电话。甚至有一个叫“旧可乐使用者”的组织，发起各种抗议活动，要求可口可乐公司重新使用旧配方。此时，公司已意识到对信息处理的疏忽，导致了这次决策的失败。

迫于压力，公司开始重新提供旧可乐，并将其称为“经典可乐”，与“新可乐”一起在货架上销售。但“新可乐”始终未能在销售额上超过“经典可乐”。欣喜的是公司迅速做出的修正反应，避免了更大的灾难。公司增强对“经典可乐”的宣传，将“新可乐”作为辅助性产品，从而化解了这次危机。

如果可口可乐公司对调查数据的分析更精细些、更周到一些，就不会在起始做出更换配方的决策，即使公司战略有打算推出“新可乐”，也完全可以在一开始就实行两种可乐并行销售的策略，从而也不会发生消费群的不满与抵制，也就能避免这场风波。

在这个信息至上的社会中，面对海量的营销信息，搜寻和分析出自己所需的信息

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

很重要，还好，这有着高速发展的信息技术的支撑，然而，对于信息的解读与处理，则是未完全智能化的科技所难以解决的，这需要决策者们的经验与准确的信息判断能力。若不能精细且合理地处理信息，那前面关于营销信息的一切工作都是徒劳，最后的结果必定是功亏一篑。

第 2 节 建立营销信息系统，高效处理营销决策

大师如是说：营销信息系统是指能够为营销决策者及时准确地收集整理、分析评估并分送转达所需信息的人员、设备和程序。一个好的营销信息系统能够在经理们想要得到的信息和他们真正需要、又能得到的信息之间找到均衡点。营销信息系统也可以为外部的合伙人，如供应商或营销服务机构提供信息。甚至有些重要的顾客也可以使用有限的信息系统。

——科特勒《市场营销教程》

营销信息系统的出现，大大改善了营销信息的应用效率。营销信息系统中的数据主要来源于公司内部数据库、营销情报信息以及营销调研所获得的信息等。

现代企业开展市场营销活动，离不开人、财、物等方面的资源，尤其是信息资源。随着企业市场活动范围的不断扩大，在不断面对新的环境时，也需要收集、加工许多新的信息；另外，消费者对产品与服务的需求也越来越多样化，这也就决定了市场的多元化趋势，企业面对的市场信息也愈加复杂。因此，企业为了求得更好的生存与发展，就必须建立起高效的市场营销信息系统，通过系统的分析和研究来提高信息的质量，为企业的经营决策服务，达到提高其经营能力和竞争能力的目的。

湖南九芝堂股份有限公司是国家重点中药企业，创建于 1650 年，是中国著名老字号，并已在深交所上市。这样的一家老牌企业，在信息化方面却一点也没有“老”的迹象，尤其是其完善的营销信息系统。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

九芝堂营销管理信息系统囊括了业务管理、仓库管理、账务管理、客户管理、领导查询、费用管理、计划管理、系统管理等八大子系统，基本涵盖了营销业务领域的方方面面。实现了以事务为基础，以客户为中心，确保账账相符，账实一致的营销管理指导思想。系统通过周密细致的客户分析可以使业务会计将注意力集中在 20%能带来 80%效益的客户上，从而对业务进行指导和监督、审核。并通过实时的库存管理，可以有效地对库存进行控制，从而减少库存损失，减少不合理的库存占用资金，盘活和提高资金的周转率；通过数据的安全性控制可以将过于集中的营销管理职能适当的分离出去，从而减少内勤部工作压力，提高内勤部的综合战斗力。

使用营销信息系统后，企业在发货单、发票、结算单等单据登账时速度比原系统提高 30 多倍；在查询、数据分析时的速度远也比原来高很多，同时配合多达 400 多个实用报表的使用，使得营销中心在每月结算时所用的时间比原来减少了一倍多。营销部门在使用此系统后，使原先 3671 个客户集中到 865 个客户进行管理，减少了此方面所带来的呆账、烂账等问题。

通过上面的例子可见，作为连接企业和营销环境的纽带的营销信息系统，对企业的决策和经营活动起着重要的作用，而且也是企业提高核心竞争力的有力保证。由于不同企业的信息需求不同，因而营销信息绝不是越多越好。除了不同企业的不同需求外，在成本和技术上也有很多限制。首先，收集成本和处理分析成本高，另外，海量信息还需要高超的数据挖掘技术，而且如果应用不当，极易让企业掉入信息陷阱而误导决策，从而带来损失。

大企业需要处理的营销信息很广泛，而且量大，处理起来就比较麻烦，重要数据还容易丢失，所以必须要建立营销信息系统，才能高效地处理数据并及时地服务于决策；对于中小企业来说，建立相对简单的营销信息系统，同样可以提升营销决策的质量。建立营销信息系统是企业处理营销信息的必然趋势，就好比在冬天，棉衣和羽绒服是必备的，然而购买多大型号，何种材料、款式和颜色，这就需要

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

你“量体裁衣”了。

第 3 节　因地制宜，做好营销调研

大师如是说：营销调研是与一个组织面临的具体营销情况相关联的数据的系统设计、收集、分析和报告。公司使用营销调研的情况极多。例如，营销调研可以帮助营销人员评估市场潜力和市场份额，了解顾客满意程度和购买行为，衡量定价、产品、分销和促销活动的有效性。

——科特勒《市场营销教程》

随着市场竞争的加剧，营销调研受到越来越多企业的重视。企业要在消费者意识不断成熟的环境下获取更大的市场份额，营销调研的工作环节必不可少。市场营销调研的重要性还体现在，通过信息把营销者和消费者联系起来，并辨别和界定营销机会，产生、改善和估价市场营销方案，监控市场营销组织活动，改进对市场营销活动的认识，帮助企业营销管理者制订有效的市场营销策略等等。

当然，企业的市场营销调研是一项有序的活动，其过程一般都分为四个步骤：首先是确定问题与调研目标，其次是在此基础上制定调研计划，然后再实施调研计划，最后进行解释和汇报调研结果。利用先进的统计方法与模型来进行进一步的信息分析，可以帮助营销经理做出更精确的决策。

安徽特酒集团是我国特级酒精行业的龙头企业，从法国引进全套设备及技术。其主要产品是伏特加(Vodka)酒及分析级无水乙醇。其中无水乙醇的销量占全国的50%以上。伏特加酒通过边境贸易，向俄罗斯等前苏联国家出口达到 1 万吨，总销售额超过 1 亿元。但是，随着俄罗斯等前苏联国家的经济形势的日趋恶化，出口量逐年减少，形势不容乐观。安特集团审时度势，决定从 1998 年的下半年开始通过互联网进行网络营销调研，并在此基础上开辟广阔的欧美市场。集团确定了营销调研的三个方向：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

（1）价格信息。包括生产商报价、批发商报价、零售商报价、进口商报价。

（2）关税、贸易政策及国际贸易数据。包括关税、进口配额、许可证等相关政策，进出口贸易数据，市场容量数据。

（3）贸易对象，即潜在客户的详细信息。包括贸易对象的历史、规模、实力、经营范围和品种、联系方法等。

安特集团利用半年左右的时间，收集了以上三个方面的情报，对于世界上伏特加酒的贸易状况有了基本的了解，并掌握了世界伏特加酒交易的价格走势，认清了安特牌伏特加酒所处的档次水平，也联系了上百家进口商、经销商，可以说基本上把握了国际伏特加酒市场的脉搏，圆满地完成了市场营销调研工作。这些工作为以后的网上谈判、选择代理商等网络营销工作打下了良好的基础。

安特集团通过成功的市场营销调研，迈出了“走出国门”的第一步，为今后的营销战略做出了铺垫。可见，市场营销调研是企业营销活动的出发点，其作用十分重要。市场营销调研主要是针对市场对等者，即产业或行业来进行的，目的在于掌握竞争对手的营销动向与策略，以及可以为己所用的营销工具，如渠道、媒体等等，从而为营销管理者制定、评估和改进营销决策提供依据。

一般来讲，市场营销调研研究的内容主要包括：市场需求和变化趋势的调研、购买动机的调研、产品调研、分销调研、市场竞争调研、宏观环境调研等。“因地制宜”，要解决何种问题，你就应当对应地制定和实行何种营销调研计划。

第 4 节　分析市场需求，进行行业把脉

大师如是说：现代营销活动企业的营销决策是以市场需求为核心的；因此市场需求状况信息是企业必须调研的重要内容。包括消费者需要什么、在何时需要及其愿意按何种条件接受营销企业产品或服务等。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销管理》

市场需求也是指某个产品（服务）市场中消费者的需求总和，这不仅是数量的加总，还包括质量、性能、包装等因素；另外，市场需求也不光指对当前市场上已有产品（服务）的需求，还包括尚未开发生产或投入市场的产品（服务）的需求。市场需求还存在时间上的因素，即消费者具有购买支付能力时，其愿意消费的时间点。准确地说，只有在消费者具备消费能力且目前愿意消费的需求，才能被包括在现有的市场需求当中；而潜在的市场需求，则应该算在未来的某个时间点上，例如，当公司未来某新产品上市时，消费者同时具有消费能力和意愿的情况，应该被算在该新产品的市场需求里。

在实际研究中，潜在市场需求更具有价值。在进行市场需求分析之前，我们首先需要确定地理区域与目标市场，然后在目标人群中按照一定的科学抽样方法抽取样本，并对其进行调研，获得其购买需求等相关数据信息，最后再采用相关数学模型，从该样本需求推算出整个市场的需求，这就是市场需求分析的大致过程。然而市场需求涵盖的内容一般是怎样的呢？下面的需求分析报告就是一个很好的例子。

美国国内石材市场是目前世界上最大的石材消费市场，约占世界石材消费市场的20%左右。由于美国国内相关法律的制约和本国石材工业并不发达，其国内石材消费市场的基本是靠进口来满足，美国的石材进口量多年来位居世界第一位，国内 80%的石材需求都是靠国外进口。

目前美国的石材消费需求主要是以花岗岩和大理石（包含洞石和部分石灰岩）为主，砂岩、板岩、石英石等为辅，各石种的占比是：花岗岩 50%，大理石 45% 其他的石材 5%左右。虽然目前是花岗岩占主导地位，不过大理石和花岗岩的份额比却在不断的缩小当中，据专家估计差不多在 2015 年左右大理石的市场份额将扩大到 55%左右，而花岗岩会降到 45%。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

由于大理石在美国石材消费市场是属于中高端产品，其终端零售价格相对比较高，所以虽然美国国内消费市场受到金融风暴的袭击，需求不振，购买能力下降，不过由于购买力低的消费者转而购买价格低廉的瓷砖，或是使用价格便宜的花岗岩，所以美国国内市场对低端的大理石产品有的需求并没有增加，还出现了下降的趋势。基本上，大理石的消费还是以中高端消费需求为主，价格比较稳定，没有收到大的影响，而大理石的市场销售量是有受到影响，但是并影响不大，小幅下降而已。

通过美国大理石市场需求分析案例可看出，市场需求的内容是结构性的，有各产品类型的需求分析、行业上下游市场需求分析及相关影响分析、市场环境因素分析及对需求的影响分析等。

一个完整市场需求分析的过程，应当包含了市场需求调研、数据整理和分析等阶段，然后以该需求分析结果作为产品开发和项目决策的依据，也可用来指导企业的生产、销售。在分析过程中，最重要的是要找出影响市场需求的各种因素，以及从数据中论证出各因素影响的大小；对于从数据上推出需求分析的结果，还要能够从理论上给出合理的解释，甚至还需要对市场需求做出科学的预测分析。因此，市场需求分析其实也是对新产品或服务在市场上的行情把脉。相比变化莫测的人生，市场却有着较为稳定的发展规律，所以对其的预测分析往往也要准确的多，甚至可以说这是一项必须的工作，否则，你未战就已先输对手一盘了。

第 5 节 采集营销情报，掌握信息主动权

大师如是说：营销情报是指对公开可获得的有关竞争者及营销环境变化的信息所进行的系统采集与分析。获取营销情报的目的，是为了做出更好的战略决策、获得并跟踪竞争对手的行动和提供机遇与危险的早期警报。

——科特勒《市场营销教程》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

商场如战场，在战场上，如果一支军队没有情报信息，很难想象其能够打胜仗的，在商场上亦如此，如果没有情报的搜集和分析工作，是很难在激烈的商场竞争中存活的。现代社会可以说是一个由信息主宰的社会，对信息处理的优劣也成为决定性的环节。越来越多的公司都在忙于探知竞争对手们在做什么，市场环境是怎么样的情况。

获取营销情报的手段也是多样化的，例如，对本公司员工的临时测验，对竞争对手的产品分析，与顾客进行访谈，利用互联网进行相关信息搜索等，更有甚者，派出商业间谍潜入竞争对手中去寻找情报信息。搜取情报的手段层出不穷，合法的以及铤而走险的，都充斥在这个尔虞我诈的商业斗争中。准确有效的情报信息不但是企业决策制胜的关键，更对企业战略规划有着深远的影响。

施乐公司（Xerox）是一家美国文案管理、处理技术公司，产品包括打印机、复印机、数字印刷设备以及相关的服务和耗材供应，在文件的制作和管理方面的专长无人能出其右。由于施乐在办公室光学设备、尤其是复印机方面的成功，在美式英语中甚至有将其品牌名称“Xerox”直接当作“复印”（photocopy）的动词或名词之代用词的非正式习惯。

施乐公司在采集营销情报方面也有着自己的超群之处，在与其老牌竞争对手柯达的竞争中，双方为了抢占市场，在营销情报的相关工作中可谓用尽了心思：

施乐的技术人员在与柯达复印机销售人员的谈话中得知，柯达的销售人员正在接受培训为施乐产品服务。施乐的雇员将这一消息报告给他的老板，老板又将这一消息传到了施乐的情报单位。柯达将这些线索作为一个分类广告，安置了具有施乐产品经验的新的打探人员，施乐验证了柯达为施乐复印机提供服务、代号为尤里西斯（Ulysses）的计划。为了保护这一赚钱的服务生意，施乐设计了一个只要施乐做服务工作就可以允许以任何理由退还复印机的完全满意保证计划。等到柯达推行尤里西斯计划的时候，施乐这一项目的促销活动已经进行了三个月了。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

掌握情报的主动权，就能在战略上占得先机，施乐就是这样赢了柯达的。情报的来源极其广泛，不但可来自供应商、转售商和客户那里，还可以是公司内部人员所得来的情报信息，甚至还可以通过观察对手来获得情报信息。只要是与公司或行业有关的，无论是公开还是非公开的信息都应成为搜集的对象。比如，对手的年度报告、商业刊物、贸易展览品以及新闻报道等，然而，往往那些不被多少人掌握的非公开情报信息却具有更大的价值，这也是各公司极力想弄到手的情报。当然，在你通过搜集来的情报来分析行业状况，分析竞争对手未来动向的同时，别人也很可能在对你做同样的事情。为了防范对手掌握到对自己不利的情报，各方也会制造出一些“混淆视听”的虚假信息，如此反复循环，从而使得整个市场上的信息极为复杂，对情报尤其是竞争对手情报的搜集提出了更高的要求。

由于利益的驱使，在营销情报呈现爆炸式增长的同时，也出现了一些道德上的问题。道德行为往往会影响到口碑，所以，在情报信息源如此多元化的今天，对情报采集不可忽略所造成的道德层面上的影响，一些光明的手段或许会损耗更大的成本，但站在公司声誉与维护行业公平竞争氛围的层面来考虑，又何尝不值得花费这些成本呢？

第 6 节 统计营销数据，作为维护客户关系的信息基础

大师如是说：通过互联网数据库、营销情报和营销调研收集的信息通常需要做进一步的分析，而且经理们在解决营销问题和作决策时需要帮助来将这些信息应用于其中。只有当企业利用信息做出了更好的决策时，营销信息才具有价值。

——科特勒《市场营销教程》

有了充足的营销信息后，下一步就是整理这些数据信息，然后进行分析、使用。通常，为了挖掘各组数据之间的相互关系以及可信程度，都需要用到数理统计分析的方法。面对这些繁杂的数据与计算方法，幸好有专门的统计软件，使得这些计算分析工作保持着很高的效率和正确性。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

随着 IT 技术与统计学科的发展，目前许多信息分析的统计软件甚至拥有能够帮助营销人员做出最佳决策的功能，比如可以帮助营销经理设计销售计划、选定最优销售区域以及对新产品销量做出科学预测等。当然，营销信息分析是为应用而服务的，其中一个非常重要的应用领域就是顾客关系管理（CRM），其被用于解释和应用数据库里大量的个体顾客数据，从而进行维护与管理顾客的关系。

联邦快递集团为遍及全球的顾客和企业提供了涵盖运输、电子商务和商业运作等一系列的全面服务。作为一个久负盛名的企业品牌，联邦快递集团通过相互竞争和协调管理的运营模式，提供了一套综合的商务应用解决方案，使其年收入高达 320 亿美元。另外，联邦快递集团非常注重客户和社会的需求，屡次被评为全球最受尊敬和最可信赖的雇主。

联邦快递曾经发动了一场价值几百万美元的 CRM 行动，想努力削减成本、加大它的顾客数据向潜在顾客或现有顾客交叉出售产品和高质量的服务。使用 Clarify 有限公司的 CRM 软件，这种新系统为联邦快递 3300 多人的销售力量中的每个人都提供了一份对每一位顾客的综合认识，详细叙述每一位顾客的需求并提出能满足他们需求的建议。比如，一位做了很多国际船运工作的顾客打电话要求安排运送货物，销售代表会从他或她的电脑屏幕上查看详细的顾客历史，评估顾客的需求并决定当地最合适的报价。烦恼的销售代表可以借助这种高科技的帮助。联邦快递提供 220 种不同的服务——从后勤到运输到充当顾客经纪人——经常使推销人员很难确定适合顾客的最佳方式。新的 CRM 系统也会帮助联邦快递进行促销并保证潜在领先服务的质量。Clarify 软件分析各个细分市场，指出市场的“芳香地点”并计算公司及个体销售人员在哪些细分市场中赢利多少。

联邦快递的新 CRM 系统就是其对营销信息进行分析和使用的一个工具，从中可看出，营销信息的终端是面向顾客的，其最终目的是为了给顾客提供更好的服务。对于企业来说，最有价值的资产当然就是顾客了，但建立与维护管理顾客关系却是一个漫长的流程，还需要相关 IT 技术的支持，这样才能高效地实行顾客关系

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

管理。

对于顾客关系管理实施的好坏程度还取决于对顾客数据信息的分析过程，准确的数据、科学的分析，都是顾客关系管理的重要条件。可见，营销信息的分析和使用是紧紧相扣的两个环节，分析的结果会直接主导着使用的结果。一个优秀的企业，在营销信息的分析与使用方面，总有自己的一套科学方法。能充分将科技发展成果运用到营销信息处理的相关工作中，这也是现代营销管理的一个趋势。

第 7 节 防范营销调研中的道德问题

大师如是说：大多数营销调研对于客户公司和它的消费者来说都有益处。通过营销调研，公司更加了解消费者的需要，因而能提供更令人满意的产品和服务。然而，营销调研的不正当使用也可能伤害或困扰消费者。

——科特勒《市场营销教程》

在当今社会中，企业为掌握更丰富的营销信息，其调研手段也是层出不穷，网上问卷调研、路上拦截访问、入户发放问卷，甚至采取一些高科技手段，在人们不知不觉中记录着他们的行为信息等。对于营销调研，大多消费者都是持有积极的态度，毕竟企业也是为了给人们提供更好的产品与服务，因此，一些人会积极配合，并乐于发表自己的意见想法，但也有一部分人，对一些调研活动持有不信任甚至反感的态度，他们大多是出于对自我隐私的保护，再加上经常曝光一些企业对客户个人信息的保护不力，甚至出卖顾客信息等负面事件，这部分人群的担心也就显得合乎情理。因此，企业在保护顾客隐私方面也就需要做出更多的努力，同时，行业协会等相关组织也需要对营销调研的道德规范做出公正明确的规定，才能营造出一个良好的道德环境。

一些公司，包括 IBM、AT&T、美国运通公司、双击公司和微软，都任命了一个“最高隐私官员”，其工作就是保护与公司打交道的消费者的隐私。至少 100 个美国

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

公司现在雇佣了这种隐私官员且数量有望快速增长。微软的最高隐私官说他的工作就是制定公司遵循的数据决策，确定公司创造的每一项计划都能提高对顾客隐私的保护力度，告知并让公司职员学习隐私问题和大家在这方面所关心的问题。美国运通公司主管隐私业务的萨丽?考温认为，任何与顾客信息打交道的企业必须认真对待隐私问题。她说:“隐私在美国运通不是一个热点问题。”美国运通公司在 1991 年开发了一套正式的隐私准则，1998 年它成为第一批在网站上发布隐私政策的公司之一。这种保护顾客隐私的倾向使得美国运通公司引入新的服务项目，这些服务在消费者使用美国运通公司卡片在网上购买物品时保护他们的隐私。美国运通公司将隐私视为赢得优势的一种方式——就像有些东西引导消费者选择此公司而不是彼公司。

美国公司设立“最高隐私官员”是防范道德问题的一个良好举措，至少这表明了其对顾客隐私问题十分重视的一种态度，从而更有利于维护顾客关系。可见，将顾客隐私保护提升到战略的高度，对于维护顾客长远关系是一种明智之举。

当然，一个纯粹的“无污染”环境是很难找到的，至少在商场上是这样，总有一些企业投机倒把，利用调研获得的顾客个人信息，对顾客进行“骚扰式”推销，甚至是利用其弱点进行“欺骗性”营销，这样做的结果不但伤害到了广大消费人群，还会使得社会大众对调研活动的抵触情绪加重，以至其他企业一些“正规”的调研活动也难以顺利展开。站在整个市场的角度，这种趋势会增加一些不必要的成本，从而会阻碍行业的健康发展。

如何营造出健康的“无污染”营销环境？自然环境的保护是需要从人人做起的，同样，对于一个行业的调研环境，也需要每个企业以身作则，共同维护，当然还少不了行业监管者制定相应的法规制度来“杜绝污染”，这样才能形成一个有效且公平竞争的市场营销调研环境。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 章 不能忽视的营销宏观环境

第 1 节 分析宏观环境的需要和趋势

大师如是说：宏观环境包括能影响整个宏观环境的较大的、与社会有关的力量。构成企业宏观环境的六种力量包括人口、经济、自然、技术、政治和文化几个方面。这些力量可以为企业创造机遇也可以构成威胁。

——科特勒《市场营销教程》

在市场环境中，宏观的市场营销环境不容忽视，宏观环境虽不能直接决定企业的效益，但对企业的发展方向、发展目标都会有很大的帮助。企业的发展必须在市场营销的宏观环境中进行。分析宏观营销环境的目的在于更好的认识所处环境，通过企业营销努力来适应社会环境的变化，达到企业营销目标。

宏观环境的发展变化，既会给企业制造有利条件与发展机会，同时也会给企业的生存发展带来不利因素甚至造成环境威胁，企业必须密切注视宏观环境的发展变化，并注意从战略的角度与之保持适应性。

安溪是乌龙茶的故乡。目前全县有茶园面积 30 万亩。主要茶树品种有铁观音、黄金桂、毛蟹、梅占、本山等。安溪乌龙茶产量占福建省乌龙茶总产量的三分之一，占全国乌龙茶总产量的四分之一。安溪乌龙茶近年来为什么会一枝独秀，长足发展，并保持长盛不衰，对其市场营销宏观环境进行分析，或许就会找到答案。由于不同年龄阶段有着不同的需求和嗜好，而且随着人口数量增加，结构趋于老龄化，平均寿命延长，安溪茶叶企业针对不同年龄段对目标市场进行细分，并根据企业自身的条件来决定企业目标茶叶市场开拓的重点对象；同时在我国，随着城市化进程的加快，人口的流动性加强，人们的生活节奏加快，茶叶的独特文化，成为人们生活的润滑剂，安溪的茶叶企业抓住这大好机会，对这一群体实施了强有力的营销手段。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

伴随着全球经济一体化、企业经营国际化，安溪茶叶企业也开始走出国门，积极参与国际市场竞争，实行跨国经营，并制定相应的营销策略。加上安溪的自然环境得天独厚，十分有利于乌龙茶生长。另外，虽然茶叶进口国制定严格的农残检验标准已成为趋势，但经过有效整治，安溪茶叶品质连年提高。近年来，安溪茶叶出口经抽检，合格率都能达到 100％。在保健、文化、工艺方面，安溪茶叶也都形成了自己独特的优势。安溪茶叶对这些宏观环境因素很好的把握利用，促使了安溪乌龙茶营销策略的成功。

安溪茶叶充分考虑到了宏观营销环境的各个因素，并对其加以利用，制定出与之相适应的有利策略，从而形成了自己的核心竞争力，在市场上取得了全面的成功。当然，宏观环境是企业不能直接控制，甚至无法控制的因素。同时，宏观环境因素对企业产生的影响也是间接的，所以又称间接营销环境。

既然宏观环境是难以改变的，那么企业在面对所处的宏观环境时，就必须先对其进行分析，分析其中各因素的特点及变化状况，从而调整自身内部的一些不匹配之处，再采取相应调整措施，比如重新细分市场、引进技术、实施促销措施等，这些都是为了适应营销宏观环境的变化，同时也能够不断的修正营销策略及目标，使得市场营销的各方面策略更具灵活性。“知己知彼，方能百战百胜”，深入了解企业所处的宏观环境，这是企业想要获得持久生存能力所必须迈出的第一步。

第 2 节　人口环境决定消费人群特征

大师如是说：营销部门对人口学很感兴趣，因为它涉及人，而市场由人组成。世界庞大而又多样化的人口既带来了机遇也带来了挑战。所以，营销人时刻关注着国内外市场上人口的变化与发展。他们跟踪调查年龄与家庭结构、地理上的人口变化、教育程度和人口的多样性。

——科特勒《市场营销教程》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

人口数量直接决定了市场规模和潜在容量，人口的性别、年龄、民族、婚姻状况、职业、居住分布等因素也会对市场格局产生深刻的影响，从而会影响到企业的营销活动。因此，企业需要重视对人口环境的研究，密切关注人口特性及其发展动向，从而可及时地调整营销策略以适应人口环境的变化。

在市场营销教材中，对人口环境的分析，大致分为三部分——人口数量分析、人口结构分析和人口分布分析。近些年来，世界人口呈爆炸式的速度增长，目前的世界人口已达到了 60 多亿。人口数量庞大以及快速增长，对企业有着很大的影响。人是市场需求的主体，这也意味着市场需求也会随人口增长而发生爆发式膨胀。另外，人口结构老龄化，以及区域分布的一些特征，都是企业进行营销活动不得不考虑的因素。

德国大众汽车非常注重对人口环境因素的分析，充分挖掘市场。大众汽车以喜欢旅游的残疾人为目标市场就是一个很好的例子。例如，公司曾开展了一场欧洲客车的特殊营销活动。这场活动大肆宣扬欧洲客车的特点是特大号的门、高高的顶棚和宽敞的空间。这些特点使欧洲客车能容纳大多数的轮椅扶梯，并为那些传统上被主流汽车制造商忽视的人在驱车旅行过程中带来更多乐趣。为了使欧洲客车能够被更多的人接受，大众实施了它的“移动接受计划”。购买或租用大众任何产品的残疾人司机，可以利用价值 1500 美元改良品的购物帮助，如手控装置和轮椅扶梯。德国大众为了吸引残疾摩托车驾驶者，甚至修改了它那吸引人的标志语“司机想要的”，创造了新的标语“所有司机都想要的”。

为了进一步鼓励残疾人社团走出家门，大众与美国残疾人协会共同赞助了 ADA 火炬精神接力赛。这个跨越 24 个城市的旅游庆典，是为了庆祝《美国残疾人法案》通过 10 周年。这一接力赛恰好与一场为消费者提供机会在本地销售商那里了解式样翻新的欧洲客车的乡村游行同时发生。这场游行使需要手控装置和扶梯的残疾人有了一个试驾的机会。大众公司的网站总结说，“我们为喜欢驾驶的人生产汽车。对使用轮椅的人也一样。”

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

大众公司对残疾人群体的需求的挖掘，就是对人口环境分析的一个成功应用。人群是商品和服务流通的终点，他们的数量、结构，甚至生活环境的变化，都会间接作用于他们的消费需求，从而会迫使企业的营销活动做出相应变化，否则就会面临被淘汰出局的风险。

对人口环境的分析，不只是单纯的对数量、密度、分布、年龄、性别等数据的统计分析，最重要的是要能结合企业自身特点，从这些数据信息中寻找到潜在机会。大众汽车就很好地抓住了在残疾人中有着旅游驾驶的大量需求的机遇，不但开发出能很好满足需求的产品，更成功地运用了一些营销手段，开创性的占领了该市场。

消费人群是企业的服务对象，所谓“顾客就是上帝”，如果不了解“上帝”的喜好，以及目前的状况和未来动向，又怎能赢得他的青睐呢？

第 3 节　经济环境影响顾客购买力

大师如是说：对市场来说，购买力和人同样重要。经济环境包括那些能够影响顾客的购买力和消费方式的因素。每个国家的收入水平和收入分配都不相同。有些国家是自给经济——无论是工业产品还是农产品都自给自足。这些国家几乎不提供什么市场机会。另一个极端是工业化经济，对各种不同的产品都是一个大市场。营销人员必须密切注意国内外市场上顾客消费方式的变化。

——科特勒《市场营销教程》

经济环境是影响企业营销活动的主要环境因素，它包括收入因素、消费支出、产业结构、经济增长率、货币供应量、银行利率、政府支出等因素，其中收入因素、消费结构对企业营销活动影响较大。其实，我们可以将所有能够影响消费者购买行为的因素都归于经济环境的因素，其特点是促使消费者对价值的更多关注，以及不断变换消费支出模式。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

可看出，上述各经济变量的变化会直接影响到消费者的消费行为，比如，消费者收入减少了，可支配的收入部分就会减少，这必然会削减非必需品的消费，从而影响到市场需求；另外，如果银行利率上升，大家都会倾向于往银行存钱，以获得更高的存款利息，在其他因素没有发生变化的情况下，这种行为必然会导致大家的一些消费减少，从而也会影响到相关市场需求。企业应该通过观察分析来预测这些变量的变化，并对其将会对企业营销活动产生的影响进行判断，以便及时做出调整来应对。

国民经济的发展水平决定了社会购买力的大小，社会购买力的大小对电力市场营销又起到制约作用。玉林地区宏观经济整体增长迅速，2006 年末 GDP 总值为 421.99 亿元，与 2001 年相比，增幅达 197%。从产业结构的角度来看，玉林电力需求量较大的第二和第三产业增长速度较快，2006 年第二和第三产业产值分别为 148.29 和 152.69 亿元，分别是 2001 年的 2.17 和 2.08 倍。2001 年玉林第二和第三产业的用电量为 16.51 亿千瓦时，2006 年为 29.21 亿千瓦时，增幅达 1.77 倍。因此，可以预见玉林地区第二和第三产业仍有较大的上升空间，从而不仅为电力企业开拓市场提供了良好的经济环境，售电量也必然会继续上升。

另外，玉林城乡居民的收入自 2001 年以来，呈稳定增长趋势，并且增速较快，城镇居民收入 2006 年首次突破万元。居民收入的增加，意味着生活水平的提高，对电力商品需求量也相应增加。

消费者支出主要受收入的影响，随着收入的变化，消费者的支出模式，也就是消费结构也会发生相应的变化。根据有关部门统计数据，2001 年至 2006 年玉林城乡居民恩格尔系数呈下降趋势，说明人们生活水平普遍提高，预示着对电力需求的增加，这对电力企业预测消费者需求结构变化趋势和企业制定发展战略具有重要意义。

玉林地区的电力需求会受到该地区经济发展水平、居民收入、收入支出模式等经

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

济因素的影响，从而其电力部门需根据这些因素变化，来做出供应量及供应结构的改变以满足电力需求。可见，经济环境分析是企业宏观营销环境中非常重要的一方面，其会对企业产生全面性的影响。

由于经济总是处在不断变化中，使得经济环境具有更强的动态性。而且经济环境因素的变化对市场的影响更直接，时效性也较短，因此效果也会更明显。另外，经济环境的变化不但会作用在企业的营销活动上，对企业其他活动也会产生较深远的影响。比如，经济萧条时，企业由于难于在资本市场上融资，以及一些资本投资也会面临更大的风险，所以会严重影响到企业的财务活动。

可见，经济环境对企业来说，是一个很特殊的宏观营销环境，由于其对企业活动的影响是全方位的，而且因素变量多，各变量的变化都可能会对市场产生不同的变化，这也意味着，解除经济环境所带来的困难的方法一般也会是多样的。经济衰退不一定会使企业倒闭，同样经济繁荣也不一定会导致市场供应不足。经济环境的变化往往也会带来机遇，面对复杂的经济环境，企业必须要有充分的准备，“机会总是留给有准备的人”。

第 4 节　自然环境既是机会也是威胁

大师如是说：自然环境变化及人们环境观的改变，对那些造成污染和以传统的方式利用资源、对自然资源进行超负荷利用和开发的行业和企业无疑是一种环境威胁，在社会舆论的压力和政府的干预下，它们不得不采取一定的措施控制污染或转移投资。另一方面，这种动向也给控制污染、研究开发无污染的新包装材料等行业和企业以发展的良机。

——科特勒《营销管理》

自然环境是人类最基本的活动空间和物质来源，可以说，人类发展的历史就是人与自然关系发展的历史。自然环境的变化与人类活动休戚相关。随着人类社会的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

不断进步和科学技术的快速发展，世界各国都加速了工业化进程，一方面创造了丰富的物质财富，满足了人们日益增长的需求；另一方面，也带来了资源短缺、环境污染等问题。

没有生存就谈不上发展，面对自然环境的威胁，世界各国开始关注经济发展对自然环境的影响，成立了许多环境保护组织，促使国家政府加强环境保护的立法，通过法规来限制企业对自然环境造成的损害。这些政策法规，对企业的营销活动无疑是一种挑战。

美国于 1970 年成立了环保署，负责制定和实施关于污染的标准，开展关于污染的研究。在美国做生意的公司将受到政府和环保组织的有力限制。企业与其对抗这种管制，还不如帮助研究解决全世界面临的原材料和能源短缺问题的方法。对自然环境的关注使所谓的绿色运动已经在酝酿当中。今天，一些开明公司的做法超出了政府的规定，它们正在发展环境可持续战略和做法，努力创造一个这个星球能无限支撑的世界经济。它们用保护生态的产品、可循环或生物可分解的包装、更有效的污染控制系统和更加节能的操作来满足消费者的需求。

3M 实施了一个防污染奖励计划，使污染和成本大大降低。AT&T 使用了一个特殊的软件装置来选择危害性最小的材料，消减危险的废弃物，减少能源的使用并在其操作过程中提高产品的再循环效率。麦当劳淘汰了聚苯乙烯纸盒，现在改用更小、可循环利用的纸包装和餐巾。在美国开发了第一代铅笔的 Dixon-Ticonderoga，又开发了由大豆而不是石蜡制成的普朗蜡笔，这是炼油业的一个副产品。大豆是可更新能源，用它生产的产品颜色更亮、更丰富，质地也更顺滑。越来越多的公司开始认识到健康经济与健康生态的关系。

通过案例可发现，在美国，无论是在立法上还是公司自身，都对自然环境的保护非常重视。自然环境的发展变化会给企业带来市场机会，也可能会造成威胁。作为企业的营销人员，必须要充分重视自然环境，判断出自然环境的变化对企业的利弊。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

通常，关于自然环境的分析包含三个方面：一是原材料的供应，如短缺或过量，对于不可再生资源更需关注，现在甚至许多可再生资源也都面临着短缺问题，如水资源等；二是对环境所造成的污染，工业几乎都会对自然环境造成破坏，这就会对企业带来压力，处理不好，甚至会引起公关危机；最后一点是政府出台的相关政策法规，企业一旦违反，不但要遭受政府处罚，还会破坏公众形象，这些都会对企业的营销活动产生巨大影响。

很显然，环境问题已越来越受到关注，今年在哥本哈根召开的“世界气候大会”，世界各国领导均出席参会，地球的环境问题已成为了全球最受关注的话题。当然，抛去法规、责任、道德等因素，只单纯地站在企业自身的角度，关注自然环境，并采取积极的有利于企业和环境和谐发展的政策，对于企业的可持续发展来说也是必不可少的。

第 5 节　技术环境决定市场机会

大师如是说：技术环境可能是目前影响人类命运的最引人注目的因素。科学技术创造了如抗生素、器官移植、笔记本电脑和互联网这样的奇迹，但也带来了原子弹、化学武器和攻击枪支这样恐怖的东西。它还带来了一些好坏参半的事物，如汽车、电视和信用卡。我们对科技的态度取决于我们是对它所带来的奇迹还是错误印象更深刻。

——科特勒《市场营销教程》

科学技术的发展对经济发展的贡献功不可没。可以说，我们平常所接触到的一切，几乎都与科技有关。比如喝水的水杯所用的材料，以及饮用水的纯净环节，更不用说我们日常办公所使用的电脑之类了。

对于企业而言，科技环境的分析就显得异常重要。新技术能创造新的市场和机遇，然而每项新技术的诞生，往往也意味着旧的技术要被淘汰，例如彩色电视机的出

现，慢慢淘汰了黑白电视的市场。如果企业跟不上科技进步的步伐，就会发现自己的产品已过时，同时也就失去了一些新的市场机会，从而市场竞争力会被大大削弱。相反，如果企业重视科技环境的发展变化，并能及时采取行动，则能在科技进步中不断获益。

虽然安徽省汽车产业在省委省政府的重视和领导下已经有了大幅度的发展，也形成了奇瑞、江淮和星马这三家规模较大的企业。但是安徽汽车产业的技术环境并不良好，而且现状一般。

首先，安徽汽车产业现有技术成果少。虽然奇瑞、江淮具备了相当的研发能力，自主开发出了包括发动机、车桥、底盘等一批汽车部件，但和国内、国际著名汽车企业相比还有不小差距，关键性技术还主要依靠引进。可以从安徽汽车专利数来看，虽然专利数在逐年上升，但是发明专利一直只占相当小的比例，而外观设计一直占 50%以上的比例。其次，生产装备落后、员工素质普遍不高。我国汽车产业目前使用的设备大多数是 20 世纪 50、60 年代制造的，即使像东风、上汽等这样的国家特大型企业，其拥有的 80 年代的机器设备也只有 20%～30%，90 年代和新实际水平的更少，工艺测试水平与国际先进水平有很大差距。安徽汽车产业的技术装备相对国内这些大型汽车企业来说有一定的差距，相对国际水平更是甚大的差距。

另外，在技术投入方面也存在不足。研发机构数量少，研发经费的投入从比例和量上都有待提高，从研究机构的研发人员的数量的素质上来看，安徽汽车产业的研究结构技术人员严重不足。从安徽奇瑞汽车工程研究院和东风汽车的东风汽车工程研究院的人力资源差异比较，可以发现，高素质的技术研发人员相当缺乏。通过对技术环境的分析，可见安徽的汽车行业发展是任重而道远。

技术成果少、研发能力较弱以及技术改革的投入不够等这些原因，严重限制了安徽汽车业的发展，归根结底，这都是未能对技术环境给予充分重视的体现。现代科学技术突飞猛进，科技发展对企业营销活动影响作用表现在许多方面。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

新技术会带来新的市场机会，会促进社会经济结构的调整，同样，新技术也会促使消费者的购买行为发生改变，比如汽车的出现，会减少人们对公车、地铁甚至火车的需求。另外，科技发展也会使新产品不断涌现，产品的寿命周期会明显缩短，这就要求企业必须关注新产品的开发，加速产品更新换代。

技术环境是“双刃剑”，也是促进市场优胜劣汰进程的一个重要力量。重视技术，合理分析技术环境变化趋势，才能做到趋利避害，为企业的营销活动做出正确的指导。

第 6 节 政治-法律环境对营销施加压力

大师如是说：企业的市场营销决策在很大程度上受政治法律环境的影响。法律是充分体现政治统治的强有力形式，政府部门利用立法及各种法规表现自己的意志，对企业的行为予以控制。政治法律环境由法律、政府机构和在社会上对各种组织及个人有影响和制约的压力集团构成。

——科特勒《营销管理》

近年来，世界各国已充分意识到建立完善法制体系的重要性，即使市场自由经济的忠实拥趸者，也承认适当的法律监督会更有利于市场的发展。在市场自由度极高的美国，其相关法律体系非常全面，覆盖了许多领域，如竞争、公平交易行为、环境保护、产品安全、广告与包装等重要领域。

当然，相关部门的立法，其初衷是为了保护公司，规范其竞争市场，防止非公平竞争，创造一个良好的市场环境；其次就是保护消费者，使其免受不公平商业行为的侵害，比如一些假冒伪劣产品、欺诈性的广告和价格等；最后还要保护社会的整体利益，一些无节制的商业行为，往往会侵害到社会利益，立法可以确保企

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

业对其行为所造成的社会影响承担责任。但相关的法规不太可能会顾全所有可能产生的市场弊端，甚至在执行上也会存在问题，因此，社会规范和职业道德必须要能对企业施加约束。

作为世界上最大的化妆品和美容产品直销商，雅芳近年来一直赞助旨在提高全美和全球对乳腺癌意识的项目上，这是一个围绕着它的目标人群——女性的问题。雅芳在美国的乳腺癌意识运动为妇女——特别是低收入、少数民族和老年妇女提供教育和早期癌症检查服务的项目筹集资金。该公司通过 450000 个销售代表出售以粉色缎带为特征的产品，然后把收入捐赠给非营利性的和以大学为基础的项目。雅芳在它卖给 1500 万美国客户的双月刊销售小册子上和它的网站上宣传在这些方面做出的努力。另外，在这种宣传中也对公司著名的面对面销售力量进行了详尽介绍，使这场活动有似曾相识的感觉。

雅芳全球公益营销主任安妮?马祖克说：“在美国和所有其他的国家（雅芳做生意的国家），我们的用意是一样的：无论雅芳是一个购买产品、开创你自己的公司、提出健康需求的地方，（还是）作为代表女性健康而起作用的倡导者，我们正在努力把雅芳定位为一个面向女性的公司。”

雅芳这种公益营销的方式，也正是道德约束对企业的一种体现，是对政治法律环境影响的一种补充，不但为社会做出了无私奉献，也为自己赢得了市场口碑。与道德约束并列的，就是政治法律环境，其涵括了一个国家或地区的政治制度、体制、方针政策、法律法规等多个方面。所谓入乡随俗，对于企业而言，就必须要能深刻理解其所处地区的政治法律环境。

政治环境具有直接性、难以预测以及不可逆转的特点，一旦影响到企业，往往会使企业发生迅速和明显的变化，而这又是企业难以驾驭的。比如战争、政治动荡等。相比之下，法律环境要有章可循的多，各相关法规条例是公开的，需要企业遵守，但对于其变化的趋势，也是需要关注并通过分析来判断的。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

一个优秀的企业，不只是遵纪守法，而是会充分利用政治法律环境变化所带来的机会，甚至能在与政治法律相配套的社会公德方面，寻找着良机。比如例子中的雅芳，以提高乳腺癌意识为切入点，实施公益营销，提升自己的公众形象。机会是留给有准备的人，同时也是留给最先找到它的人。

第 7 节 社会-文化环境影响消费行为

大师如是说：社会文化深远地影响着人们的生活方式和行为模式。消费者的任何欲望和购买行为都深深地印有文化的烙印，例如，华人的春节和西方人的圣诞节是有着两种不同文化背景的消费高峰期，不同的节日风俗使他们的节日消费各具特色。另一方面，营销者本身也深受文化的影响，表现出不同的经商习惯和风格。

——科特勒《营销管理》

社会文化环境包括了企业所处地区的社会结构、风俗习惯、信仰和价值观念、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模与地理分布等因素。社会文化也可以说是一个社会全体成员长期共同形成的行为特征的总和，各国家或地区都已形成了各自的社会文化特点。比如，大多数美国人信仰工作、结婚、慈善及诚实等，这些信仰也塑造了他们日常生活方式和行为态度。

同样，社会文化也体现着一个国家或地区的社会文明程度。社会文化中教育水平的高低对企业营销调研、目标市场选择和采用何种经销方式等均有很大影响。另外，价值观念对消费者的消费需求和购买行为也有重要的影响，面对不同价值观的消费者，企业必须采取不同的营销策略。另外，消费习俗、宗教信仰等也都是企业不得不考虑的社会文化环境因素。

美国加州葡萄干在台湾的推销广告就是一个成功的例子。在刊播广告以前，广告主进行了市场调查，发现葡萄干在台湾，只是孩子们的一种零食，和大人们好像是没有什么密切联系，而且这已形成了一种观念，对于孩子们来说，吃葡萄干亦

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

不是普遍性和经常性的。于是，广告宣传重点被确定为诱导消费者，教育消费者能经常食用葡萄干，使葡萄干和人们产生密切的感情。为此，广告商采用印赠食谱和赠送样品的方式。邀请了一位烹饪专家，研究出 20 种吃法，用彩色印刷，印成很精致的食谱，分赠给各方面的消费者，食谱中包括配用葡萄干的 11 道菜，9 种点心。对于每一道菜，每一道点心的做法，均有详细的说明。并设计了一种小盒包装，作为赠品，在各百货公司的食品部，赠送给顾客。这些食谱，小盒赠品，设计得相当不错。当小盒赠品赠送出近 10 万盒时，这种葡萄干在百货公司的销售量也增加了 5 倍。

这就是预先熟悉市场环境，文化环境后，明白广告的宣传重点，使得功夫用在刀刃上。广告需要花大钱，但一定要花在刀刃上，才能达到事半功倍的效果。

加州葡萄干进入台湾之前，若未能对当地的消费习俗进行调查，那么其葡萄干至今可能仍然还只是小孩的零食，难以进入台湾家庭消费的主流。消费习俗是社会文化的一部分，而社会文化又是一个涵盖面非常广泛的概念，其中以价值观为内核的观念文化是最深层次的核心文化，具有高度的连续性，而且不会轻易改变。因此，营销人员应分析自己的市场营销活动将涉及哪些层次的文化因素，从而灵活地采取相应的策略。另外，在每一种文化的内部，都包含若干亚文化群，即那些有着共同生活经验或生活环境的人类群体，对亚文化群的研究甚至更为重要，根据他们的需求与消费行为，将其划分为不同特征的目标市场，从而更方便实行精确营销。

社会文化环境是一种长期积淀下来的环境因素，而且以企业的一己之力是很难去改变的，糟糕的是，对社会文化环境的分析往往容易被企业所忽视，结果也总是“惨败而归”。因此，熟悉和适应市场所在地区的社会文化环境，是每个企业必须要认真完成的先行工作，何况这些社会文化中经常还隐藏着一些商机呢！

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 4 章 准确把脉营销微观环境

第 1 节 企业环境是营销顺利开展的前提

大师如是说：在制订营销计划时，营销部门应兼顾公司的其他部门，如最高管理层、财务、研发、采购、生产、会计等部门。所有这些相互关联的部门构成了公司的内部环境。高层管理部门制定公司的使命、目标、总战略和政策。营销部门依据高层管理部门的规划来做抉择，而营销计划必须经最高管理层的同意方可实施。

——科特勒《市场营销教程》

企业是组织生产和经营的经济单位，是一个系统组织。企业开展营销活动要充分考虑到企业内部的环境力量和各种因素。在企业内部，一般设立了计划、技术、采购、生产、营销、质检、财务、后勤等职能部门，各职能部门的工作及其相互之间的协调关系，会直接影响到整个企业的营销活动。

通过各企业组织结构可发现，企业内部环境是由企业最高管理层和内部各种组织构成，其中营销部门工作的成败与企业领导的支持程度有很大关系。例如，董事会和总经理是公司的最高领导，负责制定整个公司的任务、目标经营战略与方针，因此营销部门经理只能在董事会和总经理限定的范围内进行决策，在营销计划的制订和实施过程中，还必须遵从董事会和总经理的意见。

此外，营销管理人员还需同其他职能部门的管理人员协同工作。例如，研发部门需要研制安全且受欢迎的产品，这就需要营销管理人员参与到研发中来，因为营销部门直接与市场打交道，深知市场的需要；财务部门负责寻找和规划使用实施营销计划所需的资金，这对营销部门的计划和行动都会产生重大影响。因此可以说，良好的内部环境是企业营销工作得以顺利开展的前提。

九州置业有限公司创立于 1998 年，隶属于葛洲坝水力发电厂，是一个以经营房

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

地产开发、物业管理为主要业务的有限责任公司。九州公司于 1998 年 10 月进行了结构调整和资产重组，使公司形成了规模化，专业化。但公司内部环境状况阻碍着进一步的发展：

在九州置业公司，总经理一个人负责人事，而总经理作为一个企业的决策领导人，不可能把精力完全放在人事管理上，也不可能为企业的每一个部门或每一个人做出培养计划，而且权力过于集中。另外，九州公司正在努力通过 1509000 的质量验证体系，技术部门方面需要加强。更致命的是，其没有专门的销售部门，缺少售后服务部门。而且公司在财务上受到葛洲坝总厂的制约，葛洲坝委派财务监督，下属分公司只有大众物业和紫阳物业两家有很少的权限，其他的分公司没有设置财务部门。

从整体结构上看，九州置业小层次（职务层次）有 8 级，大层次（组织层次）有 5 级，一般来说小层次在直线指挥系统中分为 8 级，在职能管理系统中只有 6 级。九州置业有限公司组织层次太多。由此可见，九州置业的组织结构不尽合理，在营销方面还不够重视，而且各内部部门之间也没能形成较好的协同，这些都有待于改善。

九州置业由于内部组织结构设置缺乏科学性，各部门不能形成良好的协调关系，也难以形成权职的合理制衡，这些都严重制约了企业营销工作的开展以及未来的发展。企业在制订营销计划、开展营销活动时，必须要能协调和处理好各部门之间的矛盾关系。例如，在落实营销计划的过程中，必然会涉及资金的需求和运用，涉及资金在不同产品和不同营销活动中的分配，涉及销售预测和营销计划的风险性等，这些问题都与财务部门业务有关。这就要求企业内部各部门能进行有效沟通，管理层能协调、处理好各部门的关系，才能营造良好的企业环境，从而更好地实现营销目标。

可见，企业管理者和职工素质、财务状况和资金实力、设备状况和生产能力、各部门工作展开状况和相互合作协调机制的建立等，都能直接影响到企业为消费者

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

提供最佳的商品和服务的能力。企业是一个整体，各职能部门是这个整体中的部分，部分组成整体，但分散的个体却很难组织成具有凝聚力的整体。因此，企业内部各部门除了要能顺利运转外，相互之间有效的沟通合作才是构成内部良好环境的关键。

第 2 节　供应商是重要的纽带

大师如是说：供应商是公司整个顾客“价值传递系统”中的重要一环。他们提供公司生产产品及提供服务所需的资源。供应商的变化对营销有重要影响，营销部门必须关注供应能力——供应短缺或延迟、工人罢工及其他因素。这些因素在短期内会影响销售，而在长期会影响顾客的满意程度。

——科特勒《市场营销教程》

对企业进行生产所需而提供特定的原材料、辅助材料、设备、能源、劳务、资金等资源的供货单位，都可以成为供应商。供应商的状况对企业的市场营销活动能够产生实质性的影响。例如，供应商提供的原材料价格的变动，会影响企业的生产成本、利润和产品价格，影响企业的市场竞争能力；供应商提供的原材料数量和交货时间则能影响到企业的生产经营能否正常进行，提供的原材料质量能影响到企业产品的质量，也会影响到企业产品的销售，进而影响企业在客户中的声誉。在公司整个顾客价值传递系统中，供应商起着重要的纽带作用，大多营销人员都把供应商视为创造和传递顾客价值的合作者。因此，企业一方面要注意维护好与供应商的关系，不但在资源短缺时要这样，在资源宽余时也应如此；另一方面，还要对供应商的履约情况进行评价，并据此对供应渠道进行必要的调整。对供应商的关系管理是企业价值链的起点，决定着整个价值创造的过程。

浙江百大药业有限公司成立于 1994 年，是原国有企业仙居化工厂改制分离出来的民营企业，是国家重点生产激素类药物的民营高科技企业，公司主要生产撇体激素原料药和中间体，属于外贸出口性企业。公司自成立以来，销量连年攀升，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2005 年销售额达到 1.3 亿美元，由一家默默无闻的小型民营制药企业迅速发展壮大成为优秀高科技民营企业，在这期间公司赢得了众多殊荣。

激素产品的原料都是天然植物一黄姜提取出来的皂素，然后对分子结构进行改良，合成目标产物，而黄姜的产地只有在湖南、湖北和四川有大量种植，同时也是世界激素原料药的供应地，供应商的集中化程度比较高，而且供应商的产品几乎没有替代品，激素行业的起始原料都是黄姜，因而供应商的产品是很关键的投入生产要素，这些因素会大大增强供应商的议价能力和对下游生产厂家的控制能力。另一方面，供应商的产品都是从天然植物中的提取物原料药，产品没有太大的差别，并且由于下游合成技术壁垒和风险较高，供应商的前向一体化的能力比较低，这些因素会降低供应商的议价能力。总之，对浙江百大药业来说，供应商的讨价还价能力比较强，对企业构成了一定的威胁。因此，在供应商这个微观因素的环节上，应引起公司的充分重视。

通过对百大药业供应商的分析案例，可发现企业对供应商的分析应该是全方位的，不但包括供应商的行业结构，还要有其产品特点、向前一体化能力等分析，通过这些来综合评价供应商，从而判断出对企业的影响。

具体来说，企业应当要和供应商保持良好的关系，及时了解和掌握供应商的情况；还必须要密切关注和分析供应商的货物价格变动趋势，以便企业灵活做出应对举措；此外，还需了解供应商的产品，分析其产品的质量标准，来保证自己产品的质量，从而才能赢得消费者和市场。

不断加强供应商对产品的品质管控，并对供应商进行有效的选择、评审以及定期或不定期的稽核，以保证其能长期稳定地提供优质、价格合理的物料和服务。治病要从根源抓起，同样，对于企业的整个生产管理，也必须要从源头——供应商抓起，这样才能为企业营销活动的实施开个好头。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 营销中介是利益较量的关键点

大师如是说：市场中介帮助公司将其产品促销、销售并分销给最终购买者。市场中介包括经销商、货物储运商、营销服务机构和金融中介。与供应商一样，市场中介也是公司整个价值传递系统的重要组成部分。

——科特勒《市场营销教程》

协助企业促销、分销其产品给最终购买者的公司机构，都可算作营销中介，具体包括中间商(拥有商品所有权的商人中间商和不拥有商品所有权的代理中间商)、实体分配公司(运输企业、仓储企业)、营销服务机构(广告公司、营销调研企业、营销咨询企业等)和财务中间机构(银行、信托公司、保险公司等)。

市场中介机构是企业生产与市场消费之间的纽带，如果没有这些中介机构，那么生产和消费之间会存在空间分离、时间分离和信息分离等矛盾，而且这些中介机构在各自业务上要比企业更专业，运行成本也更低，因此，只有在各类营销中介的协助下，这些矛盾才能得到有效的解决。当然，在与这些中介机构打交道时，也存在着利益博弈问题，因此，企业更应该注重与其的合作关系管理。

可口可乐公司与温迪公司签订了一个十年的契约，使可口可乐成为这家快餐连锁店的唯一软饮料提供商。在这个契约中，可口可乐向温迪公司承诺的不仅是它的软饮料，还有强大的营销支持。

除了软饮料之外，温迪公司还得到了一支由 50 名可口可乐员工组成的跨职能团队，他们致力于了解温迪公司的每一个细微之处。温迪公司还受益于与可口可乐公司合作营销得到的资金支持。另外，可口可乐为合作者提供的消费者调研资料多得惊人。可口可乐尽其所能来了解饮料消费者，并确保合作者也能用到这些知识。

可口可乐公司为它的合作伙伴提供了消费者研究结果，可口可乐还分析了全美国

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

每一个邮政编码地区的人口特征，并利用所得的信息建立了一个叫“解决者”的软件程序。通过回答关于目标顾客群的问题，温迪特许经营者们就可以确定在他们所处的区域中哪些可口可乐品牌更受欢迎。可口可乐还研究价目牌的设计，以更好地了解什么样的布局、字体、字号、颜色和视觉效果能诱使消费者购买更多的食物和饮料。这样紧密的合作关系给可口可乐带来的是美国整个软饮料市场68%的市场占有率，与此相比，百事只拥有 22%的市场。

可口可乐在饮料消费方面的专业性，为温迪公司不但带来了宝贵的调研资料以及更多的顾客，同时，可口可乐通过与温迪公司的合作，也为自己带来了可观的市场份额。现今社会，企业营销人员应当能够认识到与中介机构合作的重要性，不仅仅是简单地将它们当着销售渠道等功能机构来使用，而是要更加注重通力合作所带来的附加价值。反过来，企业的市场营销活动如果得不到有关营销中介的配合，就有可能会陷入困境。

对企业来说，中介机构作为微观环境因素之一，也存在着利益较量和互惠共利的复杂关系，对于这种关系的处理，大师科特勒就曾给出了经典的阐释：“如果一个公司不适当地从它的供应商处挤取利润，如果它过多地把产品塞给分销商，如果它使合作者输在供应环节上而获得胜利，那么，这个公司就会失败。精明的公司将通过与供应商和分销商合作，以更好地为最终顾客服务。” 共赢互利是合作的最愉快结果，也是最好的方式，对于中介机构，企业应目光长远，努力为长期稳定的微观环境创造条件，这样才能使其成为战略目标实现过程中的重要动力之一。

第 4 节 满足顾客需求是经营本质

大师如是说：公司应仔细研究其顾客市场。消费者市场由个人和家庭组成，他们仅为自身消费而购买商品和服务。企业市场购买产品和服务是为了进一步深加工，或在生产过程中使用。经销商市场购买产品和服务是为了转卖，以获得利润。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

每种市场都各有自己的特点，销售人员需要对此进行仔细研究。

——科特勒《市场营销教程》

“顾客”的概念是在商品交换中产生的，通俗地讲，顾客就是花钱购买产品或服务的，其要获得的是使用价值，即有相应需求要满足。当然，也有的客户买商品是用来转卖的，但这样交换下去，最终还是要落到消费需求上的，所以那些为满足消费需求而购买商品或服务的人才是顾客。

“顾客就是上帝”，这是营销界的至理名言，即要把顾客的利益放在首位，想顾客之所想，急顾客之所急，才能更好地满足顾客需求，也只有这样才能得到顾客的拥护和市场的认可。在营销学中，企业与顾客的关系实际上是一种生产与消费的关系，企业的一切市场营销活动都是为了满足顾客的需要。因此，顾客的需要是企业生产经营活动的出发点。顾客需求发生转变，企业就必须做出相应的变化，甚至在战略上做出改变，以使得公司的产品服务能时刻满足顾客们的需要。

在美国，一项调查中，63%的快餐顾客抱怨说菜单上提供的食物很少是健康的，36%的人说他们考虑到自身健康，将不再那么频繁地光顾快餐店。作为市场的领头者，麦当劳常常要忍受诸如此类的批评。应对这些挑战，2003 年初，麦当劳宣布了一系列将更好地让公司与市场现状相适应的计划措施。

例如，同美国儿科学院、美国糖尿病研究协会和营养教育协会合作，麦当劳设计了一项儿童营养教育项目，名为“你盘子里有什么”。通过设计出的卡通人物，在各媒介上教导儿童如何保持均衡的饮食，享受健康的生活方式。另外，麦当劳更加注重健康的食谱，比如，它取消了超码套餐，推广“保持活力，承认快乐餐”——一份主菜沙拉，一杯 Dasani 水，一个计步器（通过丈量每日脚步数来衡量身体的运动量的机器）。麦当劳还提供麦乐鸡汉堡、低脂奶昔和苹果派。同时，还在一些知名杂志上，向那些注重营养的妇女和儿童推广它的沙拉、牛奶、果汁，还有一些健康小窍门。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

麦当劳的这些尽力同变化的市场环境相适应的行动得到了回报。在 2004 年初，公司开始呈现稳定的、甚至令人惊讶的销售额和利润增长。2004 年第一季度，麦当劳每天吸引的顾客比一年前增加了 230 万，收益增长了 56 个百分点。

麦当劳面对不利的市场舆论以及改变的市场需求，始终保持着顾客至上的理念，并及时做出营销战略上的调整，最终挽回了顾客们的认可。其实，满足顾客是经营的表面现象，满足需求才是经营的本质。着眼于顾客，就是要在已有的市场上竞争，目的是争夺份额；着眼于需求，不但要能满足当前顾客需求，还要能发掘一些潜在需求，从而开始对市场培养、开发，从无到有，是一个开拓新的市场的过程。

虽然企业经营的本质是满足顾客需求，但需求的载体是顾客群体，而且会随着这些群体的物质、情感、意志等因素的变化而变化，所以对于顾客群体的调查分析是每个企业都必须要做的工作。顾客群体的需求变化会牵引着市场需求走向，自然会对企业的产品设计、营销推广等工作产生重大的影响。顾客可谓是企业的“衣食父母”，只有尊重并维护好与他们的关系，甚至预测、引导他们的消费行为，才能使自己成为一个受顾客们尊敬的市场引领者。

第 5 节　对不同的竞争者采用不同应对策略

大师如是说：营销观念认为，一个公司要想获得成功，那就必须比竞争对手做更好，让顾客更满意。因此，营销部门不仅要考虑目标顾客的需要，而且要在消费者心里留下比竞争对手更有优势的印象，以赢得战略上的优势。

——科特勒《市场营销教程》

这是一个充满竞争的社会，生活中如此，在商场上亦如此。随着现代企业间利益关系愈加变得复杂，其竞争关系也变得繁琐起来，他们之间的竞争手段更是眼花缭乱。广义上来说，企业的竞争者来自许多方面，企业与自己的顾客、供应商之

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

间，都存在着某种意义上的竞争关系；狭义地讲，竞争者仅指那些与本企业提供相类似的产品或服务、并且所服务的目标顾客也相似的其他企业。一般对竞争者的研究，都是针对狭义上的，因为企业与供应商等更多的还是合作关系。

企业的竞争者大致可以分为四种：愿望竞争者、平行竞争者、产品形式竞争者和品牌竞争者。愿望竞争者会提供不同的产品，以满足不同的消费者需要的竞争者；而平行竞争者生产的是同一种商品，他们针对相同的消费者需要；产品形式竞争者生产同种产品，但提供不同规格、型号、款式；品牌竞争者则是其他因素都相同，唯独品牌不同的竞争者。之所以要将竞争者分类，是因为针对不同竞争者，由于其竞争特点的差异，需要采取不同的应对策略。

2006 年，中国的移动通信市场一改往日的表面宁静，突然之间变得“充满血腥和杀气”，并连续上演了一连串精彩激烈的对攻战，而战斗的双方则是通信巨头——中国联通和中国移动。

一个市场上只有两个参与者，并提供只有某些差别的相似产品，这在经济学上被称为双寡头垄断。按照理论，这种双寡头垄断的模式应该是双方达成协议，共同瓜分市场。然而，中国联通显然不愿意保持在中国移动通信市场上“重在参与”的身份，而是企图与中国移动平起平坐。但依靠原来的 GSM130 网络显然是没有希望的，所以中国联通才走出具有里程碑意义的一步棋——引入 CDMA 技术，成为全球不多的同时经营两张网的电信运营商。中国的电信市场并不是一个完全竞争的市场，在很大程度上受到政策的影响和体制的约束；未来的通信市场虽然还具有较大的发展空间，但发展速度显然不能和以往相比，新增用户的数量也会逐渐下降。这对中国联通都是不利的。

作为全球最大的电信运营商，中国移动由于在移动通信市场占据了先发优势，占据了规模最大、质量最好的一批手机用户，因此无论是营业能力还是赢利能力都远远超过中国联通；中国移动通过不断的技术升级，开发新业务和数据业务，优化网络质量和提升服务等手段强化自身的品牌，逐渐强化了自身的核心竞争力，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在竞争中保持竞争优势。但随着 3G 时代的到来，中国移动通信市场出现了多家电信运营商共同参与竞争的局面，竞争异常激烈，哪家电信运营商要想在竞争中保持绝对优势都是不容易的。

中国移动通信行业的竞争，由双寡头竞争发展到目前的多寡头竞争，竞争格局的改变，是市场各竞争参与者利益博弈的结果，或者说是一种市场化的结果。然而一提到竞争，大家总会想到“残酷”、“惨烈”等这些消极的形容词汇，但在经济体中，一个缺乏竞争的市场环境绝对不会意味着什么好事。良好的竞争环境能促进行业优胜劣汰，促进行业中的企业在相互追逐中一起发展，从而推进社会经济的快速发展。当然，从企业个体的角度来讲，竞争就意味着威胁，所以大多企业都是用尽心思想击败竞争对手。

在激烈的竞争环境中，对于所有公司来说，没有一种战无不胜的营销战略，因为每个公司面对的竞争对手不一样，而且自己规模等自身因素也存在差异，在行业中的地位也不同。例如，属于行业领先者的企业，由于自身的一些优势条件，可以采取那些小公司所无法采取的战略。但大有大的优势，小也有小的好处，小公司也可以采用一些大企业无法采用的高回报战略。但不论是何种战略，在公平竞争的前提下，能够比对手获得更多市场份额的战略才是企业最需要的。

第 6 节 维护公众关系是长期工程

大师如是说：公司的营销环境也包括各类公众。公众是指对组织实现其目标能力具有实际的或者潜在的利益关系或影响的任何群体。公司可以像为其顾客市场制订营销计划那样为其主要的公众制订计划。如果公司想要从某一类公众那里得到特定的回应，比如商誉、良好的口碑或是人力和资金捐助，它就必须为这些公众提供一些足够吸引力的东西，以便实现其目标。

——科特勒《市场营销教程》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

对企业来说，不仅仅有竞争对手与之争夺目标市场，而且还存在对其业务活动方式发生兴趣的各类公众，他们对此或者欢迎，或者反对，或者不闻不问。公众对企业的这些态度，都会对企业的营销活动产生巨大的影响，它可能有助于增强企业实现自己目标的能力，也有可能妨碍这种能力的壮大。

有远见的企业都会去采取具体的措施，努力地去处理好与公众的关系，去争取公众的支持与偏爱，从而为自己营造一个和谐稳定的社会环境。当然，对于公众关系的维护，是一个需要长期重视的“工程”，一旦不慎，则往往会导致“一失足而成千古恨”的后果。

2007 年，大名鼎鼎的 58 岁的沃尔玛首席执行官 LeeScott 违反了公司职业操守政策，接受了供应商的商业贿赂。她还同时指责其他高级管理人员。这场官司已经引起了美国零售业的轩然大波，也把沃尔玛再度推上了风口浪尖，沃尔玛的公众形象陷入了巨大危机。

采购腐败是零售业的毒瘤，但凡明白一点的老板和 CEO 们都心知肚明。但是，鲜有人敢去触动这根神经。大多数人对此讳莫如深。据有关美国媒体预测，如果沃尔玛未来 15 年的扩张步伐与前 15 年相同的话，那么 15 年以后它的销售额会达到整个日本的国民生产总值。目前，沃尔玛的销售收入已经接近骇人听闻的 3500 亿美元。然而，具有讽刺意味的是，这个庞然大物在公众眼里的形象却与日俱下。人们对它的恐惧心理也在与日俱增，它正遭到来自社会各方面的压力。连华尔街也开始把沃尔玛称为“无责任感的公司”。其实，从 2003 年底开始，这头商业“恐龙”就一直受到全球媒体的持续抨击。在美国，许多人觉得自己“不应该买沃尔玛的商品”，因为他们觉得这些商品确实太过便宜，是“利用工人的血汗制造的”。公众形象的建立不是一朝一夕，但其毁灭却往往是在朝夕之间，沃尔玛公众形象的这次倒塌，不但对其公司销售额带来巨大冲击，还迫使其耗费许多精力成本，才慢慢地在这次危机中恢复。

沃尔玛的这次公众形象危机，是公众影响力的一个很好的例证，公众对企业的态

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

度有时甚至还会决定着企业的命运。按照公众对企业的影响方式，大致可分为七类——金融公众、媒介公众、政府公众、民间公众、地方公众、一般公众和内部公众。由于各类公众具有不同的特点，其影响方式和途径也就各不相同。例如，金融公众主要是指银行、投资公司和股东等，其能影响一个公司获得资金的能力；媒体公众包括报纸、杂志和电台等，其能通过发表新闻、特写和社论等来影响企业形象；政府公众则能在一些关于产品、广告宣传等方面制定的政策法规来影响企业的运营。可见，公众是一个复杂的微观环境因素，创造一个良好的公众环境至关重要。

所谓“水能载舟，亦能覆舟”，在商场中，公众就好比流水，企业就好比水上航行的木舟，由流水托起并推动，同时也能被流水所颠覆。若想要顺利远航，那就必须要熟悉“水性”，即为公众带来福利，才能获得公众的支持。总之，若想取得市场营销的成功，就必须要保持并处理好各方面关系，并努力保证微观环境因素各方的利益不受到损害。

第 5 章　摸准消费者购买行为的脾理

第 1 节　消费者购买决策经过 5 个阶段

大师如是说：消费者在每次购买过程中都经历了五个阶段。但对于一些常规的购买情况，消费者经常跳过或颠倒某些阶段。购买特定品牌牙膏的妇女可能会从确认需要直接进入购买决策，跳过了信息收集和方案评价阶段。然而，我们还是要使用五阶段的模式，因为它描述了消费者面对新产品以及复杂的购买情况时的全部思考过程。

——科特勒《市场营销原理》

在一般情况下，消费者购买决策过程由引起需要、收集信息、评价方案、决定购买和购后行为五个阶段组成。很明显，购买过程往往会在购买行为发生前就开始了，并且在购买后还要延续很长一段时间。对于营销人员来说，购买决定是导致

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

购买行为的关键，但前三个阶段都能影响到购买决定阶段，即整个购买决策过程的阶段是环环相扣的，因此，营销人员需要关注的是整个购买过程，而不是只单单注意购买决定。

在定性调查中我们发现，通常消费者获取信息的来源有四个：朋友推荐、网络口碑、广告及大众媒体宣传和销售员讲解。网络口碑在大多数消费者的决策过程中都占据了重要的地位。对于大多数消费者来说，他们参考的信息来源，首先是朋友的推荐，其次是在网上查询品牌或者产品的消费者评论，而广告及大众媒体的宣传主要是提高了品牌知名度及普及了产品知识，销售员的讲解的重要性最低，往往在这个时候消费者已经做出了自己的购买决定。

根据现代营销之父菲利普?科特勒的消费者购买决策五个阶段理论，再结合我们定性研究成果，我们将消费者的购买决策分成了 6 个环节：引起需求、知晓品牌、形成初步方案、评估初步方案、确认购买方案和购买后行为。

那么网络口碑是怎样影响购买决策过程中的各个环节的呢？经过调查统计，我们可以看到，网络口碑对于消费者知晓品牌和确认购买方案的影响最为显著，有56.3%的被访者通过网络口碑了解了品牌信息，58.7%的被访者通过参考网络口碑做出了购买决定。有趣的是，在购买之后，消费者对网络口碑依然兴趣浓厚，有47.5%的被访者在购买之后仍然会上网查询网络口碑，在定性研究中我们发现，在购买后阶段，消费者主要通过网络来分享交流使用经验，如果品牌可以适时地与消费者进行互动，引导他们分享购买后的体验及表达新的衍生需求，会为企业的新产品开发、品牌营销沟通带来很多裨益。

通过案例可知，网络口碑是一个能够影响到消费者购买决策全过程的重要因素。其实，能够影响消费者购买决策的因素有很多，都是通过作用于五个阶段而影响决策，而且对于不同的消费个体，影响因素也各不相同。

当消费者意识到对某种商品有需要时，购买过程就开始了，其需求可由像饥饿、

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

干渴等内部因素引起，也可由一些外部因素激发，比如他人的建议、被产品某个特性吸引等。购买需求被激起后，大多消费者都会去寻找一些关于该产品或服务的相关信息，这时亲朋好友的口碑相传以及广告等因素则成为信息源。在获取足够信息的基础上，消费者会对那些候选产品、服务或方案进行系统比较和评价，此时产品或服务的功能属性、质量、品牌等因素则起着关键作用，随后便是实施购买行为了。

需要指出的是，并非消费者做出购买决定后，其就一定能做出购买行为，比如一些未预料的突变形势，以及能左右其决策的他人对该产品的态度等，都能够影响其购买行为的实现。购买行为后，产品或服务的售后，以及使用体验等因素，都会影响着消费者下一次的购买决策，如出现负面情况，甚至还会导致退换货或投诉等不良后果。

第 2 节 消费者的购买决策受到多种因素的影响

大师如是说：购买者决策过程有五个步骤：需求确认、信息寻找、选择评价、购买决策和购买行为。显然，购买过程在实际购买做出之前早就开始了，而且会持续到购买之后。营销人员应关注整个购买过程，而不是仅仅关注购买决策本身。

——科特勒《市场营销教程》

消费者购买决策，其实也是指消费者主观地评价某一产品、品牌或服务的属性，并进行选择、购买以满足自身某一特定需要的过程。为了满足某种需求，在一定购买动机的支配下，消费者都会经过分析、评价、选择，然后实施自己认为的最佳购买方案，并进行购后评价的活动过程。这是一个系统的决策活动过程，消费者所要购买商品的种类、价格以及个人物质与精神状况、经济条件等因素的不同，会使得消费者购买决策过程也存在差异，有时可能比较简单，有时则会较为复杂。但一般情况下，消费者的购买决策过程是由引起需要、收集信息、评价方案、决定购买和购后行为五个阶段构成的。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在这五个阶段中，每一阶段活动的发生状况都会影响到消费者最后的购买决策，因此，营销人员应该要能把握住每一阶段中的消费者行为，弄清哪些因素在起作用，这样才可针对目标市场制定出行之有效的营销方案。

互联网对于消费者购买决策产生着重要的影响。网络对消费者购买决策产生了越来越重要的影响，这种影响已经不亚于朋友之间的口碑，特别是在消费者购买一些需要进行复杂决策的大件的产品，或者是需要进行一些关键信息比较的产品，例如手机、汽车、化妆品等，网络不仅能够激发消费需求，同时在消费者信息搜集、产品比较和购买后评价阶段网络的影响力都已经超过传统媒体。

消费者越来越希望通过网络解决更多的消费问题。在新浪与新生代市场监测机构联合开展的一项“2009 晒生活”大型网友互动参与活动中，可发现越来越多的消费者通过网络结交朋友、查找资料、帮助工作等等，网友不仅在分享自己的消费经验方面有较高的积极性，同时对于他人消费经验和故事也非常感兴趣，网络已经成为一个消费体验聚合的平台。同时，网络空间也已经形成了自己的流行和时尚潮流。新浪与新生代市场监测机构联合开展的一项“2009 晒生活”大型网友互动参与活动发现了 10 大网友社会生活文化消费风尚，这 10 风尚分别为：怀旧风尚、炫酷风尚、科技风尚、娱乐风尚、动漫风尚、新节俭风尚、装扮风尚、简约风尚和品位风尚，这些流行因素充分说明网络有着自己的符号体系和语言体系，因此企业要能够把握互联网空间中的网友热点、热议事件、网络文化中找寻营销的关键点。

可见，互联网的出现，不但为消费者提供了一个方便的消费平台，更深刻的影响到了消费者的购买决策过程。随着科技的发展，对消费者购买决策能够产生影响的不再只是那些传统的因素，这也就要求企业不但要关注传统影响因素，还要能分析出与科技紧密联系事物所带来的影响。

当然，在当代社会中，影响消费者购买决策的因素也变得越来越复杂。消费者个人的性格、气质、兴趣、生活习惯与收入水平等自身因素；消费者所处的空间环

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

境、社会文化环境和经济环境等各种外部刺激因素，比如产品的属性、价格、企业的信誉和服务水平，以及促销形式等。这些因素之间都存在着复杂的交互作用，它们会对消费者的决策内容、方式以及结果等都有着不确定的影响。

显然，影响决策的各种因素不可能总是一成不变的，而是会随着时间、地点、环境的变化不断发生变化。因此，不但不同的消费者对于同一种商品的购买决策可能会存在差异，对于同一个消费者来说，其消费决策仍具有明显的情景性，具体决策方式会因所处情景不同而不同。

第 3 节 文化因素影响消费者偏好

大师如是说：文化因素在消费者行为中起着最广泛、最深刻的影响。营销人员需要了解消费者的文化、亚文化及社会阶层的作用。文化是指作为社会的一分子，从家庭及其他重要组织那里学到的基本价值观、对事物的理解、愿望和行为；亚文化是指由共同生活经历和环境形成的具有共同价值观念的人们的不同群体；社会阶层是指一个社会相对稳定和有序的分类，其中每位成员都有类似的价值观、兴趣及行为。

——科特勒《市场营销教程》

人类所创造的物质财富与精神财富的总和称为文化，同样也包括整个社会所能接受的价值和各种行为，这些是人类一代接一代地学习、传授和演变的。文化渗透在我们的日常生活中，因而对我们的购买行为会有广泛的影响。文化决定我们的吃、穿、住和行，比如世界各地因为文化差异，其食物、服装、建筑以及出行等都存在着很大差异，不用拿国家举例，拿川菜和粤菜来比较，就是一个很好的例子。

文化影响着我们购买和使用产品的行为，而且还会影响我们从中得到满足的方式。例如，美国西部牛仔文化浓厚，因此像悍马这样外形高大威猛的越野车很是

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

畅销；中国人受儒家思想熏陶，行为低调，悍马在国人眼中过于高调，甚至被看成是暴发户的象征，所以相比之下市场要小很多。也正是文化对我们生活的诸多影响，会影响到产品的开发、促销、分销和定价。

弗洛伊德认为：人类行为的动机来源于心理能量，这些能量又出自先天的驱力和本能。这些能量一旦被激活，便可以各种不同的形式表达出来。社会性是人区别于动物的本质体征之一，生活于一定环境的人必会受到生活环境的影响，这种影响往往是以一种潜移默化的形式进行的。

施瓦辛格主演的电影《毁灭者》中，影片结尾处他曾用一部手机通知了自己的上司前往罪犯走私枪械的码头从而洗清自己的冤屈。电话打完后，他并未关机，而是随手将手机丢弃在一堆废物上，这时镜头推向那个玲珑小巧的手机，手机里传来上司清脆的问声……这部手机就是爱立信当年要推出的最新产品—768。后来随着《毁灭者》票房飙升，爱立信手机销量自然也收效非凡。可见，作为一种商业大众传媒媒介，电影电视剧日益加剧了渗入广告元素的幅度。一种原因是电影本身商业性的需要，另外就是现实生活是电影创作的现实源泉，是现实生活文化的真实而艺术地再现。再而，影视影星是生活中最具有代表性的人物而被广大受众所效仿，从而找到了广告主的投放的理由。

此类影视文化是平面广告、电视广告的变相反映，具有很强的商业性，可以取得良好的商业受益。但影响时效短，适用于时尚品、奢侈品的推广。

爱立信借着影视文化的影响来提升自己产品的销量，可谓是利用文化进行营销的一个典型。通过迎合一些文化来促销我们的产品，会使得我们受益，但当我们疏忽于文化的影响时，其往往会反过来成为我们的绊脚石。例如，当在其他国家推销商品时，营销人员常会看到不同的文化对相同的产品在购买和使用行为上的强烈冲击。

不同的态度、价值观念和需求，就要求企业运用不同的营销方法以及不同的营销组合。每个人都是在特定的文化氛围中成长起来的，其所在的国家、地区、家庭

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

等的文化，都会深深影响到他/她的价值观、世界观以及行为方式。

对于企业而言，更加精细的亚文化对消费者决策的影响要大于主流文化，营销人员会经常为这些细分市场的需要而专门设计产品和营销方案。社会阶层也同样，不同的社会阶层有这不同的价值观，这也就决定了不同的需求。可见，文化、亚文化与社会阶层等都是企业对市场细分的重要依据，也是其营销策略的关键。

第 4 节 社会因素影响消费者群体购买

大师如是说：消费者行为受到社会因素的影响，例如，消费者所属的小群体、家庭及他的社会角色和地位。一个人的行为受许多小群体的影响，家庭成员对购买者行为也有很大的影响。另外，一个人属于许多群体——家庭、俱乐部、组织，在每个群体中的位置取决于他的角色和地位，人们通常选择能代表自己身份的产品。

——科特勒《市场营销教程》

消费者的购买行为总是受到诸多社会因素的影响。社会因素包括消费者所属群体、家庭以及社会角色和社会地位。每个人都在一定的组织、机关和团体中占有一定位置，每个位置也就是其所扮演的各种角色。例如一个男子不仅扮演父亲和丈夫的角色，而且还可能是公司的总经理，某个登山协会的会员等。个人角色不但影响一般的行为，还会影响到购买行为，而且多种角色的消费需求可能不一致。比如，作为父亲，会触发你的许多有利于儿子成长的消费需求；同样作为丈夫，会激起你源自对妻子关爱的一些消费需求；作为公司管理人员，则会使你产生维护自己与团队利益的一些消费需求。

当然，这些社会因素有时也会对你的某次购买行为有着不同的影响。比如，你打算买一辆车，你的妻子可能会建议你买一辆别克，因为性价比较好；而你的儿子可能会要你买大众甲壳虫，他喜欢这种外形；他的同事却可能建议买进口宝马，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

因为牌子知名度更高。可见，个人的购买行为总是会部分地受到其他人意见的影响。

作为社会的特殊群体，当代大学生的消费不仅是国民经济的重要组成部分，而且有其独立的消费意识和消费特点，进而作用和影响一代青年的消费趋向。在现代社会的消费观念、生活方式和流行时尚的影响下，其消费心理和消费行为相互影响，并形成特有的群体消费心理特征。

今天的大学生生活在“没有围墙”的校园里，全方位的接触社会，社会中的一些攀比风气和奢侈浪费风气等不健康、不正确的价值观侵蚀着大学生的思想，给大学生带来了很深的印象。改革开放以来，国外的各种信息不断地输入我国，人们通过各种传播媒介耳闻目睹了发达国家形形色色的高档消费和现代化生活方式，与此同时，包括消费意识、消费观念在内的西方价值观也在不断地冲击着中华民族勤俭节约的传统生活准则。这在客观上，对大学生追求高消费和超前消费等观念的形成起到了推波助澜的作用。不少学生视勤俭为寒酸、视浪费为慷慨、视奢侈为高雅，艰苦朴素不再被成为美德，而追求时尚、超前消费已成为大学生奉行的消费时尚。社会上享乐主义和拜金主义等不健康思想对人生观、价值观尚不成熟的大学生产生了负面影响，使得他们在价值观上偏向金钱、追求享受。

通过上述案例分析可见，社会因素能够造成消费道德问题，这也是其对社会群体购买行为影响的体现。当然，事物都有两面性，良好的社会因素也能引导更加理性的消费行为。站在企业的角度，如果社会因素影响其目标市场上群体的消费行为发生改变，那么其营销策略也必须要做出相应的调整，否则就会被市场淘汰。另外，每个群体都有其“舆论领袖”，即某位具有特别的技术、知识、个性或其他特点的人，能对其他人的行为产生重大影响。如果企业的产品和品牌在很大程度上受群体影响，他们就必须要了解相关群体中的“舆论领袖”，营销人员应该为所有产品找出“舆论领袖”，以便制定出正确的营销策略。另外，在众多群体中，家庭是社会中最重要的消费者购买组织，家庭成员往往直接决定着消费者的购买行为，注重家庭成员的感受，这对于家庭消费购买决策分析非常重要。总之，消费者在各个群体中地位的综合，构成了其社会地位，身份地位也是决定购买行

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

为的重要因素之一。

第 5 节　个人因素是影响购买的随机因素

大师如是说：购买者的决策还要受到个人特点的影响，如购买者的年龄和所处的人生阶段、职业、经济状况、生活方式、个性及自我观念。

——科特勒《市场营销教程》

个人因素也可分为稳定因素与随机因素两类。稳定因素不仅能影响人们的决策结果，还会影响到人们决策过程的速度。稳定因素主要指个人的某些特征，诸如年龄、性别、民族、收入、家庭、职业等。在决策过程的某一特殊阶段，购买行为也部分地决定于稳定因素。例如，普遍来说，回族人口的牛羊肉消费要高于普通汉民的牛羊肉消费，这是民族因素决定的；高收入人群对奢侈品的需求要远高于中低收入人群，这是由收入因素，即经济状况决定的；足球运动员难免经常会受伤，其对跌打止痛药品的需求明显要高于非运动员职业的人群，这是由职业因素决定的。

随机因素则是指消费者进行购买决策时所处的特定场合等。消费者有时的购买决策是在先前未预料到的情况下做出的。例如，某位老朋友不辞万里前来拜访，这时你就会产生宴请对方，甚至安排酒店住宿的消费需求，而这是在你平时情况下不会有的需求，是由于特定事件的发生，作用到你的个人因素上所产生的。同时，随机因素也会影响到决策过程的速度。无论是个人稳定因素还是随机因素，都会对消费者决策过程产生重大影响。

37 岁的美国人本?杜普洛刚刚换了一辆全新灰色日产 Versa，使他下定决心换掉原来那辆水星 Sable 轿车的原因是 Versa 不仅省油，而且空间大。决定买 Versa 以前，他在本田飞度、丰田 Yaris 和日产 Versa 之间犹豫，他最终选定了 Versa。在他看来，Versa 的内部空间最大，这个优势深深地打动了身高 1.8 米、体重 190

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

斤的杜普洛。“我原来并不确定我的体型能适应小型车。”他说，“但 Versa 很宽敞，比 Sable 开起来的感觉更舒服，也更省油。这真是辆不错的小车。”

许多和杜普洛有一样想法的美国消费者拉动了美国小型车市场份额的增长。有权威预测显示，2006 年美国小型车销量将达到 250 万辆，约占美国车市整体市场份额的 15%，同比增长 1.5%。今年美国 SUV 市场的车型销量预计为 230 万辆，市场份额为 14%。2002 年 SUV 的销量为 280 万辆，市场份额为 18%。

针对小型车利润少的问题，有分析家指出，可以通过“个性小型车”进入市场，这些车有独特的驾驶特性，从顶棚颜色到轮胎大小全部可以自由定制。消费者愿为个性化小车多花钱。Mini 就是一个很好的范例，突出个性化，汽车制造商既可以扩大影响，又可以获取利润。

美国人汽车消费观念的悄然转变，为小型车赢来了市场机遇，其实这就是个人因素的变化所致。可见，消费者的个人因素的变化，会使得市场产生很大的变化。个人因素中有许多是相对稳定，不易改变的，但我们可以去迎合，从而使得个人因素能够促进消费者对企业产品购买行为的发生。当然，个人因素并不是不可以改变或被引导的，例如生活方式，会受到科技发展等因素的影响而发生变化：电视未发明之前，人们在晚上总会出去聚会、跳舞来打发时间，有了电视之后，晚上几乎都盯着电视了，而在互联网与电脑出现后，又改成上网了。

当然，其他一些个人因素也会对个人消费行为产生影响，比如即使电脑出现了，一些老年人并未加入其消费群中，而是依旧看着他的电视，听着他的收音机，这就是年龄因素的影响。同样，对于个人自身的各因素，也都可以成为企业划分市场的依据，尤其是那些与其产品相关性较大的个人因素。

第 6 节 心理因素使消费者决策更加复杂莫测

大师如是说：一个人的购买选择还要进一步受到四个主要心理因素的影响：动机、

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

知觉、学习以及看法和态度。

——科特勒《市场营销教程》

消费者的购买行为会受其动机、感觉、经营和态度等方面的心理的因素支配，而且随着经济的发展，心理因素对购买行为的作用会越来越大。不同的人用不同的方法同时看到同一事物的结论是不一样的，同样，同一个人在不同的时间用不同的方式看同一事物，结论自然也不同，这就是感觉的作用。人通过感觉器官获得信息输入，然后通过大脑对其进行识别，分析和选择，这样一个复杂的过程就是感觉。而激励一个人朝一定目标迈进的一种内部运力则是动机。在消费市场上，任何时候一个购买者都会受到多种动机影响，并且某一时点的一些动机比另一些动机强，然后相互间进行博弈，但这种强烈的动机在不同的时点却可能会发生改变。

由于信息和经历所引起的个人行为的变化就是经验，但一些生理条件改变而引起个人行为的变化则不列入经验的范围，比如，饥饿、劳累、身体成长变化、衰老、退休而引起的行为变化。消费者可以通过直接经验了解产品，因此许多营销人员都设法在消费者购买产品前向他们提供直接经验，从而使消费者对产品的态度有利于销售产品。另一个心理因素——态度，是由知识和对目标的积极和消极的情感构成。个人的态度基本上是保持稳定的，不会时刻变化。同样，任何时候个人的态度产生的影响也都是不同的。消费者对公司和产品的态度，对公司营销战略的成败至关重要。

世界最大的百货公司——梅西百货，历经一个多世纪而长盛不衰，它的成功要诀是：随着顾客心理与习惯的变化而变化，投其所好。

20 世纪 60 年代以后，梅西公司的市场调研人员发现：自己最大宗的顾客是中等收入的人士，特别是这类家庭的主妇。这类人有什么特点呢?她们受过较高的教育，对于现代家庭和时装世界有较多的了解；她们有较全面的价值观念；她们很忙碌，因而不愿意花费很多的时间来买东西；她们有较多的存款，但总是不愿意

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

花现款，而希望只晃一下信用卡，就可以取走所需要的商品，然后在月尾付款；她们对服务态度要求较高，如果发现有几块钱的账面错误，或商品不能按时送来，或打电话订货用了半小时，或在货架上选不到需要的东西，或找不到服务员……那么，她们下次就不会再做公司的顾客，还会把她们所受的委屈和吃到的苦头，告诉所有的朋友，嚷得无人不知，无家不晓。针对这一特点，梅西公司制定出一系列行之有效的服务措施：商店的所有出口，都设在显眼和方便的地方，有宽敞的停车场。梅西公司甚至设计出新式结构的商店，顾客想到第几层买东西，便可以驾车停到那层楼旁的停车场。

有些顾客购物时，以选择为乐，不愿意别人打扰，梅西公司就保证她们尽情挑选。有些贵重商品，如宝石、裘皮、照相机、电视机等，顾客需要询问和解答。在这种情况下，服务态度便成了生意成败的关键，梅西公司便要求它的员工扮演好各自的角色。

梅西百货充分把握住了消费者的心理，实施贴切的营销策略，获得了巨大的成功。通常，消费者的购买动机来自于他的经验，有了购买动机以后，是否付诸行动还要看消费者的感觉如何，然后再形成他的态度，从而决定购买行为的发生。消费者的每次决策过程又构成了他的经验，从而反复循环着这些心理因素对购买行为的影响。可见，企业应该主动去探求并了解顾客的心理，使自己的营销策略能适应顾客心理的变化，并达到始终满足顾客的目的。

也正是心理因素的影响，使得消费者的决策过程具有复杂性、情境性以及个性等特点，也使得消费者的购买行为更易被企业引导。把握目标市场上消费群的心理，才能在营销战略中占有主动权，必要时，甚至要采取牵引消费者心理的手段，以实现自己的营销战略目标。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 7 节 商业购买比消费者行为决策更为复杂

大师如是说：大多数大公司都是以一种方式或其他方式向其他组织出售产品。商业购买者行为是指购买物品或服务用来生产用于销售、租赁或供应给其他购买者的物品或服务的所有组织。它也包括为转销或租赁营利而购买商品的零售企业和批发企业。

——科特勒《市场营销教程》

商业购买者行为的发生，产生了商业市场，因此，在分析商业购买者行为决策过程前，我们有必要去分析一下该决策所发生的平台——商业市场。商业市场与消费市场是相对的概念，消费市场的购买者都是最终需求方，而商业市场的购买者，其购买行为的发生，大多是为了生产或加工出其他商品，以满足另一个商业市场或消费市场的目的。消费市场的购买方是普通大众，商业市场的购买方大多是商业组织机构，因此，一般来说，商业市场涉及的价值和产品要远多于消费市场。当然，作为市场，这两者必然会有些类似的地方，例如都存在买卖双方，存在购买者做出决策的过程。根据两者的定义，它们在市场结构与需求、购买单位的性质等方面存在着一些明显的差异，比如，商业市场客户要远少于消费市场，但商业市场的每笔交易额却远高于消费市场；消费市场是企业商家与普通个人交易的平台，而商业市场则是企业组织之间采购或租赁的交易平台。除此之外，两个市场还有个重要的不同点，那就是消费者购买决策过程与商业购买者决策过程的差异。与消费品购买者相比，商业购买者常常会面临更复杂的购买决策。

某省烟草公司暨某省烟草专卖局隶属于中国烟草总公司暨国家烟草专卖局，是某省烟草行业的省级管理机构，具有烟草专卖市场的行政管理职能。营销管理资讯系统是由某省烟草公司立项，省公司销售处牵头，省公司资讯中心配合实施的服务于各级烟草公司，尤其是省烟草公司的管理和决策，面向全省商业环节的营销管理资讯系统。

其供应商分为省内外烟厂、调拨站、烟草公司等。某公司可以向省内外烟厂及调

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

拨站采购卷烟，同时，它也可以向省外烟草公司采购。由于区域政策等因素，该烟草公司对于省内外两种采购流程有着较大的区别，但都符合其采购基本流程。供应商管理收集整理有关当前市场资讯，了解市场上供应商的资讯，如规模、实力、市场份额、产品品种、价格（进价和销售价）、付款条件、供货能力等等，从中筛选出候选的供应商以便进一步联系。如果该供应商已经实现网上资讯发布或电子商务，则业务员根据系统储存的供应商主页地址登录到供应商的主页了解其最新资讯。询价和交易有了候选的供应商后，业务员输入必要的资讯，如采购数量、品种、批次等，由系统自动生成询价单。采购计划管理将询价结果处理后可以由系统自动生成或手工录入生成采购计划。其后就是一系列繁杂的采购管理流程。

通过案例可见，商业市场购买决策过程要远复杂于消费市场。商业市场中购买者购买决策关乎一个组织的利益，而且其数量金额都是消费市场上单笔交易难以比拟的。在商业市场交易中还会涉及一些信息管理系统等复杂的技术，乃至内部人员间对购买决策影响的相互作用，因此，相比于消费品购买者决策过程，商业购买者决策过程是一个庞大的工程，需要花费更多的时间和资源来决定。

商业购买通常都需要详细的产品说明、细致的供应商分析报告、书面的购买订单以及合同等等，其过程活动还涵括对供应商的调研、与供应商的谈判等等，可见，其购买过程相对要正式化许多。另外，在商业市场上，买方与卖方通常会更加相互依赖，因为每笔交易无论从数量额度上，还是战略性质，对双方来说都很重要，长期的合作关系，也会为双方节省成本与精力。因此，商业营销人员更应注重长远的合作利益，也就必须要满足客户需求，照顾到其决策过程的方方面面。

第 8 节　商业购买者购买行为的影响因素

大师如是说：商业购买者在制定购买决策时会受到许多影响。有些营销人员认为主要的影响是经济因素，他们认为购买者会喜欢能提供最低价格、最优质产品或

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

最完善服务的供应商。不过，商业购买者事实上会对经济的及个人的因素都有所反映。商业购买者决不是冷酷的、精于算计而毫无人情味的人，他们同样具有人性和社会性。

——科特勒《市场营销教程》

与消费品购买者购买行为的影响因素不同，商业购买者购买行为的影响因素主要有环境因素、组织因素、人际关系因素以及个人因素，其中环境因素起着主要的作用。例如，社会经济环境对企业购买行为有很大的影响：经济环境不好的情况下，企业会倾向于采购相对低廉的原材料，或削减采购来减小生产规模；相反，经济环境强健时，则会扩张采购规模，甚至采购高级原材料来提升产品质量。

商业购买者都有自己的组织机构，因此其购买行为必然会受到组织因素的影响。其购买行为需要服从组织的目标、政策、程序等，而这些信息都是商业营销人员必须要去设法掌握的。另外，企业组织也是社会的组成部分之一，既然处于社会之中，也就必然会产生人与人之间的关系，而这种人际关系也会影响到商业购买者的购买行为。当然，人际关系也是最隐蔽的因素，营销人员也很难对其准确把握，欣喜的是企业可以创造这样的因素来利于自己的营销。最后是人的因素，企业组织都是由人组成，其主要决策者也是人这个个体，因此就很容易理解人的因素的影响。

作为统一联合公司的副总裁，哈里?E?斯里克斯麦尔被派到欧洲去开拓市场。在伦敦，为了快速而有效率，他与当地的一些银行家进行了简洁的电话会谈；随后赶到巴黎，与未来的潜在客户——某工业工程公司的总裁一起午餐会谈，他以一种轻松的方式来对待，并这样招呼着这位客人“雅克，叫我哈里好了”；在德国，斯里克斯麦尔先生快速地做了一个长篇演讲，并赋予图表、视听材料等，来彰显自己的营销水平，完后就立即乘上开往米兰的飞机，并开始与邻座的日本商人交谈，并大方地将自己的名片扔在对方的托盘上，告别时，热情地与对方握手并抓住对方右臂；到了意大利后，他穿着舒适的条纹灯芯绒运动外套、卡其裤子和帆布鞋，与一位意大利包装设计公司人员会面。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

六个月过去了，公司除了收到一堆账单外，这次旅行未获任何结果。可怜的哈里确实尽力了，不过都是错误的方式。与美国人不同，英国人不习惯通过电话做生意；一位真正的法国人，是不喜欢太快的接近，当然也不喜欢被陌生人直呼其名；德国人不喜欢夸张和卖弄，当然就不能肯定哈里眼花缭乱的发言；同样，当哈里抓住日本人胳膊时，会被对方认为狂妄自大，日本与许多亚洲国家一样，属于“无触碰文化”；当然，最后的一个失误就是哈里对意大利人是逗趣和放松的印象，其实这只是电影里的罢了，米兰和罗马商人穿着漂亮并崇尚创造，但他们对别人俗丽或不得体的装扮会很吃惊。

通过上面这个有些夸张的例子可发现，商业购买行为往往会受到许多因素甚至是细节的影响。所谓知己知彼，商业市场的营销人员同样也需要系统地了解这些因素的影响，要能在一定的情景中掌握这些因素的影响途径及方式，甚至能对其影响程度做出预测。当然，最重要的还是要能运用这些因素条件，来为自己的商业营销战略目标服务。

环境因素包含了经济发展、技术变化、政治法规发展、行业竞争情况以及文化风俗等方面，这些都会直接或间接地影响到商业购买行为；组织因素则主要包括组织目标、政策、程序以及结构等，这些都形成了商业购买行为的制约框架；隐蔽的人际关系因素，通常通过某人的权威、地位以及其他成员的同感等来施加影响；个人因素则与消费者购买行为影响因素中的类似，只是此处指的是所有决策参与者的个人因素，通过综合作用来产生影响。

第 9 节　互联网购买带来新的挑战

大师如是说：在过去的几年中，信息技术的进步已经改变了企业对企业营销过程的面貌。商业购买者越来越多地利用电子方式购买各种各样的产品和服务——既通过电子数据交换链接又利用互联网。

——科特勒《市场营销教程》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

互联网的出现使得我们的生活产生了飞速的变化，对于商业市场，互联网同样也带来了巨大的推动力。通过互联网，购买者能够接触到新的供应商、降低采购成本并加速订购货物的处理和运送；同样，商业营销人员也可充分地利用互联网，与顾客进行网上交流，从而分享信息，形成信息对称，最终达到出售产品与服务的目的，当然，还可通过互联网来提供更及时的售后服务，以及培养发展顾客关系。

显然，对于商业市场上的参与者来说，互联网在削减成本，简化采购程序以提高效率，促进信息共享与对称，以及减少订购与货物运送时间方面有着无与伦比的优势，但是，在带来这些好处的同时，也带来了一些问题与障碍。例如，电子采购对于许多文书人员及订购处理者是一种威胁，会削减市场对他们的需求。当然，对于商业市场参与者来说，其最担心的还是互联网的安全问题。这也是当前互联网发展的最大障碍，但随着信息安全技术的发展，互联网对商业市场的影响会越来越广泛。

周晓丽是一拖国际经济贸易有限公司（简称一拖国贸）的采购人员，主要负责业务部门的采购及入库管理工作。一拖国贸是一拖集团唯一的对外窗口，全面负责一拖集团的国际业务。作为一拖国贸的采购员，周晓丽每天要负责采购成千上万的货物和管理这些货物的入库和出货，每批货物的进出都需要用电子文档进行登记和管理，手续申报比较繁杂，稍不注意就可能出现数据遗失与漏报。有一次她在网上看到了一篇关于SaaS的文章，介绍了SaaS厂商金蝶友商网在线管理服务，文章介绍这种服务不但可以随时随地管理采购与入库的各个环节，而且还能够远程协同，不管在地球的任何地方都可以协同办公。这种发现让她感到眼前一亮，于是决定自己先试试。

通过试用，她发现这种基于互联网应用的在线管理服务，各方面的功能都非常的人性化，而且还可以按实际需求来定制相关服务，操作起来很顺手，充分体现了简单、方便、快捷、高效、随时随地的特性。周晓丽向部门经理推荐了金蝶友商

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

网的这款在线管理服务。通过公司的试用，最终认可了这款服务。

目前，一拖总部使用其中的 3 个用户、1 个管理员用户、2 个采购员用户，主要负责从一拖集团分厂的采购和入库业务，系统管理员给每个用户设定好操作权限，分工很细，操作很简单，协同很高效。这种网络沟通方式很方便，信息实现了共享，公司总部可以随时掌握海外办事处的销售和库存情况。

一拖公司通过对 SaaS 这款基于互联网的在线管理软件，极大地提高了业务效率，也节省了人力成本。可见，互联网的出现，还催化出了许多服务于商业市场的 IT 企业，它们基于互联网，开发出能满足购买者及营销者需求的管理软件，进一步提升了互联网对商业市场的影响。商业市场上的买方、卖方以及提供服务的第三方都因互联网而获得诸多利益，同时它们的发展也推动了互联网服务领域的扩大，以及这个平台服务的更加专业化。

相对于互联网给商业市场带来的众多好处，那些挑战与困难也就很难撼动商家对互联网的依赖与信心。互联网不但具有对商业市场交易过程优化，数据分享以及实施更高效的客户关系管理等优点，还会对企业的营销战略带来深远的影响。互联网使得商业市场的买卖双方更加透明，经济交往也会更加频繁，关系同样也变得更加紧密，同样，在这样一个透明而又高效的平台上，市场的竞争也会更加的激烈。

第 6 章　透彻研究竞争对手策略

第 1 节　确定自身在市场中的竞争地位

大师如是说：今天，竞争不仅普遍存在而且逐年激烈。市场的竞争是如此激烈，公司仅了解顾客是不行的。其结果是公司必须十分注意他们的竞争对手。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

恰当地找到自身的竞争地位，是企业确定其竞争战略的前提，也是探讨位次竞争战略的依据。目前，许多行业都采用市场占有率指标作为对各竞争企业分析的依据，从而确立自己的竞争地位。美国复印机行业就是其中一例。

复印机行业的竞争是全球性的，施乐公司、佳能公司、夏普公司和美能达公司从1991 年以来占领了复印机市场份额的 75%，它们是这一行业当之无愧的领先者，但就在这 75%的市场份额内，这些公司之间的竞争也是十分激烈的。其他的 8 个生产商则占领了剩下的 25%的市场份额。

价格、速度、可靠性和服务是消费者用来评价复印机的四个标准。20 世纪 70 年代早期，施乐、柯达和 IBM 公司就已经通过建立覆盖全美国的分支网络控制了整个复印机市场，它们的价格虽然很高，但同时服务质量也很高。到了 70 年代中期，三个日本的复印机制造商佳能、美能达和理光公司开始在美国市场上开拓市场。日本竞争者的产品价格要低一点，但同时产品的可靠性要差。

最初，像施乐、柯达和 IBM 这样占据美国复印机市场领先地位的行业巨头并没有对日本竞争者给予足够的重视，它们认为日本公司的规模太小，市场占有率太低，从而也就可能与美国公司进行正面的阵地竞争。但是佳能、美能达和理光很快在美国市场站稳了脚跟，并着手改善它们的产品，以抢夺美国公司的市场份额。同时，瞄准利基市场的日本公司进入正在增长的市场，特别是诸如彩色复印这样的目标市场。

到了 90 年代，佳能已成为该行业中市场份额最大的公司。该市场 1993 年的总销售额为 60 亿美元，佳能的市场占有率为 28%，施乐和夏普公司的市场份额加在一起为 34%，另外 20 个公司拥有了剩下的 38%市场份额。1993 年，彩色复印机的销售额增长率还不足 1%。而佳能占据了这些份额中的 75%，柯达和施乐加在一起才只有 14%的市场占有率。

通过考察市场占有率，可以清楚地了解一个企业的竞争地位及其升降，这使得那

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

些旨在维持或采取行业第一的企业(如施乐与佳能)制定有针对性的竞争战略。当然，确定企业竞争地位的指标并非只有市场占有率一种。对企业而言，其营业收入也能很好地反映出竞争地位的强弱。

阿瑟?D?理特咨询公司认为，任何一家企业在其所在行业的目标市场中都将占据以下六种竞争地位中的一种：

主导地位。行业中占主导地位的企业支配着其他竞争对手的行为，并且在策略选择上有着广泛的余地。

得势地位。属于得势地位的企业可以独立运作，并且不会危及本企业的长期市场地位，无论竞争者如何行动，它们都能保持自己的长期地位。

有利地位。这类企业有力量执行特定的策略，并且拥有较多的机会来改善其市场地位。

足以维持。这类企业自身经营得当，足以维持营业。但它们的存在是在那些占有优势地位的企业默认许可下的，改善其自身市场地位的机会较少。

弱势地位。这类企业的经营状况不佳，但仍不乏改善的机会，它们必须进行革新，否则将被迫退出市场。

难以维持。这类企业经营状况极差，难以维持正常运营，而且没有转机。

第 2 节 评价自身竞争能力

企业在制订营销计划前，首先需要对自己的竞争能力进行评估。企业竞争能力分析是与其他企业的竞争能力相比较而做出的分析，包括综合竞争能力分析和产品

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

特性分析。举例来说，钢铁、时装、超市的竞争能力分析如下：

钢铁、时装、超市的关键成功因素

行业　对需求进行分析　对竞争进行分析　关键成功因素

钢铁　顾客包括汽车、机械和容器制造厂家

顾客对价格非常敏感，通常要求产品一致性和供给可靠性

专门的技术规定要求专门的钢材　竞争主要体现在价格上 竞争激烈程度源于需求下降、固定成本高、过剩生产能力、低成本的进口产品以及退出障碍很高运输成本相当高 规模经济很重要 通过生产的规模效率、低成本的厂址、快速调整生产的能力、有效利用劳动力提高成本效益?通过优质的服务和先进的技术实现差异化的范围

时装　?基于做工、款式、质量、色调，对时装的需求非常多样化?顾客愿意为时尚、独一无二和质量支付一个更高的价格?总体市场对价格非常敏感?零售商寻求供给的可靠性和快捷的速度　?进入和退出障碍都很低?卖方集中度很低，规模经济非常有限?国际竞争激烈?零售连锁店有很强的购买力　?需要把差异化与低成本的经营有效地结合?关键的差异化变量是对瞬息万变的时尚、款式、声望和质量的反应速度

超市　?低价格?购物方便?产品种类丰富?根据附近顾客的偏好调整产品种类?产品新鲜，出厂不久?整洁的购物环境、优良的服务、令人愉悦的氛围　?市场地方化色彩很浓，市场集中度通常很高，但是顾客对价格的敏感性助长了激烈的价格竞争?运用讨价还价对要素成本影响很大，经营和广告存在规模经济　?低成本的经营，这要求经营上有效率、商店存在规模效率、总采购额巨大以便购买力最大化、低廉的工资成本?差异化，这要求店面宽敞(以便容下品种丰富的产

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

品）、方便的购物位置、方便的停车位

企业的竞争能力包括企业自身的综合竞争能力，也包括产品的竞争能力。也就是说，考察一个企业的综合竞争能力，既要看企业的竞争能力构成因素逐项与竞争对手相比较，也要考察产品的主要特性和竞争对手的产品进行比较分析。这样，才能全面的明确本企业产品的优势和劣势，为制定市场竞争战略提供具体依据。营销专家列举以下几点影响企业竞争能力的主要因素。当然，由于行业不同，各因素所占权重也会有相当大的差异。这些因素大体有以下几种：

市场占有率。除按整体市场占有率进行评估外，还应分品种、分地区进行分析。
销售人员数量及其配置情况。通过对这一因素进行分析，可以掌握销售力量在各个市场上的分布情况。

销售渠道。即产品的主要销售途径。

销售服务体系。包括产品的售前展示、广告宣传、对经销商的指导和售后服务的人员构成、技术服务等状况。

月平均量。这是衡量一个企业制造能力、销售能力和制造成本的主要因素。
制造成本。即单件产品的生产成本，包括固定成本和可变成本。
销售价格。包括出厂价格、最终零售价格以及企业对价格的控制与适应能力。
产品质量。指产品的档次、质量的水平和技术的程度等。
研发能力。包括新产品开发能力和老产品的创新改造能力。
品种齐备性。产品系列是否完整，同一系列产品的规格是否齐备等都是考察品种齐备性的主要因素。

广告宣传能力。包括产品的广告宣传能力、企业的公共关系能力等。
综合收益能力。即企业的价值创造能力或利润创造能力，可用人均利润额、人均附加值额等指标来衡量。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 企业面临的 5 类竞争力量

大师如是说：迈克尔?波特识别出五种力量决定了一个市场或细分市场的长期内在吸引力，这五种力量是：同行业竞争者，潜在的新参加竞争者，替代产品，购买者和供应商。

——科特勒《营销管理》

随着市场的不断发展，市场竞争不仅普遍存在且逐年激烈。在激烈的市场竞争中，企业越来越认识到，我们仅仅了解自己的顾客是不够的，我们还需要时刻注意到身处市场中必须面对的竞争对手。

可口可乐和百事可乐是世界上两大生产可乐的饮料公司。但随着一些新型饮料在各地市场上的出现，两大巨人开始面临来自行业内竞争对手的挑战。这些规模不大的饮料公司生产的产品，品种多、口味全，从矿泉水、饮料、啤酒，到水果、蔬菜类营养汁和原汁饮料，应有尽有，已经开始侵占两大可乐公司的市场了。

据新产品信息报统计，1991 年西方世界有 1350 种新饮料，1992 年有 1100 多种新饮料面世。如斯耐普饮料公司，其收入在 1988～1991 年间迅速从 1300 万美元上升至 21500 万美元。特别是在美国西部地区，斯耐普公司的茶和软饮料供不应求，击败了中西部和东部海岸等地区的其他饮料生产厂商。

这些小饮料公司生产出了上千个品种的各类饮料，其花色品种可使消费者尽情选购和品尝，满足了消费者的多种需求。仅 1991 年一年间，消费者喝掉的不同类别、品牌的饮料价值达 13 亿美元，其中包括瓶装冰镇茶、咖啡、矿泉水、汽水、果味水、果汁及运动型饮料。

在可乐市场上，1991 年的全球可乐消费量是 122 亿加仑。但是，从相对于各类

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

其他饮料销售量10%的增长来看，可乐这一年的消费增长率却减少了1.5%，可乐公司的软饮料帝国形象出现了衰退的迹象。

为了重新挽回可乐公司在饮料王国的地位，可口可乐公司决定对一种采用了二三十年的泪珠形瓶子进行重新包装，以便能更好地与其他公司竞争。他们还充分利用小公司的优势，比如与耐斯特尔公司一起开发一种方便饮料。

百事可乐公司也采取了相应的策略，在市场上销售阿佤伦牌矿泉水、冰镇茶（与利普顿公司合作）和果汁（与奥西恩?斯普瑞公司合作）。百事可乐的斯书特曾说，公司的长期战略目标的一个重要组成部分是开发出各种可供消费者选择的饮料，从而打败那些小饮料公司的竞争。

从案例中可知，无论是行业中的领跑者（可口可乐），还是挑战者（百事可乐），他们都随时可能面临着竞争——既包括对方的竞争，还包括来自其他小企业的竞争。市场竞争激烈，企业必须时刻处于竞争态势，充分分析行业竞争环境与竞争者的竞争行为。迈克尔?波特将企业所处的竞争环境分成同行业的直接竞争者、供应商的讨价还价能力、顾客的讨价还价能力、替代品的威胁和潜在进入者五个类别。下面是对这五个类别的简单描述：

(1)同行业的直接竞争者。在同一个行业当中，如果已经有了众多的、强大的或者竞争意识强烈的竞争者，那么该细分市场就会失去吸引力。如果该市场处于稳定期或者衰退期，而生产能力不断大幅度扩大，将导致固定成本过高，撤出市场的壁垒过高。

(2)供应商。供应商有两个手段可以威胁到企业的发展，一是提高供应价格；二是降低供应产品或服务的质量，从而使下游行业利润下降。

(3)顾客顾客的讨价还价能力分析。要了解顾客的讨价还价能力，企业必须了解顾客选择某一产品或服务的动机，是因为价格低、质量高、快速送货、可靠的服务、有趣的广告，还是由于推销人员的能力?如果企业不知道什么东西能够对顾

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

客产生吸引力，以及他们的选择将如何变化，最终将会失去市场上的竞争优势。

(4)替代品。如果企业所服务的市场存在着替代品或潜在替代品，那么该市场就会失去吸引力。任何企业都应密切注意产品的价格趋向，如果在这些替代品行业中技术有所发展，或者竞争日趋激烈，就有可能导致该细分市场的价格和利润下降。

(5)潜在进入者。随时可能加入这个行业，成为企业直接竞争对手的企业，就是“潜在进入者”。当某一行业，尤其是新兴行业获得高额利润时，资本就会大量流入，不仅行业内现有的企业会增加投资以提高生产能力，而且行业外的企业也会被吸引到该行业进行投资。

第 4 节 掌握竞争者的优势和劣势

大师如是说：一个公司需要辨认每个竞争者的优势与劣势。根据阿瑟?D?利特尔咨询公司的观点，公司在其目标市场中占据着六种竞争地位中的一种。这六种竞争地位分别是：主宰型、强壮型、优势型、防守型、虚弱型和难生存型。

——科特勒《营销管理》

企业要想获得持续性的竞争优势，必须对竞争者的优势和劣势给予特别关注。企业需要比较计划中的目标市场、营销组合的优劣势与竞争者会对此战略做出的反应。宝洁公司在德国的牙膏市场上曾对高露洁和联合利华公司的优势和劣势做了分析，见下表。

对宝洁公司在德国的牙膏市场上竞争对手的分析

项目　宝洁公司　高露洁公司 联合利华公司

目标市场　中高收入家庭，愿意在保洁用品上消费的父母和学生　与 宝 洁 公 司相同 与宝洁相同，但也包括对价格较敏感的群体

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

优势 优势 佳洁士牙膏品种齐全，质量有保证 高露洁牙膏一贯强调对牙齿的保健功能 品牌知名度高

劣势 在德国的品牌形象薄弱 种类不如佳洁士 牙膏并非联合利华的强项

价格 优势 零售价格居同类产品中最高 批发商和零售商可获可观的利润 价格比较便宜

劣势 大批量购买的价格较便宜一点 虽有较低价位的产品，但总体价格还是很高 零售商的利润偏低

竞争

障碍 优势 专利保持，专业机构和专家推荐 出色的售后支持系统 规模经济和较低的成本

劣势 价格太高限制了市场覆盖率 难以满足需求不同的各类消费者 顾客忠诚度低

促销 优势 大量的电视广告和促销活动 强大而有效的销售力量 广告支出较大，且有一定的文化共鸣

劣势 促销成本偏高，人员促销成果不显著 广告更新较慢 关系促销的市场反应较迟缓

渠道 优势 与零售商的关系紧密，大型超市乐于采购 与只售高露洁的中间商关系紧密，双方合作满意 各类市场上均可找到联合利华产的牙膏

劣势 一般的杂货店较少经营 在超市敌不过佳洁士的销售量 与各级经销商的关系不太紧密

建议采取的策略 提高批发商和零售商的利润分成；扩展低级销货渠道；树立品牌忠诚度 加大零售商的店内促销力度；及时更新广告；推出更多满足消费者特殊需要的牙膏 增加短期促销；培养固定的中间销售商；增加牙膏的科研费用

宝洁公司通过对竞争对手优势劣势的明确的分析，为自己制定了有效的对策，自然能够在应对竞争中更加运筹帷幄，游刃有余。在一般情况下，每个公司在分析它的竞争者时，主要从以下三个变量来进行分析：

1．市场份额：竞争者在有关市场上所拥有的销售份额。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2．心理份额：这是指在回答“举出这个行业中你首先想到的一家公司”这一问题时，提名竞争者的顾客在全部顾客中所占的百分比。

3．情感份额：这是指在回答“举出你喜欢购买其产品的公司”这一问题时，提名竞争者的顾客在全部顾客中所占的百分比。

第 5 节 市场领导者——保持自己的竞争优势

大师如是说：我们根据公司在目标市场所处的地位，把它们分为领导者、挑战者、追随者和补缺者。市场领导者掌握了 40%的市场。另外 30%的市场掌握在市场挑战者手中。还有 20%的市场被市场追随者所掌握，这家公司只图维持它的市场份额，并且不希望扰乱市场局面。剩余的 10%掌握在一些市场补缺者手中，这些公司为大公司不感兴趣的小细分市场服务。

——科特勒《营销管理》

大多数的行业都有一个被公认的市场领导者公司。这个公司在相关产品市场中占有最大的市场份额。它通常在价格变化、新产品引进、分销覆盖和促销强度上，对其他公司起着领导作用。这就是市场竞争中的“市场领导者”。

丰田公司可以说是汽车行业的市场领导者。作为主导者的丰田对其他汽车制造企业，在产品品种、销售区域、销售渠道等方面，实行缓和的宽容政策，以便谋求整个市场的稳定和扩大。丰田对不同位次的企业采取不同的战略。与处于第二位的日产公司保持差距是丰田稳定市场的主要手段。

对第三位的三菱、东洋公司，丰田在产品系列上采取相容路线，以丰田为中心稳定市场，以牵制第二位的日产公司。

丰田对第四位的本田的态度则是明确地采取产品差别化、市场差别化和突出特点的战略。运用这些战略，丰田不必更新产品就可以对付本田公司产品生产能力的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

不足。为此，丰田采取了预先掌握周期性市场需要的独特战略。此外，丰田还必须防止第四位的本田公司和第二位的日产公司结成同盟。

对第五位的铃木公司，丰田采取的战略是促进联合，让其承担对丰田轻便车、女性专用车、电动汽车等产品的装饰和其他特殊加工的任务，以铃木公司来补充丰田的产品系列。同时把它作为一个能迅速、灵活地适应新市场变化的尖兵来使用。丰田汽车在汽车市场上占据统治地位，与丰田类似，其他行业也都会有自己行业的市场领导者。一些著名的市场领导者还有：柯达（摄影），微软（电脑软件），英特尔（微处理器），宝洁公司（消费包装品），麦当劳公司（快餐食品），以及可口可乐公司（软饮料）等。

市场领导者通常在企业所处的目标市场中占有统治地位。一般来说，市场领导者具有以下特点：

在新产品开发、价格变动、分销渠道的宽度和促销力量等方面处于主导地位，其主导地位为同行业其他企业所公认。
既是市场竞争的导向者，也是其他企业挑战、效仿或躲避的对象。

其地位是在竞争中自然形成的，但并非固定不变。

当然，处于主导地位的企业并不轻松。一般来说，除非占统治地位的公司享有合法的独占权利，否则它的经营业时时受到威胁。处于市场领导者地位的企业必须时刻保持警惕，这是因为：

其他企业会不断向其优势发起挑战，或者企图抓住其弱点。
市场上的产品创新，首先将危及市场主导者的地位。
市场主导者很可能会因组织结构的膨胀而变得臃肿、迟钝、不灵活。

营销专家指出，在竞争中，市场主导者的基本战略是以自己为中心，稳定整个市

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

场，使整个行业在价格、市场占有率、技术、销售等方面不发生激烈的竞争。同时，市场领导者的生存要点是和居于第二位的企业保持差距。

第 6 节　市场领导者 3 大战略保持领导地位

大师如是说：市场领导者就好像象群里最大的头象，它经常受到蜜蜂们的骚扰，其中一只最大最脏的蜜蜂紧紧地围绕着它，并不断发出嗡嗡的叫声，可口可乐必须经常提防百事可乐；索尼必须提防三星；丰田必须提防本田；柯达必须提防富士。

——科特勒《营销管理》

处于市场领导者地位的企业，往往在行业内有着比较大的市场占有率，在产品价格变动、新产品开发、市场覆盖率的变化中及销售方式的选择等许多方面起着相对支配或者领先的作用。同时，领导者企业也面临着众多其他企业的竞争威胁。因此，市场领导者企业必须保持高度警惕，采取适当的竞争定位策略，以维护自己的竞争优势。

柯达公司是美国最大的照相机、照相器材及设备生产公司，胶卷的销售占该公司营销额的 65%。而富士公司是日本最大的感光材料和照相设备生产公司。在过去长达二三十年的时间里，柯达与富士两家公司从来没有停止过竞争。

柯达的胶卷在 1899 年已畅销于日本市场，直到 1946 年，它在日本市场还占有绝对的垄断地位。但是，随着第二次世界大战后日本工业的逐步发展及日本富士摄影器材公司的兴起，到 20 世纪 70 年代，柯达的产品仅占有日本市场的 15％，而富士则占有近 80％的份额。

为了维护柯达公司在摄影行业的市场领导者地位，柯达制订了一系列战略计划，开始认真应战。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

首先，柯达激烈地在美国市场展开反击以保护自身在本国胶卷市场的份额。它针对富士的低价，进行了一系列的产品改进。柯达广告和促销费以 20∶1 的比例大大超过富士。在 1988 年夏季奥运会上，柯达花费 1 000 万美元赞助费，并获得了韩国汉城奥运会指定胶卷的特惠，此后，1992 年又获得巴塞罗那夏季奥运会的指定胶卷。通过一系列广告与促销活动，在 20 世纪 90 年代早期，柯达在美国的市场份额稳定在极高的 80%。

1977 年 1 月，柯达公司决定改进胶卷在日本的销售方式，提高市场占有率。主要采取的策略有以下两种：

第一，从 1977 年 3 月 1 日起大规模降价。
第二，在 1977 年 3 月～5 月这段时间展开一场主题为“张贴小猫”的大规模广告活动，即每购买一筒彩色胶卷赠送一套有 5 个小猫的图画。选择小猫是因为小猫在日本人的观念中总是和好运气连在一起的。
此外，柯达公司还花费几百万美元在日本各大中城市竖立起霓虹广告牌，在电视和报刊上大登广告，同时还对日本流行的相扑、柔道、网球等运动大搞赞助活动。柯达公司通过降低产品价格和大规模的广告活动向富士公司发起进攻，最终富士公司的市场份额被蚕食，竞争优势被削弱。1990 年柯达公司在日本的销售额已达 13 亿美元，比 5 年前增加了 6 倍。

柯达进攻日本市场可谓一举两得，不仅在日本得到了巨大的销售与利润机会，同时收获的另一个最重要的好处是，富士必须在日本国内投入巨大的资源以防御柯达的进攻，这样一来，它在美国向柯达进攻的资源就减少了。

柯达作为市场领先者，为的就是采取各种战略为保护自己的地盘。一般来说，市场领导者主要从以下几个方面保住自己的领导地位：

(1)扩大市场需求总量。当一种产品的市场需求总量扩大，收益最大的往往是处

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

于领导者地位的企业，所以促进产品总需求量不断增长，扩大整个市场容量，是领导者企业维护竞争优势的积极措施。一般来说，领导者企业可通过寻求新的消费对象、开辟产品新的用途或刺激原有消费者群体增加使用量等途径来达到。

(2)维护市场占有率。市场领导者企业面临的竞争对手中，总会有一个或几个实力雄厚者。要防止和抵御其他企业的强攻，维护自己现有的市场占有率，市场领导者一般通过两种途径维护市场：一是进攻措施，即在降低成本、创新产品、增强薄弱环节主动出击。二是防御措施，即根据竞争的实际情况，在企业现有阵地周围建立不同防线，如构筑企业目前的市场和产品的防线，构筑不仅能防御企业目前的阵地，而且还能扩展到新的市场阵地，作为企业未来新的防御和进攻中心的防线等。

(3)扩大市场占有率。市场占有率与投资报酬率密切相关。一般说来，企业的市场占有率越高，其投资收益相应就越大。领导者企业可以根据经济规模的优势，降低成本，扩大市场占有率。采用这种竞争策略要注意三个问题：引起反垄断的可能性，为提高市场占有率所付出的成本以及采用何种营销组合策略。

第 7 节　市场挑战者——抢夺领导者地盘

大师如是说：在行业中占有第二、第三和以后位次的公司可称为居次者或追随者公司。在它们自身的权力范围内，某些公司可以是相当大的。例如日产、三星和百事可乐等公司。这些居次者公司可以采用两种姿态中的一种；它们可以攻击市场领导者和其他竞争者，以夺取更多的市场份额(市场挑战者)；或者，它们可以参与竞争但不扰乱市场局面(市场追随者)。

——科特勒《营销管理》

有许多市场挑战者已经从市场领导者手中抢夺了地盘或超过了它们：丰田公司比通用汽车公司生产更多的汽车；佳能公司，在 20 世纪 70 年代中期只有施乐公司

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

十分之一的规模，而今天生产的复印机已超过了施乐。当那些市场领导者用习惯方法经营业务时，挑战者已树立了更大的雄心壮志和使用较少的资源扭转了局面，成为市场领导者们越来越无法忽视的对手。

1886 年诞生于美国的可口可乐一直是“世界饮料之王”，享有“饮料日不落帝国”的赞誉。但是，就在可口可乐如日中天之时，另一家同样高举“可乐”大旗敢于向其挑战的企业——百事可乐公司，也在与可口可乐的交锋中越战越强，最终形成分庭抗礼之势。

百事公司的竞争对手可口可乐始终处于行业“领导者”的地位，而百事可乐只能是“追随者”。要想让百事位居第一，彻底改变百事可乐“廉价仿制品”的形象，百事公司必须以一流的软饮料与可口可乐展开对抗竞争。

百事公司经过严密的市场调查后发现，二战后，美国诞生了一大批年轻人，他们没有经过大危机和战争洗礼，自信乐观，与他们的前辈们有很大的不同，这些年轻人他们对一切事务的胃口既大且新，他们正在成长，逐步会成为美国的主要力量。这些人成为百事可乐的目标消费群体。

经过 4 年的酝酿，“百事可乐新一代”的口号正式面市。百事可乐旗帜鲜明地站在“新一代的美国人”立场上，推出了“现在，对于年轻的消费者来说，百事可乐正是你们的最佳选择”以及“奋起吧，你是百事可乐新时代生龙活虎的一员”的主题广告，并以歌曲形式通过电台、电视台反复咏唱：“今天生龙活虎的人们一致同意，认为自己年轻是‘百事可乐’，他们选用正确的、现代的、轻快的可乐，认为自己是年轻的人现在就喝百事。”以后，又进一步推出了“现在，百事可乐是年轻人的饮料”的广告口号，以及更富有诱惑力和鼓动性的“起来吧，你们是百事可乐年轻的一代”的震撼人心的口号。这些广告迎合了青年一代充分显示自己朝气蓬勃、富于青春活力、做时代先锋的愿望，从而树立了百事可乐成为时代潮流和青春活力的象征，将其竞争对手可口可乐反衬为守旧、落伍、老派的代表。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

10 年后，可口可乐试图对百事可乐俘获下一代的广告做出反应时，它对百事可乐的优势已经由 5：1 减至 2：1 了。而此时，百事可乐制定了进一步的战略，向可口可乐发起全面进攻，被世人称为“百事可乐的挑战”。

百事可乐的挑战堪称市场挑战者成功的典范。

一般来说，市场挑战者的角色就是要将竞争对手挤出原有位置，并取而代之。一些屈居第二但实力雄厚的大企业，为扩大自己的市场范围，通常会采取这种具有挑战性的策略。

企业要实施市场挑战者的定位策略，必须比竞争对手有明显的优势，提供比竞争对手更加有优势和有特色的产品，并做好大量的推广宣传工作，提高本企业产品的形象和知名度，冲淡顾客对竞争对手产品的印象和好感。

第 8 节　市场挑战者 4 大招数进攻市场

大师如是说：攻击市场领导是一个既有高度风险但又具有潜在高报偿的战略。如果市场领导者不是一个真正的领导者，并且也没有为市场服务好，那么攻击它就会产生非常大的意义。可供选择的另一个战略是在整个细分市场中，在创新上胜过领导者。

——科特勒《营销管理》

大多数市场挑战者的战略目标就是增加自己的市场份额。市场挑战者通常通过攻击市场领导者或攻击与自己规模相仿的公司，以夺取自己的市场份额。身处市场挑战者定位的企业的基本战略是在力量用尽时，一面和市场主导者休战；一面抢在市场变化之前，首先在新的市场领域成为市场主导者，然后看准时机向市场主导者发起进攻。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

哈勒尔是美国清洁剂市场的一家小企业。它在 20 世纪 60 年代，将一种名为“配方 409”清洁喷液的零售做得非常成功。到 1967 年，这种产品在清洁喷液市场则占了一半的份额。

当哈勒尔打开清洁喷液市场并呼风唤雨之时，它成功的程度叫人看了眼红。“宝洁”——家用产品之王——为了保护自己的优势，推出了一种名为“新奇”的清洁喷液，对哈勒尔的“配方 409”进行攻击。

宝洁的攻势很猛。在品牌命名、包装和促销“新奇”产品时，他们投入了大量的资金，进行耗费巨大的市场研究，并将在丹佛进行试销。宝洁的销售方式声势浩大，哈勒尔感到了危机的来临。

面对规模巨大、实力强劲的宝洁，哈勒尔却看到了大公司大规模作战反应慢的不足。哈勒尔决定发挥小企业行动迅速的特点，把宝洁拖入游击战的泥坑之中。得到宝洁将在丹佛试销新产品的消息后，哈勒尔悄悄地撤出这一地区——他们并非直接从货架上取下自己的产品，因为这样容易暴露自己的战略意图。哈勒尔停止了一切广告促销活动，让“配方 409”自然而然地从货架上“消失”。这是一种游击战：用静悄悄而又迅速的行动去扰乱敌人。结果，“新奇”清洁喷液在丹佛的试销中没有遇到任何抵抗，宝洁公司沉醉在“大获全胜”的气氛之中。

很快，在丹佛“所向披靡”的宝洁公司便一个州一个州地在全美发动席卷攻势，然而却陷入了哈勒尔的计谋之中。

“新奇”在其他地区的销量没有想象中那么好。哈勒尔借着操纵“新奇”在丹佛的试销，使宝洁建立了很高的期望值，现在它要使实际情况远不如当初的想象。哈勒尔把它的 16 盎司与半磅两种包装的产品，一并以一块四毛八的优特价零售，比一般价格降低很多，并用大量广告促销这种优惠产品。在这场游击战中，哈勒尔精心策划的价格战把宝洁拖入难以自拔的境地，他们通过大幅度降低价格，使“配方 409”的消费者一次性购买半年的用量。等到“新奇”出现在市场上时，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

早已不见了“配方 409”的消费者，留在这一市场上的只是新的使用者，可这些人的需求量极其有限。最后，宝洁公司只好狼狈地撤军，尽管“新奇”在试销中曾“大获全胜”。

商场如战场。哈勒尔对付宝洁的策略，采取的是灵活的游击策略，如军事中的“游击战”，虽然人数和装备远不如敌手，但却最终获得了成功。一般来说，市场挑战者有五种可能的进攻方式：正面、侧翼、包围、迂回和游击战。

1．正面进攻。市场挑战者集中优势兵力向竞争对手的主要市场阵地正面发动进攻，进攻对手的强项而不是它的弱点。采用此战略需要进攻者必须在提供的商品、广告、价格等主要方面大大超过竞争对手，才有可能成功。

2．侧翼进攻。市场挑战者可采取“声东击西”的做法，佯攻正面，实际攻击侧面或背面，使竞争对手措手不及。具体而言，可采取两种策略：地理性侧翼进攻，在某一地理范围内针对竞争者力量薄弱的地区市场发动进攻；还有细分性侧翼进攻，寻找还未被领先者企业覆盖的商品和服务的细分市场迅速填空补缺。

3．围堵进攻。市场挑战者开展全方位、大规模的围堵进攻策略。此战略要求挑战者必须拥有优于竞争对手的资源，能向市场提供比竞争对手更多的质量更优、价格更廉的产品，并确信围堵计划的完成足以能成功。

4．迂回进攻。市场挑战者完全避开竞争对手现有的市场阵地而迂回进攻。具体做法一般有三种：

实行产品多角化经营，发展某些与现有产品具有不同关联度的产品；
实行市场多角化经营，把现有产品打入新市场：
发展新技术产品、取代技术落后的产品。

5．游击进攻。哈勒尔对付宝洁便是采取的此招。游击进攻方式以小型的、间断

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

性的进攻干扰对方，使竞争对手的士气衰落，不断削弱其力量。向较大竞争对手市场的某些角落发动游击式的促销或价格攻势，逐渐削弱对手的实力。游击进攻战略的特点是不能依仗每一个别战役的结果决出战局的最终胜负。

第 9 节 市场追随者——追随进而超越领先者

大师如是说：并不是说市场追随者是没有战略的。一个市场追随者必须知道如何保持现有的顾客和如何争取有新顾客参加的一个令人满意的市场份额。追随者也是挑战者攻击的主要目标，因此，市场追随者必须保持它的制造成本和产品质量及服务。

——科特勒《营销管理》

大多数公司喜欢追随市场领导者而不是向市场领导者挑战。这些被定位为“市场追随者”的公司并不打算与竞争对手互相拉走顾客。他们常常效仿市场领导者，为购买者提供相似的供应品。市场份额显示着一个高度的稳定性。

德国著名的制鞋商阿迪达斯公司一直是跑鞋制造业的佼佼者，在该行业遥遥领先了好多年。

耐克公司的创始人菲尔?耐克也看到了运动鞋的广阔前景，1000 美元起家成立了制鞋公司。开始仅仅是别人的一个加工车间，替日本的泰格尔跑鞋生产鞋底，同时，也进口该鞋在美国销售。

为赶超阿迪达斯，耐克历经艰辛发明了自己的新式运动鞋，取名“耐克”。1972 年，耐克鞋首次在竞赛中亮相就让运动员取得了第四名的好成绩，但第一至第三名，依然由穿着阿迪达斯产品的运动员包揽。耐克决心追随阿迪达斯，向其学习。耐克向阿迪达斯看齐的第一步就是学习对手的看家本领——瞄准运动员，努力同那些前途无量的运动员建立长期而密切的关系；每设计出一款新的运动鞋都要耐

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

心地征求他们的意见，然后免费送给他们试穿；在广告支出上，耐克也学着阿迪达斯进行大规模的投入。耐克还看准奥运会这块金字招牌，它承诺并兑现：凡是在奥运会上穿着耐克鞋取得金牌者，耐克将提供 3 万美元奖金。

耐克制造体育英雄神话的战略终于取得了成功。最有说服力的例证是迈克尔?乔丹，尽管乔丹 20 世纪 80 年代中期依然钟情于阿迪达斯，但为了拥有自己的乔丹产品并能够在产品设计中施加自身影响，乔丹毅然地改弦易辙投入了耐克的怀抱。而耐克也彻底地挖掘出乔丹的无穷潜力——乔丹象征着清澈与坚定，他以一种近乎于神佛般的地位成为运动场上受人崇拜的核心偶像，购买他所代表的品牌和产品是对他最好的支持和拥戴。

在对阿迪达斯的追随过程中，耐克可谓学有所成。市场对耐克鞋的需求与日俱增，它的 8000 家百货商店、体育用品商店和鞋店经销人中的一半以上都要提前订货才能得到满足。耐克的销售增长势头迅猛，如 1976 年其销售额为 1 400 万美元，1977 年就已上升到 2 900 万美元，而其市场占有率也节节攀升。短短几年，耐克就跑在了对手的前面，并把对手甩出了老远。

1982 年 1 月的《福布斯》杂志中，“美国产业年度报告”把耐克公司评为过去 5 年中赢利最多的公司，并且位居全行业之首。1997 年，耐克销售额达到 91.87 亿美元，居“世界企业排行榜”第 490 位。

耐克公司最初以市场追随者的角色定位自己，以虚心的态度向行业老大阿迪达斯学习其经营之道，同时又有很大创新，从而超越了曾经的霸主而使自己成为新的霸主。

当今的激烈市场上，企业的产品差异化及形象差异化很低，价格敏感性也高。此时价格战可能随时爆发，在这些产业中，持有短期夺取市场占有率的心态只会激怒同业的报复。因此，明智的策略是跟随市场的领导者，以相同的产品（通常是模仿领先者的产品）给客户，从而获得较稳定的市场占有率。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

跟随者并不是毫无策略可言，每一个跟随者都试图将独特的利益带给其目标市场，保持其现有的顾客并赢得适当的新客户占有率。跟随者常是领导者和挑战者攻击的目标。因此，市场跟随者必须维持低制造成本及高产品品质与服务。跟随并不等于被动或仅模仿领先者，它也应在新市场打开时立即进入，并抓住机会超越对手。

要超越能者，必须以能者为师，这在商场上是司空见惯的事情。在学习过程中，你不仅可以看到超越对象的优点，更能看到超越对象的缺点，充分学习强大竞争对手的优点，并有意避免了对手的缺点，自然能够战胜对手成为新的霸主。

第 10 节 市场追随者 4 大战略瓜分市场利润

大师如是说：追随者虽然未必能超过领导者，但它获得的利润较高，因为它不承担创新和教育市场的费用。

——科特勒《营销管理》

一个创新者要承担开发新产品、进行分销、向市场提供信息和教育市场等巨大的开支，作为对所有这些工作和风险的报酬通常是争得市场领导地位。但是，有些公司会紧紧跟上，模仿或改进创新者推出的产品，这就是市场的追随者。

市场领导者常常忽视追随者的存在，殊不知，追随者们却常常通过低制造成本和高产品质量与领导者瓜分利润。

20 世纪 60 年代，名不见经传的英国威尔金森刀具公司发明了气味清新、美观耐用而不生锈的不锈钢刀片。1961 年，威尔金森公司说服了美国的一些零售商和经销商以寄信方式销售它的“超级刀刃”牌刀片。到 1962 年春，这种刀片以不可阻挡之势进入美国市场，人们对它交口称赞，零售存货很快告罄。到 1962 年底，威尔金森公司在英国刀片市场上占有率达 15%，而在这同一市场上，吉列公

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

司曾拥有过 75%的占有率。

势单力薄的威尔金森公司并未引起“刀片巨人”吉列公司的重视。事实上，1962 年它向美国出口的 700 万刀片，还不及吉列公司一天的产量。威尔金森公司刀片的生产能力有限，也没有必不可少的大规模经销渠道。尽管威尔金森公司打算增加产量，但它还无力和庞大的吉列公司竞争，因此吉列对它不感兴趣。

但是那些吉列的对手们却从中看到了希望。他们尽管规模较小，但他们对威尔金森刀片所引起的公众关注却没有掉以轻心，因此他们加班加点地要赶在吉列之前推出不锈钢刀片，这其中就有美国的安全剃刀公司和永利有限公司，而永利公司打出的价格非常有吸引力：每 5 片 79 美分。

面对情势变化，吉列还是不为所动。吉列公司总裁坚定地宣布：“我们不打算采取应急措施。”而且认为这样做有三大理由：第一，加工不锈钢刀片的刀刃比加工目前的碳钢刀片难度要大，会导致不合格率的上升；第二，加工不锈钢刀片既会增加成本，又会降低总利润，因为不锈钢刀片的剃须效果太好，刀片又耐用，导致消费者最终花在刀片上的费用大大减少；第三，也是最重要的原因，吉列怕新产品推出后，与它的利润武器——超级蓝光牌刀片自相残杀，造成两败俱伤。鉴于以上原因，吉列在竞争对手推出不锈钢产品半年之后才最后一个很不情愿地进入不锈钢刀片市场，为此，吉列付出了沉重的代价：1962 年，吉列公司创下了美国企业赢利最高的纪录——40％的投资收益率，可 1963～1964 年却急剧下降至 30％以下，其市场占有率也从原来的 75％下降到 55％。

在市场竞争中，类似于吉列的例子不胜枚举。市场的追随者在最初或许并不妄图完全战胜市场领先者，但作为市场追随者，他们致力于保持现有顾客，并最大限度地争取新顾客参加。每一个追随者要努力给它的目标市场(地点、服务和融资)带来有特色的优势。同时，追随者必须确定一条不会引起竞争性报复的成长路线。因此，市场追随者一般采用以下四类战略中的一种，来瓜分市场中的利润：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1．仿制者：仿制者复制领导者的产品和包装，在黑市上销售或卖给名誉不佳的经销商。许多唱片公司、苹果电脑和劳力士手表被仿造成灾。

2．紧跟者：紧跟者模仿领导者的产品、名字和包装，但稍有区别。例如，“青一岛”和“青岛山”啤酒很像青岛啤酒。在电脑业的紧跟者也很多。

3．模仿者：模仿者在某些事情上仿效领导者，但在包装、广告、价格等上又有所不同。领导者并不注意模仿者，而模仿者也不进攻领导者。

4．改变者：改变者接受领先的产品，并改变或改进它们。改变者可以选择销售给其他不同市场。然后，许多改变者将成长为将来的市场调整者，日本的许多公司在改进领导者的产品并在别处发展。

第 11 节　市场补缺者——瞄准空当市场

大师如是说：战略计划研究所发现，小市场的投资报酬率为 27%，而大市场只有 11%。为什么补缺能赢利？其主要原因是营销补缺者比其他随便销售该产品的公司更清楚地了解这些顾客的需要。因此，补缺者因为添加了附加值而使其产品价格超过了十几成本。

——科特勒《营销管理》

公司经常避免与大公司竞争，它们的目标是小市场或大公司不感兴趣的市场。事实上，不少在市场上拥有低份额的公司也能够通过出色的补缺战略来获取高额利润。甚至不少的大公司也日益在建立业务单位或公司，以服务于补缺市场。

小公司挑战大公司，并且和大公司大打价格战，这通常会被认为是蚍蜉撼大树，但美国西南航空公司的实例却明确地向人们展示了什么是四两拨千斤。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

西南航空公司实力并不强，无法与处于市场领导地位的大公司展开正面较量。于是，该公司不断寻找被大公司忽视的市场。西南航空公司找到的自己的补缺市场是大航空公司不屑一顾的短途航班。西南航空公司提供的航班不仅价格低廉，而且班次频繁。

20 世纪 70 年代开始，西南航空就靠价格战取得胜利，从得克萨斯州向外扩张，到 1991 年，几乎在全美国的短途航班上再也找不到对手了，该公司总裁克莱尔说：“我们已经不再与航空公司竞争，我们的新对手是公路交通，我们要与行驶在公路上的福特、克莱斯勒、田和尼桑车展开价格战。我们要把高速公路上的客流搬到天上来。”

在价格战中，通常都是大公司吃掉小公司，因为大公司能扛得起。可为什么西南航空这样的小公司却能在价格战中打败大公司呢?答案很简单，那就是低成本运营。西南航空的运营成本是美国航空界最低的。

首先，西南航空的机型全部都是波音 737，这样不仅节省燃油，而且使公司在培训、维修和零部件购买等方面也节省了不少费用。其次，飞机只有飞起来才能赚钱，西南航空的飞机创下了美国航空界最短的航班轮转时间，一般的公司需要 1 小时的登机时间，而西南航空却只需 15 分钟，个别航班甚至只需 10 分钟。最后，在顾客服务方面也省下了一大笔钱。他们不提供用餐服务，座位是随意坐的，节省了登机时间。这样为顾客提供了更多的自由空间，登上西南航空的飞机，使每一位顾客都能有到自己领地的感觉，他们可以自由安排用餐时间，可以选择自己理想的座位，更重要的是登机时间的缩短使他们免去了很多等待的麻烦。

西南航空“偷工减料”的做法，对大航空公司来说是不可想象的。但正是这种做法大大地节省了成本，从而使低价格扩张得以成功。在争夺洛杉矶至旧金山航线时，西南航空的单程票价只需 59 美元，而其他公司的票价却高达 180 美元，结果可想而知。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

有关西南航空公司的案例一度引起众多营销专家的关注，人们一致认为西南航空公司成功的关键在于找到并且抓住了一个“空当市场”。确实，空当市场是客观存在的，由于市场需求千差万别，新的需求不断产生，生产可能落后于需求，由于企业竞争能力有限，未被人发现或占领的空当市场不断产生，经常出现。西南航空公司意识到了一个空当市场的存在，并且实实在在地抓住了它，所以获得了成功。

市场补缺者策略是将企业产品的位置定位在目标市场的空缺处，它不仅避开了市场竞争，不与目标市场上的竞争对手直接对抗，而且在目标市场的空隙和空缺领域开拓新的市场，生产销售目标市场上尚没有的某种特色产品，以更好地发挥企业的竞争优势，获取较好的经济效益。

市场补缺者往往是弱小者，他们瞄准的或许不是整个市场，但却是独树一帜的空挡市场。不仅仅西南航空公司，采用补缺战略取得成功的其实大有人在，如牛仔裤最初是男人穿的，后来却有人将之在女性市场撑起了另一半天地；化妆品原来是女人用的，但偏偏男用化妆品市场日见兴旺；尿布向来以婴幼儿为目标消费者，后来有公司生产“成人尿布”。

事实证明，每一个市场都可以被多样化地进行细分——当然，其前提条件是企业的营销观念本身是可以细分的。企业经营者、决策者在营销观念上不能有先入为主的偏见，不能认为某一种产品只能提供给某一消费者群。当你把视野拓展至全体消费者时，你就能进行市场细分并且有可能找到“空当市场”。

第 12 节　在市场环境的机会与威胁中创造竞争优势

大师如是说：竞争优势是一个相对概念，当一个通过提供较低的价格或者较高的利益使消费者获得更大的价值，它就具备了竞争优势。某产品（品牌）的“位置”取决于与竞争者产品（品牌）相比较后消费者的认知、印象和情感等复杂因素。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

因此，企业要辨别目标市场上现存竞争对手及其产品的特色和地位，并决定自己产品的发展方向。

——科特勒《营销管理》

在市场中，企业为获得竞争优势，需要进行目标市场定位，这包括以下主要任务：首先要确定企业可以从哪些方面寻求差异化；其次是找到企业产品独特的卖点；然后是开发总体定位战略，即明确产品的价值方案。

实际上，为了向消费者提供更多的价值，企业产品定位一开始往往都是从差异化做起。然而并非所有商品的差异化策略都能有意义或有价值，即差异化不一定能有市场。有效的差异化策略，应该能够为产品创造出一个独特的“卖点”，消费者会根据自身的价值取向，来做出是否购买的决策。因此，确定价值方案就成为总体定位战略的核心内容，即如何创造出自己的竞争优势。

20 世纪 60 年代初开始进入海外市场的日本机械手表，无论是在其质量上，还是在其价格及品种类型上，都难以与历史悠久的瑞士手表相抗衡。瑞士手表制造业拥有高度的企业间垂直分工零部件生产，最终组装的生产系统以及丰富的优秀熟练工人等资源，使其最大限度地享受着分工协作带来的低成本、大量生产的好处。为了与瑞士表制造业竞争，精工公司通过实行大规模的生产工艺创新，在产品制造成本上，逐渐取得了匹敌于瑞士厂家的竞争力。但就技术含量而言，与瑞士表相比，精工表的自动上弦机械表要滞后 15 年，高振动机械表要落后 2、3 年，而在运用石英电子技术开发高精度手表上却领先了一大步。因此，石英电子表是精工赖以超越瑞士手表制造业的关键产品。

瑞士厂家虽于 1967 年与精工同时开发出石英手表的展示品，但价格过高，把它定位成一种市场有限的高档产品，而且把主要精力放在提高机械式手表性能上面。1969 年年底精工在世界上首次开发出模拟式石英手表。其后，该公司充分利用半导体等周边技术的进步，改良原有的机械手表自动组装生产线，进一步实现了模拟式石英手表的小型化和低成本化，确立了大量生产低价石英表的体制。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

接着，1973 年该公司运用美国科学家的成果开发出液晶显示的数码式手表，完全掌握了有关石英电子表的制造技术。其后，该公司大规模地把产品从机械式转换为石英式，到了 1982 年时已有大约 80％的产品实现了石英化，但瑞士厂家石英化的步子却迟缓了许多。

精工公司在机械手表市场上毫无优势，面对威胁，明智地选择率先进入石英表市场，进行成功的市场定位，实施小型化、低成本的发展战略，并最终将自己的核心业务转移到已具有绝对竞争优势的电子石英表上来，利用自己所创造出的竞争优势，在手表市场上牢牢地占据着一席之地。在市场中，总会存在一些未被满足的部分，也总可以通过现有需求来引导出一些新的市场需求，而这些往往都是可以通过差异化或成本战略去占领的。

未满足的部分或者新的需求，这些都意味着商业机会，当然，市场上的机会不是等来的，而是自己主动创造的。创造出了机会，还得努力把握，这就需要对自己有充分且客观的认识，利用自己现有的资源，打造出他人难以逾越的竞争优势，这就是企业在行业中的生存之道。

第 7 章 市场细分找对顾客

第 1 节 市场细分有助于发现市场机会

大师如是说：市场细分（market segmental）由在一个市场上有可识别的相同的欲望、购买能力、地理位置、购买态度和购买习惯的大量人群组成。一个汽车公司应辨认出寻求基本运输的低成本汽车购买者和寻求豪华汽车者。

——科特勒《营销管理》

市场细分最早是由美国营销学家史密斯于 20 世纪 50 年代提出的一个崭新概念。它是现代企业营销观念的一大进步，是顺应新的市场态势应运而生的，是现代社会消费者需求差异化和多样化的反映。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

企业经营者通过营销调研，依据消费者的需求与欲望、购买行为和购买习惯等方面的明显的差异性，把某一产品的市场整体划分为若干个消费者群的市场分类过程，就是市场细分的过程。在这一过程中，每一个消费者群就是一个细分市场，或者说每一个细分市场都是由具有类似需求倾向的消费者构成的群体。

早在 70 年代初，可口可乐公司就开始尝试在办公室设置机售系统，但终因系统占用场地太多和需要巨大的二氧化碳容器来产生碳酸而告吹。其他公司进入办公市场的尝试也屡屡受挫，因为他们要求工作人员自己来调和糖浆与水。

在市场份额日益缩减的紧迫形式下，可口可乐公司加快了开发的步伐，并着手开发一个新产品——“休息伴”。“休息伴”的原则应是使用方便、占地不大、可放于任何地方的机售喷射系统装置。为完成这项计划，可口可乐公司特邀德国博世—西门子公司加盟制造这种机售喷射系统装置，同时为“休息伴”申请了专利。可口可乐研制出的“休息伴”同微波炉大小相似，装满时重量为 78 磅。顾客可以把自我冷却的“休息伴”连接在水源上或是贮水箱上。机器上装有 3 个糖浆罐与“休息伴”匹配，同时还配有一个可调制 250 份饮料的罐体，只要一按按钮水流就从冷却区流入混合管，同时二氧化碳注入就形成了碳酸饮料。由于每一次触键选定的糖浆量需要配以合适数量的苏打，西门子公司在机器上安装了一个指示灯，在二氧化碳瓶用空时亮灯显示。机器上还装有投币器，在买可乐时，可以投入 5 分、1 角或 2 角 5 分的硬币。由于机器输出的饮料只有华氏 32 度，因此也无需另加冰块

1992 年 7 月，经历了 20 多年的研制的新型可乐分售机在 30 多个国家推广试用，耗资巨大，被产业观察家称为软饮料史上史无前例的一项开发。全美范围内的小型办公场所安装了 35000 个“休息伴(Breakmate)”，办公室人员足不出户就可以享用可口可乐饮料。

可口可乐公司继续发展着“休息伴”的细分市场。经过 3 年的市场试销，可口可乐公司在分销渠道的设计、市场的细分等方面积累了大量的经验。在试销过程中，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

可口可乐公司为寻找“休息伴”的最终目标市场，不断改进其细分策略。最初的一项调查表明，将“休息伴”置于 20 人或 20 人以上的办公场地可以获得相当的利润，因此公司欲以 20～45 人的办公室作为目标市场。然而，这就意味着可口可乐公司将丧失掉 100 多万个不足 20 人的办公室这一巨大市场，显然这一目标市场不合情理。可口可乐公司通过进一步调研、分析，发现小型办公室的数量大有增长之势，并证明对于那些经常有人员流动的办公室，“休息伴”只需 5 人使用就可赢利。加上分销商还可将机器安装在大型办公室里，使得雇员们随时可以得到可口可乐的饮料。

可口可乐的成功在于进行了正确的市场细分。它的细分是具有可量性，可接近性和可实施性的。可口可乐通过一系列的营销活动及不断改进，在市场细分中取得了巨大的成就。可口可乐的成功经验告诉我们，企业面对错综复杂的市场和需求各异的消费者，不可能满足所有顾客的整体要求，并为其提供有效的服务，所以，企业要在分析市场的基础上进行细分，并选择一部分顾客作为其服务对象。

市场细分能够帮助企业在充分认识消费者需求差异的基础上，选择适合企业自身条件的目标市场，使企业能在充分发挥资源优势的前提下为顾客提供差异化的产品和服务。

不同产品市场需求量和它的满足程度是有差异的，同一类产品的不同规格型号也是如此。没有得到满足的消费者需求就是企业的环境机会，这种环境机会能否成为某企业的最优市场机会，取决于以下三项条件：

第一，该企业的资源潜力能否去满足这种需求；
第二，该企业能否捷足先登；
第三，如有若干个企业都可能进入这个市场，则要看该企业利用这个机会是否比其他企业占优势。

经过对消费者进行差异化细分及上述三个方面的衡量与比较，就可以使企业发现

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

最优的市场机会。

第 2 节 市场细分有利于提高竞争能力

大师如是说：一个诸如在电脑或软饮料的大市场上开展业务的公司不可能为这一个市场的全体顾客服务。顾客人数太多，而他们的购买要求又各不相同。一个公司需要辨认它能为之最有效服务的细分市场。

——科特勒《营销管理》

市场细分为公司寻求到更具体的目标客户群体，同时，也让企业找到区别于竞争对手的竞争力。市场细分需要根据企业自身的优势，将具有相似需求特点的消费者归类在一起，把具有不同需求特点的消费群体区分开来，以此划出许多子市场，使得企业的生产与营销都更有目标性，也能够集中力量打造在目标市场中的竞争力。

日本的泡泡糖市场曾长期被“劳特”垄断，其他企业很难涉足其间。但“江崎”决心打破这种垄断。

江崎公司进行深入的市场调研后发现，劳特公司的消费对象是以儿童为主，目标顾客和产品品种都比较单一，而成年人的泡泡糖市场潜力还很大。于是，江崎公司针对细分了的市场，推出四大功能的成人泡泡糖：用于消除困倦的司机泡泡糖；清洁口腔的交际泡泡糖；改良情绪的轻松泡泡糖；消除疲劳的体育泡泡糖。这些能满足成年人不同需求的泡泡糖问世后，像飓风一样席卷日本市场，当年销售额就达 150 亿日元，占领了 25%的市场份额，极大地动摇了“劳特”泡泡糖的霸主地位。 再如，日本精工制作公司在差异化市场细分的基础上，推出全球独一无二的“穆斯林手表”。这种手表，除了具有通常的计时功能外，还能把世界上 114 个主要城市的当地时间转换成穆斯林“圣地”麦加的时间，表上并装有磁针，在任何地点都会指着麦加的方向，同时每天能定时鸡叫 5 次，提醒教徒进行祈祷。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

精工公司将这种手表推向阿拉伯国家后，深受穆斯林教徒欢迎，销路大开。

市场细分有利于提高企业的竞争能力，取得投入较少、产出较高的经济效益。这是因为，一方面，建立在差异化市场细分基础上的企业营销，避免了在整体市场上分散使用力量，企业有限的人力、财力、物力资源能够集中使用于一个或几个细分市场，扬长避短、有的放矢地展开针对性经营，不仅费用低，竞争能力也会因此而得到提高；另一方面，进行差异化市场细分，易于看清楚每一个细分市场上各个竞争者的优势和劣势，有利于企业避实就虚地确立自己的目标市场，这也利于增强竞争能力，提高经济效益。

世界著名的营销策略大师大前研一有一句名言：“避免竞争就是最聪明的竞争”。在庞大的市场中，只有通过对市场进行差异化细分，针对被市场忽视的某一消费层次或某一类消费对象，生产出适合他们需求的产品，才可能避免竞争，从而提高企业的竞争能力。

第 3 节　市场细分有助于制定和调整营销策略

大师如是说：裁缝为每人定制不同的服装，鞋匠为每人定制不同的鞋。然而，工业革命开创了规模生产的新纪元；当时的公司根据订单制造标准化的商品而使它满足个人的需要。生产商从为订单而生产转变为为库存而生产。今天的信息革命使越来越多的公司开始大众化地定制它们的产品。大众化定制（masscustomization）是一种在大量生产准备基础上为个人设计和服务、制订计划和传播，以满足每个顾客要求的一种能力。

——科特勒《营销管理》

对市场进行细分之后，每个市场变得小而具体，细分市场的规模、特点显而易见，消费者的需求清晰明了，企业就可以根据产品的不同特性制定出不同的营销策略。离开了市场分析，就无法选择目标市场，所制定的营销组合策略必然是无的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

放矢。同时，在细分市场上，信息反馈灵敏，一旦消费者需求发生变化，企业可根据反馈的信息，迅速改变原来的营销组合策略，制定出相应的对策，使营销组合策略适应变化了的消费者需求。

长期以来，吉列公司致力于不断改进产品，包括对新式剃刀和刀片的改进。1990年，吉列公司凭借发明感应式刀片而再获极大成功，这种刀片的弹簧结构满足了那些希望把胡子刮得最干净的人的需求。这为吉列公司带来了高于 30%的赢利幅度，公司每年都能从刀片和剃刀的销售上得到 5 亿多美元的利润。吉列公司拥有忠诚的顾客并控制着 63%的市场份额。

吉列公司的这些成就在很大程度上应归功于在男性市场上的成功定位。而在女性市场上，吉列公司的定位却不那么成功。公司的个人用品部在卖女性护理品时连男士用品“正义卫士除臭剂”和“发泡剃须乳剂”的成就都不如。最近，个人用品部汇报说，在吉列 38 亿美元的销售额中该部销售收入约占 27%，但其营业利润却只有 11%。

吉列公司为女性市场所开发的产品包括西尔肯丝护发素、白雨牌香波、浸润式护发液、托尼牌家用卷发器、阿普丽清洁剂、深层魔力护肤脂等。这些产品创造了大约 2.5 亿美元的销售收入，而且都成为那时的热门品牌。但在当今时尚环境中的消费者看来则像观摩恐龙一样过时了。

尽管吉列公司生产了一系列针对女性市场的并希望成为名牌的新产品，但都由于没能进行恰当的市场定位而最终失败。显然，吉列公司在男性个人用品市场上的业务表现很好。一般来说，像剃刀、刀片、除臭剂和修面乳等被男人喜爱的产品，最初的定位是便于使用，性能良好。因此，男性消费者能容易地断定这些产品的相关效用，对男性市场来说，吉列的大名意味着质量。

然而，吉列在对女性产品进行市场定位时就做得不那么好了。例如，吉列公司没有认识到供当今妇女使用的新颖产品的重要性。在男性剃须用品已达到令人相当

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

满意的程度之时，一些女性个人保健品却没到这个程度。

尽管吉列公司依据性别的差异将个人护理品市场细分为男性市场和女性市场，而且在男性市场上公司对各种产品进行恰当的定位，但是在女性市场上，对护发、护肤类的妇女用品所进行的市场定位就相应要逊色得多了。也许是因为吉列公司在男性市场上的营销战略赢得的巨大成功时间太长了，所以未能为如今的女性用品做出更精心的市场细分，也未能正确地为各种女性用品进行市场定位。

吉列由于未能对女性用品作出合理的市场细分，因而也未能对其设计出合理的营销组合，自然无法成功。一般来说，我们所谓的市场营销组合，也就是大家所熟悉的 4P：

产品(Product)：市场上所提供的东西，特别指顾客可通过购买而获得的有形产品、包装、服务。

价格(Price)：泛指产品的价格，再加上运输和保险等费用。

渠道(Place)：使得产品能让目标市场随时取用的安排。

促销(Promotion)：包括广告(Advertising)、营业推广(Sales promotion)、直接邮件(Direct mail)与公关(Publicity)等沟通活动，以告知、说服或提醒目标市场其产品的陈列地点与利益。

企业可以通过为每个细分市场设计营销组合来完成自己的营销战略制定。设计营销组合和选择目标市场是齐头并进的，因而许多营销组合的决定已经是考虑成熟了的。例如，目标市场选择的是价格敏感度，当然对价格水平就有过一些思考了。产品的市场定位还对选择适当的促销和渠道有很多含义。因此，许多营销组合的决策要与目标市场的选择相结合。

市场细分要求营销经理决定，哪些产品的市场细分标准对于计划营销战略而言可能是有用的，哪些标准应当有助于引导营销组合计划。一般来说，企业应按照连接顾客的细分标准以及产品的类型描述，来分析任何可能的产品市场，因为这些

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

市场细分标准能帮助企业发展更好的营销组合。

第 4 节　市场细分有利于提高企业的经济效益和社会效益

大师如是说：营销者不能创造细分市场，营销者的任务是辨别细分市场并决定以某些子市场作为目标市场。

——科特勒《营销管理》

除了为企业更好地提升竞争力、进行营销决策之外，市场细分还能够有效地提高企业的经济效益和社会效益。

宝洁公司出售八种品牌的香皂，六种洗发香波，四种液体碗碟清洁剂，四种牙膏，四种咖啡，三种地板清洁剂，三种卫生纸，两种除臭剂，两种食用油，两种织物柔软剂，两种一次性尿片。更夸张的是，宝洁公司生产的洗衣清洁剂品牌高达十一种。所有这些宝洁品牌都摆在同一超市的货架上相互竞争。

为什么宝洁公司要在同一类产品中推出好几种品牌，而不是集中精力推出一种领导品牌呢?答案在于不同的消费者希望从购买的产品中获得不同的利益组合。

以洗衣粉市场为例，消费者使用洗衣粉的目的不仅是为了使衣物干净，他们还想从洗衣粉中得到些别的东西，如经济实用、漂白、柔软织物、新鲜的气味、强力或中性、泡沫多等。消费者想从洗衣粉中或多或少地得到上述的每一种利益，只是对每种利益有不同的侧重而已。对有些消费者而言，清洁和漂白最重要；对一些消费者而言，柔软织物最重要；还有一些消费者则想要中性，有新鲜香味的洗衣粉。因此，洗衣粉购买者中存在不同的群体或细分市场，并且每个细分市场寻求各自特殊的利益组合。

针对消费者对洗衣粉需求和利益的差异，宝洁公司至少已找到十一个重要的洗衣

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

粉细分市场以及无数的亚细分市场，并且已经开发了满足每个细分市场特殊需要的不同品牌。十一种宝洁品牌针对不同的细分市场分别进行市场定位。

通过对洗衣粉市场进行差异化细分和采用多种洗衣粉品牌，宝洁公司吸引了所有重要偏好群体中的消费者。其品牌总和在 32 亿美元的美国洗衣粉市场中取得了53%的市场份额，大大超过了仅凭一种品牌所能得到的市场份额。

宝洁通过合理科学的市场细分不仅有效促进了产品销售，同时在整个洗涤市场中占据了霸主地位，大大提高了自身的经济地位与社会定位。

市场细分对提高企业经济效益的作用主要表现在两个方面：一是通过市场细分，确立目标市场，然后把企业的人力、物力、财力集中投入目标市场，形成经营上的规模优势，取得理想的经济效益；二是在市场细分之后，企业可以面对自己的市场，生产出适应消费者需求的产品。只要产品能够满足该细分市场上的消费者需求，就能加速商品周转，提高资金利用率，从而降低销售成本，提高企业经济效益。

同时，细分后的市场小而具体，经营者可以深入细致地探求每个细分市场中的潜在需求，研究该市场的发展趋势、潜在需求量的大小、需要提供什么样的产品和服务，等等。企业可以根据潜在市场的需要，有针对性地去开发新市场，使潜在需求尽快地转化为现实需求。这样，既能为企业带来新的顾客，达到扩大销售、增加赢利的目的，又满足了潜在消费者的需求而受到消费者的欢迎，实现企业经营的社会效益。

第 5 节　市场细分不等于产品细分

大师如是说：所谓市场细分，就是企业的管理当局按照细分变数，即影响市场上购买者的欲望和需要，购买习惯和行为诸因素，把整个市场细分为若干需要不同的产品和市场营销组合的市场部分或亚市场，其中任何一个市场部分或亚市场都

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

是一个有相似的欲望和需要的购买者群，都可能被选为企业的目标市场。

——科特勒《营销管理》

市场并非同质，消费者的需求也趋于个性化。无论企业的实力多么雄厚，都不可能为所有的顾客提供服务，现代的市场越来越要求企业放弃大规模营销和产品的多样化营销，而采用市场细分的策略为企业寻找更多的机会。

成立于 1997 年的奇瑞汽车公司，在不到两年的时间里顺利实现 3 万辆轿车下线，成功跻身国内轿车行业“八强”之列，成为行业内公认的车坛“黑马”。

2003 年，奇瑞汽车公司经过认真的市场调查，精心选择微型轿车打入市场。被命名为“奇瑞 QQ”的新产品不同于一般的微型客车，是微型客车的尺寸，轿车的配置。QQ 微型轿车在 2003 年 5 月推出，6 月就获得良好的市场反应，到 2003 年 12 月，已经售出 28000 多辆，同时获得多个奖项。

奇瑞 QQ 在上市之前就将目标客户确定为收入并不高但有知识有品位的年轻人，同时也兼顾有一定事业基础，心态年轻、追求时尚的中年人。一般大学毕业两三年的白领都是奇瑞 QQ 潜在的客户。人均月收入 2000 元即可轻松拥有这款轿车。许多时尚男女都因为 QQ 的靓丽、高配置和优性价比就把这个可爱的小精灵领回家了，从此与 QQ 成了快乐的伙伴。

奇瑞公司有关负责人介绍说，为了吸引年轻人，奇瑞 QQ 除了轿车应有的配置以外，还装载了独有的“I-say”数码听系统，成为 “会说话的 QQ ”，堪称小型车时尚配置之最。

奇瑞将 QQ 的市场瞄准为微型轿车，并将目标消费者定位为时尚青年，通过有效的市场细分和主权的市场定位，成功地打开了奇瑞 QQ 的销路。

或许许多人认为，市场细分是否就等于产品分类，奇瑞将产品分为 QQ、风云、

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

旗云等，就是做出了市场细分。其实不然，市场细分并不等同于产品分类。市场细分并非从产品出发，而是要从顾客的特点出发，目光要先盯着顾客，分析消费者需求的影响因素，并由此调整自己的产品。市场细分的方法多种多样，科特勒提醒，企业细分市场不能仅靠一种方式，营销人员必须尝试各种不同的细分变量或变量组合，以便找出分析市场结构的最佳方法。

根据影响消费者需求的因素，科特勒将地理因素、人文统计因素、心理因素及行为因素作为主要的细分标准，我们将在接下来的四节中论述如何将这四种因素作为标准进行科学的细分。

第 6 节 尊重地域差异，进行地理细分

大师如是说：地理细分（geographic segmentation）要求把市场划分为不同的地理区域单位，如国家、州、地区、县、城镇或街道。公司可以决定在一个或一些地理区域开展业务，或者面向全部地区，但是要注意地区之间的需要和偏好的不同。

——科特勒《营销管理》

地理细分是细分市场的一种简单明确的方式。公司在选取自己的目标消费市场时，第一步往往是根据目标市场所处的地理位置，如国家、地区、县市、城市或地段来用以区分。不同的地区所孕育的历史文化也各不相同，消费者的偏好于消费习惯自然也各有千秋。因此，地理细分化已经成了大多数公司不得不考虑的市场细分方式。

麦当劳有美国国内和国际市场，而不管是在国内还是国外，都有各自不同的饮食习惯和文化背景。麦当劳进行地理细分，主要是分析各区域的差异。如美国东西部的人喝的咖啡口味是不一样的。通过把市场细分为不同的地理单位进行经营活动，从而做到因地制宜。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

每年，麦当劳都要花费大量的资金进行认真的严格的市场调研，研究各地的人群组合、文化习俗等，再书写详细的细分报告，以使每个国家甚至每个地区都有一种适合当地生活方式的市场策略。

例如，麦当劳刚进入中国市场时大量传播美国文化和生活理念，并以美国式产品牛肉汉堡来征服中国人。但中国人爱吃鸡，与其他洋快餐相比，鸡肉产品也更符合中国人的口味，更加容易被中国人所接受。针对这一情况，麦当劳改变了原来的策略，推出了鸡肉产品。在全世界从来只卖牛肉产品的麦当劳也开始卖鸡了。这一改变正是针对地理要素所做的，也加快了麦当劳在中国市场的发展步伐。

地理要素的市场细分并不难，难的是将市场策略应用到实际中。麦当劳公司每年都有针对具体地理单位所做的市场研究，但应用效率却由于各种各样的原因不尽如人意。如麦当劳在中国市场的表现，就输给了在全球市场远不如它的肯德基，这一直也是困扰麦当劳的大问题。

地理细分的具体变量包括国家、地区、城市规模、人口密度、不同的气候带、不同的地形地貌等。地理细分之所以可行，主要是由于处在不同地理环境下的消费者对于同一类产品往往会有不同的需要和偏好，他们对企业的产品价格、销售渠道、广告宣传等营销措施的反映也常常存在差别。如，防暑降温、御寒保暖之类的消费品常按不同气候带细分市场；家用电器、纺织品之类的消费品常按城乡细分市场；而按人口密度来细分市场，对于基本生活必需品、日用消费品的生产厂家则显得意义重大。

第 7 节 从人口统计学出发，进行人口细分

大师如是说：为了更有效地估计目标市场的规模和做好进入目标市场的准备，企业必须要了解目标消费者的人口特征。人文变量是区分消费者群体最常用的基础，一方面是由于消费者的欲望、偏好和使用率常常与人文变量有密切联系，另

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

一方面，也是因为人文变量比大部分其他类型的变量更容易衡量。

——科特勒《营销管理》

年龄、性别、职业、收入等，都是人口统计学中的典型指标。营销学者将之应用在市场细分中，也就形成了人口细分方式。由于人口是构成消费品市场的基本要素之一，同时具有易区分、衡量的可操作性，因而人口细分已成为市场细分常用的和最重要的标准。

清华大学三位博士和三位硕士建立了时代蔚蓝网站，最初想发展成为专业的学术图书网站，但是“卖书太不挣钱了”，在两轮风险投资介入之后，时代蔚蓝的发展思路逐渐有了转变。

这是个什么样的转变呢？网站开始向女大学生们卖化妆品。这个转变给网站带来了意想不到的收获，女大学生的消费潜力远远超过多数人的想象。而且网站一旦被女性客户认可，传播的速度惊人。

数据显示，我国每年在校女大学生化妆品消费有 20 亿元。女大学生的消费潜力很大，除化妆品、饰品、服装外，女生还不断为男朋友买东西，市场太大了，而且前景相当光明。在时代蔚蓝网站改卖化妆品后，公司高管们形容，利润已经“走上了好的方向”。

有位女大学生发帖子，把自己购买的彩妆罗列出来，结果让人瞠目结舌，仅眼影一类就有 100 多盒。女性爱美，不管有没有消费能力，为了美丽不计成本。女性认为购买护肤品、化妆品、服装、饰品可以变美丽，有了这种心理之后，女性的消费能力是不可想象的。

统计显示，目前我国女性每年化妆品消费额达 80 亿元，加上服装、珠宝、饰品、汽车等等，市场很大。“她经济”正受到越来越多人的关注。

“她经济”是教育部 2007 年 8 月公布的 171 个汉语新词之一。随着女性经济和

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

社会地位提高，围绕着女性理财、消费形成了特有的经济圈和经济现象，因此形成的女性经济现象也被称之为“她经济”。“她经济”的火爆表现着性别细分正在当今市场上发挥着越来越重要的作用。

当然，不仅是性别细分，将消费者按照年龄段、收入高低等分成不同的目标消费群体，也成为越来越多企业采用的细分方式。目前，企业中常用的人口细分变量主要有以下几个方面：

年龄。购买者对产品的需求和购买能力常因年龄而有所不同，因此年龄常常是一个重要的市场细分化变数。

虽然用年龄区分人口特征，进而进入目标市场的做法有很大的作用，但科特勒仍然提醒企业采用这种方法时必须当心落入俗套，因为同样是 70 岁的老人，有的坐在轮椅上，有的却是活跃在运动场上。

性别。男女在购买动机和行为上常有很大的差异，因此性别也是很重要的细分变数。

收入。对汽车、住宅、服饰、化妆品、旅游等产品和服务而言，收入一直是一个重要的市场细分化变量。以汽车而言，有针对高收入家庭设计的奔驰、凯迪拉克，也有针对一般中上家庭的神龙富康、赛欧等。

第 8 节 根据顾客背景不同，进行心理细分

大师如是说：在心理细分（psychographic segmentation）中，根据购买者的社会阶层、生活方式或个性特点，将购买者划分不同的群体。在同一人文群体的人可能表现出差异性极大的心理特性。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

营销学者发现，即便在同一人口群体中，也可能表现出差异性极大的心理特性。那么，就需要按照心理细分的方式对他们区别对待了。

北京前门全聚德烤鸭店是北京全聚德烤鸭集团的起源店（老店），创建于 1864 年，以经营传统挂炉烤鸭蜚声海内外，是京城著名的老字号。

曾创造过餐饮单店日销售 67．7 万元的全国最高纪录的全聚德，总结其经营策略是——攻击型服务。所谓“攻击型服务”，就是要求服务员针对不同类型的就餐顾客，提供不同的服务对策。北京前门全聚德烤鸭店按照人的四种不同气质类型，总结了以下具体服务对策：

１．多血质—活泼型：这一类型的顾客活泼好动，反应迅速，善于交际但兴趣易变。他们常与餐厅服务人员攀谈，在点菜时较匆忙，过后可能改变主意而退菜；他们喜欢尝新，但又易厌倦；他们的想象力和联想力丰富，受菜名、菜肴的造型、器皿及就餐环境影响较大，但有时注意力不够集中，表情外露。

服务对策：服务员在可能的情况下，要主动同这一类型的消费者交谈，但不应有过多重复，否则他们会不耐烦。要多向他们提供新菜信息，让他们进行主动选择，遇到他们要求退菜情况，应尽量满足他们的要求。

２．黏液质—安静型：这一类型的顾客安静、稳定、克制力强、很少发脾气；他们不够灵活，不善于转移注意力，喜欢清静、熟悉的就餐环境，不易受服务员现场促销的影响，对各类菜肴喜欢细心比较，缓慢决定。

服务对策：领位服务时，应尽量安排他们坐在较为僻静的地方，点菜服务时，尽量向他们提供一些熟悉的菜肴，还要顺其心愿，不要过早表述服务员自己的建议，给他们足够时间进行选择，不要过多催促，不要同他们进行太多交谈或表现出过多的热情，把握好服务的“度”。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

３．胆汁质—兴奋型：这一类型的顾客热情、开朗、直率、精力旺盛、容易冲动、性情急躁，具有很强的外倾性；他们点菜迅速，很少过多考虑，容易接受服务员的意见，喜欢品尝新菜；比较粗心，容易遗失所带物品。

服务对策：点菜服务时，尽量推荐新菜，要主动进行现场促销，但不要与他们争执；在上菜、结账时尽量迅速，就餐后提醒他们不要遗忘所带物品。

４．抑郁质—敏感型：这一类型的顾客一般沉默寡言，不善交际；缺乏活力，情绪不够稳定；遇事敏感，言行谨小，内心复杂，较少外露。

服务对策：领位时尽量安排僻静处，如果临时需调整座位，一定讲清原因，以免引起他们的猜测和不满。服务时应注意尊重他们，服务语言要清楚明了，与他们谈话要恰到好处。在他们需要服务时，要热情相待。

全聚德烤鸭店通过对顾客细分的个性气质进行分析，从而能够对不同类型的顾客采用一一对应的“攻击型服务”，取得营销的成功。

科特勒建议企业可以按照社会阶层、生活方式及个性等方面来对消费者进行心理细分：

社会阶层。社会阶层是指在某一社会中具有相对同质性和持久性的群体。处于同一阶层的成员具有类似的价值观、兴趣爱好和行为方式，不同阶层的成员则在上述方面存在较大的差异。很显然，识别不同社会阶层的消费者所具有的不同特点，对于很多产品的市场细分将提供重要的依据。

生活方式。通俗地讲，生活方式是指一个人怎样生活。人们追求的生活方式各不相同，如有的追求新潮时髦；有的追求恬静、简朴；有的追求刺激、冒险；有的追求稳定、安逸。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

个性。个性是指一个人比较稳定的心理倾向与心理特征，它会导致一个人对其所处环境做出相对一致和持续不断的反应。俗语说：“人心不同，各如其面。”每个人的个性都会有所不同。通常，个性会通过自信、自主、支配、顺从、保守、适应等性格特征表现出来。因此，个性可以按这些性格特征进行分类，从而为企业细分市场提供依据。在西方国家，对诸如化妆品、香烟、啤酒、保险之类的产品，有些企业以个性特征为基础进行市场细分并取得了成功。

第 9 节 追踪顾客购买行为作出更精确的细分

大师如是说：在行为细分（behavioral segmentation）中，根据购买者对一件产品的了解程度、态度、使用情况或反应，将他们划分成不同的群体。许多营销人员艰辛，时机、利益、使用者状况、使用率、忠诚状况、购买者准备阶段和态度等行为变量是对建立细分市场至关重要的出发点。

——科特勒《营销管理》

市场细分分析是一种对消费者思维的研究。对于营销人员来说，谁能够首先发现更好的划分客户的依据，谁就能获得丰厚的回报。也因此，越来越多的营销者不满足于通过常见的地理、心理等标准来细分消费者。于是，消费者的忠诚度、购买时机、使用状况等，都成为可以作为市场细分的标准。消费者行为细分方式也就应运而生。

广东佛山石油分公司水藤加油站开业不到 10 天，售出“燃油宝”346 支。水藤站取得如此佳绩，有赖于以“声”夺人、以“情”留人的营销策略。

水藤站在开业之初，就将自己面对的顾客群体按照行为细分为新客户与老客户，分别对他们采取不同的销售策略。

在新客户的开发上，他们以“声”夺人。水藤站不是急于销售，而是做好宣传推

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

广工作。他们收集资料，把图片装订成精美的小册子，由站长带头向顾客做推广工作，让顾客对“燃油宝”的性能耳熟能详。

对老客户的稳定，以“情”留人。水藤站利用好油站的 IC 卡客户和配送客户，开拓“燃油宝”业务。员工黄远芬多次带上精美小册子上门进行推广，一个拥有 15 辆车的客户当场买下 75 支“燃油宝”。

水藤站采用的按照顾客是否初次使用而进行的细分，只是行为细分的一种。近年来，随着商品经济日渐发达，广大消费者的收入水平不断提高，这一细分标准越来越显示其重要地位。不过，行为细分标准比其他标准要复杂得多，也更加难以掌握。不过，营销学者还是给出了以下几项标准作为参考：

购买习惯。即使在地理环境、人口状态等条件相同的情况下，由于购买习惯不同，仍可以细分出不同的消费群体。如购买时间习惯标准，就是根据消费者产生需要购买或使用产品的时间来细分市场的。

寻找利益。消费者购买商品所要寻找的利益往往是各有侧重的，据此可以对同一市场进行细分。一般来说，运用利益细分法，首先，必须了解消费者购买某种产品所寻找的主要利益是什么；其次，要了解寻求某种利益的消费者是哪些人；最后，要调查市场上的竞争品牌各适合哪些利益，以及哪些利益还没有得到满足。通过上述分析，企业能更明确市场竞争格局，挖掘新的市场机会。

产品使用者。使用者可以区分为使用者、非使用者、初次使用者、超前使用者、潜在使用者、偶尔使用者、固定使用者。对于这些使用者类别，必须采用不同的销售和沟通方法。

使用量。在许多市场，较低比例的消费者代表着全部销量中的较大比例。通常，大约 20％的使用者占了 80％的消费量。在很多情况下，区分重度使用者、轻度以及非使用者是非常有用的。重度使用者，或者说关键贡献者，需给予特殊的对

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

待。

忠诚程度。对于现有的消费者，可以区分为绝对忠诚、轻度忠诚和品牌转换者。香烟、啤酒以及牙膏通常是品牌忠诚市场。保持忠诚用户是关系营销的目标。可开发的营销策略是吸引竞争者的用户或增加转换者的品牌忠诚。

第 10 节 评估市场细分是否有效

大师如是说：并不是所有的细分市场的方法都是行之有效的。例如，食盐的购买者可分为金发的和浅黑发的。但是，头发的颜色与购买食盐毫不相关。而且，如果所有的食盐购买者每月购买等量的食盐，认为所有盐的质量相同，并愿意付相同的价格，那么企业就不能从细分这个市场中获利。

——科特勒《营销管理》

正如科特勒所说，并不是所有的市场细分都是有效的。因此，即便不少公司创新出了不少与众不同的新型市场细分方式，但这是否行之有效，是否能够科学地指导我们做出合理的营销？需要我们对细分出的市场进行科学的评估，从而选取出科学合理的具有潜力的目标市场。

海尔集团以重视“市场细分化”而著称。即海尔的营销始终依照消费者的需要与欲望、购买行为与购买习惯等方面的明显差异，把产品的市场整体划分为若干个消费者群；根据不同的目标市场，进行针对性开发。

细心的消费者会发现，海尔冰箱在上海买的就跟北京买的不一样，北京市场的海尔冰箱宽大、粗犷，上海市场则瘦窄、秀气。原来，营销人员发现，上海家庭住房普遍比北京窄小，消费者不喜欢冰箱占地面积过大，另外，上海人更欣赏外观比较小巧的冰箱，于是海尔专为上海市场设计了一种瘦窄型的冰箱，叫做“小王子”，在上海非常畅销。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

后来，海尔注意到农村的冰箱需求量上升得非常快，但他们并没有简单地把现有的冰箱拿到农村去，而是对农村市场也作出了研究：一是农村的消费水平比较低；另一个是农村的电压波动上下不能超过5%。于是，海尔在开发农村冰箱时，根据农民的需求进行精确定位，首先大幅度削减现有冰箱的功能，降低成本从而降低价格。同时，把压缩机重新改造，使之适应低压启动。这种重新改装的冰箱在农村销得很好，市场份额上升迅速。

海尔的科研开发和市场销售人员将冰箱的市场细分归结为款式细分、阶层细分、外销细分和地域细分4类。其中，款式可分为欧洲风格、亚洲风格和美洲风格，欧洲风格特征是严谨，以方门、白色来体现；亚洲风格以淡雅为主，用圆弧门、圆角门、彩色花纹钢板来体现；美洲风格则突出华贵，以宽体流线造型出现。按阶层细分又可分白领、蓝领，其中白领为分体式、中小容量、外观要典雅；蓝领则要大中容量、豪华的外观。外销方向可细分为发达国家和发展中国家，发达国家如美国、德国、日本、法国、澳大利亚等，发展中国家如阿根廷、伊朗、越南、巴拿马等。市场按气候带或地域细分，可以分为北方和南方、城市和农村等。北方需要大冷冻能力冰箱，如直冷冰箱和单冷冰箱；南方需要宽气候带冰箱和冷热空调。农村需要宽气候带冰箱和双缸洗衣机；沿海则需要无霜冰箱和带烘干的洗衣机。

海尔的成功有很大的原因归功于一套成熟的细分方式。通过市场细分，发现最好的市场机会，确定目标市场，从而集中使用人力、财力、物力，为目标市场服务，使有限的经济资源产生最大的经济效益。不过，虽然市场细分方式多种多样，但要做到像海尔这样科学有效，却并不容易。营销专家建议，企业的市场细分需要考虑以下三个因素之后，才能做出有效的细分，最终选择出最有潜力的目标市场：

1．细分市场的规模和增长程度。进行市场评估前，首先要评估细分市场是否有适当规模和增长潜力。较小的市场对于大企业，不值得涉足；而较大的市场对于小企业，又缺乏足够的资源来进入，并且小企业在大市场上也无力与大企业竞争。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

从以上案例看，海尔的从城市到农村，从国内到国际的细分方式，都是依企业的规模发展而发展的。

2．寻找有吸引力的细分市场。是否具有吸引力最终取决于观察者的眼光。吸引一家大型跨国公司的事物，不一定会吸引一个资本有限的地方性公司，但这两者都在寻找赢利力超过平均水平、成长前景看好的细分市场。市场吸引力取决于他们比对手更好地利用这些特性的能力。每一细分市场的成长前景取决于未被利用的机会。即使是成熟的市场也可能存在着非常重要且未被人注意的增长潜力。

3．评估企业的目标和资源。企业实力雄厚、管理水平较高，可考虑采用差异性或无差异性营销策略；资源有限，无力顾及整体市场或几个细分市场的企业，则宜于选择集中性营销策略。

在考虑了这三个因素之后，企业对细分市场的评估才是有效的，最终才能选择出最有潜力的目标市场。

第 11 节　4 种可供选择的市场细分模式

大师如是说：通过对不同的细分市场进行评估，公司会发现一个或几个值得进入的细分市场。公司必须决定要进入哪几个细分市场。企业要进入的市场就是通常所说的目标市场。

——科特勒《营销管理》

大多数公司已经知道市场营销中市场细分的必要性，然而，更大的问题是，我们应当如何进行市场细分，市场细分一般有哪几种细分方式？我们可先看看某显微镜生产商的细分过程：

某显微镜生产商所具有的生产力包括显微镜、测量投影仪等光学相关仪器。但市场中同类产品的竞争十分激烈，于是，该生厂商决定对市场做出更细致的调研，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

进一步细分自己的目标市场。

经过对本行业的细致的调查和分析，改厂商发现，显微镜的潜在市场巨大，同时，由于显微镜是专业性较强的测量仪器，因此，该市场对于显微镜测量的专业性具有相当高的需求。

于是，该公司决定采用产品专业化的细分模式，对自己的生产线做出了调整。公司准备向不同的顾客群体销售不同种类的显微镜，而不生产实验室可能需要的其他仪器。在接下来的营销活动中，公司主要围绕着大学实验室、政府实验室和工商企业实验室推广和销售显微镜来进行。

由于该公司在显微镜生产方面的精细化，以及他们所提供的服务的专业化，他们的产品在行业内树立起了很高的声誉。

不过，在对产品进行专业化细分之后，虽然短期内公司在业内树立起了较高声誉，但这一营销模式的风险性也一直是营销者所担忧的——假设公司目前生产的显微镜被一种全新的显微技术代替，整个公司都会面临着滑坡的危险。

案例中的显微镜公司用集中生产一种产品，并向各类顾客销售这种产品，采用的就是市场细分模式中的产品专门化模式。这种细分模式的利弊当然也在显微镜公司的营销过程中显现出来——一方面，有利于公司专业化的口碑与品牌树立，但同时，也面临着产品单一化造成的巨大风险。

那么，我们在市场细分中，还有哪些模式可供选择呢？营销学者长期研究发现，除了产品专门化模式，我们还有一下四种市场细分模式：

1．密集单一市场

最简单的模式是公司选择一个细分市场集中营销。与产品专门化不同，市场的集

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

中营销针对的专业化是一个细分市场。在该细分市场上，公司通过密集营销，更加了解本细分市场的需要，并树立特别的声誉，因此便可在该细分市场建立巩固的市场地位。另外，公司通过生产、销售和促销的专业化分工，也获得了许多经济效益。如果细分市场选择得当，公司的投资便可获得很高的报酬。但是，密集市场营销同样面临着较大的风险，个别细分市场可能出现一蹶不振的情况，或者某个竞争者决定进入同一个细分市场。

2．有选择的专门化

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

3．市场专门化

公司可以专门为满足某个顾客群体的各种需要服务。例如案例中的显微镜公司可为大学实验室提供一系列产品，包括显微镜、示波器、本生灯、化学烧瓶，等等。公司专门为这个顾客群体服务，从而获得良好的声誉，并成为这个顾客群体所需各种新产品的销售代理商。不过，当这个顾客群体——如大学实验室，突然发现经费预算已经削减，它们就会减少从这个市场专门化公司购买仪器的数量，这也将是这一细分模式需要面临的风险。

4．完全市场覆盖

公司采用完全市场覆盖模式，就是用各种产品满足各种顾客群体的需求。只有大公司才能采用完全市场覆盖策略，例如国际商用机器公司(计算机市场)，通用汽车公司(汽车市场)和可口可乐公司(饮料市场)。大公司可用两种主要的方法，即

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

通过无差异市场营销或差异市场营销，达到覆盖整个市场。

第 12 节 通过市场细分，更精准地选择目标市场

大师如是说：营销者现在不再谈论消费者的一般态度，他们甚至把他们的分析只集中于少数几个细分市场。而且，他们日益在交叉几种变量以力争确定更小的、更确定的目标群体。因此，一个银行不仅仅确认有钱的退休组，还根据他们的当前收入、财产、储蓄和对风险的态度细分他们。

——科特勒《营销管理》

市场细分的最终目的是确定企业的目标市场。目标市场是通过市场细分后，企业准备以相应的产品和服务满足其需要的一个或几个子市场。由于企业能够生产的产品是有限的，而消费者的需求是无限的，因此，企业只能在市场细分的基础上，选择部分消费者群体作为目标市场。

寻呼网公司是一家开发寻呼系统的小公司。它不能靠鼓吹特有的技术使自己有别于主要对手，如西南贝尔和太平洋电信系统。而且，该企业早已在价格上展开竞争，其价格比竞争对手约低 20%，因此，寻呼网公司通过适当的市场细分来充分利用其竞争优势。

首先，寻呼网公司采用地理细分法，在俄亥俄州和它所在的得克萨斯州选择易进入的市场作为目标市场。在这两个地区，寻呼网公司的进攻性价格战略击败了当地的对于。这两个市场得到巩固后，就立刻将产品打入在地理上更分散，但具有最大增长可能性的 13 个细分市场中。但是，寻呼网公司的细分化战略并不以地理细分告终。

接下来一步是研究寻呼服务系统主要使用者的特征，并选择最有潜力的使用者群体作为目标市场。作为目标的最初使用者群包括：销售人员、邮递人员和服务人

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

员。

面对成功，寻呼网公司戒骄戒躁，继续前进，争取最大可能的寻呼系统市场份额。为了达到 75％的市场渗透率，寻呼网公司运用生活方式市场细分法，附加一些消费者群体为目标市场。例如，把孩子交给临时保姆照看的父母，一个人住但其家人想照看他的老年人等。

当观众接触面的扩大有利于进一步拓宽其细分市场时，寻呼网公司便开始通过凯马特、沃马特连锁店和家庭仓库商店的电子产品部门分销其产品。它给这些部门非常诱人的折扣，以换得已售出的任何寻呼系统上每月服务费的收益权。根据将增加 80，000 位新用户的销售预测，寻呼网公司的管理人员计算出：来自服务费的巨额潜在收益将超抵由于折扣所带来的利润损失。

企业为什么要选择目标市场？因为不是所有的子市场对本企业都有吸引力，任何企业都没有足够的人力资源和资金满足整个市场或追求过分大的目标，只有扬长避短，找到有利于发挥本企业现有的人、财、物优势的目标市场，才不至于在庞大的市场上瞎撞乱碰。

通过市场细分，有利于企业明确目标市场，通过市场营销策略的应用，满足目标市场的需要。因此，通过市场细分，确定本企业的目标市场，明确企业应为哪一类用户服务，满足他们的哪一种需求，是企业在营销活动中的一项重要策略。

第 8 章 更好地选准目标市场

第 1 节 选准目标市场，才能确定市场营销组合计划

大师如是说：市场细分揭示了公司的细分市场机会。现在，公司需要对这些各种各样的细分市场进行评估，并确定哪些是值得进入的目标市场。

——科特勒《市场营销原理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

根据营销组合的定义：企业在选定的目标市场上，综合考虑环境、能力、竞争状况对企业自身可以控制的因素，加以最佳组合和运用，以完成企业的目的与任务。可见，目标市场的选择是营销组合的前提，只有准确地选择目标市场，才能使得营销组合计划生效，得以实施。因此，目标市场的选择对市场营销组合计划的确定有着决定性的意义。

美国福特汽车公司是世界上最大的汽车生产厂家之一，是美国最大的工业垄断组织和世界超级跨国公司。福特公司成为全球领先的以消费者为导向的公司，始终坚持“低成本制造商品汽车”的价值创新理念，不断提升企业核心竞争力，创造了百年辉煌的业绩。最初的生产经营过程中，在选定汽车类型的过程中，公司决策人员首先考虑到的是社会上的惯例。当时，汽车业传统的作法无一例外是面向较为富有的阶层，因此，福特公司 1906 年推销的新型汽车也是这样一种“豪华型”产品，车体笨重，且多为定制，非一般人的财力所及。同时，他们提高了售价，最便宜的车售价为 1 000 美元，最贵的为 2 000 美元。这一变革带来了灾难性的后果，销售数量猛然下降，利润仅 10 万美元，为前一年度的 1 / 3。

1908 年初，福特制定了一个划时代的决策，公司宣布从此致力于生产标准化，只制造较低廉的单一品种，即生产统一规格，价格低廉，能为大众接受的车辆，以 850 美元一辆出售。由此产生了福特梦寐以求的，并能使他的公司征服市场的新产品——T 型车。这是福特公司生产的世界上第一辆属于普通百姓的汽车，拉开了世界汽车工业革命的序幕。

T 型车一投产就受到广泛的欢迎，并跃居当时各类汽车之首，这是因为农民正需要这种车，普通人又都买得起。从此，代表地位和财富象征的汽车进入“寻常百姓家”。它的机械原理极为简单，任何外行人都会很快地掌握。与当时其他类型的汽车相比，T 型车具有经久耐用，构造精巧和轻盈便利的优点。这种车底盘较高，具有能穿越沙地、腐殖土和泥潭的优良性能。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

T 型车仅用一年时间就跃居畅销车之首，成为第一号赢利产品。这一年出售了 11 万辆，在销售量和利润方面都超过了其他汽车制造商。

福特公司对目标市场的错误选择，铸成营销计划失败的结果，同时也正是福特公司对目标市场选择进行了及时的修正，在市场中拯救了自己。我们常说的目标市场一般包括三个要素：目标地域、目标人群、目标需求。在企业的营销中，目标市场的选择属于开始阶段必不可少且至关重要的一步。因为它关系着企业整个营销战略的方向，企业的营销战略必须适应目标市场的地理环境和人文环境，必须迎合目标消费人群的习惯和爱好，以满足其特定的需求。为了市场营销组合能够有效的实施，企业一般都按如下标准选择目标市场：

1. 有一定的规模和发展潜力的市场。企业进入某一市场是期望能够有利可图，如果市场规模狭小或趋于萎缩状态，企业进入后就难以获得发展。

2. 细分市场结构应有吸引力。有些细分市场可能具备较好的规模和发展特征，但从赢利的观点来看，它未必有吸引力。比如某细分市场内拥有众多强大的或竞争意识强烈的竞争者，那么其就会失去吸引力。

3. 要能符合企业目标和能力。某些细分市场虽然有较大吸引力，却有可能不会推动企业实现发展目标，甚至分散企业的精力，只有选择那些企业有条件进入、能充分发挥其资源优势的市场作为目标市场，企业才能成功地实施其营销组合计划。

第 2 节　从企业现实出发，理性选择目标市场

大师如是说：营销者不能创造细分市场；营销者的任务是辨别细分市场并决定以某些子市场作为目标市场。

——科特勒《市场营销导论》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在对市场进行了系统的调研与科学的细分之后，营销者便可以在市场细分的基础上进行目标市场的定位与选择。目标市场的确定意味着营销对象的确定，也意味着对营销战略规划具有直接指向性的影响。因此，我们在选取目标市场，需要从多方面进行综合考量。

日本索瓦蕾服装公司，1954 年成立时，就下决心要在妇女流行服装市场上占据一席之地。40 多年来，它始终围绕着公司的长期发展目标选择具体的目标市场。公司建立初期，当时只是几个人组成的缝纫组，就根据日本女装仿欧美式样的特点裁剪、缝制法式流行女装。60 年代初，日本妇女掀起西服热，它便专门承包、定做女式西服，由缝纫组发展成为小型服装厂，在社会上开始站住了脚。从此，它不再局限于跟在其他企业后面，赶"潮流"，而开始了解妇女时装需求心理和女装市场行情，在目标市场系列中选择出最佳目标市场---黑色礼服市场。因为它了解到，随着人们生活水平的提高，妇女们希望有一身参加红白喜事时穿的黑色礼服代替日本传统和服。于是索瓦蕾服装公司在大企业尚未经营的领域里开始了黑色礼服的制作，10 年之中，年营业额连续翻番。

当它注意到黑色礼服在大城市市场趋于饱和时，宁肯牺牲眼前的利益，转变产品方向。80 年代以来，开始制作花色女式流行服装和装饰品，并逐年扩大比例。索瓦蕾服装公司的成功与其不断的根据市场的变化调整自己的目标市场和营销战略是分不开的，从索瓦蕾服装公司的成功当中，我们也可以得出目标市场的选择需要考虑的因素：

考虑企业的资源和能力出发。如果企业实力雄厚，资源充裕，具有较多的高素质的生产技术人员和经营管理人员，当然可以选择较大的市场作为服务对象。相反，如果企业资源有限，人力、物力、财力不足，则需集中使用有限的资源，也不要妄想“狮子大开口”地吞下过大的市场。

索瓦蕾服装公司成立之初只有几个人组成缝纫组，生产力不足，于是之进行简单

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的仿欧美式裁剪，而随着从缝纫组发展为小型服装厂，再到大兴服装公司的过程中，索瓦蕾服装公司始终从自己的规模与生产力的实际出发，调整自己的目标市场。

根据产品特点，调整目标市场。大多数初级产品，如大米、小麦、食盐、钢铁、煤炭等，产品之间的差别不大，变异性小，而且顾客对这些产品的差别一般也不太重视或不加区别，市场竞争主要体现在价格和服务方面。而许多加工制造产品，如汽车、家电、服装等，不仅产品本身可以开发出不同的性能、款式、花色，具有较大的差异性，而且顾客对这些产品的需求也是多样化的，选择性强。

因此，生产经营这类产品的企业宜于需要注重更多的差异性。从事服装行业的索瓦蕾服装公司正是很好地做到了这一点，紧跟女装的流行趋势，不断调整自己的产品。

产品所处的生命周期阶段。处于介绍期或成长期的新产品，竞争者少，品种比较单一，主要通过价格优势或产品的新颖性吸引潜在顾客。而产品进入成熟期后，同类企业增多，市场竞争加剧，就不得不实行差异性市场策略，开拓新市场，刺激新需求；或采用密集性市场策略，设法保持原有市场，延长产品生命周期。索瓦蕾服装公司就很好地延长了自己的生命周期，让自己营业额保持着不断上涨的势头。

另外，产品的供求趋势、竞争对手所采取的策略等，都是企业在选择目标市场时不得不考虑的因素。一般而言，企业选择目标市场策略时应综合考虑上述各种因素，权衡利弊方可做出决策。目标市场策略应有相对的稳定性，但这并不意味着目标市场策略一经确立就不能改变，当企业的内、外条件发生重大变化时，目标市场策略也需进行调整和转变。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 选取能为企业带来最大利润的市场

大师如是说：现在一些公司认识到，它们不可能或至少不能以同一种方式吸引市场上所有的购买者。因为购买者实在太多、太分散，而且他们的需要和购买习惯也各不相同。此外，企业本身在满足不同市场部分的能力方面也有巨大差异。因此，每个企业都必须找到它能最好满足且获利最大的市场部分。

——科特勒《市场营销教程》

一个公司的产品很难能够满足市场上的所有需求，而且各公司都有着自己的优势领域，自己的优势产品，一个没有核心竞争力的企业是很难在市场上存活久远的。再加上规模、资源的限制，使得企业必须要选择有利的目标市场。追逐利润是企业的本质，能为企业带来最大利润的市场，自然应当要被企业选取为目标市场。1889 年，亨利?大卫?李在美国堪萨斯城成立了 H.D.LEE.Mercantile 公司，生产和销售牛仔裤。经过一个多世纪的发展，LEE 牌牛仔装如今已经成为美国牛仔服饰的三大经典之一。在建立美国牛仔文化的过程中，LEE 走了一段颇长的路。由不同发展阶段，LEE 始终能保持一贯实用与时尚兼备的姿态。

第二次世界大战之后，LEE 凭借其狂野西部牛仔裤形象的成功，将市场伸展至美国东部，并逐渐走向全国。LEE 塑造的西部形象不只是一种时尚，同时也对整个牛仔服饰市场起了带动作用。LEE 始终把目标市场对准了占人口比例较大的那部分“婴儿高峰期”的消费者群体，从而成功地扩大了该品牌的市场占有率。在六十和七十年代，LEE 牌牛仔裤以 15—24 岁的小青年为目标市场。因为这个年龄段的人正是那些在“婴儿高峰期”出生的，在整个人口中占有相当大的比例。

可是，到八十年代初，昔日“婴儿高峰期”的小青年一代已经步入中青年阶段。新一代小青年在人口数量上已大大少于昔日小青年。为了提高市场占有率，在八十年代末，LEE 牌牛仔裤又将其目标对准 25—44 岁年龄段的消费者群体，即仍是“婴儿高峰期”一代。为适应这一目标市场的变化，厂商只是将原有产品略加改进，使其正好适合中青年消费者的体形。结果，九十年代初，该品牌牛仔裤在

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

中青年市场上的份额上升了 20%，销售量增长了 17%。

具有潜力的市场，也是能给企业带来可观利润的市场，LEE 也正是通过抓住了“婴儿高峰期”这一极具潜力的市场，获得了巨大的成功。选取目标市场首先需要细分市场，描述细分市场，然后分析各细分市场的吸引程度，并进行评价、选择，最后是根据细分市场特点，以及企业自身的条件来进行市场定位，从而对产品制定详细的营销组合战略。这就是目标市场营销的三个主要步骤。

当然，在选择细分市场的时候，能够带来高利润的市场对企业具有很大吸引力，即使选择一些当前利润不够丰厚的潜力市场，这也不违背企业逐利的本质行为。明智的企业着重的是长远的高回报，而那些潜力市场，往往意味着未来会给企业带来巨额回报，自然也就会成为它们的新宠。在现实中，高利润的市场往往不是在那等着你进入的，而是需要你去创造、去发现的。

第 4 节 选取竞争对手尚未满足的市场

大师如是说：一个细分市场中如果有许多很强的竞争者，那么其吸引程度就会降低。许多实际或潜在的替代产品会限制细分市场中的价格和可赚取的利润。

——科特勒《市场营销教程》

企业会通过对细分市场的吸引程度来进行评估，作为其选择进入的因素之一。因此，企业必须要掌握那些能够影响细分市场长期吸引力的因素，其中，细分市场的竞争程度便是一个很重要的依据。市场竞争激烈，不但意味着存在众多瓜分利润者，还暗示着营销战略实施的难度很很大。激烈的竞争，往往会带来较高的营销成本，而且在营销方面的投入所面临的风险会更高。竞争各方都会使出浑身解数的手段来削弱对方的营销效果，来增强自己的市场份额。尤其是当市场中存在诸多的强有力的竞争者，这会对该细分市场的吸引力大打折扣。因此，企业都喜欢那些竞争对手尚未满足的市场。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

本田汽车公司（Honda）于 1948 年以生产自行车助力发动机起步的 Honda，一直以“梦想”作为原动力，以“商品”的形式不断为个人和社会提供更广泛的移动文化。在 1959 年 6 月 11 日那一天，美国本田汽车公司（American HONDA Motor Co）落成于加州洛杉矶后，时至今日，这家来自太平洋西岸的日本车厂，已经在太平洋东岸的美国拓展长达半世纪。在这段期间美国本田创下许多重要记录。

自 1959 年开始，本田先以 1958 年问世的本田 Super Cub 轻型摩托车担任先锋，具备 50cc 低排量，燃油经济性优异。便宜、高耐用度的本田 50 轻型摩托车（本田 Super Cub），成功打入美国家庭市场，也奠定了本田后续在美国市场的品牌口碑基础。

在汽车方面，本田公司在向美国消费者推销其汽车时，遵循“选取竞争对手尚未满足的市场”这一原则，从而成功地选择了自己的目标市场。同“奔驰”、“奥迪”、“富豪”等高级轿车比，本田的汽车不仅价格较低，技术也较高，足以从竞争对手口中争食。然而，本田公司没有这样做。根据本田的预测，80 年代末、90 年代初，随着两人收入家庭的增多，年轻消费者可随意支配的收入将越来越多，涉足高级轿车市场的年轻人也将越来越多。与其同数家公司争夺一个已被瓜分的市场，即一部分早就富裕起来并拥有高级轿车的中老年消费者市场，不如开辟一个尚未被竞争对手重视的，因而可完全属于自己的市场——即刚刚和将要富裕起来的中青年消费者市场。正是这种明智的战略决策，奠定了本田在美国中青年消费者中的地位，受到了他们的热烈追捧。

本田汽车正是因为发现并开辟了青年汽车消费市场，从而轻松赢得了这个被竞争对手“遗漏”的市场。哪里有市场，哪里就有竞争，但总存在一些尚未被满足的市场，即竞争较小。市场竞争其实就是卖方之间为了寻找有消费需求和有货币支付能力的买方而发生的竞争。作为卖方的企业，其竞争的主要对象是经营本企业同类产品的其他企业，其目的是与同行争夺买方，吸引买方购买本企业的产品。激烈的市场竞争对于企业来说是很不情愿面对的，即使像本田公司这样富有竞争

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

力的企业，也不愿将过多精力花费在竞争者众多的市场上。竞争使得企业之间能力相互牵制，激烈的竞争也就意味着利润份额会被许多对手抢占，这样人均就占不了多少便宜。尤其对一个新兴企业，或决定进入一个新市场的企业来说，来自竞争者的威胁对其是巨大的挑战，甚至是隐患，因此，往往它们会选择退出，而更宁愿去寻找那些未被竞争者满足的市场。

第 5 节 选取能让消费者产生认同的市场

大师如是说：营销者只要很好地理解了顾客的需要，那么，顾客就会心甘情愿地支付费用，法拉利的汽车价格高昂，原因是中场的顾客觉得没有其他制造商像它这样，提供了产品-服务桂圆的组合。

——科特勒《营销管理》

一个企业的定位能否成功，消费者支持与否是关键。企业所确定的目标消费者是最可能对本品牌提供的好处作出肯定反应的人。如果所选择的目标市场很大，但该市场的消费者对你的品牌不感兴趣，仍然不能获得利润。

在 70 年代中期，德国“宝马”牌汽车在美国市场上将目标对准当时的高级轿车市场。然而，对美国市场进行深入调查后，宝马发现，这个细分市场对“宝马”的高超性能并无兴趣。美国市场的消费者不但不喜欢，甚至还嘲笑“宝马”，说“宝马”既没有自动窗户也没有皮座套，就像是一个大箱子。

在对消费者偏好进行深入分析与调查的基础上，宝马决定将目标转向收入较高、充满生气、注重驾驶感受的青年市场。青年市场的消费者更关心汽车的性能，更喜欢能够体现不同于父辈个性和价值观的汽车，宝马决定取得这一部分消费者的认同。宝马在宣传中突出该车的高超性能，果然备受好评。到 1978 年，该车的销售量虽未赶上“奔驰”，但已达到 3 万多辆，1986 年，已接近 10 万辆。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

80 年代末、90 年代初，美国经济开始走向萧条，原来的目标消费者已经成熟，不再需要通过购买高价产品来表现自我，加上日本高级轿车以其“物美价廉”的优势打入美国市场，“宝马”面临新的挑战。调查发现，消费者之所以喜欢“宝马”，是因为它能给人一种与众不同的感觉，即“人”驾驭车而不是“车”驾驭人。“宝马”的驾驶带给人的是安全、自信的体验，因为他们不仅可以感觉汽车、控制汽车，还可以得到如何提高驾驶技术的反馈。于是，厂家又将目标市场对准下列三种人：相信高技术驾驶人应该驾驶好车的消费者、为了家庭和安全希望提高驾驶技术的消费者、希望以高超驾驶技术体现个人成就的消费者。在这样的定位下，1992 年，尽管整个美国汽车市场陷入萧条，“宝马”的销售量却比 1991 年提高了 27％。

宝马的成功就在于能够调查分析消费者的偏好变化，根据消费者偏好不断调整自己的目标市场，寻求消费者认同，自然能够立于不败之地。产品定位的准确是赢得市场的关键，在产品定位上，企业要了解不同消费能力的消费者所追求的消费目标，选取自己能够达到消费者认同的市场进行定位。

消费者对企业产品的认同，实际上就是对品牌的认同。因此，企业必须以品牌为依托获得消费者支持。从某种意义上来说，企业的品牌与消费者的认同是相互推进与影响的。品牌文化要从目标市场消费群体中去寻找，要通过充分考察他们的思想心态和行为方式而获得。而反过来，消费者的认同又能够进一步提升品牌的影响力与竞争力，对品牌有认同感的消费者很容易就成为我们的忠实消费者。企业如何取得消费者的认同，一般需要从以下几个方面努力：

一、广泛开展体验活动。选择了消费者认同的市场之后，需要吸引消费者不断参与体验，以判断选择的目标市场是否正确，并有助于不断完善我们的营销策略。

二、让利消费者。给予消费者更多的实惠，是取得消费者认同的一个重要法宝。让消费者能够以更合理的价格，买到物美价廉的产品，是吸引消费者认同的不二法门。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

三、加强信息交流与消费者沟通。企业要取得消费者的认同，需要加强与消费者的沟通与交流，与客户建立长期的友好的关系，培养忠实的顾客，才能获得长期的利润。

第 6 节 把整个市场都视作目标，实施无差异性市场策略

大师如是说：评估完细分市场后，企业就要决定要选择哪些细分市场，这就是目标市场的选择问题。目标市场是企业决定进入的、具有共同需要或特征的购买者集合。

——科特勒《市场营销管理》

科特勒认为，企业可以在无差异营销、差异营销和集中性营销三种市场覆盖战略中任选一种。那么，什么样的企业适合无差异性的营销策略，在采用这一营销策略时，又该注意什么呢？

美国可口可乐公司从 1886 年问世以来，一直采用无差别市场策略。在相当长的一段时间内，可口可乐公司因拥有世界性的专利，仅生产一种口味，一种规格和形状的瓶装可口可乐，连广告词也只有一种。可口可乐靠完全无差异性的市场战略，凭借一种可乐来满足世界 156 个国家和地区的需要，称作“世界性的清凉饮料”，资产达 74 亿美元。

由于百事可乐等饮料的竞争，1985 年 4 月，可口可乐公司宣布要改变配方的决定，不料在美国市场掀起轩然大波，许多电话打到公司，对公司改变可口可乐的配方表示不满和反对，不得不继续大批量生产传统配方的可口可乐。

可口可乐公司无疑是采用无差别市场策略获得成功的典范。通过塑造产品在内在质量和外在形体上的独特风格，得到多数消费者的认可，从而保持相对的稳定性。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

通常来说，采用目标市场的无差异性策略，就是企业在市场细分之后，不考虑各子市场的特性，而只注重子市场的共性，决定只推出单一产品，运用单一的市场营销组合，力求在一定程度上满足尽可能多的顾客的需求。实行无差异市场营销战略的优势在于：

1. 它比较有效地适用于广泛需求的品种、规格，款式简单并能够标准化的大量生产、大量分销的产品。因而，它可凭借广泛的分销渠道和大规模的广告宣传，往往能够在消费者或用户心目中建立起“超级产品”高大而不可摧的形象。可口可乐自然已经成为这一方面的典范。

2. 它可大大降低成本费用，这是无差异营销战略的最大优点。首先，标准化和大批量生产可降低生产成本、储存成本、运输成本。其次，无差异市场营销的广告等促销活动可缩减促销费用。最后，它不必对各子市场进行市场营销研究和计划工作，又可以降低市场营销研究和产品管理成本。这种战略可充分发挥经验曲线的作用，即当产品生产量和销售量成倍增长时，其成本可下降 20％~30％。

3. 它简单易行，便于管理。单一的市场营销组合便于企业统一计划、组织、实施和监督等管理活动，减少管理的复杂性，易于操作。

当然，无差异市场营销同样是把双刃剑。在具备以上优点的同时，这一策略也具有不可避免的局限性。首先，消费者需求客观上千差万别并不断变化，一种产品长期为所有消费者和用户所接受非常罕见。其次，当众多企业如法炮制，都采用这一策略时，会造成市场竞争异常激烈，同时在一些小的细分市场上消费者的需求得不到满足，这对企业和消费者都是不利的。最后，易于受到竞争企业的攻击。另外，当其他企业针对不同细分市场提供更有特色的产品和服务时，采用无差异策略的企业可能会发现自己的市场正在遭到蚕食但又无法有效地予以反击。
企业在选择无差异性市场策略时，需要权衡利弊，从企业的实际情况出发，谨慎选择。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 7 节 将整体市场细分为若干子市场，实施差异性市场策略

大师如是说：差异性营销通常要比无差异性营销获得更高的销售额。容易证明，经过多种渠道销售多样化的产品会提高总的销售额。

——科特勒《营销管理》

我们已经知道，虽然无差异性市场营销具有种种操作上的便利性和成本的可控性，但它所适合的市场却非常有限。尤其在竞争越来越激烈的全球市场中，越来越多采用无差异性市场策略的企业也被迫改弦更张，转而实行差异性营销策略。哪怕被视为实行无差异营销典范的可口可乐公司，面对百事可乐、七喜等企业的强劲攻势，也不得不改变原来的策略，一方面向非可乐饮料市场进军，另一方面针对顾客的不同需要推出多种类型的新可乐。

差异性市场营销针对不同细分市场，设计不同服务产品，制定不同的营销策略，满足不同的消费需求。如将某自行车的市场划分为农村市场、城市男青年、城市女青年市场等。

香港有名的“鳄鱼恤”拥有琳琅满目的花色品种和新颖优质的面料和精巧的做工而成名，它的每一种产品都针对不同的目标群，走进“鳄鱼恤专卖店”，你总能从中找出一件你最喜爱的衣服。

鳄鱼恤服装有限公司对消费者进行深入的调查分析，针对不同的消费者生产不同的服装，满足不同人群的需求，他们每生产一件服装，都知道那件服装是生产给需求什么的人。

比如，“鳄鱼恤”的男装就包括了休闲服、高尔夫、上班服三大系列，针对性相当强。

休闲服的色彩明快，既有鳄鱼恤的传统风格，又不失其活跃的一面，因而它的穿

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

着对象多是年轻人，其面料舒适天然，感觉宽松自在，是外出旅行的必选；货品种类包括了全棉内衣裤、衬衣、T 恤衫、袜子、毛衣、休闲西装、休闲裤、夹克衫等。

高尔夫系统以名贵线条和菱形格或“打高尔夫球”的图案为标志，用料讲究，穿着自然而舒适。因为打高尔夫球是一种高雅的运动，所以该类服装的格也被定位为：高尚典雅。货品种类有 T 恤、夹克衫、毛衣、高尔夫运动裤等。

上班服是专为高级行政人士量身定做的，手工精致、裁剪得体、设计时尚的上班服符合高级行政人士的处事风格，表现传统、典雅、舒适的服装定位。货品种类有夹克、风衣、大衣、皮夹克、皮大衣、羽绒服、内衣裤等。

另外，鳄鱼服装还有针对“白领丽人”的女装 T 恤，分不同年龄段的“鳄鱼宝宝”童装，以及各种皮制配包、钱包、皮带、领带夹、胸花、笔、手表等配饰。

鳄鱼恤之所以受欢迎，主要原因在于采取了有效的差异化目标市场策略，让每一个消费者都可以从这些服装中找到一件自己喜欢的，并发自内心地说：“这一件是专为我制作的。”越来越多的公司已开始采用差异性市场营销战略，差异性市场营销可以通过不同的市场营销组合服务于不同子市场，更好地满足不同顾客群的需要，同时有利于企业的产品种类同时在几个子市场都发挥优势，增强消费者对企业的信任感，提高重复购买率，从而争取到更多的品牌铁杆忠诚消费者。另外，差异化的营销对企业市场经营风险的分散以及渠道管理都有积极的作用，自然有利于扩大企业的销售总额。

鳄鱼恤的实践提醒每一位营销实践者，企业生产每件产品，都应知道它的目标顾客是谁。不过，营销学者也提醒我们，在运用差异性营销策略时，营销组合策略的多样化可能会影响各种营销组合策略的实际实施效率，因此，差异性市场策略适合一些实力雄厚的大企业。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 8 节 选择个别市场作为目标，实施集中化市场策略

大师如是说：一个公司通过密集营销，更加了解该细分市场的需要，可在该细分市场建立巩固的市场地位。另外，公司通过生产、销售和促销的专业化分工，也获得了许多经济效益。

——科特勒《营销管理》

企业在选择目标市场策略时，要考虑到许多因素。科特勒在谈到市场策略的选择时，也提醒广大营销者，对于策略的选择，主要取决于企业资源、产品差异程度、产品生命周期所处的阶段、市场差异程度以及竞争对手的市场营销战略等因素。除了以上介绍的无差异市场战略和差异化市场战略，企业还可以考虑实施集中化市场战略。

日本尼西奇公司起初是一个生产雨衣、尿布、游泳帽、卫生带等多种橡胶制品的小厂，由于市场不景气，订货不足，企业生存艰难，面临破产。

面对不容乐观的市场形势，尼西奇公司总经理多川博也很是焦虑。然而，在一个偶然的机会，多川博从一份人口普查表中发现，日本每年约出生 250 万个婴儿。这一普通的调查数据却给了多川博巨大的启发。试想，如果每个婴儿用两条尿布，一年就需要 500 万条。如果尼西奇公司能在尿布市场打下市场，取得较高的占有率，那还何愁订单不足呢？

于是，尼西奇公司果断决定放弃尿布以外的产品，实行尿布专业化生产。一炮打响后，又不断研制新材料、开发新品种，不仅垄断了日本尿布市场，还远销世界 70 多个国家和地区，成为闻名于世的“尿布大王”。

采用集中化市场战略的企业，一般集中力量推出一种或少数几种产品，采用一种或少数几种市场营销组合手段，对一个或几个市场加以满足的策略。企业采取集中化市场策略时，主要着眼于消费者需求的差异性，但企业的重点只放在某一个

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

或少数几个细分市场上。

采用集中化市场策略，有利于企业发挥特长，集中力量为某一市场服务，增强竞争力；同时，实行专业营销也可以大大节约营销费用，相对提高市场占有率。当然，不足之处便是市场风险大。

集中市场营销策略在实施过程中遇到的最大问题是潜伏着很大的风险性。因为该策略把企业生存、发展的希望全部集中在一个或几个特定市场上，一旦这一目标市场情况恶变，如顾客需要和偏好发生突变或者出现了更大的强有力的竞争对手，就可使企业陷入毫无回旋余地的困境，甚至会面临全军覆没的危险。

因此，这种策略适合于一些资源有限、实力不强、不可能分头出击与大企业相抗衡的小企业。对于一些大企业，初进某个市场也可采用此种策略。采用集中化市场战略的企业，必须密切关注目标市场的变化，以便做出对策，减少经营风险。

第 9 节 找准市场空隙，实施空隙营销策略

大师如是说：空隙营销策略指的是把市场细分成比差异性营销策略的细分更细、更混杂的区域的一种策略。
——科特勒《营销管理》

空隙营销策略将 20 世纪 60 年代的市场细分更推进了一步。实际上，它在定义上是一个细而又细的细分过程。如同一些消费者因为它能使牙齿洁白，而不是防止龋齿的能力而偏爱一种牙膏一样，不同的工业和商业产品消费者对同一种类型的产品也有不同的需要。

采用空隙营销策略使企业能够向有特殊要求和偏好的购买者提供产品(或产品线)。空隙营销策略是一种战略性的营销方法，正在获得商业和工业产品与服务

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的营销人员的青睐。

由于缺乏施乐公司的经验和现金流量，日本的理光和佳能实施了空隙营销策略，进军小型办公室或家庭办公室复印机市场，因为施乐没有提供任何此类产品。理光和佳能公司认为，这一空隙是施乐的“阿喀琉斯之踵”。如果家庭办公室的人需要复印，他们只能选择去 PIP 或 Kinkos，而这既花时间又费金钱。

施乐公司是产业中的第一号企业，其营业收入流来自于大型公司、大学以及图书馆的大型复印机。施乐要么是没有觉察到小型办公室市场，要么愿意忽略其存在。无论原因是什么，施乐留给了竞争对手一个成长中的市场空隙。日本企业在发现这一市场空隙之后，立即带着便宜的机器猛扑向它。

在成功地运用空隙营销策略侵入复印机市场之后，日本企业又开始侵入传真机市场。其适宜的低价传真机销售很好，价格低于美国和欧洲大型机的时价。夏普、佳能、兄弟和理光等企业通过制造家庭付得起的用于小本生意和办公室小型传真机发了财，这一侵入在美国刺激了传真机的普及使用。

为了适应这两个市场空隙，日本企业排除了定价更高的某些大机器。随着越来越多的公司获得了传真机的生产能力，市场迅速地发展起来了。更多的传真机意味着更多的使用以及由此产生的更多的传真机销售额。传真机市场也因此膨胀，以至于经销商都不能保证传真机有存货，客户在没有看到机器之前就订货。

一旦在小型传真机市场建立了牢固的市场地位，在现金流转声誉和生产优质机器方面有了保证，日本企业就开始把低定价的传真机作为侵入高价的市场的一个楔子。日本企业看到了打开它们的竞争者侧面市场的机会，它们以大型、改进了的传真机开拓这一市场，并企图通过进入大型、昂贵的传真机市场进行正面攻击，征服它们的竞争者。这种大型的、改进了的日本传真机可以发送多页文件，而且价格比较便宜，借助输纸器和更多的存储器芯片，这些传真机可以储存电话号码并通过命令自动拨号。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

此外，佳能和理光公司开发了更高定价的传真机，它们通过数字网络而不是电话线传输信息。日本传真机在美国市场上的大流行使联邦快递一夜之间失去了 30% 的信件递送生意，而联邦快递恰恰是最初倡导使用商务传真观念的公司之一。

有创造性的营销人员可以找出消费者在组合营销的各种元素中可能偏爱的许多变量。不少营销人员已经意识到，试图要满足所有的营销变量既无用处，也会因成本太高而被废止。因此，他们在目标市场上观察现有和潜在的用户以确定是否有新的组合营销的需要或者问题正在出现；市场是否可以被细分成需要企业能够有效提供产品或服务并从中获得利益的独特的空隙。

例如，在工业和商业照明领域，一些消费者会更关心产品的耐用性能，而其他人则更强调能源效率（长期开支），还有一些人在它们购买兴趣中把重点放在低价格（获得成本）上，而不仅仅注重产品本身。对某些消费者来说，销售者交货的信誉、服务支持以及总体形象，可能要比产品的物理特性或价格更重要。因此，营销人员所面临的任务，是识别出哪些公司能够进入最佳竞争状态的空隙，然后推出产品，展开能够参与竞争的营销战略。

大多数营销人员已经懂得了空隙营销策略的价值，并已经开始采用空隙营销策略。市场空隙是由有特殊需求的最终用户（管理顾客对破产案例的需求）、规模（仅仅迎合小型客户）、地点（仅仅在某些区域或城市销售）、产品（仅仅生产半导体），以及专门渠道（购买大豆给零售加工者）等构成。在缺乏竞争、高价以及客户乐意花额外时间的情况下，如果卖方提供优质服务、优质产品以及强调增值的产品系列，空隙营销利润可以提高。换言之，卖方不得不给客户较之预期更多的东西。某些市场营销人员是偶尔发现它们的空隙，但更多的人是专门发现它们的空隙，并根据偏好停留在该空隙。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 9 章 选择合适的市场定位

第 1 节 对每个细分市场进行定位

大师如是说：定位起始于产品。一件商品、一项服务、一家公司、一个机构，甚至一个人……然而，定位并非是对产品本身采取什么行动。定位是针对潜在顾客的心理采取行动，即将产品在潜在顾客的心目中确定一个适当的位置。
——科特勒《营销管理》

所有的营销战略都是建立在 STP——细分、目标和定位的基础上。一家公司在市场中发现不同的需要和群体后，将那些可用更好方式满足的需要和群体定位目标，然后，就要对自己的产品进行定位了，以使目标市场能够识别出公司独特的产品和形象。

1959 年，本田公司的轻便摩托车进入美国市场，最初的销售并不理想，第一年只卖出了 167 辆。摩托车专家们嘲笑这些小型的日本产品是玩具，但这些嘲笑和怀疑很快就被改变了。

1977 年各主要摩托车制造商在美国的市场占有率是这样的：本田 45.6%，雅马哈 18.9%，铃木 10.7%，川崎 14.4%，哈利?戴维森 5.7%。本田公司是怎样在这片对摩托车充满厌恶情的美国国土上打开并占有市场的呢?答案就在于本田摩托车在美国市场上的准确定位。

本田公司将其摩托车的主要目标对象定位为年轻人。本田公司和 Grey 公司认为，随着二战后出生的大批婴儿长大成人，能够体现他们个性的产品将受到欢迎。本田的新型轻骑就是这样一种产品。当有人猜想许多父母也许会反对子女购买摩托车时，本田公司认为，广告可以使他们改变观念。

购买摩托车的主要消费者是一些 16 岁～26 岁的年轻人，在这些人中，既有大学

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

生、年轻的专业人员，又有一些刚刚成为白领阶层的人。本田通过广告成功地向人们灌输了这样一种观点，即乘坐摩托车的人是时髦而成熟的。

在市场定位的成功指导下，本田用一种小型轻便(50CC)摩托车打入美国市场。这种车售价不到 300 美元，而其他大多数摩托车都卖到 1 500 美元左右，甚至更高。而且针对年轻人的特殊偏好，本田摩托车有 6 种活泼的颜色和 3 种不同的型号可供顾客选择，而其他公司的摩托车一般只有两三种型号和颜色可供选择。小型本田车时速能达 55 英里，用 40 美分的常规油就可行驶 180 英里。其产品质量更是无可挑剔的。当本田摩托车刚开始占领美国市场时，它就着手扩充了产品种类，力争为每一位潜在顾客制作出最适合的款式。1965 年，本田公司已拥有了 14 种型号的摩托车，从小型的 50CC 型到高速的 305CC 型，一应俱全。1966 年，针对哈利?戴维森公司，本田公司又推出了一种 450CC 的大型摩托车。

本田公司通过精准的市场定位，成功打开了摩托车在美国的销路。成功的企业必然有着成功的定位。企业在为每个细分市场定位时，首先需要决定的是采用何种市场定位战略，一般来说有三种：品质属性定位、竞争对手定位及产品种类定位。品牌属性定位。品质属性定位是企业定位运用最为广泛的一种定位战略，即与一种产品的特性或某种消费者的利益追求相互联系的品质属性来定位。以各种汽车的市场定位为例，现代汽车强调低价位；沃尔沃通过在广告中演示它的碰撞试验来强调安全耐用性能；相比之下，菲亚特则努力做到将自己的车定位成欧洲的轿车，使用欧洲的技术工艺；宝马侧重于驾驶和工程技术效率，并在赛车场上显示宝马的驾驶性能。

竞争对手定位。竞争对手定位的主要目的就是要让消费者相信，在重要的品质属性上，其品牌是市场中的上乘品牌(或是一种广泛接受的好品牌)。竞争对手定位的经典范例是 Avis 租车公司的“我们是天下第二，因此我们更要努力”的广告运动。其定位战略就是把 Avis 放在和 Hertz 租车公司一样主要的租赁代理地位上，并且成功地远离了 National 汽车租赁公司，尽管 National 当时和 Avis 规模一样庞大。Avis 租车公司的竞争对手定位战略是相当成功的。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

产品种类定位。产品种类定位，是企业依照产品种类的不同进行市场定位。例如，一些人造黄油针对白脱奶油定位，另一些则针对食用油定位。佳美香皂的定位和浴液归为一类，而不是和肥皂归为一类。

第 2 节 企业根据自身优势找准自己的定位

大师如是说：每一个公司和每一种产品必须在目标市场中代表一种独特的观念；每一个公司必须为忠诚的用户设想新的特征、服务和保证、特殊奖励，并使他们获得便利和享受。

——科特勒《营销管理》

企业应该根据自身的优势找准自己在市场的位置，根据目标市场的消费者的需求定义企业的产品，设计出能够给产品带来最大竞争优势的定位，并根据这个定位设计市场营销组合。

美国的西南航空公司把自己牢牢地定位成短程，不提供不必要的服务、低价的航空公司。

在这一定位战略下，航空公司不提供正餐，只提供花生。所有的飞机上都没有头等舱，只有三人座。同时，公司的航班上没有预订座位这一说，旅客拿到排序的登机卡，先来先得，每 30 个人一起登机。飞机飞行时间只有一小时，单程平均费用只花费顾客 76 美元。

虽然西南航空公司的飞机旅行不那么舒适，但仍有很多旅客热衷于它，这要归功于西南航空公司在把旅客按时送到目的地这方面胜过其他。1992 年，西南航空公司因其最佳的准时服务、最佳的行李托运和最佳的顾客服务，获得美国交通部首届三角皇冠奖，并且在之后的 5 年连续获此殊荣。十几年来，在准时服务这方

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

面，西南航空公司已经成了行业领导者。

西南航空公司的稳固地位主要归功于它准确的定位："不舒适……但却廉价而有趣。"

西南航空公司是高效低成本经营的典型。事实上，由于价格低廉，西南航空公司进入了一个新的市场：它吸引了本来要开车或者坐公共汽车的旅客，从而实际上增加了航空的总运输量。例如，西南航空公司推出路易斯维尔至芝加哥航线，单程机票只要 49 美元，而竞争对手的价格是 250 美元。结果，两个城市间航空旅客每周总运输量从 8000 人次增加到了 26000 人次。

然而，不提供不必要的服务和低价位并不意味着单调乏味。为了使气氛轻松起来，西南航空公司加入了另一个定位要素——大量好玩的、健康的娱乐。西南航空公司的雇员会把自己装扮成爱尔兰守护神节的精灵和复活节的兔子，而在万圣节就几乎什么都有。空姐把安全事项唱出来，有乡村音乐、布鲁斯和说唱音乐，让旅客互相做自我介绍，拥抱、亲吻并向对方求婚。就连公司首席执行官凯莱赫也曾经化妆成猫王和顾客打招呼。西南航空用这些方法给旅客带来惊喜和娱乐。

这个稳固定位的结果是，公司成功战胜了几家主要竞争对手的挑战，成为美国第四大航空公司。

企业的市场定位并不是你对一件产品本身做些什么，而是你在潜在消费者的心目中做些什么。市场定位的实质是使本企业与其他企业严格区分开来，使顾客明显感觉和认识到这种差别，从而在顾客心目中占有特殊的位置。实际上，企业的定位与产品和品牌的定位是分不开的。企业定位的实现必须通过对产品及其品牌的定位，基于顾客需求，将其企业独特的个性、文化和良好形象，塑造于消费者心目中，从而在消费者心中占据一定位置。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 为产品找到占据顾客心智资源的定位

大师如是说：如果一家公司的产品或服务与其他公司的产品或服务雷同，它将难以获胜。然而今天，许多公司都受制于集中化战略。公司必须推出有意义的相应的定位和差异化。

——科特勒《营销管理》

科特勒给产品定位下了一个定义，即产品定位是消费者根据产品的重要属性定义产品的方法。也就是说，相对于其他竞争产品而言，我们的产品要在消费者心目中占有独特的位置。譬如，在洗衣粉市场，汰渍定位为洗涤能力强，去垢彻底；奥克多则定位为“有效漂白”；单夫特则是“婴儿衣物的杰出洗涤剂，并能保护柔嫩的肌肤”，等等。每一种产品，都必须找准自己在市场上的准确定位，才能够获得营销的成功。

“沃尔沃汽车”成立于 1927 年，其总部设在瑞典的哥德堡。而产品的生产则在瑞典、比利时和中国完成。沃尔沃汽车在全世界超过 100 个国家设立了销售和服务网络，并拥有了 2400 多家展厅。尽管受到金融危机的影响，沃尔沃汽车在 2008 年全球销量依然高达 38 万辆。

当然，沃尔沃汽车的价值绝不单单体现在销量上，近一个世纪来所沉淀的品牌影响力也是一笔巨大的财富。沃尔沃汽车的成名很大程度上要归功于其在汽车安全上建树，它所生产的汽车，一直被牢牢定位于“安全”。作为最早使用安全带的汽车厂商，沃尔沃汽车甚至已经成为全球汽车企业的典范。 2000 年，沃尔沃汽车成立汽车安全中心，这是全球最先进的汽车碰撞测试中心之一，可以真实地再现生活中发生的各种类型车辆碰撞事故。在最新的安全技术上，如带自动刹车功能的碰撞警示系统、城市安全系统等都是非常有效的主动安全配置。众多先进安全技术的使用让沃尔沃汽车赢得了全球最安全轿车的美誉。

沃尔沃的成功不是偶然，而与其对于产品的准确定位不无关联。营销学者认为，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

产品定位并不是一个单一的概念，完整的产品定位包括三个部分：

1. 价值定位。顾客在购买产品时，总是为了实现个人某种价值。不同的顾客对产品和服务有着不同的利益诉求，而利益是由不同的产品和服务属性实现的。显然，沃尔沃的价值定位就是享誉世界的“安全”性能。

2. 利益定位。中华鳖精、马家军一号、生命核能、脑黄金等诸多保健品都有自己的价值定位，诸如让“一亿人聪明起来”，但产品很快就在市场上消失了，其根本原因就在于利益定位的缺失，目标顾客没有感受到这些产品的保健作用。这就如同牙膏没有防蛀功能，你却拼命地叫喊“没有蛀牙，做个好妈妈”的价值诉求，自然不可能成功。

3. 属性定位。产品属性定位很大程度上决定了产品利益定位能否实现。因此，在研究了顾客或消费者关注和重视的利益之后，还必须具体研究用哪些产品属性来实现这些利益。产品属性是保证产品利益的条件，是生产过程必须考虑的要素，因此在与目标顾客沟通的过程中，常常不必强调产品属性的定位，而是强调产品利益和价值的定位。

属性定位、利益定位和价值定位，这三者相互依存，互为补充，企业进行定位时需要综合考虑。

第 4 节 找到区别于竞争对手的品牌定位

大师如是说：品牌只是手段，只是整合资源的手段；品牌定位不是追求“精准”，而是基于对各种资源的“价值评估”后、追求最佳的“对不同价值的资源的分别的号召力。

——科特勒《品牌的定位和市场》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

定位的本质是占有消费者心智资源，在消费者心智中完成注册。高露洁的在消费者心智中注册是没有蛀牙，沃尔沃的注册是安全，戴尔的注册是电脑，等等品牌，所以他们都成功了。品牌定位在国外营销界早已成为共识，而在我国，直到王老吉品牌定位的成功，才正式拉开中国品牌定位的篇章。

2002 年以前，红色罐装王老吉是一个活得很不错的品牌，在广东销量稳定，赢利状况良好，销售业绩连续几年维持在 1 亿多元。发展到这个规模后，加多宝管理层自然想要把企业做大，走向全国。

然而，要做大做强的王老吉，却不得不面临一个现实难题——王老吉当“凉茶”卖，还是当“饮料”卖？

在广东，传统凉茶因下火功效显著，被普遍当成“药”服用，无需也不能经常饮用。而“王老吉”这个具有上百年历史的品牌就是凉茶的代称。因此，王老吉受品牌名所累，并不能很顺利地让广东人接受它作为一种可以经常饮用的饮料，销量大大受限。

另一方面，加多宝生产的王老吉配方源自香港王氏后人，是经国家审核批准的食字号产品，其气味、颜色、包装都与广东消费者观念中的传统凉茶有很大区别，而且口感偏甜，　“降火”药力不足。红罐王老吉拥有凉茶始祖王老吉的品牌，却长着一副饮料化的面孔，让消费者觉得“它好像是凉茶，又好像是饮料”，陷入认知混乱之中。

2002 年年底，加多宝找到成美营销顾问公司，委托其对红罐王老吉进行品牌定位。营销公司发现，广东的消费者饮用王老吉主要在烧烤、登山等场合，对王老吉并无“治疗”要求，而是作为功能饮料购买，购买的真实动机是“预防上火”。再进一步研究王老吉的直接竞争对手，如菊花茶、清凉茶等，由于缺乏品牌推广，仅仅是低价渗透市场，并未占据“预防上火的饮料”的定位。而可乐、茶饮料、果汁饮料、水等明显不具备“预防上火”的功能，仅仅是间接竞争。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

由此，王老吉的“凉茶始祖”身份、神秘中草药配方、175 年的历史等，显然是有能力牢牢占据“预防上火的饮料”这一定位。

在研究一个多月后，王老吉的品牌定位基本形成：首先明确王老吉是在“饮料”行业中竞争，竞争对手应是其他饮料；其品牌定位——“预防上火的饮料”，独特的价值在于——喝王老吉能预防上火，让消费者无忧地尽情享受生活：吃煎炸、香辣美食，烧烤，通宵达旦看足球……

确立了王老吉的品牌定位，就明确了营销推广的方向，所有的营销努力都将遵循这一标准，从而确保每一次的推广都对品牌价值（定位）进行积累。从此王老吉连续几年保持高速增长，2008 年销量突破 100 亿元大关，成为“中国饮料第一罐”。

凉茶行业中优质产品很多，有诸如邓老凉茶等众多优质产品，但唯独王老吉成功了，这值得我们深思。实际上，在“红罐王老吉”凭借“预防上火的饮料”这一品牌定位获得成功之后，出现了众多凉茶品牌千篇一律的跟风，它们成为“王老吉”的追随者，从罐体颜色、容量到产品名称，都非常雷同。包括了“三九”、“椰树”、“达利”等企业在内的众多品牌都进入凉茶行业，并不约而同地主攻“下火”这一概念。

然而，它们都没能提出一个在消费者心智中区别于“王老吉”的品牌定位，至今为止，它们也没能撼动“王老吉”的强势地位，反而出现了不同程度的亏损。真正的品牌定位是找到在消费者心智中区别于竞争对手的定位，而不是盲目跟风。

第 5 节　根据市场竞争战略进行定位

大师如是说：一个公司一旦成功地特色定位，其差异化只能维持一段很短的时间。竞争者会很快模仿这些号的创意。因此，公司需要不断思考新的增值特征和利益，吸引会经常改变选择并对价格敏感的消费者的注意和兴趣。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销管理》

企业还可参照竞争对手进行市场定位。竞争对手定位的主要目的就是要让消费者相信，在重要的品质属性上，本企业的品牌要好过竞争对手。与竞争者相联系的定位，在那种提及对手和竞争者名字的广告中是一种通常的做法。例如，百事可乐和可口可乐都打出比较性的广告，宣称它们品牌的味道比对方更好。Burger King 公司的广告争辩麦当劳的汉堡包牛肉少，味道也不如 Burger King，因为麦当劳的产品不是用火烘烤的。某生产“奶味糖豆”的公司同样通过竞争战略定位而获益：

“奶味糖豆”是一种焦糖豆，装在小盒子里销售，人称“看电影时吃的”，但某生产“奶味糖豆”的公司却想把“奶味糖豆”的业务扩大到年龄更小、爱吃糖的顾客群体中。

公司经过调查发现，“奶味糖豆”的正常预期客户年龄为 10 岁，对大多数 10 岁的孩子来说，对糖果的向往会立即形成棒状糖的概念。比如好时、士力架等牌子的棒状糖，当然，这些品牌都已经花了几百万广告费获得了消费者的认知。
由于“奶味糖豆”手里的资金有限，靠砸钱投广告来树立品牌显然不现实。于是，该公司认为，使“奶味糖豆”深入孩子心中的唯一方法是，设法给棒状糖类别重新定位。换句话说，就是设法将其品牌定位成胜过棒状糖的产品，使竞争对手花掉的数百万广告费反过来为“奶味糖豆”做宣传。

幸好，在棒状糖竞争中有一个可以利用的明显弱点。

棒状糖吃不了多久。一个孩子在 2.3 秒内就能吃掉一根棒状糖，这使爱吃糖的孩子内心有一种普遍不满的情绪。“奶味糖豆”不同，它是用盒子而不是用纸袋包装的，能让孩子吃到 15 颗、不能一下子吃完的焦糖。与棒状糖相比，一盒“奶味糖豆”能吃很长时间。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

所以“奶味糖豆”的新定位是：它是比棒状糖更“扛吃”的糖果。这种定位通过电视广告宣传，不但扭转了“奶味糖豆”销量下降的趋势，而且在以后的几个月里，销量超过了以往任何时候。

“奶味糖豆”在对自身进行定位的时候，首先从竞争对手出发，并充分分析自身在应对竞争时的利弊，从而有效地利用资源，有力地反击强大的对手。

不少营销人员都明白，市场定位必须根据竞争的形势随机应变，而当企业面临竞争，可以采取的市场定位类型主要有两种:回避性定位和冲突性定位。

1. 回避性定位。在竞争激烈的市场上，一些实力较小的公司根本无法与实力强大的公司抗衡，在这种情况下，小公司若想立足市场，应寻找被大公司遗忘的市场，这就是我们所说的回避性定位。

回避性定位，又称创新式定位。它是指企业回避与强大竞争对手的产品竞争，以这种策略对产品进行定位，它要求公司宣传产品时，要针对与竞争对手的产品不同的特点，因此，一般这种定位的产品能在顾客心目中留下特别的印象。

例如德国和日本的汽车制造商，就是采取避开与美国制造商在大型豪华车上争夺市场的定位策略，针对服务大众的小型汽车的空白市场定位成功的例子。石油危机后，美国人对节油的小汽车的喜爱不断升级，由此小型汽车在美国拥有了一个广阔的市场，促使德日两国在美国汽车市场上的营销成功。

2. 冲突性定位

冲突性定位企业选择与竞争者相近或重合的市场位置，争夺同样的顾客。由于这种定位的产品，在其价格、分销及促销各个方面上竞争者区别不大。因此企业要冒很大的风险。但这种定位可以使企业一开始就与强大对手站在同一高度上，更能激发自己奋发上进，一旦成功，就会获得巨大的市场优势。如上述案例中的“奶

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

味糖豆”，就是通过冲突性定位树立了自己在糖果市场的地位。

第 6 节 适时考虑产品再定位

大师如是说：一个公司一旦成功地特色定位，其差异化只能维持一段很短的时间。竞争者会很快模仿这些好的创意。因此，公司需要不断思考新的增值特征和利益，吸引会经常改变选择并对价格敏感的消费者的注意和兴趣。

——科特勒《营销管理》

定位一旦确定之后，并非一成不变。营销人员有时必须为产品、商店或组织本身进行再定位，以改变产品、商店或组织本身在顾客心目中的形象或地位。正像科特勒所说，企业必须不时监督并调整产品定位，以适应消费者需求和竞争对手策略的改变。

杜邦公司是当今世界上历史最悠久、业务最多元化的跨国科技企业之一。随着市场经济的发展，杜邦公司决定成为一家以科学为基础的可持续发展的公司。企业形象项目小组的调查显示，杜邦目前在人们心中是一家以发明伟大的原材料，生产传统化学品的“化学公司”。而从 1935 年开始使用的企业口号“生产优质产品，开创美好生活”，关注的是杜邦的产品。为更好地反映杜邦公司今后发展的方向，杜邦公司决定对其企业的定位进行调整。

杜邦意识到，一个能独特地表述公司精髓的新企业定位，对于加快公司的发展进程极为重要。因此，杜邦公司特别邀请了四家代理公司为杜邦的新定位进行设计。各相关公司为此做了大量的市场调查，并提出了相应的建议。最后，“创造科学奇迹”脱颖而出。

在近 200 年的发展进程中，杜邦所创造的科技对人类的生产和生活均产生了革命性的影响。如掀起现代材料大革命的尼龙、20 世纪 20 年代氯丁橡胶的首次合成

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

以及 60 年代莱卡弹性纤维、NOMEX 和凯芙拉高熔点芳香族聚酰胺纤维的发明、80 年代环保农药磺酰脲类的推出、1998 年日服一次的抗艾滋病药 SUSTIVA 的上市，等等。

“创造科学奇迹”的全新定位，使杜邦公司的传统和未来得以保持一致，使公司战略方向和可持续发展的使命相一致。

为了推出企业的新定位，杜邦公司采取了一系列的宣传步骤来配合新定位的实施。最为突出的是在所有的对外宣传活动开始之前，公司与员工进行沟通，使每一位员工理解公司的新定位及新的发展方向。除了召开员工会议外，员工通讯、公司内部网都刊登了有关的内容。杜邦能辉煌两个多世纪，与它的定位策略密不可分。

随着市场经济的发展，企业的定位不能一成不变，也不能过于盲目，因为再定位比刚开始的定位要困难得多。杜邦公司作为一个大型的跨国科技企业，它对自己的再定位不是盲目的，而是进行了一系列的调查、研究，衡量了各方面的因素才确立的。

产品再定位也可称二次定位或重新定位。它是指企业变动产品特色，改变目标顾客对其原有的印象，使目标顾客对其产品新形象有一个重新的认识过程。

必须指出的是，产品再定位不仅要找出产品初次定位失误的原因，还应该在初次产品定位中寻找合理因素。挖掘这些合理因素，对于产品再定位同样有很大益处。也就是说产品再定位是一个扬弃的过程，它否定初次产品定位中不合理的因素，但这并不意味着要把初次定位的所有因素全部否定。

再定位是扩大潜在市场的良好策略。不过，科特勒也提醒企业要慎重考虑产品的再定位，因为改变原有的定位要比为一种新产品定位难度大。我们须视情况谨慎实行。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 7 节 找位，定位，到位，3 步营销定位法

大师如是说：每一种品牌应该在其选择的利益方面成为“第一名”。“第一名”的定位包括“最好的质量”、“最佳的服务”、“最好的设计”、“最安全的”、“最快的”、“最顾客化的”、“最创新的”、“最可靠的”或是“最著名的”、“最低的价格”、“最高的价值”。如果一家公司坚持不懈地反复强调某一定位，并且令人信服地进行传播，它就可能出名，并取得优势。

——科特勒《营销管理》

对于什么是定位，人们的意见基本一致。定位是确定公司或产品在顾客或消费者心目中的形象和地位，这个形象和地位应该是与众不同的。但是，对于如何定位，可谓是仁者见仁，智者见智。绝大多数人认为，定位是给产品定位。

从 1993 年成立第一家合资公司————沈阳华润雪花啤酒有限公司，经过十余年的发展，已经快速发展到了 36 家工厂，并拥有了 20 多个地方性品牌。从产量不到 20 万吨发展到超过 300 万吨。

2004 年 1 月，科特勒集团与华润啤酒宣告合作，进行雪花啤酒的全国性推广。合作之初，科特勒就指出，中国啤酒品牌缺乏“有情感价值的故事”，存在定位不明晰的软肋。

开展合作之后，雪花啤酒和科特勒营销集团共同成立的项目小组对雪花啤酒的品牌定位流程和方法进行了调研和考察。项目小组针对“雪花”啤酒在各个市场的品牌表现，以及消费者对它的认知情况进行了调查。具体包括“雪花”品牌在当地市场、消费者心目中的定义和看法。此调查在全国 10 个城市进行，包括沈阳、长春、哈尔滨、北京、天津、上海、武汉、合肥、成都、广州等城市。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

调查显示，华东和华南市场对雪花的认知还比较少；沈阳是雪花啤酒的故乡，在该市，它是一个和很多消费者有深厚的感情的老品牌，并伴随着他们的每一步成长；在黑龙江，消费者认为它是一个从沈阳过来的老品牌，企业很有实力；在北京、上海的调查表明，虽然雪花在全国发展很快，但是在这两个市场并不多见；而在武汉、成都、合肥等城市的调查表明，雪花啤酒的成长快，实力强，可以和‘成长’结合起来。”

在品牌调查的基础上，项目小组进行定性调查，深入挖掘消费者内心深处的品牌故事，找到消费者对啤酒品牌以及对“雪花”品牌的认知，以及和成长概念的关联度，也包括“雪花”和竞争对手在情感上的关联度。

项目小组在 6 个城市做了 12 场消费者的定性研究座谈会。在品牌定位的流程推出后，随后在全国 5 个城市展开了测试，并进行了 20 场座谈会。以测试“雪花”的定位能否得到消费者认可，以及消费者心目中存在的情感故事。

经过全国各城市的调研之后，“雪花”啤酒的消费者被定位在了 20 至 35 岁的人群。他们最大的特点是每天都在成长，其情感生活中有成长带来的喜悦和满足。但针对这个年龄段人群的啤酒品牌仍然是空白，而他们又希望在生活中找到可以寄托情感的产品。所以“雪花”被定义为伴随这部分消费者成长的伙伴。

有了准确的定位，雪花啤酒再配合广告公司推出具有“成长”主题的广告。整个项目一直持续到将近一年，伴随着“雪花啤酒、畅享成长”的故事出笼而结束。科特勒的品牌定位绝不是一只广告和一个故事那么简单。他帮助“雪花”找到了品牌定位的一种境界，即满足消费者的情感需求。科特勒指出，目前国内很多品牌还忙于追求物质价值阶段，没有意识品牌精神价值的重要性。精神层面的情感需求一旦在消费者的头脑里形成固定印象，并被认可的话，就加深消费者会对它的品牌忠诚度。”

那么，如何为品牌找到满足品牌精神价值的定位呢？营销竞争实践表明，仅有产品定位已经不够了，必须从产品定位扩展至营销定位。营销定位需要解决三个问

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

题：满足谁的需要？满足谁的什么需要？如何满足这些需要？我们可以将其归纳为三步营销定位法。

第一步：找位：满足谁的需要？即选择目标市场的过程

在市场分化的今天，任何一家公司和任何一种产品的目标顾客都不可能是所有的人，同时也不是每位顾客都能给他带来正价值。事实上，诸多企业的营销成本并没有花在带来价值的顾客身上，浪费了大量的资金和人力。因此，裁减顾客与裁减成本一样重要。雪花啤酒将目标客户群定在 20 至 35 岁的人群，舍弃了其他年龄层的顾客，最大化了优秀顾客的价值。之后，我们需要进行第二步操作——定位。

第二步：定位：满足谁的什么需要？即产品定位的过程

产品定位过程是细分目标市场并进行子市场选择的过程。这里的细分目标市场与选择目标市场之前的细分市场不同，后者是细分整体市场，选择目标市场的过程，前者是对选择后的目标市场进行细分，在选择一个或几个目标子市场的过程。

如科特勒集团对雪花啤酒的定位，对目标市场的再细分，不是根据产品的类别进行，也不是根据消费者的表面特性来进行，而是根据顾客的价值来细分。顾客在购买产品时，总是为了获取某种产品的价值。产品价值组合是由产品功能组合实现的，不同的顾客对产品有着不同的价值诉求，这就要求厂商提供诉求点不同的产品。

第三步：到位：如何满足需要？即进行营销定位的过程

在确定满足目标顾客的需要之后，你需要设计一个营销组合方案并实施这个方案，使定位到位。这不仅仅是品牌推广的过程，也是产品价格、渠道策略和沟通策略有机组合的过程。可见，整个营销过程，就是定位和到位的过程，到位也应

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

该成为广义定位的内容之一。

实际上，到位过程也就是一个再定位的过程。因为在产品差异化很难实现时，必须通过营销差异化来定位，在今天，你推出任何一种新产品畅销不过一个月，就马上会有模仿品出现在市场上，而营销差异化要比产品模仿难得多。因此，仅有产品定位已经远远不够了，企业必须从产品定位扩展至整个营销的定位。

第 8 节　有效地传播定位

大师如是说：一旦公司明确了它的定位陈述，还必须有效地传播这一定位。假设公司选择“质量最佳”这一定位战略，其传播就可以选择一些人们平时用来判断质量的标志和线索来进行。

——科特勒《营销管理》

企业的定位并不是简单地对产品与市场的利益定位，更重要的是如何在企业营销过程中更好地传播定位。在这一点上，美国著名的啤酒公司米勒公司为我们树立了典范。

进入 20 世纪 70 年代，美国各地的“保护健康运动”方兴未艾，米勒啤酒公司注意到对节食很敏感的顾客群在不断扩大，即使那些很爱喝啤酒的人也在关心喝啤酒会使人发胖的问题。

当时美国已有低热啤酒出现，但销路不佳。米勒公司断定这一情况的出现并不是因为人们不能接受低热啤酒的概念，而是不当的定位所致，他们错误地把这种啤酒向那些注重节食但并不爱喝啤酒的人推销。

米勒公司看好这一市场。他们花了一年多的时间来寻找一个新的配方，这种配方能使啤酒的热量降低，但其口感和酒精度与一般啤酒无异。1973 年，米勒公司

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的低热啤酒——“莱特”牌啤酒终于问世。

对“莱特”牌啤酒的推出，米勒公司可谓小心翼翼。他们找来一家著名的广告商来为“莱特”啤酒设计包装，对设计提出了四条要求：第一，瓶子应给人一种高质量的印象。第二，要有男子气。第三，在销售点一定能夺人眼目。第四，要能使人联想起啤酒的好口味。为了打好这一仗，他们还慎重地选择了四个城市进行试销，这四个地方的竞争环境、价格、口味偏好都不相同。
广告攻势自然也很猛烈，电视、电台和整版报纸广告一块上，对目标顾客进行轮番轰炸。米勒公司用的广告主题是“您所有对啤酒的梦想都在莱特中”。广告信息中强调：第一，低热度啤酒喝后不会使你感到腹胀；第二，“莱特”的口感与“海雷夫”一样，味道好极了。

1975 年，米勒公司广告攻势在美国各地展开，当年广告费总额达 1100 万美元。公众对“莱特”啤酒的反应之强烈，就连米勒公司也感到意外。各地的“莱特”啤酒供不应求，米勒公司不得不扩大生产规模。

起初，许多啤酒商批评米勒公司“十分不慎重地进入了一个根本不存在的市场”，但米勒公司的成功很快堵上了他们的嘴巴，他们也匆匆忙忙地挤进这一市场。不过，此时米勒公司已在这个细分市场上稳稳地坐上了第一把金交椅。

米勒公司靠精准的产品定位，赢得了细分市场上的成功。企业在定位的营销传播过程中，应当向米勒公司学习以下几点：

第一，一个公司的营销优势可能是一个公司最根本的竞争优势。米勒公司正式充分运用自己营销方面的特长，转化为自己的竞争优势。

第二，恰到好处的市场细分是定位乃至整个营销成功的关键。米勒公司对啤酒市场的准确细分，大大增加了米勒公司对消费者的了解，提高了营销的针对性，也有利于其找到对手的弱点，为准确的定位创造了条件。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第三，广告在实现产品的定位中起到了重要作用。产品定位不但需要好的产品、合适的价格，更需要与之相配合的广告和包装。同时必须能有效地实现产品与顾客的沟通。

第四，一流的公司应该具有大规模促销的魄力。应该指出，从 1974 年到 1980 年间，米勒公司平均每箱啤酒的广告费用是 3 美元，而同期啤酒行业的平均广告费用每箱仅 1 美元。米勒公司在 1979 年前，赢利很少，其中 1972 年赢利 20 万美元。但是，若米勒公司不敢大胆地甩出广告，其净利不会在 1980 年就能达到 1.5 亿美元。

第 9 节 定位的关键在于挖掘某一方面的竞争优势

大师如是说：消费者对产品的重要特征进行定义的方法，即与竞争产品相比，本产品在消费者心目中的地位。

——科特勒《跟科特勒学营销》

两位美国人弗雷德?克劳福德和瑞安?马修斯，通过对世界著名成功公司的研究，总结出他们成功的共同特征：产品稳定、价格诚实、距离便利、独特体验和服务践诺。这基本上与营销的４Ｐ要素相吻合。更令人惊奇的是，调查结果显示：最出色的公司也只是在 5 个属性中的一个属性方面有绝对优势，在另一个属性上保持领先，而在其他 3 个属性上保持平均水平。

换句话说，每一家公司面临着选择：把哪一个属性做得最出色，把哪一个属性做得优秀，而把哪三个做成平均水平。这是一个取舍的过程，也是营销定位的过程。营销定位成功的例子比比皆是，戴尔电脑成功于易接近性，星巴克成功于独特体验，沃尔玛成功于天天低价，而他们的产品并非与别人有多大的不同。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

宜家（IKEA）自创建初期，就与家居用品消费者中的“大多数人”站在一起。这意味着宜家要满足具有很多不同需要、品位、梦想、追求以及财力，同时希望改善家居状况并创造更美好日常生活的人的需要。针对这种市场定位，宜家的产品定位于“低价格、精美、耐用”的家居用品。

在欧美等发达国家，宜家把自己定位成面向大众的家居用品提供商。因为其物美价廉，款式新，服务好等特点，受到广大中低收入家庭的欢迎。

但到了中国之后，因为中国市场普遍消费水平低，原有的低价家具生产厂家竞争激烈接近饱和，市场上的国外高价家具也很少有人问津。于是宜家把目光投向了大城市中相对比较富裕的阶层。宜家在中国的市场定位是“想买高档货而又付不起高价的白领”。宜家通过在卖场的各个角落和经营理念上传播异国文化，并免费赠送大本宣传刊物，提供免费拼装、自由选购的商品，巧妙地满足了目标市场的需求，获得了较好的效果。

宜家通过精准的定位吸引了不少知识分子、白领阶层的眼球，加上较出色的产品质量，让宜家在吸引更多新顾客的同时，稳定了自己固定的回头客群体。如今，很多中国白领们把“吃麦当劳，喝星巴克的咖啡，用宜家的家具”作为一种风尚，可见宜家的产品定位及品牌推广之成功。

在现在这个技术高度发达、高度转移的经济时代，企业要当全能冠军几乎是不可能的，因此企业应该朝着某一两个方面发展自己的优势。我们可以认为，企业市场定位的全过程就是不断挖掘自己竞争优势的过程。一般来说，企业挖掘竞争优势可通过以下三大步骤来完成：

1、识别可能的竞争优势。消费者所选择的总是那些能给他们带来最大价值的产品和服务。因此，赢得和保持顾客的关键是比竞争对手更好地理解顾客的需要和购买过程，以及向他们提供更多的价值。通过提供比竞争对手较低的价格，或者提供更好的质量和服务，企业需要找到机会使自己的营销区别于其他企业，从而

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

赢得竞争优势。企业一般从产品差异、服务差异、人员差异和形象差异等方面进行区别。

2、选择合适的竞争优势。对企业而言，并不是所有的品牌差异都是有意义或有价值的，也不是每一种差异都能成为很好的区别因素。每一种差异都有可能在给顾客带去利益的同时增加企业的成本。因此，企业必须仔细地挑选区别于竞争对手的竞争优势。一种竞争优势是否值得企业去建立应看它是否能够满足以下几条：

重要性：该差异能给目标购买者带来高价值的利益。
专有性：竞争对手无法提供这一差异，或者企业不能以一种更加与众不同的方法来提供该差异。
优越性：该差异优越于其他可使顾客获得同样利益的办法。
感知性：该差异实实在在，可以被购买者感知。
先占性：竞争对手不能够轻易地复制出此差异。
可支付性：消费者有能力支付这一差异。
可赢利性：企业能从此差异中获利。

(3)显示独特的竞争优势。企业要通过一系列的宣传促销活动，使其独特的竞争优势准确传播给潜在顾客，并在顾客心目中留下深刻印象。

首先，企业应使目标顾客了解、知道、熟悉、认同、喜欢和偏爱本企业的市场定位，在顾客心目中建立与该定位相一致的形象。其次，企业需通过各种手段来强化目标顾客形象，保持对目标顾客的了解，稳定目标顾客的态度和加深目标顾客的感情，以巩固与市场相一致的形象。最后，企业还应注意目标顾客对其市场定位理解出现的偏差或由于企业市场定位宣传上的失误而造成的目标顾客模糊、混乱和误会，及时矫正与市场定位不一致的形象。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 10 节 避免 4 种错误的定位倾向

大师如是说：当公司为其产品推出较多的优越性时，可能会变得令人难以相信，并失去一个明确的定位。一般而言，公司必须尽可能地避免定位错误。

——科特勒《营销管理》

产品需要定位，但绝对是科学的定位，而不是对于产品营销没有任何益处的错误定位。错误的定位将给企业带来的不是利益而是巨大的损失。在这一方面，我国的红旗轿车就曾有过前车之鉴。

在国人心中，红旗一直是高档轿车的代表，是中国自主轿车品牌的代表，就连当年外国官员来中国的三大心愿是“见毛主席、住钓鱼台、坐红旗车”。从红旗的成长历程来看，“红旗”应该是尊贵、安全、权力和大方的象征，自然也是最高档的轿车。

然而，随着市场的发展，丧失竞争力的红旗车开始以低价进入市场。最便宜的红旗车现在只要十几万，许多城市随处可见外观陈旧的红旗品牌的出租车。红旗轿车的品牌定位越来越模糊，原因就在于一汽主动放弃红旗多年来形成的高档车形象，进入所谓的中档车市场，模糊了自身的定位。

在汽车市场上，世界著名品牌都有自己的定位。宝马强调驾驶的乐趣；奔驰强调成功人士的坐骑；沃尔沃强调安全；劳斯莱斯则强调自己的贵族血统，是豪华、尊贵的房车；宾利则是集跑车与房车为一体的大型跑车；远远看去，你就能知道它们分别是什么车。

红旗则让人联想到什么呢？十年、二十年前还可以提到红旗就让人想起它的高贵、大方、威严以及代表中华民族自强不息的精神。而如今红旗的产品线从 130 多万的大红旗到 13 万多的普通红旗轿车，品牌跨度大，且因销量不好频繁降价。满大街外观陈旧的红旗出租车，因质量问题被出租司机和车主抱怨。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

事实上，红旗这几年的表现也再一次证明了这个观点，高档品牌向低档延伸一开始会很成功，但以后这个品牌会逐渐沦落为中低档品牌，销量的增加是以利润和品牌价值的丧失为代价的，长远而言得不偿失。

轿车史上，因为定位不清导致的品牌价值丧失的例子太多了。通用轿车的旗下几大品牌就是明显的定位混乱。雪佛兰是低价便宜的家用车，但又想朝中高档进军；别克是中档车，偏偏又想抢占豪华车市场……品牌专家已经在很久前提醒过他们，可他们并没有听。最终的结局，只能由市场来判定。

当然，因为品牌定位错误而影响品牌价值的事例绝不仅止于轿车市场。无论在哪个市场，定位的倾向直接决定企业影响的成本。科特勒告诫说，定位不当甚至于错误的定位，对产品来说是很危险的。企业在为自己的产品定位时应该避免以下4种主要的错误倾向：

1. 定位过低。如果企业发现目标顾客对企业产品只有一个模糊的印象，顾客并没有真正地感觉到它有什么特别之处，这种现象就是企业产品定位过低。这种典型的定位失败究其原因就在于企业没有准确地把握消费者最感兴趣的产品的独特属性，或者过于草率地宣传而没有精心突出本企业产品的与众不同，从而给目标顾客留下了“一般”、“不过如此”等的模糊印象。

2. 过分定位。消费者可能认为蒂万尼公司只生产5000美元的钻石戒指，而实际上，它同样生产900美元的普通戒指。消费者可能认为黑莓手机只生产价格昂贵的高端手机，然而，它的产品其实也包括大量的中低端手机。企业或产品的营销表现，使购买者对品牌形象的认识过于狭窄，使消费者的需求得不到真正的满足。
3. 定位混乱。上例中的红旗轿车就是一个典型。企业产品定位混乱，使得目标顾客对企业产品的印象模糊不清。这就是这种混乱可能是由于奉行多元化经营策略的企业，把过多的精力放在了每一个品牌或每一个品种的定位上，从而忽略了去保持企业产品整体形象的一致性，也可能是由于产品定位变换太频繁所致。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

4. 定位怀疑。顾客可能很难相信该品牌在产品特色、价格或制造商方面的一些有关宣传。当通用汽车公司的凯迪拉克分部导入悉米路车时，它的定位是类似于豪华的宝马、梅塞德斯和奥迪。该军用皮座位，有行李架，大量镀铬，凯迪拉克的标志打在底盘上，顾客们把它看成只是一种雪佛莱的卡非拉和奥斯莫比尔的菲尔扎组合的玩具车。这辆汽车的定位是“比更多还要多”，但顾客却认为它“多中不足”。

第 10 章 有深度的差异化超越定位

第 1 节 差异化营销是竞争制胜法宝

大师如是说：定位的任务是向目标市场传播公司或品牌的核心观念。定位简化了我们对实体的看法。差异化超越定位，并使得实体更富个性特征。
——科特勒《营销管理》

现今的社会已不再是以早期的科技、生产及真正创新，就能改变消费者需要的时代。即使有真正的新产品上市，也会很快地被模仿，正因为如此，市场的成长不再迅速，企业想成长就必须抢其他品牌的消费者，正因为如此，广告研究者史提芬. 金提出，管理者最好致力于产出“特别”的东西，使这个产品具有“特定族群”的附加价值，若能拥有越多附加价值就能满足消费者的需要。

台湾诚品书店秉持人文、创意、艺术、生活的精神，为台湾著名的大型连锁书店之一。开业十余年来，诚品已经成为台湾文化提升的指标，甚至已经成为台湾的文化景点，很多香港人去台湾为的只是去一趟诚品。

诚品书店始建于 1989 年 3 月，以建筑、艺术书籍为主的诚品书店因其独特的定位与经营者对理念的执著，让爱书人眼睛为之一亮，很快就在市场上树立起广泛的知名度。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

这家台湾本土自创品牌，跟一般印象中的传统书店迥然不同。具欧洲图书馆风味的书城，一反传统书店的沉闷与规格化，以沉稳、优雅、温馨的色系创造出充满人文艺术气质的氛围感受，让每个人一进入诚品书店，就不自觉地轻声细语、放慢脚步。

诚品将书店定义为多元的、动态的文化事业，而非零售业。书店不只卖书，而是包罗书店、家具、画廊、花店、瓷器、珠宝、餐厅的复合组织。它在活动行销上的创意，更是其他连锁书店望尘莫及。除了以精致优雅的阅读空间规划、精心陈设展现阅读价值外，更长期举办各项演讲、座谈、表演与展览等延伸阅读活动，每年至少举办四百至五百场演讲与展览，范畴遍及文学、戏剧、环保、舞蹈与美术。

书种的组合更是诚品的经营特色。诚品坚持不做畅销书，反而推荐一些有点冷门的好书，即使已在书架上睡上 3 个月的书也不把它送入仓库，这就是诚品与传统书店的差异，并为爱书者称道之处。事实上，这种看似逆势操作的手法，在诚品悉心规划下，一些冷门书往往也大爆冷门，销售奇佳。

诚品的营运模式大受好评后，其他连锁书店也跟进模仿，在装潢、阅读空间、选书分类等向诚品看齐，一时之间各家大型书店都变得很有“气质”，但诚品的经营成效还是超越别人。一位文化人说，“这才是它厉害的地方”。当书店里不只是书，还包括人文、创意、艺术、生活的精神，它就不再是只买书付钱就走的地方，这便是诚品的迷人之处。可以预见，飘散书香 14 年的诚品将继续散播丰富的阅读文化，攻占人心。

诚品书店通过其差异化的经营，在激烈的竞争中得以取胜。差异化是生产者向市场提供独特利益，并取得竞争优势产品的过程及结果。

差异化能够为营销者和消费者双方都所带来利益。对营销者来说，差异化能有效地回避正面碰撞和竞争；能够削弱购买者手上的权力，因为市场缺乏可比的选择；另外，也有利于阻碍后来的竞争者，因为在差异化策略下，得到满足的顾客会相

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

应产生品牌忠诚度。

对消费者而言，竞争给消费者带来的利益非常明显，不断的竞争促使产品质量更好，价格更低。差异化给消费者所带来的利益更为明显，因为消费者的需求得到更贴切的满足。因此，甚至有营销专家认为，有深度的差异化能够超越定位。

第 2 节 打造差异化的产品和服务，实现客户价值

大师如是说：营销人员可以通过创造或者推动客户的情境式经验来扩大客户价值。或者，营销人员也可以提供个人化的市场产品或服务，以符合个别客户的情境经验，加深客户价值。

——科特勒《跟科特勒对话营销诀窍》

任何企业的发展成长都需要通过经营一种或一种以上的产品实现其目的。但是，选择什么样的产品，怎样推出产品以赢得市场，从来都是企业经营中存在的一个关键问题。

很多企业选择产品的方式很模式化，往往是社会上流行什么，就选什么当产品，并且一味跟风。但是，企业选择的经营产品如果不当，既有可能错过销售黄金期，又可能因为没有特点而湮没在产品大洋中，难以引起消费者的关注。因此，公司销售什么样的产品，无不需要经过深思熟虑。

宜家家居于 1943 年创建于瑞典，60 多年来，瑞典宜家集团已发展成为全球最大的家具家居用品商家，销售主要包括坐椅/沙发系列，办公用品，卧室系列，厨房系列，照明系列，纺织品，炊具系列，房屋储藏系列，儿童产品系列等约 10000 个产品。宜家品牌始终和提高人们的生活质量联系在一起并秉承“为尽可能多的顾客提供他们能够负担，设计精良，功能齐全，价格低廉的家居用品”的经营宗旨。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

宜家的业务领域非常清晰：公司销售相对便宜的、现代的、北欧风格的家具和家装产品;以年轻白领为主的客户目标市场。从地理范围来看，宜家在全球，或是至少在社会经济状况和基础条件可以支持其商业概念的所有国家开展业务。宜家的产品并不只是家居产品的零售，还包括通过对产品设计的把握来保持其独特的产品风格和高品质。产品设计过程充分考虑到了后续制造环节的高效。这些使宜家积累了竞争对手无可比拟的专业性。宜家并不从事制造，它依靠一群长期、高效地在不同地域从事分布式生产的供应商。

宜家通过一些重要的差异化要素吸引客户并击退竞争者。首先，其产品拥有可靠的质量，且价格略低（大约比同类产品价格低 20％～30％）。其次，与顾客在传统家具店中易产生的压抑感不同，宜家为顾客提供有趣的、没有压力感的购物体验。顾客可以自由漫步在充满视觉享受的商店中，只有他们要求，店员才会提供帮助。再次，公司努力快速满足顾客的需求。

宜家在每个分店会保持一定的额外库存，使得顾客购买后就可以直接提货，或者安排当天送货，而传统的家具零售商采用陈列品模式，每件订单从客户下单到发货要等 6－10 周。

宜家家居通过对于传统家具业的分析，从而通过差异化的营销方式，打造出来独特的宜家产品和服务。营销专家也认为，企业能否选择有市场竞争力的产品，就在于能否挖掘产品的价值，即企业能否在开发选择产品的过程中把产品特色作为关键考虑因素，能否设计提炼出产品的市场特色。无疑，宜家家居在这一方面堪称典范。

任何企业都需要通过及时有效地为消费者提供所需产品来实现企业的发展目标。在市场竞争一场激烈的今天，企业的市场竞争的焦点已从价格竞争转向差异化竞争。要想在如今的市场中分得一杯羹，或许每一个企业都不能不将差异化作为考量未来的问题。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 定制化的个性产品成为新竞争优势

大师如是说：差异化的产品更容易吸引消费者的注意力，能扩大客户利益的产品才能够真正占领市场。

——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

面对越来越细小的顾客群，公司发现越和竞争者划清界限就越占优势。由于认识到这一点，越来越多的公司将市场的差异化细分到了极限——个体消费者。于是，更多的公司开始提供个人定制的商品，或个性化的服务。

美国戴尔公司 1990 年股票正式上市，不到 10 年，其股票增值 3 万倍，而戴尔本人也成为全球《财富》500 强中最年轻的总裁。在强手如林的电脑市场中，戴尔没有 IBM、康柏等公司历史悠久、财大气粗，但却挤进市场成为世界最大的 PC 供应商。它靠的是什么——就是其定制化的个性服务。

能想到定制化的绝对不止戴尔一家，但其成本之高却让诸多企业望而却步，是 IT 和网络技术让戴尔有能力做到定制化。戴尔的营销创新在于他把新型零售方式融入高科技产品电脑中来。如果用专业的话来说，戴尔将电脑产品“大规模定制化”。

戴尔公司每年生产 400 百多万台个人计算机，每台都是根据客户的具体要求组装的。以戴尔为其大客户福特汽车提供服务为例，戴尔公司为福特不同部门的员工设计了各种不同的配置。当通过福特公司内联网接到订货时，戴尔公司马上就知道订货的是哪个工种的员工，他需要哪种计算机。戴尔公司便组装合适的硬件，甚至安装了适当的软件，其中有一些包括福特汽车公司储存在戴尔公司的专有密码。戴尔公司的后勤服务软件非常全面和先进，因此，它能够以较低的成本开展大规模定制服务。

福特公司为这种专门服务额外付一定的费用。但大多数的公司都会觉得物有所值

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——如果公司从当地经销商那里购买个人计算机，经销商运来一些箱子，需要懂得信息技术的工人取出机器进行配置。这一过程需要一个专业人员花 4-6 个小时，并且常常出现配置错误。

每台微机都按订货生产，但是，从打 800 免费电话到装上车只需 36 小时。订货源源不断地转到戴尔公司的三家生产厂。但是，在这些工厂是见不到库存的。戴尔要求所有供应商必须把配件在 1 小时之内送到。芯片、集成线路板和驱动器装在卡车上，在直接开到距离组装线仅 50 英尺的卸车台。在那儿，也没有制成品的库存。这自然，也是戴尔成功的一大法宝。

戴尔的直销与定制模式使他在高科技产业独树一帜。与戴尔类似的个性化服务，还有额外收费的定做莱维斯（Levis）牛仔裤，以及玩具公司马特尔公司（Mattel）为需要个性化产品的小姑娘提供定制产品等等。随着社会的发展，市场必然会向着更具可操作性，也更能够广泛地满足消费者的个性化、差异化需求的方向发展。在这样的背景下，定制化的产品营销就是一切为顾客要求而作，为顾客节省时间，为顾客提供方便，也就是为顾客提供超值的服务。某些制造商甚至可以将顾客的个人资料、个性化的要求等信息，存入数据库，随时根据顾客的现实要求和数据库资料综合起来为顾客提供超乎想象的服务，为客户提供竞争对手所不能提供的差异化产品和服务，自然就是你最大的竞争力。

第 4 节 在同质化产品中寻求产品差异化优势

大师如是说：既是同质性很强的行业中，某些现实的或形象的差异化也可能的。诸如榴莲、鸡蛋和橘子这样的产品也是可以被差异化的。消费者期待着 XO 榴莲、seng choon 鸡蛋、新奇士橘子，这些品牌都提供了一种质量保证。

——科特勒《营销管理》

正如科特勒所说，营销者必须相信，你可以让任何产品差异化。在产品差异化方面，我们要学习的最经典的案例就莫过于宝洁公司。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

始创于 1837 年的宝洁公司，是世界上最大的日用消费品公司。每天，宝洁公司的品牌同全球的广大消费者发生着三十亿次的亲密接触。宝洁公司拥有众多深受信赖的优质、领先品牌，包括帮宝适、佳洁士、汰渍、碧浪、舒肤佳、飘柔、潘婷、海飞丝、威娜、玉兰油、吉列、博朗等。

宝洁旗下品牌众多，却分类明确。宝洁采用的是针对商品功能的理性诉求，将旗下产品分为：洗发护发用品，宝洁拥有飘柔、潘婷、海飞丝、沙宣、润研以及 2001 年从施贵宝公司收购的伊卡璐系列。个人清洁用品也是拥有舒肤佳、玉兰油及激爽三个不同的品牌。

宝洁的各个品牌之间独立核算费用，鼓励品牌之间的相互竞争，在管理上也同样实行品牌管理方式，采用“一个品牌，一个品牌经”。对每一个产品进行不同的品牌定位，从而形成产品自身的品牌个性。

以洗发用品为例，宝洁各品牌间寻找产品差异化时的立足点是头发质量的本身，例如男女性别差异，头发质量差异，头皮种类的差异。由于洗头护发是洗头产品的一项基本功能，产品功能的延伸也是在对头发质量的改善上。飘柔的二合一很显然是给生活节奏忙碌的都市人提供的产品定位，而柔顺体现的心灵关怀在头发上得到了展示；海飞丝是宝洁发现有一些消费者头发有头皮屑而开发的产品；潘婷强调修复功能，注重对头发的营养保健；沙宣的发廊级造型有专卖做示范；伊卡璐的小资定位与草本精华功能描述有力。这些实际可见的效果让消费者对这些产品很信任，也可以称作宝洁公司人文细微关怀的体现。

宝洁公司的产品差异化是典型的通过产品功能与文化的不同而区分形成的差异化。在差异化营销中，产品差异化的概念比较大，但本质含义是相对于同质化或者成本优势而言的一种竞争手段或者产品定位。主要功能是通过产品差异实现消费群体差异。具体表现为：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

价格定位差异化：通俗地讲是高中低档商品定位不同，例如普通筷子、一次性筷子和象牙筷子就档次不同，消费群体可明显划分出来。

技术差异化：技术含量的增加在无形中会加大产品的质量。比如有些电磁炉采用双圈加热路线，以达到加热均匀，而其他电磁炉采用单圈加热，受热程度不均匀。功能差异化：产品的功能在不改变基本使用价值的前提下，通过延伸或附加功能的不同来吸引消费者。上述的宝洁就是典例。

文化差异化：很多时候，购买者购买的不仅仅是一种商品，更是一种情节的释怀或者是向往，这就是商品的文化内涵。采用文化的优势也是商品的特色。例如上海城隍庙的小吃也是小吃，但销售对象的文化取向有差异，唐装也是在销售一种文化。

外观的差异化：外观是一个商品内涵的延伸，也是展示给人的感性形象，如同陌生人见面一样，“一见钟情”会不会由此产生，外观可谓决定因素。例如 MP3 发展到今天，已经上升为个人的明片、身份的象征，乃至一种精神上的体验，倾注更多的感性元素，因此，外形设计的差异化便成了制胜的一张王牌，愈发受到厂商的重视。

第 5 节 个性化的服务打造服务差异化优势

大师如是说：当实体产品难以实现差异化时，竞争成功的关键便依赖于服务的增殖和质量的干净。服务差异化主要表现在订货、交付、安装、客户培训、客户咨询和维修保养等方面。

——科特勒《营销管理》

随着社会的发展，生活水平的不断提高。人们购物的目的已不仅仅是为了获得商品的使用价值，顾客的要求更加多元，要求更高，尤其对服务的要求更是越来越

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

高。因此，服务的差异化营销已经成为越来越多的企业获得竞争力的保证。

欧内斯特?亨德森，于 1937 年创建喜来登饭店公司，到 1989 年，喜来登饭店公司的饭店总数已达 540 家，客房超过 15.4 万间，遍及全球 72 个国家，是世界上最大的国际饭店公司之一。44 岁才认真从事饭店业的亨德森，在饭店营销管理技术上没有许多创新，但他为喜来登饭店公司有效的营销管理而制定的喜来登六诫却很有意义。

第一诫是不要滥用权势和要求特殊待遇，这是对管理人员的约束。亨德森先生说，他每到一个喜来登饭店，那里的经理总是为他安排最好的客房，像招待贵宾那样送上一篮新鲜水果。

第二诫是不要收取那些讨好你的人的礼物，收到的礼物必须送交一位专门负责礼品的副经理，由饭店定期组织拍卖这些礼物，所得的收益归职工福利基金。这一约束能有效防止有人因私人得到礼品好处，在交易中就用饭店的财物去做人情。如负责食品采购的经理，为了回报送礼商人几美元礼品的好处，常常会提高食品购买价格而使饭店增加数十万美元的开支。

第三诫是不要叫你的经理插手装修喜来登饭店的事，一切要听从专业的装潢师玛丽?肯尼迪。这一约束在于强调专家管理。玛丽是喜来登饭店聘作饭店装潢的总主持人，享德森先生规定，各饭店经理不能擅自修改玛丽的装潢方案。

第四诫是不能违背已经确认的客房预订。超额预订是饭店经理为了防止部分预订者不如约入住而造成损失的一种方式。如果预订者都到店住了，超额预订就会出现已经预订的客人没有客房可住的情况。一旦出现这种情况，喜来登公司送客人一张可在任何一家喜来登饭店使用的礼券，并派车送客人到另一家饭店居住，车费由喜来登承担。

第五诫是为做成交易，不能要人家的最后一滴血。亨德森先生认为，谈生意时几美元的争执在当时看来似乎事关重大，但实际意义并不大。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第六诫是放凉的茶不能上餐桌。这就是要遵循服务的质量要求。如热菜要热，用热盘装盛；冷菜要冷，用冷盘装盛。质量不好，会直接影响饭店的声誉。

斯塔特勒先生的营销格言是：客人永远是对的。在斯塔特勒饭店员工人手一册的《斯塔特勒服守则》上，他写道：“一个好的饭店，它的职责就是要比世界上任何其他饭店更能使顾客满意。饭店服务，指的是一位雇员对客人所表示的谦恭的、有效的开心程度。任何员工不得在任何问题上与客人争执，他必须立即设法使客人满意，或者请他的上司来做到这一点。”

随着产品同质化的日益加剧，服务的差异化已经成为越来越重要的竞争要素。纵观全球各行业的跨国大企，几乎所有的成功企业，无不是依靠贴心的、专业的服务作为重要竞争力的公司。

每一种服务都会有一系列的特征而区别于其他产品，其中的一些特征可能是实质性的，也可能是感觉上的。无论如何，企业必须承认和接受服务产品在顾客心目中已有的形象及其看法，如果试图否认或挑战顾客的已有认识，肯定会造成失败的结局，因此服务的质量必须引起企业的重视。

第 6 节 训练有素的员工打造人员差异化优势

大师如是说：公司可以通过雇佣、培训比竞争对手更优秀的员工，来赢得强大的竞争优势。

——科特勒《营销管理》

训练有素的优秀营销人员在销售产品的同时也能够充分展现和提升品牌竞争优势。如麦当劳员工的谦虚有礼，宝洁公司员工的谨慎认真，迪斯尼乐园员工的热情，乐百氏桶装水人员的高素质，这些人员的形象的差异化和与之相关的人员管

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

理使企业全面提升了品牌形象和服务水平，使全面提升产品综合价值与顾客满意度的差异化竞争战略具有强有力的人员和组织保证。

1996 年 6 月 16 日，美国优秀服务科技学会分别向海尔集团和其总裁张瑞敏颁发了世界服务领域最高奖——“五星钻石奖”和“五星钻石个人终生荣誉奖”，以表彰他们在售后服务领域所作出的杰出贡献。

海尔企业文化中心负责人谢经昌曾详细介绍了海尔的差别化人员服务：

“海尔产品比别的厂家产品的价格卖得高。卖得高是因为海尔提供的附加值高。我们的标新立异战略，一是和其他的产品在性能上、质量上不一样。二是在产品的服务上，我们实行个性化、差别化服务，这是别的厂家没有的。

1984 年，海尔冰箱刚上市时，就建立了售后服务中心。当时家电产品供不应求，但没有一家家电生产商具有服务意识，上门服务在当时还是一个陌生的概念。海尔在这个时候，精选素质较高的小伙子，提供售后服务，并制定了很严格的制度。“规定其中有一条，到用户家去服务，不能喝用户家的水。这一条规定是在 1984 年制定的，海尔坚持至今。这在全国是唯一一家能做到的。我们的小伙子到用户家服务，不管再热的天，都自带矿泉水。不少的用户写信，说大热的天，到用户家服务，而服务得很好，小伙子大汗淋漓，我们给点水，他们都不喝。喝点水算什么?人之常情嘛。但是张瑞敏对这条制度始终坚持没变。”

海尔的客户正是在海尔优质高效服务的感动中，去体会海尔服务人员差别化的真谛。内蒙古科右中旗的一位用户因海尔冰箱被烧坏，给海尔拍了封加急电报，紧急求助。但这位用户在情急中竟忘了写明姓名和详细地址，海尔服务中心凭借完整的计算机网络系统，迅速查清了用户的个人资料，派专人专车赶赴内蒙。为了抢时间，服务人员穿越本地人都不敢涉足的泥泞草原，仅用 4 天时间就赶到用户家中。当这位用户看到满身泥泞、疲惫不堪的服务人员时，紧握着海尔人的手，久久不放，眼泪夺眶而出。海尔服务人员返程那天，中旗村的父老乡亲自发组成

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

了百余人的队伍，送了一程又一程……作为热情好客的民族，蒙古同胞看到了海尔人同样的热情与真诚。一个感动客户的企业自然不愁没有好的市场回报。

这就是海尔的差异化人员占了。和美丽优雅的空中小姐、微笑服务的沃尔玛员工、技术专业一流的 IBM 员工一样，海尔正是通过员工的差异化打造独树一帜的品牌形象。

那么，什么样的员工能为我们提供差异化的竞争力呢？营销专家认为，训练有素的员工应该能体现以下六个特征：

称职。员工具备必须的技能和知识。

谦恭。员工对顾客的热情友好，尊重别人，体贴周到。

城市。员工诚实可信。

可靠。员工能始终如一、自始至终准确地提供服务。

负责。员工对顾客的请求和问题迅速做出反应。

沟通。员工力求理解顾客，并清楚地为顾客传达有关信息。

第 7 节 突出鲜明的形象打造形象差异化优势

大师如是说：购买者对公司和品牌的形象反应不一致。能解释万宝路香烟异乎寻常的世界市场份额（约 30%）的唯一理由就是“万宝路牛仔”的形象及其了大多数吸烟公众的强烈反应。

——科特勒《营销管理》

企业形象具有不可复制性和排他性，它的形成就是在企业内外形成了对企业看法的定性思维，它很难被外来的思想所转化。同时，企业形象的形成过程是不可能一蹴而就的，需要长时间的积累，因此给企业形象一个鲜明突出的定位是企业实行差异化战略、形成竞争优势的最好选择。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2001 年，特步公司在充分地分析论证后，开始将企业资源由海外市场转向国内市场。事实上，此时的国内市场竞争已非常激烈，高端品牌有阿迪达斯、耐克、锐步等国际品牌，中间有李宁、安踏等大众品牌，在三、四线品牌阵营中，又有很多数不清的地域品牌。为了生存与发展，特步选择了差异化生存之道。

特步的差异化表现在改变了运动产品的专有属性和冷冰冰的品牌形象。特步的产品用色、设计上大胆突破，每年每季均推出自己的主题概念商品。如：风火、冷血豪情、刀锋、圣火、先锋、04 好玩，款款个性、时尚，其中的第一代风火鞋创下了 120 万双的中国单鞋销售奇迹，已经发展到第五代。

特步是国内第一个采用娱乐营销的体育用品品牌。2001 年，特步以每年人民币 450 万元的代价与英皇旗下艺人谢霆锋签约，打造特步品牌代言人和形象大使。谢霆锋在年轻人一代中有非凡的号召力，是“X 一代”的核心领导人物，其叛逆、个性、时尚集中体现了特步的品牌特征。同时，在代言人深度配合方面，特步也成立了专案组与英皇紧密配合，谢霆锋到大陆的每一次媒体见面会，都有特步签售会的身影。几年来，在全国二十多个主要城市进行声势浩大的推广活动，使特步品牌形象深受特步目标消费群的认可。

市场定位的一个很重要的原则就是差异化定位，即企业要根据自身的优势定位。特步的产品和其他运动品牌的差异性在于它已经不再是冷冰冰的运动产品了，它更加人性化、娱乐化。特步借助谢霆锋等在年轻人中间有号召力的影视明星做代言人，树立了自己年轻有活力的产品形象。

营销专家认为，一个有效的形象需要具备以下三点：第一，建立一个产品的特点和价值。第二，通过一种与众不同的途径来传递这一特点，从而使其与竞争者区分。第三，产生某种感染力，从而出动顾客的内心感觉。

特步在营销差异化方面就成功地做好了以上几点，从而树立了独树一帜的品牌形象，使消费者对企业的产品发生偏好，一旦需要，就会毫不犹豫地选择生产这一企业的产品。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

良好的品牌形象，佐以优良的产品质量，自然就会给消费者产生真诚可信的形象。如果说，企业的产品是以内在的质量服务于顾客的话，那么企业的形象差异化策略就是用自己的外在形象取悦于消费者，形成不同凡响的自身特征，更从一个侧面反映了营销者的智慧。

第 11 章 产品是一个整体观念

第 1 节 产品不仅仅是生产的物品

大师如是说：产品，是指为留意、获取、使用或消费以满足某种欲望和需要而提供给市场的一切东西。

——科特勒《营销管理》

在现代经济生活之中，产品是联系生产者与消费者、企业与客户的纽带。市场经济运作的实质就是产品及其价值在生产者与消费者、企业与顾客之间的循环，因此，如何开发和生产产品，成为营销者的重要任务之一。如何更全面地认识和理解产品，进行更为科学合理地产品开发与营销，也成为提升企业竞争力的关键。1955 年，世界第一家麦当劳由创始人 Ray A. Kroc 在美国芝加哥成立，现在，每三小时就有一家麦当劳诞生，快速扩展的惊人速度，使得金黄色拱门遍布全球，成为全球最具魅力的连锁品牌之一。

麦当劳的成功缘于它的创始人创造了一种适应时代要求的商业模式，并通过制订统一和规范化的标准，使其可以迅速的复制扩张。

六、七十年代正值美国进入经济高速发展的阶段，人们生活工作节奏加快，用于吃饭的时间越来越短，特别是个人大量拥有汽车后，途中快速用餐的需求出现了，而在一些机场和高速公路路口设立的麦当劳快餐店满足了人们的需要。

麦当劳品牌的产品绝不仅仅是汉堡和薯条，麦当劳的经验和模式是食物、人物与

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

快乐的组合。人们可能并不认为麦当劳提供的食物是世界上最好的，但人们都认为它是世界上最好的快餐店。因而，人们对麦当劳产品的认可并不仅仅是对其产品物性使用价值的认可，同时是对它的巨大形象价值的接受与认同。

随着社会经济的发展，人们对产品有了更多的认识，同时也提出了许多新的要求，从关注价格、质量、式样等有形产品，到关注服务、环保、体验等附加产品，使产品开发和生产面临新的挑战，要求企业从设计到生产，从市场营销到售后服务适应新的需求。因此，重新审视产品的真正内涵，就具有特别重要的意义。

科特勒认为，产品不仅仅是我们所生产的物品，营销者需要从五个层次来审视产品的概念——这五每个层次都增加了顾客更多的价值，它们构成顾客价值层级。产品最基本的层次是核心利益，也就是顾客真正购买的基本服务或利益。在麦当劳，顾客真正要购买的是“填饱肚子的事物”。营销者必须认识到，我们是提供服务满足消费者利益的人。

产品的第二个层次，是营销者必须将核心利益转化为基础产品，即产品的基本形式。如麦当劳将“填饱肚子的食物”转化为汉堡，当然，还包括可乐和鸡翅，甚至包括坐椅和卫生间等。

在第三个层次，营销者准备了一个期望产品，即购买者购买产品时通常希望和默认的一组属性和条件。例如，顾客在麦当劳期望美味快捷的食物、清凉解渴的饮料和洁净卫生的环境。

在第四个层次，营销者准备了一个附加产品，即包括增加的服务和利益。例如在麦当劳的餐厅中设立儿童乐园，为顾客举办生日 PARTY 等，通过附加的产品和服务为自己吸引更多的顾客。

从本质上说，今天的竞争更多的都发生在产品的附加层次。由于产品的前三个已经是大多数的企业都能够很好的达成，因而产品的附加层次具有更高的价值。同

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

时，产品的附加层次使得营销人员必须正视用户在获得、使用、修理和处理产品上等方面。

还有第五个层次，就是发展潜在产品，即该产品最终可能会实现的全部附加部分和将来会转换的部分。也就是说，公司用新的方法满足顾客和区分它们的产品。如新加坡航空公司正在考虑在飞机上增设购物区。同时，还在考虑公司新的电子商务平台更好地了解不同顾客喜欢什么，为他们提供差异化的服务。

第 2 节 突出产品个性化，建立产品营销概念

大师如是说：任何企业的发展成长都需要通过经营一种或一种以上的产品实现其目的。但是，选择什么样的产品，怎样推出产品以赢得市场，从来都是企业经营中存在的一个关键问题。

——科特勒《营销管理》

产品投入市场时，最先靠的是产品的独特性和价格优势，随之而来的是质量的角逐。当市场中同类产品趋多，产品质量相差无几时，单纯靠价格和质量已经不容易打开产品的销路，这时就要采用更高级的营销战术，了解产品价格与质量背后的营销意义。

作为当今世界制鞋业首屈一指的制鞋公司，美国麦尔维尔—高浦勒斯制鞋公司的产品遍销全球，年销售额高达 60 亿美元。其产品如此畅销，除产品质优价廉外，还与公司领导人费兰西斯?诺利注重对消费心理学进行研究，使每一双鞋充满人情味有很大关系。 在这之前，麦尔维尔—高浦勒斯制鞋公司的产品曾一度陷入滞销的尴尬境地，而费兰西斯?诺利受命于危难之际——在公司处于举步维艰之时担起总经理重任。上任后，对消费心理学有过深入研究的诺利采用新的营销手段，赋予产品以感情色彩，终于使公司转危为安，并且还创下了不俗的销售业绩。诺利认为市场既是企业之间交战的战场，也是企业和消费者进行感情交流的场

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

所。而要战胜对手，获得消费者的青睐，企业就必须赋予产品以情感。这是因为，当今很多消费者购买鞋子已不仅仅出于防冻和护脚的需要，而更多是为了显示个性和生活水准。

费兰西斯?诺利实施了一种人性化的营销模式。首先，要求公司的设计人员彻底改变传统的单一的设计风格，而将设计风格引向多元化。后来，该公司的设计人员推出了“男人味”和“女人味”、“狂野”和“优雅”、“老练”和“青春”等不同风格的鞋子，在款式、色彩的配置等方面使鞋子的风格趋于多元化。

同时，麦尔维尔公司还给每双鞋取了一个独特的名字，诸如“爱情”、“愤怒”、“欢乐”、“眼泪”等，使每一双鞋都充满生命和情感，满足了不同消费者的需求。此外，麦尔维尔—高浦勒斯公司还为鞋取一些稀奇古怪的名字，诸如“笑”、“泪”、“爱情”、“愤怒”、“摇摆舞”等等，恰似有生命的物体，令人耳目一新，回味无穷。

不出所料，人们争相购买麦尔维尔—高浦勒斯公司的产品。凭着“给产品赋予感情色彩”的诀窍，麦尔维尔—高浦勒斯公司进入了持续的销售高潮。

麦尔维尔公司善于把握消费者的心理需要，对消费者的个性化需求提前做出积极的响应。他们十分清楚，成功的营销不仅仅是提供实用实惠的产品，还要使自己的产品具有人情味，让每一个产品都有自己的生命。

如今的市场竞争越来越激烈，如麦尔维尔公司一样，企业需要对产品作出更加个性化的规划，才能确保产品在激烈的市场竞争中利于不败之地。一般来说，产品的个性化主要可以从以下几个方面规划：

突出产品特色。企业应该刻意宣传其产品中最有特色的方面，舍弃与竞争产品的共性，使自己的产品与竞争产品拉大距离。如日本的东芝冰箱侧重宣传其产品省电的特 色，松下系列录像机则强调磁带适用范围广的特色。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

突出地域优势。某些产品的产地或原材料来源地与产品的质量和特色有密切关系，如香味纯正的“哥伦比亚咖啡豆”、晶莹剔透的“泰国香米”等。在消费者看来，原产地盛产此种优质原料，生产的产品从质量上来说，应该高于市场上的同类产品。

突出性能优势。产品本身的优越性能以及由此获得的利益能使消费者认可它的定位。如在 20 世纪 60 年代柯达公司为此研制了一种新型全自动“傻瓜”相机，意即连傻瓜都会 使。柯达公司在广告中宣称：“你只要按下键钮，其余的事由我负责。”

突出消费者类型。生产不同用途或性能的产品，以适应不同类型使用者的需求，使之定位于不同的消费者群体。运世界各大体育用品公司利用消费者对产品多品种需求的市场特点，一改早期不论从事何种运动，穿的都是胶底鞋的局面，根据不同的运动特点生产出多品种的专用运动鞋，如各类田径鞋、球鞋、旅游鞋、登山鞋等。

突出使用差异。Michelob 啤酒公司根据啤酒使用场合为自己定位，然后扩大啤酒的饮用场合。Michelob 将原来是周末饮用的啤酒定位为每天晚上饮用的啤酒，提高了产品的销售量。

突出产品创新。在多数情况下，产品的生产并不是要和某一特定竞争者竞争，而是要和同类产品互相竞争。当产品在市场上是属于新产品时，不论是开发新市场，或是为既有产品进行市场扩张，都可用这种方法来为产品定位。淡啤酒和一般高热量啤酒的竞争，就是这种定位的典型例子。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 通过产品组合寻求产品的最佳化

大师如是说：产品组合是一个特定销售者授予购买者的一组产品，它包括产品线和产品项目。公司的产品组合具有一定的宽度、长度、深度和黏度。

——科特勒《营销管理》

产品组合，也称"产品的各色品种集合(product assortment)"，是一个企业在一定时期内生产经营的各种不同产品的全部产品类、产品项目的组合。产品组合是多种多样的，可以是两项技术的组合，也可以是多种产品的组合。例如，爱迪生发明的电是把两项已知的元素集合在一起，形成新的组合；丹麦的风车制造业是古代文明与现代科技结合的产物，被誉为“西方科技之奇观”。

由于市场环境和竞争形势的不断变化，产品组合的每一个决定因素也必然会根据它们的变化而变化。一部分产品获得较快的成长，并持续取得较高的利润，另一部分产品则可能趋向衰退。所以，产品组合策略只能从原则上提供产品组合的基本形态。因此，企业要根据动态的市场环境调整产品组合，在变动的形势中，寻求和保持产品最佳化。

英国一家公司制造了一种名叫“吉姆”的潜水机器人。它是新兴的深潜技术和机器人技术的复合，成为开发海洋的尖兵。录音电话将录音装置同电话结合，扩大了产品的功能，赢得了更多的市场。日本公司将 OK 机与录像机结合，而后又将录像机与电视机结合，进而开发出卡拉 OK 机、录像机、电视机三机一体化。虽然新产品由二、三种产品结合而成，但由此产生的功能却产生了近十倍的功效。组合型新产品以其“一物多能”的特点，能满足顾客多种要求，并将其向着广度、深度发展。它是未来产品开发的趋势之一。

一个企业的产品组合决策并不是任意确定的，而应遵循有利于销售和增加企业总利润的原则，根据企业的资源条件和市场状况进行灵活选择。产品组合策略是指企业根据市场状况、自身资源条件和竞争态势对产品组合的广度、长度、深度和

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

关联度进行不同组合的过程。从静态的角度分析，可供选择的产品组合策略有：

①全线全面型策略。这是指企业着眼于向任何顾客提供其所需的一切物品的策略。这种策略需要对整个市场进行兼顾，因此不是每个企业都能做到的。全线全面型策略能较大限度地分散各种产品的经营风险，扩展企业的实力和声势，取得最大的市场覆盖面，最大限度地满足顾客的需要。一般大工业集团或大公司普遍采用这种策略。整个市场的含义可以是广义的，即不同行业的产品市场的总体；也可以是狭义的，即某个行业的各个市场面的总体。狭义的全线全面型产品组合策略，是提供在一个行业所必需的全部产品。如美国奇异电气公司，产品线很多，但是都和电气有关。广义的全线全面型产品组合策略就是尽可能地增加产品线的宽度和深度，不受产品线之间关联性的约束。例如，日本索尼公司经营范围从电视机、收录机、摄像机、VCD、DVD 到旅行社、连锁餐馆、药房等。

②市场专业型策略。这种组合方式不考虑各产品系列之间的关联程度。它是向某个专业市场、某类顾客提供所需要的各种产品。例如，旅游企业的产品组合就应考虑旅游者所需要的一切产品或劳务，如住宿服务、饮食服务、交通服务以及纪念品、照相器材等。

③产品系列专业型策略。它是指企业专注于某一类产品的生产，并将其产品推销给各类顾客的产品组合策略。例如，某汽车制造厂其产品都是汽车，但根据不同的市场需要，设有小轿车、大客车和运货卡车三种产品系列，以分别满足不同用户的需要。

④单一产品系列专业型策略。企业根据自己的专长，集中经营有限的，甚至单一的产品系列，以满足有限的或单一的市场需要。例如，有的汽车制造厂专门生产作为个人交通工具的小汽车，不生产其他类型的车辆，以便发挥企业在这方面的专业优势。

⑤特殊产品专业型策略。由于产品的特殊性，企业根据自己的专长生产某些具有

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

优越性销路的特殊产品项目。这种产品组合策略所能开拓的市场是有限的，但其优势是竞争的威胁很小。

另外，我们还可以从动态的角度分析，可供选择的产品组合策略有：

①扩大产品组合策略。指增加产品系列或产品项目，扩大经营范围，扩大产品组合的宽度或深度，生产经营更多的产品以满足市场需要。

②缩减产品组合策略。指降低产品组合的宽度或深度，删除一些产品系列或产品项目，提高专业化水平，集中力量生产经营一个系列的产品或少数产品项目，力图从生

产经营较少的产品中体现企业的竞争优势。

③高档产品策略。指为了提高企业和现有产品的声望，在同一产品线内增加生产高档次、高价格的产品项目。

④低档产品策略。指为了吸引因经济条件所限购买不起高档产品，但又羡慕和向往高档名牌的顾客，在同一产品线内增加生产中低档次、价格低廉的产品项目，以充分利用高档名牌产品的声誉影响力。

第 4 节 好的包装是吸引消费者的第一要素

大师如是说：越来越激烈的竞争和零售商货架上日渐拥挤杂乱的局面，意味着包装现在必须担负起许多销售职责——从吸引人们的注意到描述产品，再到促成销售。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

我们已经知道，产品绝不仅仅是指产品本身。消费者更倾向于把它看做是满足他们需要的复杂利益的结合，营销人员要把这种利益传递给消费者。而在产品充斥的零售商货架上，若要吸引消费者购买产品，包装则是第一要素。

美国啤酒市场因为竞争加剧的消费下降，啤酒企业生存变得越来越艰难。加上安豪斯?布希公司和米勒公司等巨头占据的市场份额越来越大，很多规模较小的啤酒企业纷纷出局。

但在这个时候，出产于宾夕法尼亚州的罗林洛克啤酒却取得了成功。开始，由于资金有限，广告预算不足，该公司只得在包装上下工夫，决心把包装变成广告牌。不久，在美国啤酒市场，一种绿色长颈瓶的啤酒用它独特的外包装吸引了众多的啤酒爱好者。消费者认为它看起来很上档次，有些人以为瓶子上的图案是手绘的，它独特而有趣，跟别的牌子不一样。人们愿意将它摆在桌子的显眼处。啤酒的包装箱上印有放在山泉里的绿瓶子，十分诱人。

这就是罗林洛克啤酒，它的外包装留给人们美好的印象。

虽然，罗林洛克啤酒在生产工艺流程和质量上根本就没有能力同米勒等大的啤酒厂家较劲儿，但它那好看的绿瓶子却让它的一切劣势都被掩盖了。

正是这令人过目不忘的外在形象帮助罗林洛克啤酒在竞争激烈的美国啤酒市场中，从摆脱困境，到站稳了脚跟，最后走上了飞速发展之路。营销专家约翰?夏佩尔是这样评价的：“在罗林洛克啤酒的营销策略中，包装策略发挥了关键性的作用。”

新颖独特的包装可以传达产品的属性和定位，可以引起消费购买和试用的欲望，可以通过视觉刺激提升产品知名度。罗林洛克正是看到了这一点，才使得它以其外在的形象在美国市场上站稳了脚跟。当然，仅仅有包装是不够的，但如果没有吸引人的包装，随便罗林洛克啤酒的质量再好，也很快会被米勒等大的啤酒厂商

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

挤到一个无人注意的角落，根本谈不上发展。因此，经营者千万不能忽视包装。有调查显示，随着市场上产品种类的日益增多，一位顾客在超级市场中每分钟可以见到 300 种商品，并且他的购买行为有 3%是出于一时冲动，包装在此时几乎相当于一个“五秒钟商业广告”。包装被誉为“不说话的推销员”。科特勒认为，包装已经成为一项非常重要的产品营销工具，是产品的一部分。

那么，好的包装应该是从何做起的呢？营销专家建议，我们可以从以下几方面改善我们的包装：

便于携带，方便使用。为了商品的使用方便，包装要大小适宜。对旅游食品、饮料，应一人一次能用完为宜，对开包后易挥发、易变质且用量又不大的商品，包装不宜太大。为便于携带，有的商品包装应设计成带提手的，比较坚硬结实的包装或盒装。

要具有审美价值。包装设计要外形新颖，色彩明快，具有装饰性和观赏性，使顾客看后有美的感受。特别是礼品包装，要美观大方，具有较强的艺术性，以增加商品的名贵感，从而达到宣传商品、扩大销售的目的。

重复使用包装。重复使用包装是将原包装里的商品用完后，其容器再做别的用途。这种包装策略，一方面可以增加消费品的使用价值，另一方面因包装上有商标，可起到商品营销的作用，引起消费者重复购买。

附赠品包装。这种包装方式由于赠品的附加而引起消费者的购买欲望。在儿童消费为主的市场，这一策略效果尤为显著，如在包装盒内附有连环画、人物彩色照片、集字图、小动物模型、小玩具以及赠品券等，极易引起儿童的兴趣，从而形成忠诚的儿童消费群。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 5 节 标签是品牌标识的重要组成部分

大师如是说：销售者必须为其产品设计标签。标签可以是附在产品上的简易标签，也可以是精心设计的作为包装一部分的图案。标签可能仅标有牌名，也可能具有许多信息。标签执行着多种功能。

——科特勒《营销管理》

“标签”一词原本指系在基督教主主教帽上的一根布带或条带，是权力和标识的象征，早在 1700 年，欧洲印制出了用在药品和布匹上作为商品识别的第一批标签，所以，严格地说，标签是用来标志商品的分类或内容，像是我们给产品定义的关键字词，便于您自己和他人查找和定位自己目标的工具。

当然，标签发展至今，所包含的内容已远不止这些。除了发挥识别作用以外，标签还能够起到描述产品、防止假冒伪劣、树立品牌形象等作用。因此，越来越多的公司开始注重自己的产品标签。

美国西屋公司是一个老公司，距今已有近百年的历史。该公司自 1900 年第一个商标问世以来，先后已经更新了 6 次品牌标识，基本上平均每十年更新一次。美国西屋电器公司的品牌标识是杰出的设计家 P?兰得设计的，他的设计标准是要使这个品牌标识既体现西屋电器公司的企业形象，又要表现公司的经营事业的范围与性质。

在设计家精心的设计下，西屋独行的标识现身了。这个目前世界上著名的品牌标识，其中心是一个“W”。”W”下方是一个长方形的盒子，内有“西屋电器”字样，显然是怕别人把“W”看成是倒过来的“M”。这是西屋最始的标识。

到 1940 年品牌标识的周围又写出了“西屋电器”字样，“W”下方的长方形变成了一条横线，1953 年“西屋”字样又被除去，到了 1960 年才采用目前的这个品牌标识样子，它是用白色印在该公司所谓“西屋蓝”的浅蓝色的底面上。今天凡

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

是西屋电器产品都使用这一品牌标识，最小的一种标识刻在该公司所制的微小电子零件上，需用 20 倍的显微镜才能看清楚这直径为 6‰英寸的小玩意儿上的品牌标识，这可能是世界上最小的品牌标识；而最大的一个品牌标识是竖立在印第安纳州该公司变压器厂前面的圆环中，有三层楼房那么高，是其最小品牌标识的 7 万倍。

西屋公司品牌标识的变化，由繁到简，始终是围绕其公司首写字母“W”而使图形逐渐改变的，而在更换时间上，或是当推出新产品，或老产品更新改造，或包装、信封、信纸等有标记的用品用完，或招牌、交通工具需重新上漆等情况下进行的，因为此时是换用新品牌标识的合理或最佳时期。这样既可以节省开支，又容易保持原来的商誉。

品牌是数字、图形及其组合而构成的商品或服务的标本。一个成功的品牌图形设计，能够体现鲜明的时代特征和生命力，美国西屋图形设计的演变印证了这一说法。

现代企业和产品在市场上的竞争，表现为除了要在商品质量和销售上拉开距离，还要在品牌和其他知名度上拉开距离。这就意味着：哪个企业具有好的品牌设计并通过广告宣传，能够先在消费者心理上占有一个位置，并树立良好的形象，哪个企业就能在市场竞争中取得主动。“西屋”品牌正是这样做的，因而在同行业和同类产品中，成为佼佼者，进而逐渐成为品牌。

产品品牌标签的内容包括：制造者或销售者名称和地址；产品名称；商标；成分；品质特点；包装内数量；使用方法及用处、编号；贮藏应注意事项等。科特勒提醒企业，制作标签时要注意它能发挥哪些作用，最低限度也要方便消费者识别产品或品牌。另外，企业必须保证它们的标签已包含了所有必要的信息。

不过，品牌标识并非是长期绝对不变的。随着社会的发展、经济的繁荣、竞争的加剧、生活方式及时尚流行的变化，品牌标识的内容、图形也会受到挑战。企业

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

要使品牌标识及产品体现时代感和适应消费心理的变化，也需要把品牌标识改变得更加完美。

第 12 章 品牌浓缩一切价值

第 1 节 一流企业卖品牌，三流企业卖产品

大师如是说：区别专业的营销者的最佳方式也就是看他们是否拥有对品牌的创造、维持、保护和扩展的能力。营销者常说，品牌工作是一门艺术和营销的奠基石。

——科特勒《和科特勒对话营销诀窍》

“品牌”（brand）一词来源于古挪威文字 brandr，意思是“烙印”，它非常形象地表达出了品牌的含义——“如何在消费者心中刻下烙印？”品牌是一个在消费者生活中，通过认知、体验、信任、感受，建立关系，并占得一席之地的、消费者感受的总和。

那么，如何让消费者对品牌产生认知呢？营销学者认为，企业家要学会在品牌推广上下工夫，要舍得花钱打造无形资产。

为了给员工强调与顾客结盟的民主理念，1976 年，宜家创始人坎普拉德写下了《一个家具商的信仰》，由此成为宜家圣经。他一再重申；为大多数人创造美好生活的一部分，包含着打破地位和传统的局限而成为更自由的人。要做到这一点，我们不得不与众不同。

在品牌策略上，宜家也是反其道而行之。2005 年 9 月，《商业周刊》和 Interbrand 公司联合推出的全球最佳品牌榜上，宜家排名 42 位，品牌价值为 78.17 亿美元，而在此之前连续三年，宜家一直位居全球最佳品牌的前 50 名。而令人难以置信的是，宜家极少投资于广告。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

事实上，宜家品牌的真正核心是让顾客成为品牌传播者，而非硬性的广告。就像英国一家媒体评价宜家的评语：它不仅仅是一个店，它是一个宗教；它不是在卖家具，它在为你搭起一个梦想。宜家深谙口碑传播之道，并进行看似原始、笨拙，实则高效、完美的运作。宜家就是这种品牌宗教的教会，分布于全球的 223 个宜家商场就是散步在各处的教堂，宜家的员工就是这种品牌宗教的神职人员，在经过系统的培训和价值熏陶后，他们把一套生活态度、价值格调传达给教民，那些每年 3 亿多进入宜家的顾客。

为了让更多的顾客成为宜家的品牌布道者，宜家的一个重要策略就是销售梦想而不是产品，为了做到这一点，宜家不仅提供广泛、设计精美、实用、低价的产品，而且也把产品跟公益事业进行联姻。大约 10 年前，宜家集团开始有计划地参与环保事宜，涉及的方面包括：材料和产品、森林、供货商、运输、商场环境等。现在，宜家则是率先通过森林认证，这是国际上流行的生态环保认证，包括森林经营认证和产销监管链审核。宜家甚至表示不会无视童工、种族歧视等社会现象和使用来自原始天然森林的非法木材的问题。

一直以来，宜家赖以传播品牌的主力就是宜家目录册，不少人把它比喻为印刷数比《圣经》还多的册子，事实上，它的传播功效堪比《圣经》。这份诞生于 1951 年的小册子，带有明显的邮购特色。但坎普拉德逐渐把它改造成了新生活的布道手册，这些目录上不仅仅列出产品的照片和价格，而且经过设计师的精心设计，从功能性、美观性等方面综合表现宜家产品的特点，顾客可以从中发现家居布置的灵感和实用的解决方案。每年 9 月初，在其新的财政年度开始时，宜家都要向广大消费者免费派送制作精美的目录。2005 年宜家目录册共发行 1 亿 6 千万册，使用 25 种语言，有 52 个版本。

宜家被打造成品牌宗教的教会，品牌对于一个企业成败的营销力可见一斑。值得注意的是，品牌是一个非常中性的词汇，这也是营销者始终强调的一点。品牌并不总是正面的，也有负面的，它是品牌的消费者和经营者共同作用的结果。因此，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

我们的营销人员在品牌打造的过程中，不仅仅要重视产品与品牌间的关系，更要明白如何塑造品牌的正面形象。

简而言之，品牌就是心灵的烙印。烙印是美丽还是丑陋，是深还是浅，就决定着品牌力量的强弱，品牌资产的多寡和品牌价值的高低。

第 2 节 通过品牌推广保持并提升品牌价值

大师如是说：事实上，市场上成熟的产品越来越多，竞争者大致类似，企业必须用品牌书里在人们心目中的形象。有些成功的品牌，不论它涉足什么行业，人们都购买它的产品，因为它有品牌。
——科特勒《营销管理》

品牌推广是一种名称、术语、标记、符号或设计，或是它们的组合运用，用来辨认其销售者的产品或服务，并使之同竞争对手的产品和服务区别开来。品牌推广的目标是向购买者长期表达一组特定的属性、利益和服务，而这些信息能够激发消费者的购买欲望、维持消费者对品牌的忠诚。这为企业带来的利益将是长期的，并且难以估计。

2004 年 9 月，欧洲最大的电子消费品制造商飞利浦，决意改变自己“小家电巨头”的形象，将国人熟知的“让我们做得更好”的广告语变为“精于心、简于形”。飞利浦计划为此举付出 8000 万欧元。飞利浦总裁兼首席执行官柯慈雷宣布这 8000 万欧元将用于在包括中国、美国、法国在内的全球七个重点地区发动一场广告公关营销推广大战，要通过对这些地区的广播、电视、平面媒体和网络等全方位的“轰炸”，将新的品牌定位传达给全世界的消费者。

如同许多百年老店一样，欧洲“老绅士”飞利浦这家老牌的欧洲跨国电子巨头在盛名之下，其实难副，前进的步伐已经开始力不从心：从它的财报上看，飞利浦

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

已经连续 7 个季度出现亏损。

“我们期待通过这个新的品牌定位，改变飞利浦在消费者心目中仅仅是一个消费类电子企业的形象。我们希望消费者能联想起‘便利’或者类似的生活方式，确保消费者轻松简便地使用这种技术或享受生活。”飞利浦首席市场官芮安卓表示。飞利浦用 8000 万欧元实现了华丽的转身。2004 年，飞利浦的品牌价值仅为 35 亿欧元，2006 年已经达到了 65 亿欧元。

飞利浦花 8000 万欧元得到的品牌价值的实现和提升是不可估量的，中国企业家要改变过去那种只重短期效应而不重长期效应的短视行为。技术和品牌是新发展时期最重要的关键之处。不仅要有品牌意识，并且要在市场营销方面下更大的工夫。品牌推广，不单单是钱的问题，更需要投入大量的精力、时间、创意。

打造一个品牌是一个长期的、艰巨的任务。中国的企业为了市场的推广需要，常常采用“一顶帽子大家戴”的策略，这对于中小企业来说，是一个让产品尽快进入市场的好方法，但是龙永图同时提醒：“一顶帽子大家戴也不能够瞎戴，瞎戴可能会砸了你这个品牌。‘一顶帽子大家戴’是一个必须慎重运用的策略。”未来的商业社会，品牌就是企业的竞争力。中国将会涌现出更多的品牌，产品形象异化将成为趋势，“一顶帽子大家戴”的策略将渐渐被市场淘汰。

第 3 节 维护品牌资产，建立品牌忠诚度

大师如是说：事实上，市场上成熟的产品越来越多，竞争者大致类似，企业必须用品牌树立在人们心目中的形象。有些成功的品牌，不论它涉足什么行业，人们都购买它的产品，因为它有品牌。

——科特勒《和科特勒对话营销诀窍》

美国经济学家威德仑说：“顾客就像工厂和设备一样，也是一种资产。”品牌忠诚

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

度是顾客对品牌感情的量度，反映出一个顾客转向另一个品牌的可能程度。以品牌忠诚为目标的营销成为 90 年代中期西方营销学的热点话题，并引出了“顾客关系管理”这个已逐渐成为企业策略的核心议题。为了保持利润的持续增长，公司的目光要从市场占有率的数量转向市场占有率的质量，越来越多的企业开始重视品牌忠诚度的创立和维护了。

闻名于世的雀巢公司始创于 19 世纪中叶。公司建立以后，发展非常迅速，产品线不断拓宽和加长，然而在这种情况下，雀巢公司并没有一味采用当时所通行的品牌延伸策略，将 Nestle 品牌应用到其所有的产品上。因为它清醒地认识到：在食品行业，当品牌过度扩展到太多不相关联的领域时，消费者的品牌联想力和品牌认知度就可能会逐渐减弱，从而削弱品牌原有的内在魅力，最终使公司的品牌成为一个没有特点、特色和竞争力的简单符号。

基于这种认识，雀巢公司实施了一种颇具特色的品牌策略，建立起公司品牌和产品品牌既相互促进又相对独立的金字塔形品牌体系。

雀巢公司的品牌分三个层次。第一层次是公司品牌“Nestle”，在公司所有产品的外包装上都或大或小地印有这一品牌名称，从而使其良好的品牌形象和极大的品牌魅力扩展到公司所有的产品，为它们提供信任、质量保证和竞争能力等。第二层次是家族品牌。家族品牌为它所包括的一系列产品提供信任、信誉、质量保证和竞争能力等；同时家族品牌的良好业绩也强化了公司品牌的形象，提升了公司品牌的市场地位。随着其产品线的拓宽，公司内家族品牌的队伍不断扩大。第三层次是产品品牌。产品品牌由家族品牌加具体产品名称组成，提供口味、感觉等特殊的价值和个体经验以吸引消费者；同时，产品品牌的经营成功又可以加强家族品牌和公司品牌的良好形象。

这三个层次相互作用、相互促进、相辅相成，在整体上提高了雀巢公司的竞争力和市场形象。但同时，各家族品牌之间又相对独立，“权责范围”划分清楚，“分工”明确，只在各自的产品领域内进行延伸，从而避免了消极因素的恶性蔓延。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

雀巢公司非常重视品牌管理工作。它专门设立了战略经营总部来负责雀巢各品牌的连续发展和在相关领域的效能。采取不同的品牌定位方式为家族品牌定位，并利用家族品牌的力量进行延伸，经过多年的发展，公司的各种产品品牌力量不断壮大，市场形象不断提升，使得这个品牌金字塔的塔基更加坚实，从而也使得位于塔尖的“Nestle”品牌日益耀眼夺目。

认识到品牌忠诚度维护的不止雀巢一家。全球性家电公司惠而浦执行总裁惠特万曾表示，大部分的工业玩家都将注意力集中在怎样围绕生产、成本和质量进行最优良的运作上，然而他们发现这并不足以产生非凡收益。因而，有必要改变一下游戏规则。“如果我们拥有客户忠诚的品牌，那么这就是其他竞争厂家无法复制的一个优势。”惠而浦已经逐步在世界各地实行建立品牌忠诚度的企业理念。
将品牌忠诚度看做品牌资产的一个核心构成，有助于公司将消费者作为品牌资产来对待。它与其他品牌资产要素的区别和联系在于，品牌忠诚紧紧地与使用经验联系在一起，而其他品牌资产要素则没有这个要求；品牌忠诚受到品牌知名度、品质认知及品牌联想等部分影响。

第 4 节 打造品牌的首要任务是建立品牌的正面联想

大师如是说：只要品牌名称能在顾客心中产生正面的联想，那么这种品牌便可称得上是强势品牌。
——科特勒《营销管理》

品牌由于依附于某种特定的产品和企业而存在，所以通常他也就成为这种产品和企业的象征。当人们看到某一品牌时，就会联想到其所代表的产品或企业的特有品质，联想到在接受这一品牌的产品或企业时所能获得的利益和服务。因此，每一个企业打造自身品牌的时候，首要任务就是建立品牌在消费者心目中的正面联想。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

麦当劳伴随着美国经济的腾飞而获得巨大成功，无形中具有某种政治文化意义，人们视其为代表了美国的国家形象，同时，在麦当劳用餐已经被视为中产阶级的生活方式特征之一。

提到麦当劳，人们马上会想到金黄色的 M 型标志及红白相间组成做在麦当劳门口椅子上的麦当劳叔叔，甚至它在世界各地的许多城市中，已经成为最醒目的路标。麦当劳调查发现，10 个人中有 25%是专来麦当劳的，那么另外的 75%如何争取呢？麦当劳对此采取的策略是，把招牌的底色做成红色，上面代表麦当劳的商标 M 则是黄色。看到红色，消费者自然会驻足，而看到黄色则会产生食欲，麦当劳利用了这一点。

麦当劳以其高辨识度的品牌形象吸引了世界的强烈关注，成为人们津津乐道的话题，使得品牌得以快速传播，很多人没有见到麦当劳之前就在书本上、电影里熟悉麦当劳了，所以麦当劳进入新市场时不需要做广告，往往就会顾客盈门。比如在中国，麦当劳登陆北京和上海时当日单店的造访顾客都超过了万人。

成就麦当劳的因素有很多，强有力的品牌形象无疑是其中重要的项。强有力且一致化的符号定位支持了麦当劳的销售：食品、欢乐、朋友。也让每一个想到麦当劳的人，首先就会把它与其创始人 Ronald McDonald 联系起来，与它的象征金字牌楼的门面联系起来，与其服务的消费对象孩子们联系起来，与其整洁有效的工作联系起来，甚至可以同汽车、食品和电影院联系起来。

品牌联想不仅存在，而且具有一定的力量。消费者积累了许多次视听感觉和使用经验后，会加强同商标的联系。在建立品牌联想时，企业应该注意把品牌的负面联想降到最低。同时，营销学者还提醒到，建立正面的品牌联想要注意差异化，才能从中获利。

那么，作为营销者来说，我们应当如何为品牌建立起多元的正面联想性呢？营销学者建议，企业应考虑从五个方面开展：产品的特质、利益、公司价值、个性和

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

使用者。

1. 产品特质。品牌首先使人联想到产品的某种属性。如一提茅台酒就使人想到工艺完备、昂贵、酒香浓郁、口感醇厚、尊贵等。企业可以采用一种或几种属性为产品做广告，如茅台酒一直作为“中国酒中极品”的形象出现在市场上。

2. 产品利益。顾客买产品，最终目的是将产品的属性需要转化为功能性或情感性的利益。如茅台酒的“昂贵”属性转化成情感性利益，让人觉得“这种酒使我感觉地位高并受人尊重”;“工艺完备”的属性可以转化为功能性利益，如“这种酒饮用起来会很安全”。

3. 公司价值。品牌也能够体现一部分生产者的价值。例如，茅台酒代表着高技艺、声望、自信及其他东西。品牌营销人员必须对此加以分辨，确定对此感兴趣的用户群体。

4. 产品个性。品牌也能反映一定个性。品牌的联想可以是一个人、动物或物品，而这种联想的衍生物是否符合用户的审美观，也影响到顾客购买行为。

5. 产品使用者。品牌还暗示了购买或使用产品的消费用户特征，即使用某品牌的用户是什么类型的人。当这种暗示在社会上形成风气与公论，则会吸引更多具有或希望具有此种特征的用户来购买。

品牌是一个复杂的概念，因此，营销人员在设计品牌时不能只是仅仅设计一个名字，而是要制定一整套的品牌含义。当人们可以从五个方面识别品牌时，这个品牌就是一个深度品牌。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 5 节 品牌名称是品牌显著特征的浓缩

大师如是说：当一个公司决定了它的品牌名称策略后，它将要进行选择特定品牌名称的工作。在亚洲，为产品取一个恰当的名字，营销者除了要考虑在西方营销中同样要考虑的一些与产品有关的因素外，还必须顾及到东道国的语言文化以及法律规范。

——科特勒《营销管理》

品牌名称是品牌显著特征的浓缩。现代商品经济社会中，人们把品牌显著特征提炼为一个名字，这就是品牌名称。看一看市场现实就会明白，一个成功品牌的第一步，就是要给品牌起个好名字。不过，为产品和品牌取一个好名字，可并不是那么容易。

1989 年英特尔开始研制代码为 P5（俗称 586）的处理器，期望 1992 年秋天导入市场。由于由数字构成的名字不能作为商标，于是英特尔公司任命 KarenAlter 负责 P5 的命名工作。

KarenAlter 迅速组建一个广告团队来为新处理器选择一个名字。他们要求新的品牌名字既要体现自己的特点，又要指出新芯片是第几代。在具体阐明 P5 名字的选择标准时，团队决定名字的必要条件是：

①竞争者难以仿造；
②可作为贸易标志；
③指出新一代技术，以便有效地从上一代过渡过来；
④有积极联系，且适应全球；
⑤支持英特尔品牌资产；
⑥听起来像一个部件，以便它能与英特尔合作伙伴的品牌名字相配合。

为了给 P5 找一个好名字，英特尔进行了一项历史上最昂贵的调查研究。除了任

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

务团队自己采用脑力风暴法产生数以百计的名字外，英特尔还专门雇佣了 Lexicon 命名公司，并同时在公司范围内举办命名竞赛，全世界有 1200 名英特尔雇员参加，其中一些较为幽默的入围名字包括：“iAmFastest”、“GenuIn5”、“586NOT”等。业内出版物 ComputerResellerNews 甚至自己进行命名比赛。此外，公司还收到来自世界各地许多个人主动提出的建议。

最终的三个名字分别是“InteLigence”、“RADAR1”、“Pentium”。正式名字公布前 10 天，公司最高执行官和任务团队成员一起作出最后的选择。结果，任务团队成员几乎是平均地支持三个名字。任务团队的公关成员喜欢“InteLigence”，因为这是最容易向公众解释的。技术成员喜欢“冷酷”的名字“RADAR1”。而营销人员喜欢“Pentium”，代表着最彻底的突破，比较容易卖给 OEM 厂商和其他顾客。最后，首席执行官 Grove 和副总裁 Carter 决定，这个新品牌的名字，就是“Pentium”。Pentium 的“Pent”来自希腊语，意思是“5”，暗示新的芯片是家族的第五代；加上“ium”使得芯片看起来像基本元素。

一个好的名字，是一个企业、一种产品拥有的一笔永久性的精神财富。一个企业，只要其名称、商标一经登记注册，就拥有了对该名称的独家使用权。一个好名字能时时唤起人们美好的联想，使其拥有者得到鞭策和鼓励。因而，品牌的命名是很多公司相当重视的决策。对品牌名称的决策可从以下四个方面进行考虑：

个别品牌名称。即企业在不同的产品上使用不同的品牌名称，如五粮液酒厂就是采用这一策略。这一策略将单个产品的成败与企业的声誉分开，不至于因某个产品的失败而影响企业形象。但缺点是企业要为各个产品分别进行品牌名称的设计、宣传工作，费用支出较大。企业产品数量较多时，这一策略也不便于加强品牌管理。

统一品牌名称。即企业所有产品都使用同一个品牌名称。这能节省将新产品推入市场的费用，当企业是知名品牌时，新产品能顺利地为顾客所接受。但在企业的产品存在明显差异如质量差异时，不宜采用这种策略。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

分类品牌名称。企业采用这一策略是因为：

①企业生产经营许多不同类别的甚至截然不同的产品，必须使用不同的品牌名称以免相互混淆。如美国史威夫特公司生产火腿和肥料这两大类产品，就分别使用“普利姆”和“肥高洛”这两个不同的品牌名称。

②企业生产经营的虽是同一类产品，但存在着明显的差异如质量差异，对不同质量水平的产品也要使用不同的品牌名称。如美国大西洋和太平洋茶叶公司经营的一级品、二级品和三级品的品牌名称分别为 Ann Page、Sultana 和 Iona。

企业名称和单个产品名称结合。在新产品品牌名称前加上企业名称，可使新产品利用企业的声誉，而单个的品牌名称又体现出企业不同产品各自的特色。如春兰集团生产的摩托车使用的品牌名称为“春兰虎”、“春兰豹”。

第 6 节 选择组成品牌的元素

大师如是说：品牌是一个名字、名词、符号或设计，或是上述的总和，其目的是要使自己的产品或服务有别于其他竞争者。
——科特勒《营销管理——分析、计划、控制》

要构建产品的品牌，首先想到的品牌是由名称和标志两部分构成的。品牌名称是品牌中直接可以呼叫的部分，它的基本功能是将不同产品区别开来，如自行车的“永久”牌、“凤凰”牌等。而品牌标志是品牌中易于识别但无法呼叫的部分，包括记号、颜色、图案等。例如，“可口可乐”几个英文字母的专门设计图案。麦当劳的金色拱形也一样，从美国奥林匹克代表队到小型的垒球联盟队，在麦当劳赞助的运动队队服上都能看到它的踪迹。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

伊士曼柯达公司 Eastman Kodak Company，简称为柯达公司，是世界上最大的影像产品及相关服务的生产和供应商。一个多世纪以来，在照相技术史上，柯达公司一直走在前面。但柯达这个名称的得来却是让它的人创始颇费思量。

一天夜晚，伊斯曼在花园里散步。在这个星月当空的夜晚，他抬头看到了他记忆中最深刻的一颗星——天狼星。随着天狼星的遐想，他回忆起孩提时代听母亲讲述有关“天狼星”的故事。

伊斯曼把对母亲的思念和她含辛茹苦的精神牢牢记在心里，因为母亲名字的第一个字母就是“K”，于是，品牌名称中决定加入“K”字，以表达对母亲的缅怀。或许是母爱给了他灵感，伊斯曼一气呵成。他在 K 的后面作了大量的字母组合，最后决定仅以 K 开头，而且以 K 结尾，因为伊斯曼认为“K”字本身就含有强劲的魅力。于是，就有了 Kodak 这个响亮的名字。

“柯达”品牌是典型的文字标志。柯达品牌的“K”字与名称“KODAK”相呼应，并采用黄底红字手法创造强烈对比，具有很强的视觉识别力和信息传播效果。后来有人还指出，“Kodak”还是个象声词，就像照相机快门的咔嗒声。

“柯达”标志突出一个“K”字，通过形体修饰作为文字图形，醒目、强烈而且也单纯，“K”字本身强劲魅力的含义，也给人一种向上、前进的暗示，起到了激励消费者的作用。而且，“K”字作为对母亲的怀念，通过宣传，可以激发人们的联想。作为照相机、相纸、胶卷等产品本身就是为人们留下美好回忆、怀念过去、鞭策前进的东西，因此，“柯达”不但寓意深刻，而且还体现了商品本身的特点。“柯达”品牌堪称是品牌命名的典范，也正是该品牌长期具有旺盛生命力的根本原因之所在。

一个好的名称是产品的“点睛之笔”，能够赋予产品丰厚的文化价值，给平常的产品赋予文化内涵，在消费者的心目中留下深刻印象。当然，除了名称和标志外，品牌元素还包括网站地址、特征、代言人、口号、包装和记号等，所有能鉴别并

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

且使品牌有差异的元素。一般而言，品牌元素选择准则如下：

有意义，能显示有关产品的优点，包括用途、特性与品质。

可简短记忆，如品牌名称要易于拼读、发音、辨认与记忆。读时无不和谐音调，令人有欣悦之感，并且只有一种发音方法。出口商品品牌名称更应力求选择可用多种语言发音的字。

要有特色，与其他品牌有显著的差异性。
可适应，应有充分的伸缩性，使品牌形象永远年轻。
可保护，易于申请注册登记，以便得到法律保护。
可转换，在相同或不同的种类里，品牌元素都能用来介绍新产品。

第 7 节 营造品牌的价值主张

大师如是说：各种品牌在市场上的力量和价值各不相同。品牌的价值主张，就是一个该如何与客户沟通的问题。它不是简单地说服顾客，而是要引起顾客共鸣。——科特勒《科特勒谈营销》

科特勒认为，每家公司都必须能够回答顾客提出的问题：“为什么我要向你们购买东西？”因此，顾客会选择那些看起来能提供最具吸引力的“全价值主张”的供应商，“全价值主张”简单地说就是为顾客提供他需要的产品。

在世界品牌实验室编制的 2006 年度《世界品牌 500 强》排行榜中，克罗格公司名列第二百。这家由克罗格在 1883 年创办起来的企业在 2007 年度《财富》全球最大五百家公司排名中名列第八十。

克罗格公司的成功不仅归功于创始人克罗格，还有另外一位重要的人——约瑟夫?

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

霍尔。

第二次世界大战结束后，约瑟夫?霍尔出任克罗格公司总裁。上任伊始，他就主持了一项重大改革措施：顾客调查活动。

霍尔对员工们阐述道:“无论什么时候，都不能怠慢顾客。对公司发展什么商品、增加哪些服务、使用什么销售手段等问题最有发言权的就是顾客”。为此，克罗格公司在所有现金出纳机旁安装了顾客“投票箱”。顾客可以把自己对克罗格公司的意见和建议投入箱中，如需要哪种商品、哪种商品应如何改进、需要什么专项服务等等。

在每一张“票”上都留下顾客的姓名和联系地址，一旦该顾客的建议被采纳，可以终生免费在克罗格公司的商店里享受该种服务或购买该种商品。还可以获得公司赠予的优惠折扣消费卡，购买任何商品时都享受减价优待。

“投票箱”深受顾客欢迎，提建议者络绎不绝。克罗格公司根据顾客的建议对症下药，使公司每一种新上市的商品一炮打响，公司的经营覆盖区域扩大到得克萨斯、明尼苏达和加利福尼亚，1952 年的销售额突破 10 亿美元大关。

1970 年，詹姆斯?赫林就任克罗格公司总裁，赫林继承了前任的管理思想，他把顾客的“投票箱”改称为“科学的市场调查法”。他对员工说：

“如果我们要生存得更好，就只有像满足情人的要求那样去满足顾客的要求。”现代企业营销管理，都把顾客定位为上帝。把“上帝”挂在嘴边是容易，放在心上就很须花一些工夫。价值主张就是针对能带来利润的潜在顾客，企业了解顾客的需求，进而为顾客提供独特的产品或服务。

克罗格公司深受顾客欢迎的奥秘就在于了解顾客的意见，为顾客提供他们需要的产品。迈克尔?特里西和弗雷德?维尔斯玛曾提出“价值训练”概念，即在一个产

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

业中，某公司可能是“产品领导者”、“操作优异的厂商”，或是“为顾客着想的厂商”。一个公司要想在这三方面都达到最佳表现是很困难的。大部分公司都无法在每件事上力压群雄，因为它们缺少足够的资金和经历。因此，科特勒认为，在这三种价值训练中选择一种，力求做到最佳就是品牌定位的核心。

1. 特定定位和价值定位。顾客在购买产品时，总是为了实现个人某种价值。不同的顾客对产品和服务有着不同的利益诉求，而利益是由不同的产品和服务属性实现的。

2. 为产品选择全价值主张。假如顾客比较了几家的产品后，发现它们的价格和成本都相同，那么顾客会选择能给他们提供最高满意度的厂商。科特勒提醒营销者：“要找出核心定位、价值定位、全价值主张，先要让公司描述出其整体贡献度比竞争者高的理由。然后公司再运用这些结果，建立强势的品牌认同，传递出潜在顾客期望得到的价值描绘。”

第 8 节　设计品牌发展战略

大师如是说：对于很多亚洲企业而言，建立品牌并非当务之急。亚洲企业更多地在执行该地区进出口业务的过程中扮演分销角色。意识形态的原因导致中国、越南这样的国家长期忽略品牌建设。

——科特勒《营销管理》

正如科特勒所言，在西方品牌发展战略已经发展得较为完善和成熟的现在，包括中国在内的亚洲企业的品牌发展却才刚刚起步。在这方面，联想集团堪称中国品牌发展的楷模。

2004 年 4 月 1 日，联想集团的英文名称由“Legend”改为现在的“Lenovo”。“Lenovo”是个混成词，“Le”来自“Legend（传奇）”，“-novo”是一个假的拉

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

丁语词，从“新的(nova)”而来。联想总裁杨元庆称：联想之所以换标，是为联想国际化做准备。

同年，联想以 17.5 亿美元的价格收购 IBM 的 PC 事业部，并获得在 5 年内使用 IBM 品牌权，成为全球第四大 PC 厂商。柳传志说:“一家来自中国的公司收购 IBM 这本身就是一个让世界震惊的消息，这是对联想品牌的一次宣传。”

宣布收购 IBM 之后，联想的任务就是整合全球业务，达到协同效应。北京申奥成功恰好为联想送来了天赐良机。

在花费了 6500 万美元后，联想成为中国首家“国际奥委会全球合作伙伴”。在成为 TOP 赞助商之后，联想知名度通过奥运得到迅速提升。据联想集团提供的资料显示，通过 3 年多的奥运营销，联想在中国市场上的知名度上升了１５个百分点，美誉度上升了１９个百分点；在英国、澳大利亚等海外市场的品牌知名度和美誉度也同样大幅提升。另根据中国品牌研究院提供的数据，在常规年份，联想品牌美誉度的增幅约为２０％。而借力北京奥运会展开营销，联想确实获得了较好的回报，２００７年至２００８年间品牌美誉度增幅达到５４．７９％，成了少数几个成功者之一。

中国企业做大做强最终是要走向国际的，在国内称王称霸只是第一阶段，联想、海尔这些品牌国际化先行者的经验值得后来者学习。联想已经走在前面，而我们作为后来者，应该如何发展我们的品牌战略？营销专家建议，企业在品牌决策过程中需要经过下面几个步骤。

1. 品牌有无策略。一般来讲，现代企业都有自己的品牌和商标。以前的产品现今已不是单纯意义上的产品，大部分没有本质区别的产品现在因为品牌而被高度区分了。

2. 品牌的使用者。企业究竟是使用制造商品牌还是经销商品牌，必须全面地权衡

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

利弊。在制造商具有良好市场声誉，拥有较大市场份额的条件下，多使用制造商品牌。在制造商资金能力薄弱，市场销售力量相对不足的情况下，可使用经销商品牌。尤其是那些刚进入市场的中小企业，往往借助于中间商品牌打开市场。如果中间商在某一市场领域中拥有良好的品牌信誉及庞大完善的销售体系，利用中间商品牌也是有利的。

3. 品牌统分策略。如果企业决定其大部分或全部产品都使用自己的品牌，那么还要进一步决定其产品是分别使用不同的品牌，还是统一使用一个或几个品牌。

4. 品牌扩展策略。与产品线扩展策略的“加长”相对应，品牌扩展是以现有品牌名称推出新的产品线，即产品组合之的“加宽”。日本本田汽车企业在产品成功之后，又利用“本田”的品牌推出了摩托车、割草机、铲雪车等多种产品线，使企业规模得到迅速的扩大。品牌扩展具有多种优势，著名品牌可以令新市场迅速接受新产品，吸引新用户、扩充经营范围。

5. 多品牌战略。这种策略为建立不同的产品特色和迎合不同的消费者提供了一条捷径。不过，这一策略使每种品牌只能获得一小部分的市场份额，针对这种情况，科特勒建议企业建立几个较高利润水平的品牌，而不要把资源分摊在所有的品牌上。

6. 新品牌。当企业决定推出一个新的产品，如原有品牌名称不适用于这一新产品，或是新产品会伤害品牌形象，最好创造一个新的品牌名称。但科特勒也提醒，太多新品牌也会导致企业资源的过度分散，因此，在引入新品牌时，应慎之又慎。

第 9 节　避免错误的品牌延伸

大师如是说：大多数关于产品生命周期的讨论，都把一种典型茶品描绘成一条中性曲线。这条曲线分为四个阶段：导入、成长、成熟和衰退。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销管理》

当一个企业的品牌在市场上取得成功后，该品牌则具有市场影响力，会给企业创造超值利润。随着企业发展，企业在推出新的产品时，自然要利用该品牌的市场影响力，品牌延伸就成为自然的选择。这样不但可以省去许多新品牌推出的费用和各种投入，还通过借助已有品牌的市场影响力，将人们对品牌的认识和评价扩展到品牌所要涵盖的新产品上。不过，品牌并不是因此就可以随意延伸。品牌定位需要坚守，“奥克斯”品牌延伸的失败就是一个反面案例。

“奥克斯”是一家以家电起家，以生产空调为主业的家电生产企业，2003 年前后，当国内汽车市场行情井喷时，奥克斯将品牌延伸到了完全陌生的汽车领域。2003 年 7 月，奥克斯与沈阳农机集团达成协议，出资 4000 万元收购双马汽车 95%的股权，从而获得了 SUV 和皮卡等车种的生产许可证。2004 年 2 月 24 日，奥克斯在北京正式宣布将大举进入汽车业：计划在 4 年之内投入 80 亿资金，最终实现 45 万辆的年产能。

但是，消费者也许会问，空调企业生产出来的汽车能有真正品质保障吗？与此同时，面对强势品牌如云、竞争激烈的汽车市场，奥克斯从一开始也显得“力不从心”：2004 年 2 月，奥克斯 SUV 在销售了几千辆之后就匆匆宣布了退市，不但前期投入的 4000 万元打了水漂，而且还因对产品质量和售后服务等问题处置失当引发了社会各界和新闻媒体的广泛关注，这些更严重地损害了奥克斯原来在空调行业建立起来的品牌形象，最终成为品牌随意延伸的一大败笔。

与“奥克斯”相反的是，“格力”则坚守“空调”这一领域，并取得了巨大的成功。从 1995 年至今，专注于空调领域的“格力”已经连续 14 年产销量、市场占有率稳居中国空调行业第一的宝座。2008 年，“格力”的全球用户超过八千多万。格力与奥克斯的成败之别，就在于是否扎实专注于空调领域的技术创新、精品意识的培、品牌含金量的锻造和产品可靠性试验和研究上。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

我们知道，每一个成功的品牌，都有具体的特定市场定位，所占领的市场空间都是有限的。在这种时候，如果实施品牌延伸，或者用相关品牌去填补前一个品牌留下的市场空间，将会占有更多的市场份额。在这一方面，最成功的案例当属实施多品牌战略的宝洁公司。宝洁的多品牌营销使每一个个性鲜明的产品都能满足不同消费群体的需要，从而使各个品牌都在消费者心目中留下深刻的印象，从而获得自己应有的市场定位。

不过，宝洁与奥克斯的最大不同就在于，宝洁的品牌延伸是在专注于日化产品的基础上作出的品牌延伸，而奥克斯轻率地涉足汽车与空调这两个在消费者心目中并无太多相关性的企业，盲目进行品牌延伸，只会透支品牌的影响力，带来负面影响。因此，企业是否应该进行品牌延伸，无不必须建立在充分的市场调查与分析上。

第 13 章 设计周期性产品营销战略

第 1 节 运用产品生命周期战略进行营销管理

大师如是说：大多数关于产品生命周期的讨论，都把一种典型茶品描绘成一条中性曲线。这条曲线分为四个阶段：导入、成长、成熟和衰退。
——科特勒《营销管理》

一种产品进入市场后，它的销售量和利润都会随时间推移而改变，呈现一个由少到多由多到少的过程，就如同人的生命一样，由诞生、成长到成熟，最终走向衰亡，这就是产品的生命周期现象，也就是产品生命周期。所谓产品生命周期(PLC)，是指产品从进入市场开始，直到最终退出市场为止所经历的市场生命循环过程。产品只有经过研究开发、试销，然后进入市场，它的市场生命周期才算开始。产品退出市场，则标志着生命周期的结束。

随着经济的快速发展，关注环境的保护与治理日益成为现代企业不可推卸的责

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

任。诺基亚公司在环境保护工作时，从对整个产品生命周期的考虑出发，在产品整个生命周期减少对环境的负面影响。

具体而言，一个产品从诞生到消亡经历了研发、原材料采购、生产制造、最终产品、产品使用和最终废弃等多个过程。以首信诺基亚为例，这些过程中，首信诺基亚在所有的环节都要考虑环境保护，以减小产品对环境的负面影响。

在产品的研发阶段，从产品是否符合环保的法律法规要求、有毒有害物质的替代、原材料的使用量及使用效率到制造和使用过程中的能源消耗等因素出发，诺基亚都给予了充分考虑；在原材料采购环节，诺基亚有效地对供应商的环境绩效进行管理，只有符合诺基亚环保要求的供应商才能成为合格的供应商；而生产制造环节则必须符合环境管理体系的要求并得到权威机构的认证；在产品最终废弃阶段，则要充分考虑如何回收、循环利用及妥善处置，使资源可以重新返回物质链中。上述环节协调融合，从而真正形成一个闭环系统，完成了一个产品的整个生命周期。

产品的生命周期可用于分析一个产品种类、一个产品形式、一个产品或一个品牌，甚至也可以如诺基亚一样，用于分析其在某方面（环保）的决策对于企业来说，产品生命周期提供了一套适用的营销规划观点。它将产品分成不同的策略时期，营销人员可针对各个阶段不同的特点而采取不同的营销组合策略。此外，产品生命周期只考虑销售和时间两个变数，简单易懂。

不过，我们也应当注意的是，产品生命周期并不是十全十美的，在运用产品生命周期分析时，我们还应注意以下问题：

1、各阶段的起止点划分标准不易确认。

2、并非所有的产品生命周期曲线都是标准的 S 型，还有很多特殊的产品生命周期曲线。

3、无法确定产品生命周期曲线到底适合单一产品项目层次还是一个产品集合层

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

次。

4、该曲线只考虑销售和时间的关系，未涉及成本及价格等其他影响销售的变数。

5、易造成“营销近视症”，认为产品已到衰退期而过早将仍有市场价值的好产品剔除出了产品线。

6、产品衰退并不表示无法再生。如通过合适的改进策略，公司可能再创产品新的生命周期。

在本章之后的小节中，我们将分别介绍产品在不同生命周期，企业需采取的营销策略。

第 2 节 导入阶段，尽力拓展销路

大师如是说：因为新产品的大量生产和渠道开发需要一定的时间，因此销售增长趋向于缓慢发展。

——科特勒《营销管理》

新产品投入市场，便进入导入期。此时，顾客对产品还不了解，只有少数追求新奇的顾客可能购买，销售量很低。为了扩展销路，企业需要大量的促销费用，对产品进行宣传。在这一阶段，由于技术方面的原因，产品不能大批量生产，因而成本高，销售额增长缓慢，企业不但得不到利润，反而可能亏损。总之，在导入阶段，企业可能面临较大的阻力。

50 年代是流行旅游鞋的年代，然而，60 年代的美国，却是“无声小狗”猪皮便鞋风行一时的世界。

美国澳尔?费林环球股份有限公司(以下简称费林公司)，在 1903 年前是一个皮革、皮鞋的供应商，1903 年以后，公司开始从事皮革和皮鞋的生产。

1950 年以前，公司的主要产品是马皮及马皮制作的鞋。后来，由于马匹减少，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

该公司决定开发猪皮来代替马皮。猪皮制作的鞋穿起来比较舒服，并且防汗、耐潮、不易变质，更重要的是猪皮资源充足。所以费林公司凭借自己有制作各种皮革的经验，率先采用猪皮来制鞋。

根据潜在顾客的需要，公司决定将制鞋业投向穿着舒适的皮鞋市场。1957 年，他们生产出有 11 种颜色、鞋底和鞋帮结合的男式便鞋，向农村和小镇试销，非常成功。到 1958 年，给鞋子起名为“无声小狗”，意指此鞋穿上去十分轻便，走起路来没有任何声响，同时，该公司还设计了一个长着忧郁的眼睛，耷拉着耳朵的矮脚猎狗作为广告标志。从此，这一新产品诞生了。
于是，澳尔?费林公司成为第一个大批量用猪皮制鞋的公司。

处在产品导入期的澳尔?费林公司自然也遇到了这一阶段的困难：“无声小狗”猪皮皮鞋知名度不高，市场占有率和销售增长率都很低。“无声小狗”也遇到了这一困难，同时，它还面临着目标市场和渠道转变的困难，因为该公司原来的产品主要是马皮鞋，卖给农民，鞋子的特点是结实、抗酸，现在“无声小狗”则强调舒适，消费对象是城市和郊区农民，因而原有的销售点、销售网及推销员都不能适应这种文化。

针对上述两大困难，费林公司采取了正确的促销策略。首先，它加强了广告宣传。其“无声小狗”鞋广告，主要刊登在发往 35 个城市的《本周》杂志上，并通知销售经理：如果 6 周内能在 35 个城市设立 600 个新零售点，公司即批准拿出销售额的 17％用作其广告预算。其次，在 1958 年 8 月，该公司调回分散在各地的推销人员，集训 1 个多月后，再将他们派往 35 个城市，集中力量掀起了“无声小狗”的推销高潮。所有推销人员忘我地工作，每人都带着 11 种不同颜色的样品鞋，向潜在顾客表演猪皮鞋如何防酸、防雨和防污，一时间推销人员成了人们关注的中心人物，销路终于打开了。

每种产品的生命周期都有不确定的长度和特征。在产品的每个阶段，营销人员都会面临不同的挑战。　“无声小狗”在产品投入期，通过广告宣传，提高产品的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

知名度，打开销路。

在产品的导入期，由于新产品刚刚投放市场，企业存在两方面的困难。一方面，消费者与经销商对新产品不了解、不信任，存有戒备心理。另一方面，这个时期的新产品生产无论是所使用的设备、工艺，还是工人操作技术的熟练程度与规范，都还未定型，存在着许多问题。此时的产品质量不稳定，成本偏高。这也反过来增加了消费者与经销商对新产品的不信任。于是，许多新产品在这一阶段夭折了。在这个阶段，产品的销售对象为早期使用型顾客，这一部分消费者求新、求异的心态很强。导入期的定价，一般采用高价策略、低价策略或采用满意定价，并根据需求和竞争等情况，适当利用分期付款、特价优待、赠送样品、价格折扣等营销手段，扩大销售渠道，促进销量增长。

同时，在这一时期，企业应根据投入期产品的特点，积极收集市场对新产品的反应，大力开展广告宣传活动，疏通销售渠道，千方百计打开销路，具体策略有：

1. 利用现有产品提携支持。如随同现有的已博得顾客好评的相关产品，免费赠送；将新产品与现有产品合并出售；利用现有产品标签、资料或广告附带宣传新产品，或将新老产品合并陈列等。

2. 利用特殊手段诱使试用。如将新产品免费供给一段时间；特价优待或到消费者处所免费示范或试用；免费传授使用、维修技术等。

3. 利用特殊手段诱使中间商经销。如采取寄售或其他手段，减少中间商进货的风险；给中间商独家经销权；提供广告津贴；派人员协助推销或为其训练推销人员等。

4. 利用其他促销手段。如进行大规模的广告宣传及其他刺激购买的方法，设法使相关团体中某些头面人物使用其产品，并加以宣传。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 成长阶段，尽力延长产品增长期

大师如是说：成长阶段的标志是销售迅速增长。早期使用者喜欢该产品，于是其他消费者开始购买该产品。由于受到市场机会的吸引，新的竞争者进入市场，引进新产品特点并扩大分销渠道。

——科特勒《营销管理》

新产品如果能够令市场满意，就能够进入成长期。新产品经过市场导入期以后，消费者对该产品已经熟悉，消费习惯也已经形成，销售量迅速增长，这些特征都说明产品已经进入了成长期。

进入成长期的产品，开始有一些重复购买的老顾客，并且也有了越来越多的新顾客。产品在这一时期销售量激增，企业利润迅速增长。随着销售量的增大，企业生产规模也逐步扩大，产品成本逐步降低，新的竞争者会投入竞争。随着竞争的加剧，新的产品特性开始出现，产品市场开始细分，分销渠道增加。

从打开销路到成为名牌，“无声小狗”使用了 3 年时间。在这 3 年中，公司的广告费用急剧增加，一般平均广告费用为销售额的 7%，1961 年，“无声小狗”已成了家喻户晓的名牌。

由于这一时期“无声小狗”开始供不应求了，费林公司将价格由每双的 7.95 美元提高到了 9.95 美元，同时确定了重点经销商。

到 1962 年底，无声小狗进一步发展了鞋的款式，不但推出了女式便鞋，而且还开发了 5 岁以上儿童的各式猪皮便鞋。销售量在这一时期猛增，但仍供不应求，工人一天三班倒着干活，采购人员忙着采购更多的猪皮。

在产品成长期，无声小狗便鞋通过扩大产品线，推出女鞋，儿童鞋，而且扩大广告范围使“无声小狗”成为美国名牌。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

成长期是赢利的良好阶段，由于市场需求上升，竞争者还不多，企业可维持一个相对较高的价格和利润，成长期的价格通常较高，销量较大，平均利润水平应高于导入期、衰退期，甚至成熟期。

在成长阶段，企业应注重定价策略和定价技巧的运用。比如，在导入期实行高价策略的产品，这时可适当降价，以吸引潜在的消费者；或是在导入期实行低价策略的产品，如果知名度提高了，可以把价格提起来，获得较高的单位产品利润。在产品成长期，企业的营销策略的核心是尽可能延长产品的增长期。具体说来，可以采取以下营销策略：

1. 狠抓产品质量，在“好”字上下工夫，完善质量保证体系，并以良好的包装装潢与完善的服务与之配合，争创优质名牌产品。

2. 进一步扩大销售网点，渗透市场和开拓市场，适应广大顾客的需要，增加销售量。

3. 加强广告宣传，并从介绍产品转向树立产品形象，进一步扩大产品知名度，争创名牌，加强销售服务。

企业采用上述部分或全部市场扩张策略，会加强产品的竞争能力，但也会相应的加大营销成本。因此，在这一阶段，企业面临着“高市场占有率”或“高利润率”的选择。一般来说，实施市场扩张策略会减少眼前利润，但加强了企业的市场地位和竞争能力，有利于维持和扩大企业的市场占有率，从长期利润观点来看，将更有利于企业的发展。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 4 节 成熟阶段，不断调整与完善营销战略

大师如是说：一个产品的销售增长率在到达某一点之后将放慢步伐，这时，产品将进入相对的成熟阶段。这个阶段的持续期一般长于前两个阶段，兵戈营销管理层带来最难对付的挑战。

——科特勒《营销管理》

我们都知道，新产品一旦推出后，它在市场上的销售量和能获得的利润，会随着时间的演进而发生变化。科特勒认为，当产品销售增长达到某一点后逐渐放慢销售增长速度，我们认为产品进入成熟期。成熟期一般比前几个阶段的时间长，同时，成熟期也向营销人员提出了挑战。

1963 年，销售额的增长率趋缓，产品开始跨入成熟期，公司和广告商开始较详细地调查消费者购买“无声小狗”便鞋的资料。

调查发现，有 61％的成年人知晓无声小狗便鞋，但只有 10％的成年人买过一双。购买无声小狗便鞋的买主一般平均收入较高，也有较高的文化水平。调查显示，所有购买无声小狗便鞋的调查对象中，年家庭收入在 5 000~7 500 美元的占 51％；7 500~10 000 美元的占 28％；10 000 美元以上的占 21％(当时这种收入属高水平)，他们当中大多数是专业人员或技术工人，购买的主要原因是由于“无声小狗”穿起来舒服、轻便和耐穿。从此，公司真正了解了人们购买“无声小狗”便鞋的主要原因以及买主的经济收入和教育水平情况。

于是，针对目标消费群体，公司采取了以下策略：

首先，继续扩大广告范围。在多种报纸杂志上大力宣传，从 1964 年起，开始采用电视广告，在“今日”和“今夜”两个黄金时间栏目内做广告宣传，同时还增加了 13 种杂志广告，将影响进一步扩大到新的目标市场。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

其次，强调“无声小狗”鞋的特点是舒适，在1965年打出“穿上无声小狗便鞋，使人行道变得更柔软!”的宣传主题口号。

再次，继续拓展销售渠道，发展新的零售点。这时，它已拥有1.5万个零售点，主要是鞋店和百货公司，同时还使一些实力非常强的竞争对手也成了费林公司的最大买主，“无声小狗”便鞋通过他们的零售店出售。

在这一阶段后期，由于成本提高，使产品价格涨到了11.95美元，但由于鞋子的质量好，比竞争对手的成本低，总销售量仍然上升，1965年，“无声小狗”的售卖和利润都达到了巅峰阶段。

无声小狗便鞋在哺乳成熟阶段之后，果断地采用科学调查，确立自己的目标客户群体，从而将自己的市场进一步扩大，创造了市场的新的巅峰。营销人员也建议当产品步入成熟阶段，由于价格竞争和非价格竞争达到高潮，各竞争者的价格逐渐趋于一致，此时企业应针对需求差异，灵活采用定价方法，稳定销量和利润。科特勒指出，这一时期，一些较弱的中小企业开始被淘汰，行业内最终只剩下善于防守的企业。企业可以通过调整市场、调整产品和调整营销组合的策略，使成熟期延长，或使产品生命周期出现再循环。

调整市场。这种策略不是要改变产品本身，而是发现产品的新用途或改变推销方式等，以使产品销售量得以扩大。

调整产品。这种策略是以产品自身的改变来满足顾客的不同需要，吸引有不同需求的顾客。整体产品概念的任何一层次的改进都可视为产品再推出。

调整营销组合。即通过对产品、定价、渠道、促销四个市场营销组合因素加以综合改革，刺激销售量的回升。比如提高产品质量、改变产品性能、增加产品花色品种的同时，通过特价、早期购买折扣、补贴运费、延期付款等方法来降价让利；扩大分销渠道，广设销售网点，调整广告媒体组合，变换广告时间和频率，增加

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

人员推销，加强公共关系等“多管”齐下，进行市场渗透，扩大影响，争取更多的顾客。

第 5 节 衰退阶段，收回或是放弃

大师如是说：可惜的是，大多数的公司未能制定出一种周密思考的政策，以处理它们的老化的产品。在亚洲，中国经历可能不愿承认某一产品线的失败，尤其这些产品是经他们同意后生产的。然而，除非强有力的理由，否则继续经营一种疲软的产品对公司来说代价是非常高的。

——科特勒《营销管理》

产品的生命周期取决于市场，而不是取决于产品本身的品质。如果市场已经不需要某种产品，即使它是刚刚生产出来的，即使它的品质十分优良，它也已经没有生命了。举个简单的例子来说，现在的都市，奔跑着的是汽车，如果你生产的是马车，在都市就必然没有生命力，哪怕你的马车非常漂亮、质量非常过硬。因此，企业应对进入衰退阶段的产品作出合理的决策。

从 1966 年开始，无声小狗便鞋的总销售量、利润开始逐年下降，特别是年销售增长率出现了急剧下降的势头，1966 年比 1965 年下降了 12 个百分点，利润额也下降了 21％，到了 1968 年，形势更加严峻。销售额更是一落千丈，简直令人无法相信昔日曾有的辉煌。除了竞争更加激烈，原料成本上涨的因素外，更主要的是消费者很少重新购买，原因是穿过一段时间后的顾客不像刚买鞋的新顾客那样喜欢经常穿它，同时，鞋子质量很好，不易穿坏，因而影响再买新鞋。

公司对男鞋消费者的调查表明，购买“无声小狗”鞋的原因，有 60％的人认为舒适，而不愿购买的原因有 47％的人是由于不喜欢它的款式，公司对女鞋的调查也得到了类似的结果。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

公司的经理们为销量的下降伤透了脑筋，他们仍认为无声小狗便鞋的特点似乎应该是舒适，根据以前的促销经验，他们对重新唤起人们的购买热潮仍有信心，但采用什么样的广告形式还得考虑。但有一点是肯定的，即产品款式是一定要更新了。

澳尔?费林的经营者逐渐认识到，应该开发新的品种了，也许是“无声大狗”也是许是“有声哈狗”，人们拭目以待，不过有一点是肯定的，原有的“无声小狗”该退出历史舞台了。

就这样，费林人一步一个脚印，在“无声小狗”成长、成熟和衰退的过程中，赚足了该赚的钱。

当“无声小狗”步入产品衰退期，它无能为力，只好放弃。这于澳尔?费林公司来说，也不失为一步好棋。大部分产品和品牌的销售最后都不可避免地要步入衰退的阶段。销售的衰退可能是缓慢的，也可能加速衰退。科特勒指出，衰退期的产品销售量可能下降为零，或者下降到某个水平后持续多年。

销售衰退的原因很多，诸如技术的进步、消费者口味的变化、国内外的竞争日益激烈等因素，都可能造成产能过剩、销售下降的情况，使利润大受侵蚀。

在衰退期，市场呈现出如下特点：产品销售量由缓慢下降变为迅速下降，消费者的兴趣已完全转移；价格已下降到最低水平；多数企业无利可图，被迫退出市场；留在市场上的企业逐渐减少产品附带服务，削减促销预算等，以维持最低水平的经营。

企业在处理衰退期产品时，主要面临着三大决策任务，即确定处在衰退期的产品，然后决定收回还是放弃这些产品的决策任务。

1. 确定衰退期产品。确认产品是否进入衰退阶段，要认真地进行市场调查，注意

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

可能存在的一些假象，正确判断产品是否进入衰退期。

2. 确定衰退期产品的策略。有的企业希望竞争对手主动退出该行业，而自己则继续维持该产品，这时企业可采取三种策略。

连续策略。连续沿用过去同样的市场、渠道、价格和促销活动，把销售维持在一个低水平上，使产品自行衰退，直至自动结束。

集中策略。将原来投入的资源集中于一些最有利的细分市场和分销渠道中，缩短经营战线，以便在最有利的市场上获得尽可能多的利润。

榨取策略。大幅度地降低营销费用，以增加眼前利润。这样做也就加速了产品的衰退进程。

3. 放弃决策。有的企业决定从产品系列中放弃该产品，这时它面临着进一步的决策：

必须决定是把产品出售还是转让给别人或者完全抛弃。

必须决定是迅速还是缓慢地放弃该产品。

必须决定为从前的顾客保留多少零部件的库存和维修服务。

必须决定是否做广告以通知顾客。

虽然，产品生命周期概念被广泛运用到营销活动中，但科特勒同时指出并非所有的产品都有 S 形生命周期曲线，因为一些产品刚上市便很快消失，也有的产品会有很长一段成熟期，另外有的衰退期的产品能通过再定位等方式重新返回到增长期。

第 14 章 新产品的设计与营销

第 1 节 公司需要不断开发新产品

大师如是说：所有新产品中只有不到 10%的真正属于创新或新问世产品。由于他

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

们对公司和市场来说都是新的，因此，这些产品包含了非常高的成本和风险。
——科特勒《营销管理》

在消费者的需要和口味不断变化、技术日新月异、产品生命周期日益缩短，以及本国和外国竞争日益剧增的情况下，我们的产品越来越容易被淘汰。不开发新产品的公司正在承担很大的风险。企业为了生存，唯一的办法就是持续地开发新产品。美国的 3M 公司是这方面的典范。

3M 公司营销 60,000 多种产品，从砂纸和胶粘剂到隐形眼镜、心肺仪器和新潮的人造韧带及从反射路标到不锈羊毛肥皂垫和几百种胶条。每年，3M 公司都要开发 200 多种新产品。它那传奇般的注重革新的精神已使 3M 公司连续成为美国最受人羡慕的企业之一。

新产品不是自然诞生的。3M 公司努力地创造一个有助于革新的环境，它通常要投资约 7%的年销售额用于产品研究和开发，这相当于一般公司的二倍。

3M 公司鼓励每一个人开发新产品，公司有名的“15%规则”允许每个技术人员至多可用 15%的时间来“干私活”，即搞个人感兴趣的工作方案，不管这些方案是否直接有利于公司。当产生一个有希望的构思时，3M 公司会组织一个由该构思的开发者以及来自生产、销售、营销和法律部门的志愿者组成的风险小组。该小组培育产品，并保护它免受公司苛刻的调查。小组成员始终和产品待在一起直到它成功或失败。有些风险小组在使一个构思成功之前尝试了 3 次或 4 次。

每年，3M 公司都会把“进步奖”授予那些新产品开发后 3 年内在美国销售量达 200 多万美元，或者在全世界销售达 400 万的风险小组。

在执著追求新产品的过程中，3M 公司始终与其顾客保持紧密联系。在新产品开发的每一个时期，都对顾客偏好进行重新估价。市场营销人员和科技人员在开发新产品的过程中紧密合作，而且研究与开发人员也都积极地参与开发整个市场营

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

销战略。

3M 公司知道为了获得最大的成功，它必须尝试成千上万种新产品构思。它把错误和失败当作是创造和革新的正常组成部分。事实上，它的哲学似乎成了“如果你不犯错，你可能没有做任何事情” 。但正如后来的事实所表明的，许多“大错误”都成为 3M 公司最成功的一些产品。3M 公司的老职员很爱讲一个化学家的故事——她偶尔把一种新化学混合物溅到网球鞋上，几天之后，她注意到溅在化学混合物的鞋面部分不会变脏，该化学混合物后来成为斯可佳牌(Scotchgard)织物保护剂。

新产品的开发不仅仅需要创意，更需要科学合理的制度来保证创意的实现。3M 公司无疑在这方面做出了表率。一般来说，开发一项新产品，需要做好以下工作：

1、制定市场营销战略。形成产品概念之后，需要制定市场营销战略，企业的有关人员要拟定一个将新产品投放市场的初步的市场营销战略报告书。

2、商业分析。当企业发展了新产品概念和营销战略，就可以对该产品概念作商业吸引力评价——复审销售量、成本和利润预计，以确定它们是否满足企业的目标。

3、产品开发。如果产品概念通过了营业分析，研究与开发部门及工程技术部门就可以把这种产品概念转变成为产品，进入试制阶段。只有在这一阶段，以文字、图表及模型等描述的产品设计才变为实体产品。这一阶段应当搞清楚的问题是，产品概念能否变为技术上和商业上可行的产品。如果不能，除在全过程中取得一些有用副产品即信息情报外，所耗费的资金则全部付诸东流。

4、市场试销。新产品样品经过部分消费者(或用户)试用基本满意后，企业通常根据改进后的设计进行小批量试生产，在有选择的目标市场上做检验性的试销。同时，深入调查经销商和顾客，再进一步改进设计或生产情况。试销不仅能增进

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

企业对新产品销售潜力的了解，而且有助于企业改进市场营销策略。如从市场试销中，观察试用率（即首次购买的比率）和再购率（即重复购买的比率）的高低，对及时了解新产品能否销售成功有着重要意义。

5、产品上市。在对试销的产品作出总结和改进之后，产品上市，并不断在顾客的反馈中完善产品。

第 2 节 新产品成功上市需要合理的营销决策

大师如是说：一旦管理层发展了产品概念和营销战略，它就能够对这个建议的商业吸引力作出评价。管理层必须复审销售量、成本和利润预计，以确定它们是否满足公司的目标。

——科特勒《营销管理》

决定新产品上市成功与否的因素和变量很多，有来自社会宏观经济领域，有企业自身对于资源的认知与把握，有竞争环境时代特征等等。企业需要综合各方面因素调整自己的营销策略。

皇明太阳能集团发展至今，已是世界太阳能产业的领导者，年推广集热器面积 200 多万平方米，相当于整个欧盟的总和、比北美的两倍还多。然而，在皇明在进入太阳能产业之时，无论国内、国外都无先例可循，但是，皇明集团不仅将产业做强、做大，还把太阳能做成了一个巨大的产业。

自从进入工业化以来，人类对环境的危害就是无休止的，但是“皇明模式”却开拓了一条能源的可持续发展之路，实现了环境与工业、市场的共赢。追寻皇明模式，要从以下三方面说起：

1．零市场启蒙

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

皇明集团在进入太阳能领域时，整个行业内无参照、外无引进，更没有政府的大力扶持，面对如此困境，首先要解决的就是市场问题，当时公众对太阳能产品几乎就是零认知，皇明的首要任务就是培育市场、培育客户，将前期投入都用到了太阳能科普教育上。

皇明的宣传队伍是地毯式的，通过发放 9000 多万份《太阳能科普报》，建立了 10000 多个营销网点，皇明太阳能赢得了众多的忠实客户。产品靠着科普越卖越多，而企业赚取的利润也越来越丰厚。利润中的一大部分被抽出继续支持科普，承担了更多社会启蒙的社会责任。

2．获得行业核心技术

皇明掌握了太阳能光热利用的核心技术，在太阳能相关产业的技术研发上，如太阳能一体化建筑、节能玻璃、太阳能高温发电、太阳能灯具、太阳能海水淡化、太阳能空调制冷方面都走在了行业前列。皇明集团的 ODIC 技术战略，整合了全球先进的太阳能应用技术，实现先进技术与市场应用的良性转换。

3．明确行业定位

太阳能行业的竞争早期，国内有超过三千家的太阳能制造企业，其中大多是区域性的小品牌，产品价格低，规模小。各企业为了占领市场，纷纷降低价格，导致品牌定位不明晰，企业缺乏信誉，产品质量不过关。

皇明面对太阳能热水器的行业现状从一开始就拒绝了价格战的诱惑，确定了自己的战略定位：高端的、提供大型太阳能热水器的太阳能生产商。皇明逐渐舍弃低端的产品线，集中精力做高端产品。占据行业高端的皇明因此有效地巩固了自己的竞争优势。在销售方面，皇明把自己原来良莠不齐的代理店全部转换成了集销售、服务、形象展示于一体的 5S 店，这样大大提升了皇明的品牌形象。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

取得技术、规模与品牌优势之后，在行业企业的产品价格下滑的情况下，皇明新品的价格反而在升高。皇明找到了自己独特的位置，没有一个品牌可以模仿。皇明太阳能热水器在进入市场之初，就紧紧抓住行业商机，并对自己进行了精准定位，确立了科学合理的营销战略，在太阳能热水器的新市场树立了自己无可匹敌的地位。营销专家建议，企业在发展新产品的营销策略时，应注意从以下方面进行决策：

1、推出时间。营销经理需决定在什么时间将新产品投放市场最适宜。例如，如果某种新产品是用来替代老产品的，就应等到老产品的存货被处理掉时再将这种新产品投放市场，以免冲击老产品的销售，造成损失。如果某种新产品的市场需求有高度的季节性，就应在销售季节来临时将这种新产品投放市场。

2、推出地点。营销经理需决定在什么地方(某一地区、某些地区、全国市场或国际市场)推出新产品最适宜。能够把新产品在全国市场上投放的企业是不多见的。一般是先在主要地区的市场推出，以便占有市场，取得立足点，然后再扩大到其他地区。因此，企业特别是中小企业须制订一个市场投放计划。

3、推出目标。营销经理要把分销和促销目标面向最优秀的顾客群。利用最优秀的顾客群带动一般顾客，可以以最快的速度、最少的费用，扩大新产品的市场占有率。对新上市的产品来讲，最优秀的顾客群一般应具备以下特征：他们是早期采用者；他们是大量使用者；他们是观念倡导者或舆论领袖，并能为该产品做正面宣传。

4、推出方法。企业应决定要在市场营销组合各因素之间分配营销预算，确定各项营销活动的顺序，有计划地开展营销活动。

第 3 节 阶段性地开发新产品

大师如是说：一个公司一旦对节能型市场细分，选择了它的目标顾客，识别出顾

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

客的需要并确定了它的市场位置后，就能更好地开发新产品。营销者在这个新产品开发过程中起到关键作用，营销者与研究开发及其他部门人员，在产品开发过程的每一步骤中，便是和评价新产品创意并共同工作。

——科特勒《营销管理》

伴随企业环境的变迁和企业战略的转换，阶段性新产品开发目标会有所不同，但追求销售额和利润的成长这一大目标是长期不变的，是大多数企业共有的目标。在这个大目标下，企业应依自身内外部环境的特点，制定相应的目标。

1985 年，微软推出最早用于苹果麦金塔电脑的 Excel 1.0 软件，1988 年推出可与 IBM 兼容、被评论者誉为“一件艺术品”的版本 Excel 2.0。Excel 不仅在试算表市场上大展拳脚，还帮微软最新的操作系统“视窗”打出半边天下。同时，微软的应用软件部门持续推出其他软件，例如 Word 软件。

另一方面，平台部门则看守住微软的核心产品——个人电脑操作系统。MS—DOS 每隔二年就要更新、升级一次，但最终还是会被新产品取代。这时，微软一改往日几个月完成一件工作的作风，而以将近七年的时间发展 MS—DOS 的后续产品“视窗”。视窗的开发不是基于财务原因，因为 MS—DOS 当时还是一个销路极佳的产品，而是因为比尔?盖茨想为个人电脑建立更新的标准。

然而，1987 年视窗推出时并不成功，第二年推出 IBM 及兼容电脑版本时，也只略有改善。原因很简单，主要是由于比尔?盖茨的长远思考，他通常让微软的软件超越现有的硬件设备。视窗必须搭配功能强大的电脑效果才会最好。但比尔?盖茨发现，IBM 并不积极推出功能更强的机型。后来，还是康柏领先推出了 386。微软新软件和 IBM 硬件间的“不兼容”，透露出微软的矛盾处境。

1989 年，微软与 IBM 的合作关系破裂，IBM 独立发展 OS—22，但后来推出的新版产品并不能突破 MS—DOS 的掌握和控制，也不能阻碍视窗的前途。尽管 IBM 十分努力，操作系统的标准仍是由微软来制定的。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

微软推出改良版视窗后，IBM 兼容电脑制造商急于把改良的视窗装进自己的电脑，而软件厂商也以视窗为标准，开发软件。由于记忆空间增加，视窗 3.0 可以同时开启数个应用程序。

视窗 3.0 的上市是“最豪华、盛大、昂贵的软件上市行动”。兼容电脑生产商争相安装视窗 3.0，软件从业者也改写程序以符合视窗的新环境，视窗的成功，使微软的业绩从 1988 年的 5.9 亿美元，剧增为一年后的 11.83 亿美元。

从此，微软成为自 IBM 在 50～70 年代独霸电脑业以来，科技业中从未出现过的影响力强大的公司。1986 年微软迁居到华盛顿雷蒙后，改新名称为“绿色巨人”，以便和“蓝色巨人”的称呼相对应。

新产品开发战略可分为因应型和预应型两类。前者顺应环境改变而研制新产品，后者强调争取主动，努力把握环境变化的趋势，因势利导及时推出新产品。案例中的微软公司很明显采用了预应型的新产品开发战略。因应型和预应型战略具体而言有以下不同：

1. 因应型新产品开发战略。此战略的内容包括：

①调整和改进企业现有产品以便更好地与对手的新一代产品竞争市场；

②迅速模仿竞争对手推出的新产品；

③绝不率先推出新产品，但竞争对手一旦推出新产品，马上推出比对手产品更好的产品；

④根据消费者要求和偏好的变化，不断研制新产品。

2. 预应型新产品开发战略。此战略的内容包括：

①全力开发高新技术产品。如美国 3M 公司明文规定，事业单位销售额的 30％必须来自上市时间少于五年的产品，事业单位销售额的 6.5％必须用于新产品的研究与开发活动；

②研究消费者需求并开发新产品来满足这一需求；

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

③建立新产品创新机制，使企业拥有永续创新能力，而不仅是研究和开发一两件新产品；

④借助资本市场和资本运营的力量，兼并或收购新产品开发能力优秀的企业。

企业应当采用因应型还是预应型战略，与市场的规模和成长性、创新产品的保护能力、竞争力的强弱以及企业的市场定位有关。另外，不同的事业单位战略也要求采取各异的新产品开发战略，如开拓型事业单位战略要求使用预应型新产品开发战略，而在防御型事业单位战略条件下，最适合运用因应型新产品开发战略。

第 4 节 找到新产品构思的“最好方法”

大师如是说：亚洲国家逐步认识到创新的重要性，很多国家和地区都在建设高科技园区——中国大陆、印度、韩国、中国台湾、马来西亚、新加坡。亚洲企业把他们的科学家与技师送往全球研究中心培训。诸如中国海尔这样每年生产 400 多种新产品的企业，已经聘请了外国专家同当地员工一起工作。

——科特勒《营销管理》

新产品构思的重要性是毋庸置疑的，新产品构思方法是激发创造性的重要工具，企业必须予以应有的重视。新产品的构思有多种方法。

吉井信之以多年的经验和敏捷的头脑感觉到，闭路电视将来一定会普及到一般家庭。对此，他有坚定的信心。他与志同道合的好友东吉博携手合作，设立日本闭路电视公司，销售新出品的闭路电视机，并从事拍摄闭路电视用的录音录像带的开发。

由于闭路电视是一项全新的产品，大众对其缺乏足够的了解。所以公司费了很大的劲也难以扩展业务，生意很清淡。然而他们的预测和判断没有错。其后不久，日立等各大电器厂商就竞相开发闭路电视机。随着闭路电视机的逐渐普及，吉井信之的公司很快就取得了不错的效益。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

日本闭路电视公司的主要商品是结婚当天用的录像带。这种产品销量占总销售额的 60%左右，可足足放映一小时的软片和录音带，一套卖五万日元。其次则是用于记录各种赛事的录像带。它通过录像球队实地比赛时的情况，然后卖给球队，可以使球队看着清晰的画面自我检讨得失，这样就可以总结经验、吸取教训，以提高训练效果。此外，公司还出售录制开幕式、运动会、游园会、商品展览、戏剧歌舞等场面的录像带。

闭路电视机的使用范围很广。它的优点之一是，不必做成拷贝就可直接放映。而最近相当普及的十六厘米摄影机所拍摄的软片，如果不做成拷贝，就没有办法放映。

许多大饭店为了让外国旅游者欣赏都市夜景和名胜古迹的水光山色，录下了都市内的风光及各名胜古迹，然后利用闭路电视放映给各间套房里的旅客观赏。这项服务得到了旅客的好评。

后来，百货公司和制造厂也在店里摆设一部闭路电视机做广告。这些影片的内容是产品的制造过程、商品介绍以及该公司的各种动态等。这种广告是活动的、立体的，可以让人看得清晰、详细，当然要比通过报纸期刊等媒体发布的广告视听效果高出许多。

后来，涉足这一领域的大型电器公司日益增多。但是在闭路电视界棋先一着的日本闭路电视公司，已经具备了领先市场的优势。

日本闭路电视公司就是通过最大限度地满足消费者的需要，从而获得了成功。新产品的构思有多种方式，我们可以把新产品构思方法分为以下四类：

1. 属性分析法。审视已有产品的过程中，我们可以产生新的产品概念，这个过程已经引发了许多具体方式。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2. 需求分析法。这是一种将注意力集中在用户需求上的方法。例如，考察一种产品的用户(公司或个人)。
3. 关联分析法。促使头脑以一种新的独特的方式去看待事物，在平常看来毫无关系的事物之间发现联系。

4. 群体分析法。对于同一问题，一个人单独研究无法与一个有机结合的群体的创造性相比。因此，我们必须形成各种各样的群体来弥补个人创造性的局限。

许多企业使用需求分析中的一种或多种方法，并常辅之以群体创造力方法中的一种来适应各种不同的情况。他们以创造性为研究对象，开发了许多新产品构思方法。但是，我们不能认为这些方法是分别独立使用的，或者在这么多的方法中找出一个“最好的方法”。企业长远规划对于企业长期激励特别有效，但是在实际运作过程中，需求分析和关联分析在遇到意外的困难时非常有用。

第 5 节 新产品开发的第一步是寻找创意

大师如是说：顾客需求和欲望是寻找新产品创意的合乎逻辑的起点。大量的产品的新创意起源于用户。
——科特勒《营销管理》

新产品开发过程的第一个阶段就是寻找产品创意。新产品创意来源有很多：顾客、科学家、竞争者、雇员、经销商和最高管理层。无论创意来源于何处，最终落实到产品上，都是以满足客户的需求为目标。

以往的盛味精的瓶子里都附有一支舀味精用的小匙。

一次，一位味精公司的总裁对下属们说，如果谁对公司的制品及业务有改进的新

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

创意请提出来，若公司采纳，将会重赏创意人。

这一号召得到了大多数员工的响应。有个叫近藤一夫的年轻人，他认为自己没有提出任何创意而有些不好意思，于是他开始动脑筋。数天之后，他突发奇想，并把这个精妙的创意写在一张纸条上——使用味精时，首先要把盖子打开，然后拿出小匙，再伸手舀味精，放好味精后，收起小匙，而后再盖上盖子，这一程序过于繁琐。如果在瓶子的盖子上面开一些小孔，那么使用时就不用大动手脚，直接把瓶子倒过来摇一摇就行了。这样写好后，他就偷偷地把纸条放在总裁的桌子上，当然，上面加上了他的签名。

但他对自己的这一创意缺乏信心，本来就羞怯的他，遇到总裁时就更加不敢与总裁正面相对了。他认为自己这项羞于见人的创意，总裁见了肯定不快，没想到总裁却感到很满意，立刻把他的创意报告给董事长。

果然，不久以后，他的提案被公司采用。后来，该公司的味精瓶子就一律使用有小孔的盖子，销售量也一下子增加了 50%。怕惹人家嘲笑的这项创意竟然收到了奇迹般的效果。

这个公司就是闻名世界的铃木味精公司。这位年轻人也一跃而成为被人另眼看待的人物。后来，近藤因为这一卓越的提案，被提升为课长，同时得到 500 万日元的奖金。

可见，使产品充满智能化未必就一定需要特别高深的科学技术，有时候一个小小的创意就可以改变产品的命运。

近藤一夫一个小小的创意却产生了奇迹般的效果。可见，在产品开发过程中，创意是至关重要的一部。创意的产生是新产品开发的第一个步骤，只有有了好的创意，才可能有好的产品。在新产品开发过程中，我们需要对产品创意进行如下管理：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1、寻求创意。新产品开发过程是从寻求创意开始的，所谓创意就是开发新产品的设想。虽然并不是所有的设想或创意都可变成产品，寻求尽可能多的创意却可为开发新产品提供较多的机会。新产品创意的主要来源有多方面。一般说来，企业主要靠激发内部人员的热情来寻求创意。

2、甄别创意。取得足够创意之后，要对这些创意加以评估，研究其可行性，并挑选出可行性较强的创意，这就是创意甄别。甄别创意时，一般要考虑两个因素：一是该创意是否与企业的战略目标相适应，包括利润目标、销售目标、形象目标等；二是企业有无足够的能力开发这种创意，如有无资金能力、技术能力、人力资源、销售能力等。在新产品创意的发展过程中，公司需要不断对它的总成功了进行评价。一般采用以下公式：

总成功率=技术完成率*在技术完成率确定后的商业化率*在商业化率确定后的经济成功率。

第 6 节 有吸引力的创意提炼为产品概念

大师如是说：产品创意（product idea）是公司本身希望提供给市场的一个可能产品的设想。产品概念（product concept）是用有意义的消费者属于表达的详细的构思。
——科特勒《营销管理》

有吸引力的创意经提炼可以成为产品概念。产品概念是用有意义的消费属于表达的详细的构思。

在许多快速消费品行业，大家对产品概念津津乐道，甚至出现了“概念营销”等视产品概念为独门暗器的理论，然而却不见得对产品概念的真谛有所了解。“产

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

品概念”从本质上说就是产品卖给消费者的是什么利益点，即满足消费者的是什么需求点。任何产品都有其市场存在的理由，这些理由是因为消费者对该产品的利益存在着一定的需求。

人们不会忘记曾在市场上十分火爆的“洗肺系列”。山西靖华科技开发有限公司、北京清华同仁科技有限责任公司联合生产的“清华清茶”，率先打出了“洗肺”的概念，并以一句十分到位的广告语“老公，烟戒不了，洗洗肺吧”而迅速传播，一时间让消费者与经销商同时晕头转向：“是呵，保健品已经把身体上的各个部位都开发到了，还有这个肺部大有文章可做。”于是消费者激发起了潜伏的需求，经销商看到了一个仅存不多的黄金市场。

于是清华清茶开始了在全国的扫荡，以“整版平面广告”、“狂轰滥炸 20 天”的独特方式，在全国掀起了继“补钙热”、“补血热”之后的“洗肺热”。

很多企业都为这股热潮所倾倒，认为一个概念可以做大一个市场。于是，冬凌神奇茶、颐玄保健茶等产品迅速跟进，经销商也失去了应有的理智：“只要是洗肺概念的产品就能赚钱！”

然而，当更多的跟进产品还没来得及亮相的时候，洗肺的泡沫概念却很快被捅破了。各媒体对洗肺热进行了深度调查后，发现了其中的“猫腻”：“洗肺在医学理论上是不成立的”。

随着清华清茶等“洗肺系”在各地遭遇“红灯”，真相也被披露：清华清茶的核准功能只是“清咽润喉(清咽)、免疫调节”，而清华清茶在各大媒体大篇幅宣传的“清除烟毒、降低烟瘾、提高免疫、能清洗肺部吸入的尼古丁、焦油、汽车尾气、工业粉尘及烟尘菌，可有效预防和改善慢性咽炎、咳嗽等呼吸系统疾病”纯属虚假宣传。

最后，当卫生部撤销了清华清茶等产品的保健食品批准证书，一场轰轰烈烈的“洗

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

肺热”终于落幕了。大家所企盼到的“产品概念造就成功”的大戏终归没有完美的结局。

企业必须开发新产品，但很多新产品都不容易成功。因此，企业需要认真制订新产品开发计划，并找到系统的新产品开发程序。科特勒认为，开发新产品首先要解决的问题应该是产品概念的设计。

确定新产品的创意后，企业需要将有价值的构思进一步转化为具体的产品形态。同一构思可以转化为多种产品形态，如对某个老年滋补品的构思，可以设计以人参为主要成分，也可以以鹿茸或蜂王浆为主要成分；可以是粉状品，也可以是晶体或液体等状态。在产品构思概念过程中，也会淘汰部分不适宜的构思。

企业在建立产品概念时，要以整体产品概念为基础，从产品核心功能、实体形式、包装、服务等各方面加以考虑。产品构思的概念化，是企业对此构思的解释，也可以看成是顾客心目中对此构思的理解，所以企业在进行这阶段工作时，要以潜在顾客的需求为标准，决定产品应是何种形象，哪些部分要重点突出，以及开发是否要停止在该阶段。

第 7 节　通过新产品试销不断改进产品

大师如是说：新产品的原型准备好以后，必须通过一系列严格的功能测试和消费者测试。

——科特勒《营销管理》

确定了新产品的概念后，新产品就进入开发阶段，在新产品开发之前，企业还应该进行一系列的分析，并制定相应的战略。

娃哈哈可说是众所周知，从一个小企业成为一个集团公司，它做得和成功。以它

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的实力，消费者很信任它。他众多的品牌中，它一直深受消费者的喜爱。不过，娃哈哈桶装水在进入湖州市场时，该市场对于娃哈哈而言，还是个新市场。要进入新市场，花费的成本比较大，一时难以获取满意的利润。而且娃哈哈桶装水的售价高于一般的桶装水，可能不能马上赢得竞争者的顾客。因此，在产品开发与试销阶段，娃哈哈就制订了周详的计划。

娃哈哈桶装水进入湖州市场，首先是借助湖州电视台或者其他一些媒介播放娃哈哈桶装水的广告。播出的时间安排在每天黄金广告播出时间段。与此相关的配套活动是，在销售初期，组织一次"娃哈哈桶装水公司"赞助的专题电视节目，包括点播电视剧和开展电视活动，中间可插播娃哈哈桶装水的广告和知识。

在电视上强力广告轰炸的同时，通过《湖州日报》、《湖州晚报》的刊登广告来加大宣传力度，并印发印刷娃哈哈桶装水的宣传纸。在试销期间，每周的双休日，在湖州市中心开展促销活动。传发宣传纸，设点答题有关问题。同时，也可以采纳奖励的措施来刺激消费者的注意。该活动的具体安排中，注意人员的安排是4～6 人。其外的相应配套活动有定期在居民区开展一次宣传活动，包括参加一些社区活动。同时可以通过公共关系，参加一些公益性的社会团体活动。最后，每月可开展一次“娃哈哈桶装水”的问卷调查收集消费者意见，以采取改进措施。总之，在娃哈哈桶装水进入湖州市场的试销阶段，娃哈哈公司就发动一切力量，扩大产品的影响力，最终成功打开了湖州市场。

娃哈哈主要通过强力有效的广告来在打开自己的销路。并在试销阶段不断根据消费者的反应来调整自己的策略，为我们的产品试销作出了典范。企业在进行产品的开发与试销时，具有很强的目的性，在此阶段要准备确定品牌名称、包装设计和制订一个准备性的营销方案，并在更可信的消费者环境中对产品进行试销，以达到了解消费者和经销商对使用、购买及重购该产品的反应及市场规模、特点等目的。

除此之外，企业还希望从中了解到消费者对试用、首次购买、再购买、采用和购

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

买频率等决定销售状况的主要因素的态度、水平，并了解愿经营该产品的经销商的数量、规模、承诺和要求。以下的市场试销方法可供借鉴：

销售波试销法

企业能用此法测定不同的广告概念对产生重复购买的影响程度。企业向最初免费试用产品的消费者以优惠价重复提供该产品 3～5 次(销售波)，并粗略统计有多少消费者再次选择本企业的产品，从而估计消费者在本企业产品与竞争产品并存时的重复购买率。

模拟商店测试法

可以邀请数十名具有代表性的顾客观看简短的商业广告，内含该企业要推出的新产品广告，但并不加任何特殊说明；然后提供少量资金供他们到预先选定的商店中去购物，可以购买或不买任何物品，企业注意统计有多少消费者购买了新产品或竞争产品；接着把他们召集起来了解购买或不买的理由；几天后，用电话再次询问他们对产品的态度、使用情况、满意程度和重购意向。该方法具有针对性，而且效果显著。

微型市场试销法

企业通过选定的商店试销新产品，测试货架安排、橱窗陈列、购货点的促销活动和定价等因素对消费者的影响以及小型广告的效果，并通过抽样调查衡量产品试用率和消费者对产品的印象，从而对新产品的正式投放进行预估。

试点城市试销法

这种方法能获得对未来销售较可信赖的预测，能对不同的营销计划进行测试，发现产品的缺点，得到有价值的线索，但费用昂贵。企业选定少数有代表性的测试

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

城市，将产品在商业部门经销并努力取得良好的货架陈列机会，同时展开全面的广告和促销活动。

第 8 节 新产品上市规划决定产品成败

大师如是说：在新产品正式上市时，进入市场时机的选择是个关键问题。这是对手也接近完成其新产品的开发工作，公司面临着首先进入、平行进入或后期进入三种选择。

——科特勒《营销管理》

新产品上市是产品创新的必经之路，是产品获得成功最重要的一步。开发新产品的目的是把它拿到市场上销售并获得利润。无论使用何种方式而诞生的新产品都要走向市场。在实验室存放的新产品如果不推向市场，再好也没有意义。

因此，产品的上市规划至关重要。再好的产品，如果没有在合适的时机上市，终将功亏一篑。在这方面，福特公司开发“埃德赛尔”汽车失败的案例可供借鉴。福特公司“埃德赛尔”牌汽车的推出可谓用心良苦。公司就曾为“埃德赛尔”牌汽车做了一个声势浩大的广告节目，花费了 40 万美元，并由商业电视圈内最热门的两个明星主持，但市场反应并不强烈。

公司花费了十年时间，耗资 5000 万美元，结果却不尽如人意，销售额不及计划的 1/5。后来几次试推产品，还是没能成功。

福特公司事先也曾做过周密的市场调查、民意测验，并招募推销高手，借助媒介大加宣传。只因产品推出之时正逢大萧条期而价格暴跌，其他品牌汽车的销售情况也不佳，“埃德赛尔”车的命运就更为悲惨。在这样的市场环境下，再好的产品都有可能遭到厄运。

选择时机的失误不仅给福特公司带来巨额损失，由于长期滞销，它在消费者心目

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

中的形象也大大打了折扣，极大地破坏了公司的形象。

新产品上市失败的案例并不鲜见，有些并不是产品自身的不足，大多数情况下是决策者们不善于把握有利时机。

IBM 在新产品投放之前，总是先让别的公司去承担风险，然后再将他人的失误作为前车之鉴，最后再选择机会上市。惠普计算机公司也很少在市场上率先投放新产品。它利用公司技术人员上门提供设备服务的机会，收集用户对已售产品的意见，然后使自己克服种种不足，从而在推出时更能赢得顾客。这些经验都值得我们借鉴。

除了上市时机，产品上市的地点也需要营销人员严格把关。决定新产品推出的地域同样十分关键。是当地、异地，还是一个地区或几个地区，国内或国际呢?一般资金雄厚、人力充足的大型企业会撒开大网，向整个地区推出新产品，以取得显著效果。

产品的上市一般从某个地区入手，边巩固成果边向其他地区扩展，即采取“由点到面”的方式。其间，对每一个市场的动态做出记录，并认真分析每个地区的反映，以便及时进行修正。

除了时间与地点之外，新产品上市企划还应考虑以下两点：

首先是确定上市的目标。产品最终的享受者是顾客，因年龄、性别、性格的不同，他们的购买需求也不相同。企业选准目标群，并根据他们的特点制定方针对策，这样才具有针对性。否则，过于大众化的产品反而备受冷落。例如，化妆品就应以女士为主要对象；医疗保健产品则应以中老年人为目标。如果选错目标，极易出现失误。

其次是选择合适的方法。市场导入离不开广告媒介的宣传，广告企划要紧紧抓住

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

人们对新产品从知晓、评价、兴趣到选用这一过程的特点，以取得最佳效果。耐克公司在创业初期，由于知名度很小，又面临强大的竞争对手，于是选择让参加世界体育大赛的运动员穿用耐克鞋，他们创出佳绩，自然就提升了耐克的产品形象。

第 9 节　企业需要开发怎样的新产品

大师如是说：一个公司为了找出少数几个好的新产品，必须提出大量的新产品构思。而且，公司面临着不断上升的研究与开发费用、制造费用和营销费用。
——科特勒《营销管理》

每个公司都知道要不断地开发新产品，以提升自己的市场竞争力。然而，到底应该怎样开发新产品？开发何种新产品？这也是每个公司都在苦苦思索的问题。松下电器的开发团队酝酿新产品时，比较对手品牌和自我品牌的功能优势，胜过对手的地方就打“0”，否则就打“×”。“0”很多的产品，就成为开发对象，这种方法又叫“0×表”法。

开发团队通常从既有的技术出发，开发好一点、进步一些的产品。然而，如果这种改变带来的创新效果不是十分明显，碰上消费低迷时期，即使挂上新设计的标志，也很难引发消费者的购买欲。例如吸尘器，开发团队只提高一点吸入力量，然后降低一点马达运转时所发出的噪音，就包装成新产品问世。

1997 年 4 月，松下电器把公司划分为四大事业部门。其中，负责家电产品的部门接连推出好几种新产品。新上任的松下电器总经理户田一雄喊出“新鲜创造”的口号，作为产品开发的最高目标。

所有开发团队都抛弃以往“0×表”的方式，而以“新鲜创造”为基准，开发出的新产品具有与同类的旧式产品完全不同的效果。例如开发比一般吸尘器安静

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

10 分贝以上的产品，是开发吸尘器团队的目标。

为了要“制造惊喜”，吸尘器的开发团队重新检讨，改造吸尘器的每一个零件、每一个部分，不放过任何一个可以降低噪音的地方，展开了一次艰巨的挑战。例如排气管，以往从后面直接排出，他们就应用汽车消音器的原理，调整排气管的长度和粗细来达到消音效果。在小型化方面，开发团队成功地将马达体积减少了15%，重量比往常轻 10%，与地面接触的吸嘴部分，也装上了直径为 1.5 厘米的轮子，力求静音效果。

经过开发团队的苦心设计，吸尘器的音量降低到 49 分贝，比一般产品降低 13 分贝，人的听觉所感受到的噪音减低了 60%，和吸入力量同级的吸尘器相比噪音最低。

在吸尘器上市的第一个月内，其销售量比前一年同期增长 63.7%，市场反应给予松下的开发团队最大的掌声。

松下公司通过调整自己的开发团队目标，最终成功地研制出了受市场欢迎的吸尘器。当然，松下的成功也是建立在初期的失败之上的。或许每一个新产品开发者在讲产品上市前，都无法预测产品的市场效果如何。营销专家经过多年研究总结得出，我们开发新产品可以从以下几个方面努力改进：

高性能化。实现产品的高性能化，引导消费新潮是现代产品开始的一大趋势，它是通过高新科技来实现的。2000 年美国通用汽车公司推出的“网络汽车”，就是一种高性能化的超前产品。这种汽车能声控上网，人们只要发出口令无需动手或转向，即可实施上述功能，其高性能化使其他品牌汽车自愧不如。驾驶这种汽车，人们可以在汽车中上网收发电子邮件、查询股市行情、了解天气情况或收听新闻。多功能化。产品的多功能化使其有可能在更广的范围内满足消费需求，从而扩大目标消费群体。因此，开发新产品的多功能是实现产品智能化的一条重要途径。便携化。微型化的产品开发趋势，使产品适合消费者携带和安置。大量使用新材

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

料，也可以使产品重量大大减轻，使产品更适合消费需要。

便利化。使用方便、操作方便、维护方便是消费者对产品的一种普遍需求，在产品开发中应努力实现产品便利化。产品的便利化，不仅使成本下降，而且便于消费者使用和维护，深受消费者欢迎。

多样化。在当今国际市场上，采用了多样化的加工技术，开发了多样化、系列化的蔬菜新品。除速冻蔬菜、罐头蔬菜、脱水蔬菜外，还有粉末蔬菜、汁液蔬菜、辣味蔬菜、美容蔬菜等。可见，以某一特征为主线，推出系列产品，是新产品开发的一种常用方法，这一方法对于培养消费群体，从而扩大销售具有积极意义。
趣味化。随着人们精神生活水平的不断提高，企业在产品开发时，必须改变过去单纯重视产品功能的冰冷形象，转而注意增强产品的趣味性，使消费者既可得到产品功能上的满足，又能得到来自产品的精神享受，增加产品的艺术性、工艺性和装饰性。这也是智能化产品的一种形式。

节能化。开发便利而丰富的节能产品，是产品开发的重要原则之一。由于能源的紧张，节电、节煤、节油、节水、节气的节能性产品日益显得重要。

第 10 节　在企业营销角度进行“新产品开发”

大师如是说：产品开发的任务是把通过商业分析的产品概念交由企业的研究开发部或工艺设计部等部门，研制开发成实际的产品实体。这一阶段要力争把产品构思转化为在技术上和商业上可行的产品，因此需要大量的投资。
——科特勒《营销管理》

新产品不一定科学技术发展史上的新产品，也可以是企业营销的角度上的“新产品”。这些产品可能不是新发明新创造的产品。只要在性能或形态等某些方面有所变化，与原有的产品相比有所改进和提高，就可以称作新产品，可见市场营销

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

学中所讲的新产品，是一个相当宽泛的概念，其衡量的标准是能得到顾客欢迎和具有一定的市场占有率，就可以看做新产品。

希尔顿近期的新产品是希尔顿花园酒店，它除了是公司成长策略的起点外，同时也是为客户提供重大价值的源头。花园酒店在设计上不仅扩大了希尔顿的产品类别，更是弥补了行业本身的不足。它所锁定的旅客既善于精打细算，又希望在住宿时能享受到高质量的服务，所以只要是不超过中等价格上限的收费，他们都可以接受。

为了服务那些挑剔的旅客，希尔顿不但很注重设计上的美感，店里也提供了一切必要的服务。如每家希尔顿花园酒店的接待处都有一面供人签名的玻璃墙；备膳室备有精心调配的微波包装食品、冷藏和冷冻食品，以及各种零食；舒适的中庭大厅则有电视和壁炉。此外，饭店内还有会议室、洗衣店，以及绝对不可少的餐厅。不论是室内游泳池、按摩池还是健身房，都是标准设施。每间客房都为商务旅客配置了科技化的办公设备，饭店内有 24 小时免费使用的商务中心。

希尔顿的创新经验相当丰富。它是第一家横跨东西两岸的连锁饭店(于 1943 年成形)，也是第一家拥有空调和客房直接电话的饭店。1959 年，希尔顿首创机场饭店的概念，成立了希尔顿旧金山机场饭店；1973 年，推出了业界最先进的电脑化饭店订房指示与回报系统，优良率达到 99％；1995 年，率先推出饭店业的第一个综合式网站；1999 年，花了 3 000 万美元把原有的订房系统改为最先进的中央式订房系统，使全球 500 多家饭店连为一体。

希尔顿还投入了大笔资金改善客户所使用的科技配备。目前它正在实验公用网络亭的概念，客户只要通过这些安装在饭店大厅内的网络亭(按次计费)，就可以上网及收发电子邮件。希尔顿的资深营销副总裁包伯?德克斯说:“希尔顿希望在饭店业成为无人可及的科技领导者。”希尔顿最新研究的技术是一种尖端的视讯会议设备，是由 IBM 以及位于俄亥俄州德顿市的 Telesuite 公司共同开发的。Telesuite 的网络可以让虚拟的面对面会议在完全同步的音讯与视讯环境中举

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

行，而且“分坐两端”的影像看起来就像实物一样大。我们在比弗利山庄的希尔顿饭店试用了一下，虽然影像还没办法像实物一样那么逼真，但尺寸倒是和实物一样大。

企业要想永远成为市场的主体，并拥有一定的市场占有率，就应该永远不间断地研究和开发新产品，才能够在激烈的市场竞争中立于不败之地。一般来说，企业的新产品策略可以从以下方面着手制定：

加强差异化。此策略可通过改进工艺法、降低成本法、改换包装法、增加功能法等实现。它的特点是运用已有的技术能力，在原有技术的基础上，对现有产品进行小量改进研究工作，并不着眼于技术上的革新，主要是根据消费者意见反馈对某些不合适的地方进行局部变动。与全新产品开发相比，较简便易行，既不需要更高深的技术，又不需要大量投资，小改小革却带来很大的收益。

促进产品的更新换代。为满足社会的需要，企业可通过部分地采用新技术、新结构或新材料制造产品，使产品性能比原产品大幅提高。这种策略也可用于当一种原材料供应紧张或价格上涨时，以新材料代替传统材料。

改变品牌形象。良好的品牌凝聚着企业长期努力的成果和成千上万个使用者的高度评价。新产品要靠良好的品牌树立公众形象，因为消费者有时只靠品牌印象来决定购买与否。

创造市场需求。市场需求在创造之中，换句话说，市场需求在于经营者对消费者行为潜力的不断挖掘。所谓创造需求，就是在产品开发过程中创造人们以前并不知道、想象不到而实际潜存的需求。创造市场需求不能只凭借直观的判断和心血来潮，它要求对潜在市场和潜在需求进行准确的分析、把握和预测，从而使生产的产品得到市场认可。

增进产品组合。组合是多种多样的，可以是两项技术的组合，也可以是多种产品

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的组合。例如，爱迪生发明的电是把两项已知的元素集合在一起，形成新的组合；丹麦的风车制造业是古代文明与现代科技结合的产物，被誉为“西方科技之奇观”。

第 11 节 新产品开发面临着挑战

大师如是说：新产品开发的风险很大，失败率一直很高，近来的研究表明，在美国新的消费品失败率高达 95%，新产品开发面临着各方面的挑战。

——科特勒《营销管理》

任何产品不可能一成不变，都必须在不断改进中适应市场。新产品的开发可能面临着巨大的风险与挑战。得克萨斯州仪器公司从计算机业务中撤退前损失了 6.6 亿美元；福特汽车公司在它生产的“伊德斯尔”汽车上遭了殃，损失了 2.5 亿美元；法国的协和式飞机很可能永远无法回收它的投资。世界饮料巨头可口可乐，在新产品开发方面却也充满着困惑。

1978 年 6 月 12 日美国《商业周刊》杂志的封面，推出头号标题：“百事可乐荣膺冠军”。 可口可乐在饮料市场上一枝独秀的地位收到了挑战。曾经雄霸世界的可口可乐，此刻不得不把全部注意力集中如何迎战百事可乐上。

1978 年，公司起用布莱恩?戴森为可口可乐美国分公司经理。戴森试图突破传统，尝试一种新的软性饮料——节食可口可乐。

实际上，早在 20 年前，几位企业家就建议把公司新生产的低热量饮料命名为节食可口可乐。但公司的高级官员对此置之不理。他们反对扩大可口可乐商标使用范围，哪怕是市场上发展最快的产品，因为他们担心这会使可口可乐的牌子贬值。

1981 年春，在新任少壮派领导人戈伊祖艾塔支持下，戴森开始组织实施节食可口可乐的研究。次年 8 月份，节食可口可乐在全国推出，并以较大的销售额迅速占领了市场。百事可乐受到极大的冲击。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1985 年 4 月，戈伊祖艾塔向新闻宣布，公司决定对可乐配方进行修改，生产一种新可口可乐，以挽回因甜度不够而失去的市场。

然而，新可口可乐上市，在饮料市场上引起轩然大波。来自老顾客的抗议电报和信件像雪片一样飞往可口可乐总部。亚特兰大总部的接线员每天要记录 1500 个电话，几乎都是要求恢复老可口可乐配方的。

修改还是恢复原配方的论战成为报纸的头条新闻和电视新闻报道的中心话题。包装商声称，如果这种不利的宣传继续下去，可口可乐无论以何种名称出现，都会面临失去市场份额的危险。

可口可乐咬着牙支持了 3 个月后，不得不再次宣布公司将恢复原配方，命名为经典可口可乐，新可口可乐也将继续销售。在重新问世之后 6 个月，经典可口可乐又成为占全国第一位的软性饮料，以将近 3：1 的优势超过了新可口可乐。

尽管可口可乐公司迅速挽回了因修改配方的失误所造成的损失，但在不到一年的时间内，可口可乐连续推出四种新产品：3 种含咖啡因型可乐和节食可口可乐。再加上经典可口可乐、新可口可乐等，共有 8 种不同口味的新产品，同时出现在市场上。消费者几乎被弄晕了头，就连可口可乐的一些老顾客对它也不耐烦。有这样一段对话，颇耐人寻味：

“给我一杯可口可乐。”
“您要经典可口可乐、新可口可乐、樱桃可口可乐，还是要健怡可口可乐?”
“请给我来杯健怡可口可乐。”
“您要普通健怡可口可乐还是要不含咖啡因的健怡可口可乐?”
“去他妈的!给我来杯七喜。”
……

可口可乐公司受传统的影响太大了，以至于在维护传统与走出传统面前徘徊不

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

定，连续出现失误，传统的市场被蚕食。尽管如今可口可乐仍然占据优势，但已经不是昔日独霸可乐界的局面了。

新产品开发连续的失败引起人们的惶恐不安，新产品开发的失败率在包装消费品中估计为 80％。有人认为在金融产品和服务上有同样高的失败率，例如信用卡、保险计划和经纪服务。据统计大约有 75％新产品在推向市场阶段时失败了。
为什么那么多的新产品失败了呢？营销人员分析，这主要有以下因素：

高层经理可能会不顾市场调查研究已做出的否定报告，而强力推行他喜爱的产品构思；

构思是好的，但是对市场规模估计过高；
实际产品并没有达到设计要求；
产品在市场上定位错误，没有开展有效的广告活动，或对产品定价过高；
产品的开发成本高于预计数；
竞争对手的激烈反击超出事先估计。
面对以上挑战，公司用什么来确保它开发的新产品能成功？营销人员多年研究发现，新产品成功一般必须做好以下几个方面：

1、独特的产品优势。独特的产品优势包括更高的质量、新的性能、更高的价值等。
2、明确产品概念。新产品开发前必须明确定义了产品的概念。因此，公司在操作前要仔细地界定和估计目标市场、产品要求和利益。
3、技术与营销的协同性。产品的创新不仅仅是技术的创新，也需要与之相应的营销创新。在每一产品开发阶段执行工作的质量和市场吸引力是营销创新需要把握的内容。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 15 章 服务是产品竞争的实质

第 1 节 优秀的服务就胜过营销的运作

大师如是说：近年来的主要大趋势之一就是服务业的惊人增长。在大多数亚洲国家和地区，服务业的产值占国民生产总值的比例在增加。

——科特勒《营销管理》

产品质量不高会对企业造成伤害，但人们在购买产品时，无法从外表来判断产品的质量。然而，消费者却可以在与销售人员的接触中见证企业的服务。科特勒提醒企业，应该把扶持产品的服务当做是取得竞争优势的主要手段。事实证明，消费者更喜欢向服务较好的企业购买产品。

有一天，美国通用汽车公司客户服务部收到一封信，“这是我为同一件事第二次写信，我不会怪你们没有回信给我，因为我也觉得这样别人会认为我疯了，但这的确是一个事实。

我家每天晚餐后，都会去买冰淇淋来当饭后甜点。但自从我买了通用公司的庞帝雅克后，问题就发生了。每当我买香草口味时，我从店里出来车子就发不动。但如果买其他口味，发动就顺得很。我对这件事是非常认真的，尽管听起来很奇怪：为什么当我买了香草味冰淇淋它就罢工，而我不管什么时候买其他口味，它就没有问题？为什么？”

事实上，客服部的总经理对这封信确实心存怀疑，但他还是派了一位工程师去查看究竟。当工程师去找这位仁兄时，惊讶地发现这封信是出自一位事业成功、乐观、且受了高等教育的人。工程师与这位仁兄约好在晚餐后，一起开着车往冰淇淋店去。当他们买好香草冰淇淋回到车上后，非常可笑的是，车子果然无法发动。这位工程师之后又依约来了三个晚上。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第一晚，巧克力冰淇淋，车子没事。

第二晚，草莓冰淇淋，车子也没事。

第三晚，香草冰淇淋，车子又无法启动。

这位思考有逻辑的工程师，仍然不相信车子是对香草味过敏。因此，他仍然不放弃继续安排相同的行程，希望能够将这个问题解决。工程师开始记下从头到现在所发生的种种详细资料，如时间、车子使用油的种类、车子开出及开回的时间……根据记录显示，买香草冰淇淋所花的时间比其他口味的要少。因为香草冰淇淋是所有口味中最畅销的，店家为了让顾客每次都能很快地取拿，将香草口味特别放置在店的前端；而其他口味则放置在后端。

于是，工程师立刻想到，为什么车子会因为从熄火到重新激活的时间较短时就会故障？原因很清楚，不是因为香草冰淇淋的关系，而是汽车的“蒸气锁”。

因为买其他口味的冰淇淋时，时间较久，引擎有足够的时间散热，重新发动时就没有太大的问题。而买香草口味时，由于花的时间较短，引擎太热以至于还无法让“蒸气锁”有足够的散热时间。

问题就这样解决了。

也许“客户永远都是对的”的观点有点偏激。但如果忽视客户的反馈，哪怕是看似荒诞的反馈，却可能是客户在使用产品和服务的过程中真实的感受。通用的成功正是在于能够重视客户的每一个细微的反馈——哪怕是像是“香草冰淇淋”这样听起来不靠谱的事件。

科特勒认为，占领市场似乎很简单，但巩固市场就没那么容易了。如果不能巩固市场即使你征服了所有的市场，最后留在你手中的还只是一小块市场。那么，巩固市场的法宝是什么?答案是服务。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

当市场占有率达到一定程度时，优秀的服务就胜过营销的运作了。麦当劳的优质服务就为这一说法做了一次权威的说明。服务是产品最重要的组成部分之一，消费者买的不仅仅是产品实体部分。就像人们坐在任何一家麦当劳里面，不仅仅是为了一个汉堡和一瓶可乐。麦当劳靠它的优质服务带来良好声誉和源源不断的客流，使麦当劳数十年来长盛不衰，我们是有目共睹的。

第 2 节　良好的售前与售中服务促进产品成交

大师如是说：一个公司提供的服务质量无时无刻不在收到检验。如果零售商不耐烦、无法回答简单问题，甚至在顾客等待的时候相互交谈，那么顾客下次考虑购买他们的产品时一定会慎之又慎。

——科特勒《营销管理》

科特勒指出，顾客服务也是产品的要素之一。为了销售产品给顾客，使产品能满足顾客的需要，厂商须提供给顾客若干支持性的服务。支持性的服务常根据顾客需要和竞争情境而定，不一而足。譬如，许多厂商对顾客提供安装、维护、送货、信用、保证、训练等种种售前和售后服务，都可视为产品的支持性服务。

产品服务包含的范围很广泛，主要可分为售前服务（如操作培训）、售中服务（如使用示范）、售后服务（如送货上门）。不同销售阶段有着不同特点，认识这些特点有利于搞好销售服务。

据美国一公司对世界近万名消费者抽样调查，奔驰车得分仅次于可口可乐饮料、索尼电器，位列“世界十大名牌”第一名的——“奔驰 600 型”高级轿车，是世界上许多国家元首和知名人士的重要交通工具。尽管一辆奔驰车的价格能买两辆日本车，但奔驰车不仅顶住了日本车的压力，而且增加了对日本的出口，并能始终在日本市场上占有一席之地。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在世界经济危机此起彼伏，汽车市场竞争日趋激烈，汽车厂家不断倒闭的情况下，奔驰汽车仍然一路凯歌。这不能不归功于它无处不在的服务。

就产前服务来说，奔驰车深知，顾客买奔驰车，首先是买满意的质量。奔驰公司为“奔驰 600 型”轿车所做的广告是：“如果有人发现奔驰车发生故障、中途抛锚，我们将赠送你 1 万美元。”这样，早在买车之前，奔驰就打消了顾客对于奔驰汽车的质量忧虑。

另外，奔驰车的 3700 余种型号，使得任何不同的需要都能得以满足。不同颜色、不同规格乃至在汽车里安装什么样的收录机等千差万别的要求，奔驰公司都能一一给予满足。厂里在未成型的汽车上挂有一块块牌子，写着顾客的姓名、车辆型号、式样、颜色、规格和特殊要求等。来取货的顾客驱车离去时，“奔驰”还赠送 1 辆可当做孩子玩具的小小奔驰车，使车主的下一代也能对奔驰产生浓厚的兴趣，争取让他们以后也成为奔驰车的客户。

很多的营销者总以为服务只专指售后服务。其实不然。销售的不同阶段有着不同特点，在不同的阶段，也需要搞好不同特点的销售服务。

售前服务主要指通过研究消费者心理，在顾客购买产品之前为顾客提供的各种服务。常见的售前服务有提供产品信息、提供导购服务、帮助顾客进行购买分析和权衡利弊等。售前服务的目的在于方便顾客，激发顾客的购买欲望，强化顾客的购买动机。

另外，当消费者与营销人员发生接触，也就是从洽谈生意、签订购销合同，到产品发运、货款结算完毕为止全过程，我们需要提供售中服务。售中服务包括接待顾客时礼貌热情，洽谈和签订合同时真诚坦率和认真负责，产品出库时认真进行质量检验，产品发运时做到准确、齐全等。售中服务的目的在于影响顾客的购买心理感受，增强顾客的信赖感，促进成交。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

除了售前售中服务，售后与增值服务也很重要，我们讲在下一节加以论述。

第 3 节　良好的售后服务促进顾客重复购买

大师如是说：若想使产品表现远胜于竞争者的产品，企业应凭借提出一项竞争者无法跟进的超乎寻常的保证来吸引众人的注意。
——科特勒《市场营销》

售后服务已经成为产品的延伸，被看做产品的组成部分。常见的售后服务包括送货上门，产品的安装、调试和指导使用方法，产品的退换和维修，零配件的供应等。售后服务的目的在于保证顾客所购商品使用价值的充分发挥，解除顾客购买产品的后顾之忧，提高顾客的满意程度，以促进顾客重复购买。

搞好售后服务，是提高企业信誉、争取客户、获得高额利润的重要保证。美国著名的零售企业——西尔斯公司将售后服务作为自己的王牌，为自己带来源源不断的客流。

西尔斯公司是美国，也是世界最大上的私人零售企业。它拥有 30 多万名职工，如今已有一百多年历史。它经历了美国社会生活的几次大变革，跟上了潮流，在稳定中增长和发展，成为美国经营最成功和最赚钱的企业之一。在西方商业界享有“零售科学院”之誉。

“百货王”历经百年不衰，这与它的销售政策是分不开的。西尔斯公司为顾客提供良好的售后服务，从创业之初就制定了“包您满意，否则原价退回”的销售政策，成为全球最早实行“原价退货”制度的企业之一。

西尔斯对顾客退货从来不说二话。即使有些爱占小便宜的顾客钻空子，他们也笑而纳之。有的顾客有时把磨得不像样的鞋退回来，有的人把穿了半年之久的衣服

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

拿回来退，他们仍不予拒绝。因为西尔斯坚信，这样的顾客毕竟是极少数。

在西尔斯的营销理念中，他们始终把顾客的利益放在最重要的位置。西尔斯认识到好的商品是取得顾客信任的最根本保证。为了保证商品的质量，西尔斯公司派出400名采购员和300多名技术人员，深入到各供应商的产品一线进行监督指导，以确保这些产品符合西尔斯公司自己制定的检验标准。西尔斯还设有专门的产品实验室，每年对1万多种产品进行测试。为了检验床垫的质量，他们曾用重达225磅的木制圆筒在床垫上来回滚动10万次，而为了检验靴子的耐穿性，他们曾将靴子通宵达旦地泡在水里。

卓越的西尔斯商品质量为他们实施“无条件退货”制度奠定了基础。一百多年来，西尔斯凭借其良好的商品与服务，赢得了长盛不衰的发展。

好的服务是产品品牌的最佳名片。明智的企业家从实践中认识到：虽然生产优质产品是企业的起码要求，但世界上没有十全十美的产品。由于设计、生产、运输、使用等方面因素的制约，任何一个产品都可能存在这样或那样的问题，有待于不断改进和完善，这样售后服务就显得十分必要。

可以说，现代成功的企业都非常重视售后服务工作，把售后服务工作当做企业经营管理的基石。其主要经验有：

在客户集中的地区设立技术服务网点。
派出流动技术服务队，为客户解决商品使用后出现的一些质量问题。
设立客户档案，定期对客户主动访问。
对客户进行技术培训。
设立客户来电、来函的咨询服务机构。
快速服务，及时帮助客户解决商品需求或技术难题。
编发产品技术服务类资料、刊物。
售后服务的方式是多种多样的，各企业开展售后服务必须制定一套行之有效的策

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

略。售后服务收入通常比销售产品本身的收入更为丰厚。

第 4 节　良好的增值服务是巩固市场的法宝

大师如是说：许多公司在其所出售的商品获得的利润日益下降，它们不得不将更多注意力转向通过服务来赚钱。公司门可以提供增值服务来开拓服务业务。
——科特勒《营销管理》

对于不少企业来说，占领市场似乎并不难，但巩固市场就没那么容易了。如果不能巩固市场即使你征服了所有的市场，最后留在你手中的还只是一小块市场。那么，巩固市场的法宝是什么?答案依然是服务。

2002 年，星巴克咖啡对市场进行新的调研，以期进一步提高自己的品牌影响力。经过长期的市场调研，星巴克发现，来星巴克喝咖啡的核心客户群主要是 25 岁到 40 岁的年轻人。这个核心顾客群每个月平均来星巴克喝 18 次咖啡。针对这种情况，他们制定了相应的策略目标：一方面是提高客户的上门次数，另一方面想办法让顾客每次停留更久，以便吸引他们喝更多的咖啡，提高业绩。

考虑到越来越多的年轻顾客会带笔记本电脑来喝咖啡，2002 年 8 月，星巴克推出服务策略，在一千家门市提供快速无线上网。顾客使用笔记本电脑或ＰＤＡ，即数码记事本，都可以无线上网、收信发信等等。这一服务很快收到顾客的响应，光临星巴克的人比之前明显增长了不少。
在现在看来一时稀松寻常的免费上网服务，对于 2002 年的星巴克来说，却是增值服务的开风气之先。不少企业在营销中证明，当市场占有率达到一定程度时，优秀的服务就胜过营销的运作了。服务是产品最重要的组成部分之一，消费者买的不仅仅是产品实体部分。就像人们到星巴克，已经不仅仅是为喝一杯咖啡，而可能是为了享受在星巴克咖啡厅办公、上网的体验。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

始创于 1971 年的星巴克始终将为顾客提供更好的“增值服务”作为自己长盛不衰的秘诀。由于许多公司在其所出售的商品上获得的利润日益下降，它们于是将更多注意力转向通过服务来赚钱。公司可以从以下七个方面开拓增值服务：

1、将其产品重新包装成系统解决组合。一家公司可以不再满足于只销售它的产品而是将它们组合成一种服务项目，以满足顾客多方面的需要。

2、将公司的内部服务改组成可销售的外部服务。有些公司把内部能力卖给其他公司，例如员工培训计划或信息技术能力。

3、利用公司的物质物资设备向其他公司提供服务。拥有物资设备的公司常常发现它们可以向其他公司提供设备服务。

4、提供管理其他公司物资设备的业务。在公司安装了设备或部件后，公司可以对外部企业提供有经验的员工上门管理服务。

5、推销财务服务。销售设备的公司常常发现，它们可以从向顾客提供资金融通方面的业务上获利。

6、进入分销服务。制造商可以拥有和经营当地的零售店，如外部门店公司品牌连锁，甚至饭店。

7、利用互联网技术来创建新的服务。许多厂商正在互联网上提供新的如产品支持和增值服务。

第 5 节　了解服务特点，更好地开展服务

大师如是说：服务有以下四个主要特点，对制订营销方案影响很大。它们是：无形性、不可分离性、可变性和易消失性。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

服务同有形产品是有本质区别的，了解服务的特点能够有利于营销者更好地制定和管理服务策略，从而让服务为企业的营销带来更大的益处。

IBM 首创了“销售和服务是营销功能中不可分离的两部分”这一思想。它成功的优势，主要得益于它那无懈可击的服务策略。

IBM 的成功经验之一就是对用户的彻底服务精神。IBM 公司销售的不仅仅是机器，还有最佳服务。在 IBM 的眼里，把产品包装好销售出去，仅是服务的开始。在这以后，公司要时时同用户保持联系，提供用户需要的各种维修和服务。

为此，IBM 建立了一整套有效的通讯服务，以保证在 24 小时内解决用户提出的一切问题。有一次美国亚特兰大的兰尼尔公司所用的 IBM 主机发生故障，IBM 公司在几小时之内请来了 8 位专家，其中有 4 位来自欧洲，1 位来自加拿大，1 位从拉丁美洲赶来，及时为用户排除了故障。

为了让顾客感觉自己非常重要的问题得到及时的解决，IBM 规定，顾客的任何问题，一定会要在 24 小时之内得到解决，即使不能立即解决，公司也会给予一个圆满的答复；如果顾客打电话要求服务，通常都会在一个小时之内派出人解决。有这样一个小故事：一位在菲尼克斯工作的女服务代表，销售员，驾车前往某地为顾客送一个小零件，谁知本来 25 分钟的路程却变成 4 个小时的爬行。原来，瓢泼大雨使小河成了横冲直撞的急流，通往目的地的 16 座桥梁只剩下两座可以通车，汽车头尾相接使交通堵塞。这个代表名销售员担心误了顾客的工作，于是找到一双旱冰鞋，抛下汽车，一路滑行，为顾客雪中送炭。

IBM 总是把为顾客解决难题，特别是那些具有挑战性的难题，作为其生存的一部分。IBM 新总裁小托马斯?沃森对于“服务”曾做了非常贴切的剖析：“随着时间的积累，良好的服务几乎已经成为国际商业机器公司的象征……多年以前，我们登了一则广告，用一目了然的粗体字写着：‘国际商业机器公司是最佳服务的象征。’我始终认为，这是我们有史以来最佳的广告，因为它很清楚地表达了国际

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

商业机器公司真正的经营理念——我们要提供世界上最好的服务。”

作为世界上提供最佳服务的公司，IBM 正式在了解服务特征的基础上，给顾客提供独一无二的服务。

在 IBM 公司的理念里，服务本身也是一种产品，但又和有形的产品不同。服务是抽象无形的商品，而产品只要没有经过交换，产品就永远是产品，其性质永远不可改变。产品的生产过程也没有服务过程那么复杂。产品的生产过程大部分是劳动力被物化的过程，它只需要劳动力单方面的运作就可以，而服务则需要顾客的参与才能完成。因此，我们需要对服务的特征具有深刻了解的基础上，才能开展更好的服务。

1. 无形性。“服务无形性”是服务的最主要特征。与有形的消费品和产业用品比较，服务的特质及组成服务的元素很多时候是无形无质的，让人不能触摸或凭肉眼看见其存在。不过，虽然服务无形，但服务的有形展示会影响消费者和顾客对于一家服务企业的评价和服务产品的销售。有形展示包含的要素有：实体环境（装潢、颜色、陈设、声音）、服务提供时所需用的装备实物（比如汽车租赁公司所需要的汽车）以及其他实体性线索，如航空公司所使用的标志、干洗店为洗好的衣物加上的包装等。

2. 不可分离性。不论委托快递还是搭乘计程车，服务的“生产”与“消费”同时发生。也就是说，我们在提供服务的同时，顾客已开始消费。因此，服务无法“库存”，即使顾客接受了不良服务，也无法像购买物品般实施退货或要求更换，当然也不可能自行修理或改善。所以，当供应者一旦提供了不良服务，顾客就可能立即离去。因此，营销人员应当知道，不良服务所造成的后果比不良物品更为严重。

3. 可变性。服务的无形性以及服务的不可分离性，使服务不可能像有形前消费品那样被储存。企业可以将提供服务的各种设备提前准备好，但生产出来的服务如

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

不当时消费，就会造成损失(如车船的空位)，这种损失不像有形产品损失那样明显，它仅表现为机会的丧失和折旧的发生。因此，不可储存性特征要求服务企业必须解决由于缺乏库存所导致的产品供求不平衡问题，如制定分销战略来选择分销渠道和分销商，以及设计生产过程和弹性处理被动的服务需求等。

4. 易消失性。服务在交易完成后便消失了。消费者并没有“实质性”拥有服务。比如，乘客从一个地方到另一个地方旅行，付钱购买车票，他所得到的只是付款凭证和乘车权，而没有得到实质性的东西。缺乏所有权这种特征会使消费者在购买服务时感受到较大的风险，如何克服这种不安全的心理，促进服务销售，是营销管理人员所要面对的问题。如有的企业采用“会员制度”的方法维持企业与顾客的关系，当他们成为企业的会员后，可享受某些特殊优惠，使其感到确实拥有企业所提供的服务。储户到银行提取存款，在服务过程结束后，储户手中拿到了钱，但是并没有发生所有权的转移，因为这些存款是储户自己的，银行只不过是一个存放的场所，而且银行还要给储户一定的利息。

第 6 节 优秀的服务能够留住老顾客，发展新顾客

大师如是说：一个公司提供的服务质量无时无刻不在接受检验。如果零售商部门、耐烦或专业技能太薄弱，那么顾客下次考虑购买他们的产品时一定会慎之又慎。
——科特勒《营销管理》

一个公司对市场的供应通常包含某些服务在内。这种服务成分可能是全部供应的较小部分，或者是全部供应的较大部分。

1978 年 12 月的一天，美国波音公司董事长威尔逊接到来自意大利航空公司总裁诺狄奥的电话。

诺狄奥非常急切地说：“我们公司的一架 DC9 型飞机前几天在地中海失事，所以现在我急需一架新飞机代替这架飞机……”

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

“老朋友，你有什么话尽管说好了，我会尽最大的能力满足你的要求。”威尔逊觉得对方有些欲言又止。

诺狄奥用恳切的口吻说：“我的朋友，如果你们能在一个月内送一架波音 727 飞机来，我将不胜感激。”

“一个月!?”这一回轮到威尔逊欲言又止了。
诺狄奥的求助让威尔逊颇为费神。

波音 727 客机属于中型飞机，在国际上很受欢迎，如果按照常规订购，至少要等两年，一个月内交货根本不可能。威尔逊没法马上答应诺狄奥，只是说尽量想办法。

放下电话，威尔逊马上召集公司的高级职员研究此事。

“我们还是回绝吧，一个月的时间太短了，如果不能如期交货，反而影响我们的声誉。”很多人都抱这种“宁求无事”的观点。

但也有人认为应该想尽一切办法满足客户要求：“我们不能因为有风险就将客户拒绝在门外。如果不敢担风险我们就不是波音公司了。”
威尔逊非常满意大家的讨论，他鼓动说：“我们应该灵活处理这件事，只要大家一起用心，是能够找到解决办法的。”在会上，威尔逊指示有关部门提出一个可行的方案，来满足意大利航空公司的要求。

波音公司的有关部门马上行动起来，通过对供货合同进行详细审查，把已经签订合同的客户按轻重缓急重新做出安排，在不损害其他客户利益的前提下，来满足意大利航空公司的要求。经过分析和周密安排，他们找到了办法，在其他订单中调剂出一架波音 727，并且调整生产指令。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

然后，公司用最快的速度回复了意大利航空公司：请你们放心，飞机一个月就到。当 1979 年春天到来的时候，一架新的波音 727 型客机降落在意大利航空公司的停机坪上。此时，离诺狄奥打电话给威尔逊那天，还不到一个月。

原本没有抱太大希望的诺狄奥感动不已。

时间一天天过去了，波音公司的人也几乎将这件事情淡忘了。
有一天，一份意料之外的订货报告送到了威尔逊的办公桌上。
订货报告是意大利航空公司的，报告称，意大利航空公司为回报波音公司临危解难的义举，取消了向道格拉斯公司订购 DC—0 飞机的计划，转向波音公司订购 9 架波音 747 大型客机。
你知道这笔生意价值多少吗?
5.8 亿美元!

优质的服务能够留住客户，企业要注意培养忠诚客户，他们不但是企业未来销售收入的丰沛来源，而且因为产生这些收入的成本极低，必然使企业在财务绩效上领先竞争者。这一点，波音公司已经做出了表率。优质服务所节省的最大成本，就是为挽回那些不满意的老客户所需投入的成本，此即优质服务的“节流”效应。据粗略计算，争取一位新客户所投入的营销成本大约是留住老顾客所需营销成本的 3 倍到 5 倍。而提供优质的客户服务，便是有效维护老客户的方式。忠诚的客户——不致因为服务不佳而失去的客户——会在他们一生跟企业来往的期间，给企业不知带来多少生意。据《追求卓越》一书的作者彼德斯估计，在美国，零售店的一位老主顾，会在 10 年内购买 5 万美元的商品。忠诚的客户提供给企业 3 倍的回报，他们会主动再来购买，从而使得企业在他们身上投入的营销成本比招徕新客户所投放的成本要低得多；企业对忠诚客户很了解，不必在交易时花太多时间；忠诚客户的购买量也较其他客户为多。

美国福音姆咨询公司在调查中发现，客户从一家商场转向另一家商场来进行经常

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

性购物，10 人中有 7 人是因为服务问题，而不是因为价格问题。同样调查显示，销售人员怠慢一位客户，会影响 40 个潜在客户；而一个满意的客户会带来 8 笔生意，其中至少有 3 笔会成交。

出色的服务不仅可以保有老客户，还可以吸引新客户。一般说来，客户对企业的期望是由企业对待他们的方式形成的。但是对于新客户和难得跟企业往来的人来讲，这种期望又主要源于朋友和同事的口碑。口碑对客户购买决策的影响力要超过广告，有调查表明，口碑对客户的再购买决策的影响力是广告的两倍。

对企业经营者而言，固然每个人都期望有好的口碑。然而，口碑却并非是管理者所能操纵的。你买不到口碑制造机，也不能花钱购买声誉，你唯一能采取的行动就是提供使每一位客户都感到满意的服务。

第 7 节 提供差别化的服务，满足并超越客户的期望价值

大师如是说：有时候，公司通过严格区分其提供的服务来实现差异化。一个主要的挑战是大多数服务革新容易被他人模仿。然而，有的服务公司仍在服务革新方面经常进行研发，获得了超过竞争者的暂时的连续优势。

——科特勒《营销管理》

随着时代的进步、科技的发展，快速满足顾客的要求成了企业竞争的一个焦点。在市场竞争激烈、产品同质化的情况下，服务的差异往往决定一个企业的命运。因此，企业要想获得成功，就要在服务上下工夫，以为顾客提供更快速的服务宣传自己，以此将自己同别的企业区隔开来，只有这样，才能将用户变成企业的忠实顾客。

在强手如林的电脑市场，戴尔公司没有 IBM、康柏等公司历史悠久、财大气粗，但却能挤进去，并表现甚佳，这与它独特的订制化生产方式密切相关。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

戴尔公司的营销创新在于它把新型零售方式融入高科技产品电脑中来。戴尔公司每年生产数百万台个人计算机，每台都是根据客户的具体要求组装的。戴尔公司是企业家、网络技术专家和企业软件汇集在一起的完美例子。

以戴尔公司为其大客户福特汽车提供服务为例，戴尔公司为福特不同部门的员工设计了各种不同的配置。当通过福特公司内联网接到订货时，戴尔公司马上就知道订货的是哪个工种的员工，他需要哪种计算机。戴尔公司便组装合适的硬件，甚至安装了适当的软件，其中有一些包括福特汽车公司储存在戴尔公司的专有密码。

戴尔公司的后勤服务软件非常全面和先进，因此，它能够以较低的成本开展大规模订制服务。而对福特公司来说，它得为这种专门订制服务额外付一定的费用。付这笔钱值得吗?当然值得。如果福特汽车从别的经销商那里购买个人计算机，经销商只负责运来一些箱子，而福特公司不得不另外聘请懂得信息技术的工人取出机器进行配置。这一过程需要一个专业人员花 4～6 个小时，并且常常出现配置错误。所以，戴尔公司的订制服务物有所值。

戴尔公司每天生产大约 400 万台个人电脑、笔记本计算机、服务器和工作站，大多卖给了企业而非个人消费者。买主只需拨打由戴尔公司付费的“800”电话或在戴尔公司网址上登录，提出自己的机器配置，等待报价出现在屏幕上，然后输入信用卡号码，按回车键就行了。

直接面向客户是戴尔公司至高无上的理念。目前，以“直线订购，按需配置”为特色的戴尔公司在全球 34 个国家设有办事处，开发、设计、生产、销售、服务和支持一系列从笔记本电脑到工作站的个人计算机系统，其产品和服务遍及全球，而每一个系统都根据客户的要求量身定做。

戴尔公司深知顾客之间的需求差异，因此，它出售的不仅仅是电脑，而是以电脑为载体的个性化的服务。其实，量身订制方式在早期市场上并不鲜见，生产者分

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

别为不同的顾客制造他们所需要的产品，如裁缝师根据顾客的身高、体形、喜欢的式样分别对布料进行加工；鞋匠根据顾客每一只脚的尺寸、宽度及形状来设计鞋样。今天，数字化已让“大量订制”的梦想成真，顾客可以标示出他们希望的产品或服务具有何种特色。

置身订制的适用范围十分广泛，不仅可以用于汽车、服装、自行车等有形产品，也可以用于无形产品的订制，如金融咨询、信息服务等，企业可根据本企业产品的生产特点与顾客参与程度，选择不同方式的订制方式：

合作型订制。当产品的结构比较复杂、可供选择的零部件式样比较繁多时，顾客一般难以权衡，甚至有一种束手无策的感觉。他们不知道何种产品组合适合自己的需要，在这种情况下可采取合作型订制。企业与顾客进行直接沟通，介绍产品各零部件的特色性能，并以最快的速度将订制产品送到顾客手中。

适应型订制。如果企业的产品本身构造比较复杂，顾客的参与程度比较低时，企业可采取适应型订制营销方式。顾客可以根据不同的场合，不同的需要对产品进行调整、变换或更新组装来满足自己的特定要求。

选择型订制。在这种定制营销中，产品对于顾客来说其用途是一致的，而且结构比较简单，顾客的参与程度很高，从而使产品具有不同的表现形式。

消费型订制。在这种情况下，顾客的参与程度很低，他们一般不愿意花费时间接受公司的调查，但他们的消费行为比较容易识别。这时公司可通过调查，掌握顾客的个性偏好，再为其设计好更能迎合其口味的系列产品或服务，这样便可以增加消费数量或次数。

第 8 节　不断进行服务创新，为顾客提供全新体验

大师如是说：服务是无形的、不可分离的、可变和易消失的。上述每一个特点都

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

要求企业增加服务供应品的质量和创新性，以增强顾客体验。

——科特勒《营销管理》

为了使用户感觉新的服务，营销人员需要不断提供新的额外的服务，给顾客带来不同的体验。服务创新就是使潜在用户感受到不同于从前的崭新内容。服务创新为用户提供以前没有能实现的新颖服务，为顾客带来全新的体验，自然也会让更多的顾客愿意接受我们的产品。

美国的寇克旅游公司事业的发端，是来自创始人寇克想方设法帮助穷人戒酒的服务创新理念。

为了帮助人们戒酒，寇克特意组织了一个戒酒会。嗜酒的人，多半精神苦闷、意志消沉。为了帮助他们摆脱精神上的苦恼，寇克决定让会员们看看外面广大的世界，接近大自然。

于是，他把会期安排在铁路沿线的几个重镇上，让会员们有一个旅行观光的机会。为了减轻会员的负担，他还要求铁路当局在票价上打折优待。这就是他发展旅游事业的起点。

寇克的聚会成了穷人廉价旅行的机会。接近大自然放松身心让很多人戒酒成功，寇克的名字也就越来越响。

戒酒会的成功，使寇克酝酿出发展旅游事业的计划。他认为，不但戒酒的人喜欢旅行，其他人也应该会喜欢。于是，他成立旅游服务处，代客人安排交通工具。由于寇克自小在外流浪奔波，对出门远行者的心情了解得特别透彻，因此他非常注意照顾客人的起居细节。他常说：“出远门旅行的人，都跟小孩子差不多，需要特别的照顾和关怀。”

寇克曾说：“虽然观光旅行是花钱的事情，但作为一个旅行事业的经营者，一定要把客人的钱包当作自己的钱包。替他们能省一文就省一文。万万不可因为他们

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

不熟外地的情形，而胡乱开价。”

寇克的理念一直被旅游业奉为金科玉律，他的公司也以此话作为宗旨，在开拓各项旅游业务的同时，不断提高服务质量，从而最大限度地满足各层次顾客的要求。寇克父子公司所组织的几个特殊性质的旅行团，最为人们所乐道，例如创办百慕大蜜月旅行、巴厘岛观光等，都是很吸引人的旅行活动。

“经营旅行观光事业，不仅是带别人去游山玩水，更是探求新知识、新事物的先锋队。”这是老寇克的理想，寇克公司提供了不少很特别的服务，如：每年组织一个探险队去非洲探险；提供水上旅游活动；为未来的月球旅行预作安排，而且现在已开始受理订票。

寇克的旅游服务创新，使他以迅雷不及掩耳的声势，很快地取得了美国旅游事业的霸主地位。

寇克旅游业的成功经验表明，在激烈的市场竞争中，要想取得成功，必须不断地提高服务质量，关心旅客，敢于开拓新的市场。寇克从旅客的角度出发，替旅客考虑，为旅客着想，制定一系列服务原则作为公司服务的宗旨，从而使该公司在现今仍能在国际旅游业中处于领先地位。

服务是公司永远的主题，也是解决不完的管理难题。其实，服务的标准和服务的动力都有一样的定义，那就是连续不断的创新。公司不但要为消费者提供价廉物美的产品，还要为消费者提供优质、高效的售前、售中以及售后服务。因为在买方市场上，公司要得到生存和不断发展，就必须不仅在产品上做到人无我有、人有我优，而且在服务上也同样如此。同时，消费者的需求是不断变化的，公司要适应消费者不断变化的需求，在不断推出新产品的同时，也必须不断推出新的服务，使服务得以创新。

为了帮助我们在花样繁多的服务竞争中轻松脱颖而出，不妨来品读寇克公司带给

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

我们的几点启发：

1. 创新服务，不一定需要太高的成本。寇克的旅游事业，起源于一个戒酒会。并不需要太高的运作成本。只要是为消费者服务，每个人都会有服务创新的机会。

2. 根据现有服务，勇于拓展。寇克公司为了帮助戒酒者摆脱精神上的苦恼，让会员们看看外面广大的世界，接近大自然。这样的服务，成了寇克发展旅游事业的起点。“出远门旅行的人，都跟小孩子差不多，需要特别的照顾和关怀。”寇克的服务创新思路，为他赢得了拓展的机会，也为我们的业务拓展提供了典范。

3. 大胆构思，秀出特色。创办百慕大蜜月旅行、巴厘岛观光等吸引人的旅行活动，每年组织探险队去非洲探险，提供水上旅游活动，为未来的月球旅行预作安排，而且现在已开始受理订票等这样的活动，体现了服务创新的思想，很容易赢得消费者的认同。

第 9 节 对员工进行培训与激励，提升企业服务质量

大师如是说：与西方注重服务传递的效率形成对照的是，亚洲的服务方式更加关注以人为本。在亚洲，即便是低成本服务的消费者也希望得到高水平的服务。
——科特勒《营销管理》

大多数的服务都是由人提供的。因此，企业员工是服务的执行者，因此，对员工的选择、培训、激励可能会导致不同的客户满意度。科特勒提醒营销人员，企业应当培养具备竞争力、关怀的态度、责任感、主动性、解决问题的能力以及良好愿望的服务人员。

美国希尔顿饭店创立于 1919 年，在不到 90 年的时间里，从一家饭店扩展到一百多家，遍布世界五大洲的各大城市，成为全球最大规模的饭店之一。近百年来，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

希尔顿饭店生意成功的秘诀牢牢确立自己的企业理念并把这个理念贯彻到每一个员工的思想和行为之中，饭店创造“宾至如归”的文化氛围，注重企业员工礼仪的培养，并通过服务人员的“微笑服务”体现出来。

希尔顿始终向员工灌输“微笑”的经营理念：“微笑，记住了，我们要让顾客有回家的温暖，微笑是很重要的，以后我检查你们工作的重要标准就是，今天你对客人微笑了吗?”凭借“一流设施，一流微笑”的信念，希尔顿饭店生意十分红火。

1930 年是美国经济萧条最严重的一年，全美国的旅馆倒闭了 80%，希尔顿的旅馆也一家接着一家地亏损不堪，一度负债达 50 万美元，希尔顿并不灰心，他召集每一家旅馆的员工向他们特别交代和呼吁：“目前正值旅馆亏空靠借债度日时期，我决定强渡难关。一旦美国经济恐慌时期过去，我们希尔顿旅馆很快就能进入云开日出的局面。因此，我请各位记住，希尔顿的礼仪万万不能忘。无论旅馆本身遭遇的困难如何，希尔顿旅馆服务员脸上的微笑永远是属于顾客的。”
经济萧条刚过，希尔顿旅馆系统就领先进入了新的繁荣期，跨入了经营的黄金时代。希尔顿旅馆紧接着充实了一批现代化设备。此时，希尔顿到每一家旅馆召集全体员工开会时都要问：“现在我们的旅馆已新添了第一流设备，你觉得还必须配合一些什么一流的东西呢?”

员工回答之后，希尔顿笑着摇头说：“请你们想一想，如果旅馆里只有第一流的设备而没有第一流服务员的微笑，那些旅客会认为我们供应了他们全部最喜欢的东西吗?如果缺少服务员美好的微笑，正好比花园里失去了春天的太阳和春风。假如我是旅客，我宁愿住进虽然只有残旧地毯，却处处见到微笑的旅馆，也不愿走进只有一流设备而不见微笑的地方……”

希尔顿生前总是不断到他分设在各国的希尔顿饭店、旅馆视察业务。当他坐专机来到某一国境内的希尔顿旅馆视察时，服务人员就会立即想到一件事，那就是他们的老板可能随时会来到自己面前再问那句名言：“你今天对客人微笑了没有?”

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

希尔顿的成功与其服务人员的“微笑”绝对不无联系。企业服务的执行有赖于企业员工的表现，积极的员工态度会促进顾客忠诚。也正因为此，希尔顿始终坚持向全体员工灌输他的“微笑”理念。泛太平洋酒店连锁公司信封“根据态度招聘，针对技巧培训”。当一个表现良好的员工向顾客提供更优质的服务，或是花费更多的时间与顾客建立更加私人化的关系时，会逐渐形成良性的循环，不仅会减少顾客的流失率，增加利润，而对员工自身而言，也会获得更多的补偿，士气也会相应提高。相反，如果员工不能理解公司的服务理念，不能为客户提供优质的服务，恶性循环也会开始，客户流失率增加，利润下降，员工补偿水平和士气自然也都会下降。

服务良好的员工能够为企业形象与品牌的建设贡献力量。因此，企业应该尽可能地吸引能够提供优秀服务的员工。同时，企业可通过有效的培训，以及激励制度，为表现优异的员工提供支持和奖励，并经常检查员工对工作的满意状况。

第 10 节 为每一名顾客创造独一无二的专属服务

大师如是说：服务营销者经常抱怨说，把他们的服务与竞争者的服务差异化十分困难。诸如童心、运输、能源、银行等主要行业的业务不规范，使得价格竞争愈演愈烈。然而，服务时可以差异化的。解决价格竞争的最好办法是发展差异化提供物、交付或形象、

——科特勒《营销管理》

对于每个营销人员而言，我们所销售的同一件产品是无差别的。例如，某企业推出同一型号的手机，无论是售出一款还是数百上千款，这件手机产品是没有差别的。然而，我们所面对的顾客却是形形色色千差万别的。同一款手机，有些人买是为了上网娱乐，有些人是为了商务助理，有些人是为了听音乐或玩游戏……不同的消费者哪怕对于同一件产品也有不同的需求与偏好。那么，我们如何让同一件产品满足完全不同的人的要求？

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

答案就是服务。

服务的概念十分广泛，它包括具有无形特征却可给人带来某种利益或满足感的可供有偿转让的一种或一系列活动。服务具有不可感知性、不可存储性以及品质的差异性。可以说，在产品高度同质化的今天，“服务创造价值”的时代已经来临。我们在进行产品销售的过程中，销售的不一定是产品本身，而更多的，是你能否为顾客提供他所需要的服务。

于先生是一个业务繁忙的生意人，常常全世界到处飞，忙得忘了自己的生日自然也不足为奇。

又一个生日到来时，于先生收到了一封意想不到的生日贺卡：“尊敬的于先生，我们是泰国的东方饭店，您已经有三年没有光顾我们这里了，我们全体员工都非常想念您，希望能再次见到您，今天是您的生日，祝您生日快乐！”

自己忘了生日，远在泰国的饭店的陌生人却还记着！于先生感动得热泪盈眶，他不禁回忆起自己上一次入住东方饭店的情形来。

一大早，当于先生走出房门准备去餐厅用餐时，楼层服务生恭敬地问道：“于先生，要用早餐吗?”

于先生奇怪地反问道：“你怎么知道我姓于?”
服务生说：“按照饭店规定，我昨晚已经背熟所有入住客人的姓名。”
于先生在惊讶之余高兴地进电梯去往餐厅。刚刚走出电梯，餐厅服务生就鞠躬说：“于先生，里面请。”

于先生更疑惑了：“你没看我的房卡，也知道我姓于?”
服务生答：“上面的电话刚刚下来，说您已经下楼了。”

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

走进餐厅，服务小姐立即微笑着问：“于先生，还是要老位置吗?”

老位置?于先生想自己差不多已有一年的时间没有来这里，上次坐在哪里，自己都不是很清楚了，服务员怎么还记得呢？
看到于先生惊讶的表情，服务小姐马上解释说：“我刚刚查过电脑，您去年的 6 月 8 日曾坐在靠近第二个窗口的位子上用餐。”

于先生想起来了，马上说：“老位子，老位子!”
小姐接着问：“还是老菜单?一个三明治，一杯咖啡，一个鸡蛋?”
“老菜单，老菜单!”于先生满意地点头。
于先生兴奋至极，这是一顿他从未享受过的最美妙的早餐。

这就是服务的意义。其实酒店的服务几乎每个步骤都是完全标准化、无差异化的，而这家东方饭店却善于通过差异化、人性化的服务，为顾客营造“宾至如归”的归属感。这家给于先生留下深刻印象的贴心酒店，相信一定也会成为于先生下一次旅居泰国时的首选。

东方酒店记住每一位旅客的姓名，给每个顾客建立独特的数据档案，其实就是将每一名顾客都当做是差异化的个人，按照每一名顾客的习惯与偏好，提供专属于他的独特服务。

其实，很多时候，我们都可以采用个性化服务来促进我们的销售。通信服务中通过给顾客定制不同的套餐组合，理财、保险行业的业务员针对特定顾客提供对其有利的业务办理建议，健身会所为每一名会员建立独特的健康档案……这些都是通过差异化的服务，来为自己的推销的产品锦上添花。聪明的推销员懂得在推销过程中因人而异，用不同的服务打动不同的人，为每一个顾客提供独一无二的服务，相信你的产品也一定不愁没有销路了。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 11 节 为顾客着想，创造一个惬意的服务环境

大师如是说：服务正在成为公司的主旨。现在许多著作指出，很多公司正式由于其出色的服务而获得可观的利润。

——科特勒《营销管理》

客户对服务的需要是多样的，但一般总是在一定环境中、对一定对象的需求。因此，能想客户所想，采取行动为客户创造一个惬意的服务环境，就能赢得更多的顾客。

美国是一个珍惜时间、讲究效率的国家。克罗克经营的麦当劳连锁快餐店，就是突出了一个“快”字。为了突出“快”字，麦当劳快餐店的经营，一律采取“自我服务”的形式。快餐店里所有的食物都盛放在纸盒或纸杯里，由客户自行取走。而站柜台的服务员身兼三职：照管收银机、开票和供应食品。客户只需排一次队，就能取到他所需要的食物。在麦当劳快餐店里，找不到公用电话，也不设投币式自动电唱机之类的装置，这样，就避免了客户在此闲逛消磨时间。因此，餐桌的周转率大大提高了。即使生意最忙时，只消几分钟，热气腾腾的快餐就会送到客户手里。

一方面，麦当劳用最简洁的环境提供最快捷的服务，另一方面，麦当劳也为顾客创造温馨的就餐环境，让顾客流连忘返。

欧美家庭对孩子的假日极为重视，喜爱在周末或假日带着孩子外出游玩，或为孩子举行宴会或聚餐晚会。针对这一需要，麦当劳致力于将每一家分店都成了吸引孩子们的地方。店里专门设置有儿童游乐园，供孩子们边吃边玩。游乐园里播放快餐店用重金聘请美国著名小丑演出的电视节目，这些滑稽逗乐的节目，常使小孩们笑得前仰后合，非常开心。在麦当劳，孩子们可以在儿童游乐园玩，父母则可以一边隔着大玻璃窗注视孩子的活动，一边静心用餐。不断为客户营造最好的就餐环境的麦当劳特地备有全家聚餐的食谱，并不断推出新菜式。这样，每逢星

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

期六、星期日这两天，麦当劳快餐店总是顾客盈门，热闹非常。

给孩子过生日是最令家长头痛的事情，在家中举行这类庆祝活动时，小天使们总是兴之所至，乱丢东西，无论是蛋糕、饮料，还是果皮、面包，全被扔在地上，将家里搞得一片狼藉。麦当劳快餐店针对此种情况又出新招，专门为小孩举办生日庆祝会，吃什么，花多少钱，由家长决定，一切游乐服务均由快餐店侍应生负责。小主人和小来宾吃够玩腻，尽兴而归，父母也尽情享受，清闲自在，一举几得，十分惬意。

顾客的需求总是不断发生变化的，而我们提供的服务也需随着顾客不断提升的心理需求来完善与进步。美国心理学家马斯洛通过对人类需要的研究，提出需要阶梯论，日益受到人们的重视，并被用于客户服务管理学的研究。这一理论认为：人类的需要，由低级向高级发展而形成一个阶梯式。
一是生理需要。这是属于最低限度的需要，即人们对衣、食、住、行的需要。马斯洛认为，在一定条件下，生理需要是最优先的，当一个人在生活上什么东西也没有的时候，他的最主要的动机就是生理的需要。生理需要是推动人们消费的主要动力。

二是安全需要。当人们的生理需要得到满足后，就会产生为免于生理及心理方面受到伤害所要求的保护和照顾的需要，如财产安全、职业安全、人身安全、健康安全等需要。

三是社交需要。在生理、安全需要得到满足之后，人们就会有希望被多种群体接纳或被他人所重视的需要。当社交需要强烈时，人们便会致力于与他人感情的联络和建立社会关系，如跟朋友交往，希望得到友谊等。

四是尊敬需要。一个人在社会上希望获得荣誉，希望别人在能力上、品德上给自己以较高评价，希望得到别人的尊重与好评。这种尊敬需要的满足，可以使人产生自信、权威、独立、自尊等感觉。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

五是自我实现需要。上列需要得到初步满足之后，人便希望有自我成就，这是促使人们的潜在能力得以实现的趋势。这种趋势是希望自己成为自己所期望的人物，完成与自己能力相称的一切事情，如对成就的渴望和对理想的追求等。这是最高级的需要。

马斯洛认为，人在基本需要得到充分满足后会去寻求更高一层的需要。因此，随着社会生活水平的提高以及人们社会交往的扩大，消费需要的层次势必不断向上移动。此时市场销售服务部门可以利用这一理论鉴别在其目标市场范围内已经被激发起来的需要的情况，在较高一层需要到来以前就制定出相应的服务策略，设法予以满足。

麦当劳的成功就在于其善于研究客户对服务形式的需要。为了满足客户的需要，麦当劳采用了各种各样的办法，最终赢得了众多的客户，缔造了庞大的“快餐帝国”。而我国不少企业在经营中则习惯于一哄而上，一旦市场上某一行赚了钱，大家都一起干，结果短时间内就造成了大量的供过于求，从而导致该行业的萧条。如果摸透顾客的购买动机，企业就能够以多种服务手段开辟新颖且富有市场的赚钱领域。想客户所想，应是客户服务管理行动选择的第一步。

第 12 节 成功的服务不仅是对顾客的，也是对员工的

大师如是说：服务利润链造就了许多一流的公司，他们通过管理服务利润链在竞争中遥遥领先。

——科特勒《跟科特勒学营销》

成功的服务公司会把注意力同时集中在顾客和职员身上，因为他们懂得公司的利润和雇员以及顾客的满意构成了服务利润链。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

利润和回报的增长来自忠诚的顾客，顾客的忠诚又源于顾客满意，而顾客满意受感知服务价值的影响。服务价值是由那些满意的、投入的、生产性的员工创造的，只有对信息技术和培训进行投资，以及保证员工授权的政策，员工才会产生满意度。

花旗银行是一家有 200 年经验，总资产规模已达 9022 亿美元，分行遍布世界 100 多个国家和地区的跨国公司。

花旗银行在管理内部服务利润链时，根据与客户的接触程度，把员工分为四类：与客户直接接触者、间接干涉者、施加影响者和隔离无关者，每一类员工都被作为营销组合中的一个因素。在营销中，花旗银行的管理者首先将银行推销给员工，先吸引员工，再吸引客户，让员工主动地去营销和服务客户，按照这样的链条，推广效果极佳。

在内部关系营销中，花旗银行建立了低成本、高效能的供应链和具有高度凝合力的服务利润链。在供应链中，营销人员、部分联络人员、客户服务代表以及分行经理的工作就是发现未满足的潜在客户并为其提供产品，而不是将产品强加于不需要或不想要的客户。利润链的作用是把银行的利润和员工及客户的满意连在一起。

花旗银行自创业初始就确立了“以人为本”的战略，十分注重对人才的培养与使用。它的人力资源政策主要是不断创造出“事业留人、待遇留人、感情留人”的亲情化企业氛围，让员工与企业同步成长，让员工在花旗有“成就感”、“家园感”。在花旗银行，客户经理们能够得到银行各协作部门的支持和尊重，客户经理部门与其他协作部门紧紧相连，各部门协作共同完成一笔业务，同时体现在各部门的业绩上，形成了各个部门之间密切的利益制约关系，强化了团队精神。

花旗银行历经两百多年的发展，被誉为“金融界的至尊”。在花旗的企业文化中，很重要的一点就是实行内部关系营销，而这正是服务利润链的关键所在。花旗以

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

人为本，通过科学的管理和明确的奖惩制度激发员工主动向客户提供优质服务的积极性。这些对于我国的服务业而言，有着极其重要的借鉴意义。

营销人员建议，在我国，服务利润链的五个关节总的内部联结主要有以下几个方面：

1. 内部质量驱动员工满意。公司需提供的外在服务质量，如薪水、红包、福利、舒适的工作环境等，以驱动员工的满意度。另外，员工的工作环境，包括员工的挑选和开发、奖励和认可、对服务信息的获得、技术和工作设计等，也能有效驱动员工满意。

2. 员工满意度与工作的内在质量相关联。在西南航空公司，只有当前台员工觉得自己单独处理顾客意见不太合适时，他们才会请求管理人员的帮助。在其他情况下，他们都是自主决定，或者事后向管理人员汇报。这样，他们可以为顾客提供不可思议的服务行动。这一措施之所以能在西南航空公司取得成功，是因为员工们在公司工作一年之后，就可以通过利润分享计划成为公司真正的所有者。因此，他们内心感到的“舒坦程度”与自己的判断直接挂钩，而这些判断将影响公司的赢利能力。

3. 员工保留率和生产率导致服务价值。正如上例，西南航空公司虽然不提供餐饭、不指定座位、不与其他航空公司共享售票系统，但顾客看中其频繁的离港班机、准时服务、友好的员工以及低于市场 60%~70%的票价。公司可以实行低票价的部分原因是，具有训练有素的、灵活性强的员工可以同时执行几种类型的工作。

4. 服务价值导致顾客满意度。对于顾客来说，服务价值可以通过比较获得服务所付出的总成本与得到的总利益来衡量。

5. 顾客满意度导致顾客忠诚。顾客希望在那些他们信任的公司里购买商品和接受服务，购买率与对公司的满意度成正比。满意的消费者会转变那些不接受公司产

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

品的人的看法，而不满意的顾客则会产生不好的口碑，应该尽力避免出现这样的顾客。

6. 顾客忠诚导致获利性与成长。据统计，顾客忠诚度增加 5%，利润可以增加 25%~85%。因此，市场份额的质量应受到与市场份额的数量一样的关注。

从服务利润链的含义和内在联系来看，不管是服务营销还是以产品为基础的营销，都需要企业首先进行内部营销，也就是公司必须有效地培训和激励直接与顾客接触的职员和所有辅助服务人员，使其通力合作，为顾客提供满意的服务。

第 16 章 定价是个系统艺术

第 1 节 从多方面考虑产品定价

大师如是说：企业通常不要制定一种单一的价格，而要建立一种价格结构，它可以反映诸如地区需求和成本，市场细分要求，购买时机，订单水平和其他因素的变化状况。

——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

在各种营销工具中，价格是唯一能产生收入的因素。企业需要系统理解价格，以便更好地设置、调整和改进价格。由于价格的制定受产品、市场、需求等多种因素的影响，科特勒建议企业在定价之前先对营销的总战略做出决策，尔后制定出相应的价格获取利润。

1991 年，由于经济不景气，素以生产贵族电脑自居的康柏电脑公司出现了第一个季度的亏损，解雇工人 1200 人。是年，具有丰富市场营销经验的菲弗尔受命于危难之中，出任康柏公司总裁。

菲弗尔认真地总结了康柏公司存在的问题，提出了新的发展战略，即坚持发展个人电脑，使个人电脑普及化。菲弗尔清楚地认识到康柏电脑经营中的问题：其个

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

人电脑面向大亨富豪，价格太高，超出一般消费者的购买力。于是，菲弗尔做出大胆决策，把康柏电脑售价降低 1／3，并在销售计划中大量增加零售代理商。

个人电脑首次降价，而且降到了令人难以置信的价格，一时成了爆炸性新闻。以非名牌机子的价格购买名牌电脑的市场就这样被康柏占领了。降价虽然降低了单位利润，但菲弗尔并非不要利润。他认识到利润与市场占有份额紧密地联系在一起。没有市场，价格定得再高，也实现不了利润。

营销的关键问题在于打开市场，而要打开市场取决于两个因素：一是品牌形象好，二是价格便宜。康柏电脑在具备了品牌优势之后，要大发展就要降价。为保证赢利并满足日益增长的需求，菲弗尔要求生产的各环节降低成本，并要求工厂 24 小时连续生产。菲弗尔在向记者论及其经营之道时说：“对于康柏来说，降价与降低生产成本和进行规模生产是并行的，只有这样，才能既减轻顾客的负担，又使康柏获得理想的利润。”在康柏转入批量生产时，每一道工序的造价都尽可能地降低。1993 年，当年生产量由 150 万台提高到 300 万台时，全部生产成本下降了 1000 万美元。

当其他生产名牌个人电脑的公司醒悟到菲弗尔降价之举的道理之后，纷纷仿效，一时间，名牌电脑的售价都降了下来。然而，并不是所有的公司都经得起降价的考验。不少公司因财力不支而倒闭，而康柏电脑则从 1992 年的全年销售额全球排名第四跃升至 1993 年的世界第一，市场占有率升至 12.4％，营业额达到 72 亿美元，并成为业界中少有的连年赢利的公司。

企业定价并非只是局限于对于企业成本与利润的考量，产品的合理定价受到多种因素的影响。正如菲弗尔对康博的价格调整，不仅仅考虑其成本与规模成本，还需要考虑其营销战略的目标。企业对它的目标越清楚，就越容易制定价格，而成本则决定了产品价格的下限。因此，企业对产品进行定价时需着重考虑一下几个方面：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1. 生存。在市场竞争日益激烈、消费者需求不断变化的情况下，企业需要把维持生存作为主要目标。为了确保工厂继续开工和存货出手，企业必须制定较低的价格，利润比起生存来要次要得多。为了继续留在行业中，许多企业的价格只能弥补可变成本和一些固定成本。不过，科特勒提醒企业，生存只能是一个短期目标。学会怎样增加价值才是长久之道。

2. 现期利润最大化。有些企业把制定一个能使当期利润最大化的价格当做目标。它们估计需求和成本，并据此选择一种价格，使之能产生最大的当期利润、现金流量或投资报酬率。假定企业对其产品的需求函数和成本函数有充分了解，则借助需求函数和成本函数便可制定确保当期利润最大化的价格。

3. 市场份额领导。有些企业希望通过降低价格来拥有最大的市场份额，因为，企业确信赢得最高的市场占有率之后将享有最低的成本和最高的长期利润，所以，企业制定尽可能低的价格来追求市场占有率领先地位。企业也可能追求某一特定的市场占有率。当具备下述条件之一时，企业就可考虑通过低价来实现市场占有率的提高：

市场对价格高度敏感，因此低价能刺激需求的迅速增长。
生产与分销的单位成本会随着生产经验的积累而下降。
低价能吓退现有的和潜在的竞争者。

4. 产品质量领导。企业也可以考虑在市场上产品质量领先这样的目标，并在生产和市场营销过程中始终贯彻产品质量最优化的指导思想。不过，采用这一营销目标时，要取得产品质量领导地位，一般就意味着要制定较高的价格来补偿企业为此投入的各种成本。因此，采用这一策略时，企业应更多考虑综合营销效果。

第 2 节　6 个步骤确定产品价格

大师如是说：亚洲的公司处理定价有多重方法。在小公司，价格由老板制定；在

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

大公司，定价由事业部精力和产品线精力决定。其他对定价施加影响的人还包括销售经理、生产经理、财务经理和会计。

——科特勒《营销管理》

定价，是市场营销学里面最重要的组成部分之一，主要研究商品和服务的价格制定和变更的策略，以求得营销效果和收益的最佳。定价直接决定企业的利润，因而，要了解价格和制定价格，必须考虑多方面的因素。

某企业在进入乳品行业初期，主推的纯牛奶 243ml/袋，百利包包装形式，产品规格 20 袋/箱，产品供货价 19 元/件，终端零售价 20 元/件，产品销售量每日不足 12 吨，企业处无利甚至亏损状态。

针对这种情况，企业把每袋牛奶的容量改为 200ml/袋，规格 24 袋/箱，为了制定较合理的价格，企业在确定之前做了深入的市场调查。调查发现，乳制品行业作为一个朝阳行业，液态奶产品处于一个高速发展阶段，市场容量较大，。同时从网上查看了全国各地区牛奶产品的价位，作为百利包产品的销售单袋价格均在 1 元，而整个箱由于包装规格不同，产品价格有所不同，但折合每袋价格仍在 0.9～1 元之间。

另外，对整个市场竞争产品进行分析，发现产品规格、包装趋于一致，产品价格同一规格的售价一致，供货价也一致，但因促销买赠下来差别较大，低的折算下来只 18 元/件，而高的在 22 元/件，是市场上的主流。

加上本企业原先规格产品供货价 19 元，零售与整箱购买对渠道而言利润一致，虽然整箱利润与竞品一致，但零售与竞品相比价差 1 元，终端有微异，从而也影响终端零售店主的零售推荐力。

在企业本身看来企业对奶业发展充满信心，在后期会对于乳业在推广、品牌、宣传上进行大的投入，因而产品定价需要让出此部分空间利润；另外，企业母公司

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

规模较大，财务状况良好，奶源质量高，但对产品价格定位是白金品质，白银价格，是追求市场份额的企业。从企业处的市场环境来看，牛奶产品正处于销售势头的上升期，销售量会大幅提升。

根据对各因素的综合考虑，结合市场的调查结果通过分析，采取竞争导向定价法的随行就市定价法，该企业将产品的定价定位在中档价位，价格定在 22 元/件，建议零售价 23~24 元/件，考虑市场后期发展的不可预见性，并建议企业在产品推广中提 2 元用于产品的推广费和促销费用。根据这一策略执行后，产品顺利上市，并形成大的销售量。

产品的价格是市场营销的工具之一产品定价由多种方式，其中很重要的一点就是要根据市场调整自身的价格，案例中的企业通过对市场、对手以及自身的分析，最后得出价格定在 22 元/件最为适宜。

每一个商品的价格都绝非随意定制的，而必须按照企业和产品的特性、结合市场现状，进行科学合理的制定。一般来说，对产品定价需要遵循以下几个步骤：
步骤一：选择定价目标。公司通过定价一般追求六个目标：生存、最大当期利润、最高当期收入、最高销售成长、最大市场撇之，或产品质量领先。企业的目标越清楚，它制定价格越容易。

步骤二：确定需求。每一种价格都将导致不同水平的需求，并且由此对营销目标产生不同的效果。通常来说，价格越高，需求越低；价格越低，需求越高。不过，还需要考虑消费者的价格敏感度、价格弹性等。

步骤三：估计成本。公司的成本是底线，公司想要制定的价格，应能包括它的所有生产、分销和推销该产品低成本，还应包括对公司所作的努力和承担的风险的一个公平的报酬。
步骤四：分析竞争者。在由市场需求和成本所决定的可能价格的范围内，竞争者的成本、价格和可能的价格反应也在帮助企业制定它的价格。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

步骤五：选择定价方法。在掌握需求、成本和竞争者价格的基础上，企业就可选取合适的定价方法来进行定价。常用的定价方法有：成本加定价法、目标收益定价法、认知价值定价法、价值定价法、通行价格定价法、拍卖式标价法和集团定价。

步骤六：选定最终价格。通过上述定价方法缩小从中选定最终价格的范围。最后，企业引进一些法家的考虑因素，包括消费者心理等其他营销因素，对价格作出最终敲定。

第 3 节　为新产品选择合适的定价策略

大师如是说：定价策略会极大地营销顾客和市场竞争行为。定价策略一般要随产品生命周期的变化而相应的改变，而处于导入期的新产品定价则是一个十分重要的问题。

——科特勒《跟科特勒对话营销诀窍》

当一个公司开发了一种新产品，当它将一个常规产品推入一个新的分销渠道或者一个地理区域，公司的定价过程就开始了。

20 世纪 60 年代，美国有一位名叫米尔顿?雷诺兹的企业家。他在阿根廷谈生意时，偶然发现了圆珠笔。虽然圆珠笔的早在 1888 年就已问世，但没有批量生产，不为世人所知。

雷诺兹敏锐地认为圆珠笔具有广阔的市场前景，于是他赶回国内，不分昼夜地研究改进，只用了一个多月的时间，就拿出了自己的样品，并巧妙地利用了当时人们对原子热的情绪，取名为“原子笔”。

之后，他拿着仅有的一个样品来到纽约的金贝尔百货公司，向主管们展示这种原

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

子时代的奇妙笔的不凡之处：“可以在水中写字，也可以在高海拔地区写字。”这些都是雷诺兹根据圆珠笔的特点和美国人追新求异的性格，精心制定的促销策略。

当时，这种圆珠笔的生产成本仅 0.50 美元，但雷诺兹认为，这种产品在美国是第一次出现，奇货可居，而且尚无竞争者，就果断地将价格定在了 12.50 美元，零售商又以每支 20 多美元的价格卖给消费者。雷诺兹认为，只有这样的价格才能显出这种笔的非凡之处，配得上“原子笔”的名称。尽管价格如此高昂，圆珠笔却在一段时间以其新颖、奇特和高贵的形象而风靡美国，在市场上十分畅销。金贝尔百货公司每次销售这种笔时，竟出现了几千人争购“奇妙笔”的壮观场面。订单像雪片般飞向雷诺兹的公司。短短半年，不仅收回了生产圆珠笔所投入的 2.6 万美元资本，还获得了 155 万美元的税后利润。后来，其他厂家紧随其后，使产品成本下降到每支 0.10 美元，零售价每支为 0.70 美元。

在圆珠笔刚刚被带到美国时，处于完全垄断市场，所有的生产和销售都由米尔顿?雷诺兹经营和控制，所以他可以任意确定价格。在综合考虑了以下几个因素后，米尔顿?雷诺兹将成本仅 0.5 美元的圆珠笔定在了 12.5 美元。用的就是新产品的撇脂定价方式。

圆珠笔是首次亮相美国，而且它有许多奇妙的特点，十分吸引追新求异的美国人，且原子笔处于投入期，而且前途广阔，自然用“撇脂定价”了。撇脂定价是一种高价投放新产品策略，企业为那些具有独特优势的新产品定价时通常使用这种策略。有利于经营者在短期内迅速收回对新产品的投资，避免经营风险，并且有助于树立商品形象，

但并不是所有的企业都能这样做。

当顾客愿意以高出市场平均水平的价格购买产品的时候，撇脂定价是最合适的定价方法。当然，就像科特勒指出的，这必须是以产品的质量和企业的良好形象为

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

前提的。当生产产品有技术难度、有技术或时间限制，使生产不能迅速扩散时，就可以使用撇脂定价策略。“原子笔”面世之初正好符合这一条件。也就是说，采用撇脂定价前必须确保竞争对手不能轻易进入该市场。

与撇脂定价相对的是渗透定价。渗透定价通过给产品制定相对较低的价格以便进入大众市场。低价位可以占领大量的市场份额，从而降低生产成本。如果一位营销主管将获取大的市场份额作为企业的定价目标，那么渗透定价策略是理所当然的选择。

然而，渗透定价也意味着降低单位利润，因此，为达到保本点，企业必须确保随着产品销售量的增加、企业的成本要随之降低。营销人员认为，渗透定价可以缓和竞争，在价格敏感的市场上采取渗透定价更有效。

第 4 节　以产品成本为基础进行成本定价

大师如是说：成本为价格规定了下限，消费者对产品价值的看法为价格规定了上限，公司必须在考虑竞争价格和内外部因素的基础上，在上述两个极端中间找到最好的价格。

——科特勒《营销管理》

一般来说，企业的定价方法一般有三种：以成本为基础的定价，以价值为基础的定价和以竞争为基础的定价。以成本为基础的定价法是以企业产品成本作为基础的定价方法，这种方法的优点是“量出而入”，将本求利，计算简单。

2009 年 7 月，中国最大的餐饮集团，肯德基所属百胜餐饮集团中国事业部与国内三大鸡肉龙头企业在京签署协议，首次以“成本定价”的全新模式，在未来三年时间内采购 28 万吨鸡肉，总金额将超过 50 亿元人民币。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

百胜此次与鸡肉企业商定的价格，是根据决定鸡肉产品成本的主要原材料价格来确定鸡肉价格，也就是营销中的“成本定价法”。在全球金融危机的背景下，“成本定价”法比原有的以“市场行情定价”的方式，更有利于增强供应商抵御市场风险的能力和扩大投资的信心。

据测算，肯德基将采购的 28 万吨鸡肉，意味着 12 亿只毛鸡的需求量。这 12 亿只毛鸡的养殖、宰杀过程，大概需要 9 万个养殖工作人员和 9 万个屠宰加工工作人员。而这些毛鸡的喂养，会消耗 550 万吨鸡饲料，间接会用掉 200 万吨大豆、288 万吨玉米，这些都是构成鸡肉的成本。

百胜中国供应链管理资深总监陈玟瑞表示，成本控制是企业应对金融危机一个非常重要的手段，百胜实行“成本定价”法的根本目的不是追求低价，而是为了获得长期稳定的原料供应。

成本是产品定价的底线。从长期来看，任何产品的价格都应高于所发生的成本费用，在生产经营过程中发生的耗费才能从销售收入中得到补偿，企业才能获得利润，生产经营活动才能得以继续进行。许多企业为降低成本奋斗，主要是因为低成本往往能带来低价格，从而取得较高的销售量和利润额。一般来说，产品定价考量的成本主要有以下几方面：

1. 固定成本。指在某一段时期内，不会随着产品产量的变动而变动的费用支出，如设备和厂房的折旧费、员工的固定工资、某些管理费用等。这些费用项目的总体支出水平在短期内是相对固定的，即使企业没有生产产品，也需要支出，而产量增加时，这部分支出并无显著增加。

2. 变动成本。这是企业在生产经营中随着产品产量变动而变动的费用开支，如计件工资、原材料费用等。这些费用可以直接计入产品成本，不必采用分摊的方式。一般来讲，在一段时期里变动成本总量增长的速度与产量增长速度是基本同比例的。但产量增加到一定水平时，可能会因为要支付加班工资、聘用不熟练工人、

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

使用品质较低的原材料等原因，而导致变动成本总量增长的速度加快。

产品的总成本就是固定成本与变动成本之和。

第 5 节 以消费者需求为导向进行价值定价

大师如是说：价值定价并非简单地在某一产品的售价上比竞争者低。它是需要再造公司操作过程，以便真正地做到低成本同时又不降低质量，用更低的售价来吸引大量的关注价值的顾客购买。

——科特勒《营销管理》

一般来说，消费者在购买商品时，对商品的质量、性能、用途及价格会有自己一定的认识和基本的价值判断，也就是说，消费者会自己估算以一定价格购买某商品是否值得。因此，我们在定价时，当商品价格与消费者对其价值的理解和认识水平相同时，就会被消费者所接受；反之，则消费者难以接受或不接受。

以价值为基础的定价方法因此应运而生。营销者以消费者对商品的理解和认识程度为依据制定商品价格，就是以价值为基础的定价，也称需求导向定价法。这种方法的思路是：企业定价的关键不在于卖方的生产成本，而在于买方对商品价格的理解水平。

美国吉列刮胡刀片公司创立之初只是一家默默无闻的小公司。而现在，吉列公司已经发展成为一家全球闻名的大公司。吉列刮胡刀片畅销全球，只要有人的地方，几乎就有吉列刮胡刀片。

1860 年以前，只有少数贵族才有时间与金钱来修整他们的脸，他们可以请一个理发师来替他们刮胡子。欧洲商业复兴之后，很多人开始注意修饰自己的仪容，但他们不愿使用剃刀，因为当时的剃刀笨重而且危险，而他们又不愿花太多的钱请一个理发师来替他们整修脸部。19 世纪后半期，许多发明家都争先恐后地推

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

出自己发明和制造的“自己来”刮胡刀片，然而，这些新刮胡刀片价格太高，很难卖出去。一把最便宜的安全刮胡刀需要 5 块钱，相当于当时一个工人五天的工资。而到理发师那里刮一次胡子只不过花 10 分钱而已。

吉列刮胡刀片是一种舒适安全的刮胡刀片，但仅仅用“舒适安全”来形容的话，吉列刮胡刀并没有任何比其他品牌更高明的地方，何况其成本比其他品牌都要高。但吉列公司并不是“卖”它的刮胡刀，而是“送”它的刮胡刀。吉列公司把价格定在 55 分钱，这还不到它制造成本的 1 / 5。但吉列公司将整个刀座设计成一种特殊的形式，只有它的刮胡刀片才能适合这种特殊的刀座。每只刀片的制造成本只需 1 分钱，而它却卖 5 分钱。不过消费者考虑的是：上一次理发店刮胡子是 10 分钱，而一个 5 分钱的刀片大概可以用 6 次左右。也就是说，用自己的刮胡刀片刮一次胡子的费用还不到 1 分钱，只相当于 1 / 10 的理发师费用，算起来依然是划算的。

吉列公司不以制造成本加利润来定刮胡刀座的价格，而是以顾客心理来定刮胡刀座的价格。结果，顾客付给吉列公司的钱可能要比他们买其他公司制造的刮胡刀更多。吉列通过这样“此消彼长”的方式使消费者购买到其心目中产品的价值，自然大获全胜。应当注意的是，这种“此消彼长”策略根据顾客的需要和价值及实际利益来销售产品，而不是根据生产者自己的决定与利益。简而言之，吉列的“此消彼长”代表了对顾客原有价值观的改变，而非厂商成本价格的改变。
这一策略一般用于互补产品（需要配套使用的产品），企业可利用价格对互补产品消费需求的调节功能来全面扩展销量。有意地廉价出售互补产品中处于不好销售的一种，再提高与其配套的另一种互补产品的价格，以此取得各种产品销量的全面增长。

第 6 节 以竞争者定价为参考进行通行定价

大师如是说：在少数制造商控制市场的行业中，例如销售钢铁、纸张、化肥等商

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

品，企业通常收取相同价格。那些小型企业时“跟随着领导者”的。它们变动自己的价格，与其说是根据自己的需求变化或成本变化，不如说是一句市场领导者的价格变动。

——科特勒《营销管理》

企业的价格需要考虑竞争者价格的制定。企业的价格可能与它主要竞争者的价格相同，也可能高于或低于竞争者的价格。竞争导向的定价方法就是以竞争的价格水平为依据，随着竞争变化情况不断调整自己产品价格的方法。科特勒认为，消费者会用竞争对手类似货品的价格作为判断某产品价值的依据。因此，企业的定价应和主要竞争对手相同或相似，并不是根据竞争对手的动向，调整自己的定价。家乐福的商品价格一直采用以成本价加上一个固定的毛利率的定价方式。通过以成本为基础的定价法，首先保证了商场的赢利，同时在竞争日趋激烈的市场上，也缓和了与对手的相互对抗。

不过，随着竞争的家具，家乐福认识到，如单纯地使用这种方法，则不能适应市场需要的变化，很容易被对手在价格上占优，于是，在采用成本定价法的同时，家乐福也采用竞争导向定价法。

竞争导向定价法是针对主要对手来制定价格的策略。每周三，家乐福都要派出大量人员到两个主要竞争对手燕莎望京、普尔斯马特区采价，然后迅速汇总，星期四晚上调整价格，迎接双休日的销售高峰。在竞争导向定价法中，家乐福主要运用了随行就市法，它以燕莎望京的价格作为基础，只是稍微进行下调，从而既保证了价格的优势，也不致使收入过分降低。

竞争导向定价法主要有通行定价法和密封投标定价法两种。案例中的家乐福运用的就是通行定价法，也称随行就市定价法、盯住定价法。

在一个竞争比较激烈的行业中，某个企业使自己的产品价格保持在同行业平均价格水平上的定价方法，就是通行定价法。通行定价法是竞争导向定价法中最为流

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

行的一种做法，在实践中应用相当普遍。

在企业竞争的市场上，价格是由无数个买者和卖者共同作用的结果，在这种条件下，企业实际无定价权。若把产品的价格略作变动，要么使企业产品滞销，销售额降低；要么使企业的产品过快脱手，给企业的赢利带来不应有的损失。所以，企业就以同行业平均价格水平作为自己产品的价格。

通行定价法具有很多的优点：第一，现已形成的价格水平代表着行业中所有企业的集体智慧，利用这样的价格，可获得平均利润。第二，依照现行行情定价，易于使本行业中的各企业价格保持一致，免于相互“残杀”，从而使企业着眼于自己服务方式的优化和服务水平的提高，以争取更多的顾客。第三，在企业对一些商品的成本不易核算、市场需求和竞争者的反应难以预料的情况下，采用这种定价方法可以为营销、定价人员节省很多时间。

除了通行定价法之外，针对于投标交易中的竞争，还有密封投标定价法。密封投标定价适用于一些工程建设项目或某些商品的采购。企业在参与投标招标时，不是以企业自身的成本和需求为基础，而是要以竞争者定价的预测为基础，既然企业的目的是要中标，那么企业的定价就必须要低于其他企业才能获得机会。

第 17 章　定价和调价策略

第 1 节　价格变更需掌握时机

大师如是说：在制定好定价结构和战略之后，企业经常面临的情况是它们必须发动价格改变或者对竞争对手发动的价格改变做出反应。

——科特勒《营销管理》

企业在对商品和服务进行定价的时候，一般不会制定单一的价格，而是确定一个定价结构，来反映地利需求与成本、细分市场需求、采购时间、订货数量等因素的差异。因为随着市场的供求变化，以及竞争对手的对策变化，企业需要随时对

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

于商品或服务的价格作出调整和变动。市场不是一成不变的，那么，价格也就不可能一成不变。

休布雷公司是美国生产和经营伏特加酒的专业公司，其生产的史密诺夫酒在伏特加酒市场享有较高的声誉，市场占有率达 23%。20 世纪 60 年代，另一家公司推出一种新型伏特加酒，其质量不比史密诺夫酒差，每瓶价格却比它低 1 美元。

面临对手的价格竞争，按照惯常的做法，休布雷公司有三种对策可以选择：

降价 1 美元，以保住市场占有率；

维持原价，通过增加广告费用和推销支出与竞争对手相对抗；

维持原价，听任其市场占有率降低。

不论休布雷公司采取其中哪种策略，它都似乎输定了。然而，该公司的市场营销人员经过深思熟虑之后，却策划了对方意想不到的第四种策略，即将史密诺夫酒的价格再提高 1 美元，同时推出一种与竞争对手新伏特加酒一样的瑞色加酒和另一种价格低一些的波波酒。

其实这三种酒的品质和成本几乎相同。但实施这一策略却使该公司扭转了不利局面：一方面提高了史密诺夫酒的地位，使竞争对手的新产品沦为一种普通的牌；另一方面不影响该公司的销售收入。这一战略大获全胜，休布雷公司巩固了市场地位，扩大了销售，保持了在市场上的主导地位。

商品的变价，无非就只有两种方式——降价和提价。降价和提价的本身意义并不难理解，难的是经营中选取合适的变价时期。营销人员必须考虑，在何时产品需要降价？何时又可以提价？

1. 降价

营销学者考察了使企业考虑降低原价的几种情况。第一种导致价格改变的情况是生产能力过剩。企业需要扩大业务，然而有时增加销售力量、改进产品或者采取其他可能的措施都难以达到目的。这时企业可能采用攻击性减价的方法来提高销

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

售量。但是在生产能力过剩的行业减价会挑起价格战，因为竞争对手都要设法保住自己的市场份额。我国的彩电价格战就是典例

另一种可能导致降价的情况是，激烈的价格竞争导致市场份额下降。价格大战迫使那些生产能力并未过剩的企业也不得不采取降价方式“应战”。

另外，企业还可能是为了控制市场通过降低成本来减价。不管企业是从低于竞争对手的成本开始，还是从夺取市场份额的希望出发，都会通过销售量的扩大进一步降低成本。博士伦就是率先采用了具有攻击性的低成本、低价格战略，使自己成为软性隐形眼镜竞争市场中的早期领导者。

2. 提价

企业的每一次提价都必然引起消费者、经销商和企业推销人员的直接不满，并通过销量减少直接表现出来。因此，企业非万不得已一般不轻易提价。一般来说，企业在如下情况下会采用提价策略：

由于通货膨胀，成本费用提高，许多企业不得不提高产品价格。为了减少顾客不满，企业提价时应向顾客说明提价的原因，并帮助顾客寻找节约途径。在 08 年前后的经济危机期间，不少企业在提价的同时，都通过改换包装、批量特惠等方式为顾客寻找节约途径，将提价的负面效果降到最低。

(2) 企业的产品供不应求，不能满足其所有的顾客的需要。在这种情况下，企业完全有理由提价。

第 2 节　通过折扣定价进行价格调整

大师如是说：折扣定价已经成为许多同事提供商品和服务的公司的习惯做法，其数量是惊人的。甚至百事可乐和可口可乐这两个世界上最受欢迎的品牌也卷入了

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

价格战。

——科特勒《营销管理》

产品的价格不能从制定起，就一成不变地实行下去，由于受到产品生命周期、消费者喜好和市场需求的变化，企业不得不根据实际需要对价格做出相应的调整。为了能及早付款、满足批量购买和淡季采购等，许多公司都会修改它们的报价单。这些价格调整便成为折扣和折让。

1962 年开始创建的沃尔玛连锁企业如今在世界各地拥有数量众多的分店，它的廉价经营理念深为世人称道。沃尔玛的商品售价通常比其他连锁企业要低 20%。在沃尔玛商店里，采取的是仓储式的商品陈列方式。简易的货架，几乎没怎么装修的地板和四壁，但价廉物美的商店仍旧吸引了众多的顾客，因此，当沃尔玛以这种方式一亮相，即取得了极大的成功。

这是老板山姆“折价销售”理念的成功，这一经营理念与一般的减价让利有着本质的不同。

虽然两者看起来都是以廉价销售为特征，但折价销售作为一种特定的销售方式，更着眼于一种长期稳定的战略目标，同时更需要经营管理多个环节的协调配合；而一般的减价让利却是一种只着眼于眼前利益的短期行为。

沃尔玛却将减价作为一种营销战略来考虑。商品进到商店后，沃尔玛的工作人员将根据对同业的调查估计出该行业的市场平均价格，然后在平均价格和进货价格之间找出一个中间价，作为该商品在沃尔玛的正式售价。通常的做法是，沃尔玛按比进价高 30%的比率来定价，以体现“薄利多销”的原则。

这是沃尔玛雷打不动的原则。即使自己的进价比对手低廉得多，沃尔玛也始终坚持“把利让给顾客”的做法。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

这种立足长远的经营战略，使沃尔玛赢得了时间上的胜利。人们坚信，沃尔玛就是价廉物美的代名词。随着时间的流逝，使人们越来越深刻地体会到沃尔玛“厚道销售”的经营之魂。

沃尔玛的折扣定价已经成为行业中的标杆，成为许多企业争相学习并志在赶超的行业模范。折扣定价策略利用各种折扣和让价吸引经销商和消费者，促使他们积极推销或购买本企业商品，从而达到扩大销售、提高市场占有率的目的。随着市场竞争的激烈，折扣定价越来越成为企业长期使用的定价模式。

营销人员在应用折扣定价时，主要可采取以下几种主要形式：

1. 现金折扣。企业为了加速资金周转，防止呆账出现，给予现金付款、提前付款或迅速支付贷款的买主一定比例的优待。采用这种策略，虽然企业付出了一定的代价，但它可以吸引顾客用现金支付和提前付款，减少企业风险，促进资金迅速回收，又可进行扩大再生产，从而使企业形成良性循环。这种在西方企业盛行起来的折扣模式，正在被越来越多的中国企业采用。

2. 数量折扣。数量折扣是购买者的购买达到一定数量或金额时，企业给予一定折扣。一般来说，顾客购买数量或金额越大，折扣越大。数量折扣鼓励顾客大量购买，使企业销售成本减少，资金周转加快。

3. 季节性折扣。生产季节性产品的企业，对销售淡季来采购的买主，给予折扣优待，鼓励中间商及用户提早采购。这样有利于减轻储存压力，从而加速商品销售，使淡季也能均衡生产，旺季不必加班加点，有利于充分发挥生产能力。

不过，科特勒也提醒营销者，在对产品作出折让和折扣调整时必须非常小心，否则，我们的利润会远远低于预期，并有可能损害企业的品牌形象。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 对不同的顾客采用差别定价

大师如是说：企业经常根据顾客、产品、地址等差异来调整其基本的价格。差别定价是指企业按照两种或两种以上的不反映成本的比例差异的价格来销售产品或服务。

——科特勒《营销管理》

按照科特勒的定义，差别定价是指企业按照两种或两种以上不反映成本费用的比例差异的价格销售某种产品或劳务。在营销中，差别定价有个更通俗的名称——价格歧视。

对于商家而言，实行价格歧视的目的是为了获得较多的利润。如果按较高的价格能把商品卖出去，生产者就可以多赚一些钱。因此，生产者将尽量把商品价格定得高些。但是如果把商品价格定得太高了，又会赶走许多支付能力较低的消费者，从而导致生产者利润的减少。如何采取一种两全其美的方法，既以较高的商品价格赚得富人的钱，又以较低的价格把穷人的钱也赚过来。这就是生产者所要达到的目的，也是价格歧视产生的根本动因。

2008 年，雷克萨斯在世界不同市场上，几款车型的不同价格如下：

中国市场：有 GS300 和 GS430 两款车型，售价 68.8 万～90.4 万元。

美国市场：有 GS350、GS430 和混合动力的 GS450h 三款动力车型，加上还有四驱版本的 GS350。售价区间 44150-54900 美元，约合人民币 33.5 万～41.7 万元。

德国市场：有 GS300、GS430 和混合动力的 GS450h 三款车型。售价 43291～59090 欧元，约合人民币 44.0 万～60.2 万元。

日本市场：有 GS350、GS430 和 GS450h 三种动力，另外 GS350 还有四驱版本。售价 522.0 万～772.0 万日元，约合人民币 34.9 万～51.7 万元。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

国内 GS300 68.8 万的售价跟德国市场约合人民币 44 万的价格比起来高了 20 余万元，更是比美国市场的售价高出一倍。雷克萨斯 GS430，在美国市场的售价为 51500 美元，在欧洲市场售价为 54200 欧元，折合人民币均只有 40 万元左右，而同一款汽车，在国内的售价却超过 90 万元。

雷克萨斯对待不同的消费群体采取不同的定价策略，实际上，蕴含了经济市场里价格机制中的“价格歧视”原理。

差别的前提是市场分割。如果生产者不能分割市场，就只能实行一个价格。如果生产者能够分割市场，区别顾客，而且要分割得不同市场具有明显不同的支付能力。这样企业就可以对不同的群体实行不同的商品价格，尽最大的可能实现企业较高的商业利润。雷克萨斯就是成功分割市场，将中国市场的富豪支付能力视为最高，从而为它的差别定价提供了依据。

在生活中，实行价格歧视的事例比比皆是。以前公园卖门票，对本国人卖低价，对外国人卖高价；大学生放假回家，只要手持学生证，就可以买到半价票；在北京坐公交车，如果刷卡便可以打四折；有的舞厅为了使舞客在跳舞时刻成双配对，甚至只对男士买票，女士可以免费……营销人员针对自身产品的特征，可以对不同客户群体、产品的不同型号和特征（如房地产根据房屋位置、剧场的票价根据观影位置好坏等定价）甚至销售时间等，采取差别定价。

第 4 节　了解消费者心理，进行心理定价

大师如是说：8 是圆的、平衡的、因此会制造一种安慰的效果；而 7 是带尖角的，因此会产生一种不和谐的效果。考虑到顾客的心理，我们在定价时多用数字 8 而不用 7。

——科特勒谈到“心理定价”时举例说

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

营销中的心理价格策略，主要是针对于零售企业的一种价格策略。零售企业直接面对最终消费者，消费者心理需求是影响购买行为的重要因素，因而也成为制定价格策略的重要因素。

心理学家的研究表明，价格尾数的微小差别，能够明显影响消费者的购买行为。一般认为，伍元以下的商品，末位数为 9 最受欢迎；五元以上的商品末位数为 95 效果最佳；百元以上的商品，末位数为 98、99 最为畅销。尾数定价法会给消费者一种经过精确计算的、最低价格的心理感觉；有时也可以给消费者一种是原价打了折扣，商品便宜的感觉；同时，顾客在等候找零期间，也可能会发现和选购其他商品。

如某品牌的 54cm 彩电标价 998 元，给人以便宜的感觉。认为只要几百元就能买一台彩电，其实它比 1000 元只少了 2 元。尾数定价策略还给人一种定价精确、值得信赖的感觉。

尾数定价法在欧美及我国常以奇数为尾数，如 0.99，9.95 等，这主要是因为消费者对奇数有好感，容易产生一种价格低廉，价格向下的概念。但由于 8 与发谐音，在定价中 8 的采用率也较高。

尾数定价法是心理定价中应用较为广泛的一种。它采用零头标价，将价格定在整数水平以下，使价格保留在较低一级档次上，一方面给人以便宜感，另一方面因标价精确给人以信赖感。对于需求弹性较强的商品，尾数定价往往能带来需求量大幅度的增加。不过，针对于需求弹性弱的产品，我们还有许多别的心理定价方式：

整数价格策略。对于价格较高的商品，如高档商品、耐用品或礼品等可以采取整数价格策略。企业为了迎合消费者“价高质优”的心理，给商品制定一种整数价格。当消费者得不到关于商品质量的其他资料时，为了购买高质量的商品，常常有“高级店，高级货”、“高价钱，是好货”的心理，以价格高低来辨认商品质量

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的优劣。

声望定价。声望定价指针对消费者“一分钱一分货”的心理，对在消费者心目中享有声望、具有信誉的产品制定较高价格。价格高低时常被当做商品质量最直观的反映，特别是在消费者识别名优产品时，这种意识尤为强烈。这种定价技巧不仅在零售商业中广泛应用，在饮食、服务、修理、科技、医疗、文化教育等行业也运用广泛。

招徕价格策略。为了迎合消费者求廉心理，暂时将少数几种商品减价来吸引顾客，以招徕生意的策略叫招徕价格策略。其目的是把顾客吸引到商场中来，在购买这些低价产品时也购买其他商品。

习惯价格策略。习惯价格是指那些顾客已家喻户晓、习以为常，个别生产者难以改变的价格。即使生产成本提高很大，再按原价出售变得无利可图时，企业也不能提价，否则会引起顾客的不满，只能采取降低质量、减少分量的办法进行调整；还可以推出新的花色品种，改进装潢以求改变价格。

消费者心理永远是营销者研究的课题。实际上，无论采用哪一种定价方式，我们首先要做到的就是对消费者心理的透彻了解。

第 5 节　针对不同的地区进行不同的地理定价

大师如是说：许多公司要想赢得一定的用户，就需要对易货贸易和对等贸易进行认真考虑。

——科特勒《营销管理》

企业在制定价格时难免要碰到是否应对边远地区的顾客收取较高的价格，以弥补较高的装运成本及赢得增加的业务，或者是如何交付款项的问题。这就需要公司

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

针对不同地区或国家的实际情况，来确定产品的定价。也就是我们的地理定价。2007 年，中国网上零售的领先者卓越亚马逊率先挑起全国范围内“免运费”的促销活动。然而在其坚持 16 个月之后活动结束时，曾一度诟病其采取不正当竞争手段的另一家 B2C 网站当当网突然态度大变，从 2008 年 10 月下旬开始同样推出针对全国快递和平邮的免运费优惠。

有业内人士指出，这比之前两家在畅销书方面同时打 5 折的竞争更加惨烈。有关人士分析，对于 B2C 网站来说，配送费是硬成本，占其运营成本的份额非常大，而且非常考验一个网站现金流. 如果长期实行免运费的竞争策略，将对任何 B2C 网站来说都是一种考验。

不过，为了争取用户，B2C 网站也不得不采取免运费策略. 因此无论对于卓越还是当当来说，免运费都是一种考验。

分析人士认为，两大 B2C 网站同时免运费，这必将极大地考验这两家公司的资金和运营水平。然而，在激烈的市场竞争下，这却又是 B2C 商务模式不得不用以提升自身竞争力的杀手锏。

在营销上，地理定价是指公司根据商品销售地理位置不同而规定差别价格的策略。根据地理因素调整价格主要分为以下几种：

1 产地交货价格。这是指卖方按出厂价格交货或将货物送到买方指定的某种运输工具上交货的价格。在国际贸易术语中，这种价格称为离岸价格或船上交货价格。交货后产品所有权归买方所有，运输过程中的一切费用和保险费均由买方承担。产地交货价格对卖方来说较为便利，费用最省，风险最小，但对扩大销售有一定影响。

2 统一交货定价。与产地交货价格相反，统一交货定价对于卖给不同地区顾客的某种产品，都按照相同的厂价加相同的运费(即平均运费计算)定价。这一定价方

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

式对不同地区的顾客，不论远近，都一个价。

3 分区运送价格策略。营销者常把市场划分为几个大的区域，根据区域距离远近，不同的区域采用不同的运费标准，这就是分区运送价格策略。一般原材料产品和农产品都实行这种价格。

4 基点定价策略。我们还可以选某些城市作为基点，按产地价加基点（最靠近顾客所在地的基点）至顾客所在地的运费来定价。采用这一定价策略可使卖方产品在各地的交货价基本一致，有利于开拓远地市场，扩大销售。它适用于笨重商品、运费占成本比重较大的商品。

5 免收运费定价策略。卖方承担产地至顾客所在地全部运费，统一按出厂价出售产品，这就是最受顾客欢迎的“免运费”定价策略。由于产地与顾客所在地的距离不同，采用这一策略，可减轻远地顾客的运费负担，有利于保持市场占有率，开拓新的市场。

企业制定价格无论采取何种策略，从长期和整体的角度来看，其商品价格必须要收回成本并获取合理利润。针对不同的区域不同的市场，我们可根据企业面临的成本和竞争压力，采取不同的定价策略。

第 6 节 对产品组合进行不同的定价

大师如是说：当某种产品成为产品组合的一部分时，对这种产品定价的逻辑必须加以修订。定价是困难的，因为各种各样的产品，其需求和成本之间存在内在的相互关系，并且这些产品还受到不同程度竞争的营销。

——科特勒《营销管理》

一个企业生产的产品一般不只一种，对于生产经营多种产品的企业来说，定价须着眼于整个产品组合的利润实现最大化，而不是单个产品。因此，营销人员不仅

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

要考虑单个产品的定价，还必须同时考虑本企业各产品的组合定价。

产品组合定价策略是指处理本企业各种产品之间价格关系的策略。我们在产品组合定价中，可区分六种情况：产品线定价法、选择特色定价法、附带产品定价法、两段定价法、副产品定价法和产品捆绑定价法。

帕萨特(PASSAT)是德国大众汽车公司设计的一款中型轿车的品牌。自 1973 年诞生以来，大众帕萨特轿车以其高标准的安全、经典的设计、顶级的造车质量席卷全球汽车市场。然而，这款名扬四海的轿车，却也曾经在产品线定价上有过不小的失误。

上海大众生产的帕萨特车，先推出 GLI-1.8 升发动机，手动变速箱，绒布坐椅，定价 245000 元；后又推出 GSI-1.8 升发动机，四速自动变速箱，真皮坐椅，6CD 音箱，后防晒窗帘……这款帕萨特定价 287000 元，二者相差只有 42000 元，即 17%。由于之前的 GLI-1.8 升型，价格偏高，到推出 GSI 时，就陷入了尴尬的境界：价格高了，新车难卖；价格低了，又压住了老车型。

2001 年 8 月推出 PST1.8T 型，定价 298000 元，使 GLI 和 GSI 的性能价格比显得极差，GSI 从市场上悄然消失，仅仅热销半年。

帕萨特相互牵制的价格表明，定价必须从长远考虑必须和自己的产品线相适应，设计好价格台阶。否则，就像多米诺骨牌一样，一个产品价格变动，全线产品价格都得跟着变动。

如今的许多公司宁愿发展产品线，而不愿做单件产品。因此，公司不得不长远考虑产品线定价问题。对属于同一产品线的产品，必须联系起来考虑定价。营销人员建议，产品线定价应考虑三种因素：各产品间的成本差距，顾客对各产品的评价，竞争对手同类产品的价格水平。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

产品线定价的一般做法是实行级差价格，使价格呈阶梯状结构。一般情况下，相近的两种型号的产品，如果价格相差很大，买者多会买便宜的；如果价格相差很小，买者倾向买质量好的。

除了产品线定价，还有以下几种产品组合定价方式：

1、选择特色定价。许多公司提供各种可选择产品或具有特色的主要产品。于是就需要为这些选择指定价格。例如，汽车购买者可选择购电动窗户控制器、去污装置和灯光调节器。汽车公司必须考虑哪些项目要记入总价格，而那些项目是供选择的。餐厅的饭菜与酒水价格也面临着同样的问题。

2、附带品定价。有些公司时的恒产必须与它的主要产品一起使用的产品，这些产品常被称作附带品。例如刀架和刀片，照相机和摄影胶卷，电脑的硬件和软件等。针对这一情况，通常的定价方式是：主产品低价，附带品高价。柯达公司采用这种策略创造了市场机会。

3、两段定价法。服务性公司常采用两段定价法，先收取固定的费用，另加一笔可变的使用费。电话公司和游乐园的收费常采用这种形式。前者是固定费+使用费；后者是门票+项目费。一般来说，前一项收费低，用以吸引顾客；后一项收费高，用以获取利润。

4、副产品定价法。在生产加工食用肉类、石油产品和其他化学产品中，常常有副产品。如果副产品对某些客户群有价值，必须根据其价值定价。副产品的收入多将使公司更易于为其主要产品制定低价格，以便在市场上增加竞争力。

5、捆绑定价。将数种产品组合在一起以低于分别销售时支付总额的价格销售。例：家庭影院是大屏幕电视，DVD 影碟机，音响的捆绑定价。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 18 章 渠道方案的选择与设计

第 1 节 企业需要选择合适的渠道方案

大师如是说：营销渠道是促使产品或服务顺利地被使用或消费的一整套相互依存的组织。营销渠道决策是企业管理层面临的最重要决策，公司所选择的渠道将直接影响所有其他营销决策。

——科特勒《营销管理》

在现代经济社会中，中间商绝对不是可有可无的，它的存在将意味着营销方式的多样化和深层次。良好的渠道有助于消除产品服务与消费者之间在时间、地点和所有权上的差距。为了渠道成员能起到真正的营销作用，企业应该慎重选择渠道并对其进行监督和评价。

创立于 1908 年的美国通用汽车公司，开始并不打算统一和干预下属的分子公司。1918 年 11 月，第一次世界大战结束后，各分子公司迅速扩大产量及存货量，以适应预期迅速到来的市场需求热浪。然而，出乎人们的意料，1920 年 9 月汽车市场全面崩溃，供求逆转，汽车大量积压，通用汽车公司易主皮埃尔?杜邦及小艾尔弗雷德?P?斯隆。

对杜邦与斯隆来说，眼下紧急的任务是控制存货，以及控制零部件与原材料的采购。为此，通用汽车公司扩大总部的阵容，设立庞大的职能部门，建立采购审批制度，即各分子公司必须先报生产所需原材料、设备与劳力，经审批之后才能实际进行采购。这项采购审批制度，客观上要求总部职能部门与各子公司具有一定的“市场预测”能力。

1921 年斯隆与波尔克公司达成协议，由波尔克按月向通用汽车公司提供全美各州的新车登记数，推算通用汽车公司的市场占有率，以及变动情况与原因分析。同时，通用汽车公司要求经销商每 10 天报告一次汽车销量、订货量与新旧汽车

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

存量。至 1924 年，通用汽车公司已经建立起购销预算体系，不仅能事先估算出所需原材料、设备与劳力，以及与推算这些数据有关的各产品价格、投资回报率、商业周期、季节性变动以及各品种预期的市场占有率，而且能根据波尔克公司与经销商实报的资料和数据，及时进行比较分析，做出调整。更重要的是，这一购销预算体系为通用公司总部监督各分子公司、经销商的活动与业绩，以及整体规划与资源分配等，提供了可靠的依据或决策支持信息。

为了进一步控制长期市场，稳定销售量，通用汽车公司于 1925 年采用“折扣”方式，扩张雪佛兰汽车的分销体系。销售回扣从 21％提高到 24％。雪佛兰的经销商从 1925 年的 6700 个，上升到 1929 年的 10 600 个；4 年中销量从 31 万辆，一举突破 100 万辆大关。

通用汽车公司的成功与他们对于经销渠道的重视不无关系。一直到现在，通用始终将经销渠道视为一项重要工作。企业的营销始终在精心安排、联络与指导下运作，甚至通用汽车公司的首脑经常亲临销售现场，指导本公司促销与培训推销人员，并与经销商会晤。

渠道级别及渠道组织

正因为分销渠道作用重大，企业在营销中需要正确规划分销渠道。科特勒把分销渠道分为了四个等级：零级渠道，一级渠道，二级渠道和三级渠道。零级渠道(直接分销)由将产品直接提供给目标接受者的机构组成，这种直接推销一般通过挨家挨户、邮寄形式或自己的销路进行；一级渠道有一个分配中介，比如零售药店；二级渠道包括两个中介：批发商和零售商；三级渠道有三个中介：经销商、批发商和零售商。企业可根据自己的情况选择不同的分校渠道方式。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 2 节 渠道方案的选择：确定渠道长度

大师如是说：渠道的长度策略即是指企业根据产品特点、市场状况和企业自身条件等因素来决定渠道的级数。

——科特勒《营销管理》

营销人员在选择渠道时，首先要考虑的是渠道的长度和宽度。所谓渠道的长度，也就是营销渠道包含多少个渠道层级的中间商。一般来说，营销渠道有零级、一级、二级和三级渠道等，级数更高的营销渠道也还有，但是不多。渠道的长度多长为最佳关键最主要地是取决于企业自身和市场的情况。

A 公司是一家代理国内家电产品的省级分销企业，业务范围以省内为主，辐射周边省市。2006 年营业额达到 6 亿元。但看起来强大的省级代理，在全国性零售卖场出现后，公司效益就明显下滑了。

按 A 公司的现状，难以抗衡家电连锁和大卖场，但经过分析后，发现大型家电连锁在一级市场优势明显，而二、三级市场则 A 公司这样的企业具有优势。于是，A 公司决定改变自己原有的渠道模式，向下级城市渗透，拉长自己的渠道长度。A 公司将省内各区域市场分为三级，不同级别城市不同渠道，建立混合型渠道：一级省会市场:直供终端。省会市场零售业态发达，A 公司主动要求直供大卖场及家电连锁，减弱当地批发商的作用。销售政策也倾向于零售商，向他们提供更多的服务和支持，并维持稳定价格，保证他们的毛利，公司从经销商角色转型为市场管理者。

二级地市市场:合作分销。A 公司在二级市场设立办事处，与实力强大的经销商合作。经销商向 A 公司支付预付款，派自己的业务人员开发市场，铺货，进行深度分销，有效控制产品的市场价格，从中获得较高毛利——除正常的厂家返利外，还有价差利润。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

三级县市市场:区域代理。在县级市场上，不需要建立办事处，只派一名业务人员负责当地销售，在区域内寻找较有实力的经销商作为当地总代理。就区域内的销售目标达成一致后，双方确定结算价格，把全部销售工作交给总代。至于是发展下游批发还是直接向零售商供货，A 公司不再过问。

从单一的短线渠道到多元的长线渠道策略，是 A 公司基于营销环境变化做出的有效调整。针对各城市的差异化策略，A 公司还可以有组织地把握、影响、渗透和维护市场，增强产品在渠道上的支配力与影响力，为市场的维护与扩大打下了基础。

不同的公司对于渠道长度的选择各有思路。A 公司通过对市场的分析，才有与大卖场与家电连锁完全不同的渠道策略，最终获得了成功。那么，对于大多数公司来说，渠道的选择应注意哪些问题呢？

科特勒提醒营销人员，一般技术性强的产品，需要较多的售前、售后服务水平，保鲜要求高的产品都需要较短的渠道；而单价低、标准化的日用品需要长渠道。从市场状况来看，顾客数量少，而且在地理上比较集中时，宜用短渠道；反之，则宜用长渠道。如果企业自身的规模较大，拥有一定的推销力量，则可以使用较短的渠道；反之，如果企业的规模较小，就有必要使用较多的中间商，则渠道就会较长 此外，企业渠道级数的多寡还取决于企业的经营意图、业务人员素质、国家政策法规的限制等也是渠道设计者应该考虑的因素。

第 3 节 渠道方案的选择：确定渠道宽度

大师如是说：在狭义上，影响营销渠道结构的主要因素是指管理，也就是渠道的层数和每个层次所包含的中间商数量，即层次的宽度。

——科特勒《营销管理》

除了考虑渠道长度，企业还需要考虑渠道的宽度。渠道宽度考虑的是企业在某一市场上并列地使用多少个中间商的问题。中间商数目多，就是宽渠道；反之就是

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

窄渠道。一个企业的营销渠道多宽才最合适主要取决于企业的战略目标、产品特点和顾客分散程度。

卡特皮勒公司是世界上最大的基建和矿山设备制造商，同时在农用机械和重型运输机械领域也占有相当地位。该公司的竞争优势在于有一个无与伦比的产品分销系统。

在全世界，卡特皮勒公司有 186 个独立经销商，他们出售公司的产品并提供产品支持和服务，成为架起在公司与顾客之间的桥梁。除了对一些国家新开放的市场、原始设备制造厂和美国政府外，卡特皮勒公司的产品都是通过独立经销商来经销的。

这种现象在其他竞争者那里是看不到的。该公司认为在当地找经销商要远比自己企业设立经销机构有利。因为卡特皮勒的经销商都是在当地有一定历史的企业，他们已深深地融入当地的社会中，他们对当地顾客的熟知程度和因此而建立起的与顾客的亲密关系，值得卡特皮勒在这上面花钱。另外，卡特皮勒的产品都是高价值的固定资产，它们的折旧期较长，但它们通常都是在建筑工地、矿山这些环境恶劣的地方作业，就是最好的产品也要发生故障，而一旦发生故障，就会给使用者带来经济损失。通过经销商，卡特皮勒公司形成了世界上最快捷、全面的零件运送和维修服务系统。公司承诺对于在世界任何地方的卡特皮勒产品，都可以在 48 小时内获得所需的更换零件和维修服务。

独家分销是指在一定地区，一定时间内只选择一家中间商经销或代理，授予对方独家经营权。一般来说，生产和经营名牌，高档消费品和技术性强、价格较高的工业用品的企业多采用这一形式。卡特皮勒公司作为重型机械制造商，其顾客比较固定、市场需求明晰，对其产品能够得到及时的维护、维修要求高，而且对服务人员的技术性要求也高。选择独家分销，中间商的积极性高，责任心强，有利于维护顾客与之德关系，树立产品的口碑。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

不过，独家分销也有其必然的缺点，如市场覆盖面相对较窄，且有一定风险，一旦该中间商经营能力差或出现意外情况，将会影响到企业开拓该市场的整个计划。这也是选择选择独家分销的企业必须考虑的。

除了独家分销，渠道宽度还可以选择密集型分销渠道和选择型分销渠道。密集型分销渠道也就是广泛分销，即使用尽可能多的中间商从事产品的分销，使渠道尽可能加宽。价格低、购买频率高的日用消费品，工业用品中的标准件、通用小工具等，多采用此种分销方式。采用密集型分销渠道可使市场覆盖面广泛，潜在顾客有较多机会接触到产品。缺点是中间商的经营积极性较低，责任心差。

另一种选择性分销，是在市场上选择部分中间商经营本企业产品。主要适用于消费品中的选购品，工业用品中的零部件和一些机器、设备等。当然经营其他产品的企业也可以参照这一做法。如果中间商选择得当，采用此种分销方式可以兼得前两种方式的优点。

第 4 节 垂直营销系统有利于控制渠道

大师如是说：垂直营销系统有利于控制渠道行动，消除渠道成员为追求各自利益而造成的冲突。它们能够通过其规模，谈判实力和重复服务的减少而获得效益。——科特勒《营销管理》

传统营销渠道是由独立的生产者、批发商和零售商组成的。他们之间关系松散，各为其利。实际上，制造商、批发商、零售商也可以组成一个统一体，其中的一个成员拥有其他成员的所有权，或实行特许经营，或它有足够的实力使其他成员愿意合作，这样便形成了垂直营销系统。垂直营销系统可由专业人才从事系统设计与管理，是一个中央集权式销售网络。

丝宝集团是香港实业家梁亮胜先生在香港注册的国际性集团公司。1989 年进入中国大陆发展实业，开始以仙桃为生产基地、武汉为总部，发展“美的事业”。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

终端营销策略采取公司式垂直营销系统是丝宝快速发展的独门兵器。

丝宝集团采用的垂直营销模式主要通过渠道扁平化来运作市场，以提高“市场单产量”。丝宝集团在各地设立分公司、联络处，对主要的零售点实现直接供货与管理，从而建立起强有力的由厂商控制的垂直营销系统。并由厂家直接做市场推广，实行适当的人海战术，以赠品促销（瓦解其对竞品的忠诚度）、人员促销（促销突击队，对各小型区域市场轮流促销）、活动促销、联合促销（“先两极，后中间”的渠道拓展原则，重点抓大卖场和零售店的铺货，从而带动中型店的开发）的系统操作模式，来与消费者沟通，吸引人气。

丝宝集团所采取的渠道模式是较典型的公司式垂直营销系统模式，其特点是同一个所有者名下的相关生产部门和分配部门组合成的。由丝宝集团对其分公司和联络处直接管理，统一实施销售策略。

垂直营销系统中的各渠道成员通过规模经济、讨价还价的能力和减少重复服务获得效益，如今已经成为渠道联合策略的一种典型方式。在垂直营销系统中，某个渠道成员拥有其他成员的产权，或者是一种特约代营关系，或者这个渠道成员拥有相当实力，迫使其他成员合作。垂直营销系统可以由生产者、批发商、零售商中的任一组织担任支配者。在这种系统下可以实现专业化管理和集中执行，能够有计划地取得规模经济和最佳市场效果。

垂直营销系统能对渠道实现高水平的控制。除了丝宝集团采取的系统，这种渠道系统的另一种公司系统是大零售公司拥有和统一管理若干批发机构、工厂等，采取商工一体化经营方式，综合经营零售、批发、加工生产等业务。例如，以零售业著称的西尔斯公司 50%的货源来自该公司握有股权的生产企业；中国的联华、华联超市也控制着自己名下的许多生产企业。

除了公司式垂直系统，垂直营销系统还有管理式垂直营销系统和契约式垂直营销系统。管理式垂直营销系统与公司式的不同在于，它是由一家规模大，实力强的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

企业出面组织的多家合作公司，该公司在其中具有主导地位。名牌制造商有能力从再售者那儿得到强有力的贸易合作和支持。因此，柯达、吉利和宝洁等公司能够在有关商品展销、货柜位置、促销活动和定价政策等方面获得其再售者强有力的贸易合作和支持。

另外，还有契约式垂直营销系统，由各自独立的公司在不同的生产和分配水平上组成，它们以契约为基础来统一它们的行动，以求获得比其独立行动时所能得到的更大的经济和销售效果。

第 5 节 多渠道营销系统兼顾更多的细分市场

大师如是说：过去，许多公司只向单一的市场使用单一渠道进入市场。今天，随着顾客细分市场和可能产生的渠道不断增加，越来越多的公司采用多渠道营销。——科特勒《营销管理》

有的多渠道营销系统是指一个公司会建立两条或更多的营销渠道，以便以达到一个或更多的顾客细分市场，这就是采用多渠道营销系统。比如某公司既经营百货商店，也开设大众化的商场和专业商店。这种联合营销模式将形成所有权集中的多种经营商业帝国，通常由几种不同的零售组织组成，并在幕后实行分配功能和管理功能的一体化。

2005 年，在成功进军美国、韩国及中国港台地区后，日本通信销售化妆品 No.1 品牌——DHC 来到中国内地。

DHC 在日本的主要销售形式是通信销售，即采用网络销售、电话销售、目录销售为主的模式运行。但是在中国内地社会信用体系尚不健全，相当部分消费者只相信“看得见、体验过”的化妆品。通信销售市场的不规范，使人们对没有消费体验的通信销售化妆品缺乏信任。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

遭遇完全不同的市场环境，为破解通信销售化妆品难以进行有效体验的发展瓶颈，DHC 在变革中超越，在进入中国仅仅两年后，DHC 尚未完全完成通信销售在中国市场的全方位渗透，就毅然放弃了单纯通信销售的模式，在华开展了富有中国特色的化妆品“多渠道体验营销”。07 年 DHC 迅即发展终端直营店。各地直营店开张时的火爆，也折射出 DHC 策略调整的及时与正确。从单一的通信渠道，到“通信渠道+终端实体”相结合的多渠道体验体系，DHC 仅仅用了三年左右的时间，就在复杂的中国市场确立了自己的品牌地位。DHC 在中国的成功更重要的是，它在中国化妆品市场上，快速有效地进行了多渠道体。

DHC 在中国不仅以用其以前的网络直销模式，而且依据本地实际情况，重点建设了自身的终端实体渠道网络，实现了互补的线上线下多渠道营销的模式，这对于站稳中国市场无意是最佳的渠道策略。科特勒认为，通过增加更多的渠道，可以增加市场覆盖面，降低渠道成本和更趋向顾客化销售；或者可以增加能降低向现有顾客销售成本的新渠道，如电话销售而不是人员访问小客户；或者可以增加其销售特征更适合顾客要求的渠道，如利用技术型推销员销售较复杂的设备。

单一的渠道可能发挥专业化的优势，也更有利于企业管理。但更多选择多渠道营销系统的公司，看中的正式多渠道营销系统能够增加市场覆盖面，降低渠道成本，更好地满足顾客需要，扩大产品销售，提高经济效益。当然，多渠道营销也并非有百利而无一害。分散的多渠道营销可能产生渠道冲突，因此，实施多渠道营销的企业尤其要注意加强渠道的控制与协调，使多渠道系统健康发展。

第 6 节 了解客户需要，设计合理的渠道

大师如是说：营销渠道的设计者必须了解目标顾客的服务产出需要，才能较好地设计出适合的渠道。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

设计营销渠道第一步分析是服务产出水平，其目的是了解其选择的目标市场中消费者购买什么商品（what）、在什么地方购买（where）、为何购买（why）、何时买（when）和如何买（how）。这就要求设计渠道方案必须了解关于影响渠道服务产出水平的因素。

在个人电脑市场中，消费者可分为商业用户、家庭用户和学生用户；其对服务产出水平的需求可分为高、中、低三个级别。这三类不同目标市场的用户，对服务的需求水平存在显著差异。根据科特勒的五个影响因素进行分析，可知：

批量规模：一般而言，商业用户多为集团采购，采购量比较大；家庭用户和学生一般情况下每次只需购买一台。

空间的便利性：就家庭用户和学生用户而言，在最初的购买阶段，对于空间的便利性的要求相对不那么高，但在售后服务阶段肯定高。对于商业用户来说，因为，一般商业用户都会有自己的电脑技术与维修人员，所以要求不会太高。

配送—等待时间：就个人电脑市场而言，在最初的购买阶段，家庭用户对于电脑的需求不是那么急迫所以可能最肯花时间等待。商业用户需要快速的送货以及最短的等待时间，因为配送—等待时间直接影响到他们的工作效率。对于学生用户，尤其是在新学期开学，这种需求程度就更高。

在售后服务阶段，家庭用户需求最低，学生用户高。商业用户对售后服务阶段的配送—等待时间的要求也并不是很高。

品种花色的多样化 ：对软件品种花色的需求。电脑的用途决定了其对于软件种类的需求，商业用户是三类用户中对软件的品种需求是最高的；家庭用户只需要一些文字处理系统和游戏程序即可，因此品种需求低。个人电脑品牌上的需求，商业用户则是三类目标市场中最低的一类，家庭用户中是最高的。无论是对软件

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

还是对品牌的种类需求，学生用户都处于商业用户和家庭用户之间。

服务支持 ：家庭用户和学生用户对服务支持的需求都高，一旦机器出了故障，他们对制造商的技术支持和维修服务具有一定的依赖性。而商业用户由于其自身拥有这方面的专业技术人员与维修设备，故对技术支持和维修服务的需求相对来说要低得多，但其可能需要信贷、延期付款、商业折扣等方面的支持。 因此，在个人电脑市场上，对家庭和学生两类用户提供服务的成本，高于向商业用户提供服务的成本。

此案例中三个目标市场用户对于服务产出水平的需求存在差异，不但三个目标市场对服务需求的程度不一样，即使是同一目标市场，其在不同的阶段对于服务需求的程度也存在差异。因此，在向目标市场消费者提供服务产出时，要针对其需求的差异性，区别对待，而不是一视同仁，不加区别。

营销渠道的设计者必须了解目标顾客的服务产出需要，才能较好地设计出适合的渠道。渠道专家巴克林将影响营销渠道服务产出水平的因素分为四类：

批量规模：是营销渠道在购买过程中提供给典型顾客的单位数量。一般而言，批量越小，由渠道所提供的服务产出水平越高。

空间的便利性：顾客能够在他所需要的时候不需要花费很大的精力时间，就能获得所想要的产品或服务，渠道的空间便利程度就较高。

配送—等待时间：也即是渠道顾客等待收到货物的平均时间。顾客一般喜欢快速交货渠道。但是快速服务要求一个高的服务产出水平。

品种花色的多样化 ：一般来说，顾客喜欢较宽的花式品种，因为这使得顾客满足需要的机会增多了。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

菲利普?科特勒在前面四类的基础上又增加了一项，服务支持，也就是服务后盾是指渠道提供的附加的服务（信贷、交货、安装、修理）。服务后盾越强，渠道提供的服务工作越多。这五类服务产出基本上概括了不同的渠道系统中的消费者的各种需求类型。我们以个人电脑市场上三类不同的用户对服务产出要求的不同为案例，分析其在渠道设计中的意义。

第 7 节 设置渠道目标，明确渠道任务

大师如是说：无论是创建渠道，还是对原有渠道进行变更，设计者都必须将公司的渠道设计目标明确地列示出来。这是因为公司设置的渠道目标很可能因为环境的变化而发生变化，只有明确列示出来，才能保证设计的渠道不偏离公司的目标。在这种情况下，明确地列示出渠道目标比言传意会更有效。
——科特勒《营销管理》

渠道目标因产品特性不同而不同。比如，体积庞大的产品要求采用运输距离最短，在产品从生产者向消费者移动的过程中搬运次数最少的渠道布局。非标准化产品则由公司销售代表直接销售，因为中间商缺乏必要的知识。单位价值高的产品一般由公司推销员销售，很少通过中间商。因此必须结合产品的特性，才可能设计出最适合最经济有效的渠道结构。

莲花味精是我国最大的味精生产基地，在市场中具有较高的品牌认知度和市场占有率。然而，尽管味精作为调味品每家每户都需要，但是消费者的购买频率低，每次购买的数量也相对较小。基于这样，产品必须寻找和开辟更适合产品销售特点的销售渠道。

在实践中，莲花味精选择各地有较强分销能力的食品批发企业作为销售代理，通过代理公司将产品摆放在包括便利店、超市、仓储式商店及各类食品商店的货架上，并由此将莲花味精送上了千家万户的餐桌。其决策的依据如下：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

作为一种派生需求，消费者一般是在出售食品特别是副食品的商店中购买味精这种商品。因此，企业必须选择出售包括副食品在内的各类食品商店作为销售场所。作为购买频率较低和数量较小、但又是消费者经常需要的商品，消费者对购买味精等调味品的便利性要求较高，即希望在需要时可以方便地购买。这就要求企业应该具有较高密度的销售网点，能够最大限度地接近消费者并为其提供便利。

从整体上看，除少数大型百货企业和连锁企业具有一定规模外，大多数零售企业，特别是经营副食品的各类零售商店销售规模和经营实力都比较小，没有能力和渠道从生产企业获得稳定的货源，进货渠道主要依赖当地的各种食品批发公司。因此，企业在进入和占领市场时，需要借助于具有较强分销能力的食品批发公司，通过食品批发公司及其分销系统，来达到企业的市场目标。

在实际操作中，莲花味精制定了“借船出海”的销售渠道策略，即在各个区域市场中选择一些具有较强分销能力的食品批发公司，并与之建立起地区销售总代理关系，利用批发公司的既有销售渠道迅速进入和占领市场。例如在北京及华北地区市场，莲花味精的总代理是北京朝阳副食品批发公司，它是北京及周边地区最大的食品批发企业，在北京及周边地区市场有较高市场信誉和销售网络体系，这使莲花味精迅速在北京及华北地区市场站稳了阵脚，取得了十分突出的销售业绩。

莲花味精渠道建设的成功得益于它对自身产品特性和和各类营销中介机构关系和特点的分析。莲花味精的特点决定了它应该采用的最佳渠道方式就是代理分销。在渠道的目标设置完成之后，莲花味精明确自己的渠道任务，细分各渠道之间的网络关系。

企业在渠道建设中也应如此。渠道任务的设计中要反映不同类型中介机构的差异，及它们在执行任务时的优势和劣势。如使用营销中介机构能使得制造厂商的风险降低，但中介机构的业务代表对每个顾客的销售努力则低于公司销售代表所

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

能达到的水平。两者各有优势，企业需要多加斟酌。此外，在进行渠道任务的设计时，为最大限度适应渠道目标，还需要根据不同产品或服务的特性进行一定的调整。

另外，渠道策略作为公司整体策略的一部分，还必须注意与渠道的目标和其他营销组合策略的目标，入价格，促销和产品之间的协调，注意与公司其他方面的目标，如财务，生产等的协调，避免产生不必要的矛盾。

第 8 节 确立能够发挥最大效用的渠道结构方案

大师如是说：一般而言，渠道选择会产生 2～3 种方案，这些方案也受到诸如制造商的活动、市场的性质和规模、中间商的选择和其他因素的限制。
——科特勒《营销管理》

在确立了渠道任务后，设计者需要将其合理地分配到不同的营销中介机构中去，也就是需要确立合适的渠道结构方案，使其最大效用地发挥作用。由于不同的渠道设计有不同的优劣之处，因此我们可以产生若干个渠道结构的可行性方案以供选择，最终通过比较，选择最适合的渠道方案。

某游戏点卡经销商分析顾客需求了解到，游戏点卡的顾客分布广泛，购买频繁，但是购买批量小，非常不愿意等候。又因为游戏的吸引力很大，必须购买完后就可以使用，不需要售后服务。

根据以上顾客购买特点，考虑到点卡的销售中，随时随地可以买到是客户最关键的需求，再考虑消费者的使用一定在家中或者在网吧中，最基本的渠道类型就必然有网上购买和网吧中两种方式，这将是最基本的 2 种渠道类型，一种是直销，通过网上电子转账购买，一种是线下网吧分销方式。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

接下来扫描市场，已经存在的方式还有很多，像 IP、IC 卡的销售网点，书刊报亭、电子市场都在销售。除此之外，还有电脑、电脑配件、数码产品甚至是软饮料的捆绑销售。不仅仅如此，销售渠道还有更多的可能，银行、手机店、小区超市和书店等等，零售类型越来越多……当然，渠道的广度类型实际上只有 3 种，一种是网上的直销类型，第二种是线下的分销类型，第三种则是产品的捆绑销售，这样，渠道的结构有了大致的线条。

科特勒告诉我们，一个渠道选择方案包括三方面的要素确定；渠道的长度、宽度以及商业中介机构的类型。对于游戏点卡经销商或者生产商来说究竟选择何种方案关键在于起自身的特点和营销目标，可以是只采用一种方式，也可以采用其中的两种，还可以三种方式集合采用。

另外，公司应该弄清楚能够承担其渠道工作的中介机构的类型。比如，生产测试设备的公司可以在公司直接推销、制造代理商和工业分销商中间选择它的渠道。公司也可以寻找更新的营销渠道。比如 TIMEX 在推出其新式的手表时，就放弃了传统的珠宝店这样一个渠道，而采用了大众化商店这一个行业的新渠道，结果取得了意想不到的效果。究其原因，主要是由于在进入新渠道时，公司遭遇的竞争程度不是很激烈。

第 9 节 考虑各项因素，设计最合适的渠道结构

大师如是说：近来，由于公司开始注重对市场长远利益的关注，而不是仅仅满足于对短期效益的追求，因此，渠道的控制和渠道的适应性这两项已逐渐成为渠道设计者们考虑的重要因素。

——科特勒《营销管理》

进行渠道的设计工作必须对影响渠道结构的因素进行分析。影响渠道结构的因素有很多，市场因素、产品因素、公司因素、中间商因素、环境因素和行为因素等，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

都会对渠道的结构产生影响。

某生物技术有限公司生产的伊人净护理产品在北京销售渠道为例，结合上述因素分析如下：

市场因素：北京地区健康相关产品的渠道分析

药品、食品、保健品和消毒制品统称为健康相关产品，目前主要销售渠道为药店、商场、超市（含大卖场）和便利店。

产品因素:产品特性

伊人净产品是泡沫型妇科护理产品，剂型新颖，使用方便。但与传统的洗液类护理产品不同的是，该产品首次使用需要适当指导，因此以柜台销售为好；且产品诉求为解决女性妇科问题，渠道因尽量考虑其专业性，如药店和医院。

公司因素:该公司的营销目标

公司希望产品能够快速进入市场，成为女性日用生活的必需品，像感冒药一样随处可购买，从而改变中国女性传统的清水清洗和洗液清洗的习惯。最终，像卫生巾取代卫生纸一样成为女性妇科护理市场的主导产品。

中间商因素:北京地区的渠道结构及评价

目前药店仍然是以国营体制为主，信誉度好，进入成本低，分布面广。且药店多为柜台销售，且柜台营业员一般具有一定的医学知识。商场、超市和大卖场近几年来蓬勃发展，在零售中处于主导地位，销量大，但进入成本高，结款困难且多为自选式销售，无法与消费者进行良好的沟通。便利店因营业面积小而以成熟产品为主。

环境因素和行为因素:未来两年渠道变化趋势分析

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

目前各大上市公司和外资对中国医药零售业垂涎欲滴，医药零售企业也在不断地做变革，加之医保改革使大量的药店成为医保药房，药店在健康相关产品的零售地位将会不断提高，其进入门槛也会越来越高，比起日渐成熟的超市大卖场而言发展潜力巨大。

根据以上分析，该公司在北京建立了如下的渠道策略：分步完善渠道结构，优先发展传统国营医药渠道，在有限的广告中指定仅在药店销售，保证经销商的合理利润。在产品成熟后发展常规渠道。

渠道结构如下：

第一年度：先将产品给区级医药公司，由区级医药公司分销给连锁药店等药店和医院，由此到达终端及消费者手中

第二年度以后：将分销区级医药公司，由区级医药公司分销给商场和连锁便利店等药店和医院，商场和连锁药店等和医院进一步再将产品分别分销给连锁药房和消费者，同时连锁药房也作为一个终端，为消费者提供产品。

伊人净的渠道结构体现了健康相关产品应有的专业特性，有效克服产品进入市场时的在使用指导上的困难，同时又以较低的代价达到了广泛铺货的目的。第一年度的渠道选择上的指定性（仅在药店销售），使得现有渠道对公司产品有良好的印象，这使得后继产品实现了快速上市。医药在价格上的稳定性，也使公司在产品价格上易于控制，保证其他区域的招商的顺利进行。虽然起初的销量未能达到最大化，在零售终端的陈列上也不够活跃，但考虑公司的成本控制和长远发展，公司在成长性的渠道上的良好印象，本方案仍不失为成功的渠道策略。

制定最佳的渠道结构必须对相关的内外因素进行必要的分析，没有最好的，只有最适合的，只有建立在扎实精当的市场分析基础之上而建立起的渠道结构才有有效打开市场，并在其中占有一席之地。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 10 节 选择和评价有能力渠道成员，找到合适的经销伙伴

大师如是说：制造商要想对中间商进行适当的激励，首先需要按一定的标准来衡量中间商的表现，并将这种衡量长期化。
——科特勒《营销管理》

生产商必须定期按一定标准衡量中间商的表现，如销售配额完成情况、平均存货水平、向顾客交货时间、对损坏和意识商品的处理、与公司促销和培训计划的合作情况。生产商要对为其工作的中间商作出评估、培训或激励，对不能胜任的中间商甚至需要适时中止其业务。

济南九阳电器有限公司自从 1990 年 12 月份推出产品豆浆机后，市场连年大幅度扩大，公司已发展成全国最大的家用豆浆机生产厂家。这样一家品牌知名度并不高的中型企业，6 年来做成了一个产业，创造了每年近百万台的市场需求。九阳的成功不仅在于其拥有的技术优势，更在于市场营销上的成功。通过 160 多个地级市场的建设，九阳形成了一套寻找和管理经销商的思路。

九阳公司根据自身情况和产品特点采用了地区总经销制。以地级城市为单位，在确定目标市场后，选择一家经销商作为该地独家总经销。为达到立足长远做市场、做品牌、共同发展的目标，九阳公司对选择总经销商提出了较严格的要求：
1. 具有对公司和产品的认同感、负责的态度、敬业精神。这是选择的首要条件。对产品、品牌、市场负责，才是经销商完成销售工作的保障。唯有如此，经销商才能尽心尽力地推广产品，努力将市场做好，也才能不断提高企业网点的质量，提高企业品牌和市场美誉度。

2. 具备经营和市场开拓能力、较强的批发零售能力。这涉及经销商是否具备一定的业务联系面，分销通路是否顺畅，人员素质高低及促销能力的强弱。总经销商

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的市场营销能力直接决定着产品在该地市场能够在多大范围和程度上实现其价值，进而影响到企业的生产规模和生产速度。同时，总经销商作为企业产品流通中的一个重要环节，不仅要能够实现一部分终端销售，掌握第一手的市场消费资料，更重要的是要具有经销产品的辐射力和批发能力，拓宽产品流通的出路。

3. 具备一定的实力。实九阳公司在如何评价经销商实力上，采用一种辩证的标准，即只要符合九阳公司的需要，能够保证公司产品的正常经营即可，并不要求资金最多。

4. 总经销商现有经营范围与公司一致，有较好的经营场所。九阳公司要求总经销商设立九阳产品专卖店，由九阳公司统一制作店头标志，对维护公司及经销商的形象产生了积极的作用。

九阳公司即把握了选择标准的重点又能结合自身的特点灵活地运用，从而有利于自己建立有力的销售渠道，为自身打开市场夯实了基础。

每一个企业在选择自己的经销商时，都必须首先对经销商的能力作出准确的评价与估计。如九阳对中间商的要求，中间商的渠道营销能力是每一个制造商在选择中间商时首先考虑的问题，也往往是衡量中间商的能力与参与程度的第一个标准。其中又包括销售额的大小、成长和赢利记录、偿付能力、平均存货水平和交货时间等内容。另外，中间商的参与热情也是评价中间商的一个重要标准。

选择和评价有能力的中间商，找到最适合企业销售的合作经销商，是提升产品销量的有效保障。反过来说，不积极配合制造商营销的中间商，可能比积极配合的中间商的销售效果要差许多，甚至可能会危害到制造商目标的完成。因此，企业需要科学衡量中间商的能力，促使他们理解公司促销和培训的计划，与制造商之间展开更良好的合作，最终保证产品更好地到达消费者手中。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 11 节 激励渠道成员，促进更有效的销售

大师如是说：营销渠道必须作为企业的一项宝贵资源而加以长期地，有效地管理。这就意味着企业必须对渠道的每个成员管理工作，进行必要的激励和评价。此外，随着时间的变化，渠道必须调整以适应新的市场状况和环境变化。

——科特勒《营销管理》

公司在确定了方案，选择了渠道成员后，营销渠道就建立起来了。但这并不意味着公司的工作就结束了。同企业的员工一样，渠道的成员也需要激励，促使他们进行更有效的销售。

某食品厂家与其他大多数厂家一样，以前对经销商的返利政策是以销量作为唯一的返利标准，且销量越大返利的比例越高。这在无形中诱导了经销商依靠上量求利，从而导致经销商蹿货、杀价等不规范运作。

认识到事情的根源之后，此食品厂家吸取教训，在返利政策的制定上不以销量作为唯一的考核标准，而是根据厂家不同阶段对营销过程的管理来综合评定返利标准。如此，除了完成销售定额给予经销商一定奖励外，还设定了以下返利奖励：

铺市陈列奖：在产品入市阶段，厂家协同经销商主动出击，迅速将货物送达终端。同时厂家根据给予经销商以铺货奖励作为适当的人力、运力补贴，并对经销商将产品陈列于最佳位置给予奖励。

渠道维护奖：为避免经销商的货物滞留和基础工作滞后导致产品销量萎缩，厂家以“渠道维护奖”的形式激励经销商维护一个适合产品的有效、有适当规模的渠道网络。

价格信誉奖：为了防止经销商蹿货、乱价等不良行为，导致各经销商最终丧失获利空间，厂家在价格设计时设定了“价格信誉奖”，作为对经销商的管控。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

合理库存奖：厂家考虑到当地市场容量、运货周期、货物周转率和意外安全储量等因素，厂家设立“合理库存奖”鼓励经销商保持适合的数量与品种。

经销商协作奖：为激励经销商的政策执行、广告与促销配合、信息反馈等设立协作奖，既强化了厂家与经销商的关系，又是淡化利益的一种有效手段。

对于每个经销商来说，促使他们参加渠道体系的条件固然已提供了若干激励因素，但是这些因素还需要通过制造商经常的监督管理和再鼓励得到补充。对渠道成员的激励其实就了解各个中间商的不同需要和欲望，然后以相应的方式去满足他们。对此，营销人员还建议，可以通过以下方式激励经销商：为中间商提供市场场合热销产品；提供产品组合；及时提供必要的业务折扣；给予中间商适当的利润；对中间商进行适当的培训等。

第 12 节 改进渠道安排，适应市场新动态

大师如是说：对渠道成员进行激励、评价的目的都是为了更好地对渠道成员进行管理、控制，使渠道能够按照企业的目标共同前进。
——科特勒《营销管理》

如今的市场始终在不断的变化中。当消费者的购买方式发生变化、市场扩大、新的竞争者兴起和创新的分销战略出现时，各渠道成员之间就可能出现冲突，因此，经销渠道的结构需要不断改进与优化，以适应市场新的动态。

思科的渠道体系中，高端产品一般都是由金牌代理商、银牌代理商这样的系统集成商来销售，而低端产品则是通过总分销商透过渠道来销售。然而，这样的经销方式造成的结果是，小的系统集成商如高级认证代理只能从分销商那里拿低端产品，然后再去别的集成商那里拿高端产品；有时高级认证代理甚至会和金牌、银牌代理商在争夺一个客户，但前者又必须向后者下单，业务机密有泄露之嫌。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

认识到这些不足之后，思科在决定改变这种不合理机制。2009 年，思科将所有产品逐步向系统集成商和分销商开放，系统集成商也可以直接向思科购买低端产品。这样，不仅改变了接一个单子从两个地方进货的局面，而且为总分销商也能代理高端产品开辟出一条新的路子。

思科将代理商认证分为四级：金牌认证代理商、银牌认证代理商、高级认证代理商和认证代理商。其中认证代理商作为思科分销体系的基础，以最低端产品为主要销售目标；高级代理商代理思科的全系列产品，要求有一定数量的认证工程师和培训计划，它们不直接从思科拿货，而是通过分销商和金牌、银牌代理商拿货；银牌代理商的要求更高，要求数量更多的工程师必须接受更严格的考核；最高层次金牌代理商除了对业务量和工程师有更高的要求外，还必须向客户提供每日 24 小时的服务热线。

一个生产者必须定期地检查和改进它的渠道安排。当渠道成员不能按计划工作，或是消费者、竞争对手发生变化时，只有不断适应市场的变化，才能更好地控制好渠道为己所用。思科适应新的市场形势需求及时对其销售渠道结构进行调整，建立起了完善高效的营销体系。

在产品生命周期的整个过程始终保持竞争优势的营销渠道是没有的。因此，制造商必须不时对渠道策略进行评估与改进。一般来说，制造商采用较多的改变渠道结构的方法，主要有增减个别渠道成员、增减某些特定的市场渠道，或者创立一个全新的方式在所有市场中销售其产品。

第 19 章 零售商营销决策

第 1 节 零售商具有广阔前景

大师如是说：我相信在许多国家，制造商和零售商的力量对比都正在发生变化，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

零售商的力量日渐增长。

——科特勒《营销管理》

什么是零售？我们都知道沃尔玛公司、国美电器，也知道雅芳、惠普的代理商们，本地的假日旅店，以及为病人治病的医生。这些都属于零售行业。

零售包括将商品或服务直接销售给最终消费者供其非商业性使用的过程中所涉及的一切活动。任何从事这一销售活动的机构，不管是制造商、批发商或者是零售商，都进行着零售活动。至于这些商品或服务是如何出售的（是通过个人、邮售、电话或者自动售货机）或者它是在什么地方出售的（在商店、街上或消费者家里）则无关紧要。另一方面，零售商或零售店则是指主要从事零售业务的商业企业。

1962 年在阿肯色州成立。经过四十余年的发展，沃尔玛已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。2004 年、2005 年和 2007 年，沃尔玛都名列世界 500 强榜首，2006 年列第二。

沃尔玛能够风行世界，其首推无疑是“天天平价”的承诺，这承诺决非一句口号或一番空谈，而是通过低进价、低成本、低加价的“三低”经营方式，硬是始终如一地做到了。首先，沃尔玛采购上不搞回扣，不需要供应商提供广告服务，也不需要送货（这一切沃尔玛都会自己打理），但必须得到进货最低价。其次，沃尔玛严守办公费用只占营业额 2%的低成本运行规范，“一分钱掰成两半花”，从而“比竞争对手更节约开支”。最不同凡响的是沃尔玛“为顾客节省每一分钱”的低价经营观念，它使众多的平民消费者以对价格的极度敏感而忠诚于沃尔玛。和所有的买卖比起来，沃尔玛的确是微利经营。但就是这个既不经营赚钱快的汽车、石油，更不生产获利丰厚的飞机、大炮的零售企业，却在不到半个世纪的风风雨雨中，靠薄利多销独领风骚赚大钱。

除了沃尔玛这类典型的超级市场零售商，主要零售商还有以下几种：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

专业商店：只经营某一种产品线，但该产品线所含的花色品种很多。一家服装店可以只卖服装；一家男子服装店只卖男装；而一家男子衬衣商店只卖定制衬衣。如阿迪达斯运动店(专售运动商品和器具)；BodyShop(化妆品和沐浴用品)。

百货商店：经营几条产品线，通常有服装、家庭用具和日用品，每一条线都作为一个独立的部门，由一名进货专家或者商品专家管理。如王府井百货。

超级市场：一种相对规模大，低成本，高销售量，自助服务式，为满足消费者对食品、洗衣和家庭日常用品的种种需求服务的零售组织。如家乐福、物美。

便利商店：商店相对较小，位于住宅区附近，营业时间长，一周每天开门，并且经营周转快的方便商品，售价稍高。它们中的许多增加经营了外卖三明治、咖啡和馅饼。如 7-11；屈臣氏。

折扣商店：出售标准商品，价格低于一般商店，毛利较少，销售量较大。折扣零售已经超越了一般商品而进入了特殊商品领域。如运动用品折扣商店、电器设备折扣商店和折扣书店等。如沃尔玛、阿迪达斯工厂店。

廉价零售商：购买低于固定批发商价格的商品并用比零售更低的价格卖给消费者。它们经营过剩的、泛滥的和不规则的商品。如麦德龙俱乐部。

超级商店：平均面积 3.5 万平方英尺，主要满足消费者在日常购买的食品和非食品类商品方面的全部需要，通常提供诸如洗衣、干系、修鞋、支票兑换和付账等服务。近年来，一种称为“目录杀手”的新集团拥有特定产品线门类繁多的商品和知识型的支援。如宜家。

样品目录陈列室：应用于大量可供选择的毛利高、周转快的有品牌商品的打折销售。顾客在陈列室里开出商品订单，在该商店的发货地点发货。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 2 节　确定零售商目标市场战略

大师如是说：终端创新是中国创新中非常重要的一方面。从终端思想出发，掌握零售，使自己变成零售之王，成为一个主导型的趋势和战略。科特勒说现在零售商的力量在日渐增长。在瑞士，两个最大的连锁超市，Migros 和 Cooperative，占了 80%的市场份额。一个新品牌能否有机会在瑞士市场上销售取决于这两家超市是否施恩。而在中国一个大型生产商的市场空间有多大也越来越多地依赖于终端零售商了。

——科特勒《营销管理》

零售商最重要的策略是确定目标市场。只有当零售商确定目标市场并且勾勒出其轮廓时，它才能对产品编配、商店装饰、广告词、广告媒体和价格水平等做出一致的策略。科特勒说，“确定目标市场是零售商最重要的决策，我们不能试图满足所有的人群，那样结果只会使无一得到满足。”

在美国，由于不少啤酒公司都来自欧洲，因此啤酒技师的思想在这些公司占据了统治地位。这些公司只注意产品本身而不注意市场，他们更关心产品的质量，而不太关心顾客从其产品中得到的实际价值。为了宣传啤酒的味道，这些公司在研制和广告方面花费很大，他们强调啤酒花的数量、水的质量、各成分的比例及发酵程序等。这些啤酒公司认为，普通的饮酒者也能像酿酒师一样辨别出各种牌号啤酒的不同味道。

然而，实际上，大多数的美国饮酒者并不能区分不同牌号啤酒的差别，人们在选择啤酒时也并非仅仅看中味道。为了了解消费者购买啤酒的因素，新的米勒酿酒公司调查了美国的啤酒消费者，发现啤酒的最大消费群是男性年轻人，主要是蓝领工人。同时还发现，这些蓝领工人是在酒吧里和同伴一起喝酒，而不是在家里和妻子一起饮用。

在公司买下米勒啤酒公司以前，作为主要消费力量的蓝领工人几乎没有引起公司

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的重视。各啤酒公司所做的广告刊登的是一些与蓝领工人生活格格不入的东西。例如，市场上居领先地位的巴德维塞公司在其广告上刊登这样的画面：在某宅邸幽雅的游泳池旁举行的社交舞会上，上流社会富有的绅士淑女们喝着“巴德”牌啤酒。为此，米勒公司抛弃了“香槟”的概念，推出了“米勒好生活”牌啤酒——一种适应工人口味的新啤酒。由于不少顾客在钓鱼或打猎时也要喝很多啤酒，米勒公司开始使用听装，并开始向超级市场供货。而且，公司还向全国各地的酒店和保龄球场销售其产品。

为了使人们问津“好生活”啤酒，米勒公司设计了一个旨在吸引蓝领工人的广告宣传活动，并为此投入了大量财力。“米勒好生活”啤酒挤进了工人们的日常生活，人们下班后的时间成了“米勒”时间。米勒的广告词对石油、铁路、钢铁等行业的工人的工作大加赞赏，把他们描绘成健康的、干着重要工作的、并为自己是班组的一员而自豪的工人。为了进入目标市场，米勒公司只在电视上做广告，这是蓝领工人们所乐于选择的传播媒介，并集中在他们所喜爱的体育节目时间播出。

在一年时间里，米勒公司的市场占有率从第八位跃居第四位，随后又逐步上升到第二位。

为再接再厉，米勒公司又推出了一种新产品——保健啤酒，该公司将它定位为低热量啤酒，命名为“米勒莱特”。该产品面向三个目标市场：年轻男性蓝领工人、老工人和妇女，结果很快就成为市场上的超级明星。

“米勒”酿酒公司正是由于其正确的目标市场选择仅仅用一年半的时间就摆脱了了经营不善的状况而跃居美国啤酒市场占有率第一位，它的成功应归功于市场细分和目标市场营销。

“米勒”酿酒公司在细分市场的基础上，确定自己的目标市场战略，从而迅速占领市场。营销专家也提醒零售商，应该定期进行市场信息的收集工作，以检查其是否满足目标顾客的需求，是否已成功地使自己的经营日益接近其目标市场了。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

正如科特勒也强调说，因为“零售商处于流通领域的终端，直接连接消费者，承担实现产品最终价值的任务，因此它对于满足各种各样的消费者需求，促进产品的顺利销售以及推动社会再生产的正常运转具有十分重要的作用。”

第 3 节 实施差异化零售产品策略

大师如是说：零售商所经营的产品品种必须与目标市场可能购买的商品相一致，这已成为同类零售商竞争的一个关键原则。
——科特勒《营销管理》

零售商必须决定产品品种组合的宽度（窄或宽）、深度（浅或深）和产品质量。因为顾客希望商店能够尽可能多的提供产品，使顾客拥有足够多的挑选余地。当然，顾客不仅仅是注意产品种类、型号、式样的多少，他们也十分注意各种产品质量。

Polo Ralph Lauren 是注册于美国纽约的一家著名企业，产品包括男装、女装、运动装、体育用品、牛仔装、皮饰品、配件、香水、家饰品等。Ralph Lauren 旗下有多个系列，拥有多元化的品牌结构，根据产品类型、目标群体和价格而有所区别，包括 Ralph Lauren、Polo Ralph Lauren、Black Label、Blue Label、Purple Label、Polo Sport、Ralph Lauren Golf、Ralph Lauren Fragrances、Chaps 等品牌。

Polo Ralph Lauren 的不同产品和品牌会对接不同的渠道体系，根据零售商进行差异化。以女装为例，Blue Label 只通过美国的 Ralph Lauren 商店出售，而低价的 Lauren 则通过百货公司和网站来销售，女性 Ralph Lauren Collection 和 Black Label 则主要通过 Ralph Lauren 的商店出售，也有选择地在一些百货公司出售。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

近来，Polo Ralph Lauren 更是通过其全球品牌概念小组把零售商差异化做了进一步推进，该小组根据不同的零售商为其建立独一无二的品牌。比如，该小组为 JCPenny 建立了一个新的 American Living 品牌。

零售商要想在产品品种上确立自己的优势，就必须制定在保持与目标市场一致前提下的产品差异化战略。比如，以竞争的零售商所没有的独特品牌为特色；或者公司自行设计服装在店内销售；商店还可以以新奇多变的商品为特色，带动其他商品的销售；率先推出最近或最新的商品，提供定做商品的服务也不失为一种吸引顾客的好方法。总而言之，公司需采用“人无我有、人有我好、人好我新、人新我快”的经营方法来取得商业竞争中的优势。

第 4 节 为零售商店选取合适的店址

大师如是说：大零售商必须仔细考虑这样一个问题：是在许多地区开设许多小店，还是在较少的地方开设几个大店。一般而言，零售商应该在每个城市里开设足够的商店，以便扩大商店影响，获得分销经济。

——科特勒《营销管理》

零售商店的店址选择是它能否吸引顾客的一个关键性竞争要素。零售商可在中心商业区、地区商业街、小区商业密集地点选择开设商店的地点。比如上海的第一百货商店便在南京路、淮海路等中心商业地区开设了多家分店，同时也开设了沪西店、沪太店等分店，在地区性的商业中心也占有一席之地。

上海徐家汇地区于 20 世纪 90 年代才开始兴起，却在四五年内发展为上海市五大著名的商业中心之一。徐家汇区为什么能发展那么快呢？其主要得益于零售商业的错位竞争。

一是服务的错位：东方商厦以礼仪服务为号召；第六百货商店推行自然式服务；

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

汇联商厦则实行技能服务，为顾客实际演示商品的各种功能。

二是商品的错位：东方商厦以进口的高档商品为主要销售商品；第六百货以销售国产名牌商品为主；太平洋百货则主要销售时尚的商品和流行货品；汇联商厦则以大众物品为主要特色。

三是档次的错位：由于商品构成的不同，服务水平的差异使得各商店在消费者心目中的地位也各不相同。东方商厦、太平洋百货代表着“领导精品新潮流”，而汇联商厦成为“平民百姓”的购物场所。

由于存在着商家错位的情况，徐家汇才尽可能多地吸引了各种各样的顾客在此消费。应该说，徐家汇地区的商家错位在零售商业打破商品同质化、服务同样化和商厦同类化方面提供了一条宝贵的经验。

好的店址是成功的开始。然而，现实生活中，我们许多店铺在开业时，虽然意识到了店址选择的重要性，但却没有进行周密的调研和科学的分析，往往只是凭过往行人多不多的直观印象或者想当然，确定店铺位置的好坏，这是不可取的。营销专家提醒，最佳店址一般从以下六大方面考虑：

1．商业活动度频繁的地区。在闹市区，商业活动极为频繁，把店铺设在这样的地区营业额必然高，这样的店址就是“寸土寸金”之地。相反，如果在客流量较小的地方设店，营业额就很难提高。

2．人口密度高的地区。居民聚居、人口集中的地方是适宜开设店铺的地方。在人口集中的地方，人们有着各种各样的对于商品的大量需求，此种地段的店铺收入通常也比较稳定。

3．面向客流量多的街道。店铺处在客流量较多的街道上，可使多数人购物都较为方便。

4．交通便利的地区。比如旅客上、下车较多的车站，几个主要车站的附近，或

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

者顾客步行距离很近的街道。

5．接近人们聚集的场所。如电影院、公园、游乐场、舞厅等娱乐场所，或者大工厂、机关的附近。

6．同类商店聚集的街区。对于那些经营选购品、耐用品的商店来说，若能集中在某一个地段或街区，则更能招揽顾客。许多城市已形成了各种专业街，如在广州，买服装要去北京路，买电器要去海印等，许多精明的顾客为了货比三家，往往不惜跑远路到专业街购物

第 5 节 对零售商品进行合理定价

大师如是说：零售商的价格是一个关键的定位因素，必须根据目标市场、产品服务编配组合和竞争的有关情况来加以确定。
——科特勒《营销管理》

所有的零售商都希望能以高价销售商品，并能扩大销售量。但是两者往往相反作用，这使得零售商不得不在两者间谋求一种平衡。常见的零售商也就较多的表现为高成本和低销量或低成本和高销量两大类。而在今天市场竞争如此激烈，大多数零售商必须通过对某些产品标低价来招徕顾客，有时还要举行商品的大减价来周转资金以寻求更好地发展企业。

1993 年在法国创办的家乐福 1996 年在全球零售行业中排名就在第 6 位。1997 年底它已在全球 18 个国家和地区开设了 307 家分店，家乐福从 1995 年底开始在北京开设首家分店。北京家乐福卖场开业以来，最高日营业额达 430 万元，年销售额 4 亿元。家乐福的成功很大程度上取决于它的价格策略。

早在家乐福进驻北京初期，它的定价目标很简单：维持企业生存。面对北京激烈

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

竞争的市场环境，为在市场站稳脚跟，家乐福首先采用了低价策略，即其商品价格普遍低于正常价格 10-20%，通过低价策略，打开了市场。

家乐福在北京一开业首先采用了低价策略，吸引了大量的顾客前来购买，并且通过这些顾客口碑传播，使家乐福迅速提高了知名度。家乐福始终有 10%左右的低价商品，然而这 10%的商品却带动了其他 90%的正常价格商品的销售。这些低价商品又主要以低利润、购买频率高、购买量大的日用化妆品和食品饮料为主，一般的低价商品比正常价格低 10-20%。这也正迎合了人们的敏感价格心理。家乐福在店庆和一些节日活动期间还会采用一些特价策略。

而当在北京市场站稳脚跟后，当消费者津津乐道的议论着家乐福的低廉价格时，家乐福却悄悄地提高了商品的售价。不过，此时人们都已在心理上认定了家乐福的价格便宜及商品齐全，养成了来家乐福购物的习惯。

家乐福的价格策略充分反映了它的经营理念。虽然是超低售价，但是通过高速运转，以及统一进货，协力配送，计算机网络管理等先进的经营方式，保证了在低价销售时仍可通过最大销量来获取利润。通过价格策略的运用，再配以宽松的购物环境，优良的服务等因素，我们才能够牢牢吸引住了顾客的心。

零售商的定价与一般营销并没有太大的不同。具体定价与调价方式可参见本书第**章的介绍。

第 6 节 打造零售商服务竞争力

大师如是说：从长远来看，他们生存的唯一基础就是提高整个营销渠道的效益和效率。为了达到这个目标，他们必须经常改进服务、降低成本。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

作为零售商，自身对于所经营的产品不产生增值，那么它提供的只是服务，因此用差异化的服务赢得自己的市场，换取自己的报酬才是零售商需要做的事情。沃尔玛相信：服务态度，服务质量直接影响着顾客的满意度，决定着回头客的多少。在规定之外把工作做得更细致一点，顾客的麻烦就少一点，从而满意度和信任度也会高一点。一点一滴的累积，微笑为手段，真诚为行动，软硬件的完美结合为工具，这便是沃尔玛的服务之道。

沃尔玛作为一家大型零售企业，其服务策略中最主要的就是顾客满意战略。树立“顾客第一，顾客至上”的服务理念始终贯彻于沃尔玛从商品采购到最终销售的全过程。

1. 售前服务。沃尔玛的上下层对售前服务都非常重视。店员会做好自己的本职工作，并且贯彻在自己日常工作中；而经理人员也时常监督。沃尔玛分店的经理们经常指着货架上的某种商品，要求部门经理从顾客的角度出发摆放商品，并体察顾客购买商品时的心理和寻找方式。这让每一位经理都设身处地为顾客着想，以顾客的观点看待商品陈列，商品采购，商品种类，各项服务等等。

2. 售中服务。顾客在进入商店后，沃尔玛要求员工无论何时，只要顾客出现在三米距离范围内，员工必须微笑着迎上去，看着顾客的眼睛，主动打招呼，鼓励他们咨询和求助。同时，对顾客的微笑，沃尔玛还有量化的标准：“请对顾客露出你的八颗牙齿。”沃尔玛要求员工的服务要使顾客在购物过程中自始至终地感到愉快，服务要超过顾客的期望值。要求员工一定要把顾客带到他们找寻的商品前，而不是仅仅给顾客指一指，或是告诉他们商品在哪儿；要求员工熟悉所在部门商品的优点、差别和价格高低，每天开始工作前花 5 分钟熟悉一下新产品，对顾客在介绍商品要详尽、周到。沃尔玛十分重视营造良好的购物环境，经常在商店开展种类丰富且形式多样的促销活动。

3. 售后服务。在沃尔玛店内，一次购物达到一定额度以上者，可以享受送货服务。顾客在沃尔玛的任何商店里购买任何商品，可以在一个月内退还商店，并拿回全

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

部货款。沃尔玛还对顾客坚持“无条件退款”原则，确保每个顾客永无后顾之忧。沃尔玛的 4 条退货准则是：第一，如果顾客没有收据——微笑，给顾客退货或退款；第二，如果你拿不准沃尔玛是否出售这样的商品——微笑，给顾客退货或退款；第三，如果商品售出超过一个月——微笑，给顾客退货或退款；第四，如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑，给顾客退货或退款。

沃尔玛公司在“顾客至上”原则指导下提供的良好服务，不仅赢得了顾客的热情称赞和滚滚财源，而且为企业赢得了价值无限的“口碑”，成为企业与竞争对手最大的“差异”，为企业长盛不衰的发展奠定了坚实的基础。

第 7 节 营造良好的购物氛围

大师如是说：每个商店都有一个实体的布局，使人们容易或不容易走动；每个商店都必须精心构思，使其具有一种适合目标市场的气氛，使顾客乐于购买。
——科特勒《营销管理》

好的商店气氛源自精心的卖场设计。把合适的地方摆放合适的产品，这个地方才会吸引合适的消费者来购物，增加购买几率；如果不合适的人来到不合适的地方，就会增加那些原本合适人选对环境的拥堵感和不愉快的购物体验。

为烘托春节卖场气氛，营造红火的春节卖场氛围，某商场对卖场进行了如下布置：布置方案以红色为主色调，辅以剪纸巨龙(红、黄色各一条，二龙戏珠状)。剪纸窗花(“年年有余”或其他表现形式)。剪纸“春”、“福”字红色彩条，红灯笼、特价条、板(红色 KD 板制作)等为主的材料布置场景，以此达到一种卖场热烈、热闹，红扑扑的氛围效果。

1、一楼两侧外墙装饰(玻璃面)以大红灯笼，假爆竹布置装修。字有“新年吉祥”或“吉祥如意”等。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2、大门口的两个大圆柱用红色包裹，上书一幅具有商业气息浓厚，服务定位方面的对联(待拟、黄色字)。门口四个大灯笼贴金黄色字(与对联相对应)。入门口内上饰连串小灯笼。各专柜主调的剪纸“春”“福”字色条加以装饰。

3、二楼电梯入口处，布置年货一条街，用窗花或黄色不干胶条镶边，两边用剪纸窗翻置。配上红灯笼及“年年有余”等富有喜庆的语句加以烘托。

4、场内可定做大小不一及多种表现形式的特价牌。

5、堆头两侧可用剪纸“春”“福”字条幅加以装饰。

6、特价区布置：

a． 以“过年啦!把福字接回家!”为主题，用横匾形状加以表现(红色 KD 板制作，窗花状或黄色条饰边，以剪纸巨龙(红黄各一，二龙戏珠状)缠绕“把福字接回家”横匾。

b．场内堆头两侧可用剪纸“春”“福”字条幅加以装饰。

7、“年货一条接街”及“特价区”内所有的堆头小都可以不干胶刻字“过年啦!把福字接回家”装饰布置。

顾客到商场买东西，不可避免地会受商场氛围的影响。因此，卖场只要抓住顾客体验的命脉部分——把合适的产品放在合适的地方，它就会卖给合适的顾客。此时顾客就会有与之对应的体验：舒服、愉快、兴奋、接受……

卖场的顾客体验设计需要考虑顾客的心情与购物习惯。如案例中卖场在春节前后将商场装扮成年味十足的红色调，既给顾客带来过年的喜庆感，也是对年货产品的最好的促销。卖场设计需要多方面考虑。不同区域的整体视觉管理、出入通道、滞留时间的长短、是否有拥挤感等因素都要综合考虑。如果环境氛围营造得好，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

顾客会发现这个地方的人群和他的感觉是一致的，是同一类人，他也会感觉到这里流动的气息、人群、环境、产品是一体的，他还会感觉到和你的沟通没有障碍，很自然，因此也非常乐意在这里购物。这些打动顾客的元素是需要去精心设计的，不能仅停留在促销等表层的东西，更多的是要回到打动人的内心上，上升到精神层面，才能吸引和留住更多的顾客。

总而言之，合适的产品在合适的时机放到合适的地方，才会有更多的消费者前来购买。因此，每一个零售商都必须要为你的顾客方便找到合适的产品营造合适的环境，良好的卖场内设计与产品组合规划，会使得顾客进来后就会有在这里逗留和购买的欲望，自然也能够大大促进我们的销量。

第 8 节 将信息化引入客户关系管理是零售业发展趋势

大师如是说：零售商是变化最多的商业组织，看其发展应认识社会发展的特点。目前工业发达国家，人口和经济增长率趋向缓慢；资金、能源和劳动力等成本不断提高；消费者的生活方式，购物习惯和送货态度也已经发生变化；电子售货、电脑记账、网络购物已经日益普及；各国的消费者利益运动日益兴起。所有这些因素对零售商的结构产生深刻的影响。

——科特勒《营销管理》

由于竞争激烈，所有的零售企业都想确立自己独特的优势，因此零售企业不断推出新的零售形式，最终导致零售业的变革不断加速，零售生命周期不断缩短。新的零售形式如雨后春笋般涌现出来，严重威胁着现有的零售形式由于竞争激烈，所有的零售企业都想确立自己独特的优势，因此零售企业不断推出新的零售形式，最终导致零售业的变革不断加速，零售生命周期不断缩短。新的零售形式如雨后春笋般涌现出来，严重威胁着现有的零售形式。

2009 年 10 月 1 日翠微大厦四天活动过后，券后收入还能有 1.2 亿元收入。据相

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

关负责人介绍这是后台的信息技术发挥了重要作用。相较于其他商场的促销活动，在2006年11月16日至19日，翠微大厦9周年店庆促销活动的最大特点是，除了优惠券获得的收益外，现金部分也有不小的赢利。而有些商场尽管可能推出“买一百，送三百”这样的优惠，也可能就是一阵子优惠券销售推动销售额，实际收入减掉优惠券部分就没有太多收益了，而通过优惠券获得的销售额，并没有什么实际赢利。

翠微在设置促销活动时，哪些人参加，哪些人不参加，这都是有非常扎实的数据分析和技能的。这里的技巧就是指新近研究的CRM(客户关系管理)系统。

CRM是一种知识发现，主要是为了发现消费规律在什么方面，特别是重点客户。而且，还可以挖掘促销活动对各种顾客的敏感性。针对不同顾客，开展差异性营销，行政干部、公司白领、学生都应有所不同对待。有了这套系统，进一步增加了数据分析的便利。首先，加强了顾客分析系统的建设，比如说例如，企业一年要分析上亿条消费记录，CRM系统可从中挖掘顾客消费的特征，发现顾客品牌消费的特征。其次，对顾客的沟通体系建立起来。过去，顾客只在商店里和商场发生联系。现在，即便在家中，也可以通过电话、互联网、手机短信可以和商场联系。由此，商场的管理从内部向外部整合，从企业内部拓展到企业外部。由管理商品、库存，转向管理顾客。翠微正是收集了上百万顾客的信息，才能确保顺利开展差异性营销。

科特勒指出，零售业的发展趋势大致呈现以下一个特点：各类商店的竞争日益加剧；零售生命周期缩短，新的零售形式不断涌现；商品综合化、多样化的趋势；技术的飞速发展对零售业产生巨大冲击；大零售商着手全球扩张；零售企业的管理水平日益提高。随着竞争的家具，零售技术作为竞争手段正变得日益重要。现在的零售商广泛使用先进的电子技术为其提高需求预测水平、控制仓储成本、进行赢利分析。实际上信息化在商家零售的各个方面都享受到了便利和实惠。

案例中的翠微百货正式将信息化引入客户关系管理，由原来管商品、管财务、管

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

人、管内在主动能动性控制的东西，现在要管到外在上主动性不能控制的东西，比如说客户关系的筛选、开发、研究、判断，达到使用，这个过程的信息系统建设应该是一个没有止境的。

通过这套正在开发的客户关系管理系统，使得企业调整快、对人财物管理约束力强，成本效率高，能够让主要经营者拿出更多的时间不断地否定自己、完善自己。客人只要进入商店，通过信息系统分析，就能够用计算机分析出这个人为什么能买某些商品东西、为什么不能买某些商品。我们可以预见，在未来的零售竞争里，信息系统将发生越来越重要的作用。

第 20 章　批发渠道管理

第 1 节　批发商具有与零售商不同的赢利方式

大师如是说：从市场学的角度看一个商业企业是否属于批发商，从事的是否批发业务，关键是看其销售对象的购买动机和目的。即使是同一企业，它从事的业务也可以同时覆盖两个方面。

——科特勒《营销管理》

除了零售之外，不少企业的产品还面向批发市场。批发是供进一步转售或进行加工生产而买卖大宗商品的经济行为，专门从事这种经济活动的商业企业称为批发商。比如，商店出售毛巾给消费者属于零售业务，而出售给宾馆客房部门则属于批发业务。

河南裕丰商贸的刘经理最初是小糊涂仙酒的经销商，其后又代理过多个产品。近几年来，白酒市场的竞争加剧，终端开发的成本增高，而企业则由于税费的增加对经销商的支持减小了，经销商的利润越来越薄。为了寻找较大的生存空间，刘经理决定向上游发展。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

刘经理认为，做过十多个产品的经销商，多年的经验使他对酒类市场以及消费的需求有了较深的认识。同时资本积累、经验积累使他有了量变到质变的条件。他认为自主开发产品不但可获取更多的利润，同时还可以针对不同的市场开发出对路的产品，使产品包装、口感以及价位更适合地方特色。

2001 年，刘经理找到当地一个酒厂，自己出包装、品牌，并提出对酒质口感的要求，酒厂按要求调兑产品。刘经理认为刚刚转型的经销商的实力有限，不适合开发全国性品牌，而对于区域市场的精耕细作更适合。其一，因为运距短、运输成本低。其二地方酒厂的产品口感多被地方所认可。其三是可以更好地发挥贴牌商在区域市场的网络优势和资源的合理调配。在合理的营销策略下，刘经理的酒厂取得了成功。

批发商也分不同的类别。按照批发商在进行商品交易时是否拥有所有权，可将批发商分为经销商和代理商；按照批发商提供服务的范围和程度，可将其分为提供完全服务和有限服务两种批发商类型。

批发商不同于零售，它的特征表现在如下几个方面：首先，批发商一般处于商品进入流通后运动的起点或中间阶段。因此在商品流通过程中，批发商始终表现为中间环节。其次，批发商较少注意促销、气氛和店址，因为他们的交易对象是商业顾客，而不是最终消费者。第三，批发交易通常大于零售交易，批发商所涉及的交易领域常常大于零售商。当然也有部分的例外。批发商熟悉市场情况，熟悉社会需求和各种复杂的销售条件，有较丰富的市场经营经验。因此，由他们经销商品可以大大缩短商品流通时间，加速占用资金的周转。

制造商可以越过批发商将产品直接售给零售商或最终消费者。但由于批发商能带来上述的种种效益，因此，只要当批发商能更有效地执行一种或几种功能时，他们就会被制造商利用。比如当制造商规模较小，资金有限，无力发展直接销售组织的时候；或者制造商虽有足够的资本，但他们宁愿将其资金用来扩展生产，而不愿自营批发业务的时候，批发商就是他们最好的选择。而且有时经营多种产品

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的零售商常常愿意从一个批发商那儿购买有各种花色品种的产品，而不愿直接从每个制造商那儿购买。

第 2 节 批发商也需定位目标市场

大师如是说：批发商应该明确自己的目标市场，而不能企图为每一个人服务。——科特勒《营销管理》

批发商经销时也需要按顾客的规模、顾客的类型，以及顾客所需要的服务或者其他标准，选择一个特定的目标顾客群。在选定的目标顾客群里，找出较有利的目标顾客，设计有吸引力的产品，和顾客建立良好的关系。

轻纺市场的竞争愈加激烈。单就 A 市的窗帘布而言，轻纺城就有北市场、天汇广场、联合市场等三大市场，上千家经营户在抢这块“蛋糕”。面对窗帘市场如此严峻的形势，许多经营户意识到，要想在市场竞争中取得优势，必须要明确目标市场，走细分的道路。而将窗帘布加工成成品批发，正成为一些经营户实现这一目标的捷径。

走产品深加工的道路，正成为轻纺城许多经营户赢得新客户、占领新市场的有效途径。天汇广场一楼的郑先生做的就是成品批发。目前，郑先生的客户已经遍布全国各地，甚至还有小量销往莫斯科。郑先生说，就轻纺城来讲，窗帘成品批发是个新东西，不像面料生意，成本较大，它投资风险不大，受欢迎的多做点，不受欢迎的可以少做点。所以，他看好轻纺城在这方面的空缺，加上轻纺城在面料供应上的地理优势，相信未来窗帘成品批发前景一定不错。

随着市场的发展，窗帘成品批发的利润略有下降。但批发商们都知道，因为窗帘经销属于一级批发、厂家直销，所以想要真正提高利润，在增加样式，给客户更多选择余地的同时，仍需要从面料、花色等方面来提高产品档次。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

我国市场经济发展到今天，竞争压力正在考验着所有的批发企业，该怎样制定自己的营销决策，确定目标市场、市场定位以及产品营销组合，成为不少企业面临的难题。

营销专家提醒批发商，在批发经销中也需要为定位一个目标市场，。加入公司的目标市场、市场定位是非常清楚的，那么当 A 类业务在受到冲击，就该用 A1、A2 去增加它的实力，保持差异化；如何使 B 类业务该成为企业的城堡？如何去使 C 类业务变成 CA、CB、CC,不断地丰满它，扩大差异化，彰显差异化，用走专业化道路的方式，最终才能在批发市场笑傲江湖。

第 3 节 谨慎选择批发产品品种

大师如是说：今天，批发商正在重新研究应该经营多少品种最为适当，并且只选择那些赢利较多的。
——科特勒《营销管理》

批发商的“产品”是指他们经营的品种。批发商迫于巨大的压力，花色品种必须齐全，并且要有充足的库存，以便随时供货。但是这样会影响赢利，因此批发商正在重新研究应该经营多少品种最为适当。

王某从业近十年，仅送货车就有二十几辆，曾经是当地最大的酒水代理商，是厂家必争的经销商。用王某的话说，“当时每天接待厂方代方都忙不过来”。有的厂家为了进入该市场，不惜给王某非常优厚的支持。

王某认为，现成的网络，多一个产品总会多一份利润，况且厂家的支持这么大，市场做不起来也没有任何风险。于是，经营的产品越来越多，随之导致精力也越来越分散，服务质量下降。不温不火的新产品挫伤了业务员和分销通路的积极性，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

而且，由于代理了竞争性品牌，原本紧密合作的厂家开始减小了对王某的支持力度，导致主力产品销量下滑。最终，随着一些新型经销商的崛起，强势品牌的厂家纷纷转移目标。最终，王某仅有一些小品牌的代理权，而畅销品牌只有从别的总经销商手里拿货了。

由于经营思路不清晰，盲目贪图利润，王某对于自己的经营品种没有准确的认识与把握，最终将自己好不容易做大的市场也失去了。

王某所面临的问题，也是现在不少经销商同样面临的问题。不少的批发商，在选择自己经销的产品时。没有清晰的营销规划，对所经营的品牌和合作的企业，不看市场，只看厂家的支持，产品线求大求全，最终因为没有集中精力经营主力产品，导致传统型经销商走向没落。实际上，反观成功的经销商，很多发展迅速的新型经销商都是依托一两支主力产品，且产品之间有较强的互补功能。而生意平平的传统型经销商，往往是产品应有尽有，杂乱无章。因此产品品种不是越多越好，只有精化互补才是王道。

第 4 节 与顾客建立良好关系，以服务争取客户

大师如是说：在与顾客建立良好关系的过程中，何种服务最为重要，哪些服务可以取消，哪些应该酌收费用。这里的关键是找出一种被顾客视为是有价值的独具一格的服务组合。

——科特勒《营销管理》

与零售服务策略一样，批发商的服务策略也关系着其下渠道的发展。现在市场竞争越来越激烈，批发商为争取更多的客户，竞相在服务上“讨好”下级渠道。但是，免费服务的提供又不能无限度，必须是在批发商们自身能够承受的合理范围之内。面对这样的竞争态势该采取何种服务策略才是最佳的选择呢？沃尔玛创办萨姆批发俱乐部是其实施服务差异化的产物。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

定位差异化强调的是与竞争对手不同，而服务差异化则强调的是顾客的不同。由于我们面对的每一位顾客是有差异的，想要以一种服务水平让所有顾客都满意是不可能的。顾客本身的条件是各不相同，对满意的期望自然也各不相同。因此，企业实施差异化战略，对重要顾客的认同也会不一样。

每个企业都会因其差异化战略而确定其重要的顾客群。进入 20 世纪 80 年代，萨姆?沃尔顿发现一些批发商以低于沃尔玛的价格出售商品，这些批发商的一般管理费用很低，利润可以压低至 5%-7%，远远低于折价零售商的 22%水平。

为了保持低价格的优势，1983 年萨姆?沃尔顿决定创办萨姆批发俱乐部。萨姆批发俱乐部是仓储型的大商场，主要针对一些小企业主和普通消费者。客户只需要每年缴纳 25 美元的会费，就可以成为会员，以批发价购买高质量商品。萨姆批发俱乐部靠薄利批发的经营原则吸引了许多城市的消费者和小商业者，获得了极大的成功。

沃尔玛创办萨姆批发俱乐部的差异化服务策略对我们不能不是一个很好的启示。就如产品已经实现了市场细分一样，对于服务我们也迎来了细分时代。只有有针对性地提供客户所需求的服务，才能既经济又有效地实现营销的目标，这对于批发商和客户而言不失为一种双赢的选择。

第 5 节 为批发产品选择合适的定价方式

大师如是说：批发商正在开始试用新的定价方法。他们可能减少某些产品的毛利，以赢得新的重要的客户。当他们能凭此扩大供应商的销售机会时，他们就会要求供应商给予特别的价格折让。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

批发商的定价，通常是在货物成本上，按传统的比例加成，以抵补自己的开支。比如说某开发商传统的比例加成 20%，其中，开支可能占 17%，余下 3%就是毛利。杂货批发商的平均利润率一般在 2%以下。

批发企业最终选择何种定价策略，与其整体的市场营销和生产组合密切相关。以外贸服装批发商的定价策略为例，我们可以看到批发商进行定价时的策略。

外贸服装是一种季节性、流行性很强的商品，这使得外贸服装企业经常面临价格变动的压力。面对价格的瞬息万变，某外贸服装企业对自己的定价策略做出一下决定：

根据调查，该服装厂认为，购买者对价格调整会做出反应。如果产品降价，购买者可能认为：产品样式过时，将被新产品取代；产品有缺陷，销售不畅；企业财务困难，难以继续经营；价格会进一步下跌。而如果产品提价，顾客的反应可能是：产品很畅销，如不赶快买就买不到了；产品价值高，卖主想赚取更多利润等。而在竞争者方面，竞争者对价格调整的反应有以下三种：

(1)相向式反应，即你提价，他涨价；你降价，他也降价。这样一致的调价行为，对企业影响不太大，不会导致严重后果。企业坚持合理的营销策略，不会失掉市场和减少市场份额。

(2)逆向式反应，即你提价，他降价或维持原价不变；你降价，他提价或维持原价不变。这种相互冲突的调价行为，影响很严重，竞争者的目的也十分清楚，就是乘机争夺市场。对此，企业要进行调查分析，首先摸清竞争者的具体目的，其次要估计竞争者的实力，了解市场的竞争格局。

(3)交叉式反应，即众多竞争者对企业调价反应不一，有相向的，有逆向的，有不变的，情况错综复杂。企业在不得不进行调整时，应注意产品质量，加强广告宣传，保持销售渠道畅通。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

因此，企业对竞争者价格调整的反应，在同质外贸服装产品市场，如果竞争者降价，企业必须随之降价，否则会失去顾客。某一企业提价，其他企业随之提价（如果提价对整个行业有利），但如有一个企业不提价，最先提价的企业和其他企业将不得不取消提价。

在异质外贸服装产品市场，购买者不仅考虑产品价格高低，而且考虑质量、服务、可靠性等因素，因此购买者对较小价格差额无反应或不敏感，企业对竞争者价格调整的反应有较多理由。企业在面临价格变化时，首先必须分析：竞争者调价的目的是什么?调价是暂时的，还是长期的?只有在充分考虑这些问题的基础上，才能做出科学合理的价格调整。

价格的生命力在于其灵活性和适应性，即根据市场、需求和竞争状况的变动而变动。价格策略是企业市场营销组合中的重要环节，选择正确的定价策略是定价过程的基本内容。大多数定价策略可被组合使用，所以每种策略对企业来说都是有价值的。

第 6 节 批发商需要对销售人员进行有效促销

大师如是说：批发商主要依靠他们的销售员以获得促销目标。即使如此，大多数批发商仍然把推销看成是一个推销员和一个客户的交谈，而不把它当做向主要客户推销商品、建立联系和提供服务的协同努力。
——科特勒《营销管理》

我们比较熟悉的是，在零售中零售商常常有五花八门的促销方式，吸引消费者纷纷购买。实际上，在批发中，批发商也需要运用适当的促销策略，以促进代理商进行更有力的销售。

一直以来，国庆长假也是手机市场热卖的一个“黄金假日”，品牌手机自是不会

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

错过这样一个大好机会，而手机批发市场自然也不会放过这绝好的机会。正所谓商家“金九银十”， 适逢 2009 年国庆中秋双节日的 8 天长假，这样一个销售旺季，各批发家自然不会放过，纷纷推出各种促销活动。

在北京某手机市场上，各批发商纷纷打响了促销的大战。有的打出“迎中秋庆国庆”的促销横幅，有的则在国庆之前推出新机，开展针对进货商的买新机送礼活动，有的不打“新机”牌，就打特价牌，超低价格的特价机提供给进货的零售商，好让大家都过一个有收益的黄金周。还有的批发商采用手机市场不常见的“积分制”，积得越多好礼越多。总之，各种批发促销活动五花八门，促进各零售商销售的最终目的，自然也是促进消费者能够更方便实惠地购买本品牌的产品。

一般来说，批发商主要依赖于他们的销售人员获得促销目标。大多数批发商依然把推销看成单个推销员和一个客户的交谈，而不把它当做向主要客户推销商品、建立联系和提供服务的协同努力。至于非人员促销，批发商也可以从零售商所应用的树立形象的技术中获益。它们需要发展一个整体促销战略，充分利用供应商的一些宣传材料和计划方案，更有力地推动产品的销售。

营销人员提醒，批发商可用以下几种常用的促销方式：

（一）进货搭赠。批发商在进货时，厂家根据他们的进货量多少给予一些实物搭赠。这能够主要提高批发商销售积极性和产品在批发渠道上的竞争力。批发商经销进货搭赠时，选择赠品时一定要慎重，选择一些低价位、高形象的物品，则会向物品应既实用又容易变卖。且赠品一定要兑付及时。

（二）订货会。批发商订货会是由公司出费用，由经销商来操作的促销活动。订货会期间经销商将邀请他下线所有的批发商参加，通过现场订货优惠和抽奖（设定砍级，如：订购 1000 件货即可参加抽奖一次，2000 件两次，以此类推。）的方式鼓励批发商积极的订购产品。不过，由于订货会花销比较大，最好在产品旺季来临前召开。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

（三）、累计销售返利。跟一些销量较大的批发商签订销售返利协议，协议上制定出销售量砍级（销售 1000 以上返利每件 0.5 元），达到预期销售目标后即兑现返利。通过与“销售大户”建立长期的合作关系，避免这些“大户”被其他企业加大促销挖走。

（四）、陈列奖励。选择门店有堆箱空间且位置较好的批发商参与，按公司要求的数量堆放产品或空箱，并保持 1—3 个月，期间公司会派专人进行不定期的抽查，合格者公司将给予一定金额的奖励。这一方式能有效营造产品在该市场上“铺天盖地”的气势，让零售商和消费者到处都能看到本企业的产品，增加经销商经营信心，增加零售商选择本企业产品的可能性。

（五）制作店招。为一些销售产品或店面位置较好的批发客户免费做招牌，前提是：需一次性进多少货，数量根据实际情况来设定。招牌上的内容由批发商的店名和企业的产品图片及企业简介两个部分构成。店招能有效宣传企业形象，提升产品销量、占有率、企业能见度，最终达到广告的效果。

第 7 节 新技术打造批发企业的新竞争力

大师如是说：批发业在发展之时，也面临着许多挑战。它继续受到持久趋势的损害——价格上升和给予成本及质量而产生的供应商的离散。这个趋势走向垂直一体化，即制造商在努力通过拥有把商品带给市场的中间机构而控制市场，这种趋势在日益强化。

——科特勒《营销管理》

制造商总是拥有越过批发商的选择权，或者使用一个更主动、积极的批发商来取代某个低效率的批发商的权利。另一方面，具有进取心的批发经销商通过改进服务以迎接他们的供应商和目标顾客的挑战需要。他们认识到，他们生存的唯一基

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

础就是提高整个营销渠道的效率。为了达到这个目标，他们必须经常改进服务和降低成本。正是存在这样两种力量，批发商业不断发生着变化。

空手起家的 MYDIN 核心业务主要是批发和零售。公司销售丰富多样的日用品，产品包括食物、床上用品、家居用品等一系列相关产品。此外，他们还备有种类齐全的穆斯林食品，以满足特殊顾客群的需求。通过采用 Halal（伊斯兰教规允许的）概念，他们在穆斯林（占当地总人口的 60%以上）市场上占据了绝对的主导地位。此外，通过努力追求超越背景、成长环境和教育水平的目标，MYDIN 还在当地市场上乃至人们的心目中都奠定了稳固的地位。

自 1957 年成立后，MYDIN 集团在 Dato’Haji Ameer Ali bin Mydin 及其兄弟的带领下一直稳步而快速地增长。他们的第一家门店设在 Kelantan（吉兰丹州）的 Kota Bharu，主要销售从泰国进口的玩具。经过 40 年的辛苦经营，他们目前在国内拥有 40 家门店，包括 2 个大型超市、24 家百货商店、一家普通超市、7 家杂货店和 6 家便利店。

随着近年来业务的不断发展壮大，MYDIN 逐渐认识到，传统的手工库存记录系统再也不能满足瞬息万变的库存货物移动需求。随着分支网络的不断扩展，需要处理的库存货物调遣请求也越来越多，要求退货的请求，受损货物以及运输过程中的货物数量也在日益增长。每天，不仅来自当地和国外供应商的商品需要运入 MYDIN 的仓库，而且企业还要处理来自各门店的客户订单。MYDIN 最终决定通过条形码记录和扫描系统将其传统系统升级为集成仓库管理系统（WMS），并希望寻找一家值得信赖的合作伙伴来实施这一升级项目。

最后，MYDIN 将目光锁定在 Intermec 在马来西亚的合作伙伴 Clapper Technology Sdn Bhd 身上。MYDIN 简要地向 Clapper 说明了自己希望实施一个全面的 WMS 系统的意图，并购买了一个易于扩展、运行起来经济划算的强大硬件平台。了解 Intermec 的硬件后，MYDIN 的 IT 部门在进行初步测试和设备选型后很快就作出了决定。MYDIN 最后选择了 Intermec 的 CK61 手持移动计算机，因为它顺利通过

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

了所有可靠性和耐用性测试。在初期实施中，MYDIN 部署了 30 台集成了 EX25 近远距离扫描引擎的 CK61 移动计算机。EX25 有着小巧的外形和牢固耐用的设计，非常适合扫描距离在 15.24 厘米到 15.24 米之间的全向近距离及远距离扫描。重要的是，EX25 还可以扫描 1 维和 2 维条形码，这是 MYDIN 认为非常有用的一个特性。CK61 被应用在 MYDIN 位于 Subang Permai（靠近 MYDIN 总部）的主要仓库内收货和拣货区域。采用 WMS 系统后，MYDIN 成功改进了整个仓库工作流程，在新的数据采集系统的帮助下简化了初始流程，进而直接提高了效率并减少了物流过程中可能发生的问题。

新的技术为这个批发企业注入了新的活力，拥有了新的优势。批发业技术的未来趋势也将顺应时代的要求向着更简易、方便、智能的方向发展。就整体而言，当前，批发业的主要的变化还包括：竞争呼唤低成本业态 ；批发商之间的激烈竞争导致企业不断扩大 ；提供服务多寡的螺旋式变化；商品综合化、多样化的趋势；大的批发商开始进入全球扩张；批发企业的管理水平日益提高。

第 21 章 加强物流管理

第 1 节 加强商品储存管理，有效控制流通成本

大师如是说：商品的流通要求大量商品不断滞留在各个流通环节中，形成储存。对储存的商品进行管理，能使商品库存具有合理的数量，结构和分布，这对于加速企业资金流转，降低成本具有重要的作用。

——科特勒《营销管理》

在流通过程中，大量的产品会不断地停留在流通的各个环节，形成商品储存，这也是物流系统的两大主要职能之一。加强储存管理，对于加速企业资金周转，降低流通费用具有主要的作用。

M 公司是国内一家专门集销售、研发、制造为一体的家电民营企业，2000 年实现

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

销售收入约 62 亿元，其企业的品牌价值 106.8 亿，其核心优势在于低成本制造、营销网络的健全和销售渠道的控制能力上。

M 公司所生产的产品季节性很强，短短几年内其制造端就成为作业型的典范。97 年前只有一个制造基地 S，因 M 公司发展策略的需要，97 年内在长江三角洲 W 市建造新制造基地，该市地理位置优越，经济发展前景乐观，原材料成本、制造成本、物流成本等相对比 S 制造基地低近 20 个百分点，加之 W 市给予 M 公司各种优惠政策。经过两三年的运作，W 制造基地定位为内销产品生产地，S 制造基地定位为出口主要生产基地，辅以辐射周边 9 个省市销售区域。2000 年底追加投资后，W 制造基地产能达到 200 万，其产品可辐射全国 22 个省市销售区域。销售市场的精耕细作让 M 公司深刻的认识到二三级销售市场与一级销售市场已出现平分秋色的局面，销售渠道也由原来的网络代理商为主变为了以区域代理商、直营商和分销商为主的方式，传统的仓储定位正在发生深刻的变化，制造基地的“水库式”仓库已不再适应多批次少批量的市场需求，迫切的需要构建靠近销售市场的物流配送中心，从而依托物流配送中心便利的交通环境来辐射二三级销售市场，以快速的满足客户需求。因此，仓储与各营销中心一一对应的关系被打破，实行多对一的方式，即一个物流配送中心辐射多个营销中心，因此在 2000 年初，总经理做出“专业配送、中心辐射”的决策，授权物流部牵头组织裁仓和组建新型的配送中心工作。

商品储存只是商品在流通过程中的暂时停留和聚集的一种经济状态。从系统的角度看，它的任务除了把商品保管好外，还应该为商品的进一步运动，实现向消费领域的转移做好准备，使商品实体得以更快地、更有效地运行。所以有人还把储存称作是“零速运输”来说明对仓库实行动态管理的必然性。

第 2 节 供应链管理能有效提高企业竞争力

大师如是说：供应链管理的起点要遭遇实物分配名著中正确输入（原材料、组件

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

和资本设备）过程；有效地把它们转化成制成品；分发到最终目的地。

——科特勒《营销管理》

企业从原材料和零部件采购、运输、加工制造、分销直至最终送到顾客手中的这一过程被看成是一个环环相扣的链条，这就是供应链。供应链的概念将企业的生产活动进行了前伸和后延。譬如，日本丰田公司的精益协作方式中就将供应商的活动视为生产活动的有机组成部分而加以控制和协调。这就是向前延伸。后延是指将生产活动延伸至产品的销售和服务阶段。因此，供应链就是通过计划（Plan）、获得（Obtain）、存储（Store）、分销（Distribute）、服务（Serve）等这样一些活动而在顾客和供应商之间形成的一种衔接（Interface），从而使企业能满足内外部顾客的需求。

夏普公司是一家总部位于日本大阪的全球化电子消费品公司，服务于分布在全球30个国家的生产工厂、销售公司、技术研发机构和信贷公司。夏普公司作为推出电子计算器和液晶显示器等电子产品的创始者，始终勇于开创新领域，运用领先世界的液晶、光学、半导体等技术，在家电、移动通讯、办公自动化等领域实现丰富多彩的“新信息社会”。

但是，面对着竞争日益复杂的电子消费品市场，该公司越来越感觉到电子消费品市场的快速变化，特别是电子消费品的生命周期越来越短，电子消费品的市场普及率越来越接近饱和状态，企业的经营风险加大，与此同时，客户对电子消费品个性化的需求越来越高。因此，如何在竞争激烈和快速变化的市场中寻求一套实时的决策系统就显得尤为重要。特别是通过提高对商品的预测准确率来降低企业的库存，减少交货期的延误，从而保住了大量的有价值的客户。

相关专家对夏普整个供应链进行了全面诊断后提出了对包括订单管理、生产制造、仓库管理、运输和开票等全流程在内的整体无缝链接，并结合信息系统的实施，使夏普公司建立起供应和需求一体化的结构，尤其是通过对系统数据的分析，定时的连接和灵活的处理，使决策者能够比过去更加方便和有效地协调人员、设

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

备资源和流程配置，以更加准确地满足市场的需求。夏普公司通过对供应链的一体化管理，不仅降低了库存的水平，加快了库存的周转率，降低了物料管理的成本，而且大大地提升了供应链上的价值。

另外，通过对供应链的整合，使得夏普公司对客户的交货承诺性得到很大程度的提高，货物的交付比过去更加及时和准确。同时，供应链计划体系可以充分考虑各方面因素，如运输成本、订单执行等，从而制定出资源平衡和优化的需求预测。在全球经济一体化的今天，从供应链管理的角度来考虑企业的整个生产经营活动，形成这方面的核心能力，对广大企业提高竞争力将是十分重要的。供应链管理就是要指对整个供应链系统进行计划、协调、操作、控制和优化的各种活动的过程，其目标是要将顾客所需的适当的产品（Right Product）能够在适当的时间（Right Time）、按照适当的数量（Right Quantity）、适当的质量（Right Quality）和适当的状态（Right Status）送到正确的地点（Right Place）——即“6R”，并使总成本最小。

第 3 节 控制物流成本是控制成本经济的最后一道防线

大师如是说：市场物流的总成本在某种情况下约占产品成本的 30%-40%。面对这种昂贵的无效劳动，毫不奇怪，专家们称市场物流是“成本经济的最后一道防线”。——科特勒《营销管理》

现在，越来越多的顾客强烈呼吁物流支持，而这无疑会增加供应商的成本。顾客希望厂家能频繁送货，需要更短的订货周期，希望货物可以直接送到商店，而不是转运到分销中心。他们希望订购的各种货物放在一个货盘中，而不是分开放置。他们希望得到更严格的送货时间的承诺，需要符合标准的包装、价格标签和展示厅，等等。完善的物流越来越成为必备之需时，物流成本的控制也越来越成为难题。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

世界上最大的家具零售连锁店宜家，能以低于竞争者 20%的成本生产高质量的家具。宜家的成本节约来源于其周密的管理体系，以及高效率、低成本运转的供应链。这是宜家可以像沃尔玛那样在零售领域出色的特征之一。

宜家严格地控制着物流的每一个环节，以保证最低成本。1956 年开始推行至今的“平板包装”，把所有的产品都做成顾客可以方便安装的零部件，大大降低了运输成本和难度并且提高了运输的效率，而且节省了大笔产品组装的成本。为了进一步降低运输成本，公司还不断在产品上做文章，这包括适合货盘大量运输的杯子，或者抽掉空气的枕头。

宜家把全球近 20 家配送中心和一些中央仓库大多集中在海陆空的交通要道，以便节省时间。所有商品被运送到全球各地的中央仓库和分销中心。通过科学的计算，宜家会决定哪些产品在本地制造销售，哪些出口到海外的商店。同时，每家“宜家商店”根据自己的需要向宜家的贸易公司购买这些产品，通过与这些贸易公司的交易，宜家可以顺利地把所有商店的利润吸收到国外低税收甚至是免税收的国家和地区。

半个多世纪积累下来的宜家经验，它的成本节约秘诀总结有如下几点：

1．公司大量购进家具，从而获得低价格；
2．家具设计是“可拆装”形式，从而运输成本更低；
3．顾客自运回家，降低了送货成本；
4．顾客不要求商店组装它们的家具；
5．宜家的观念是薄利多销。

市场物流已经成为企业营销的一大挑战。地理距离、人口密度、辅助性基础设施都会影响市场进入的难易程度以及物流效率。尤其在我国，国土面积大且不利的地貌阻碍了交通网络的完善。中国在物流领域的开支占其 GDP 的 15％，而美国仅占 10％。物流运输占产品下线至进入货架所需总时间的 90％，构成产品 20％的成本。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

管理层已越来越关注于市场物流的总成本，这项总成本在某种情况下约占产品成本的 30％～40％。面对这种昂贵的无效劳动，营销专家提出，市场物流是“成本经济的最后一道防线”，是营销者都不得不考虑的成本控制环节。

第 4 节 利用第三方物流节约成本，提高效率

大师如是说：在某种意义上，可以说它是物流专业化的一种形式，第三方物流随着物流业发展而发展，是物流专业化的重要形式。由于专业化程度的提高，第三方物流能够有效地降低企业的运营成本。

——科特勒《营销管理》

现代物流常常采用第三方物流（也称“代理物流”）为主要方式，是由物流劳务的供方需方之外的第三方，即专业物流公司去完成物流服务的物流运作方式。

物流业发展到一定阶段必然会出现第三方物流，而且第三方物流的占有率与物流产业的水平之间有着非常紧密的相关性。西方国家的物流业实证分析证明，独立的第三方物流至少占社会的 50％时，物流产业才能形成。所以，在某种程度上说，第三方物流的发展反映和体现着一个国家物流业发展的整体水平。

冠生园集团是国内唯一一家拥有“冠生园”、“大白兔”两个驰名商标的老字号食品集团。近几年为集团生产大白兔奶糖、蜂制品系列、和酒、冷冻微波食品、面制品、互易鲜等新产品市场需求逐步增加，集团生产的食品总计达到了 2000 多个品种，其中糖果销售近 4 亿元。市场需求增大了，但运输配送地跟不上。集团拥有的货运车辆近 100 辆，要承担上海市 3000 多家大小超市和门店的配送，学有北京、太原、深圳等地的新华运输。由于长期计划经济体制造成运输配送效率低下，出现淡季运力空放，旺季忙不过来的现象，加上车辆的维修更新，每年维持车队运行的成本费用要上百万元。为此集团专门召开会议，研究如何改革运输

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

体制，降低企业成本。

冠生园集团最后通过使用第三方物流，克服了自己的搞运输配送带来的弊端，加快了产品流通速度，增强了企业的效益。

2002 年初，冠生园集团下属合资企业达能饼干公司率先做出探索，将公司产品配送运输全部交给第三方物流。物流外包试下来，不仅配送准时准点，而且费用要比自己搞节省许多。达能公司把节约下来的资金投入到开发新品与改进包装上，使企业又上了一个新台阶。为此，集团销售部门专决定在集团系统推广他们的做法。经过选择比较，集团委托上海虹鑫物流有限公司作为第三方物流机构。虹鑫物流与冠生园签约后，通过集约化配送，极大地提高了效率。每天一早，他们在电脑上输入冠生园相关的配送数据，制订出货最佳搭配装车作业图，安排准时、合理的车流路线，绝不车辆走回头路。货物不管多少，就是两三箱也送。此外按照签约要求，遇到货物损坏，按规定赔偿。一次，整整一车糖果在运往河北途中翻入河中，司机掏出 5 万元，将掉入河中损耗的糖果全部“买下”。

据统计，冠生园集团自 2008 年 8 月起委托第三方物流以来，产品的流通速度加快，原来铁路运输发往北京的货途中需 7 天，现在虹鑫物流运输只需 2 到 3 天，而且实行的是门对门的配送服务。由于第三方物流配送及时周到、保质保量，使商品的流通速度加快，使集团的销售额有了较大增长。此外，更重要的是能使企业的领导从非生产性的后道工序，包装、运输中解脱出来，集中精力抓好生产这个产业，更好地开发新品、提高质量、改进包装。

第三方物流机构能为企业节约物流成本，提高物流效率，这已被越来越多的企业，物品是中小企业所认识。作为老字号企业的冠生园集团，产品规格品种多、市场辐射面大，靠自己配送运输成本高、浪费大，为此，他们实行物流外包战略。签约虹鑫公司，搞门对门物流配送。结果 5 个月就节约了 40 万元的费用，产品流通速度加快，销售额和利润有了较大校长。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

按照供应链的理论来说，当今企业之间的竞争实际上是供应链之间的竞争，企业之间的产品、规格，谁的成本低、流通速度快，谁就能更快赢得市场，因此，物流外包充分利用外部资源，也是当今增强企业核心竞争力的一个有效的举措。

第 5 节 物流信息化提升物流管理水平

大师如是说：中国如何较快地构筑一个可以将适当的商品，按适当的数量，以适当的方式，在适当的时间，供应到适当的地点的高效率的物流体系，是国民经济发展中不可回避的一个重大课题。

——科特勒《营销管理》

随着互联网时代的来临，现代物流具备了一系列新特点，物流信息化是其中一个重要表现。所谓物流信息化，也就是物流信息的商品化、物流信息收集的数据库化和代码化、物流信息处理的电子化和计算机化、物流信息传递的标准化和实时化、物流信息存储的数字化等。北京某空调批发公司就是成功运用物流的信息化的典范。

北京一家空调批发公司，客户既有像西单、双安这样的大商场，也有街头空调专卖店，大商场的销售占主要部分。公司主要出售：美的、日立、三菱三种品牌，其中美的的产品占大部分，品种大约为五十种。公司的销售达到一亿，假设一个空调平均 2000 元，一年销售的数量大致为 5 万台，这 5 万台空调绝大部分集中在一年的三个月或更短时间中销售，公司的财务部人员为 5 位，主要业务就是核算与供应商及客户的往来账和库存商品的明细账。公司仓库仅有一位库管员。它的主要供应商“美的”必须采用预付款的方式进行往来结算，而其他两家可以采用赊购的方式。这个企业在库存管理上，存在三个方面的问题：

在空调热卖日，每天出入库的单据多，公司人手少，手工无法完成库存明细账的记录，所以经常当经理想知道哪种空调库存还剩多少的时候，财务部不能提供信

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

息，这样带来的问题有：第一，不好判断未来将要采购多少。第二，有可能丧失销售的好机会。第三，库存账混乱可能会引起库存商品丢失；因为企业的库存账是依据入、出库单记录的，所以当空调已经销售开票，卖给客户了，只要暂时尚未出库时，库存商品账将不能反映“这种出库”。由此，企业“真正的”库存信息就不能加以披露，这样可能会为企业采购决策的制定带来问题，同时，也会影响企业的销售；一个完整的空调是由室内机、室外机和其他的零部件组成，在手工条件下的库存品明细账上，很难进行空调的零部件组合，进行“成套件”管理。

针对以上问题，公司应用了商业进销存软件，有效解决了遇到的问题。第一，库存商品明细账记录得准确、清楚、及时了。库存节余信息的及时披露，为企业的采购与销售管理提供了依据。库存商品账的清楚也防止了库存管理中的漏洞。第二，根据企业管理的需要，库存节余信息的披露既考虑到了已采购但暂时未入库的因素，又考虑到已销售但暂时未出库的因素，为企业采购与销售的管理提供了更为全面的依据。第三，成套件管理的应用，使库存信息提供的更加准确、清楚。该空调公司问题的解决，是企业在计算机系统的帮助下，规范企业的业务处理流程，去掉不必要的中间管理环节，规范原始的业务单据而取得的。对该企业可以说，计算机系统的应用使企业的管理提高了一大步。

物流自动化的设施非常多，如条码/语音/射频自动识别系统、自动分拣系统、自动存取系统、自动导向车、货物自动跟踪系统等；智能化的物流作业过程可以进行大量的运筹和决策，如库存水平的确定、运输（搬运）路径的选择、物流配送中心经营管理的决策支持等问题借助专家系统、机器人等相关技术得到解决。随着互联网的发达，物流领域也呈现了网络化的趋势。以“以顾客为中心”真正地能根据消费者需求的变化来灵活调节生产工艺，没有配套的柔性化的物流系统是不可能达到目的的。另外，物流设施、商品包装的标准化，物流的社会化、共同化也都是现代物流的新特点。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 22 章 特殊的渠道经营

第 1 节 连锁经营，渠道营销注重发挥连锁优势

大师如是说：正规连锁，又称公司连锁，是指在同一资本控制之下的众多分散经营的店铺组合。正规连锁的特点是所有的店铺都由其总部直接控制，总部实行统一采购，统一定价，统一核算，统一配送，各门店实际上只具有销售的功能。正规连锁是一种最紧密的连锁组织形式。

——科特勒《营销管理》

连锁经营是当今世界上许多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式和组织形式。连锁商店是指由许多中小企业通过组织上和经营上的联合而形成的联营网。连锁商店的经营业务在不同程度上受总店的控制。

连锁商店的主要特点在于其管理制度相当标准化，规模适当、数量较多、分布面广，能获得规模经营的各种利益。比如，通过统一的连锁形象能提高和扩大商店规模经营的声誉；能通过大量采购降低进货成本；市场信息比较充分，利于随时了解消费者的需求变化，作出相应的变动。当然，由于连锁商店进行统一管理，集中进货，因此在一定程度上降低了各分设商店的灵活性。

屈臣氏个人护理商店创立于 1828 年，其前身是中国广州的广东药房。时至今日，屈臣氏连锁商店已经遍布全球 13 个国家与地区，旗下 1500 多间分店出售超过 2.5 万种的产品，包括药物、化妆品、个人护理用品以及时尚精品、糖果、礼品卡和玩具等。

在我国内地零售业，有个有趣的现象——很多连锁店追着屈臣氏开店，因为屈臣氏的店总是人气旺盛。屈臣氏的店多在最繁华的一类商圈开店，包括繁华的街道、大商场、机场、车站或白领集中的写字楼。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

屈臣氏在选址时，与一些技术领先型的零售企业一样，采用地理信息管理系统，将一些参数放进去，包括附近的人流、办公室数量、居民数量等，再结合地图信息，计算出选定店址的辐射效应。屈臣氏借此推断出店铺的收益等数据，从而做出开店决策。

在前端，屈臣氏的扩张压力来自于选择黄金旺铺、将店铺布置得诱人以吸引更多顾客，从而快速收回投资并赢利；在后端，它的压力则是供应链必须跟上不断扩大的规模、最大限度地提高运营效率。

在供应链的各个环节，屈臣氏都力求用 IT 提升效率。对于屈臣氏这种强调产品多样性与差异化的零售商而言，快速补货是其核心竞争力的构成要素之一。每天晚上打烊后，屈臣氏的供应链系统便开始自动收集各店铺的订单且计算仓库库存。对于缺货商品，信息系统将通过与供应商相连的 B2B 平台，自动将采购需求发送给供应商;对于已有库存的商品，系统将进行自动匹配，在第二天开店前将发货信息传递给仓库，仓库随即开始出货。

屈臣氏利用其强大的 IT 中心，总部能知道全国任何一个店铺的哪个货架缺货，并由此强化了补货机制，在仓库有货的情况下，本地店铺需要的货品通过 IT 系统的确认与信息流转，半天就能发货。

正如屈臣氏成功的秘诀在于通过 IT 系统对库存与物流进行严格控制，连锁经营作为一种紧密的组织形式，必须通过内部形成一系列严格完备的制度规范着各种行为和关系，以保障组织高效运转。连锁总部对连锁店的管理控制主要表现在两个方面：一是经营管理模式的贯彻，二是对信息流的把握。

连锁经营的本质特征在于连锁总部与所有连锁店共享资源与能力。作为连锁经营总部管理哲学的具体化管理，连锁总部必须运用先进的经营管理理念对员工培训、员工工作安排、职责、服务标准、店面陈列、广告、市场营销、顾客关系、顾客抱怨处理程序、存货控制程序、会计程序、现金和信贷管理程序、安全生产、

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

突发事件处理等连锁单店经营所有方面的问题进行深入的研究，对连锁店经营管理过程中的每一项工作予以规范化并形成连锁单店工作手册。它是连锁店员最重要的培训教材，也是连锁店日常经营工作的速查手册。连锁店据此开展所有日常经营工作，共享总部的经营技术。

充分把握并利用信息流一样是连锁经营成功必不可少的法宝。发展连锁经营决定了经营门店日趋分散的特性。面对散处各地的连锁分店，总部必须使所有销售前台和后台支持机构实时地共享信息，总部管理机构必须对连锁店实施“零距离”管理，实现对所有业务环节的实时监控，并对这些方面所涉信息予以实时记录和深度分析。否则就谈不上形成连锁网络，整体大于简单局部之和的连锁经营优势也就无法体现出来。

第 2 节 特许经营，渠道营销兼顾经营自主

大师如是说：特许连锁的特点是加盟店一般独立核算，在遵守特许协议的前提下有一定的经营自主权。

——科特勒《营销管理》

特许连锁，又称加盟连锁，是连锁公司以签订特许协议的方式，将其店名、经营方式以及所经营的商品转移给系统之外的商店使用，对其进行统一配货并加以业务指导，同时要求其按公司的统一要求开展经营。特许连锁的特点是加盟店一般独立核算，在遵守特许协议的前提下有一定的经营自主权。特许连锁是一种相对松散的连锁组织形式。

从 1998 年开始，双汇把在全国建设 2000 家冷鲜肉专卖连锁店作为企业发展的重大战略，并通过直营、合资、加盟等方式，在北京、河南、四川、山东、湖北、湖南、河北和安徽开设了 500 多家连锁店。这种品牌店彻底改变了落后的、传统的肉类销售模式，所到之处无不引起人们的极大欢迎。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2002 年，双汇还把这种新型的肉类连锁店开到了雨润的大门口——南京市，给传统的雨润肉类销售店带来了巨大的冲击。有进攻就有反击，雨润于 2003 年 5 月投资 1000 万元注册成立了南京雨润商业管理有限公司，开始大力发展特许加盟连锁店。

雨润食品专卖店较之双汇的较高要求条件，更具有投资少、店面小、加盟方式灵活等特点。其所要求的专卖店面积只需 30～40 平方米（双汇为 100 平方米以上），门店装修只需区区的 5000 元，特许品牌使用费也只有 5000 元，这样只要投资 5 万元就可以设立一家雨润食品专卖店，这使加盟的速度远远超过双汇。从诞生到目前短短两年的时间内，雨润就在全国发展了连锁专卖店 810 家，遍布全国 11 个省、直辖市的 40 多个城市，形成了以宁沪杭为轴心、各冷鲜肉加工公司为中心的连锁网络。在自身资源的基础上进行的战略创新，使雨润的渠道战略推进的速度更快，对渠道掌控能力的优势也就更加突显。

雨润作为双汇的特许经营店，与双汇达成合作，有效地促进了双汇肉类的销售。特许连锁式一种相对松散的连锁组织形式。按照其特许权的形式，授权内容与方式，总部战略控制手段的不同，一般有以下三种类型：

1、生产特许。受许人投资建厂，或通过 OEM 的方式，使用特许人的商标或标志、专利、技术、设计和生产标准来加工或制造取得特许权的产品，然后经过经销商或零售商出售，受许人不与最终用户即消费者直接交易。典型的有可口可乐的灌装厂、奥运会标志产品的生产。

2、产品－商标特许。受许人使用特许人的商标和零售方法来批发和零售特许人的产品。作为受许人仍保持其原有企业的商号，单一地或在销售其他商品的同时销售特许人生产并取得商标所有权的产品。

3、经营模式特许。受许人有权使用特许人的商标、商号、企业标志以及广告宣

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

传，完全按照特许人设计的单店经营模式来经营；受许人在公众中完全以特许人企业的形象出现；特许人对受许人的内部运营管理、市场营销等方面实行统一管理，具有很强的控制。

第 3 节 服务领域，渠道经营注重为客户提供便利

大师如是说：营销渠道要领并不局限于实体产品的分配。提供服务和咨询意见的生产商同样面临如何使其产品接近目标公众并为其采用的问题。
——科特勒《营销管理》

随着技术的进步和营销理念的发展，渠道管理已不仅仅是实体产品营销需要考虑的问题了。诸如银行、保险、旅游和股票买卖等服务行业，也开始着手构建自己的渠道。

随着 90 年代银行卡、ATM、POS 在我国的逐步推广应用，国内网上银行、电话银行、手机银行等新的银行业务渠道开始萌芽。其中最具代表性的为网上银行。

中国工商银行于 1997 年 12 月在互联网上开办了自己的网站，是最早推出网上服务的国内银行之一。经过 3 年的内部信息化之后，工商银行于 2000 年 2 月和 8 月分别推出了具有独创性和领先地位的企业网上银行和个人网上银行。此后，该行网上银行业务不断创新、版本快速升级、功能和性能不断提高。尤其是企业网上银行，先后推出了集团理财、网上结算、网上收费站、B2B 和 B2C 在线支付、银企互联、贵宾室、财务室、网上支付结算代理等许多国内首创的产品。这些业务和产品，由于准确地把握了客户的需求，充分利用了现代信息技术的优势，经过一段时间的市场培育，企业网上银行获得了客户的广泛认可并迅速发展起来。

从 2000 年开始，工商银行的电子银行业务发展呈现井喷之势，以几何级数增长。不过，在电子银行飞速发展的同时，工商银行也注意到，作为银行的一种营销渠

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

道，电子银行本身并不具备个性化的竞争力，这也是纯网上银行模式之所以不成功的原因。

世界上第一家网上银行 SFNB 开业仅两年就由于亏损而被出售。但从竞争发展战略考虑，电子银行作为一种多渠道的整合工具，其意义和内涵却非同寻常。工商银行的独辟蹊径并不在于单独推出网上银行、电话银行、手机银行等全套的电子银行业务，而是借助自己已有的实体网点优势，对之进行重新整合，以实体银行的信誉、信用和基本功能为平台，延伸虚拟网点，两者相辅相成，从而达到“1+1>2”的效果。

银行应该为客户提供最便利的存取款方式，医院必须建立在需要充分医疗服务的人所在的地区，学校需要建立在接近学龄儿童的地方……服务业同样面临着渠道选择的问题。工商银行通过开通网上银行的方式，为银行的服务渠道开辟了新的方式。

营销专家指出，当前我国的服务业渠道选择问题中，最主要的还是有关服务所在位置的选择。不论以什么渠道形态去获取顾客，中介机构的位置，也就是服务业公司应设置在什么地方，都是很重要的。银行、会计师事务所、法律顾问公司、餐厅、干洗店等服务业公司面临的位置决策，与销售实物产品的公司没什么两样。我们在进行选址、仓储的时候，也可以借鉴实物产品的渠道管理方式，为自己建立更科学合理的渠道。

第 23 章　有效化解渠道冲突

第 1 节　加强分销商管理，应对渠道管理中不可避免的冲突

大师如是说：一个生产者必须定期检查和改进他的渠道安排。当渠道成员不能按计划工作、消费者购买方式发生变化、市场变动或产品进入生命周期的最后一个阶段时，便有必要对渠道进行改进。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销管理》

一些分销商加入企业的渠道网络，成为企业的渠道成员，只是意味着这些中间商有权按照合约的规定来经销企业的产品，而却不能保证渠道成员有效履行分销任务，尤其不能保证渠道成员之间应有的合作。对于渠道管理来讲，促使渠道成员相互合作，解决渠道合作中出现的冲突和问题，保证各分销商有效地完成公司的分销任务，正是挑战所在。

1998 年 3 月，济南商界七家大商场联合拒售长虹彩电。其原因在于，商场认为：长虹产品质量差，售后服务跟不上，严重地影响了商场的声誉，拖累了商场的收益。业内人士称，真正起因是长虹对济南地区的各个经销商“政策”不同，其销售政策使这七家商场只能享受到微利。商家与长虹交涉未果，于是就出现了这一“串通”行为。

尽管长虹及时采取了应对措施，但其品牌受到了严重损伤：很多消费者听信了商家关于“事实真相”的说法，不去购买长虹彩电，这种情况持续了一个多月。其实双方之间的冲突关键还是最敏感又最复杂的利益关系。市场越来越难做。厂家和商家在各项费用飙升的同时，经营风险急剧增加。双方都抱着将风险转嫁给对方的念头。类似的冲突还有很多：一些商家抓住厂家指望借助其金字招牌扩大销售的心理，对厂家实行迫其供货、卖不掉就退货的代销方式，对进店的供货商索要各种赞助费、保证金、店庆费、促销费等名目繁多的费用。商家普遍拖欠厂家的资金，尤其是大商场，往往以货款要挟厂家，迫使厂家不得不就范。厂家在忍受“店大欺人”的同时，采取“两条腿走路”的策略，一方面依托商家打开市场，另一方面着手营造自己的销售网络，一旦羽翼丰满，则断然抛开商家，切断合作关系。

针对以上在合作过程中不可避免的冲突，制造商需要加强对分销渠道的管理。具体说来，可从以下方面做好渠道管理：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1．对分销渠道成员进行选择时，选择适合分销本企业产品的中间商，从而促进产品的分销。

2．对分销商进行严格的供货管理，保证供货及时，并帮助经销商建立和理顺销售网络，使销售及库存压力分散，从而加快商品的流通速度。

3．加强对经销商广告、促销的支持，减少商品流通阻力；提高商品的销售力，促进销售；提高资金利用率，使之成为经销商的重要利润源。

4．保证经销商的利益，在保证及时供货的基础上，为经销商提供各种产品服务以及技术支持，妥善处理销售过程中出现的产品损坏变质、顾客投诉、顾客退货等问题，切实保障经销商的利益不受无谓的损害。

5．加强对订货处理的管理，尽量避免在处理经销商的订货过程中的失误而造成的发货不畅。

6．加强对经销商订货的结算管理，规避结算风险，保障企业的利益。同时避免经销商利用结算便利制造市场混乱。

7．对分销过程中其他工作的管理，包括对经销商的培训；加强经销商对公司理念及价值观的认同，对产品知识的掌握与了解；同时注意协调各渠道成员之间的关系，处理他们之间的矛盾；以及对整个分销渠道的协调与控制。

在对分销渠道管理过程中，制造商要参与经销商的经营管理工作给予一定的销售支持，从而确保经销商在对本公司产品的销售上能够投入更多的精力，与经销商进行更紧密的合作，从而有效避免双方的冲突。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 2 节 妥善解决垂直渠道中的上下游渠道冲突

大师如是说：制造商希望渠道合作，该合作产生的整体渠道利润高于各自为政的各个渠道的利润。

——科特勒《营销管理》

垂直渠道冲突指在同一渠道中不同层次企业之间的冲突，这种冲突较之水平渠道冲突要更常见。例如，某些批发商可能会抱怨生产企业在价格方面控制太紧，留给自己的利润空间太小，而提供的服务(如广告，推销等)太少；零售商对批发商或生产企业，可能也存在类似的不满。雅芳与其经销商就不可避免地面临着类似的冲突。

雅芳在中国所实行的经营方式也并非纯粹意义上的单层次直销，而更多是倾向于批零店铺的经营模式，因为它没有形成推销员团队，也没有推销员集体激励机制，而且它的主要收入来自于专卖店及专柜。即使是彰显雅芳“转型最彻底”的 6000 家专卖店中，占 95%的店铺也是授权加盟连锁店。

也就是说，雅芳与经销商所形成的是一种相对松散的、以授权加盟为主的“超级组织”，其最大特征就是成员之间保持着不同而又相对独立的目标体系。出于对提高效率和节省成本的考虑，雅芳与经销商都有为渠道整体目标贡献自己力量的努力。但是，对于如何达到渠道的整体目标，各经销商却都会有各自的主张和要求。

作为中国市场中唯一一家取得直销试点“牌照”的企业，雅芳当然希望通过直销试点来对扩大其在中国的市场占有率、彰显直销优势，从而提高竞争力、实现其长期发展战略。然而，经销商们却将直销试点资格视为“不祥之兆”，认为直销试点不但降低了他们的销售预期，而且还使相当数量的存货成为沉重负担，以及前期价值不菲的固定投资付之东流……

作为上游的雅芳总部自然是希望保持直销员与经销商共存的局面，共同为雅芳的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

终端消费者提供优质的服务。然而，这似乎只是雅芳一相情愿的想法，它与经销商之间的目标差异性所导致的渠道冲突，考验着雅芳高层的营销技能与渠道管理能力。

雅芳与经销商之间的冲突是典型的垂直渠道冲突。垂直渠道冲突也称作渠道上下游冲突，一方面，越来越多的分销商从自身利益出发，采取直销与分销相结合的方式销售商品，这就不可避免要同下游经销商争夺客户，大大挫伤了下游渠道的积极性；另一方面，当下游经销商的实力增强以后，不满目前所处的地位，希望在渠道系统中有更大的权利，向上游渠道发起了挑战。这就导致了上下游之间的矛盾。

在某些情况下，生产企业为了推广自己的产品，还可能越过一级经销商直接向二级经销商供货，这种另一方面又加剧了上下游渠道间产生矛盾。因此，包括雅芳在内的生产企业，都需要从全局着手，妥善解决垂直渠道冲突，促进渠道成员间更好地合作。

第 3 节 有效应对水平渠道中的中间商间冲突

大师如是说：对渠道无论进行怎样的设计和管理，总会有某些冲突。大部分冲突是失调的，问题不在于是否消除这种冲突，而在于如何更好地管理它。
——科特勒《营销管理》

除了生产企业与经销商的上下有矛盾，渠道同一层次的各经销成员公司也可能存在着冲突。同一渠道模式中，同一层次中间商之间，可能为了争夺市场而展开竞争，由此也就面临着冲突。例如，某公司的特许经营商店太多，彼此间距离太近，使得大家的利润都减少，自然相互之间也不可避免地存在着冲突。

雅芳，曾经是单层次直销的代名词。然而，经过一百多年发展的雅芳，已经完完

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

全全像一家传统的化妆品公司了，她飙升的业绩以及品牌形象的提高，已经使得众多的大牌化妆品公司把她当作一个真正的对手来对待了。专柜、专卖店和超市，几乎都有着雅芳的影子，而且都取得了不俗的业绩。

雅芳让渠道中不同的成员扮演不同的角色。每个渠道成员都有自己的领域和活动范围，而且每个渠道成员也会为自己争取一片独享的决策领域。目前，雅芳的销售收入主要来自于商场专柜与专卖店，它们是雅芳为顾客服务、促进雅芳发展的主力军。

然而，一直坚持“直销”的雅芳，其直销试点的展开却将对这些专柜与专卖店造成巨大冲击，可能使目前分工明确的局面被完全打破。由于销售员可直接到公司拿货，直接销售将可以降低各种直接或间接的费用，所以直销员将具有更多的价格优势。同时，由于雅芳在人力资源管理上一向实行严格的“绩效管理”制度，并推行量化业绩指标，雅芳店铺销售员在转型后可能带走大量的店铺消费者。这可能导致雅芳产品将完全跳过经销商而通过直销人员销售，专卖店、专柜则可能沦为免费展示雅芳产品、免费退换问题产品的场所。

尽管雅芳方面一再坚称，直销试点的体系是完全独立于专卖店运作体系之外的，无论在试点区还是非试点区，专卖店都将正常运营。然而，不可否认的是，直销试点已经在各个方面对原有的、界线分明的领域范围造成冲击。经销商退货只是一个表面问题，深层次问题是成员的领域冲突而导致的新、旧渠道之间利益的冲突。经此一役，对成员领域的重新界定、从而实现对渠道冲突的有效管理，将会是雅芳不可或缺的重要议程之一。

如雅芳的前车之鉴，产生水平冲突的原因大多是生产企业没有对目标市场的中间商数量分管区域作出合理的规划，使中间商为各自的利益互相倾轧。

生产企业开拓了一定的目标市场后，中间商为了获取更多的利益必然要争取更多的市场份额，不得不在有限的目标市场上展开"圈地运动"。例如，某一地区经营

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

A 家企业产品的中间商，可能认为同一地区经营 A 家企业产品的另一家中间商在定价、促销和售后服务等方面过于进取，抢了他们的，生意。如果发生了这类矛盾，生产企业应及时采取有效措施，缓和并协调这些矛盾，否则，就会影响渠道成员的合作及产品的销售。另外，生产企业应未雨绸缪，采取相应措施防止这些情况的出现。

第 4 节 解决不同渠道中的多渠道中的冲突

大师如是说：多渠道冲突产生于在制造商已经制定了两个或更多渠道，却通过这些渠道将产品销售到同一市场。针对多渠道冲突，公司可以尝试尝试增加一个电子商务渠道。

——科特勒《营销管理》

随着顾客细分市场和可利用的渠道不断增加，越来越多的企业采用多渠道营销系统即运用渠道组合、整合。多数的制造商已经建立了两个或更多的渠道，通过这些渠道将商品销售至同一市场。因此，也就出现了多渠道之间的冲突。

自从 1998 年转型以来，雅芳的经销商为雅芳在中国的发展作出了不可磨灭的贡献。正是这些授权专卖店，给雅芳中国公司带来了每年 40%的销售增长率。2004 年雅芳在中国取得的 20 多个亿的销售额中，来自专卖店的贡献达到了 70%。

然而，坚持直销的雅芳，其直销经营活动又需要大批推销人员来彰显其最大的竞争优势，雅芳为了适应新的直销游戏规则，就不得不逐渐减少对经销商的依赖程度，转而重视对推销员的培养，这在经销商们看来近乎一种“过河拆桥”的味道。经销商将被置于何种地位呢？难道商场专柜、专卖店只是起到做美容或产品展示的作用？或仅是专为雅芳设立一个直销提货点？对于前期已经投入一定固定资金的经销商们因此受挫严重。

直销试点将使店铺的业绩受到致命打击，甚至已经出现一些专卖店的销售员利用

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

专卖店来直接销售产品的现象。直销员现在可以直接向雅芳公司提货，这导致专卖店的销售额急剧缩水。人员推销与传统的经销商形成的多渠道冲突是雅芳在经营模式转型中的一种阵痛，然而却是很难回避的。

另外，随着雅芳直销试点的纵深发展，作为直销主要方式之一的网上直销，正渐渐成为雅芳直销帝国蓝图中的重要内容之一。而且，日新月异的 Internet 技术、现代物流技术、现代营销技术也为网上直销提供坚强的物质保证。然而，正是网上直销的引入，在巩固雅芳直销帝国的同时，也对现有的渠道（包括人员推销和店铺销售）形成激烈的冲击。前些年，雅芳在导入网上商店后，甚至引起众多经销商以退货来表示强烈抵制。

由于雅芳在未来几年仍将处于经营模式的转型阶段，而且中国的直销进程也是一个循序渐进的过程，因此，专卖店（专柜）、人员推销、网上直销等在一定时期内都将共存于雅芳的销售网络中，不同的渠道有不同的利益诉求，因此多渠道冲突将很难避免，这是对雅芳的营销技术与管理能力的重大考验。

生产企业建立多渠道营销系统后，不同渠道服务于同一目标市场时所产生的冲突，就是我们所谓的“多渠道冲突”。例如，美国的李维牌牛仔裤原来通过特约经销店销售，当它决定将西尔斯百货公司和彭尼公司也纳为自己的经销伙伴时，特约经销店自然要表示强烈的不满。

不同渠道间的冲突在某一渠道降低价格(一般发生在大量购买的情况下)，或降低毛利时，表现得尤为强烈。因此，生产企业要重视引导渠道成员之间进行有效地竞争，防止过度竞争，并加以协调。

第 5 节 适当的渠道冲突可以是改善渠道管理的推动力量

大师如是说：对渠道无论进行怎样好的设计和管理，总会有某些冲突、最基本的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

原因就是各个独立的业务实体的利益总不可能一致。所有的营销渠道都存在着潜在的渠道冲突，和来自目标不一致、不明确的任务与权力，在感觉上的差别和高相互依赖性而引起的竞争。

——科特勒《营销管理》

分销渠道冲突是指当分销渠道中的一方成员将另一方成员视为敌人，且对其进行伤害、设法阻挠或在损害该成员的基础上获得稀缺资源的情形。也就是说，所有渠道中相关成员的某一方或几方利用某些优势和机会对另一个或几个成员采取某些敌意行为的情况都可以被认为是渠道冲突。在每一渠道系统中，渠道成员之间经常会发生冲突。冲突的根源在于渠道成员之间与生俱来的相互依赖性，各成员之间的相互依赖性越强，各自在实际目标时受到其他渠道成员干涉的机会越大，产生冲突的可能性就越大。

渠道冲突在社会体系中无处不在一样，移动通信领域的渠道冲突也是渠道关系中的客观现象，它不可能被消灭和根除，但如果被忽视，则会愈演愈烈。因此，我们应该对渠道冲突的客观存在有足够的认识和必要的准备，积极做好渠道冲突的预防、规避和处理，将其控制在一个适当的、可控范围内，以确保渠道的健康、高效运行。

移动通信领域的竞争目前已经突破了单个企业的边界而扩展到了整条价值链，在市场上更直接地表现为分销渠道之间的较量。

移动通信业的分销渠道是在长期竞争中逐渐形成，以运营企业为核心，由一系列结构复杂的经济组织构成的综合性体系。在多样化、混合式的层级结构中，成员间的冲突客观存在且在所难免。良性的、适当范围的冲突可以促进渠道成员之间的竞争与合作，但恶性的、大面积的冲突，轻则影响渠道效率，重则会导致渠道体系崩溃。

中国联通的分销渠道体系受其成因、结构及不同时期市场政策的影响，渠道形式、层级以及成员之间发生冲突的可能性较高。不同的利益驱动、不同的营销难易程

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

度，都将导致渠道冲突发生。因此，及时、恰当地处理渠道冲突，对避免内耗、提高效率并决胜市场，具有重大的意义。

适度的冲突是一种强大推动的力量，迫使管理层积极地审视管理工作，想方设法提高其活动效率。但是过多的冲突不利于渠道系统的和谐发展，甚至有可能产生灾难性的后果，给企业造成无法弥补的损失。

因此，在渠道成员之间存在矛盾时，管理者就应采取相应的措施，预防恶性冲突的发生，并设计一定的策略以便于解决冲突。

通过矛盾分析，企业可以找出渠道中激励约束机制的缺陷，从而有利于改进激励方式和方法，以便提高渠道成员对共同合作的兴趣，促使成员加强合作，同时，还可以通过对渠道冲突的控制，发现渠道结构建设上的不足，从而有利于堵塞漏洞，消除内耗因素，最终有利于改善营销渠道的管理。

第 6 节　管理渠道冲突而非消除渠道冲突

大师如是说：某些渠道冲突能产生建设性作用。它能导致变化着的环境的更多的动力。当然，更多的冲突是失调的。

——科特勒《营销管理》

尽管有些渠道冲突对企业的发展有一定的好处，如可以导致企业对环境的适应，这种冲突属于良性冲突，但更多的冲突是恶性的，它会导致市场份额下滑，经销商利益受损。因此，企业营销人员需要更好地管理冲突而不是设法消除这种冲突。

海天公司是一家大中型企业，拥有 100 多年历史，它以生产调味品（如酱油、味精、醋、调味酱等）为核心业务。其酱油市场占有率大，可谓国内调味品行业的领头羊。

调味品是人们日常生活的必需品，这种与人们日常生活的密切相关性使得该产品

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

难以采用高价策略。在调味品市场，一方面由于境外品牌的入侵、各地区的地方保护主义和人们长期形成的消费本地产品的习惯，使得调味品的市场竞争十分激烈，各分散的市场区域需要海天公司提供更多销售人员，由销售人员对分销商提供更多的服务。而另一方面，分销商多为个体经营者，各分销商彼此冲突，公司的资金回收速度较慢，销售利润也十分薄。

为了改变这种状况，公司决定加大对分销商(批发商)的开发，完善对分销商的管理和指导，采用了较宽的选择式分销策略，利用众多分销商的资源来加大市场开发的力度。

另外，随着海天实力的增强和信誉的提高，公司改变了过去免费铺市和代理销售的做法，价格策略在对分销商的信贷支持方面降低了，力争采用现款现货的经销方式，以加快货币资金回笼的速度。然而，新的政策导致了的销渠道开发与管理过程中的冲突有增无减。

公司销售部门与分销商的冲突主要体现在两个方面：

1. 利益冲突。分销商开发市场希望海天能在当地多做些广告宣传，而同时又不希望将分销商的利润减少。作为成本支出，广告投入必然会造成公司让给分销商的利润下降，“名利难以两全”的矛盾十分突出。

2. 支付条件的冲突。公司的“现款现货”的做法在一些地区惹怒了不少分销商。另外，分销商之间也存在着：一是不遵守游戏规则，分销商之间互相渗透，进行跨区域销售。二是不按公司规定的指导批发价，为抢占市场压价销售，形成一定程度的恶性竞争。而在分销商(批发商)与零售商之间也存在着利益分配、结算方式等方面的冲突。除此，大型超市还有所谓进场费的要求，也引起了冲突，而分销商往往会把这种冲突向后转移至公司，要求公司解决(如要求公司出进场费)。这是一个典型的渠道冲突处理失败的案例，引起海天公司渠道冲突的原因主要是由目标不一致引起的，公司希望利用分销商资源开发市场，并期望能现款现货，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

而这种做法恰恰损害了分销商的利益，公司在处理这种冲突时，应采取交流、调解、协商等办法与分销商达成共识，订立共同的目标，而不应是单方面的行动。具体而言，我们可以通过以下方式，解决渠道中存在的冲突与问题：

1. 超级目标。超级目标是指渠道成员共同努力，以达到单个所不能实现的目标，其内容包括渠道生存、市场份额、高品质和顾客满意。从根本上讲，超级目标是单个公司不能承担，只能通过合作实现的目标。一般只有当渠道受到威胁时，共同实现超级目标才会有助于冲突的解决，才有建立超级目标的必要。

2. 人员互换。人员互换是解决纵向冲突的最好方法，比如，让制造商的一些销售主管去部分经销商处工作一段时间，有些经销商负责人可以在制造商制定有关经销商政策的领域内工作。经过互换人员，可以提供一个设身处地为对方考虑问题的位置，便于在确定共同目标的基础上处理一些纵向冲突。

3. 有效的信息交流会。举行有效的信息交流会也是有效处理纵向冲突的好方法。许多行业已建立起包括营销渠道公司在内的许多贸易联合会组织。就某种程度而言，所有渠道沟通都是为了避免或减少冲突。使用制造商销售代理在制造商和销售商之间传递信息，表示其在达成共同目标的同时达到了各自的目标。销售代理往往可理解为渠道问题的解决者。

4. 调解。通过调解来解决冲突其实就是由中立一方根据双方利益调停。

5. 协商。协调的目标和调解一样致力于停止成员间的冲突。妥协也许会避免冲突爆发，但不能解决导致冲突的根本原因。而协商是渠道成员讨价还价的一个方法。在协商过程中，每个成员会放弃一些东西，从而避免冲突发生。

6. 仲裁。利用仲裁解决问题意味着双方同意并接受由第三方做出仲裁决定。也许仲裁方会提出一个建议，矛盾双方不一定都能接受。用仲裁来解决问题很普遍，但事实上往往不能解决问题。这时，冲突双方可以诉诸法律。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 24 章 广告快速传达产品价值

第 1 节 通过广告实现对产品的有效促销

大师如是说：现在的产品不断更新换代，你方唱罢我方又登场，同类产品的相似度很高。如何在芸芸众生的产品里让人眼睛发亮，就是要靠广告了。广告的表现力就是突出产品让人记住它。这个“差异化”可以是在表现产品特色上，也可以是在广告表现形式上。

——科特勒《营销管理》

一则广告要想快速抓住消费者的眼球，最关键的是要有创造性，因为除了邮寄广告以外，任何广告都不可能说得或写得太多，需要在有限的空间和时间内迅速引起消费者的注意和兴趣，完成信息沟通的任务。而这时一则设计独到的广告，会让你的商品迅速获得消费者的一致认可，最终引起消费热潮。

万宝路“柔若五月”，刚上市时，也是无滤嘴女人烟；1936 年才加上红色的美丽滤嘴， 诉求主题为：“唇指间的天作之合”。因而在男人眼中，万宝路是女人及娘娘腔抽的烟，1954 年的占有率不及 0.25%，是个奄奄一息的品牌。于是，莫里斯决定重新为万宝路脱胎换骨，1954 年 5 月正式换上新滤嘴，并改为硬盒盖包装，除了颜色是淡红色外，整个产品外形看起来就跟今天的万宝路一模一样，改装就绪后，即送入德州市场试销。

当时的广告大师李奥贝纳，在取得了万宝路的广告代理权后，立即向莫里斯提出建议，将滤嘴颜色由淡红改成艳红，使包装更加引人注目。

万宝路的广告也不再以妇女为主要对象，而是用硬铮铮的男子汉。在广告中强调“万宝路”的男子气概，以吸引所有爱好追求这种气概的顾客。菲利普公司开始用马车夫、潜水员、农夫等做具有男子汉气概的广告男主角。但这个理想中的男子汉最后还是集中到美国牛仔这个形象上：一个目光深沉、皮肤粗糙、浑身散发着粗犷、豪气的英雄男子汉，在广告中袖管高高卷起，露出多毛的手臂，手指总

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

是夹着一支冉冉冒烟的“万宝路”香烟。

广告文案还特别强调新滤嘴、老风味、更安全的概念：“实实在在的男人风格与品味，滤嘴的口感畅快，叼在嘴上劲道十足，现代的硬盒盖包装，直到你点烟前，让每支烟都能保持结实、不走味。”

代表全新的万宝路形象的广告效果显赫，过去留在人们心中的万宝路女人印象，一扫而光。广告攻势发动没多久，万宝路压倒群雄，销售一路飙升，成为纽约滤嘴烟销售排行第一名，仅八个月期间，销售率创下5,000%的成长奇迹。

万宝路新形象所沟通的广告信息，让人感到亲切、不矫揉造作、踏实，很快就获得数百万消费群的一致认同、信任。这说明合理又不失特色的广告设计才能引起消费者认可，才能进一步实现对产品的有效促销。

要想让广告合情合理又有自己的特色，一般要遵循以下五个原则：

1. 创造性，创造性是广告吸引消费者眼球的关键因素，广告的语言要生动、有趣，形式要多种多样，不断创新。

2. 真实性，即指广告中宣传的必须与实际产品的本来面貌相一致，如果广告虚假，不仅会损害顾客的利益，也会同样损害企业的信誉和形象。

3. 针对性，广告设计要针对不同的消费者心理，做出合理的有说服性的产品介绍。

4. 思想性，广告强调经济效益的同时，更要注意精神文明，去除广告内容中不健康的因素。

5. 效益性，任何广告的最终目的都是为了经济效益，广告应以尽可能少的费用支出取得最大的广告效果。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 2 节　3 大标准判定广告是否成功

大师如是说：广告是企业促销组合中十分重要的组成部分，是运用的最为广泛和最为有效的促销手段。

——科特勒《营销管理》

广告是一个企业促销组合中的重组成部分，是企业开拓市场的先导。一则好的广告可以使一个企业起死回生。相反，一则差的广告，不仅会给消费者造成误导，还会使商品陷入无人问津的困境。所以，一个懂得营销的公司，必定会在制定合理的广告策略上下工夫，使自己的产品在同类产品中脱颖而出。

今天的耐克是家喻户晓的国际大品牌，而在耐克公司刚成立的时候，规模还很小，随时都有倒闭的可能。在短短几十年内耐克就迅速成长为大型的跨国集团，其市场占有率独占鳌头。在其迅速成长的背后有什么秘密呢？对此耐克创始人解释道：耐克公司注重沟通效果的广告，使耐克品牌深受众爱，迅速成长。

在 1986 年的一则耐克充气鞋垫的广告片中，耐克公司突破了一味宣传产品技术性能和优势和惯常手法，采用一个崭新的创意：由代表和象征嬉皮士的著名甲壳虫乐队演奏的著名歌曲《革命》，在反叛图新的节奏、旋律中，一群穿戴耐克产品的美国人正如痴如醉地进行健身锻炼……这则广告准确地迎合了刚刚出现的健身运动的变革之风和时代新潮，给人以耳目一新的感觉。耐克公司原先一直采用杂志作为主要广告媒体，但自此以后，电视广告成为耐克的主要“发言人”，这一举措使得耐克广告更能适应其产品市场的新发展。

广告变法的成功，使得耐克公司市场份额的迅速增长，一举超过锐步公司成为运动鞋市场的新霸主，耐克的长期竞争对手锐步公司也不得不跟着效仿，像耐克一样强调沟通风格而不仅仅是产品功能，同时锐步公司改用 Chiat Day 公司作为广告代理商，以图重振昔日雄风。然而，这一切均无济于事，抢先一步的耐克公司

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

产品的风格和优点已在消费者心中占据了不可动摇的地位。

耐克广告变法的成功为其赢得了市场和消费者，但更重要的是耐克公司在变革中，逐渐掌握了广告沟通艺术，形成自己独特的广告思想和策略——须致力于沟通，而不是销售诉求。这一策略与大多数美国公司的广告策略是根本不同的，但正是这一独特的策略和作法，使得耐克公司在市场中不断成功，迅速成长。

由此可见在商品同质化，消费个性化日益成为趋势的今天，营销显现出强大的生命力。现代的市场营销活动，不仅要求企业产出符合市场需要的产品，还要求企业要通过各种方式及时、充分地向消费者提供关于产品的信息，以引起消费者的购买行为。而一则成功的广告无疑显得尤为重要。

那么，什么样的广告才算是成功呢？这就要求其符合三个标准：
首先，要引起目标消费者共鸣，进而引起销售热潮。
其次，一个好的广告要有一个直接的、清晰的观点。很多企业高层，希望在一个仅仅 15 秒的广告里面放上几十个想要表达的东西，其实这就会造成信息传达的模糊、不准确。消费者很难记住你到底想说什么。

第三，一个好的广告一定要在创意表现形式上战胜竞争对手。把握这三点，才能让你的广告一鸣惊人，使你的产品深入人心，最终成为同类产品中的赢家。

第 3 节 制定合理广告策略的第一步是确立广告目标

大师如是说：科特勒认为可能的广告目标主要有四种：宣传广告、劝说广告和提醒广告、强化广告。企业可以根据自身的发展计划确定其中的一种目标。
——科特勒《营销管理》

企业要制定合理的广告策略，第一步就是明确企业做广告的目标，科特勒提醒企

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

业，选择广告目标首先要透彻分析和了解当前的市场情况，企业要根据产品自身的特性和生命周期选择不同的广告目标。

百威啤酒是在美国及世界最畅销、销量最多的啤酒，其长久以来居于啤酒业的霸主地位，与其卓越的市场策略和广告策略有着重要的关系。

在百威进军日本市场时，广告对象主要设定为 25～35 岁的男性，他们平常都喝啤酒以外的烈酒，对运动与时装非常有兴趣，喜爱各种各样的休闲活动。这个对象的设定与百威啤酒原本就具有的“年轻人的”和“酒味清淡”的形象十分吻合。在设定目标后，百威把宣传重点放在了年轻人关注较多的杂志广告上，并推出特别精印的激情海报加以配合。广告的诉求重心则是着力于强化品牌的知名度，以突出美国最佳啤酒的高品质形象。在行销的第一、二个阶段里，传播概念都建立在“全世界最有名的高品质啤酒”，视觉重点强调在标签和包装上。

百威广告在表现上运用了扣人心弦的创意策略，即将百威啤酒溶于美洲或美国的气氛中，如辽阔的大地、沸腾的海洋或宽广的荒漠，使观众面对奇特的视觉效果，产生一种震撼感，令人留下深刻的印象。这种策略在第一个阶段里被运用得非常有技巧。在第二个阶段里，创意方向则针对美国风味加以渲染，以造成强大而新鲜的感觉，以勾起目标对象的渴望。

在第一阶段里，广告主题是：“第一的啤酒，百威”动人的标题是“我们爱第一”。到了第二阶段，主要的主题改为“百威是全世界最好，最有名的美国啤酒”。广告标题则变成“这是最出名的百威”，标题还印在啤酒罐上，只要拿起罐子就可看到。

百威推出的多种不同广告，博得了消费者的好感，而且恰如其分的广告，也使在 1981 年才进入日本市场的百威，第二年就在日本进口啤酒中就名列前茅，1982 年销量更是比 1981 年增加 50％，1984 年就取得了销售 200 万瓶的业绩。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

对企业来说，必须为自己的产品确立正确的目标。百威在进入日本市场之前对当地的啤酒市场、社会结构、不同年龄和阶层的消费者状况进行了细致的调查，把握了日本年轻人市场的变化，确立了以年轻人为目标的广告策略。然后，根据目标群体的需要，进行有针对性的广告宣传。最终获得了成功。

一般主要的广告目标可以分为三种：

1. 宣传广告

宣传广告的目标是要告诉顾客有关产品的信息。这是一种报道性广告，即通过向消费者介绍广告的性能、用途、价格等，以刺激消费者的初始需求。在推出新产品或新服务时，这是一种非常主要的广告目标。

2. 劝说广告

当目标顾客已经产生了购买某种产品的兴趣，但还没有形成对特定产品偏好时，劝说广告的目的是促其形成选择性需求，即购买本企业的产品。劝说广告突出介绍本企业产品的特色，或通过与其他品牌产品进行比较来建立一种品牌优势。

3. 提醒广告

有些产品在市场上销售多年，虽已有相当的知名度，但厂商仍需要推出提醒性广告来提醒购买者，不要忘了他们的产品。这是一种备忘性广告。这种广告有利于保持产品在顾客心目中的形象。

第 4 节　为广告选择合适的媒体载体

大师如是说：企业如果能够将目标对准某些观众（顾客），广告的功用将发挥出令人想象不到的效果。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销管理》

科特勒认为，广告策划者在选择媒体做广告时，应考虑多种因素，目标顾客对媒体的习惯将会影响对媒体的选择，广告人应努力寻找那种可以使广告有效地到达消费者的媒体。

阿德尔化学公司是在美国马塞诸塞州创办的，专门生产商用清洗剂。后来公司又推出了一种名为莱斯特尔的家用清洗剂，意在将生意扩展到零售市场。但是莱斯特尔的早期市场营销并不如意，在整个市场中只占了一个微小份额。

在认识到电视这一新的传播媒介后。巴尔克斯认为，只有十分频繁的电视广告才能达到所要的效果，因此他决定将所有的广告一次性集中在一个城市，使大量的商业广告充斥这个城市，以此确立莱斯特尔在市场上的地位。他计划在一个城市实施了“饱和战役”之后，再把战役推向下一个城市，直到覆盖整个新英格兰地区。为了保证他那一点并不宽裕的广告经费足以应付这些战役所必需的开支，巴尔克斯计划只租用非黄金时间(下午 6 点之前和晚上 11 点之后)做广告，因为这时的电视广告收费低得多。

公司的副总裁伊萨克为此做出了解释：巴尔克斯关心的是在某个特定城市的电视上做尽可能多的广告，他并不真正担心他的广告节目是否都安排在黄金时间里。他的理论是，如果你连续七个月每天都在晚间节目里播出广告节目，城里的每个人迟早都会看到它。此外，你还会拥有一批十分熟悉你的广告信息的晚间节目观众。

1992 年 2 月，巴尔克斯与霍利约克电视台签订了一个 50 万美元的合同，在一年时间里，每周购买 30 次非黄金时间的广告节目，开始了他的广告宣传战。几个月之内，莱斯特尔在霍利约克市场上的销量大增。此后的 1998 年，他又在一些中等城市里，展开了电视广告闪击战。调查表明，在广告所及的市场中，高达 80％的家庭主妇都使用莱斯特尔牌的家用清洁剂。2000 年，莱斯特尔的销售额

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

已经到了 2 200 万美元，是 1998 年的 44 倍。

莱斯特尔的突然崛起震撼了广告界，迫使广告界重新评价非黄金时间的电视广告。深夜和清晨的广告节目时间被许多商家看好，他们都慷慨地在非黄金时间里做起了广告。

因此，任何企业都必须重视媒体的作用，根据产品自身特性来选择恰当的媒体。巴尔克斯聪明地选择了电视广告，电视广告播放及时，覆盖面广，选择性强，收视率高，且能反复播出，很快地加深了消费者对莱斯特尔这种清洁剂的印象。而正是选择了巴尔克斯恰当的媒体，才使得原本知者寥寥的产品变得家喻户晓。科特勒分析了选择媒体的主要步骤包括：确定广告涉及的范围、出现频率的效果；选择主要媒体类型；选择特定媒体载体；决定媒体时段。

1. 确定广告涉及的范围以及出现频率

在选择媒体之前，广告主必须决定为实现广告目标所需的接触面、频率以及希望产生的效果。接触面是指在特定期间中目标市场的顾客接触到广告活动的百分比。

2. 选择主要的媒体类型

广告媒介的种类很多，主要的有报纸、广播、杂志、电视、直接邮寄和户外广告等。媒介各有其特点，在时间性、灵活性、视觉效果、传播面、成本等方面相差甚远，了解不同媒体的优点和局限性，对媒体的正确选择十分重要。

3. 选择特定媒体载体

媒体规划人员必须选择最好的媒体工具——各媒体类型内的特定媒体。媒体规划人员应在媒体成本和若干媒体效果因素之间求得平衡。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

4. 决定媒体时段

广告主必须安排年度广告的播放频率。如大多数厂家都会做一些季节性的广告，也有一些厂商只做季节性的广告。

广告主还要选择广告播放频率的形态。广告播放频率可平均分散在各时期，也可视市场情况做重点式的安排，以扩大广告效果。

第 5 节 利用新媒体降低广告成本

大师如是说：对于现代媒体来说，也许占总的传播预算的 10%，但是其实应该投入 30%，或者 40%。对于中国来说情况也一样，我认为这样的企业他们头脑应该更加开放，他们应该意识到崭新的世界所出现的现实情况是什么样的。

——科特勒《营销管理》

新媒体是一个不断变化的概念，是相对于传统媒体而言的。只要媒体构成的基本要素有别于传统媒体，就可以称为新媒体。新媒体广告与传统媒体广告最大的不同是，新媒体广告借助一平方米不到的平面，就可以做到与传统媒体相同的宣传效果，可以大大降低投资成本。

美国密尔沃基市的威克酿造公司的竞拍活动引起了无数人的兴趣。威克公司市场部经理基特认为，这次活动有双重目的，该活动的主要受众是全国饮用啤酒的成人，他们可以自由参与商品竞标。该活动的设计目的很明确，就是要使用户和公司双重受益。在 2000 年 5 月 1 日，有众多美国的啤酒爱好者登陆了 www.WekeGetTheGoods.com，参与了这次竞标活动。参与者可以使用现金或者酒标进行商品竞标。所谓酒标，就是消费者购买 Weke Lite 或威克 Genuine Draft 产品所得的票券，这些票券的推广范围遍及全美 39 个州。在整个登记过程中，公司还要求用户自由选择一家他们认为可靠的慈善组织。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

这是威克公司夏日推广计划的第一轮，这个计划将包括品牌和市场双方面的推广。而且，该公司在六、七月间同时推出了电视广告、印刷品广告、户外广告及电台宣传活动，当然网络广告将作为市场重头。首轮网络广告的投放时期是 5 月 20 日到 8 月 20 日，投放站点包括 CBSportsline、Sporting News、ESPN、Playboy、Rivals 和 Speed Vision 等。品牌宣传活动所借助的重要工具是 Unicast 公司的 Superstitials。Superstitials 是一个编辑 richmedia 格式的工具，它可以适用的广告尺寸非常广泛，无论邮票大小的标识还是全频广告，它都游刃有余。在这些广告中，商家可以自由插入动画、声音等因素。Unicast 在 5 月底到 8 月初共创作了三条以鼓励浏览者参与竞标为主旨的广告。

这次网络竞标非常成功，该活动的竞拍数达到了 22 000 次，吸引了 338 497 个单独用户进行访问，单次访问数达到了 602 958 次，平均用户会话时间超过了 15 分钟，所得的款项 全部捐给了慈善机构。

每件拍卖品几乎有 60 次以上的出价，整个竞拍过程非常火爆。成交的热门商品包括：　BobbyRahal 汽车　39000 美元；
野外打猎、野餐、滑雪豪华游　22500 美元；
PlayboyMansion 的豪华午餐　18200 美元；
RustyWallace 剧院演出券　2800 美元；
在 TexasStadium 参加一次虚拟游戏　1000 美元。

这次耗资庞大的活动一共进行了六轮。在活动期间，有大量的啤酒爱好者对威克公司产生了极大的兴趣。Bussen 称，他们对活动结束后的销售情况非常满意。威克公司利用网络竞标，在使用户受益的同时，也很好地宣传了自己的企业，可谓两全其美。策划者推陈出新，利用新媒体通过吸引用户参与活动，造成良好的社会影响，以达到宣传自己的企业与产品的目的，这一成功经验确实值得中国商家学习。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

目前的新媒体主要有三种形式：

户外新媒体：目前在户外的新媒体广告投放包括户外视频，户外投影，户外触摸等，这些户外新媒体都包含一些户外互动因素，以此来达到吸引人气，提升媒体价值的目的。

移动新媒体：以移动电视，车载电视，地铁电视等为主要表现形式，通过移动电视节目的包装设计，来增加受众黏性，便于广告投放。

手机新媒体：手机媒体是到目前为止所有媒体形式中最具普及性、最快捷、最为方便并具有一定强制性的平台，它的发展空间将非常巨大。未来的两到三年内，3G 手机逐渐普及，手机媒体将成为普通人在日常生活中获得信息的重要手段。

第 6 节　了解消费者心理，打造攻心为上的广告策略

大师如是说：市场营销观念是一种以整体营销活动为基础的顾客导向，目的是通过满足顾客的需要并使顾客满意，来实现企业的营利目标。
——科特勒《营销管理》

广告在以理服人的同时，更要以情动人。人人都有七情六欲，都有丰富的感情，包括亲情、爱情、友情等等，企业要想让产品容易为顾客所理解、所喜爱、所接受。最好的形式是通过广告来传递感情，令大众产生心灵上的共鸣。

一天傍晚，一对老夫妇正在饭厅里静静地用餐，忽然电话铃响了，老妇人去另一个房间接电话，老先生在外边停下吃饭，侧耳倾听。一会儿，老妇人从房间里出来，默默无言地坐下。

老先生问：“谁的电话?”老妇人回答：“女儿打来的。”又问：“有什么事?”回答：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

“没有。”老先生惊奇地问：“没事几千里地打来电话?”老妇呜咽道：“她说她爱我们。”一阵沉默，两位老人泪水盈眶。这时旁白不失时机插入：“贝尔电话，随时传递你的爱。”

这是一则美国贝尔电话公司十分成功的广告，它以脉脉温情打动了天下父母或即将成为父母、儿女的或曾为儿女的心。

贝尔电话广告的成功在，广告商在制定广告时考虑到了目标消费者的特定心态，从儿女与父母的感情入手，描绘、展现了一幅孝心浓浓、爱意浓浓的温馨和美丽动人的亲情画面，让我们时时体味那爱的簇拥，充分唤起了人们对家庭亲情的留恋、回忆、追求、憧憬。电话有线，亲情无限。贝尔电话连接着千家万户，沟通亲人们的心灵，缩短了亲人们的感情距离。

所以，一则以情动人的广告，要选择恰当的角度，将感情的定位把握好，以有效的手段强化、渲染产品所特有的情感色彩，以打动消费者的心。

消费心理学告诉我们，人们的心理状态直接影响到他们的购买趋向和选择。在物质生活特别丰富的今天，消费者购买商品已不仅限于满足基本的生活需要，心理因素左右其购买行为的情况变得突出起来。

而一般消费者心理与行为具有以下三个特点：

1. 消费者的心理与行为具有目的性。表现为消费者以满足自己的需要、实现消费动机、得到期望的消费体验等方面。如消费者购买食品，或许是出于饥饿的原因。

2 消费者心理与行为具有复杂性与多样性。比如每个人在需要和动机方面存在着较大的差异。同样一件商品，有的人是出于价格方面的原因而购买，而另外的人是出于其形象方面的原因而购买。

3. 消费者心理与行为会随着社会、经济、文化的发展变化而不断地改变。当消费

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

者所处的社会环境改变时，所接受的相关的信息是不同的，这就会导致消费者对商品的款式、风格以及对商品的喜好和态度发生改变。

古语云：“夫用兵之道，攻心为上。”商场如战场，在营销商战中自然也是“攻心为上”，把握好消费者的需求、欲望、感情、趣味和态度，对症下药般地开发各种产品以满足他们的需要，已经变成营销商战的一个很重要的课题。这种市场营销观念主张“顾客需要什么，我们就生产什么”，“顾客至上”、“顾客就是上帝”等，以消费者需求为中心，集中企业的一切资源和力量，千方百计地满足顾客需要已成为现代企业家的座右铭。

第 7 节 广告轰炸是获取市场占有率的常用策略

大师如是说：许多广告主认为，要使广告起作用，必须向目标受众多次展露，重复太少可能会造成浪费，因为它们没有被注意到。
——科特勒《营销管理》

广告轰炸策略是在相对短期内创造知名度以及达到销售目标的一种常用策略。在心理学上，有一条重要的心理规律：人对熟悉的事物更有好感，更容易接受。 所以在营销推广中，通过密集的广告和其他宣传手段，让产品频繁地展现在消费者眼前，将产品利益直白地告知消费者，让广大消费者对该产品产生熟悉感、亲切感，将导致大量市场的需求，产生热销效应。

麦当劳在品牌推广上的投资是不惜血本的，每年 14 亿美元的全球预算，使麦当劳成为世界上广告做得最多的单一名牌。

设立广告基金是麦当劳品牌推广的重要策略。加盟者只有一家或少数几家店单独做广告，可能负担巨额的广告费用，而大家联合起来，就可以筹集到较丰厚的广告基金。为了能够让麦当劳在更大范围做电视广告，1966 年，麦当劳总部建立

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

了联合广告基金制度，并组建了麦当劳全国加盟者联合广告基金会，基金会的资金来源于参加这一计划的加盟店和麦当劳公司直营店，其额度大约占每年总营业额的 3％～4％。麦当劳除了总公司广告部以外，在美国各地还有若干个广告基金。

1992 年，麦当劳购买了 2 万块户外广告牌，用以展示这样的信息：“麦当劳给您一流的食品，一流的价值。”人们认为这是最大的一个购买户外广告牌的举措。麦当劳看中户外广告的原因是这些广告可供它们传递一种单一的全国性信息，同时还能提供有关促销、产品和价格方面的地方性信息。甘奈特公司的营销副总裁詹姆斯?凯勒说，户外广告的最大优势是人们能够将这些广告牌针对当地的市场需求来加以制作。

麦当劳的广告和事业发展覆盖了全世界。在品牌宣传的过程中，麦当劳坚持统一广告与区域性广告相结合的原则。即不同的地区，不同的广告基金，在宣传同一个品牌时可以实行不同的创意。也就是说，各个地区是根据自己地域的促销重点和当地价值观、消费习俗等进行不同的广告设计来共同对汉堡包进行宣传。

“我就喜欢”系列广告的推广在麦当劳的历史上是一个重要的里程碑，是麦当劳第一次在同一时间、在全球 120 多个国家联合起来用同一种广告、同一种信息来进行品牌宣传。这是一次品牌“大换血”，因为在这次调整中，麦当劳毅然放弃了其坚持了近 50 年的“家庭”定位立场，将目标集聚到了家庭母子消费群体上和 35 岁以下的年轻消费群体上，并且将策略的重心放在了“年轻人”身上。

麦当劳相信这样一个概念：如果你花一毛钱而不能解决问题，那一毛钱就是贵的；而如果你花了一百块钱把问题解决了，那么一百块钱也是便宜的。大“M”的魅力在于：走进麦当劳，你的每一分钱都不会浪费。现在，在全世界，每天有 5 000 多万顾客光顾麦当劳，是因为他们知道在麦当劳能够得到什么样的期望与服务。让顾客买到期望与服务，这就是价值所在。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

麦当营的广告以高密度的态势出现在世人面前，让人们无法视而不见。成功的企业是从不吝啬在广告上的投入的，麦当劳就是一个最显著的例子，麦当劳的一掷千金是有价值的，它的收获是大家有目共睹的。其实麦当劳的家喻户晓与这些实在、有效、而且持续的广告轰炸是分不开的。

麦当劳通过这些多方位、多形式、针对性强、不惜千金的宣传广告攻势，使麦当劳在全世界几乎达到了人人皆知的程度。这也是麦当劳获得巨大成功的一个重要原因。

第 8 节　国际品牌打造本土化品牌形象

大师如是说：如果跨越不同文化、语言、社会与经济发展的区域性活动中包含一些令人惊奇或感受的一些新元素，那么这个活动就相当成功。
——科特勒《营销管理》

随着经济全球化进程的加快，各大国际品牌在进行国际化的同时，其间必然存在一个品牌的本土化问题。同样的广告宣传，在一个文化域具有很好的效果，在另一个文化域却达不到预期的效果。消费者最熟悉的莫过于自己的民族文化，而在地区层面的操作上，全球品牌的标准化战略如果适当地与本土化表现结合，则沟通效果会更好。

作为著名的全球品牌，建立并执行它在沟通中的国际标准无疑是极其重要的，万宝路就是一个榜样，而且这种“标准”是要牢牢维护万宝路品牌的精神实质!万宝路在这方面也做出了表率。

1993 年底万宝路在中国播放的一则贺岁广告，镜头对准了我国茫茫西部大漠和屹立千年的长城西陲——嘉峪关。突然，马啼声响(镜头转换)，无数少数民族衣着的马队从各个城门涌入，颇有昔日十八路诸侯进见天子之风。忽见锣鼓声震天

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

动地，城上城下，城内城外，一排排，一行行西部汉子，黄皮肤黑眼睛，个个喜气洋洋，正跳起庆祝丰收的锣鼓舞，鼓声愈来愈急，舞步越跳越快，直至高潮，戛然而止。镜头近 90 度仰拍，随着一声粗亮豪迈的长啸，城头突然倒挂下无数鲜红的缎带，正合了“鸿运高挂”之意。最后在一片欢天喜地的场景衬托下，传来了“万宝路恭贺各位新年进步”的广告语。

这则广告以独具我国民族特色的形式，给人一种原汁原味的感觉，让国人感到了亲切和自然。在这毫无洋味，充满本土气息的表现形式背后，传递给人们的却是“万宝路”不变的精神内涵。广告秉承了万宝路一贯的粗犷、豪迈、不羁，仍然给人那种不同凡响、傲气冲天的“万宝路世界”的感觉。所不同的是回肠荡气的“西部荡寇志”换成了激昂沸腾的锣鼓声，跋山涉水、勇往直前的牛仔换成了敲锣打鼓、欢天喜地的中国壮汉。这并非是简单的表现形式的变换，而是体现着中西方文化的差异和融合。

美国人一向标榜的是探索、创新、立异，而中国人精神首推的是朴实、善良、传统，中国人追求的首先是富足安定。狂放不羁的万宝路精神伴着锣鼓声融入了神州的文化氛围当中。广告深刻体现出对中国文化的理解和尊重。万宝路的这一“国际品牌本土化表现”策略令其品牌概念在文化层次上与中国消费者达成了沟通。这则广告是品牌形象创意策略成功的一个典型，品牌形象策略是对单纯强调产品功能宣传的传统创意方法的突破。它强调品牌的社会意义、心理意义以及企业的价值观，对产品品牌进行人格化、情感化、心理化的形象定位和渲染，以使受众获得一种全新的品牌形象。国际品牌形象本土化应围绕以下几个方面展开策划活动：

1. 品牌的本质属性，所谓品牌的本质属性是指这一品牌区别于其他品牌的内涵所在，万宝路强调的是其独特的文化——豪迈、勇敢无畏。

2. 营造品牌的文化氛围，树立品牌个性形象，万宝路在这点上做的尤为突出，因为人们一提到万宝路，自然会想起豪放、洒脱的西部牛仔；想起雄壮、阳刚的中

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

国鼓手，这难道不能证明万宝路的成功吗?

3. 品牌针对的目标消费者，万宝路通过向全国人民拜年的形式，不光赢得了目标消费者的信赖，还赢得全国人民的喝彩，真可谓一箭双雕。

如果品牌创意能从以上诸多方面展开，就能在目标消费群体的心目中树立较好的公司形象和品牌形象。

第 9 节 选择合适的代言人，利用名人效应获取消费者认同

大师如是说：一位经过精心挑选的名人至少能激发起对一个产品或品牌的注意力。

——科特勒《营销管理》

由于名人具有一定的公信力和偶像影响，消费者往往会对名人的产生崇拜、信赖或者是消费观念上的追随心理，这种心理就是所谓的“名人效应”。企业可以利用消费者这种心理，来促进产品的销售，这是一种有效的“借势”促销手段。能够消除一般消费者的提防心理，因此名人宣传的效果远远大于一般的宣传效果。作为国际上著名的体育运动品牌，阿迪达斯运动用品系列早已家喻户晓。每当打开电视机，观看精彩的体育节目时，你一定会注意到那些蜚声体坛、名闻全球的著名运动员大多数穿的都是各种颜色鲜艳、款式新颖、带有三瓣叶图案的运动衣——这就是阿迪达斯运动系列服装。

为了保持公司产品的世界知名度，阿迪达斯公司往往不惜血本，用巨额资金请来世界著名运动员对产品做广告宣传。阿迪达斯公司每年都要把产品总量的 3%～6%无偿赠送给世界各个国家的著名运动员和体育团体。

早在 1936 年柏林奥运会时，阿迪达斯公司就开始采用了这种促销策略。当时，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

阿迪达斯公司刚刚发明了一种新的短跑运动鞋。为了打开这种新鞋的市场，阿迪达斯公司将眼光瞄向了美国著名的短跑名将欧文斯。因为欧文斯在最近几年的田径赛场上几乎战无不胜，取得了令人瞩目的成就，如果能够和欧文斯签订协议，让他穿上阿迪达斯公司的跑鞋参加比赛，一旦欧文斯获得冠军，那么阿迪达斯公司就可以向世界宣称是自己公司的产品助了欧文斯一臂之力。经过联系，阿迪达斯公司终于和欧文斯签订了协议。结果，欧文斯一举夺得四枚短跑金牌，成为奥运会田径赛场引人注目的明星。这样，阿迪达斯公司的新跑鞋成为体育爱好者的抢手货，立即畅销全球。

在 1984 年，阿迪达斯公司又给世界著名网球明星兰顿 50 万美元的巨款，作为他在比赛时穿用阿迪达斯网球鞋的比赛报酬。

通过借助体育明星的宣传，阿迪达斯公司虽然支付了巨额费用，但是这些付出给公司所带来的回报却是无法估量的。它不仅帮助阿迪达斯公司推销出去不计其数的运动服、运动鞋、运动帽等运动系列服饰，更重要的是，阿迪达斯公司向世界各国消费者宣传了自己的品牌，使阿迪达斯产品成为全球著名的品牌，也正是这一著名品牌为阿迪达斯公司带来了更大的收益、更响的名气、更兴旺的生意。名人名字对运动产品有特别的效应，所以阿迪达斯不惜血本聘请世界著名运动员做宣传广告，最终为公司迎来了更大的收获。由此可见，对于企业促销来讲，最重要的是充分利用名人效应，发挥名人在普通消费者心目中的地位和影响，引导消费者认可和接受企业的产品，最终达到产品促销的目的。

但是要注意的是，名人对于企业来说也是一把双刃剑，应该慎重行事，如果运用失当，其负面效应更不可低估，对此应当有清醒的认识和把握。选择合适的代言人是广告成功的关键。一般说来，好的形象代言人特征：

1．有较高的社会知名度和美誉度。一定程度上说，名人知名度的高低同广告效果的大小是成正比的，而名人的美誉度会给人以信任感，产品借名人扬名，名人与产品相得益彰。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2. 名人与所宣传的产品之间应该具有某种关联性，能建立一种名人形象与产品形象的和谐关系。

3. 慎重考虑名人本身的形象，特长，个性魅力等，是否与广告所要沟通的目标消费群相和谐。

第 10 节 调查广告效果，衡量对消费者的影响效果

大师如是说：大多数广告主都想衡量一个广告的传播效果，即广告对消费者知晓、认识和偏好的影响。他们也想了解广告对销售的效果，但是常感到太难测量。然而，两者都可以加以研究。

——科特勒《营销管理》

广告主大手笔地投入广告费，自然是想要得到物有所值的产出。然而，广告投放于销售效果到底有怎样的关系？却并不是每一个广告主都能明白的。因此，我们需要对广告效果进行科学的调查，了解广告投放产生的效果。

美国盖洛普?鲁滨逊公司(G&R)是广泛运用出版物调查广告心理效果的公司。其曾在调查广告心理效果方面，作出了重大贡献。截止 1990 年，该公司已对 120000 则印刷媒体广告和 6000 则电视广告进行了效果调查。通过案例分析，我们可以归纳出 G&R 公司进行广告心理效果调查时的步骤为；

第一：评估市场上各广告的表现。

第二：分析整个广告策划活动及其策略的效果，并与该产品以前的广告宣传活动或者与其他相同产品的广告宣传活动作比较。

第三：针对同一类型产品或某一行业销售效果进行评估。

G&R 公司的调查人员每次抽样调查样本约 150 人（男女均有），年龄在 18 周岁以

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

上，分布在美国各地。被调查者均可以选择自己常看的杂志广告接受调查，他们必须看过最近四期（杂志广告）中的两期，但没有看过最新的一期。调查人员不事先告诉媒体受众调查的内容，同时要求被调查者不要在访问的当天阅读有关杂志。在对受众进行电话访问时，询问被调查者在某一杂志的所有广告中，记得哪几则广告，以便确定这些广告的阅读率；媒体受众指出所记得的广告后，就可以问他们以下问题：

那则广告是什么模样？内容是什么？该广告的销售重点是什么？您从该广告中获得了哪些信息？当您看到该广告时，心理有何反应？您看完该广告后，购买该产品的欲望是增加了还是减少了？该广告中，什么因素影响您购买该产品的欲望？您最近购买此种产品的品牌是什么？

广告策划者通过将上述问题的答案汇总、整理、分析、综合以后，就可以衡量出该则广告的以下效果：

吸引读者记住 (或想起)某则广告的能力(Proved Name Registration,简称 PNR)；媒体受众对该广告的心理反应，或对广告销售重点的了解程度（ Idea com-munication)；广告说服媒体受众购买产品的能力(Persuasion)，即媒体受众看了该广告后，购买该产品的欲望，受影响的程度。

大多数广告效果的衡量都有一种实用性质，如处理一些具体的广告和活动之类的问题。然而，如今的广告主倾向于将大部分钱投放在对某一广告的预试方面，只有极小部分被用于广告效果的评价上。实际上，我们必须重视对广告活动的效果调查。营销专家建议，更恰当的方式是：一个广告活动首先在一个或几个城市开展并评估其进行情况，然后再投入大笔预算在全国全面铺开。

我们在进行广告效果调查前，首先选定一两个试验地区刊播已设计好的广告，然后在同时观察试验地区与尚未推出广告的地区，根据媒体受众的反映情况，比较试验区与一般地区之间的差异，就可以对广告促销活动的效果作出调查。这是一

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

种广告效果调查普遍采用的方式。当然，广告主可根据自己的实际情况灵活运用。

第 11 节 定期评估广告效果，不断完善与改进广告营销

大师如是说：科特勒提出了两种评估广告效果的方法：一种方法是将过去的销售量与过去的广告开支进行对比。另一种方法就是通过实验，例如测试不同广告开支水平的效果。

——科特勒《营销管理》

许多企业在定完广告后，常常延续相同的广告计划与政策，这样做貌似安全稳当；其实，却蕴藏着风险。因为，不同地区的人生活习性有所相同，同样一款广告，在不同的市场区域往往会有不同的效果。因此，企业的广告投放后，广告营销活动并未结束。在广告投放中和投放后，企业还应当定期检查并评估广告效果。

美国宝洁公司是世界最大的日用消费品公司，它创建于 1837 年，在世界“500 强”中称得上名副其实的“长寿企业”。宝洁的成功就在于能够通过广泛的市场调查，科学的市场细分方法，集中全力推出一种或几种定位的产品，来满足不同消费群体的不同需求。让产品去满足顾客，而不是让顾客去适应产品。

当宝洁把在美国畅销的洗衣精投向欧洲市场时，很快受阻，经调查发现，原因就在于欧洲的洗衣机只适用固态的洗衣粉，液态的洗衣精加入后，有一部分很快从底部流出。不久，宝洁就设计出了一种名为“威液球”的产品，当洗衣机的水加满时，才释放出洗衣精，并可重复使用。这种“威液球”很快成为畅销欧洲的产品。对中国市场的占领也是一样。宝洁针对东方人对头发格外注意的习俗，就把洗发用品作为打开中国市场的先头部队，与香港、广州的三家企业合资成立了广州宝洁公司。生产多种品牌的洗发精。宝洁生产的香皂、牙膏、食品等都因销售地区的不同，而在香味、成分、包装方面有所差异。

配合产品策略，宝洁自 20 世纪 50 年代起相继在欧洲、东南亚、拉丁美洲等地建

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

立了外销事业部和科技中心。为了使产品更贴近顾客，宝洁非常注意日常对客户的访问和调查，此外还首创了“一日回忆法”和查询电话制度。一日回忆法，即调查顾客对一天之内所接触到和正在使用的生活用品的感受，有何不便之处，有无新的要求。查询电话制度则要求每天有 50 位职员从早到晚通过电话来回答顾客的询问，以便从中受到启发，使自己的产品不断得到改进和完善，并及时设计出适合顾客需要的新产品。低热量、不含胆固醇的名牌保健食品欧力宝就是受顾客的启发开发出来的。

宝洁公司抓住了“拥有了顾客，才是拥有了产品，拥有了市场”这一主旨，通过在广告播出前后，进行广泛的市场调查，然后集中全力定位产品，满足消费者的不同需求。在市场营销过程中，广告固然重要，但是，顾客对广告的效果反馈才是最好的一块试金石。

企业投放的广告都需要得到效果的反馈。为此，企业常常邀请外部人士或机构对广告计划进行独立的评估，以期对该企业的广告描绘出更具前瞻性的方式，算是一种合理的做法。尽管如此，广告节目仍应定期对交流效果和广告的销售效果进行评估。

衡量一则广告的交流效果表明广告是否传播得好，有很多办法。问卷调查是最常用的方法之一。问卷调查可以在广告被印刷或播出前后进行。在广告被推出前，广告商们可以把它先给消费者看，问他们感觉怎样，衡量由此产生的反响和态度变化。广告做出后，广告商们可以衡量广告如何影响消费者的反响和对产品的知晓、了解和偏好。

当然，广告的销售效果通常比交流的效果更难衡量。除广告之外，销售还要受到诸多因素的影响，如产品形象、价格和得到的渠道。因此，科特勒提出过两种评估广告效果的方法：一种方法是将过去的销售量与过去的广告开支进行对比。另一种方法就是通过实验，例如测试不同广告开支水平的效果。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 25 章 促销构架直接诱惑

第 1 节 使用合理的营业推广手段

大师如是说：对于一个拥有优异品牌的企业，当知名度不高时，要想引起消费者的注意，营业推广是一种良好的选择，借助刺激式的营业推广方式将可造就新的顾客，这种方式对一些刚进入市场经济的地区来说，有时会产生轰动的效应。——科特勒《营销管理》

广告能为产品提供购买的理由，但当消费者走入商场，他还需要购买的刺激。因此，几乎所有的营销都需要通过一定的营业推广，来促进消费者的购买。

1880 年美国流行感冒，为了解除人们感冒、鼻塞的苦恼，北卡罗来纳州塞马镇药剂师兰斯福?理查逊发明了一种感冒灵药——这种药膏涂到病人身上后，病人本身体温就会将药膏溶化，药效渗透出来，就会减轻病人痛苦。后来理查逊投资设立了“维克家庭药品公司”。并把药膏改名为“维克斯药膏”。

但当时的药店，对只生产一种药品的新公司并不感兴趣，尤其是这种尚未得到消费者肯定的新药品。被药店和经销商拒之门外后，维克药品公司用赠送免费试用品的方法来展现他们产品的药效，规定任何商店只要订购 12 打的维克斯药膏，就可获赠 24 瓶免费药膏，让店老板来赠送给特定的女性顾客。

后来，维克斯进军北方，在报上刊登附有优待券的广告，免费赠送试用品给消费者。广告登出几天后，业务员上门拜访各药房，免费送给他们 12 打装的一箱维克斯药膏，但规定他们必须把其中的 72 罐免费送给熟悉的老客人，理查逊则补贴药店老板每瓶 25 美分。业务员和药店签下销售合约后，维克斯公司在报上刊登了第二则广告，列出经销维克斯药膏的药店名称和地址，一方面增加维克斯药膏的销售量，另一方面也可让这些药店多卖点其他产品。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

美国邮政总局从 1917 年起，开始允许未注明某一地址或信箱特定收件人的信件可以投寄。理查逊鉴于以往赠送试用品的成功经验，决定以邮寄的方式，寄送试用品给全国的消费大众。

大约七周之内，美国西部大部分人口，都收到了维克斯的免费试用品。这些消费者在试用满意后，纷纷向当地药房指名购买维克斯药膏。到第一次世界大战结束时，几乎每个美国家庭都收到了维克斯寄来的试用品，每家药店也都知道有维克斯这种药膏。

维克斯的销路也因此从 1912 年的 75000 美元，上升到 1917 年的 613 000 美元。1918 年和 1919 年，西班牙流行性感冒侵袭美国，使得维克斯药膏的销售量再度成长两倍多。

最终，理查逊用赠送试用品和直接邮寄试用品的方式，使一家小型药品公司，发展成为资产 10 亿美元的维克斯药品公司。

理查逊选择了恰当的时机，合理地运用了“免费赠送”这种营销推广方式，使得产品广开销路。说明了只要能选择合理的营业推广方式，就会很快地收到明显的增销效果，不像广告和公共关系那样需要一个较长的时期才能见效。
营业推广是一种能够刺激消费者迅速购买商品而采取的营业性促销措施，是配合一定的营销任务而采取的特种推销方式。合理使用营业推广手段，能有效地吸引消费者的购买欲，为产品开拓新的消费者，奖励品牌忠实者，实现企业的销售目标。而对于知名度不高的公司来说，这更是一次扩大产品知名度、提高市场占有率的好机会。

需要提醒营销人员注意的是，营业推广是一种辅助性促销方式。若频繁使用或使用不当，往往会引起顾客对产品质量、价格产生怀疑。因此，企业在开展营业推广活动时，要注意选择恰当的方式和时机。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 2 节 折价促销是拉动消费者欲望的最有效方式

大师如是说：许多促销工具可以实现促销目标。促销计划着应该把市场类型、促销目标、竞争情况以及每一种促销工具的成本效益考虑进去。

——科特勒《营销管理》

有消费者打趣说，现在不是打折的东西便不能买。商家正是通过营造打折的气氛，让消费者觉得自己是在一个充满了“便宜”的世界里，从而诱导消费者纷纷购买。打折实际上就是营销者利用的“折扣促销”方式。折扣促销，是卖方按原价给予买方一定百分比的减让，即在价格上给予适当的优惠。从而刺激消费者的消费欲望，拉动自身产品的消费。

如今，商品打折已经成了一种“商业风气”，正在整个商业系统中迅速地蔓延开来，各商家已经将打折作为促销的惯用手段，屡试不爽。无论大街小巷，各家商店门口都醒目地标示着“大甩卖”、“跳楼价”、“大放血”等字样。商场里，“买一送一”、“买二送一”等醒目的牌子也随处可见。还有许多的大长假、小长假等，都成为商家促销的喜庆日子，不遇节假日时就变着法术开展一周年、五周年、十周年店庆，打着“答谢新老客户的关爱”的口号，“全场商品一律 5 折”、“满 200 送 100”一家比一家喊得响。而且，本来只有一天的“店庆”，一开可以几个星期，甚至一两个月。哪怕一些小店，每天喊着“最后一天大甩卖”，实际上也不知道哪天才是最后一天。

打折销售对消费者具有极大的吸引力，当然也被销售员作为有力的促销手段屡试不爽。折扣促销的方式多种多样，总的来说，营销人员常用的折扣促销主要有以下几种：

1、折价优惠券，即通称优惠券，是一种古老而风行的促销方式。优惠券上一般印有产品的原价、折价比例、购买数量及有效时间。顾客可以凭券购买并获得实惠。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2、折价优惠卡，即一种长期有效的优惠凭证。它一般由会员卡和消费卡两种形式存在，折价优惠卡可便于商家与目标顾客保持一种比较长久的消费关系。

3、现价折扣，即在现行价格基础上打折销售。这是一种最常见且行之有效的促销手段。它可以让顾客现场获得看得见的利益并心满意足，同时销售者也会获得满意的目标利润。因为，现价折扣过程，一般是讨价还价的过程。通过讨价还价，可以达到双方基本满意的目标。

4、减价特卖，即在一定时间内对产品降低价格，以特别的价格来销售。减价特卖的一个特点就是阶段性。一旦促销目的完成，即恢复到原来的价格水平。减价特卖的形式通常有“包装减价标贴”、“货架减价标签”和“特卖通告”三种。

第 3 节 赠品促销增强商品吸引力

大师如是说：以较低的代价或免费向消费者提供某一物品，以刺激其购买某一特定产品。一种是附包装赠品，即将赠品附在产品内，或附在包装上。免费邮寄赠品，即消费者交还诸如盒盖之列的购物证据就可获得一份邮寄赠品，如 UPC 编码的盒子。自我清偿性赠品，即以低于一般零售价的价格向需要此种商品的消费者出售。

——科特勒《营销管理》

赠品促销是现代商业活动中常见的一种产品促销手段，也是广大商家采用的主要促销方式之一，市场营销学家认为，这种促销活动的主要目的是促使消费者牢记商品名称，激发试用意念，以及使顾客固定化和高回转化，实质上是针对提升销售的动机而设计的。

在美国，哈雷摩托车的消费者多是手头不很充裕，但是热爱兜风的年轻人。摩托

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

车的销售旺季是在室外活动活跃的夏季，冬季是摩托车的滞销期。每逢冬季来临，各地的摩托车经销商都为大量的库存而大伤脑筋。

为了刺激消费者能在冬季购买，哈雷摩托车制造厂推出一个叫做“早起的鸟儿有食吃”的特价活动，借此告诉想要拥有摩托车的年轻人，不要等到春天到来后才购买，冬天才是购买高级车种和各种附件的最佳时机，应抓住有利时机尽早购买。哈雷摩托车制造厂除生产各式摩托车外，还生产各种摩托车附属品，例如皮带、皮靴、坐垫、安全帽、皮夹克、皮质旅行箱等。哈雷的主管希望这些附属品与哈雷摩托车一样，也尽早出清库存。于是，他们想出了早买摩托车早得摩托车附属品，买得越早得到越多，越贵的车种得到越多等方法，鼓励消费者尽快做出马上购买决定。其主要目的，不外乎就是希望增加摩托车的销售量及提高市场占有率，减少各地经销商的库存。实际的做法是，凡于 1 月份购买哈雷摩托车者，赠送价值 800 美元的摩托车附属品；于 2 月份购买者，赠送价值 400 美元的摩托车附属品。同时通过店面广告、DM、杂志广告以及精美图片的各种印刷品，大肆宣传此项活动。

由于赠品促销办法，加之各种媒体广告配合得当，引起潜在消费者的高度注意与回响，使季节性销售差异极大的哈雷摩托车，即使在冬季，依然畅销无阻。结果仅 1 月份及 2 月份，市场占有率由原来的 30.8％增加到 38.9％，在 58 天内，各地经销商共送出 7 000 件摩托车附属品。

哈雷摩托车制造厂以手头不大充裕但又爱好运动和享受兜风乐趣的年轻人为促销对象，以摩托车附属品如皮带、皮靴、坐垫、安全帽、皮质旅行箱等为赠品，有的放矢，投其所好，吸引力强，从根本上保证了促销活动的成功。

一场赠品促销活动的最佳效果是：能强调产品品牌独特的优点，并凸显其市场地位；鼓励消费者继续使用其产品；刺激消费大众的反应，尤其是真正可能成为使用者的反应。

那么，如何开展赠品促销活动，才能起到最佳效果呢？主要有以下几点：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1. 开展赠品促销活动之前，要考虑活动的合理性。比如说这次赠品促销活动是否赢利，是否便于顾客参与等。

2. 赠品选择的要具有人性化，精细并且使用率要高，才能真正讨得顾客的欢心。

3. 注重赠品的质量，因为赠品不仅代表了自身的信誉，而且是商品企业信誉、质量的代表，与主商品和企业存在着一损俱损的生死关系。

4. 赠品不能“喧宾夺主”，在价格上，赠品的价格要比主商品低。外形体积的搭配上，赠品在体积上应小于主商品。

第 4 节　无偿试用获取消费者好感

大师如是说：一般而言，如果销售促进活动能将竞争对手的顾客拉过来试一下更好的产品并使这些顾客永久地转换过来，那么，这项促销时十分有效的。
——科特勒《营销管理》

为了让顾客认识并使用我们的产品，营销人员常常开展免费试用活动，让消费者免费享受我们的商品或服务，获得消费者的好感，以期培养他们作为自己长期的忠诚顾客。

在美国，人们购买一台新电脑，一定会发现硬盘上不只装着最新版本的操作系统，还包括最新版本的文字处理、电子表格、幻灯片、电子邮件、音乐和照片软件，当然还有最新版本的病毒防护软件。为什么厂商要免费附赠这么多软件呢?

软件用户很在意产品的兼容性。试想，要是科学家或者历史学家合作开展一个项目，倘若他们都使用同一个文字处理程序，任务会简单得多。同样，要是企业主

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

管跟会计使用同一套财务软件，那她报税也会便利得多。

另一个相关考虑是，很多程序，比方说微软的 Word，掌握起来有些麻烦。用熟了这套软件的人，往往不愿另外再学别的同类软件，哪怕后者从客观上来看更好用。

这就意味着，拥有并使用特定软件的好处，会随着使用者人数的增多而提高。这一不同寻常的关系，给最流行的程序厂商带来了难以估量的巨大优势，并使得新程序很难打入市场。

意识到这一模式之后，直觉公司为电脑制造商免费提供它设计的个人财务管理软件 Quicken。电脑制造商当然愿意为生产出的电脑预先安装这一程序，因为它增加了新机器在顾客眼中的吸引力。Quicken 很快成为个人财务管理程序的标准。通过免费赠送软件，直觉公司推动了市场，为后备产品创造了巨大的需求，比如 Quiken 的升级版本、后续版本等。如此一来，直觉公司的个人税务软件 TurboTax 和 Macintax 也成了税收筹划程序的标准。

这就是促销手段中“无偿试用”的效果。直觉公司通过惠赠给顾客进行免费使用，从而有效的打开销路，培养忠诚的客户群体。

无偿试用是针对目标顾客不收取任何费用的一种促销手段。它一般包括两种形式：一种是以“酬谢包装”为主的无偿附赠，另一种是以“免费样品”为主的无偿试用。上述的直觉公司就是运用的第二种。

就“酬谢包装”而言，我们一般也有以下四种赠送方式：

1. 额外包装，即在包装内额外增加分量而无偿赠予。
2. 包装内赠，即将赠品放入包装内无偿提供给消费者。
3. 包装外赠，即将赠品捆绑或附着在包装上无偿提供给消费者。
4. 功能包装，即包装具有双重以上使用价值，不但可以做包装物，还可另做它用。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 5 节　惠赠促销给消费者送去实惠

大师如是说：销售促进的工具具有各种特定的目标。免费杨鹏会刺激消费者的使用，而免费的管理咨询服务则可巩固与零售商的长期关系。

——科特勒《营销管理》

“惠赠促销”也是一种常用的促销方式。惠赠促销也就是我们通常所说的“赠品促销”，是指对目标顾客在购买产品时所给予一种优惠待遇之促销手段。惠赠既能使消费者在消费过程中觉得获得了免费的“实惠”，同时也使得产品通过免费的惠赠打开了销路。

美国康涅狄格州有一家叫雪佛莱和奥兹莫比尔的汽车厂，该汽车厂积压一批 1986 年生产的“托罗纳多”轿车，导致资金周转不灵，库存费用周转不灵，库存费用又不少，工厂处于倒闭的边缘。

雪佛莱和奥兹莫比尔汽车厂的总裁对本厂经营和生产进行了反思，总结出自己企业经营失败的原因是推销方式不灵活。他针对本企业存在的问题，对竞争者及其他商品的推销术进行了认真的比较，最后设计了一种大胆的推销方式——“买一送一”。

买一送一的做法，由来已久了。但一般的做法是免费赠送一些小额的商品。如买电视机，送一个小玩具；买电动剃须刀，送一支剃须膏；买录像机，送一盒录像带等。这种施以顾客一点小恩小惠的推销方式，确实起到很大的促销作用。

然而，在传统的买一赠一的促销越来越不起作用之后，雪佛莱和奥兹莫比尔汽车厂别出心裁，推出了新的买一赠一手法：该厂积压了一批轿车，型号为 1986 年的，由于未能及时脱手，导致资金不能回笼，仓租利息负担沉重。该厂决定在全

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

国主要报纸刊登一则特别广告：谁买一辆“托罗纳多”牌轿车，就可以免费获得一辆“南方”牌轿车。

这一招果然有效。许多人看了广告以后，远道而来看个究竟。该厂的经销部原来是门前冷清的，现在一下子变得门庭若市了。过去无人问津的积压轿车果真以2.15万美元一辆的价格被人买走了。该厂也一一兑现广告承诺，凡是买一辆“托罗纳多”牌轿车者，则赠送一辆崭新的“南方”牌轿车。如买主不要赠送的轿车，可给4 000美元的回扣。

奥兹莫比尔汽车厂实施这一招，虽然致使每辆轿车少收入约5 000美元，但却使积压的车子一售而空。事实上，这些车如果积压一年卖不出去，每辆车损失的利息和仓租、保养费也接近这个数了。

更应该看到，这一举动给工厂带来了源源不断的生意。它不但使“托罗纳多”牌轿车名声四扬，提高了知名度，增加了市场占有率，同时也推出了一个新牌子——南方牌。这种低档轿车开始时以“赠品”作为“托罗纳多”牌轿车的陪嫁，随着赠送多了，它逐渐也有名气了。

雪佛莱和奥兹莫比尔汽车厂可以说已经将“买一赠一”惠赠促销做到了极致。当然，并不是每一个营销人员都可以效仿这样超群的促销方式。我们更常用的还是基本的惠赠促销，也就是对目标顾客在购买产品时所给予一种优惠待遇。一般来说，常用的惠赠促销方式有以下几种：

买赠，即购买获赠。只要顾客购买某一产品，即可获得一定数量的赠品。最常用的方式，如买一赠一，买五赠二，买一赠三等。

换赠，即购买补偿获赠。只要顾客购买某一产品，并再略作一些补偿，即可再换取到其他产品。如花一点钱以旧换新，再加1元送××产品，再花10块钱买另一个等。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

退赠，即购买达标退利获赠。只要顾客购买或购买到一定数量的时候，即可获得返利或赠品。它包括消费者累计消费返利和经销商累计销售返利。如当购买量达到 1000 万元之时返利 5%。当购买到 10 个商品时，赠 1 个商品，当消费三次以上时退还一次的价款等。

第 6 节 活动促销吸引顾客的注意力

大师如是说：销售促进是营销活动的一个关键因素，它包括各种多数属于短期性的刺激工具，用以刺激消费者和贸易商迅速或大量地购买某一特定产品或服务。——科特勒《营销管理》

活动促销是一种常用的促销手段。通过举办与产品销售有关的活动，吸引顾客注意与参与，能够有效地促进产品的销售。

20 世纪 70 年代，美国经济不景气，人们的收入水平普遍有所下降，各家庭已经不再像从前那样经常频繁地购买和更换汽车了。几乎所有的汽车公司的汽车销售量都有所下降，福特汽车公司的领导人意识到，如果不设法开创新的局面，公司的前景将会非常黯淡。

福特汽车公司在经过一番仔细的市场调研之后，发现最有可能购买福特汽车的客户，是那些已经拥有了福特汽车的家庭，因为他们了解并信任福特汽车的品质和性能，在接受调查时都纷纷表示如果有可能，愿意再买一辆新的福特汽车。于是，福特汽车公司决定将这次促销的目标顾客定位在过去 4 年中所有已经购买了福特汽车的老客户。

为了吸引这些老客户，福特汽车公司在全国各大主要媒体，例如报纸、电视台、广播等上面进行了铺天盖地的广告宣传，向他们发出了福特汽车促销的信息；同时，为增加对老客户的吸引力，福特公司还专门设置了 80 万个奖项，希望老客

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

户光顾福特汽车的各家专卖店，借此来制造福特汽车热销的浪潮。具体安排促销内容如下：

（1）向老客户直接邮寄函件，里面附有当地经销商的汽车维修折价券。

（2）在向老客户直接邮寄函件的同时，寄出数以万计的抽奖券，并在抽奖券上说明此次奖品共计 1000 万美元，欢迎大家踊跃参加。

（3）在广告宣传中说明头等奖赠送两辆福特汽车，此外还有许多其他的奖品。如果所中的奖品没有被领走，可以继续抽奖，直到被领走为止。

福特汽车公司开展这次抽奖促销活动的目的，一方面是为了增加福特汽车的销售量，另一方面也可以促进福特汽车的维修业务，掌握用户对福特汽车的意见，加强同汽车专卖店的联系，使这些专卖店积极配合福特汽车公司的促销活动。

抽奖促销活动举行之后，福特汽车公司的上述各项目标基本实现，有的甚至超出了意料之外。例如，有超过 30 万的新老顾客前往福特汽车公司的各家专卖店参观展览，大约有 10％的人购买了新的福特汽车，使福特汽车的销售量比上年增加了 30％；同时，经销商的参与率也比上一年增加了 1 倍多，从而大大提高了福特汽车公司的知名度，加深了福特汽车在消费者心目中的印象。

福特公司采用的是活动促销中的“抽奖促销”，通过抽奖的方式，吸引顾客注意与参与。抽奖与促销是指顾客在购买商品或消费时，对其给予若干次奖励机会的促销方式。可以说，抽奖与摸奖，是消费加运气并获得利益的活动。这种促销活动的其他形式还很多，例如刮卡兑奖、摇号兑奖、拉环兑奖、包装内藏奖等。

除了抽奖促销外，活动促销还包括新闻发布会、商品展示会、娱乐与游戏、制造事件等。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1. 新闻发布会，活动举办者以召开新闻发布的方式来达到促销目的。这种方式十分普遍。它是利用媒体向目标顾客发布消息，告知商品信息以吸引顾客积极去消费。

2. 商品展示会，通过举办展销会、订货会或自己召开产品演示会等方式来达到促销目的。这种方式每年可以定期举行，其不但可以实现促销目的，还可以沟通网络，宣传产品。这种方式亦可以称之为“会议促销”。

3. 娱乐与游戏，通过举办娱乐活动或游戏，以趣味性和娱乐性吸引顾客并达到促销的目的。娱乐游戏促销，需要组织者精心设计，不能使活动脱离促销主题。特别是当产品不便于直接广告的情况下（如香烟），这种促销方式更能以迂为直，曲径通幽。如举办大型演唱会、赞助体育竞技比赛、举办寻宝探幽活动等。

4. 制造事件，即通过制造有传播价值的事件，使事件社会化、新闻化、热点化，并以新闻炒作来达到促销目的。“事件促销”可以引起公众的注意，并由此调动目标顾客对事件中关系到的产品或服务的兴趣，最终达到刺激顾客去购买或消费。如果制造出的事件能够引起社会的广泛争议，那么，“事件促销”就会取得圆满结果。

第 7 节 促销不能以降低品牌价值为代价

大师如是说：弱小的品牌通常用价格竞争来设法提高其市场份额，但对于产品类领导者来说作用不大，后者的发展是靠扩大整个产品的市场份额。在这里的关键是许多消费包装品公司感到，它们使用销售促进会降低品牌忠诚度，增加顾客对价格的敏感度，淡化品牌质量概念，偏重短期行为。
——科特勒《营销管理》

使用促销手段，虽然在一段时间内会调动人们的购买热情，使顾客尽快地了解产

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

品。但是，大量使用这种方法会削弱顾客的品牌价值感，作为品牌产品要销兼顾销售提升和品牌价值的塑造与维护，不能像其他不知名产品一样仅考虑销售回款，抛售甩买。

希尔顿饭店的高层管理人员对价格价值有一套特别的看法。在说明这套看法前，先来重述一遍希尔顿一般所使用的价格价值渠道。

希尔顿把收费保持在足以和同行业竞争对手的水准，并提供多样化的收费方式，以便为不同类型的客户服务，像商务旅客、退休人士、军人或公务员、休闲旅游人士等。它有一种很受欢迎的促销价格叫做“超值价格”，最多可到正常价格的一半，但要看特定饭店的住房情形而定。

希尔顿有部分的价格价值是来自它主要的效用测量指标“每房营业收入”。它旗下的每家分店或加盟店在每次的管理评估报告中都会把每房营业收入写进去，而且每家分店的总经理为了提高每房营业收入，都会尽力把每个房间推销出去。正是因为如此，希尔顿才会上网清出存货，希望以低廉的折扣价把房间推销出去，以应对即将来临的周末。

此外，他们也经常举行特惠促销活动，像夏威夷度假村一年就提供 4～7 天的旅游组合。这套旅游组合特别有吸引力，正因位在威基基海滨的希尔顿夏威夷度假村正是知名电视影集《海滩游侠》的演员与工作人员指定的度假饭店。类似的促销方案不仅为休闲旅游人士提供了可观的价格价值，对那些身为《海滩游侠》迷的游客来说，更具有相当大的效用价值。

但是，希尔顿的促销却并不会降低其价格价值。客户是根据所得与付出的比率来决定价值的高低，如果比率愈高，客户满意度就愈高，客户所得到的价格价值也愈大。对这个观点诠释得最精辟的，当属希尔顿的资深运营副总裁丹尼斯?寇兹：“我们的目标并不是以成本作为主要的标准。打价格战虽然比较容易把产品卖出去，但我们宁可加强体验，靠优点的价值来竞争。我们的立场就是要‘发挥每个

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

人的需求与喜好，然后提供个人化的产品与服务，以满足这些需求。’”

从希尔顿案例我们能看出，影响优质品牌的魅力关键不在于打折，而在于时效性、流行性，在于企业提供的产品和服务的价值。其实，我们通过巧妙地打折，是可以在进行促销打折的同时提升品牌吸引力的。以适度的折扣促销方式，来争取更多因价格而止步的潜在客户群，他们会因为拥有一件优质名牌产品而感到骄傲、兴奋，时刻关注着此品牌的价格动态，保持心里推崇感，也不失为一种真正的促进销售的方式。

那么，行业领导者在促销时如何兼顾销量和品牌价值呢?有如下五点建议：

1. 非常规促销一定要找到让消费者信服的“借口”，比如说在春节促销，会让消费者感到一年才有一次，机不可失。

2. 促销形式要有变化，让消费者感到这次促销与以往的促销有所不同才会吸引消费者关注的目光。

3. 让利幅度应该控制在合理范围以内，维护自身品牌的价值感和利润空间。

4. 通过相对让利幅度让消费者感觉实惠。感觉实惠不等于越便宜越好，不要盲目的与其他品牌比较，而是将注意力集中到品牌自身，这也可以避免限于促销战的泥潭。

5. 促销频率控制得当。促销失败的原因，不是促销力度不够，而是促销频率和节奏紊乱。适当的频率可以让促销更有价值感和吸引力，不至于让消费者麻木而不予关注。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 26 章 有效的公关塑造良好形象

第 1 节 公关以低成本产生高效果

大师如是说：公共关系无论对新产品还是原有产品在建立其知晓度和品牌知识方面有着特殊的效果。有些情况已证明，营销公关的成本效益高于广告。

——科特勒《营销管理》

一个公司不仅要建设性地域它的顾客、供应者和经销商建立关系，而且也要与大量的感兴趣的公众建立关系。公众是一个比目标客户群体更大的群体，它们对公司的品牌形象有着十几或潜在的兴趣或影响力，这种影响力也是我们不可忽视的力量。尤其在媒体日益发达、竞争日益激烈的今天，公共关系成为越来越多的公司不可忽视的工作。

意大利跑车制造商兰博基尼制造的跑车在运动中具有纯粹的诗意，但其定价却让人望而生畏。DiabloVT 型 492 马力的引擎带来了 202 英里/小时的最高时速，并能使车在 4.1 秒内从静止加速到 60 英里/小时，其定价为 23.9 万美元，首付 5.2 万美元。而如果要租一辆 DiabloVT 车的花费是 2999 美元。

高昂的价格使得兰博基尼每年在美国只销售不到 100 辆跑车，因而大多数人几乎见不到这种车。为了得到商品展示的机会并向潜在的顾客展开更有力的促销，公司必须审慎地开支其用于美国市场有限的 60 万美元营销预算。

兰博基尼的销售目标是每年在美国市场上销售 1500 辆到 2000 辆。制定这项目标的部分根据是，扩大它的产品阵容使其成为包括价格只有 7.5 万美元到 10 万美元的跑车。要达到这个宏伟的目标，就要求厂商增加这种车的“曝光率”，引起更多人的注意。

显然，60 万美元的广告预算很难取得什么实质性的广告效果。因此，兰博基尼

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

公司决定，把有限的营销预算和各种各样的公共关系活动联系起来——与其他的广告与促销方式相比，公共关系是所有促销方式中花费最少的。

公司将有限的广告预算积极地投入新闻界。它为汽车旅行者提供试验型驾驶用车，在《纽约时报》的评论中，这种车被描述成了“运动着的雕塑，财富的象征，集娱乐、停泊和驾车为一体”。在一次试车之后，《幸福》杂志记者写道：“在展示台上，柠檬色的 Diablo 车呼啸而过，我从未见过面的邻居从家中冲出来要看个究竟。”此外，兰博基尼公司还专门组织了几次高雅的公共关系活动。比如，公司在波士顿一家商店里举行了一个 200 人参加的鸡尾酒会，宾客的名单由这家商店和富人的生活杂志《罗伯报告》来决定。

兰博基尼公司也在不断地寻找新的方法向富人展示它的赛车。由于公司在公共关系方面所做的努力，DiabloVT 赛车被指定为 1995 年 PPG Indy 世界系列赛车的比赛用车。这使得兰博基尼公司有机会在 15 个赛点展示自己的跑车，并允许当地经销商给予顾客在赛道上试车的机会。

兰博基尼在美国每年 2200 万美元的花费只不过占世界大型汽车制造商广告预算的一小部分。但是，通过对公共关系的创新利用，兰博基尼公司既成功地节俭了广告预算，又达到了向富裕的买主充分展示产品的目的。

公共关系包括设计用来推广或保护一个公司形象或它的个别产品的各种计划。与兰博基尼有同样眼光的公司越来越多，现代企业认识到，公共关系可以以远远低于广告的代价而对公众心理产生甚至比广告更强的影响。

营销人员分析，较之人员推销、广告宣传、营业推广，公共关系促销具有如下优势：

1.传递信息的全面性。企业开展公共关系活动，通过一定媒体把有关企业的信息有计划地传递给公众，是为了塑造良好的企业形象，取得公众的信赖与支持。因此，它所传递的信息是大量而全面的：既传递企业技术、设备、财务等方面的信

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

息，又传递企业员工福利、企业前途及社会责任等方面的信息，甚至还传递企业素质、人才培养、股票价值等方面的信息。

2. 对公众影响的多元性。公共关系所面对的不仅仅是目标客户群体，还包括供应厂商、社区成员、媒介、政府和企业内部员工等。媒体中的报纸或广播，对企业的一篇针砭的报道，即可使企业多年苦心经营的市场毁于一旦；政府的一纸决定，就能使企业的商品在一夜之间由畅销变为滞销，等等。

3. 成效的多面性。从心理学的角度看，人们的感情普遍存在一种由此及彼的扩展和迁移特性，也就是移情。公共关系正是恰到好处地把握人们的这种移情心理，通过集中力量塑造企业形象，使公众热爱企业，最终不仅能促进产品销售，而且还有鼓励和吸引投资、吸引优秀人才等效果。

4. 成本低。与购买媒体的广告版面或时间相比，制作供刊播的新闻及说服媒体予以采用要有所花费要小得多。而公共关系促销所产生的价值，可能花几百万美元的广告费用才能体现出来。公共关系可以远远低于广告的代价而对公众心理产生较强的影响。

第 2 节 确立公关目标，有的放矢进行有效公关

大师如是说：公共关系在促销组合中虽然属于一种次要的因素，但一个聪明的公司会采用具体的步骤来管理与它有关的关键公众的关系。大多数公司有一个公共关系部来策划它们的关系。

——科特勒《营销管理》

在考虑何时与如何运用公共关系时，企业管理者必须建立营销目标，并学着合适的公共信息与公关媒体，谨慎地执行公关计划，才能达到公关的良好效果。

2003 年 8 月，海南检验检疫局在对进口红牛饮料检验中，发现饮料无中文标签，咖啡因含量超过我国标准，且尚未取得我国标签审核证书。随后国家质检总局发

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

出通知，要求各地检验检疫局对辖区市场销售的进口红牛饮料进行检查。这件事随后被几家网站和报纸的不准确报道，从而对公众和消费者产生了一定程度的误导。

报道中所谓的“进口红牛”缘于 2003 年夏天以来，在广西、云南、海南等几个地区，有一小批人在销售从非法渠道走私进口的红牛饮料，而中国红牛饮料公司也一直在配合当地执法部门查处这些无中文标志的走私产品。红牛公司认为这种打击只是针对少数几个地区，而且走私的进口红牛数量也很少，不会引起危机，因此没有对媒体和公众做出声明和解释。

事情的发展证明红牛公司起初对事件的严重性估计不足。意识到危机之后，红牛公司临阵不慌，立刻找到了公关方式。

“被查事件”发生后，红牛公司品牌策划管理部连续接到两个电话，询问被查事件。根据这一线索，马上查找信息来源，并及时向总经理汇报，与负责质检、工商、法律、条法等部门紧急沟通。弄清事情真相当日，红牛公司立即召集条法部、客户服务部和品牌部相关人员召开紧急会议，并一致认为必须向公众澄清事件，并消除由此可能带来的负面影响。

按照轻重缓急的顺序，红牛公司决定首先在媒体方面扭转舆论导向，立即同国内刊登该新闻的一些主要网站取得联系，向其说明事情真相，然后动用公关手段，促使有关网站摘掉所转载的不准确的新闻，换上红牛公司法律顾问的“严正声明”，并附以红牛公司质量承诺宣言和获得国家相关认证证书的列表，防止了媒体可能存在的“恶炒”。

针对第二天平面媒体可能出现的报道，红牛公司起草了一份新闻通稿，于当晚向全国一些主要媒体以传真形式发出。同时，该公司又针对全国约 50 家主要媒体做了一个广告投放计划，每家做半个版的广告，而广告的内容是向消费者说明和承诺红牛的品质没有问题，红牛的品牌绝对值得信任。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在与媒体联络沟通的同时，红牛通知全国 30 多个分公司和办事处，要求它们向当地的经销商逐一说明事情真相，红牛公司将自己的声明传真给每个经销商，让经销商先期有了知情权，使经销商得到尊重，并坚定经销商对红牛的信心和信任。与品牌策划部同时工作的还有条法部，它们主要负责同各地的质检、工商等部门沟通，以说明情况，消除影响。

中国红牛在危机公关过程中，体现了公司良好的危机公关素质，使“假红牛”的负面影响控制在一定范围之内，使危机对于品牌和公司的危害降低到了最低限度，不失为企业公关的典范。

当然，红牛的表现展现的是企业在应对危机公关时的决策。企业公关不仅包括危机公关，企业在平时也需要通过各种公关手段树立自己的正面形象。总的来说，公关活动主要按照以下几个程序进行：

1. 开展公众调查。公关之前，首先需要搜集、了解目标市场公众对本企业的意见和态度，分析企业及其产品在公众中的形象和知名度，发现问题。目前，市场上有不少专门的公共关系咨询公司和市场调研机构，帮助企业调查了解有关方面的问题。企业可以先与这些机构取得联系。

2. 确定公关目标，制订公关计划。企业首先应根据自己产品的特点确定公共关系的具体目标。如美国加州葡萄酒制造商曾委托一家公共关系公司为其进行公关宣传，以使美国人确信喝葡萄酒是快乐生活的一部分，以提高加州葡萄酒的形象和增加其市场份额。为此公关公司确定了以下目标：撰写有关葡萄酒的文稿，并设法刊登在最著名的杂志和报纸上；从医学观点出发，指出葡萄酒对身体健康的益处，并请医疗单位予以宣传；分别针对年轻人市场、大专院校市场、政府市场及各种族团体拟出特定的公共宣传方案。

3. 信息沟通与计划实施。按公共关系计划，企业通过多种形式、途径和渠道实施，并把企业的所作所为告诉给社会公众，沟通企业与社会公众之间的关系。这样既

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

可以扩大企业的国际影响和社会声誉，又便于听取社会公众的意见，接受社会公众对企业的监督。

第 3 节 选择信息和载体，使用正确的公关工具

大师如是说：营销公关可以建立知晓度，它可利用媒体来讲述一些情节，以吸引人们对某产品、服务、人员、组织或创意的注意力。它也可以通过社论的报道来传播信息以增加可信度。

——科特勒《营销管理》

公关通常需要借助一定的媒体工具，以实现企业所需要传播的事件影响力。常见的媒体有电视、报纸、广播等传统媒体，企业利用各种媒介发布重大商业新闻或是对产品和企业进行选场，而企业却不必为此承担费用，这就是人们常说的“软文”。现在，企业选用的信息载体已不仅仅局限于传统媒体，网络视频、博客、论坛等新媒体正在被越来越广泛地应用于攻关中。

对汽车企业来说，没有比网络更有效的沟通渠道了。有调查显示，76％的车主在购车前浏览汽车企业的网站，67％的人会到一个第三方网站查看相关评论。现在，通过博客，汽车企业有了一个更直接与客户沟通的渠道。其中，通用汽车就是一个先行者。

通用汽车的 FastLane 博客是最受欢迎的企业博客之一，由汽车业传奇人物、通用汽车副总裁 BobLutz 主笔，话题集中在汽车设计、新产品、企业战略等方面。这一博客的日浏览量近 5000 人，对每个话题的评论都有 60 到 100 条。

Fastkane 博客长期以来坚持诚实且深入、直接涉及社会公众对通用汽车正负面评论的文章。虽然有人怀疑是否每一篇文章都出自 Bob 之手，但是客户、行业分析人士、传统媒体还是给予 FastLane 博客以很高的评价，因为通用汽车是唯一

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

一家愿意让客户公开反馈意见的汽车公司。

FastLane 也是通用汽车的一个产品博客。2004 年 10 月，通用汽车设立了自己的第一个博客 GMSSnallblockEn 办 neblog，目的是为了纪念 smallblock 发动机诞生 50 周年。通过这个博客，通用汽车积累了一些经验，2005 年年初，就有了 FastLane 博客。

2006 年，通用汽车因为一篇报道撤销了在《洛杉矶时报》的广告投入。此事引起了不少反应，出现了很多负面评论。通用汽车就通过 FastLane 博客直接与“大众”沟通，表达自己的看法和意见，有效地处理了这次“危机”。

在这一事件中，通用汽车北美公共关系副总裁 GaryGrates 通过博客对大众说：“通用不反对公正的批评，认同记者在社会中起的作用，通用非常认真地对待这些批评，并且从这些批评中学到了很多东西。”关于博客本身，Gary 说：“通用是率先建立博客的公司之一，通过博客，通用的管理者可以用他们自己的语言表达他们的观点，不经过任何人的过滤，并且直接听取对通用有热情的和对我们做的事情有兴趣的人的反馈。通用欢迎批评，在我们的博客中也有很多批评意见。”通用公司利用博客达到了很好的公关成果。博客与传统媒体不同，传统的公关形式是发布新闻稿，与媒体沟通。而媒体要预先编辑企业要表达的信息，然后才有可能发布。而博客创造了一个直接的形式，使得与通用汽车有关的社会各界人士都有机会直接与通用汽车对话。

网络媒体尚在发展中，或许并不是每个公司都能如通用一样先声夺人。科特勒认为，我们常用的公关工具主要有三种：新闻、特殊事件和公司网络，其中最主要的一个是新闻。

公关人员找出或创作一些对公司或其产品有利的新闻。有时新闻故事自然而然地就形成了，有时公关人员提出一些事件行动来制造新闻。或者企业设计一些独特活动，推出新颖的产品和服务，可以吸引新闻媒体的目光。同样，企业故意设置

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

一些争议，也能“制造新闻”。

一般来讲，越是能引起人们注意的争议或议论，越能激发人们的好奇心，越能吸引人们有意识的注意，越易驱使人们去主动认识、理解和记忆。我们在竞争激烈的商战中完全可以利用这一心理来“制造”议论，在议论中扩大商品知名度，促进商品销售。

特殊事件和公司网站也可以成为很好的公共关系工具，特殊事件都是公关部门为接触目标大众和激发他们的兴趣而设计的，这些特殊事件包括新闻发布会、大型的开幕式、焰火展示、镭射节目、热气球升空、多媒体展示以及各种展览会等，而顾客和其他公众也可以通过访问网站得到信息和娱乐。

第 4 节　利用新闻进行有效的公关造势

大师如是说：明确了期望受众以后，信息传播者就应该开发一个有效的信息，在理想状态下，信息应能引起注意、提起兴趣、唤醒欲望并导致行动。
——科特勒《营销管理》

“新闻造势”是公关中常用的手段，这不是无中生有地编造新闻，也不是不负责任地欺骗公众，而是善于利用一些偶然事件和突发事件，在一般人视为平凡的小事中挖掘出新闻价值点，吸引新闻媒介广为传播、连续报道。

美国联合碳化物公司一幢 52 层高的、新造的总部大楼竣工了，一大群鸽子竟全部飞进了一间房间，并把这个房间当作它们的栖息之处。不多久，鸽子粪、羽毛就把这个房间弄得很脏。

有管理人员建议将这个房间所有的窗子打开，把这群鸽子赶走。事情传到公司的公关顾问那里，公关顾问却不同意这样做。在公关顾问的眼里，这群鸽子无疑是

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

非常好的公关角色。

公关顾问认为，举行一次记者招待会，设计一次专题性活动，散发介绍性的小册子等，都可以把总部大楼竣工的信息传播给公众，这也是不错的公关方法，但却是过于常规的方法。最佳的方法应做到使公众产生浓厚的兴趣，以至迫切想听、想看。于是，公关顾问下令关闭该房间的所有门窗，不让一只鸽子飞走。接着，他设计并导演了一场妙趣横生的“制造新闻”活动。

首先，这位公关顾问别出心裁地用电话与动物保护委员会联系，告诉他们这里发生的事情，并且说，为了不伤害这些鸽子，使它们更好地栖息，请动物保护委员会能迅速派人前来处理这件有关保护动物的“大事”。动物保护委员会接到电话后十分重视，答应立即派人前往新落成的总部大楼处理此事，他们还郑重其事地带着网兜，因为要保护鸽子，必须小心翼翼地一只只捉。

公关顾问紧接着就给新闻界打电话，不仅告诉他们一个很有新闻价值的一大群鸽子飞进大楼的奇景，而且还告诉他们在联合碳化物公司总部大楼将发生一件既有趣而又有意义的动物保护委员会来捕捉鸽子的“事件”。这条颇有新闻价值的新闻引得电视台、广播电台、报社等新闻传播媒介纷纷派出记者跟进现场采访和报道。

在各大媒体的聚焦下，动物保护委员会捕捉鸽子时也十分认真、仔细。他们从捕捉第一只鸽子起，到最后一只鸽子落网，前后共花了 3 天的时间。在这 3 天中，各新闻媒介对捕捉鸽子的行动进行了连续报道，使社会公众对此新闻产生了浓厚的兴趣。各媒体消息、特写、专访、评论等报道方式交替使用，既形象又生动，吸引了广大读者的关注。

漫天的新闻报道把公众的注意力全吸引到联合碳化物公司上来，吸引到公司刚竣工的总部大楼上来，自然，联合碳化物公司总部大楼名声大振，而且公司高层充分利用在荧屏上亮相的机会，向公众介绍公司的宗旨和情况，加深和扩大了公众

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

对公司的了解，从而大大提高了公司的知名度和美誉度。借此机会，将联合碳化物公司总部大楼竣工的消息巧妙地、顺利地告诉了社会，让公众全盘地接受了这一消息。通过“制造新闻”，终于事半功倍地完成了向公众发布此消息的任务。

联合碳化物公司的将小事件营造成大新闻，不仅不费分文就把鸽子赶走了，还把公司及其新建的大楼美美地宣传了一把。从制造捕鸽新闻，到传递并渲染新闻，足足闹腾了三天的时间，把公众的注意力深深吸引住了，自然也使得公司知名度深入人心。

企业公关造势通常通过报刊、电台、电视、会议、信函、支持公益事业等方式，使得企业知名度得到了传播。良好的企业声誉能转化为产品的声誉，从而有利于促进产品的销售。一般来说，企业采用公关造势时主要考虑到公关具有以下优势：

(1)新闻价值高。公关活动的报道者都具有一定的新闻水平，可以在社会上引起良好的反响，并产生一定的销售潜力。企业在进行公关活动时，常会邀请记者、专家或政府人员出席，和他们建立良好关系，可以通过他们来介绍企业和产品的状况，公布企业对国家、社会和广大消费者所作出的贡献等。

(2)信誉度高。新闻报道经常是通过第三方进行宣传，可以在社会上引起良好的反响。公关通常是同有关社会团体建立联系，并提供有关咨询服务，通过这些社会团体的宣传报道，使社会公众对企业和产品产生良好的印象。

(3)改进促销质量。良好的公共关系能够鼓励和支持推销人员和经销商开拓市场，增加销售时的信心和勇气。企业通过培训专职公共关系人员，及时处理消费者和用户的信函和访问，而且尽力解决他们提出的不同问题，能最大限度地弥补企业在规模或市场知名度方面的不足。

(4)减少资金投入。开展公共关系活动要支付一定的费用，但比起其他的方式费用要低得多。由于公共关系是通过第三方在传播媒体上发表企业产品的消息报

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

道，与广告和推销相比的明显优势是节省开支。因此，公共关系在对企业营销机会的洞察、营销方式的组合等方面，往往能够收到奇效。

第 5 节　7 种常用的公关手段

大师如是说：今天流行的观点是把传播作为公司和他的顾客在售前、售中、消费和消费后诸阶段的双向对话。公司除了要问“我们怎样接触到顾客”外，还要问“怎样使顾客接触到我们”。

——科特勒《营销管理》

新闻媒体是公关手段中最重要的一种。几乎每一个企业的公关部门都明白，要想实现良好的公关效果，首先必须维护好与各大媒体的关系。

美国宝丽莱远东有限公司的“百彩”系统投放市场时，为使这个花费大笔投资的新型即拍即取相机系统引起公众的注意，公司经过反复斟酌、精心策划，为产品进行了一系列的新闻公关。

产品推出之际，宝丽莱在洛杉矶举行全美及全球新闻界产品发布会，为期两天，耗资巨大。世界各地的新闻界代表聚集洛杉矶，盛况空前。宝丽莱包下了当地大世纪酒店，除了招待新闻界以外，还举行世界性市场推销人员会议，以及全美市场销售会议。参会者上千人。

新闻发布会为期 3 天，会上不仅对“百彩”系统作了精彩的演说，并与会人员欣赏为该产品拍摄的“百彩”电影和其他为推出产品而制作的特技视听片。还邀请新闻界参观巨型相机展览的开幕仪式，并赠与参会记者整套“百彩”系统相机。发布会期间，公司每晚举行活动及酒会，介绍新闻界与高层人员认识，派发会议资料和举行欢迎晚宴。晚宴要么在拍摄著名电视剧《豪门恩怨》的实景地举行，要么是洛杉矶最高规格的餐厅，并安排乐队演出和烟花表演。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

美国的宣传活动进行得如火如荼，在东南亚的宣传也毫不逊色。尤其是香港，宝丽莱香港分公司租用了豪华的丽晶酒店大宴会厅举行产品发布会，招待新闻界、商界客户和本地分销及零售商，并结合本地情况展出宝丽莱即拍产品系列。

在取得《城市周刊》和《香港逸闻》两份杂志的合作支持后，公司将“百彩”系统送给当地各界知名人士，包括各行各业的代表人物，为产品创造一个高级形象。针对香港社会名流和富翁深居简出、不喜抛头露面的特点，“百彩”活动说服这些平时总被别人的镜头追踪而自己很少摸相机的人，为自己的家人拍照，并把三张不同主题的照片刊登出来。这三个主题包括：(1)自拍像；(2)家庭生活；(3)工作生活。这些名人私下生活的一面是普通人难以捕捉到的，现在用“百彩”相机吸引他们去尝试，并获得了名流们的首肯，同时也衬托出产品的形象。

此外，公司还不断采用新闻稿的形式，在产品推出之前、推出期间和推出之后进行辅助性宣传，取得了令人鼓舞的效果。

富有特色的宣传同时也吸引了亚洲电视台的注意，该电视台连续在“亚洲早晨”、“黄金十点半”及“我爱香港”等三个电视节目中作介绍，为整个宣传活动添上了精彩的一笔。

宝丽莱成功地获得媒体的配合，使得“百彩”系列的推广获得良好的效果。从宝丽莱的成功我们可以得出，公关要做好，必须处理好与媒介公众的关系。新闻媒介是企业必须重视的公众，又是企业与其他各类公众实现有效沟通的渠道，企业不得不重视其重要作用。

当然，企业公关的手段不仅仅只有新闻媒体一种。常用的公共关系促销手段有以下几种：

1. 公开出版物。企业可依靠各种公开出版物去接近和影响其目标市场，如年度报

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

告、小册子、文章、视听材料以及公司的商业信件和杂志等。

2. 新闻。公关人员一个主要任务就是发展或创造对企业或其产品或人员有利的新闻。企业应积极与新闻界建立联系，及时将具有新闻价值的企业信息提供给报社、电台、电视台等。

3. 公益服务活动。赞助和支持各项公益活动，对企业是极好的宣传机会，因为这些活动万众瞩目，新闻界会争相报道，企业可在其中得到特殊利益，在公众心目中树立起企业的良好形象。

4. 专题活动。通过举办一些专题活动，企业可以吸引公众对其新产品和该公司其他事件的注意。这些专题活动包括演讲、记者招待会、讨论会、郊游、展览会、竞赛和周年庆祝活动，以及运动会和文化赞助等，以接近目标公众。

5. 公关广告。公关广告有三种类型：一是致意性广告，如向公众表示节日祝贺，对用户的惠顾表示感谢；二是倡导性广告，如倡议举办某种活动，或提倡某种新风尚；三是解释性广告，即就某一问题或产品缺陷向公众作解释，以消除误会，增进了解。

6. 固定联系制度。通过和消费者、政府机构、社会团体、银行、中间商等建立固定联系制度，加强信息沟通，听取他们对产品、服务等方面的意见和要求，树立企业及产品形象。

7. 形象识别媒体。仅通过企业的资料而获得的印象是散乱的，企业需要努力创造一个公众能迅速辨认的视觉形象。视觉形象的传播可通过企业的持久性媒体——广告标识、文件、小册子、招牌、企业模型、业务名片、建筑物、制服和车辆甚至是股票。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 6 节 危机公关挽救企业受损形象

大师如是说：我觉得公关是一支笔。如果你有公开出版物，你可以做一系列的文章，应该多使用这样的方法，比如说每年赞助一些活动。还有就是利用新闻，参与一些社会支持活动，游说，社会投资，包括研究机构等等。这些都是非常好的步骤。

——科特勒答记者问

公众是社会组织生存和发展的基本环境，公共关系只有满足公众的需要，为公众创造价值，才能取得良好的效果。一个社会组织在其发展过程中必然会经历许多危机，众多企业在危机过程中成长、成熟，或者衰退、消亡。

美国强生成立于 1886 年，是世界上规模大、产品多元化的医疗卫生保健品及消费者护理产品公司。

在强生的产品中，泰利诺止痛药年销售额达 4.5 亿美元，这一数字所带来的利润，是整个强生公司总利润的 1／5。从 1975 年问世到 1982 年的短短几年时间，该药就占领了美国 35％的成人止痛药市场。

然而，1982 年 9 月 29 日至 30 日，在美国芝加哥地区发生了有人服用含氰化物的强生公司生产的“泰莱诺尔”药而中毒死亡的严重事故。最初，仅有 3 人因服用该药物中毒死亡，但随着信息的扩散，据称全美各地已有 250 人因服用该药物而得病或死亡，这些消息的传播引起约全美 1 亿多服用“泰诺”胶囊的消费者的极大恐慌，使得强生公司的形象一落千丈。

医院、药店纷纷要求将强生扫地出门。民意测验表明，94％的服药者表示今后不再服用此药。面对新闻界的群体围攻和别有用心者的大肆渲染，“泰莱诺尔”药物中毒事件一夜间成了全国性的事件，强生公司在舆论的风口浪尖面临着巨大危机。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

强生高层经过紧急磋商，认为事情不仅影响强生公司在众多的消费者中的信誉，更严重的是消费者的生命安全受到了威胁。

强生公司立即抽调了大批的人马对所有的药物进行了检查。经过公司各部门的联合调查，在全部的 800 万片药物的检验中，发现所有受污染的药片只源于一批药，总计不超过 75 片；最终的死亡人数也确定为 7 人，并且全部在芝加哥地区，不会对全美其他地区有丝毫的影响。

为向社会负责，该公司还是将预警消息通过媒体发向全国，随后调查表明，全国94%的消费者知道了有关情况。后来警方查证为有人刻意陷害。不久后，向胶囊中投毒的人被拘捕。至此，危机事态基本得到控制。

不过，善于“借势”的强生公司并没有将产品马上投入市场，而是推出了三层密封包装的瓶装产品从而排除了药品再次被下毒的可能性，并同时将事态的全过程向公众发布。同时，强生再次通过媒体感谢美国人民对“泰莱诺尔”的支持，并发送优惠券。这一系列有效的措施，使泰诺再一次在市场上崛起，仅用 5 个月的时间就夺回了原市场份额的 70%。

泰利诺事件也被认为是当今世界上处理危机最为有效的典范之一。1983 年，美国荣誉和奖品颁发委员会的公共关系学会破天荒地向强生联营公司颁发了以表彰其恰当处理这场危机的银钻奖。

随着媒体和舆论的日益开放和发达，企业也越来越不能忽视公众舆论造成的形象危机。2006 年美国惠氏奶粉被限令召回，雀巢食品含有不明基因；2007 年 LG 翻新事件，摩托罗拉手机爆炸事件；2008 年康师傅“水源门”事件，三鹿三聚氰胺事件；而在 2009 年更是有蒙牛 OMP 事件和“强生门”事件，现代危机在考验着一个组织管理者的成熟度。

作为置身危机漩涡中的企业，如何将自身利益、公众利益和传媒公信力协调一致，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在短时间内以最恰当的渠道传播给公众真实、客观的情况，挽回企业品牌的信誉，将企业损失降至最低，是不少企业困惑的问题。

营销人员认为，企业要在危机发生时将公众和消费者的利益放在第一位，并确定采取行动维护公众和消费者的利益。公众和消费者都是企业服务的对象，失去了他们的支持，企业也就失去了生存的必要。

第 7 节　公益活动树立企业正面形象

大师如是说：营销公关以前被称作公众宣传，公众宣传的任务被认为是抓住教育空间（不付费的）在各种印刷品和广播媒体上的报道版面，以促销或“赞美”某个产品、服务、创意、某个人和组织。而营销公关的内容超过了公众宣传。
——科特勒《营销管理》

公益性活动也是公共关系的一部分，它是企业赢得政府、社会及相关公众的支持及树立企业良好形象的一种重要手段。举办公益活动，有利于在公众心目中造成乐善好施的亲切感，受到人们的赞赏。同时这种举措具有较佳的传播效应，传媒乐于报道公益性赞助活动，不仅覆盖面广，而且效果好，花钱有时并不比广告费用多，既经济又实惠。

在美国佛蒙特州，有一家专门生产和经销冰淇淋食品的企业——本?杰里公司。这是一家在 16 年前由两个年轻人用 8 000 美元开办的小冷饮店。如今它已发展成为美国冰淇淋大王，生意十分兴旺。

是什么使本?杰里由一个不起眼的小店成为显赫一时的巨头企业呢!答案很简单，那就是公益事业。

本?杰里在创业之初，就不吝惜用于公益事业的资金，在他们开业不久，即拨出

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

专款，举办露天免费电影节，这项举措受到了公众很高的赞赏，使本?杰里公司的荣誉形象初步进入人们的心中。

当经营有了进展，公司又设立“本?杰里基金”，用公司 7.5％的税前利润，去赞助或奖励当地的公益事业，进行慈善活动。在具体参与过程中，他们不仅仅是捐出钱款便告完事，而是力图把慈善活动贯穿到自己的整个经营之中去。为了扶植印第安人，就使用印第安人采集的野草莓为原料，新推出：“野莓”牌冰淇淋；他们还用热带雨林的硬果为原料制作冰淇淋，并将其所获利润的 60％捐献给热带雨林的环境保护工程。

1992 年，本?杰里公司又发起了“不遗弃一个孩子”的运动，立即得到社会各界的响应，先后有 7 万份邮件雪花般地飞往美国国会，支持本?杰里的倡议。从而使这一主题被列入国家最高机构的议事日程，影响波及全美。

一系列成功的公益活动使本?杰里公司良好的企业形象深深扎根于人们的心中。一提起本?杰里，人们想到的不仅是冰淇淋而且还有更多的温情和亲善。人们越来越多地关注本?杰里，公司也因此从顾客那里得到了回报：顾客们常常给公司寄来各种改进生产的有益建议。公司则根据这些建议，及时改进产品。这些产品适应顾客变化着的口味和需求，被顾客誉为具有现代风味的冰淇淋而畅销各地，经久不衰。

本?杰里公司自创业之初就注重公益性活动，顺应时向，抓住消费者的兴奋点，引起共鸣，为企业树立了良好的形象。无疑，公益活动的商机对新品牌或无名品牌迅速提升知名度有重大的意义。其实不仅如此，对于那些已经知名的品牌或者市场公认的强势品牌来说，其作用也同样不可忽视。

就海尔而言，在经过多年的努力之后，它已经成为国内家电市场上无可争议的第一品牌。但这个企业在近几年的广告宣传中，还是敏锐地抓住了国人最为关注的几件大事：2000 年两会、2001 年北京申奥、2002 年韩日世界杯足球赛、2003

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

年“非典”公益广告、2004 年雅典奥运会，使海尔成了把央视影响力“变现”的高手。

通过公益活动公关的方式多种多样。日本本田汽车公司在美国四处散发一本《本田与美国社会》的小册子，阐明本田对美国经济的贡献，以减轻美国人对日本经济侵入的担心和抵触情绪；享誉世界的“金利来”于 1977 年捐赠了 5 万元人民币，作为梅县足球队经费，资助梅县地区举办了高水平的“宪梓杯”足球赛；独资赞助了“金利来”全国优秀队足球邀请赛、“银利来”中国足球杯赛、“金利来”杯全国足球联赛……

不同的企业可根据社会事件的发生和企业的发展来参与或开展公益事业，提高自己在公众中的声誉。科特勒提醒，正如其他推广手段，在考虑何时以及如何使用公关促销的时候，公关部门应制定公关目标，选择公共关系信息和工具，实施公关计划并评价结果，公关应与其他促销活动融为一体。

第 8 节　政治营销降低营销政策阻力

大师如是说：由于大众广告的作用力在日益减弱，营销经理正在更多地求助于营销公关。公共关系无论对新产品还是原有产品在建立其知晓度和品牌知识方面有着特殊的效果。

——科特勒《营销管理》

在国际市场上，加强市场营销的政治意识又是新时代的潮流。随着全球范围内的贸易保护主义和政府干预经济的日益加强，产品即使适销对路，也未必能占领市场，如美国的廉价大米就很难打入日本市场，因此，各个商家的目光就集中在了政府这张牌上。

可口可乐公司就是成功凭借政治发展战略进入并拓展国际市场的典范。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在本世纪 20 年代以前，可口可乐公司的业务仅限于北美地区，但两次尤为重要的政治战略使可口可乐公司成功地打入了国际市场。

一次是“二战”期间，可口可乐伴随着美国军队进入了欧洲市场。当时，可口可乐公司的董事长詹姆斯?法利是罗斯福总统的顾问，他利用自己的这种特殊身份及其在政界的关系，及时在前线设立了可口可乐装瓶厂，为战争和可口可乐公司获胜奠定了坚实的基础。

另一次是可口可乐利用政治手段营销成功登陆法国。法国在欧洲占有重要地位，是打开欧洲市场的门户。但是，可口可乐在进军法国的过程中遇到了麻烦。法国共产党的机关报指责可口可乐计划是对法国的经济侵略，预言它将使法国的葡萄酒市场萧条，会造成政府财政的严重赤字，甚至称可口可乐的营销网络将充当美国间谍的角色。法国饮料业界也预感到可口可乐的严重威胁，指责喝可口可乐像吸毒、抽烟一样，会危害公众健康。

可口可乐公司在铺天盖地的指责面前显得异常的理智和清醒。可口可乐公司冷静地雇佣法国著名的法律和科学专家，并利用他们在法国政界包括在总统办公室和公共卫生机构的关系，将自己的主要言论以备忘录的形式提交给法律部门和议会议员，声明可口可乐已在 76 个国家享有自由销售权，符合卫生标准，不会造成政府财政赤字，影响法美贸易平衡。詹姆斯?法利还专程拜访了法国驻美大使，要求法国外交部劝说财政部及内阁取消对可口可乐的禁令。他成功地敦促美国国务院出面干预，对法国海关阻挠可口可乐浓缩液进口表示抗议。经过多番努力，法国总统办公室终于出面协调，使内阁和饮料业界改变了原来的态度，连议会也做了让步。从此，可口可乐得以登陆法国，并迅速打入了欧洲市场。这场前所未有的政治商战也因此在可口可乐发展史上留下辉煌的一页。

在全球经济高度一体化的今天，政治的经济作用日益突出，尤其是很多声名显赫的大企业，更是处处以政府鸣锣开道。可口可乐就是一个鲜明的例子。像可口可乐公司这样进行成功的政治营销，当今世界已形成潮流。各国首脑出访，甚至包

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

括外交官的培训，都把经济使命当成国家交往的主流。

传统的“4P”理论在西方已有 30 年的历史，但近年来，国际市场竞争激烈，许多国家政府干预加强和贸易保护主义再度兴起，市场营销理论也随之有了新发展。菲利普?科特勒提出“6P”理论，除原来的 4P，还增加了权力和公共关系。这就是说，要运用政治力量和公共关系，打破国内和国际市场上的贸易壁垒，为企业的市场营销开辟道路，这就是“大市场营销”。值得一提的是，在中国，政治营销这一概念引进的时间还不长，而且在实践中运用的更少，这需要我们不断努力。

第 9 节 公关促销成为新促销手段

大师如是说：一个公司不仅要建设性地与他的顾客、供应者和经销商建立关系，而且也要与大量的感兴趣的公众建立关系这将对公司达到目标的能力有着实际的或潜在的影响力。

——科特勒《营销管理》

公关运用得好，还能够成为一种有力的促销手段，对企业的产品销量有不小的贡献。

久负盛名的美国宝洁公司历史悠久，以生产日常洗涤与清洁用品为主业。由于公司在世界各地的分支机构的发展进程各不相同，且由于世界各国之间巨大的文化差异，因而它在全球各地根据不同的文化特色，采用不同的公关促销，获得了成功。

在日本，宝洁公司将其在美国旺销的纸尿裤投放到日本之后，虽然初期销量不错，但其间的患却没有被公司高层管理人员察觉。由于两国在养育婴儿的习惯方法上存在着较大差异：美国的母亲平均每天只给婴儿换 6 次尿布，而日本的母亲则平

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

均每天要给婴儿换 14 次尿布，导致日本人购买宝洁纸尿裤，每个婴儿每个月需花费 50 美元。在美国，这方面的花费就相对少一些。因而当一家日本本地的公司乘虚而入，生产出一种价格便宜、贮存方便的轻薄型纸尿裤之后，宝洁的纸尿裤很快被挤出了日本市场。

然而，在波兰，宝洁公司却因为深谙当地居民的心理而取得了预料不到的成功。波兰本国的洗涤产品特点是质量低劣，并有许多假冒的外国品牌；居民想买外国公司的产品，但又怕买到“假洋鬼子”。宝洁公司便在产品外包装贴上一些错误百出的波兰文写成的标签，或拼写有误，或是语法乱七八糟；波兰人认为错误百出的商品标签代表着真正的外国产品，一时间，这些贴有错误百出的标签的商品卖得十分红火。

在韩国和中国，宝洁公司学会了使用不符合美国标准的颜色。例如纸尿裤在美国分为浅蓝色与粉红色，浅蓝色是男婴的，粉红色是女婴的。而在韩国和中国，重男轻女思想的影响，人们以生男婴为荣，生了女婴的妇女去买纸尿裤，也不愿意让局外人知道自己生的是女孩。宝洁公司意识到了这一点，于是他们在亚洲推销的纸尿裤便都统一换成了中性的白色。
宝洁的这一举措，受到了中韩两国母亲的极大欢迎，宝洁正是凭借这种敏锐的市场“嗅觉”来获取节节胜利的，这也是宝洁公关促销的一种胜利。

消费者是千差万别的，同一地域的不同消费者有不同的需求标准，不同地域的消费者更有不同的需求标准，因此，没有一种产品，可以在全世界各个地方受到同样程度的欢迎。比如一台红色外表的电视机，在有的国家很受欢迎，因为红色代表着喜庆；而在热带地区，它却不受欢迎，因为红色放在家里，给人一种很热的感觉。

成功的经营者总是知道如何利用公共关系制定不同的营销策略，他们会针对不同的消费群体，生产多样化的产品，以满足不同消费者的需求。在公共关系中，我们要想赢得顾客的理解和支持，首要任务就是积极维护消费者权益，努力创新以

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

满足消费者不断的需求，及时与消费者传递信息、沟通感情。

第 10 节 事件营销抓住“眼球经济”中的商机

大师如是说：公司可通过安排一些特殊的事件来吸引顾客对其新产品和公司其他事件的注意。这些事件包括记者招待会、讨论会、郊游、展览会、竞赛或周年庆祝活动，以及运动会和文化赞助等，以接近目标公众。

——科特勒《营销管理》

事件营销是近年来国内外十分流行的一种公关传播与市场推广手段，集新闻效应、广告效应、公共关系、形象传播、客户关系于一体。由于互联网等传播技术的高度发达，当今社会在互联网传播的影响下，是信息极大丰富甚至可以说是信息泛滥。这就给催生了事件营销方式的诞生必要性。简单地说，事件营销就是通过具有话题性、新闻性的引发公众的注意，使得我们的产品可以在同质化泛滥的产品信息中脱颖而出，走入消费者的视线，因而才有获得被购买的可能。

比利时的很多外国的啤酒商都发现，要想打开首都布鲁塞尔的市场非常难。于是就有人向畅销比利时国内的某名牌酒厂取经。

这家叫“哈罗”的啤酒厂位于布鲁塞尔东郊，无论是厂房建筑还是车间生产设备都没有很特别的地方。但该厂的销售总监林达却是轰动欧洲的销售策划人员，由他策划的啤酒文化节曾经在欧洲多个国家盛行。

林达刚到这个厂时不过是个不满 25 岁的小伙子，那时的哈罗啤酒厂正一年一年地减产，因为销售不景气而没有钱在电视或者报纸上做广告。做推销员的林达多次建议厂长到电视台做一次演讲或者广告，都被厂长拒绝了。林达决定自己想办法打开销售局面，正当他为怎样去做一个最省钱的广告而发愁时，他徘徊到了布鲁塞尔市中心的于连广场。这天正好是感恩节，虽然已是深夜了，广场上还有很

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

多欢快的人，广场中心撒尿的男孩铜像就是因挽救城市而闻名于世的小英雄于连。当然铜像撒出的“尿”是自来水。广场上一群调皮的孩子用自己喝空的矿泉水瓶子去接铜像里“尿”出的自来水来泼洒对方，他们的调皮启发了林达的灵感。第二天，路过广场的人们发现于连的尿变成了色泽金黄、泡沫泛起的‘‘哈罗”啤酒。铜像旁边的大广告牌子上写着“哈罗啤酒免费品尝”的字样。一传十，十传百，全市老百姓都从家里拿起自己的瓶子、杯子排成长队去接啤酒喝。电视台、报纸、广播电台也争相报道，“哈罗”啤酒该年度的啤酒销售产量增长了1．8倍。林达也成了闻名布鲁塞尔的销售专家。

事件营销是公关中常用的方式，通过设计一些具有“眼球性质”的事件，吸引媒体的关注，以达到企业需要的公关效果。在销售过程中，企业可以通过策划、组织和利用具有名人效应、新闻价值以及社会影响的人物或事件，引起媒体、社会团体和消费者的兴趣与关注，以求提高企业或产品的知名度、美誉度，最终促成产品或服务的销售。

著名的诺贝尔奖获得者赫伯特?西蒙在对当今经济发展趋势进行预测时指出:“随着信息的发展，有价值的不是信息，而是注意力。”这种观点被形象地描述为“注意力经济”，也叫“眼球经济”。我们所销售的产品如果能刺激到消费者的“眼球”，那么，就赢得了销售的第一步。只要我们的产品的信息引发了顾客的兴趣，如对产品的广告代言人，或是所推行的新理念、新功能产生兴趣并愿意了解和关注，那么，他就可能成为最后的购买者。

因此，营销人员在销售过程中，可以通过有意地制造“事件”，从而给为我们原本并不打眼的商品带来“商机”。随着“注意力经济”的不断发展，事件营销将越来越成为企业常用的营销方式，而作为吸引注意力的事件本身，也将会是需要周详计划与决策的公关事件，考验着我们的智慧。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 27 章 充分重视人员销售这条纽带

第 1 节 保证人员的面对面推广的促销效果

大师如是说：销售人员是公司与顾客之间的纽带。对许多顾客来说，销售代表是公司的象征，反过来，销售代表又给公司待会许多有关顾客的有用信息。

——科特勒《营销管理》

人员促销是一种有效的广告推进方式。正如科特勒所说，在很大程度上，促销人员代表企业的形象，能够面对面地争取到顾客，促成购买行为，具有较强的促销效果。

由于人员促销是推销人员直接面对消费者，一方面，推销人员可以向顾客介绍产品本身以及与商品有关的信息，以激发其购买欲望，促进产品的销售；另一方面，消费者也可以向推销人员咨询各种信息，同时，推销人员可以把从顾客那里收集了解到与本企业及产品有关的信息如竞争者的各种情况、市场新动向、顾客意见等，反馈给企业，便于企业及时调整广告推进策略。

高珊是一名自然食品公司的推销员。一天，高珊还是一如往常，登门拜访客户。当她把芦荟精的功能、效用告诉客户后，对方同样表示没有多大兴趣。当她准备向对方告辞时，突然看到阳台上摆着一盆美丽的盆栽，上面种着紫色的植物。 于是，高珊好奇地请教对方说：“好漂亮的盆栽啊!平常似乎很少见到。”

“确实很罕见。这种植物叫嘉德里亚，属于兰花的一种，它的美，在于那种优雅的风情。”

“的确如此。一定很贵吧？”

“当然了，这盆盆栽要 800 元呢!”

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

高珊心里想：“芦荟精也是 800 元，大概有希望成交。”于是她开始有意识地把话题转入重点。

这位家庭主妇觉得高珊真是有心人，于是开始倾其所知传授所有关于兰花的学问，等客户谈得差不多了，高珊趁机推销产品：“太太，您这么喜欢兰花，一定对植物很有研究。我们的自然食品正是从植物里提取的精华，是纯粹的绿色食品。太太，今天就当做买一盆兰花，把自然食品买下来吧！”

结果这位太太竟爽快地答应了。她一边打开钱包，一边还说：“即使我丈夫，也不愿听我絮絮叨叨讲这么多；而你却愿意听我说，甚至能够理解我这番话，希望改天再来听我谈兰花，好吗？”

案例中的销售员高珊，通过与太太的人际沟通，成功地把产品卖给了顾客，并且获得了非常高的客户满意度。这就是人员推销的效果。因此，我们知道，人员促销的最大优点就是通过与顾客面对面的交流，根据不同潜在顾客的需要、购买动机、态度和反应，及时发现问题，有针对性地采取相应的推销策略，诱发顾客的购买欲望，及时促成交易。在人员促销中，推销人员代表企业与消费者进行面对面沟通，可以融洽双方的感情，使双方由单纯的买卖关系发展到建立浓厚的友谊、彼此信任，相互间建立起良好的人际关系，方有助于后续产品的促销。
不过，人员促销也有其缺点，例如成本高，需要的时间长，销售的面较窄，对推销员的素质要求较高等。企业可将人员推销与其他营销方式结合应用。另外，人员促销也不仅仅只有案例中的一对一推销一种，常用的人员推销方式有：

1．一对一推销。即一个推销员当面或通过电话与某个顾客进行交谈，向其推销产品。

2．个对群推销。即一个推销员向一个采购小组介绍并推销产品。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

3．群对群推销。即一个推销小组向一个采购小组推销产品。

4．会议推销。即推销人员或推销小组同买方举行洽谈会，共同探讨有关交易的问题。

5．研讨会推销。即通过召开由企业技术人员向买方技术人员介绍某项最新技术的研讨会，让客户了解本企业的最新研究成果，促使其购买本企业产品。

第 2 节 选聘优秀的销售人员

大师如是说：销售人员是公司与顾客之间的纽带。对于许多顾客来说，销售代表是公司的象征，反过来销售代表又给公司带回许多有关顾客的价值信息。
——科特勒《营销管理》

销售队伍的工作要获得成功，中心问题是选择高效率的销售代表。营销专家建议，在挑选销售代表时，最好的出发点事询问顾客他们喜欢和偏爱销售人员的那些品质。大多数股可惜我销售代表诚实、可靠、有知识和会帮助人。公司在挑选时偏好寻找这一类人。

有一个做猪饲料的企业，企业老板经常抱怨销售人员招不来。他每次打广告都是：高中文化，喜欢做销售，表达能力强，五官端正即可。结果，招一大帮人，走一帮人，走一帮人，再招一帮人，经常一拨一拨换，业绩也没什么提高。

最后，老板找专家咨询：我招聘条件也不高，为什么总是招不来合适的推销人员啊？

咨询师师了解情况后告诉他：你把最重要的东西——自己的客户，都没搞清楚。你客户是养猪的。养猪的都是些农民，农民的朋友还是农民。因此向农民推销饲

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

料，就要找农民来做，你专门找那些高中生、大专生来搞销售当然不行了。

其实道理很简单，高中生，大专生来卖饲料，西装革履，见面就说：“老伯啊，你养猪啊，用我们的饲料啊。我们这饲料它能激活猪的某些细胞。这些细胞被激活就能使猪少吃多睡啊，而且长得很快的。要不要买我们的饲料？”

虽然推销员说得非常科学明了，然而对于营销对象——农民来说，这样是没效果的。因为农民有农民的语言。所以，专家建议该饲料企业老板，应该招些农民来做农民的生意。另外，应该注意的是，农民推行推销员的招聘方式，不能用以前的模式来面试招聘，诸如“老伯你贵姓啊，喜欢做销售吗，你为什么选择做销售呢，你未来有什么人生规划啊”，等等。对于饲料营销员来说，要有与产品相匹配的推销形象与语言。

案例中的饲料企业老板死板地应用程序化的招聘方式，自然也就没法找到适用于他的产品推广方式的推销员。换句话说，该企业老板的问题源于招聘系统弹性不够，不同企业的产品和营销方式不一样，推销方式也是完全不同的，而我们却常常用同一套方式招聘所有的销售人员，自然没法两全。

能否选聘到优秀的销售人员是销售管理的一个方面，但也不是企业销售经理能力的唯一体现，更重要的是能否将适当的人员安置在适当的销售岗位上。人才的优秀往往是体现在各个不同方面的，能说会道的是人才，具有韧性和耐心的也是人才，善于计划安排的更是人才。但问题是必须将他们放在合适的岗位上，才能使他们的特长得以充分地展示，相反，如果用人不当，在不适当的岗位上，人才也可能会变成“蠢材”。

所以企业的销售经理必须对企业的销售岗位进行分类，明确各个岗位的任务与性质，然后再考虑在相应的岗位上应当安置怎样的销售人员，这样才能使销售人员的才能得到充分的发挥。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 对销售人员进行专业化培训

大师如是说：一旦销售队伍的目标、战略、结构、规模和报酬方式确定之后，公司应着手销售代表的招聘、挑选、培训、指导、激励和评价。

——科特勒《营销管理》

选聘销售人员只是营销团队建设的第一步，接下来的重要任务就是对销售人员进行学习和培训。良好的培训能使销售人员产生强力的归属意识和团队意识，形成同其他成员相一致的价值观念；而培训过程则是一种引导销售人员为实现公司的目标和期望而努力的正式途径，其有专门的、明确的目标和程序，是训练一名专业销售人员的必由之路。

美国的 IBM 是世界上最大的信息工业跨国公司和计算机制造销售公司，全球拥有雇员 30 多万人，业务遍及 160 多个国家和地区。IBM 公司始终坚持把顾客放于心上的信念。在大多数企业里，给“长”字辈当“助手”的都是些提公文包、整理文件、跑腿的。IBM 公司不一样，有些最优秀的销售人员成了公司最高官员的助手。担任这种职务一般是 3 年，在这整整 3 年里，他们只有一项工作，那就是必须在 24 小时内答复顾客的每一条意见。

IBM 公司要求它的销售人员要始终记住一点：公司是“靠顾客和市场来驱动，而不是靠技术驱动的”，“IBM 公司的所有资源都该供顾客来使用”。因此，对顾客所提的每项建议，都要从顾客自身的立场来考虑是否是最为经济实惠的。公司希望推销员们“像拿着顾客的薪水那样来做事”。

IBM 深知，只有顾客持续满意 IBM 的产品与服务，才会忠诚于 IBM 公司，因此，IBM 公司的公司级管理人员严格地定期去访问顾客。一位该公司的高级财务人员不但自己做销售访问，还坚持要他的手下人也全都这样：“要是不了解顾客，又怎么能设计出收款单来呢?”董事长约翰?奥佩尔也强调了这一点。他说：“你非得记住由谁来付账不可。不管你的主要专业是什么，财务也好，生产也好，你都

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

必须懂得并体验到货物卖出去时候的那种激动心情。只有那个场合，才是真正在做生意。”

服务的品质取决于公司的训练教育，在这方面，IBM 已经在全球所属公司投下了大量的钱财，所提供的训练与教育是任何公司都无法比拟的。在 IBM 公司，基本销售训练是 15 个月，70％的时间花在分理处，30％是在像大学那样的环境里。跟着就是高级科目的训练，这类安排都严格得像钟表一样。例如，每年有 1 000 人以上要经过总裁班的培训。这个班由 8 位哈佛大学的教授和 6 名该公司自己的教授来主持，目的是要“教会人们懂得顾客当总裁时是怎么考虑问题的”。

另外还有大约 1000 名推销员要经过高级财务干部班的训练，这个班也是跟哈佛大学合办的。他们要学会财务管理人员是怎么想的。这是一项使每个人(不论资历)每年估计约受 15 天正规训练的培训计划中的一个部分。IBM 公司对服务的强调，也有其严厉的一面。客户代理人要对所安装的设备承担“全部责任”。IBM 公司的国际贸易部负责人也强调了这一点。他说：“本公司做起事来，总像是害怕所有的客户马上就要保不住似的。”此外，还有一些严厉的制度，其中就有“丧失客户情况联合检查制”这一项。地区销售处和销售分理站的销售人员，每月都要在一起讨论客户丧失的情况。此外，总裁、董事长和高级经理们都要收到客户丧失每日报表。

IBM 是靠服务享誉天下，不管是在早期成功时代还是在现在的竞争时代，它都把服务放在了第一位。IBM 也是在这样的理念下来培训自己的销售人员的。

许多公司一招到销售人员，给他们一些样品、订单簿、区域情况介绍等，便派他们去现场工作。然而，这类销售代表的工作大都做得不够理想。今天的顾客已不能忍受不称职的销售人员。顾客有更多的需求和面临更多的选择。顾客希望销售人员有深度的产品知识，能提供主意改进顾客的选择，是有效和可信赖的。因此，我们需要对销售人员进行更专业化的培训。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1．通常来说，企业对于销售人员的培训主要有以下几个方面：

2．了解公司并知晓公司各方面的情况；

3．通晓本公司的产品；

4．深入了解本公司各类顾客和竞争对手的特点；

5．知道如何作有效的推销展示，以及懂得现场推销的工作程序和责任等。

第 4 节 有效的激励让销售人员创造更高销售额

大师如是说：研究人员通过对各种可行奖励的重要性研究后发现，对于大多数的销售人员来说，最有价值的奖励是工资，随后是提升、个人发展和作为某群体成员的成就感。家合资最低的奖励是好感与尊敬、安全感和表扬。

——科特勒《营销管理》

销售管理的一项重要工作是通过设立销售定额，并将其作为销售人员的考核指标，并依此确定销售人员的报酬水平。这也是对销售人员和销售过程实现控制的有效方法。

有一个营销员，刚开始时，他对这份工作充满了好奇心，干劲十足，每天都制定拜访计划，并按计划去拜访很多的客户，所以他的业绩也不错。而后来随着他对工作的熟悉，好奇心没有了，他也不再制定每天的工作计划，认为反正自己有足够的经验，肯定能使顾客购买自己的产品。他每天出去拜访客户的时间越来越少，拜访的客户也越来越少。

可想而知，这样的一名销售员，其销售业绩绝对不可能有所增加；相反，还可能会不断降低。因为，不管他的销售经验多么丰富，顾客是不会自己找上门来的。不久之后，公司又来了一个新营销员，新营销员每天都很勤奋地工作，业绩也不错。在新营销员身上，他又看到了自己以前的影子，于是他意识到了自己的懒惰与消沉。从此，他每天都制定详细的工作计划，制订每次拜访的方案，加上他越

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

来越丰富的经验，他的业绩不断上升，达到了前所未有的新高度。

可见，销售人员需要激励。营销管理中，对销售人员的激励是重要的部分。丘吉尔、福特和沃克研究了激励销售人员的问题，他们的基本模型说明：对销售人员的激励越大，他们做出的努力便越大。研究人员还发现，不同地方、不同公司，其激励因素价值的大小也各有不同。销售人员的计酬和奖励办法是调动销售人员积极性的最重要的方面。目前常用的计酬方法有以下几种：

1．固定工资。即将报酬与销售业绩分开，采取按时给员工颁发固定工资的做法。这种方法能使销售人员收入趋于稳定，但对刺激销售的力度并不大。

2．销售提成法。即按照实际销售量的一定比例进行提成计酬的方法，这种方法简便易行，对销售刺激的力度大，但销售人员收入的稳定性很差，从而也可能使销售人员的流动性比较大。

3．混合奖酬法。大多是以一部分基本工资为底数（俗称“底薪”），然后再根据销售业绩提成。这种方法既能维持销售人员基本收入的稳定性，又能在一定程度上刺激销售人员提高销售额的积极性，所以被越来越多的企业所使用。

4．销售竞赛法。即采用设立较高的销售奖项，鼓励销售人员开展销售竞赛，对优胜者除其原有报酬外再给予重奖。这种奖酬方法常用于全年一次性奖励，或某项重大的突击性销售活动。销售竞赛不宜滥用，否则有可能导致恶性倾销，影响产品声誉和企业形象。

第 5 节　全面提升销售人员的推销技术

大师如是说：人员推销是一门古老的艺术。它已经形成了许多理论和原则。成功的销售人员除了具有应有的台南府，还有许多其他后天形成的优点。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销管理》

一名合格的销售人员至少应具备这样的一些条件：熟悉产品情况、熟悉企业情况、熟悉营销知识、熟悉同销售活动有关的各种政策法规。一位杰出的营销人员，不但是一位好的调查员，还必须是一个优秀的社会工作者。在这个世界上，每一个人都渴望他人的关怀，当销售人员带上评估客户的资料去关怀他时，对方肯定会欢迎你的，这样，我们的销售工作就容易多了。

1952 年，后来有着“世界首席推销员”之称的齐藤竹之助进入日本朝日生命保险公司，从事寿险工作。1965 年，他创下了签订保险合同世界最高纪录。他一生完成了近 5000 份保险合同，成为日本首席推销员。他推销的金额高达 12．26 亿日元，作为亚洲代表，连续四年出席美国百万圆桌会议，并被该会认定为百万圆桌俱乐部终身会员。

那么，齐藤竹之助是如何做到这一切的呢?

他说：“无论在什么时候，我都在口袋里装有记录用纸和笔记本。在打电话、商谈、听演讲或是读书时，身边备有记录用纸，使用起来是很方便的。一边打电话，一边可以把对方重要的话记录下来。商谈时在纸上写出具体事例和数字转交给客户看。”

齐藤竹之助在自己家中到处放置了记录用纸，包括电视机前、床头、厕所等地方，使自己无论在何时何处，只要脑海里浮现出好主意、好计划，就能立刻把它记下来。

天下没有免费的午餐，天才推销员也并非坐享其成。每一个订单的达成都需要一定的营销技巧，需要营销人员做足准备。推销大师乔?吉拉德也指出，当推销人员访问了一个客户，应记下他的姓名、地址、电话号码，等等，并整理成档案，予以保存。同时对于自己工作中的优点与不足，也应该详细地进行整理。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

当然，记录与整理知识营销员素质的一个方面。不管哪种形式的人员促销，无论销售的是什么商品，都需要在以下 7 个方面做足准备：

1．寻找潜在消费者。寻找潜在消费者是人员推销的第一步，最常见的办法是通过现有满意顾客的介绍，或查阅工商名录、电话号码簿等发掘潜在客户。

2．做足相关的知识储备。推销人员在推销钱，主要需要掌握三类知识——产品知识、顾客知识、竞争者知识。只有掌握了这三类基本知识，推销人员才可以做到胸有成竹。

3．接近目标消费者。接近目标消费者才可以展开推销工作，在这一步，推销人员应做好三方面工作：给对方一个好印象；验证在预备阶段所得到的全部情况；为后面的谈话做好准备。当然，接近目标消费者要选择好最佳的接近方式和访问时间。

4．向目标消费者推销产品。向目标消费者推销产品是推销工作的中心。任何产品都可用某种方法进行介绍，甚至那些无形的产品，也可用一些图表、坐标图、小册子等形式加以说明。在推销产品阶段，应通过顾客的多种感官进行介绍，其中视觉是最重要的一种，因为在顾客所接受的全部印象中，通过视觉得到的比重最大。此外，在介绍产品时，要着重说明该产品给顾客所带来的利益。

5．处理目标消费者的各种异议。消费者的异议直接决定其购买行为，在人员促销中，处理消费者的异议是非常重要的。一个有经验的推销人员应当具有与持不同意见的买方洽谈的技巧，随时准备对付反对意见的适当措辞和论据。

6．达成交易。达成交易是消费者决定购买的关键时刻。在洽谈过程中，推销人员要随时给予对方以成交的机会，介绍过程中如果发现对方有愿意购买的表示，应立即抓住时机成交。如果有必要，还可提供一些优惠条件，促成成交。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

7．售后跟踪。售后跟踪的目的在于了解买主的购买产品后的满意程度，发掘可能出现的各种问题，以促使顾客继续保持对企业有利的购买意愿和购买行为。

第 6 节 锻炼销售人员的谈判素质

大师如是说：谈判者在谈判时会运用各种战术。谈判战术是指在谈判过程中的具体细节上所采用的技巧。
——科特勒《营销管理》

大多数的人员推销都包含了谈判技术。买卖双方需要就价格和其他交易条件达成协议。每一个营销人员都要求销售人员在不作任何可能有损于赢利率的让步的情况下获得订单。对于销售人员来说，价格常常是谈判的主要内容，但也不是唯一内容。谈判的内容主要还包括：合同完成的期限，所交货物和服务的质量，货物数量，融资、风险、促销和货物安全等。

“空中客车”公司是法国、德国和英国等国合营的飞机制造公司，该公司生产的客机质量稳定、性能优良。但是，因为它是 20 世纪 70 年代新办的企业，外销业务一时难以打开。为改变这种被动局面，公司决定招聘能人，将产品打入国际市场。贝尔那?拉第埃正是在这一背景下受聘于该公司的。

当时，正值石油危机，世界经济衰退，各大航空公司都不景气，飞机的外销环境相当艰难。尽管如此，拉第埃还是挺身而出，决定大展身手。

拉第埃走马上任遇到的第一个棘手问题是和印度航空公司的一笔交易。由于这笔生意未被印度政府批准，极可能会落空。在这种情况下，拉第埃匆忙赶到新德里，并且会见谈判对手——印航主席拉尔少将。在和拉尔会面时，拉第埃对他说：“因为您，使我有机会在我生日这一天又回到了我的出生地。”接着，他介绍了自己

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的身世，说他 1924 年 3 月 4 日生于加尔各答。拉尔听后深受感动并邀请他共进午餐。拉第埃见此情形，趁热打铁，从公文包中取出一张相片呈给拉尔，并问：

“少将先生，您看这照片上的人是谁?”
“这不是圣雄甘地吗?”拉尔回答。
“请您再看看旁边的小孩是谁?”
“……”

“就是我本人呀!那时我才 3 岁半，在随父母离开印度去欧洲的途中，有幸和圣雄甘地同乘一条船。”

拉第埃说完这些话，拉尔已经开始动摇了。当然，这笔生意也就成交了。

拉第埃的这一招，正应了中国古代兵法“攻心为上”。他的一句话既巧妙地赞美了对方，又引起了对方听下去的兴趣。接着，他用自己的生平介绍解除了对方“反推销”的警惕和抵抗，拉近了双方的距离。最后，又用甘地的照片彻底打动了对方，由此而产生感情共鸣，而这种感情共鸣产生的时候，也正是他适时采用这一攻心战备。可以说，拉第埃充分利用了有利的谈判技巧，为自己获得了订单。
营销人员在谈判中都必须具备一定的素质和技巧，以便有效地开展谈判。一般认为，营销人员需要锻炼的素质与技能主要有如下几个方面：

1．事先准备与计划技巧；
2．谈判主题的指示；
3．在压力和不确定情况下清晰与迅速反应的思维能力‘
4．语言表达能力；
5．倾听能力；
6．判断能力和一般性智慧；
7．正直；
8．说服对方的能力和耐心。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 7 节　充分发挥营销团队的作用

大师如是说：一线员工的技能水平以及这些员工背后的生产和支持流程，决定了企业与顾客能否与顾客有效地互动，从而创造卓越的价值。
——科特勒《营销管理》

人员销售是企业派销售人员直接同目标市场的顾客建立联系，传递信息，促进商品和服务销售的活动。人员销售具有亲切感强、说服力强、灵活性强、反馈及时、竞争性强等显著特点。人员销售的基本功能是：销售功能、宣传功能、协调功能、服务功能、反馈功能和评价功能。
企业的人员销售活动需要一支组织合理、素质较高的销售人员队伍来完成，因此企业必须重视销售人员队伍即营销团队的建设。

某家汽车经销商就通过营销人员与售后服务人员的“手拉手”合作，实现了销售环节和售后环节的双赢，进而从总体上实现公司业绩的提升。

由于这家汽车经销商管理上的问题，使得营销人员和客服员在工作流程上有些脱节，遇到问题相互推诿，导致客户不断流失。因此他们通过研究决定开展“手拉手”结对子行动，即一位客服专员对应一位或者两位汽车营销人员，他们手组成一对有着共同使命的搭档。当销售员卖出一台车在交付时，对应的客服专员必须跟上，解释一些售后服务疑问，建立沟通方式等等，全部问题由客服专员负责。同样，当客服专员发现客户有购车意向时，对应的营销人员也应及时跟上，相互协作，相互帮助，不轻易错过任何一位客户。日积月累，每个组合就有了自己的客户群，作为公司也能很直接的考核到每个组合的客户量和客户流失率，而这一切都是团结、协作的功劳。

建立怎样的销售人员队伍要从企业的实际情况出发，按照营销活动的实际需要去

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

加以组织。营销团队的组织结构一般有以下几种情况：

1．按地区结构组成的营销团队。产品组合比较单一而市场分布面较广的企业通常按地区结构来组织销售人员队伍。其基本做法是将销售人员按所划定的市场区域进行分配。这种结构的好处是：比较容易评价个别销售人员的销售实绩，销售人员容易同顾客建立长期关系，且销售人员的差旅费用相对较少。

2．按产品结构组成的营销团队。企业的产品组合面广，各产品线联系不大的情况下，通常采取按产品线组织营销团队的做法。即每一组销售员专门负责销售某一种特定的产品。这样做的好处是：销售人员可以在技术和业务上十分熟练，并能对该产品的目标市场有全面的了解。但若两种产品消费关联性比较密切的情况下，则有可能出现同一企业的两个销售员同时对同一顾客销售同类产品的情况。
3．按顾客结构组织营销团队。也有些企业按顾客的不同类型来组织营销团队，即由一组销售人员面对一种类型的顾客群体。如：有专门对批发商销售的人员；有专门对零售商销售的人员；有专门对老年顾客销售的人员；也有专门对家庭妇女销售的人员。这样做的好处是销售人员对顾客的特点很熟悉，能有的放矢地开展销售活动。问题是若顾客分布面很广，销售人员的差旅费用可能增加。

4．复合结构的营销团队。若将以上几种营销团队的组织方式结合起来，就能形成一种按复合结构组织的营销团队。如企业可按地区一产品、地区—顾客或产品—顾客的结构组织营销团队，也可按地区一产品—顾客的结构组织营销团队，将营销团队的结构逐步细分，这样就有可能克服以上几种组织方法可能存在的缺点，使营销团队的结构合理化。当然复合结构的营销团队一般要由较多的销售人员组成。所以是一种比较适合于大型企业的营销团队组织形式。

第 8 节 发展人员销售中的关系营销

大师如是说：在与亚洲消费者打交道的过程中，关系营销的运用显得至关重要。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

企业积极培养客户——销售人员之间的关系，以求建立相互信任与尊敬。

——科特勒《营销管理》

人员推销和谈判的原则是以交易为导向的，因为他们的目标是达成这场交易。然而，在许多情况下，公司并非只简单地寻求立即销售，它的目标是建立供应商和顾客的长期关系。公司希望能像客户表示，它有能力用更好的方法为他们的需要服务。

马狮百货集团（Ｍａｒｋｓ＆Ｓｐｅｎｃｅｒ）是英国最大且赢利能力最高的跨国零售集团。马狮百货在世界各地有２４００多家连锁店，“圣米高”牌子货品在３０多个国家出售，出口货品数量在英国零售商中居首位。

早在上世纪３０年代，马狮的顾客以劳动阶层为主，马狮认为顾客真正需要的并不是“零售服务”，而是一些他们有能力购买且品质优越的货品，于是马狮把其宗旨定为“为目标顾客提供他们有能力购买的高品质商品”。马狮认为，顾客真正需要的是质量高而价格不贵的日用生活品。为了达到这一目标，马狮建立起自己的设计队伍，与供应商密切配合，一起设计或重新设计各种产品。为保证提供高品质货品，马狮实行依规格采购方法，即先把要求的标准详细订下来，然后让制造商一一依循制造。由于马狮能够严格坚持这种依规格采购之法，使得其货品具备优良的品质并能一直保持下去，自然顾客的忠诚度也不用怀疑。

为了让顾客购买“物有所值”甚至是“物超所值”的货品，马狮实行以顾客能接受的价格来确定生产成本的方法。马狮把大量的资金投入货品的技术设计和好发，而不是广告宣传，通过实现某种形式的规模经济来降低生产成本，同时不断推行行政改革，提高行政效率以降低整个企业的经营成本。

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

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在与供应商的关系上，马狮尽可能地为其提供帮助。如果马狮从某个供应商处采购的货品比批发商处更便宜，其节约的资金部分，马狮将转让给供应商，作为改善货品品质的投入。这样，在货品价格不变的情况下，使得零售商提高产品标准的要求与供应商实际提高产品品质取得了一致，最终形成顾客获得“物超所值”的货品，增加了顾客满意度和企业货品对顾客的吸引力。同时，货品品质提高增加销售，马狮与其供应商共同获益，进一步密切了合作关系。

从马狮与其供应商的合作时间上便可知这是一种何等重要和稳定的关系。与马狮最早建立合作关系的供应商时间超过 100 年，供应马狮货品超过 50 年的供应商也有 60 家以上，超过 30 年的则不少于 100 家。

在与内部员工的关系上，马狮向来把员工作为最重要的资产，同时也深信，这些资产是成功压倒竞争对手的关键因素，因此，马狮把建立与员工的相互信赖关系，激发员工的工作热情和潜力作为管理的重要任务。马狮对员工真实细致的关心必然导致员工对工作的关心和热情，使得马狮得以实现全面而彻底的品质保证制度，而这正是马狮与顾客建立长期稳固信任关系的基石。

关系营销概念自 20 世纪 90 年代以来在西方兴起，将建立与发展同相关个人及组织的关系作为企业营销活动的关键，被西方舆论界视为“对传统营销理论的一次革命”。

关系营销的最终结果是建立起公司的优质资产，即一个完善的、稳定的营销网。具有发展眼光的企业会努力同有价值的客户、分销商、供应商等建立长期的、互相信任的双赢关系，这些关系是靠不断的承诺和给予对方高质量的产品、优良的服务和公平的价格来实现的。马狮公司用实例告诉我们关系营销是如何保证企业一步一步走向稳定和完善的。

在当今市场竞争日趋激烈，适当地通过与关联企业合作共同开发市场能够有利于企业目标的实现。我们在实施关系营销时，应当注意以下几个方面：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

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

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

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

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

第 9 节 重视销售员的影响力

大师如是说：公司一旦确定了销售队伍的战略和结构，便可着手考虑销售队伍的规模。销售代表是公司几句生产力和最昂贵的资产之一，因为销售代表数量增加就会使销售量和成本同时增加。
——科特勒《营销管理》

营销队伍该设置怎样的规模？一个推销员的影响力有多大？这是每一个营销管理者都想知道的问题。美国著名推销员吉拉德在商战中总结出了“250 定律”。他认为每一位顾客身后，大约有 250 名亲朋好友。如果您赢得了一位顾客的好感，就意味着赢得了 250 个人的好感；反之，如果你得罪了一名顾客，也就意味着得罪了 250 名顾客。这一定律有力地论证了“顾客就是上帝”的真谛。由此，我们可以得到如下启示：必须认真对待身边的每一个人，因为每一个人的身后，都有

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

一个相对稳定的、数量不小的群体。善待一个人，就像拨亮一盏灯，照亮一大片。

著名的汽车推销大王吉拉德刚干汽车推销这一行不久，有一天，他去殡仪馆哀悼一位朋友的母亲。在天主教的殡仪馆里，他拿着分发给他的弥撒卡，上面印有去世人的姓名和相片。以前他也看过这种卡片，可是从来都没有留心过。那天也不知怎的对它发生了兴趣，他问那里的主持人：“您怎么知道要印多少张卡片?”

主持人回答道：“这全凭经验，开始我们数签名簿上的签字，做了一段时间以后就知道，平均每次来这里祭奠的人数大约是 250 人。”

不久以后，有一位基督教殡仪业主向吉拉德购买了一辆汽车，成交后，吉拉德问对方每次来参加葬礼的平均人数是多少，得到的回答是“差不多 250 人”。

还有一次，吉拉德同夫人一起去参加一位朋友的婚礼，婚礼在一个礼堂举行。当吉拉德向礼堂的工作人员打探每次婚礼平均有多少客人时，对方告诉他：“新娘方面大概有 250 人，新郎方面也是如此。”

又是 250 人!这 250 人只是个平均数，还有的人则有更多的朋友，远远超过这个数字。

不要小瞧了这个数字。你想想，如果你得罪了一个顾客，也就得罪了另外的 250 个顾客。而这 250 个顾客每人又都有 250 个朋友，这样推算下去，就远远不止 250 人了。如果不这样扩展开去算，只算其中的第一个环节，即得罪一个会连带得罪另外的 250 个，这样算起来，其结果也是相当惊人的。假定你一个星期拜访 50 个客户，其中有两个对你的态度表示不满，这样这一周将会有 500 人受到这两名顾客的影响，假定你每个星期都得罪两名顾客，使他们不开心，到了年底，受他们影响的顾客就是 26 000 人。如果这样持续 10 年呢，那就是 26 万人!

而很多人干推销往往不止 10 年，以 20 年算，那就是 52 万人!也许每周你还不止得罪两名客户，想想看，你已经得罪了多少人!

事情就是这样，只要你冒犯了一个人，就会失去另外 250 个顾客；只要你让一位

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

顾客当面难堪，就会有 250 人在背后使你为难，只要你不喜欢一个人，就会有 250 人讨厌你；同样，只要你说一个人是坏家伙，就会有 250 人说你不是好东西。当然，250 定律并不是让我们每一个营销人员都死板地按照 250 来计算我们的营销规模。而是为我们确定销售队伍的规模时的一种参考。现实操作中，我们需要根据更多具体的数据来确定销售队伍的规模。通常，我们通过以下 5 个步骤来估算：

1．将顾客按年销售量分成大小类别。

2．确定每类客户所需的访问次数(对每个顾客每年的推销访问次数)，这反映了与竞争对手公司相比要达到的访问密度是多大。

3．每一类客户数乘上各自所需的访问数便是整个地区的访问工作量，即每年的销售访问次数。

4．确定一个销售代表每年可进行的平均访问次数。

5．将总的年访问次数除以每个销售代表的平均年访问次数，即为所需销售代表数。

第 10 节　销售管理注意克服三大问题

大师如是说：旧的观念是销售队伍应该“销售，销售，在销售”。销售人员有销售的定额，好的销售人员能完成或超额完成他们的定额。后来，看法发生了变化，销售人员应该知道怎样分析顾客的问题并提出解决问题的建议。
——科特勒《营销管理》

营销管理者的销售队伍人才济济，然而，却依然常常为带不出业绩发愁，这时，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

我们需要审视自己的销售队伍可能存在的问题。

有个农民企业家，挖矿石出身的，赚钱后办了个企业，他请了几个学营销的大学生做销售员。学生们很健谈，谈起营销来滔滔不绝，可是每年都完不成任务。老板一问他们为什么没完成，就稀里哗啦一大套理论讲下来，把老板说的一头雾水。老板是个实在人，知道不对，却又说不知怎么反驳。

那位老板请人到公司做咨询，顺便与公司的销售员们谈谈。咨询师见到销售员后问："听说你们都是学营销的研究生，谈理论我自叹弗如。我们谈一点实际问题，为什么总完不成销售任务呢？"

其中一个学生想都没想，立刻把环境拉出来，说：
"这中国啊，事情不好做。在美国就不一样了。"
"美国怎么了？"

"你看美国人经济发达，人们的素养高，文化高，政府开放，市场开放，经济活跃，总统也好，又懂经济，美国什么都好，要是在美国咱们真的好做啊，这中国真是不好做啊，他说你看中国嘛，老百姓的文化素质低，意识差，信誉更是最差的，所以在中国不好办啊。"

"那好，我给你建议，可以马上解决问题。"
"咦，怎么解决？"
"第一个办法是马上把公司搬去美国。"

"你这不是开玩笑嘛，这怎么可能呢，我公司怎么可能搬去美国？我在中国，怎么可能呢？简直天方夜谭。"

"同学，你也知道是天方夜谭啊。还有第二个方案，不搬美国也行，你今天认识了我，我又会办企业又会搞营销，你让我当世界贸易组织的主席，我给你三个承

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

诺，第一，每年给你拨款几千万美元；第二，我保证让所有世贸组织成员国都用你的产品；第三，只要有人来你这做销售，我给他每月 5000 美元的底薪，好不好？但是前提你先让我当世贸组织的主席哦。”

“这怎么可能？我可没那么大权力！”

“知道不可能，那你还谈这些不可能改变的理由干吗！老板让你当销售不是让你改变这些东西的，是让你来做出业绩的。”

许多营销管理者都遇到过这样的销售员，从来不思考自己怎么样，永远把目光聚焦在根本无法改变的问题：老板太差、产品太差、市场太差、对手太强、客户购买力不够。这些情况确实很糟糕，如果全都好，根本就不需要销售就能带来业绩，也就不需要销售管理者了。

我国的销售管理尚未发展成熟，对销售员的管理还处于自由散漫的状态中。因此，营销管理者还面临着诸多问题。专家提醒，我国的销售管理还面临着以下三个问题，销售管理者应当注意克服：

1、销售团队懒散疲惫，缺乏足够的冲劲。许多销售管理者在销售队伍缺乏冲劲时，举行各种激情的培训，然而，激励培训只解决了一个治标的问题，而没有治本，没有解决原动力和驱动力的问题。销售管理者要改变销售队伍的懒散作风，提高他们的战斗力，就要善于为销售人员设立目标，明确方向，使他们能够产生持续的动力。

2、好的产品和市场却没有人来经营。产品好在今天似乎不完全管用，一支销售的好队伍与产品的销量密切相关。很多真正成功的大型企业，首先解决的是销售队伍问题。如蒙牛集团，在开始起家的时候，没有资金、没有厂房、没有设备、没有奶源，在筹集了三百万资金后蒙牛集团首先做的第一件事情就是解决销售问题。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

3、销售人员经常带走客户。优秀员工的跳槽总是会带走大批的优秀客户。为了防止这样的问题发生，我们需要提供合理的激励，并培养员工的忠诚度。

第 28 章 化繁为简的直复营销

第 1 节 媒体通讯的发展促进直复营销的发展

大师如是说：直复营销包括与仔细定位的个体顾客直接联系以得到立即答复并培养持久的客户关系。直复营销员在一对一互动的基础上直接与顾客交流。无论是把直复营销作为完整的商业模式使用，还是作为一个更广泛的营销组合的补充，直复营销都会给购买者和销售者带来许多好处。

——科特勒《市场营销教程》

直复营销可说是人类最早的商业配销方式，属于直接营销中的一种。直复营销也叫直效营销，关于直复营销的定义，学术界有许多从不同层面给出的说法，但最为广泛接受的是美国直复营销协会(ADMA)下的定义——直复市场营销是一个与市场营销相互作用的系统，它利用一种或多种广告媒体，对各个地区的交易及可衡量的反映施加影响。也可将其理解为产品生产商、制造商、进口商通过媒体（邮寄 DM、电视购物频道、因特网）将产品或者咨询传递给消费者。

在当代社会，借助于媒体通讯科技的迅猛发展，直复营销已成为当前最快增长的营销方式。直复营销的受欢迎，最主要还是因其能给购买者和销售者带来诸多的好处。对于购买者，他们能享受到直复营销所带来的方便、迅速、信息互动及私人化等好处，例如，在任何时间地点，都能浏览邮购目录等信息，而且还可以通过电话、网络等媒介与销售者互动，获取产品或服务等的具体信息，并可直接订购；对于销售者，可以低成本地直接接触市场，掌握市场第一手信息，并且这也是一种与顾客建立与维护关系的有效方法。例如，他们一对一的与顾客互动交流，往往能够获得从其他渠道难以获得的重要信息，从而能够更好的把握顾客的需求。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

对于菲利普?莫里斯公司（以下简称菲莫公司），可能大家还比较陌生，但提到它旗下的万宝路，恐怕是无人不晓。菲利普?莫里斯先生于 1847 年在英国创办烟草公司， 1902 年，其后继者在纽约开办代理店，开始销售该公司生产的一系列牌号的香烟，这其中就包括万宝路香烟。1919 年，菲莫公司在美国正式成立。

随后，在控烟和竞争的双重压力之下，传统的大众营销方式已不能很好地为烟草企业的销售与市场战略服务，烟草企业开始将目光转向了具有精益效果的直复营销。1976 年，菲莫公司正式采用直复营销策略，他们首先在 Merit 等品牌香烟的推广上获得巨大成功，并初步建立了消费者数据库。后来，为推广万宝路香烟的一个新品种，菲莫公司向同品种竞争品牌的消费者寄出一份调查问卷，并附赠五包新万宝路香烟的样品和一张用于购买新万宝路香烟的折价券。菲莫公司为了鼓励潜在消费者寄回所设计的问卷，除了赠送香烟样品与折价券作为酬谢外，他们还举办回函抽奖活动，幸运中奖者可以得到名牌跑车。结果，他们收到了数量相当可观的回函。拥有这些详细的消费者资料后，菲莫公司再利用直复营销手段直接和消费者做双向沟通的交流活动，展开凌厉的攻势，争取了大量竞争品牌的消费者投怀送抱。很快，万宝路香烟的这个新品种就袭卷了全美烟草市场。

通过莫非公司对万宝路的直复营销手段可看出，一个好的客户数据库是高效直销的前提保证，客户数据库会包括很多的信息，比如地理、人口、行为和心理等众多方面。数据库中的这些数据可帮助公司来确定潜在客户，还可以帮助公司改进、升级产品与服务，从而不断精准地满足顾客需求。

也正是有了这些传播媒体、数据库的介入，才赋予了直复营销巨大的发展潜力。另外，与顾客及潜在客户的直接互动也是其一大特点，网络作为一种交互式的可以双向沟通的渠道，它可以很方便在企业与顾客之间架起桥梁，顾客可以直接通过网络订货、付款、反馈及投诉，企业可以通过网络接收定单、安排生产，直接将产品送给顾客，还可以吸取顾客建议，为顾客定制个性化产品。作为一种现代化的营销方式，直复营销所带来好处的普及范围也将会越来越大。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 2 节 直复营销借助媒体与顾客一对一沟通

大师如是说：早期的直销者——目录购物公司、直接邮寄公司和电话营销公司——主要通过邮件和电话收集顾客姓名并销售产品。现在，在数据库技术飞速发展和新营销媒体的推动下——尤其是因特网——直销已经脱胎换骨。
——科特勒《市场营销原理》

直复营销是借助于一种或多种广告媒体，在任何地点产生交易或可度量的反应的互动营销体系。直复营销与其他的营销方式都在致力于劝说消费者购买其产品或服务，但在直复营销的方式中，存在着一些比普通的营销方式更为特殊的内容，其中最重要的内容是其针对个体的单独沟通。因此相比于其他营销方式，其更精准，更有针对性。
另外，直复营销还有一个典型特点，就是需要借助于媒体渠道来实施。媒体的发展，也带动了直复营销的改变，成为现代营销手段的潮流。

一年半前，范登堡来到中国，成为 TNT 中国区决策小组的一员。在他的建议下，今年 1 月，TNT 作出了一项极为重要的决定：将欧美盛行的直复营销，一种对目标客户“精确打击”的营销模式，植入充满诱惑的中国。这就是上海天地直复营销策划服务有限公司的由来。范登堡就任新公司 CEO。

TNT 在欧洲开展直复营销已有 25 年历史了。直复营销在欧洲已经成为人们生活中重要的一部分。何为直复营销？简单一点说，如果某汽车公司，即将推出一款新车，一般大众广告会向所有人传递这个信息。但实际情况是，并非所有人都对购买此款汽车有兴趣。“此时，TNT 这样的公司，就会利用已有的数据库，告诉这个公司，你的目标消费群体在哪里。”范登堡表示。TNT 通过电话、信件、电子邮件或其他传递方式，一一告诉这些有兴趣购买汽车的人，这款新型轿车的具体性能和基本价位以及公司为回馈顾客采取的优惠促销活动。之后，TNT 会与这些客户沟通，了解他们对这款车型的意见，再把滚动信息反馈给该汽车公司。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

范登堡称 TNT 的中国战略计划，复杂而又实际。虽然他相信“中国的业务将会和欧洲一样出色”，“这项工作看起来很简单，操作却相当烦琐。”范登堡说。将欧洲经验移植到中国，将再一次考验他的耐性和细心。虽然对于中国，范登堡并不熟悉，但他说“这是个不错的使命”。

TNT 公司充分利用各种直复营销渠道，来实施其精准的营销战略，并已在行业中成为典范。直复营销起源于美国，其在美国也极有市场。据有关统计，就美国零售业来说，近些年来，美国直复营销销售额年平均增长率为 10%-15%，其发展速度为传统零售业的 2 倍。可见，直复营销更善于挖掘出潜在市场，对市场营销的发展起着巨大的推动作用。

当然，根据直复营销采用不同的与顾客直接沟通方式，可将其进行具体的分类，一般来说，直复营销的主要渠道有：面对面推销、直邮营销、目录营销、电话营销、电视营销及其他媒体营销，随着互联网及通讯技术的发展，网站营销和电子邮件营销作为新兴营销方式，势头强劲。在介绍完各单一的直复营销方式后，我们还将讲述这些方式的综合利用——整合直复营销。

第 3 节 直复营销方式之一：面对面推销建立顾客的好感与信任

大师如是说：人员推销是指营销人员直接面对面地与顾客沟通，向顾客销售产品并与顾客建立关系。我们非常熟悉企业雇佣销售人员将产品和服务销售给世界各地的消费者，但也可以在许多其他类型的机构中找到销售人员。

——科特勒《市场营销原理》

面对面推销也叫人员推销，通过推销人员深入中间商或消费者进行直接的宣传介绍活动，使中间商或消费者采取购买行为的促销方式。面对面推销是一种很原始的推销方式，在商品经济高度发达的现代社会，其仍旧是现代社会最重要的一种促销形式。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

这种面对面推销方式，又可细分为三种形式——上门推销、柜台推销和会议推销。生活中最常见的可能是上门推销了，推销人员携带产品样品、说明书和订单等走访上门，推销产品；柜台推销是指企业在适当地点设置固定门市，由营业员接待进入门市的顾客来推销产品。可见，柜台推销与上门推销正好相反，它是等客上门式的推销方式。相比来说，柜台推销或许要更能让顾客容易接受，顾客有着自主的选择权，但上门推销也有自己的优势，由于是主动推销，所以能更好把握市场需求，并可以针对顾客的需要提供有效的服务。会议推销是指利用各种会议向与会人员宣传和介绍产品，进行推销活动。其好处是声势浩大，能吸引更多顾客，可以同时向多个推销对象推销产品，成交额较大，推销效果较好。常用的会议推销方式有，交易会、展览会和订货会等。

乔?吉拉德是世界上最有名的营销专家，被吉尼斯世界纪录誉为“世界上最伟大的推销员”。 他 35 岁才进入汽车销售业，没有人脉、只有一张办公桌、一部电话和随手撕下的 4 页电话簿，这就是乔吉拉德成为全球汽车销售天王的起步。他只能自行摸索，想尽办法把汽车推销出去。

乔?吉拉德发现，很多业务员对于从事业务工作感到难以启齿，不过他很坚定地告诉全天下，他以从事汽车销售为荣，“我的名字是乔?吉拉德，我一年会出现在你家 12 次，当你想要买车时，自然会想到我！”这就是吉拉德的名言。他认为所有已经认识的人都是自己潜在的客户，对这些潜在的客户，他每年大约要寄上 12 封广告信函，每次均以不同的色彩和形式投递，并且在信封上尽量避免使用与他的行业相关的名称。

不要小看这几张印刷品，它们所起的作用并不小。不少客户一到节日，往往会问夫人：“过节有没有人来信？”
“乔?吉拉德又寄来一张卡片！”

这样一来，每年中就有 12 次机会，使乔?吉拉德的名字在愉悦的气氛中来到这个

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

家庭。乔?吉拉德没说一句："请你们买我的汽车吧！"但这种"不说之语"，不讲推销的推销，反而给人们留下了最深刻、最美好的印象，等到他们打算买汽车的时候，往往第一个想到的就是乔?吉拉德。

乔?吉拉德采用的就是上门推销的方式，他的成功，也是面对面推销模式的一个典范。在面对面推销中，双方直接接触，相互间在态度、气氛、情感等方面都能捕捉和把握，这有利于销售人员有针对性地做好沟通工作，解除各种疑虑，引导购买欲望。另外，销售人员通过现场展示产品、解答质疑、指导产品使用方法，使目标顾客能当面接触产品，从而确信产品的性能和特点，这也易于引发其购买行为。

在推销过程中，销售人员直接与顾客打交道，易于逐渐产生信任与理解，加深双方感情并建立起良好的关系，从而培育出忠诚顾客。同时，销售人员一方面把企业信息及时准确地传递给目标顾客，另一方面把市场信息、顾客的要求、建议反馈给企业，这也为企业调整营销方针政策提供了依据。当然，面对面推销方式花费较大，而且对营销人员的依赖性较强，对其素质要求较高。一分耕耘一分收获，面对面推销的效果也往往会比其他方式更明显。

第 4 节 直复营销方式之二：直邮营销节约成本，提高效率

大师如是说：直接邮寄营销就是把产品、宣传资料、催单或其他东西寄送给某个地址的人。直销者借助高度选择性的邮寄列表每年发送成千上万的邮件——信件、广告、样品、折页、CD 以及其他"长着翅膀的销售员"。邮购占到了全部媒体支出的近 24%，占直销销售额的 32%以上。

——科特勒《市场营销原理》

直邮营销，顾名思义，就是通过直接邮件作为企业产品或服务的发布载体，目标市场成员根据该发布信息，通过指定的渠道（如电话、信函等）进行询问或订购

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的营销过程。邮件的接收方一般都是经过公司筛选过后认定为潜在顾客的人群，其对目标市场的选择有着很高的针对性，而且这是一种柔性的且具有个性化的方式，效果也较容易衡量。

当然，相对于电视、杂志等大众媒体来说，邮寄是一种成本较高的与大众接触的渠道。但其针对的人群是潜在的理想客户，而且成本要小于面对面推销。众多事实也证明，直接邮寄营销在促进商品或服务销售方面一直都比较成功。而且随着科技的发展，许多企业将直邮的媒介转移到 CD 上，与互联网配合使用，促进了这样一种增加顾客定制化网站流量的低成本方式。同时，通讯网络的发展，使得传真、电子邮件等都已成为一种快捷方便的低成本营销手段。不过由于人们对信件的情感原因，传统的邮寄方式仍然盛行，而且还占有相当大的比例。

山东省邮政公司 2009 年以来启动直邮服务中小企业试点，在金融危机中帮助中小企业降低营销成本、促进产品销售，取得初步成效。目前，34 家中小企业通过直邮形成或达成销售（营业）额 1250 万元。

今年 5 月，在全省 17 市各选择一个中小企业相对密集、产业特色较为明显的县（市、区）作为试点单位，并从每个试点县中各选取 5 家具有一定行业代表性的成长型企业加以扶持，由中小企业办和邮政公司各拿出一部分资金对试点企业的信函邮资予以适当补贴。

目前，山东邮政直邮试点中小企业达到 86 家，涉及海洋渔业、食品加工、服装纺织、健身器材、机械制造等多个领域和产业。累计发函量 45.7 万件，收信客户回复率平均达到 27.9‰，远远超过国外权威机构统计的直邮回复率，更超过其统计的电视、报纸、电台、户外广告等常用营销传播工具的回复率，不仅起到了良好的宣传推广作用，而且有一半以上的企业取得了较为明显的市场效果，其中有 34 家中小企业已经通过直邮体验形成或达成销售（营业）额 1250 万元，成为金融危机下中小企业降低营销成本、促进产品销售的有效途径。

山东邮政与山东中小企业的这样一种直邮营销合作，是一种双赢的方式，通过该

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

方式对中小企业营销效果的影响可见，直邮营销也是一种精准媒介营销形式，能将相关信息以邮寄方式准确传递给目标受众，并具有精准分类、定向传播、保密性好、效果持久、成本相对低廉等特点。

信件是人类情感沟通的一种广受欢迎的方式，通过邮件渠道来进行营销，也能够获得缩短与顾客之间心灵距离的效果，培养出高忠诚度的老顾客。然而由于其传播面积小，不但容易造成重复邮寄而泛滥，从而增加营销成本，还会使顾客产生反感情绪，甚至有的顾客非常注重个人隐私，对于陌生信件往往会比较排斥，所以如果处理不当，甚至还会失去这批人群。

对于电子邮件等先进的营销渠道，也存在类似问题，“垃圾邮件”的泛滥严重恶化了这种营销环境，以至于现在许多邮箱都有设置过滤垃圾邮件程序，将营销电子邮件拒之门外。因此，对于直邮营销，目标人群的识别很重要，做好这一环节的工作，既能节省成本，又能降低大众的抵触情绪，从而也会使得营销效率更高，效果更好。

第 5 节 直复营销方式之三：目录营销让顾客精心挑选

大师如是说：目录营销是一种直销方式，通过邮寄给经过选择的顾客印刷品、录像、电子目录等资料实现销售。科技进步和营销日益直接化、个人化的趋势给目录营销带来了激动人心的变化。随着互联网的高速发展，越来越多的目录趋向电子化。

——科特勒《市场营销教程》

通过给精心挑选的消费者邮寄目录或给商场配备目录来进行销售，这就是目录营销。严格意义上说，目录并不是一种独立的直复营销媒介，它只是直邮营销的一种特有形式。有的公司还在报刊市场上出售或免费向行人赠送目录，从而突破交易活动中时间或空间上的限制。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

消费者在收到目录后，可以根据自己的喜好进行选择，通过书面订货单、电话或电脑等形式提出订货要求，比如商品编号、规格、尺寸、颜色等，并提供自己的姓名、通讯地址、邮编等情况，以方便接收所选购的商品。付款人一般采取银行支票或邮政汇款等形式，也可用信用卡，随着网络在线支付技术的发展，当下出现了一些甚为流行的第三方支付平台，比如我国的支付宝、快钱等，这些技术对目录营销的发展也起着巨大的推动作用。

对家居巨头宜家而言，向锁定的消费群散发目录手册，远比铺天盖地的广告廉价和有效得多。宜家的目录手册制作精美，融家居时尚、家居艺术为一体，可以说是宜家自我包装的巅峰之作；而对于无暇上街购物的忙碌人群来说也十分适合，他们不用往商店去挤，可供选择的范围广泛，能以最低的价格购物，受到很多新中产阶层的喜爱。

自 1999 年版，宜家试探性地印刷了一本 32 页的产品目录起，此种营销方式就在其营销战略中占据很重要的位置。为了与中国当地竞争对手争夺以对价格敏感而闻名的中国消费者，宜家努力降低成本并不断扩展在华业务，宜家许多产品的全球最低价格都出现在中国。宜家的产品目录，可以理解为是一本降价促销手册。所以，2003、2004 年版的产品目录中，降价和创意作为两面大旗，高高树了起来。2005 年版的产品目录中，降价大旗升得更高了，第一页的短文中，中国区经理写道“在中国，我们更是一直致力于降低产品的价格。”产品目录中降价的向下箭头比比皆是。

宜家目录永不衰竭的营销法宝，也就是对新中产阶层生活方式的有益引导、不断掀起降价风潮以促进销售。每年 9 月，宜家都会推出一本新品目录册，类似电话黄页那么厚。宜家不仅通过目录营销促进销售，更重要的是，通过这一精美的目录册进一步巩固品牌形象，提升品牌美誉度和顾客忠诚度。

宜家的商品目录手册，已成为其品牌的一大特点，不但外观精美，更重要的是为顾客提供了许多实用的产品信息，方便了顾客的选择购买。一个成功的商品目录，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

不但含有大量的信息，众多的产品与服务种类，而且分列布置清晰，从而利于顾客比较挑选；纸质目录一般印刷精美，电子目录一般也制作绚丽，令顾客赏心悦目，这些有利于对顾客产生感情诉求，使其做出购买决定，而且顾客可能会出于喜爱和以备将来之用而将目录保存下来，从而使得目录的促销效果增强。

另外，根据目录营销的对象，通常将其分为针对消费者的目录和针对企业组织的目录两类。针对消费者的消费品目录又可以根据所登载的商品类型、目标市场、目录形象和质量等方面进行分类。相比之下，由于消费者个体数量巨大，消费品目录的发行量要明显大于针对企业的目录。近年来，专卖品目录在当今的目录营销市场中处于主导地位，而且越来越取代传统的一般商品目录，使目录更具有专业化。由于我国传统文化的影响，目录营销对于顾客情感的培养有着很好的效果，其在我国企业中已是一种高效的营销方式。

第 6 节 直复营销方式之四：电子邮件营销要发给想收到的人

大师如是说：新的电子邮件广告运用各种眼花缭乱的特色，如动画、互动链接、录像剪辑、拟人化录音信息等，去接触顾客或潜在顾客，并抓住他们的注意力。然而随着人们收到的电子邮件越来越多，他们开始痛恨这些不速之客。聪明的营销人员又开始使用一种基于顾客许可的方式，把电子邮件广告发送给那些想要它们的人。

——科特勒《市场营销教程》

电子邮件营销是直邮营销中的一种，是直邮营销与互联网发展的产物。基于用户许可的电子邮件营销与滥发的电子邮件营销不同，许可营销比传统的或未经许可的电子邮件营销具有明显的优势，例如，可以减少广告对用户的滋扰，增加潜在客户定位的准确度，增强与客户的关系，提高品牌忠诚度等。

根据目标用户电子邮件地址资源的所有形式，可以分为内部列表电子邮件营销和外部列表电子邮件营销，简称为内部列表和外部列表。内部列表是指利用网站的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

注册用户资料来开展电子邮件营销的方式，常见的形式如新闻邮件、会员通讯、电子刊物等；外部列表则是利用专业服务商的用户电子邮件地址来开展，通常以电子邮件广告的形式向服务商的用户发送信息。当然，电子邮件营销还包含了三个缺一不可的基本要素：基于用户许可、通过电子邮件传递信息、信息对用户是有价值的，否则就不能称之为许可的电子邮件营销。

“新江南”是一个旅游公司，为了在“五一黄金周”之前进行公司旅游项目促销，公司营销人员计划将将电子邮件营销作为重点策略之一。这次活动计划将上海作为试点城市，选择部分满足营销定位的用户发送电子邮件广告。由于公司内部的营销资源非常有限，所以需要借助于专业服务来发送电子邮件广告。对服务的邮件列表定位程度、报价和提供的服务等方面进行比较分析后，在多家可提供电子邮件营销服务的网站中，“新江南”最终选择了新浪上海站，该网站有一份关于上海市白领生活的电子周刊，订户数量超过 300，000，这份电子刊物将作为本次电子邮件营销的主要信息传递载体。

为了确保此次活动取得理想的效果，计划将连续四周投放电子邮件营销信息，发送时间定为每周三，前两次以企业形象宣传为主，后两次针对公司新增旅游路线进行推广。接下来该公司的市场人员的主要任务是设计电子邮件广告的内容，针对内部列表和外部列表分别制作，并且每个星期的内容都有所不同。

电子邮件营销活动结束后，网络营销人员吃惊的发现，在进行电子邮件营销期间，公司网站的日平均访问量比上个月增加了 3 倍多，日均独立用户数量超过了 1000 人，独立用户数量的最高纪录达到了单日 1500 多人。

“新江南”公司通过电子邮件营销渠道，使得网站访问量剧增，这也为其下一步营销宣传开了个好头。通过案例我们还可发现，对于企业而言，在电子邮件营销中存在三个其最关心的基本问题：向哪些用户发送电子邮件，发送什么内容的电子邮件，以及如何发送这些邮件。这也是电子邮件营销所要解决的三个基本问题。目标的对象的确定，不但有赖于企业的营销战略，还依赖于用户资料管理的技术实现，以保证用户的加入与退出列表的有效性，以及邮件发送和效果跟踪等功能；

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

电子邮件的内容，这是决定邮件接收者是否对其感兴趣的关键环节，内容翔实，界面友好，并且对用户存在价值，这样才会激起接收方的消费欲望，而不会将其当着垃圾邮件打入“冷宫”。当然，只有在用户自愿加入邮件列表的前提下，获得足够的用户电子邮件地址资源，电子邮件营销才能发挥作用。

电子邮件营销是商家接近现有客户和潜在客户最经济的一种途径，如果方法得当，将会迅速获取丰厚回报；但如果忽视其细节处理，往往就会将其做成了垃圾邮件。没有哪位顾客愿意阅读一封对自己毫无价值的邮件，也没有哪位顾客能够无止境的承受无数垃圾邮件的骚扰。打算做一件事，就一定要全力将它做好。如果你没能解决电子邮件营销的三个基本问题，那么你就需要慎重你的决定了。

第 7 节 直复营销方式之五：电话营销真正接近顾客

大师如是说：电话营销就是利用电话直接向顾客销售商品，它已成为主要的直销宣传手段。如今，电话营销占到所有直销媒体开销的 38%，占直销销售额的 36%。我们都很熟悉直接面对消费者的电话营销，但是 B2B 的营销人员也广泛地应用电话营销，其销售额占电话销售的 58%。

——科特勒《市场营销教程》

销售人员通过电话向潜在的客户推销商品和服务，或者使用电话自动拨号，然后录音播放录音的方式来进行推销，这就是电话营销。当然，电话营销不是随机的拨打大量的电话，靠碰运气去推销产品或服务。像电子邮件营销一样，这种方式往往也会引起消费者的反感。因此从严格意义上讲，电话营销应该是指通过使用电话、传真等通信技术，来实现有计划并且高效率地维护与扩大顾客群、提高顾客满意度等市场行为的手法。

与直邮营销的方式相比，电话营销算是真正的直接营销，能更加接近顾客，针对性更强，并能迅速得到顾客反馈；与面对面推销方式相比，其不但同样能直接与

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

顾客同步沟通，及时获得反馈信息，而且还具有相对较低的营销成本。当然，电话营销也有它的限制，比如需要电话推销员拥有很好的通话技巧；对目标用户的确定要求也更高，相比垃圾邮件来说，骚扰电话往往更令人反感，甚至有一种隐私被泄漏的不安全感，从而阻碍了电话营销的发展。如果电话营销实施得当，不但使企业能及时把握客户需求，扩大销售额而增加收益，还能有利于建立与维护长久的客户关系。

这是一家国内著名的从事电视购物和电话销售的企业，自 1998 年成立，在电话销售业务方面每年以超过 50%的速度增长。该企业的呼叫中心平台由浩丰科技协助搭建，使用了浩丰科技的电话营销解决方案。呼叫中心业务平台是该企业发展的基石。同时，该企业配备的资源有：中继线路 510 条、坐席工作终端 490 个、IVR 设备 70 路、并同时在国内多个地点装备了三台交换机设备进行电话接入到呼叫中心的工作。自企业搭建呼叫中心作为企业整个业务的基础工作平台后，其业务范围、业务内容、业务种类、服务质量、信息准确性、信息及时度等都得到了很大的提高。销售额从最初的每年几百万，迅速上升为每年几个亿，十几个亿的规模。可以说是电话销售及电视购物行业中的成功企业。

该企业也是从最初的二、三十个坐席规模一步一步发展壮大的。在该企业销售额大幅提升，所卖商品数量和品种迅速增加的情况下，其核心业务支撑平台的模式并没有根本性改变，这为其业务稳定、快速的发展提供了可靠的保障。目前，该企业正在重新整合平台资源，使全国各点的系统组成一个网络连接的大平台，联合更多的上下游企业组成一个电话销售及电视购物并带有电子商务功能的零售业态销售市场，大有弄潮之势。

通过上面电话营销的例子可见，成功的运用电话营销，会为企业带来很大的市场增长。随着移动通讯技术的发展与普及，移动商务也逐渐参与到电话营销当中，人人都在使用手机的今天，使得电话营销的市场得到无限扩大。手机接到电话推销员的呼叫，收到各类的广告短信，以及移动无线广告，这些对于我们来说都已司空见惯了。同样，失败的电话营销，结局就是被人定义为骚扰电话、垃圾短信，从而不但没有营销成效，甚至还会失去潜在客户。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

想要做好电话营销，就一定要抓住一些成功的影响因素。比如，企业对营销产品的选择。并不是所有的产品都适合做电话销售，快速消费品就不适合，它的利润比较低，客户群广，所以适合大众营销和现场销售促进。另外，运营经验与销售技巧也非常重要，电话的参与程度也决定了电话营销在营销战略中的角色，而且往往还需要与其他营销方式配合使用，才能达到预期的效果。

第 8 节 直复营销方式之六：电视营销要牢牢抓住观众心理

大师如是说：电视直销有两种主要形式。第一种是广告直销。直销商买下电视时段，通常是 60 秒到 120 秒，然后在这段时间里介绍产品并劝说人们购买，同时向顾客提供一个免费的订购电话号码。但电视观众也经常会遇到关于某一产品的 30 分钟的广告节目或者商业信息片。

——科特勒《市场营销原理》

电视直销是由厂家或者代理商以电视节目形式而进行的销售方式，一般选在收视率较高的频道和时段插播。这些电视节目甚至有情节，有故事，并都经过了精心的设计和包装，有着较强的欣赏性娱乐性。

电视直销属于电视购物的一种，电视购物是指以在电视上播放广告片的方式宣传产品，并要求通过屏幕上显示的免费电话达成订购的销售方式。但电视直销与家庭购物不一样，家庭购物是一种利用电视媒体以及互联网等媒体的在线营销形式，消费者虽也可从中获取多种产品讯息，但相比电视直销，其娱乐性成分较少，并经常在某一频道滚动播出，容易引起观众的反感，目前已有专门的电视购物频道，针对于有需求的大众。

2007 年，来自日本的 DHC 电视直销广告开始在中国各大电视台热播，DHC 创建于 1972 年，2005 年进入中国市场后，通过电视和网络直销的方式运作市场。然而 DHC 的电视直销在广告表现手法却跟国内的电视直销广告有所不同。国内电视直销广告以功能诉求为主，通过效果对比、现场试验、现身说法、明星证言、赠品

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

促销等形式来制作广告片，播放时间短则 1 分钟，长则 15 分钟，其优势在于广告说服力强，短期内能迅速产生销售；劣势在于广告片对品牌形象力的提升不够，不利于打造长线品牌。但 DHC 电视直销广告更多地采用了传统的化妆品电视广告的表现手法，播放时间不超过 1 分钟，不同的是把直销电话在电视广告片当中做了突出的表现，利用女孩甜美的声音将 800 订购电话唱了出来，以便让消费者加深记忆和印象，广告片并没有削弱对品牌形象力的提升。直销广告与品牌形象广告的结合，使这个近四十年的日本品牌在中国正表现出强劲的发展势头。当然该品牌的成功与其近四十年品牌文化的积淀和企业运作的经验也是分不开的。

DHC 深谙电视营销之道，通过对电视营销特点进行扬长避短，牢牢抓住观众的心理，并成功打入了中国市场。电视直销属于现代营销手段的一种，在我国，由于其早期有着非常好的效果，使得其竞争异常激烈，呈现遍地开花的局面，但随之而来的就是各种夸张、虚假的广告词满天飞，使得相关企业诚信受到了人们的严重质疑，甚至出现了抵制的现象。可见，这是一个既存在暴利，又极其缺乏法制规范的一个销售渠道。

在客观陈述产品特点的前提下，如何将节目做得新颖，突出产品特点，选择哪个时段播放，以吸引住更多的观众，这些都是决定电视直销成败的关键。因此，在实施电视直销前，需要对目标客户群有着很深的了解，包括生活习惯、心理以及行为方式等。

当然，电视是直接营销的媒体之一，许多企业还采用互联网营销、信息亭营销等方式。结合自身的特点，采用不同的媒体作为营销渠道，也能达到同样的效果，甚至能更好地完成销售任务。比如 Virgin 公司在一些商店内安装信息亭，允许顾客从网上下载和购买单个歌曲或整张唱片，大大促进了唱片的销量。可见，直销媒体的选择，既需要根据企业自身特点来选择，也要考虑到消费大众对此的反应。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 9 节 直复营销方式之七：网站营销成为新直销手段

大师如是说：其实互联网技术对于营销的实践带来很多的影响。现在越来越多的公司开始利用互联网进行营销。例如互联网上常看见的弹出广告，这种技术可能也会影响到一些传统的渠道，比如说像电视。有很多常规的电视广告现在都转投互联网了，例如有一个叫“OpenV”的公司，就不仅做电视广告，还做在线视频。

——科特勒《科特勒（中国）战略营销年会》

网站营销也叫网络营销，简单地说就是借助网络来开展市场营销活动。它既包括在网上针对网络虚拟市场开展的营销活动，也包括在网上开展的服务于传统有形市场的营销活动，还包括在网下以传统手段开展的服务于网络虚拟市场的营销活动。网络营销是基于以计算机网络技术为代表的信息技术上的一种营销方式。

网络营销的产生，是科学技术的发展、消费者价值观的变革和商业竞争等综合因素所促成的。其所基于的网络一般都是指互联网，当然，也包括外联网和内联网，即应用互联网技术和标准建立的企业内部信息管理和交换平台。

作为国际上个人电脑销售排名第一的戴尔公司，其公司除了门店直接式销售 pc 外，其他最主要的营销方式就是网络营销，据戴尔内部消息，戴尔公司年营业额的 40%～50%来源于戴尔公司的网站。戴尔公司一直以来的经营理念是：按照客户要求制造计算机，并向客户直接发货，使戴尔公司能够更有效和明确地了解客户需求，继而迅速地做出回应。

今天，戴尔公司利用互联网进一步推广其直线订购模式，再次处于业内领先地位。戴尔在 1994 年推出了网站并在 1996 年加入了电子商务功能，推动商业向互联网方向发展。今天，基于微软公司的操作系统，戴尔运营着全球最大规模的互联网商务网站。该网站销售额占公司总收益的 40%—50%。戴尔 PowerEdge 服务器运作的网址包括 80 个国家的站点，目前每季度有超过 4000 万人浏览。客户可以评估多种配置，即时获取报价，得到技术支持，订购一个或多个系统。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

戴尔作为一个国际性的公司，为更好地满足不同市场需求，在推行网上直销时专门针对不同区域市场推行特定的网上直销，有专门针对我国市场客户提供的直销服务，网站设计时用的是中文而且考虑了中国人的习惯，允许电话联系订货。改变了传统营销的手段和方式，而且在 Internet 上开展网络营销所具有的价格竞争优势。

戴尔的直销模式享誉全球，互联网更使得它的这种模式如虎添翼，得到用户的普遍赞誉，可见，网络营销不但能为企业带来利润，也为用户带来了方便。在网络营销中，互联网使信息的非对称性大大降低。消费者可以从网上搜索自己想要掌握的任何信息，并能得到有关专家的适时指导。另外，使用互联网，超越了国界和地区的限制，使得整个世界的经济活动都紧紧联系在一起。而且一项交易往往涉及多重买卖，所以这种连锁效应会大大促进网络营销的繁荣发展。

采用网络营销的公司应该对当前顾客和潜在顾客的需求有较深的了解，同时，制定的营销策略和营销计划要具有一定的针对性和科学性，以便于实施和控制，从而顺利完成营销目标。而且网络营销还具有低成本优势，如果营销策略具有很强针对性，则会在营销费用减少的同时，还能提高销售收入。总之，网络营销对企业来说，提高了工作效率，降低了成本，扩大了市场，给企业带来社会效益和经济效益，已经成为营销发展的趋势。

第 10 节 整合直复营销将组合各营销方式，发挥整合效应

大师如是说：整合直销是一种更为有力的方式，它是一种认真协调多种手段、不同阶段的直销活动。这种活动可以极大地提高回应率。一封直接邮件可以带来2%的回应，再加上网站和免费电话则可以使回应率提高到 50%。再加上一个设计恰当的外向营销电话还会把回应率再提高 500%。

——科特勒《市场营销教程》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

整合直复营销，就是将各种直复营销方式搭配组合起来使用，而不是使用单一的直复营销方式。由于各直复营销手段有着不同的特点，所以单一的营销方式很难满足企业的营销需求，这时，使用多种手段，分阶段进行的整合直复营销就能满足企业的增加回应、提高利润的要求。

在市场营销的发展过程中，最初都是机会导向以及产品导向的营销，发展到一定程度，就需要规章制度的规范，必然走向制度导向营销阶段，随着各方需求越来越复杂，市场营销达到一定成熟程度，必然会经历整合导向的营销阶段。整合直复营销，也就意味着会比单一直复营销方式要投入更多成本，而且对营销管理的要求也更高，但如果成功实施，其效果也是很可观的。

“夕阳美”公司经过短短四年的发展，迅速为广大老年人熟悉和喜爱，员工队伍从最初的几十人已经发展到全国目前数千人；经销市场从北京的单一市场发展到全国 100 多个城市。产品从初期的单一品种，已发展延伸到保健食品、高科技健康产品、纯天然健康产品、健康护身、高档床饰等多个系列几十个品种。夕阳美由单一的人员直销，发展成为以专卖店为中心，不断完善的店铺和无店铺互动的整合直接营销模式。

由夕阳美首创的整合直接营销模式，已成为中国保健品行业一种崭新的营销模式和典范。该模式以直销人员为根本、顾客信息资料为关键、全程服务为保证，以专卖店为中心，实现店铺营销和无店铺营销有机整合。通过店铺营销与无店铺营销的互动，增加了产品的信任度，并迅速提高了销售额，扩大了市场份额，提升了品牌的市场占有率；通过在商场、超市、药店、专卖店的大量铺货，方便了顾客购买，提高了销售效率。另外，店铺本身就有很好的宣传作用，通过店铺与无店铺营销方式的互动，迅速提升了产品和品牌的知名度和美誉度。夕阳美的这种营销模式已得到中国营销界的普遍认同。夕阳美大力开展作为产品销售和顾客服务终端的专卖店建设。同时，采用中央数据库对顾客进行个性化全程跟踪服务，顺利实行店铺营销和无店铺营销互动。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

夕阳美店铺营销与无店铺营销的整合直复营销模式，已成为当今众多商家模仿的对象，其充分利用了各直复营销的特点，并将其很好的协调整合起来，大大提高了企业的销售效率。整合直复营销旨在通过营销模式的整合，提供顾客与潜在顾客清晰一致的讯息，以发挥最大的传播效益。风险低，投入小，这是直销的特点。对于整合直复营销，其费用低但成本未必低。虽然减少了中间的流通环节，但各项费用的支出，使得企业的管理成本也居高不下，实施效率不高，其利润率也不会比传统运作方式高多少。

对整合直销活动进行精心设计，是其成功实施的关键。合理的直复营销方式整合，加上周到的服务与浓厚的营销氛围，再贵的产品也能卖出去。但里面的环节太多，讲究太多，而且互相关联，需要不断创新，稍不留意，就有可能导致营销的失败。因此，何种阶段使用何种营销方式，如何进行该营销，如何管理整个过程，控制好营销成本，把好营销质量关，这都是企业必须要考虑的。

第 29 章　事半功倍的促销组合策略

第 1 节　促销组合综合运用多种促销方式

大师如是说：促销组合活动是一系列具体活动所构成的，它们一般可归结为四种主要手段，即广告、人员推销、营销推广和公共关系。

——科特勒《营销管理》

市场营销意义上的促销组合，是一种组织促销活动的策略，它是指企业应把广告、公共关系、营销推广以及人员推销四种基本促销方式组合为一个策略系统，使企业的全部促销活动互相配合，协调一致，最大限度地发挥整体效果，从而顺利实现促销目标。

上世纪 90 年代初的上海霞飞化妆品厂，年产值居全行业之首，是中国十大驰名品牌之一。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在市场营销过程中，上海霞飞化妆品厂首先将国内广大中低收入水平的消费者作为促销对象，并对促销组合的几个方面都做了十分广泛而深入的工作。

在广告方面，当年，国内企业还很少有“形象代言人”的做法，霞飞就请著名电影演员潘虹为自己的产品做宣传，将强化企业整体形象作为重点，播映一部以“旭日东升”为主题的电视广告片，同时利用中国驰名商标的优势，强调“国货精品”、“中伞美容之娇”的品质。并把 70%的费用用于受众多的电视广告，20%的费用用于制作各种形式的城市商业广告和霓虹灯、广告牌，其余 10%的费用用于其他形式的广告媒体。

在人员推销方面，推销人员实行合同制，每年同厂方签订为期一年的合同。推销人员若不能完成销售指标，第二年不予续签。推销人员的报酬实行包干制，无固定月薪收入，按销售实到货款提取 0.5% 的费用。推销人员工作实行地区负责制，每一省区配 1～3 名推销人员。此外，还派出营业员进驻全国各大百货商店的联销专柜，提高推销主动性。

在公共关系方面，每年大约投入 120 至 150 万元左右，主要公关活动有：召开新闻发布会。例如 1990 年在北京人民大会堂召开“霞飞走向世界”新闻发布会，会议地点本身就产生不小的新闻效应。举办和支持社会公益活动。如赞助“全国出租车优质服务竞赛”、上海“间应急电话网络”，特别是针对女性对文艺活动的偏好等特点，赞助华东地区越剧大奖赛。

在营业推广方面，霞飞厂对零售环节采取一些常规性的推广活动，创新不大，对批发环节则集中了主要精力，主要包括两类手段：第一类为经常性手段，如交易折扣、促销津贴等。第二类为即时性手段，每年都举办隆重的订货会，既显示企业强大的实力，同时又进行感情投资，融洽工商关系。

虽然发展起来之后的霞飞走了下坡路，但其早期的市场营销策略还是值得借鉴

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的。“霞飞化妆品”正是通过多样化的促销组合取得了成功。在市场营销过程中，合理利用各种促销手段，要善于扬长避短，根据产品的特点和经营目标，结合各促销方式的优缺点，适当地选择、编配和运用。这样才能产生好的促进销售结果。营销专家提醒，我们应注意各促销方式的优缺点，以便更合理地运用：

1. 人员推销：通过信息沟通直接、反馈及时、可当面促成交易。但是占用人数多，费用交高。

2. 广告：是传播面广、声情并茂、形象生动、节省人力。但是支付费用高，须通过一定的媒体，难以立即成交。

3. 营业推广：容易激发购买欲望，促成消费者当即采取行动。但有时必须以降低产品身价为代价。

4. 公共关系：可信度高，社会效应好。但是见效慢。

第 2 节 各促销方式充分配合，发挥整体促销效果

大师如是说：公司在制定其促销组合战略的时候需要考虑许多因素，包括产品和市场类型、产品的生命周期等。

——科特勒《市场营销教程》

企业为达到特定目的而弹性运用若干促销工具、促销方法，运用广告、人员推销、公关宣传、营业推广四种基本促销方式组合成一个策略系统，使企业的全部促销活动互相配合、协调一致，以最大限度地发挥整体效果，从而顺利实现企业营销目标，这就是促销组合的过程。

艾科卡被美国人誉为“经营之神”。艾科卡在福特时曾有几笔神来的经营之笔，而最可圈可点的当数“野马”车上市。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

当时的情况是：二次大战后的生育高峰时期出生的小孩已经长大，在 20 世纪 60 年代，美国 20～24 岁的人增至总人口的 50％以上，而 16～35 岁之间的年轻人占增幅的一半。而年轻人向来是汽车消费的主要生力军，所以，未来 10 年汽车销售将会大幅增加。而当时美国年纪较大的买主，已从满足经济实惠的车，转向追求样式新颖的豪华车。根据这些有关消费者的信息，艾科卡的脑子里浮现出新车的轮廓：款式要新、性能要好、能载四人、不能太重、价钱便宜(最好不超过 2500 美元)。

艾科卡把他的想法告诉了策划小组，经过集思广益，新车的概念更清晰了：车型要独树一帜，车身要容易辨认，要容易操纵(便于妇女及新学车者)，要有行李箱(便于旅行)，既像跑车(吸引年轻人)还要胜过跑车。“野马”就这样诞生了。
样车出来后，为了准确定价，艾科卡请来了底特律地区 52 对夫妇，请他们为新车估一下价，很多人对新车赞不绝口，都估计至少应在 10000 美元上下。这一下艾科卡心里有底了，他把车价定在 2368 美元，他要以一个震撼价上市，同时拟定了一系列促销方案。

在新型车上市前举办了一次别开生面的野马车大赛，邀请各大报社编辑参加，同时邀请 100 名记者亲临现场采访。并在野马车全面上市的前一天，根据媒体选择计划，让 2 600 家报纸用整版篇幅刊登了野马车的广告。从野马车上市起，让各大电视网每天不断地播放野马车的广告。选择最显眼的停车场，竖起巨型广告牌，上写“野马栏”，以引起消费者注意。在全国各地最繁忙的 15 个飞机场和 200 家假日饭店展览野马车，以实物广告形式激发人们的购买欲。并向全国各地几百万车主寄送广告宣传品。

通过这一系列的促销活动，野马上市的第一天，就有 400 万人涌到福特的代理店了解情况，第二年就销出了 418812 辆，创下了福特公司的销售纪录。

“野马”的成功，可以说是促销组合使用的一个典范，充分展示了促销组合的强大威力。当然，设计一个什么样的促销组合，各公司之间都会有很大的不同。而

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

且促销组合的运用还需要考虑到产品的属性与特性，具体来说，除了广告宣传和公关宣传等方式，通常企业都采用以下的促销手段：

1. 降价打折式促销。就是将商品低于正常的定价出售。其运用方式最常见的有库存大清仓、节庆大优惠、每日特价商品等方式。或在适当的时机，如节庆日、换季时节等打折以低于商品正常价格的售价出售商品，使消费者获得实惠来进行促销。

2. 抽奖式促销。顾客有时总想试试自己的运气，所以“抽奖”是一种极有效果的促销活动。因为，抽奖活动一定会有一大堆奖品，是极易激起消费者参与兴趣的，可在短期内对促销产生明确的效果。

3. 竞赛式促销。是融动感性与参与性为一体的促销活动，由比赛来突显主题或介绍商品，除了可打响商品的知名度以外，更可以增加销售量。

4. 免费试用与赠送式促销。可以在比较显眼的位置设专柜，免费品尝新包装、新口味的食品。非食品和其他新商品实行免费赠送、免费试用，鼓励顾客使用新商品进而产生购买欲望。

5. 联合展销式促销。商家可以邀请多家同类商品厂家，共同举办商品展销会，形成一定声势和规模，让消费者有更多的选择机会，并可通过各厂商之间相互竞争，促进商品的销售。

第 3 节 根据产品特色开展促销组合

大师如是说：营销推广的成功关键在于创意，即推广的艺术表现手段。创意是推广设计人员对推广的主题思想和表现形式所进行的创造性的思想活动，知道这推广的设计和实施。

——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

产品特色是营销推广中最容易、也最值得表现出来的，但重要的是怎么表现出来。一般来说，企业如果已经知道自己能够说什么的时候，怎么说就成了制约产品特色推广的关键。同样的产品，用不同的表现方式表现不同的诉求，可能达到不同的效果。

1923 年，罗伯特成为可口可乐公司的总裁，从此他开始了在可口可乐公司长达 60 多年的独裁时代。在罗伯特的领导下，可口可乐公司一路拼杀，历尽千辛万苦，终于成为风靡全球的著名饮料品牌。当有人问到罗伯特的成功经验时，罗伯特回答说：“大规模的广告是可口可乐公司成功的原因。”

然而，可口可乐的广告策略并不是单一的、一成不变的。
1950 年的感恩节特别节目上，可口可乐公司和广播明星波根与他的小木偶人一同在电视屏幕上亮相。在表演中，小木偶抱怨说自己得不到真正的美元买可口可乐，他不要这些木头钱币。一时间，人们纷纷掏钱购买这种连木偶人也想喝的饮料。

而在 20 世纪 50 年代末期的米老鼠俱乐部中，观众同样可以看到米老鼠偷喝可口可乐，然后舔着嘴唇，一副回味无穷的样子。

20 世纪 70 年代的，嬉皮士开始风靡美国，这一代被称为“垮掉的一代”的年轻人，缺乏理想和目标，看不到前途和希望，披着长发，打扮怪异，我行我素。麦肯锡公司的心理专家得出结论说：他们是反权威的一代，他们看不起伪君子和骗子，重视真实自然的感觉。于是，比尔创造出的可口可乐 20 世纪 70 年代的第一个广告是：“可口可乐才是真的”。这个广告暗示人们：你可以拿着真的可口可乐我行我素。

进入 20 世纪 80 年代，可口可乐的广告日见陈腐，可口可乐主管们担心可口可乐牌子的个人风格变得模糊起来以至最终过时。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

经过种种研究商讨，可口可乐公司制定出了一个名叫“雅顿计划”的广告行动。公司的备忘录中对此有所记载：“我们要做的是把可口可乐的裙子缩短一些，把脸上的皱纹拉一拉，做一个全新的发型，向消费者展现出全新的摩登面貌。”

经过这次“整容”，可口可乐公司的广告招牌变成了我们今天看到的模样：在方形招牌上，一条白色飘带位于可口可乐的文字标记下，同时，将“喝可口可乐”改为“享受可口可乐”。正是这一细小的改动，使可口可乐在消费者心目中的形象立即改观。也打开了可口可乐通向大众文化的渠道。

可口可乐公司始终关注着时代与社会的变迁，为自己的产品找到最合适的推广方式，从而形成了竞争优势，让可口可乐成为永不过时的经典。我们在营销过程中，也需要根据产品特色进行营销推广。一般来说，能够打动人心的营销推广创意主要有以下几种：

1. 正反两方面的特色描述。从正面入手列举产品的优点和好处，是消费者感到购买产品可以得到利益；而从反面入手，我们还可以列举不购买产品的不利后果，使消费者看到如果不及时购买产品，可能对自己会带来不利的影响。营销人员可根据产品特性选择从正面还是反面进行描述。

2. 制造悬念。新产品推广时采用悬念广告能够在极短的时间内吸引消费者的眼球，提高产品的知名度。

3. 制造概念。我们还可以通过提出一个新概念去引起更多人的关注。根据产品的优点和特点，提出一个新的吸引人的概念，可以证明自己的独特和价值。我们可以通过不同的概念组合（如柠檬茶是柠檬和茶的复合），也可以依托新的科技名词来推广新的潮流。需要注意的是，概念创新不是玩概念有戏，成功的产品概念应该代表着某种消费理念，是消费时尚的引导是企业经营理念的体现。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

4.强调性感。通过表现良性具有的独特魅力，也可以强烈地吸引受众，有效地推广产品特色。不过，性感广告应以含蓄的方式表现，内容应该是健康的，能够带来精神愉悦的，对受众的引导方向应是趋于审美的。

第 4 节 充分考虑营销因素，不断优化促销组合策略

大师如是说：如果企业能掌握某些顾客的购买驱动因素，就易于选择适当的促销工具组合，获得事半功倍的效果。
——科特勒《营销管理》

促销组合是促销策略的前提，在促销组合的基础上，才能制定相应的促销策略。在这个过程，影响因素比较多，只有综合考虑才能实现优化促销策略的目的。在雅芳的发展过程中，曾经通过人员推销，轻而易举地避开了与其他竞争对手争夺百货店、减价杂货店和超级市场的空间之战。但是，在 1970 年到 1980 年间，雅芳的人员推销开始变得不管用了。

针对这些情况，公司于 1988 年任命 James?E?Preston 为公司总裁兼首席执行官。最开始，Preston 采取的策略是降价和市场扩张，但这一策略增加了公司的促销预算。仅 1990 年至 1991 年间，公司的营销管理费用就从 16.82 亿美元上升至 17.46 亿美元。

因此，Preston 不得不将注意力转向寻求适合雅芳的最优化促销组合，以代替原来的单一的人员推销。

首先，为了削减促销预算，雅芳从 1988 年开始削减广告费，部分原因是想弥补收购风潮所造成的损失。1988 年雅芳将广告费用从 2 200 万美元削减至 1 100 万美元，1990 年又减到 460 万美元。Preston 并不赞同公司的这一做法，他认为雅芳需要通过减少奖金和其他促销支出而加强广告预算和支出，为此，公司集中

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在印刷媒体上进行广告宣传。

寻求最优化的促销组合的第二步就是进行目录直邮销售。调查表明，雅芳的顾客一般在 45 岁左右，平均收入在 3 万美元以下；目录直邮销售则要争取青年和高收入阶层顾客群。通过目录邮购活动，雅芳顾客的平均年龄可降至 38 岁，平均收入也会提高到 3 万美元以上。 寻求最优化促销组合的第三步，是打出一系列电视广告。1988 年以来，雅芳一直未做过任何电视广告，这次电视广告计划是鼓励妇女们使用免费电话购买雅芳产品。公司还发起新的印刷广告活动来支持这项计划。

除了广告、目录直邮销售和促销活动，雅芳的公关计划——“成功女性奖”也在逐步实施。 雅芳公司曾主办过网球、跑步等比赛。1987 年以来雅芳已为此项大奖取得了几百个妇女组织的签名，该奖将授予那些战胜了不幸、歧视或个人不利条件而在事业上取得成功的女性。每年雅芳都在纽约召开包括企业家、公司职员和新闻记者在内的 1200 人参加的年聚会，在会上把该奖授予五位优胜者。

在面对变化了的市场营销环境时，雅芳公司的新任总裁 Preston 果断采取措施，放弃传统的人员推销策略，进而寻求最优化的促销组合，使雅芳公司在新的营销环境中，保持住了竞争地位。

雅芳的果断地放弃了传统的营销模式，排除一切对促销组合不利的因素，以适应新的营销环境，实现了营销方式的成功转型，最终使自己处于一个有利的竞争环境。雅芳在制定促销组合策略时，充分考虑企业的产品特性以及市场环境等，为自己寻求最优的促销组合。

正如雅芳也是从“人员促销”开始，一步一步优化自己的促销组合。企业在也需要不断在市场营销的过程中，不断优化产品的促销组合。一般来说，企业在制定促销组合时，不得不考虑到影响促销组合决策的方方面面，具体一般有以下几种：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1. 促销目标。企业在不同时期及不同的市场环境下都有其特定的促销目标，致使促销组合也就有差异。

2. 产品类别。由于产品的各方面有差别，使得消费者的购买行为也会有所不同。因而，企业所采取的促销组合也会有所差异。如消费品更多地使用广告宣传作为主要促销手段；而生产资料则更多地采用人员推销。

3. 产品的生命周期。不同的促销工具，在产品生命周期的不同阶段会有不同的促销效果，促销工具也应该随着产品生命周期的变化而变化。

4. 促销预算费用。企业在选择促销组合时。首先应考虑两个主要问题：一是促销预算费用多少；二是预算费用在众多促销手段中如何分配。也就是说，综合和分析比较各种促销媒体的费用与效益，以尽可能低的促销费用取得尽可能高的促销效益。

5. 市场状态。由于目标市场的性质、规模和类型不同，企业采用的促销组合也应不同。比如说对于规模小而相对集中的市场，应突出人员推销策略；范围广而分散的市场，则应多采用广告。

第 5 节　6 个步骤确定促销组合决策

大师如是说：企业可能采取两种促销策略，企业采取“推”的策略，以人员促销和中间商促进为主；采取“拉”的策略，则以公关促销、广告促销和消费者促进为主。

——科特勒《营销管理》

企业促销活动中各种促销方式的组合决策。主要促销方式有广告、人员推销、营业推广和公共关系四种。如何有计划、有目的地将各种促销方式综合起来，形成

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

一个完整的促销活动过程，就是促销组合决策的任务。

世界闻名的美国宝洁公司，是靠小小的象牙肥皂起家的，而使这块象牙肥皂走遍全美国的功臣就是哈莱?普洛斯特。

普洛斯特是个推销肥皂的售货员。当时的肥皂颜色黝黑，除了实用之外一无是处。普洛斯特觉得有必要改变一下肥皂的形状，增加香味，以便使之受到更多家庭妇女的青睐。于是，普洛斯特与朋友盖姆布成立了普洛斯特和盖姆布公司，名称就用他俩名字的头一个字母 P 和 G，叫 P&G 公司。特聘请自己的哥哥威廉姆当技师研制新型肥皂。经过一年多的研究和实验，新肥皂终于问世了。

新肥皂问世后，在名称的设计上，普洛斯特希望能强调“肥皂的纯白、洁净”，让消费者一听到名字，就会联想到肥皂。某日到教堂去做礼拜，从神父念到祷告词中得到了灵感，普洛斯特将肥皂命名为“象牙”。
普洛斯特以自己多年的推销经验，将肥皂设计成一种长方形、每个角呈圆形的样式，这种样式则比其他品种的一块大一点，分割开之后，握在手里用大小正合适。另外他还将包装设计成黑白两种颜色，来表示里面包的是两块肥皂，以引起消费者的注意。

名称和样式设计好之后，普洛斯特准备在最畅销的杂志上刊登巨幅广告，这个建议却遭到了他哥哥威廉姆的强烈反对，因为在当时只有几种获得专利的医药品在杂志上登过广告，一般用品从没有这样做过。但普洛斯特认为在宣传上，不必事事都跟别人学样子。愈是没有人用过的方法，愈是能吸引人。因此，尽管广告费未被公司批准，但普洛斯特仍找人借了一笔钱，跟两家最畅销的杂志社签了广告合约，用封面底页全页刊登象牙肥皂广告。

这一年 4 月间，很多工人光着上身用象牙肥皂洗澡的巨幅广告出现在杂志的封面上，公司股东们看了非常惊讶，指责他不该花这么多钱用在广告上。普洛斯特认为现在有很多人看准了肥皂市场，都在准备大量投资生产，如果不迅速树立品牌，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

占领市场，那么等大家的产品都上市后，再进行促销就会很吃力。

普洛斯特推断得一点也不错，一年之后，在市场上增加了五六种新肥皂，但象牙肥皂的销路已经打开了，并没有受到新产品的冲击。

不仅仅是广告宣传，普洛斯特还设计了婴儿象牙肥皂，说明象牙肥皂即便替婴儿洗澡也不会伤害皮肤。还设计了能漂浮的象牙肥皂，强调它的纯度，表示里面没有一点点杂质，能在水中漂起来。

除此以外，普洛斯特开赠奖风气之先，发明了赠品诱惑的促销方式：凡能集齐15张象牙肥皂包装纸的人，就可以换一本图画簿和一个写字垫板。

另外，普洛斯特还邀请知名化学专家化验象牙肥皂的成分，公开宣布结果，让消费者安心使用。根据化验报告设计出的广告，是用专家的意见作商业广告的开始。象牙肥皂因普洛斯特一连串的宣传攻势，在市场上便形成了一枝独秀的局面，在同业中出尽了风头。

普洛斯特在传播过程中，巧妙的媒体宣传手段配合赠品诱惑、专家推荐等方式，打开了销路。可以说，普洛斯特引领的宝洁，通过一系列创举，成为成功运用促销组合的始祖。

正确的促销决策造就了今天的宝洁公司。而在产品种类繁多的今天，如何选择促销组合，做好传播企划就显得更为重要了。一般来说，我们通过以下几个步骤确定如何实施促销组合：

1. 确认促销对象。通过企业目标市场的研究与市场调研，界定其产品的销售对象是现实购买者还是潜在购买者，是消费者个人、家庭还是社会团体。明确了产品的销售对象，也就确认了促销的目标对象。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2. 确定促销目标。不同时期和不同的市场环境下，企业开展的促销活动都有着特定的促销目标。企业需综合考虑短期与长期的促销目标，同时注意，企业促销目标的选择必须服从企业营销的总体目标。

3. 促销信息的设计。促销组合须重点研究信息内容的设计。企业促销要对目标对象所要表达的诉求是什么，并以此刺激其反应。诉求一般分为理性诉求、感性诉求和道德诉求三种方式。

4. 选择沟通渠道。传递促销信息的沟通渠道主要有人员沟通渠道与非人员沟通渠道。人员沟通渠道向目标购买者当面推荐，能得到反馈，可利用良好的“口碑”来扩大企业及产品的知名度与美誉度。非人员沟通渠道主要指大众媒体沟通。大众传播沟通与人员沟通的有机结合才能发挥更好的效果。

5. 确定促销的具体组合。根据不同的情况，将人员推销、广告、营业推广和公共关系四种促销方式进行适当搭配，使其发挥整体的促销效果。应考虑的因素有产品的属性、价格、寿命周期、目标市场特点、“推”或“拉”策略。

6. 确定促销预算。企业应从自己的经济实力和宣传期内受干扰程度大小的状况决定促销组合方式。如果企业促销费用宽裕，则可几种促销方式同时使用；反之，则要考虑选择耗资较少的促销方式。

第 30 章　调动一切积极因素的整合营销传播（IMC）

第 1 节　全球化形势下正在兴起“整合营销热”

大师如是说：今天流行的观点是把传播作为公司和它的顾客在售前、售中、消费和消费后阶段的双向对话。公司除了要自问“我们怎样接触到我们的顾客”，还要问“怎样使顾客接触到我们”。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

整合营销传播的开展，是 20 世纪 90 年代市场营销界最为重要的发展，整合营销传播理论也得到了企业界和营销理论界的广泛认同。整合营销传播理论作为一种实战性极强的操作性理论，兴起于商品经济最发达的美国。在经济全球化的形势下，近几年来，整合营销传播理论也在中国得到了广泛的传播，并一度出现“整合营销热”。

微软公司于 2009 年 10 月推出其 windows7 操作系统。在推出当天，微软就联合湖南卫视《天天向上》打造了一期微软专题节目。在该期节目中，微软的才子佳人与湖南卫视当家主持汪涵同台演绎，科技人文交相辉映，引来业界一片惊叹。《天天向上》是湖南卫视重磅推出的礼仪公德脱口秀节目，它以礼仪、公德为主题，但又非常娱乐。“平均每 3 分钟能让观众笑一次”是《天天向上》的目标，该节目在 2009 年 7 月，收视率已窜至全国第一。《天天向上》的忠实粉丝，绝大部分以青少年为主，是电脑的主流用户。连“不用电脑”的汪涵都能用、要用、爱用 Windows7，能释放出 Windows7 “易用”的信号。

在本期《天天向上》节目中，字幕频繁出现“微软”和“Win7”的名称，强化微软和 win7 的品牌形象。不仅如此，在员工招聘和员工家中体验微软产品的环节，对微软的产品做了充分、深入的推介，使得 WIN7 操作系统的强大功能深入人心。此外，通过微软员工的才艺展示及微软总部各种活动等，形象地体现了微软创新、向上的企业文化。

微软与湖南卫视携手打造的本期节目受到了广大观众的好评，在网上引发热议。同时，微软联合腾讯、新浪等门户网站，在各大网站开设 WIN7 发布的专题——当然，《天天向上》的微软专题节目的视频点击率也随之飙升。

微软 WIN7 操作系统重磅出击，联合网媒、纸媒及电视等各路媒体与全国用户展开互动，不遗余力地为 WIN7 操作系统的面市做足了工作。WIN7 操作系统的销售自然旗开得胜，更重要的是，微软的形象也在此次多元化的整合营销传播过程中

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

得到了显而易见的提升。

微软作为积极创新的互联网企业，在营销传播方式上也先声夺人，整合一切新兴媒体，最大限度地为自己的产品打开销路，可以说是整合营销传播的典范。

整合营销传播（Integrated marketing communications，简称 IMC）的核心思想是将与企业进行市场营销所有关的一切传播活动一元化。整合营销传播一方面把广告、促销、公关、直销、CI、包装、新闻媒体等一切传播活动都涵盖到营销活动的范围之内；另一方面则使企业能够将统一的传播资讯传达给消费者。所以，整合营销传播也被称为 Speak With One Voice（用一个声音说话），即营销传播的一元化策略。营销专家提醒，整合营销传播在实施过程中需要注意以下两个方面：

1.战术的连续性。战术的连续性是指在所有营销传播中的创意要素要有一贯性。譬如在一个营销传播战术中可以使用相同的口号、标签说明以及在所有广告和其他形式的营销传播中表现相同行业特性等。心理的连续性是指对该机构和品牌的一贯态度，它是消费者对公司的“声音”与“性格”的知觉，这可通过贯穿所有广告和其他形式的营销传播的一贯主题、形象或语调等来达成。

2.战略的导向性。战略的导向性是设计来完成战略性的公司目标。许多营销传播专家虽然制作出超凡的创意广告作品，能够深深地感动受众甚至获得广告或传播大奖，但是未必有助于本机构的战略目标，例如销售量市场份额及利润目标等。能够促使一个营销传播战术整合的就是其战略焦点，信息必须设计来达成特殊的战略目标，而媒体则必须通过有利于战略目标考虑来对其进行选择。

第 2 节 整合营销传播全面建立品牌形象

大师如是说：整合营销传播即企业里所有部门都为了顾客利益而共同工作，既整

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

合对外的传播工具与传播信息，以通过“一种声音”提供具有良好清晰度、连贯性的信息，建立对外统一的“品牌形象”；又整合企业内部营销、生产、研发等部门协同建立“信息源”，使消费者在各种“信息接触点”都能获得良好感知。——科特勒《营销管理》

中国已进入各种品牌群雄并起的时代，如何使自己的品牌异军突起是一个必须科学对待的问题。而中国消费者也日益受到大量广告的包围。整合营销传播要借助各种传播和营销手段，传播同一种品牌形象，使品牌突出脱颖而出。

国内男装市场竞争相当激烈，新品牌不断涌现，同质化竞争日趋严重。经过研究分析后发现，柒牌男装将产品品牌由 “中式立领”改为 “中华立领”，使其具有浓厚的文化内涵。

在传播手段上，柒牌采取以公关为核心的策略进行整合传播。在推出“中华立领”之前，先为柒牌注入“中华立领”所表现的“时尚中华”的品牌理念，把柒牌品牌形象拔高，进而为“中华立领”的上市作铺垫。

之后，柒牌冠名赞助“相约名人坊”——演绎“时尚中华”，让参会嘉宾穿上柒牌，演绎中华立领所表现的“时尚中华”理念，引得各大报纸、网络、电视台争相报道，“中华立领”的柒牌形象一夜之间红遍大江南北。随后，柒牌男装采用“重点突破”战略，在重点目标市场精准传播，推动产品销售。

2004 年 6 月，欧洲杯在即，中华立领考虑目标客户中很多都是球迷，最后决定以足球为传播载体，引进国际足球先生——菲戈作为中华立领形象大使，与李连杰共同演绎“时尚中华”。在欧洲杯期间围绕“每一位男人都应该有一件中华立领”这一核心信息，对柒牌“中华立领”产品概念进行全方位、多层面的传播推广。

在长达近一个月的欧洲杯期间，柒牌与全国最出名两家足球报纸——《体坛周报》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

和《足球报》进行合作，策划“柒牌球迷吧”专栏，邀请体育界知名评论家用“虚拟酒吧”的形式进行评球，引起广大球迷的关注；同时举办“柒牌男装，有球必赢”欧洲杯有奖竞猜活动，提高球迷的参与度。

通过体育赞助或公益活动辅以企业形象层面的传播，使“时尚中华”在柒牌“立民族志气，创世界名牌”的品牌理念中得到进一步升华。成功的推广带动了市场销售的飞速增长。从 2004 年 3 月亮相 CHIC 开始，一年内，中华立领品牌便创造了从 0 到 3 亿元的掘金神话。

柒牌男装围绕中华立领的核心传播主题，在战术上分四个阶段策划多起紧密衔接的公关事件，并全程在媒体新闻传播上进行有效配合，通过成功的整合营销传播策略，全面塑造中华立领产品品牌。

我们在实施整合营销传播时，核心和出发点是消费者，企业必须借助信息社会的一切手段知晓什么样的消费者在使用自己的产品，建立完整的消费者资料库，建立一种和消费者品牌忠诚度；并运用各种传播手段时，传播一致的品牌形象。营销人员建议，我们在实施整合营销传播时，可经过以下步骤：

1. 建立消费者资料库 ：即建立消费者和潜在消费者的资料库，资料库的内容包括人员统计资料心理统计消费者态度的信息和以往购买记录等等。

2. 研究消费者：消费者可分为三类，对本品牌的忠诚消费者、他品牌的忠诚消费者和游离不定的消费者。把握这三种消费者过去的行为，就会推断出消费者在未来将会采取什么消费行动。

3. 接触管理：即企业可以在某一时间、某一地点或某一场合与消费者进行沟通，进而决定决定“如何，何时与消费者接触”，以及采用什么样的方式与消费者接触。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

4. 发展传播沟通策略：在什么样的接触管理之下，就传播什么样的信息，并为整合营销传播计划制定明确的营销目标。

5. 营销工具的创新：决定要用什么营销工具来完成此目标。

6. 传播手段的组合：选择一切有助于达成营销目标的传播手段，只要能协助达成营销及传播目标的方法，都是整合营销传播中的有力手段。

第 3 节 确定整合营销传播的目标受众

大师如是说：市场营销沟通人员心中首先要有明确的目标受众。受众可能是公司产品的潜在购买者、目前的使用者、决策者或影响者；也可能是个人、群体、特殊公众或普通公众。
——科特勒《营销管理》

传播过程一开始就要在心目中有明确的目标受众：公司产品的潜在购买者、目前使用者、决策者或影响着；受众可能是个人、小组、特殊受众或一般公众。目标受众的确定将极大地影响我们的决策。

自 2003 年奇瑞 QQ 上市至今，凭借其卓越的性能，成功的营销传播和精心的售后服务，奇瑞 QQ 已经成为中国微轿领域的王者。

微型客车的销量在上世纪 90 年代初还不错，但是自 90 年代中期以来，各大城市纷纷取消“面的”，限制微客，微客产量的增幅迅速下降。在这种情况下，奇瑞汽车公司经过认真的市场调查，使它的新产品不同于一般的微型客车，是微型客车的尺寸，轿车的配置。

在经过认真地市场调查后，奇瑞把新产品定位为“年轻人的第一辆车”，将目标

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

客户锁定为二三十岁的年轻人。由于年轻人群体对新生事物感兴趣，富于想象力、崇尚个性，思维活跃，追求时尚。而在产品名称方面，突破了传统品牌名称非洋即古的窠臼，而是选用了 QQ 这个名字，QQ 在网络语言中有“我找到你”之意，充满时代感和亲和力，而且简洁明快，朗朗上口，富有冲击力。

在品牌个性方面，“QQ”被赋予了“时尚、价值、自我”的品牌个性，将消费群体的心理情感注入品牌内涵。同时，在广告上，打造“青年人的第一辆车”，及“秀我本色”等流行时尚语言配合创意的广告形象，将追求自我、张扬个性的目标消费群体的心理感受描绘得淋漓尽致，与目标消费群体产生情感共鸣。

“QQ”作为一个崭新的品牌，在进行市场细分与品牌定位后，选择目标群体关注的报刊媒体、电视、网络、户外、杂志、活动等方式，投入立体化的整合传播，从新闻发布会到传媒的评选活动，形成全国市场的互动，并为市场形成了良好的营销氛围。在所有的营销传播活动中，特别是网络大赛、动画和内装饰大赛，都让目标消费群体参与进来，在体验之中将品牌潜移默化的融入消费群体的内心，与消费者产生情感共鸣，起到了良好的营销效果。
QQ 微型轿车在 2003 年 5 月推出，6 月就获得良好的市场反映，到 2003 年 12 月，已经售出二万八千多台，同时获得多个奖项。

奇瑞 QQ 上市后，迅速赢得了年轻人的青睐，它的成功之处在于，看准了目标群体的需要，然后制造出他们需要的车，并利用独辟蹊径的传播策略和营销组合手段，引起了消费者的共鸣，进而一炮打响，热销全国。

奇瑞 QQ 将目标客户群锁定为年轻人，是从产品的直接使用者出发的。在营销过程里，我们的目标受众选择可以从两个方面考虑：一类是产品的直接使用者，另一类是对产品使用者的选择、购买有直接影响甚至是起决定作用的人、组织或其他因素。要想营销策略得要精准的实施，一般须注意如下几点：

1. 营销传播的一切手段都是围绕着目标受众展开的，只有针对的是正确目标受

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

众，所有的传播内容和手段才有效。

2. 确定受众目标时，要考虑到有的时候第二类目标受众才是需要优先被影响的。

3. 不同种类的目标受众还体现在认知阶段和认知水平的不同，对这两个因素的判断结果决定了关键传播信息、传播策略以及公关活动的内容。

第 4 节　确定整合营销传播的传播目标

大师如是说：市场营销人员可以寻求目标受众的认知、感情或行为的反应，即市场营销人员要给消费者灌输某些想法，改变消费者的态度或者使消费者采取行动。

——科特勒《营销管理》

在明确目标市场和特点后，市场营销沟通人员就必须确定期望的受众反应。最终的反应当然是购买与满意，但购买行为是消费者漫长决策过程的最后结果，市场营销沟通人员要懂得将目标受众推动到更高状态的方法。

2003 年，根据麦肯锡对中国移动用户的调查资料表明，中国将超过美国成为世界上最大的无线市场。而 25 岁以下的新一代消费群体将成为未来移动通信市场最大的增值群体，因此，中国移动制定了以细分的客户群体为导向的品牌策略，在众多的消费群体中锁住 15 岁—25 岁年龄段的学生、白领，产生新的增值市场。这一消费群体，多追求时尚，对新鲜事物感兴趣，好奇心强、渴望沟通，他们崇尚个性，思维活跃，他们有强烈的品牌意识，对品牌的忠诚度较低，是容易互相影响的消费群体。

根据目标消费群体的特征以及产品特性，中国移动制定了以下阶段性传播目标：第一段是 2003 年 3 月 15 日到 4 月 15 日，主要是集合各种大众传播工具对市场

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

进行广泛告知，推广主题：“动感地带全面上市”。这阶段是品牌名称和粗线条的概念告知阶段，产品和业务的推介是其次。

第二段是 2003 年 4 月 15 日到 9 月 15 日，动感地带在这个阶段推出了品牌代言人。推广主题：玩转年轻人通信自治区。主要是由周杰伦示范动感地带业务的种种利益点，深度细致的产品推介是其次。

第三段是 2003 年 9 月 15 日到 2004 年 7 月，推广主题是：亮出特权身份，就在动感地带。这一阶段是业务深度推介阶段和品牌文化纵深传播阶段，目的是让目标对象产生一种品牌的自我认同和身份识别，明显地感觉到“哦，原来我就是 M-ZONE 人”。这一时期的“寻找 M-ZONE”就是以这个目的来设计的。

第四段是 2004 年 7 月以后，推广主题：扩张我的地盘。在经历了第一阶段总的主题“我的地盘，我做主”的利益认知识别之后，为了配合市场推广的进一步深入，动感地带在第四段将市场推广目标直接作为品牌推广的主题。并且，这个阶段的品牌文化宣导在原有的基础上也开始有了些微调整和转移，将原来单纯的“玩”细化到了“有积极追求的创业理想”上，因为这部分人群不会因为玩物丧志而丢失成长为高价值客户的可能。

在精细的目标设定和强有力的传播攻势下，动感地带不仅实现还远远超过了与其的目标。仅仅 15 个月时间，动感地带就“感动”了 2000 万目标人群，也就是说，平均每 3 秒钟就有一个动感地带新用户诞生。据中国移动 2003 年末的不完全统计，启用动感地带品牌比未启用动感地带品牌：短信流量增长超过 63%，点对点短信业务收入增长超过 30%，短信增值业务收入增长超过 45%。

动感地带的成功在于，中国移动在确立目标客户群体的基础上，合理制定阶段性的传播目标，成功实现了品牌的传播与推广。

在营销的整个过程中，确定传播目标非常重要，确定目标反应，是改进沟通工作

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的关键内容。其实，分析动感地带取得成功的传播目标，就是建立在对消费者与消费市场的清晰了解的基础是。我们在设定营销目标时，需要考虑消费者的接受层次的递进与变化：

1 认识：一个产品要能销售出去，首先应该能让消费者“注意”及“知道”这个产品的存在。所以新的产品推出时，沟通的目标就应该是帮助人们认识这种产品。
2 了解：这个阶段的沟通目标主要是使目标对象具体了解产品的特性、功能与价值，为其提供进行评价的依据。

3 喜欢：当消费者充分认识到产品的优点后，自然而然会对其进行评价，并与同类产品相比较，从而得出好或不好的印象。

4 偏爱：目标受众可能喜欢该产品，但并不特别偏爱，为此，沟通者要设法建立消费者的偏爱。沟通者也可在该项活动之后，通过重新衡量受众的偏爱来检查活动的成效。

5 说服：目标受众可能偏爱某一产品，但还不会建立起购买的信念。这时沟通者的任务就是说明目标受众建立起这种信念。

6 购买：目标受众中的有些人可能已有自己的想法，但不一定马上采取购买行动。沟通者必须设法诱使这些消费者采取最后的步骤。

第 5 节　设计整合营销传播的传播信息

大师如是说：在确定了所期望的受众反应后，传达者需要进一步研究出有效信息。在理想情况下，信息能吸引人注意，令人产生兴趣，激发渴望，并引出行动。
——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在确定目标客户群并了解客户之后，我们需要进一步研究设计出有效的信息，以达到更好的传播效果。设计信息时必须解决需要说什么（指信息内容）、如何有逻辑地说（指信息结构）、以何种形式说（指信息格式）和由谁来说（指信息源）的问题。

麦当劳的红底黄字“M”招牌早已是都市的一道亮丽的风景线，无论你走在世界的任何一个角落，黄色“M”的身影都会闯入你的眼帘。

其实，细想起来，麦当劳并无过人之处。在快餐业竞争日趋激烈的今天，麦当劳之所以能称霸世界，赢得众人皆知的非凡地位，主要靠的是它的“秘密武器”——不是每家餐厅都有，却是每个顾客都需要的——温情感觉。

在麦当劳公司成立之初，麦当劳的广告宣传主题与大多数广告一样，集中表现的是产品和引用高科技、自动化的生产过程等，这也曾经引起许多顾客的兴趣。但是，精密电脑控制的生产线上不停制造的食品，服务人员机械呆板地忙碌操作，很快被人们所熟悉并令现代人产生厌倦，于是麦当劳的生意也趋于平淡。他们通过调查研究发现，仅仅依靠机械化快节奏，以节省用餐时间，是难以长久吸引顾客的，温情和家庭气氛才是顾客的永恒追求。

一直以来，麦当劳聚焦的都是以“三元家庭”为主的目标顾客群，广告宣传的销售诉求集中在“合家欢”上，并且成功地确立了“家庭”快餐的标杆品牌形象。麦当劳又是以“儿童”为对象启动家庭市场的，这种方式的巧妙备受市场推崇。麦当劳有一则广告“午餐吃什么?”，图中房屋拐角放着一个书包，但书包的小主人不知道哪里去了。广告巧妙地将书包的两根背带很自然地“定格”在那里，天然地形成了一道金色的拱门，似乎书包用“哑语”暗示：小主人丢下它跑去吃麦当劳了。创意的诉求将书包和麦当劳的目标市场自然地结合在一起，用静止的书包呈现出的 M 字样和受众建立起了内在的联系，并留给受众无限的想象空间。

麦当劳的广告词紧紧围绕着“家庭”和“儿童”进行设计，先后使用过的广告词语是：“常常欢笑，尝尝麦当劳”，“欢乐、美味在麦当劳”，“麦当劳欢聚欢笑每

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

一刻”构建了麦当劳一贯的欢乐、温暖、亲切的品牌形象。

麦当劳将温情注入了“M”之中，他们通过大量的广告宣传和促销活动，把温情送给了顾客，使顾客一看到黄色的“M”和麦当劳叔叔，就想到家，就想到温情。以情感人，使麦当劳获得了成功。

俗话说：“谁拥有了孩子的心，谁就占有了市场。”麦当劳可谓深谙此道，营销策略采用攻“心”为上得亲情化营销策略，在创造温馨的家庭氛围和浪漫的美妙环境更同时，更贴近了顾客的心，从而顺利占领市场。

麦当劳在整合营销传播过程中，抓住了消费者的情感诉求，围绕着“家庭”和“儿童”进行信息设计，最终赢得成功。企业在进行营销传播时，也应当以麦当劳为典范，在设计信息时注意：

1. 信息内容。沟通者必须设想出对目标受众说什么才能产生所期望的反应。这一过程通常被称为诉求，也就是对主题和构想或独特的销售建议。

2. 信息结构。信息的有效性不仅取决于其内容，而且还取决于其结构。如果议题简单，或受众聪明，他们可能会对试图提出解释的做法感到厌烦；相反，如果面对的受众并非受教育群体，或是产品复杂，则需要进行细致的解释。

3. 信息形式。沟通者必须为信息设计出一种强有力的表达形式。如印刷广告，沟通者必须确定标题、文稿、插图和颜色等。为了引人注目，广告人可综合运用视觉形象、事件高潮、声音表演、情感和音乐等方法。

4. 信息源。信息来源的知名度、可信度和动机是决定传播效果的三个主要因素。传播者的知名度越大，说服的力量就越大。因此，广告人常选择名人作为某一产品的代言人。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

另外还需提醒营销人员注意的是，设计出有效的信息后，市场营销沟通者必须选择有效的信息沟通渠道来传递信息，才能更好地达到所需效果。

第 6 节 选择整合营销传播的沟通渠道

大师如是说：沟通人员需要选择有效的沟通渠道来传递信息。沟通渠道有人员和非人员两大类型。

——科特勒《营销管理》

要传播产品与品牌信息，我们必须选择有效的信息传播渠道。广义上说，市场营销组合中各个因素都可纳入市场营销沟通渠道的范畴；而从狭义上得沟通渠道，我们一般只月在内疚具有沟通性质的市场营销工作，如各种形式的广告、竞赛、赠品券、赠奖赠送样品、彩券以及宣传等。沟通渠道是联系产品和消费者的重要通道，所以如何通过这些渠道，来吸引消费者非常重要。

在美国零售连锁企业中，有一家高格调的零售企业，它就是尼曼百货，虽然它不像沃尔玛等百货公司那样大名鼎鼎，但它成功的营销策略同样使人们无法忽视它的存在。

和许多百货企业一样，尼曼也将建立客户数据库作为一项重要的基础工作来做，公司将每年将累积消费达 3000 美元以上的顾客作为公司的特别顾客，尼曼对这些特别顾客予以回馈，以刺激他们的重复消费。这一模式在 1984 年一经实施，即获得强烈反响。尼曼给那些特别顾客一篮包装精美的精致美食，里面有一张尼曼总裁马科斯亲笔撰写的感谢信，信中感谢顾客对公司的惠顾，并真诚欢迎他们成为尼曼的特别会员，同时还说明成为特别会员可以享受到特别礼遇。许多顾客收到尼曼的礼物和信函后反响积极，有的顾客甚至写出两三页的回信，表达对尼曼的感谢之情以及成为特别会员的自豪感。

尼曼的这种模式迎合了顾客的社会情感需求，实际上它还采取了一系列切实的措

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

施给会员以特别的优惠，比如，会员不但可以享受免费服务热线、特殊折扣、会员通讯和消费超过 25 美元免费包装的礼遇，还可免费获得消费 1 美元赠 100 点的奖赏。这些点数可以换取实物和获得免费旅游等奖励。

但尼曼公司的点数奖励与其他公司的有所不同。这也是尼曼公司的经典之处。尼曼的点数累计按年计算，每年的 12 月底之前截止累计，礼品则要在次年 3 月底前兑现领取，新的一年重新计点数。这一“截止”措施大大地刺激了顾客在年底来临前的消费。因为一些顾客在自己的累计消费点数在逼近获奖资格时，为了获取自己心仪已久的礼品而在年终加速消费。

为了给那些未达 3000 美元消费额的顾客提供“入会”资格，尼曼还在 1991 年启动了一项附加措施。客户可以先交纳 50 美元的入会费，成为会员后可享受到和特别顾客一样的礼遇。而在以后的日子里，只要当年累积的消费额超过 3 000 美元，则这 50 美元的入会费可无条件地从尼曼公司退回到消费者自己的手中。就是这种刺激消费的模式使尼曼公司成功地锁定了顾客，它拥有的中层消费者不仅符合公司的自身要求，而且和公司本身的目标顾客定位是相一致的。成功的市场定位让尼曼公司获得了最多的消费者，也使尼曼百货更加深入人心。

集点优待，又叫商业贴花，指顾客每购买单位商品就可以获得一张贴花，若筹集到一定数量的贴花就可以换取这种商品或奖品。这是一种重要且具有影响力的促销手段。尼曼百货采取了这种促销方式，就是让消费者参加了它的这一集点优待活动后，会积极地去收集点券、标签或购物凭证、以兑换赠品，此时，他自然也就不愿意购买其他品牌的商品。

尼曼的事例，只是沟通人员有效的沟通渠道的一种形式，沟通渠道主要有两种类型：

1. 人员沟通渠道，它包括彼此直接沟通信息的两个或更多的人。人员沟通渠道可以进一步分为倡议者、专家和社会渠道。在扩展新业务时，消费者会更加重视这

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

一渠道的推荐。

2. 非人员沟通渠道。它不通过人员接触或相互作用来传递信息，包括媒体、气氛和事件。这一渠道通常是激发人员沟通的主要手段。

第 7 节 衡量整合营销传播的传播结果

大师如是说：事实上，促销费用的大部分都打了水漂，仅有 1/10 的促销活动能得到高于 5%的响应率，而这个可怜的数字还在逐年递减。
——科特勒《营销管理》

促销作为一种主要的营销传播手段，正如科特勒所说，看上去热闹的促销并不一定会有很高的响应率。由此可见，传播效果的精确衡量对于企业正确认识行销传播的作用和效果、提高传播效率，提升品牌形象，拉动销售等具有十分重要的意义。

2002 年，中国汽车保有量超过 2100 万辆，而在之后五年内，专家预计中国汽车保有量将达到 5000 万辆，车用润滑油品的需求量剧增。

中国当时有 4500 家润滑油工厂，生产的产品以中端和低端为主，很少有高端产品在这种市场环境中，突破高端，成为国产润滑油能否在未来立足的关键。2003 年，统一提出了“成为中国高端润滑油最大的专业制造商”这样一个新目标定位，所有的营销运作都以此作为准则。2003 年 3 月，“统一经典超能力纯合成机油”在全国上市，是首家获得世界跑车之王“保时捷”全面认证的公司，完全达到了与国际顶尖同级产品相抗衡的水平。产品的高档化，也为统一进军高端市场奠定了坚实的基础。

经过反复讨论，统一公司认为，要做中国最好的品牌，就要选择中国影响力最大

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的媒体；既然选择了影响力最大的媒体，就应该大胆地投入。２００２年１１月１８日，统一润滑油首次参加中央电视台黄金段位招标，中标额６０００多万，为 2003 年统一强势品牌的塑造之旅举行了一个盛大的“奠基仪式”。

2003 年 3 月 21 日，伊拉克战争爆发，中央电视台进行了前所未有的大规模直播报道。统一润滑油此时也嗅到了商机，迅速做出了反应。在战争开始的当天，统一润滑油暂停了正热播的“众人片”，而改为播放一则五秒的广告片。广告片没有任何画面，只有一行字并配以雄浑的画外音：“多一些润滑，少一些摩擦”。这则广告紧贴在《伊拉克战争报道》之后，和新闻浑然一体，非常有震撼力。这则绝妙的广告既准确地诉求了“多一些润滑”的产品特点，又一语双关道出了“少一些摩擦”的和平呼声，含蓄、隽永，耐人寻味。

这次事件营销对统一石化提高企业形象起到了绝佳的效果。广告播出后，各大媒体纷纷对这次营销事件发表评论，认为统一“多一些润滑，少一些摩擦”的广告，创造了小预算、大效果的神话(制作这个广告仅花 1 万 8 千元)；统一公司自己的网站点击率提高了 4 倍；而且还经常有人打公司的服务电话与统一公司讨论战争进展的情况和战争与和平的话题，统一润滑油的品牌影响已经远远超出了产品销售和使用的范围。

广告播放后，很多经销商给“统一”打来电话，他们认为统一润滑油的广告树立了高端产品品牌的形象，许多原来不卖统一产品的零售店主动联系，给经销商以足够的信心；许多看过此广告的观众都认为这个广告是国外广告公司的创意，还有一部分人认为统一是合资企业或者外资企业，许多司机则点名要加统一润滑油。

这则经典广告，形成了空前的品牌影响力，也为统一润滑油带来了优秀的销售成绩，当月出货量比 2002 年同期增加了 100%，销售额历史性地突破了亿元大关。润滑油行业市场集中度虽然不高，市场分散，但统一润滑油分析得出，该市场走到重新洗牌的路口，企业需要抓住机遇提升自我形象。经过短短几个月的市场运

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

作，统一迅速完成了品牌提升，成为润滑油的强势品牌。并通过经销商的反应，得出了对品牌效果的良好反馈。

正是基于衡量传播效果的重要性，传统的广告传播已经建立起了一套比较完整的效果评价体系，主要有以下几个点：

第一是广告的传播效果，广告的传播效果最先产生、最好量化， 而且对于大多数广告而言， 良好的广告到达或接触效果也是其最直接的广告目的。

第二是广告的销售效果，是指由于广告活动而引发的产品销售以及利润的变化，广告主所期望广告活动达到的销售目标主要是提高产品的销售量和市场占有率，确定广告活动对销售量的增长和市场占有率提高所作的贡献。

第三是广告的品牌效果，主要从这三方面来评估，品牌意识方面，主要包括到达率和品牌知名度、品牌识别率等指标。品牌联想方面， 主要包括品牌形象评价和品牌理解力等指标。品牌态度方面， 主要包括美誉度、偏好度、忠诚度、渗透率等指标。

第 8 节 利用新媒体，达到更好的整合营销传播

大师如是说：公司总是探索以一种促销工具取代另一种促销工具的方法，以获得更高效率。
——科特勒《营销管理》

一份报告指出：在生产消费产品的大公司的最高管理层和营销主管中，超过 70%的人喜欢用整合营销传播作为改进它们的传播影响的工具。近年来，随着科技的不断发展与更新，与传统媒体相对的新媒体开始日益受到人们的关注。而整合营销传播也因新媒体的出现，有了新的发展。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

美宝莲在世界大众彩妆品牌的领先地位，成就于它彩妆产品的多样性和高品质。不过，在它的品牌形象传播中，不可不提的是美宝莲的新媒体整合营销传播。

2008 年，在各大城市的地铁、公交车厢内，一则“美宝莲”的视频广告吸引着人们的眼球——Mabel（美宝）约会视频，视频内容根据女主角 Mabel 的约会对象特质和美宝莲的睫毛膏色彩种类，分为四个不同篇章，并设计了“约会突发状况情境”来传达产品的“防水”特性。当受众在饶有兴趣的欣赏完约会视频后，屏幕出现一条文字提醒：“你觉得 Mabel 最适合和谁交往呢？”并在屏幕下方附上投票网址。

和大家以往见到的美宝莲电视广告片不同，美宝莲采用的是一则互动广告。首先，美宝莲具备任何可以进行“互动营销”的品牌特质：高品质的产品，具有竞争力的功能、质量、价格、完善的渠道、服务等等。除了互动视频广告之外，美宝莲还采用了多种传播方式，其中尤其注重对新媒体的运用：2.0 是新媒体；博客是新媒体；视频是新媒体；手机是新媒体；分众也是新媒体，新媒体的大家庭越来越丰富，终端也越来越多，交互性越来越多。美宝莲如何通过运用新媒体为品牌传播服务？选择只有一个：整合营销。

视频广告后简短一条讯息就将“接受”过渡为“交互”，并巧妙将“终端”转移至“网络”和“手机”，通过 POCO 网这一以图片兴趣聚合的同好社区平台实现了从传统的“视频单向广播”到一种互动的传播方式。

在美宝莲的 POCO 网的投票互动平台上，除了可以替视频主角 Mabel 投票选择男友外，还能欣赏“化妆视频”，体验“恋爱测试”，了解更多美宝莲产品。美宝莲选择 POCO 网这一 Web2.0 网站投放，除了看重 POCO 网用户基数大、流量高，用户层年轻时尚的特性，更是为了避开门户、娱乐、视频网站用户分散，人群广泛，互动度相对低的不足。而这一种基于体验的社区互动，与美宝莲整体市场策略和公关计划相结合，与 POCO 网的受众利益和兴趣点相结合，多种新媒体整合的沟

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

通方式连续性地与用户进行互动，教育并引导用户产生购买行动，同时对品牌、产品及服务产生有效认知。

美宝莲花了最少的钱，去整合尽量多的资源，并且通过多种传播方式影响受众，尤其是选用互动性强的新媒体，充分利用整合营销传播技术，达到了品牌传播效果的最大化和最佳化。

较之于传统媒体，新媒体自然有它自己的特点。我们在进行整合传播营销应用中，需熟知新媒体的特点，以便达到更好的整合与传播效果：

1. 手机媒体。如今的手机已不再单单是通讯工具，它还担当起了‘第五媒体’的重任。手机已经成为集合着通讯、视频、上网等功能的强大的掌中媒体。

2. IPTV。IPTV 即交互网络电视，一般是指通过互联网络，特别是宽带互联网络传播视频节目的服务形式。互动性是 IPTV 的重要特征之，IPTV 用户不再是被动的信息接受者，可以根据需要有选择地收视节目内容。

3. 数字电视。作为新媒体之一的数字电视同样在吸引着人们的眼球，广电总局正式将 2004 年定为“数字电视年”，并计划 2005 年完成 3000 万用户的目标。快速增长的数字电视用户为传媒的发展提供了新的发展平台。”

4. 移动电视。移动电视具有覆盖广、反应迅速、移动性强的特点，除了传统媒体的宣传和欣赏功能外，还具备城市应急信息发布的功能。另外，对于公交移动电视来说，“强迫收视”是其最大的特点。移动电视正是抓住了受众在乘车、等候电梯等短暂的无聊空间进行强制性传播，使得消费者在别无选择时被它俘获，这对于广告的传播效果或许更佳。

5. 博客。从 2002 年博客正式在中国兴起以来，博客突破传统的网络传播受到了越来越多的关注。由于博客个人性和公共性的结合特点，这一新媒体的商业价值正在被越来越深入地挖掘。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 31 章 水平营销，告别纵向营销时代的新生存法则

第 1 节 突破纵向营销瓶颈，水平营销是新生存法则

大师如是说：水平营销基于通过接近那些我们在对产品或服务做市场界定时所淘汰的一种或多种需求、用途、目标或情境来努力开拓市场。这意味着需要改变我们的产品。

——科特勒《水平营销》

市场越分越细，新产品推广的成本越来越高。越来越多的企业感受到营销的尴尬。在日益复杂的现代营销作用下，新产品、新品牌迅速推出，但相当比例的这些新产品不能避免“一出现即注定失败”的命运。在这种情况下，科特勒提出了水平营销的思想，它把原本不相关的两个因素联结在一起，构成了新的产品或功能，从而提高了企业的竞争力。

在“芭比娃娃”诞生之前，美国市场上给小女孩玩的玩具大多都是可爱的小天使，圆乎乎、胖乎乎的，类似著名童星秀兰。但童星秀兰的形象是大人对小孩子们玩具的想象，从大孩子们的角度来看，这种玩具却略显“幼稚”，因为大孩子们需要的是跟自己年龄相仿的玩伴。

芭比娃娃的设计者露丝在设计芭比娃娃时已经是一个孩子的母亲。一天，她突然看见女儿芭芭拉正在和一个小男孩玩剪纸娃娃。这些剪纸娃娃不是常见的那种婴儿宝宝，而是一个个少年，有各自的“职业”和“身份”，让女儿非常着迷。

“为什么不做一款成熟一些的玩具娃娃呢？”露丝脑中迸发出了灵感。后来，露丝到欧洲出差，看到了一个叫“丽莉”的娃娃。“丽莉”十分漂亮，是照着《西德时报比尔德》中一个著名卡通形象制作的，高 18 厘米～30 厘米，长长的头发扎成马尾拖至脑后，身穿华丽的衣裙，身材无可挑剔，且穿着非常暴露。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

露丝买下了 3 个“丽莉”，带回美国。想以“丽莉”为模型设计一款“成熟”的玩具，但公司男员工却认为“丽莉”衣着太暴露，不适合孩子们玩。

露丝没有气馁，她想，孩子们需要一种成熟但不暴露的娃娃。于是，在技师和工程师的帮助下，露丝终于设计出了“芭比娃娃”。

接着，露丝又请来服装设计师夏洛特为“芭比娃娃”设计服装。1958 年，露丝获得了生产“芭比娃娃”的专利权。从此，芭比娃娃改变了一个时代。

露丝把自己的女儿芭芭拉的昵称“芭比”给了这款可爱的娃娃。与以往的娃娃不一样的是，“芭比娃娃”是个大人，虽然只有 4.5 厘米高，但四肢修长、清新动人，脸上还流露出美国著名明星玛丽莲?梦露般的神秘。

第一批“芭比娃娃”于 1959 年美国玩具博览会上首次亮相，参展的主题是“芭比——少女的榜样”。遗憾的是，“芭比娃娃”遭到了玩具经销商的冷遇。好在市场证明了露丝的判断。摆在经销商货架角落里的“芭比娃娃”受到了孩子们的欢迎

。

1960 年，经销商们完全改变了想法，订单像雪片一样飞到了美泰公司，公司花了 10 年时间才满足人们对“芭比娃娃”的需求。10 年里，“芭比娃娃”的销售金额也达到了 5 亿美元。

后来，露丝又设计出多款“芭比娃娃”，并使她拥有了更多的“职业”，如医生、宇航员、企业家、警官，甚至联合国儿童基金会的志愿者。目前为止，芭比娃娃的“职业”已经超过 80 种，拥有超过 40 种宠物，她有自己的男朋友“肯”，这是以露丝儿子的名字命名的；她还有自己的 3 个姊妹。

据美泰公司统计，一个 11 岁的美国小女孩可能拥有过 10 个“芭比娃娃”。不仅孩子，数百万的成年女性购买“芭比娃娃”。“对她们而言，她已成为她们的一部

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

分。”露丝这样说。

芭比娃娃的诞生是典型的水平营销的结果，露丝发明芭比时，市场上的娃娃都是婴儿娃娃。露丝看到女儿把娃娃们想象成大人的角色，这样市场的婴儿娃娃和露丝女儿想象中的大人形成了空白，这给了露丝一个商机，即把娃娃和大人联结起来，把娃娃设计成大人的样子，这就是芭比的诞生。

水平营销是科特勒针对全球市场的激烈变化提出的新的营销思维。水平营销是相对于传统的营销观念而言，这种传统的营销方式被科特勒称为纵向营销。

纵向营销的运行步骤是：首先，“市场营销就是发现还没有被满足的需求并满足它”，需求分析是起点。通过市场调研，确立可能成为潜在市场的群体；其次，在划定这个潜在市场后，运用市场细分、目标锁定、定位等方式形成产品或服务的竞争策略；最后，运用 4P 等营销组合贯彻竞争策略，将产品或服务推向有形的市场。

水平营销不同于纵向营销，水平营销是横向思考，它跨越原有的产品和市场，通过原创性的理念和产品开发激发出新的市场和利润增长点。

水平营销首先是创造性的思考，科特勒称之为“跳出盒子的思考”，它不同于纵向营销的逻辑思维，本质上是一种基于直觉的创造。这种思维的基本步骤是，首先选择一个焦点，然后进行横向置换以产生刺激，最后建立一种联结。例如，聚焦于生活中总是会凋谢的花，将凋谢置换成不凋谢，这时候就产生了“不凋谢的花”这一刺激，这个刺激对于市场是有价值的，但在实现过程中产生了逻辑思维的中断，此时通过引入塑料等材质，创造出永不凋谢的塑料的花，这就成功地建立了联结。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 2 节 水平营销催生新概念与新思想

大师如是说：传统上多数公司采用的分析式的营销创新方法无助于根本性的创新。要想创造可能深刻改变市场的新概念，水平营销是更好的办法，因为它所依赖的，是有助于催生真正新思想的创造性技巧。

——科特勒《水平营销》

德鲁克说过：“我们无法左右变革，我们只能走在变革时代的前面。唯一可能取得成功的原则是努力创造未来。努力创造未来是要冒很大风险的。然而，它的风险比被动地接受未来小得多。”水平营销的创新可以让企业在市场中重新找到着力点。

当然，创新不一定是大变革，不一定需要原创，不一定是新奇、绝妙的，事实上我们更多需要的是“微变”，即“我们需要的是新的陈词滥调”。

联邦快递是全球最具规模的快递运输公司，为全球超过 235 个国家及地区提供快捷、可靠的快递服务。联邦快递公司创始人弗莱德?史密斯在创立公司之始，就是受到水平思维的启发。

20 世纪 70 年代初期，市场上还完全没有包裹隔夜送到的服务。谁要想在特定的时间里把包裹完美无缺地送到指定地点，基本不太可能，传统的美国邮政总局很难做到这一点。除非是他的运气不错，刚好住在一个有提供货物空运的城市，而且目的地也恰好是能够提供货物空运服务的城市。

史密斯建立联邦快递正好填补了这个市场空白。联邦快递提供隔夜送到服务，广受人们的欢迎。联邦快递提出的“隔夜肯定送达”口号几乎革了邮政投递的命，一个新兴的快递行业迅速发展了起来。从 70 年代到 80 年代，再到 90 年代的大部分年份里，联邦快递的营业额一直处于两位数的增长率。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

科特勒认为水平营销是一个过程，虽然它属于一种创新性的思维，但也是有法可依的。当企业的产品进入成熟期，市场进人稳定期，运营模式和运作手段也已步入惯性运作阶段时，产品、价格、渠道、促销，传统的 4P 已经没有差异化竞争的优势时，水平营销的创新就是必需的，也是有效的。

科特勒认为，对企业来说，营销中的创新最普遍，也最有效的主要是下面三个方面：

1．产品创新

企业在营销面临一个“瓶颈”时，可以反思产品是否存在下列问题：

产品在市场上与竞争产品是否类同?
产品是否有明显的质量、价格、个性上的差异?
产品是否能让消费者感到物超所值，而又能让你获得满意的利润?
在思考上述问题的过程中，营销人员根据同品类产品的特点、企业现有产品的弱点，对目标消费者的需求做进一步的研究分析或进行消费者心理探测，再对企业资源进行系统分析，打开思维空间，最终将能够研究开发出具有差异化优势的好产品。

2. 营销策略创新

营销策略的创新可以从包装设计、推广传播、品牌策略、渠道、顾客关系、售后服务等多方面进行。
3. 营销管理创新

管理是营销的基本保证。通过创新性的思维反思营销管理，能够发现并锁定关键问题从而得出创新的新方案。我们可以把企业的营销分为三个阶段：创建、维持、创新。营销创新是对第一阶段和第二阶段营销的反思、总结和提升，从营销的出

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

发点——产品，到营销的策略，再到策略的执行。

第 3 节 水平营销创造新产品和新市场

大师如是说：假如你想要运用水平营销，那么透彻理解每一个步骤是先决条件。——科特勒《营销管理》

正如科特勒所说，水平营销是一个工作过程，它能够产生涵盖目前未涵盖的需求、用途等，它通过置换、替代、联结为市场创造了新产品、新功能和新市场。

“金达巧克力蛋”是一种用巧克力做的包着精巧玩具的蛋形儿童糖果。其创意来自意大利糖果业巨头费雷罗。该产品于 1972 年首次在意大利亮相，随后“金达巧克力蛋”很快征服了所有欧洲人的心(包括小孩和大人)。

“金达巧克力蛋”刚面世的时候，零食市场主要的品种包括糖果、口香糖、坚果、花生和巧克力等。当时市场已经细分到一定程度，如今更是有过之而无不及；而巧克力类的品牌更是趋于饱和，市面上的巧克力不仅大小各异、种类各异，而且口味齐全，为的是竞相赢得小孩和父母的偏爱。

费雷罗很好地把握了这一点。当公司决定推出一种新的巧克力产品时，他本可以考虑改变该产品的味道或功能、成分、设计等(传统的创新思维)，但是，费雷罗推出了一个新奇的概念：附带有玩具的巧克力蛋——每颗巧克力蛋里的玩具都是可供儿童收集的一系列玩具中的一员。

巧克力里边包玩具？这在当时，并不是巧克力市场中符合逻辑的创新。“金达巧克力蛋”在电视广告上将自己定位为健康食品——富含热量和碳水化合物，而蛋形的大小给儿童提供了合适的巧克力摄取量。当孩子们打开巧克力蛋时，他们会被里边的玩具所吸引，并开始玩起里边的玩具，不再嚷着要更多的巧克力了。这

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

两点使得父母(购买者)相信“金达巧克力蛋”就是他们在众多糖果中的最佳选择。父母给孩子购买巧克力，而且他们需要了解和控制孩子的饮食，以避免孩子变得肥胖。

对儿童而言，“金达巧克力蛋”可谓一吃两得：巧克力和玩具。“金达巧克力蛋”通过创造新的功能，重新定义了客户价值和糖果市场。也就是说，儿童需求糖果不仅仅是好吃，同样也为好玩。目前，“金达巧克力蛋”仍是该领域的领导者，尚无其他竞争者可以与之抗衡。“金达巧克力蛋”在吃的需求中加入了玩的需求，市场立刻发生了改变。

“金达巧克力蛋”成功地通过水平营销思维，创造了巧克力产品的新功能。科特勒指出，水平营销不仅能够创造产品的新功能，还能够创造新产品和新市场。Hero公司通过水平营销思维，重新定义麦片的使用价值。它选择了把麦片当做任何时候都能食用的健康食品（而不是当做常吃的早餐），生产出了麦片加上巧克力条的新产品——麦条。而日本的 7-11 便利店也跳出常规市场，突破了对原有市场的界定：“全天都能买到食品和其他日用品的需求。”创造出了给网上客户供应货物的“货运服务”这一新市场。

水平营销是一种营销创新的理念和方法。它通过改变市场、改变产品、改变营销组合，重新定义了市场和需求；这些方面的质变能够带来新类别的产品或新的市场，从而给企业带来营销上的重大突破。而传统意义上的市场细分和定位策略的不断运用尽管能扩大规模，但最终会导致市场的饱和和极度细分。如果将在企业内部广泛推行水平营销的理念和方法作为一种产生新构想和解决问题的方法，这些公司就会转变成更具创新精神的市场开拓者，并获得竞争优势。

第 4 节 3 个步骤推进水平营销

大师如是说：假如你想要运用水平营销，那么透彻理解每一个步骤是先决条件。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《水平营销》

一般来说，市场营销应该是要满足客户需要，从目标顾客的角度出发定义产品，但科特勒指出的水平营销却是从选择产品或服务开始。按照他的说法，这么做的原因是因为创造力发端于具体的事物。在选择一种产品或服务后，我们开始对其进行水平营销的过程，科特勒把这个过程分成了三个步骤：第一步：选择一个焦点进行横向置换；第二步：进行横向置换以形成空白；第三步：考虑联结该空白的办法。

科特勒所说的焦点就是指我们想关注的东西，它可以是一个问题，也可以是一个事物，举例来说，“花”就可以是一个焦点。

横向置换是对逻辑思维的一种中断。这个中断就是一个空白，也就是创造力的来源。我们仍以“花”为例，“永不凋谢”是对花的特征的置换。“花”和“永不凋谢”之间形成空白。我们联结这种空白的方法就是把这种花想象成“假花”，因为只有假花才会永不凋谢。这就是水平营销的三个基本步骤。
当然，营销过程中的横向置换并没有那么简单，具体而言，水平营销的三个步骤需要从以下方面进行掌握：

1. 主要选择一个焦点进行横向置换

关于这一点，科特勒建议把纵向营销过程的所有版块分成三个层面，以达到配合水平营销的目的。科特勒认为，“传统的纵向营销有三个层面，市场定义层面、产品层面和营销组合层面。每一个层面又有很多因素，比如市场定义层面包含了消费者、使用情境等因素。水平营销就是要选出一个层面，再对该层面的某一因素展开横向思考，比如用途、目标市场等，从而催生全新的产品”。

产品层面包括要解决的即要进行水平营销的产品；市场层面包括功能或需求（为何）、消费者和购买者（谁），以及用途或情境（何时、何地、和谁在一起）；而

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

营销组合层面并不关心这些问题，它只关心如何去销售产品。

水平营销过程仅对这些因素中的一种进行横向置换。于是，对这三个层面的区分极其关键，因为产生联结中断（横向置换），也就是通过置换时固定其他因素来产生空白。

水平营销不管在哪个层面上选择焦点进行横向置换，都只能开发出一种子产品、亚类别，而不是完全意义上的新产品或新功能。

如果在产品层面上进行置换，能够使我们的产品保持不变，于是空白就是我们要将产品置于其他情境中去（例如，为骑摩托车者设计的啤酒，晚间喝的橙汁，摆放在旅馆服务台的苹果，加油站出售的食品，网球运动后喝的牛奶）。也就是说，只要找到产品其他可能的用途代替现有的就可以了。

如果在市场层面上寻找售点，就意味着带着一个明确的目标去工作。企业要想出一个实质性的解决办法，并且建议一种不合情理的功能、目标、用途或情境，然后在这种新的背景下寻找一个有效的解决方法以到达我们想要到达的目标。

2. 进行横向置换的形成空白

科特勒指出了水平营销的六种横向置换的创新技巧，并分别应用到市场层面、产品层面和营销组合层面上。这六种技巧分别是：替代、反转、组合、夸张、去除、换序。

用生活中的小例子简单说明如何运用这六种横向置换以形成空白。
替代：情人节送柠檬。

反转：一年之中除情人节外，每天都送玫瑰花。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

组合：情人节送玫瑰花和铅笔。

夸张：情人节送大把玫瑰花(扩大夸张)或情人节只送一朵玫瑰花(缩小夸张)。

去除：情人节不送玫瑰花。

换序：情人节由被爱的人向其倾慕者送玫瑰花?

尽管这种横向置换看上去不符合逻辑，但实际上水平营销恰恰需要最强的逻辑思维才能实现。关于如何运用这六种横向置换的技巧，我们将在后面的章节中叙述它们是如何运用到产品层面市场层面和营销组合层面上的。

3. 想方设法建立联络

以“花”为例，进行横向置换后，“花”和“永不凋谢”之间形成了空白，我们需要在这之间建立一个联结，这种联结为营销提供了一个契机。

科特勒指出，要进行联结，就必须分析刺激中的信息对其进行价值评估。评估的技巧有三种：

逐步跟踪刺激的购买程序。逐步跟踪刺激的购买程序的技巧要求我们“假设”购买者的购买及使用程序，而后记下每个有价值的点子。如：我们想象迪厅里有一对情侣，他们买了爆米花，但是因为黑暗而看不清楚，这时你想到了“荧光爆米花”。他们坐下来吃爆米花，而感到口渴，于是他们点了饮料。这是个多有趣的假设，吃爆米花引起口渴，那么提供免费的爆米花就可卖出更多的饮料。

在你的假设中出现的两个空白我们便都解决了。爆米花公司的商机便是说服迪厅在桌上或吧台上摆放免费的爆米花。人们会吃爆米花，然后会觉得口渴，多卖一份饮料所带来的利润相当于卖出近 4.5 份的爆米花，而撒上彩盐的爆米花就是

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

“荧光”爆米花了。

提取有用的积极事物。这种技巧的原理是在不合理的刺激中找寻积极因素。随后我们可以忘掉这些刺激，采用其他的方法来产生那些积极效果。

找一个可能的情境。找一个可能的情境(环境、你身边的人、地点、时间、场合)来使刺激产生意义，然后，移动或改变刺激，直到它适合那个情境为止。

科特勒指出，建立联结并不容易，但也不是十分困难。它需要练习和培训，还需要在观察刺激时保持非常积极的心态。

第 5 节 改变维度，进行市场层面的水平营销

大师如是说：“维度”是一个舶来词，它指的是一种视角，是评价和确定一个事物多方位、多角度、多层次的条件和概念，套用在营销上就是指产品的生产和提供所具有的多方位的功能和条件。
——科特勒《水平营销》

进行水平营销的过程中，如果不改变产品，那我们唯一方法就是发掘能够使其适用于新维度的功能。由于市场是需求、目标、时间、地点、情境、体验的结合体，此时运用替代的一个简单技巧就是改变其中的一个维度，这也是情境替代的最有效方法。

1974 年，日本伊仓产业公司原是一家从中国进口中药的贸易公司，然而，在西药称霸的时代里，中药的销路并不好，药品大量积压在仓库。

伊仓产业公司在水平营销的思维指导下，将中药和日本人习惯的茶饮联系起来，决定在东京中央区开办一家把中药与茶结合起来的新行业，结果这个称为“汉方

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

吃茶店”的生意之好，令人羡慕。

中药和茶并无本质上的关联，但跳出中药的行销领域，伊仓产业公司创造了新的市场。我们在产品的生产和营销过程中，其实也只要做出一些小小的“维度”改变，完全能够开辟新的市场。科特勒认为，改变维度可以从以下方面进行：

1. 改变需求：选择新功能。红牛饮料在解渴的需求之外，引进了补充能量的需求，这个改变需求的做法也使红牛饮料开发了广大的市场。红牛的做法改变的维度是需求，既涵盖了另一种功能。

2. 改变目标：消除购买障碍。在营销过程中，我们会发现一些阻碍购买或消费的因素，只要消除这些障碍就可以吸引新的消费者和增加销量了。原来乐队伴奏是职业歌手的专利，而卡拉 OK 则通过改变目标，使得大家都能享受音乐伴唱。

3. 改变时间：选择新时段。一般来说，餐馆吃饭一般是不限时的，但如果进行情境反转，那么可否实现限时收费的餐馆经营？市场已有先例。在日本的一些餐馆中，每张餐桌上放一个大钟，计算顾客的就餐时间。如果顾客在规定时间内吃完饭，餐馆便给予优惠价。意大利米兰市有一家餐厅，它们不按菜肴的价格收费，而是根据用餐时间的长短向顾客收钱——每分钟 1000 里拉。

4. 改变地点：将你的产品置于一个新情境中。这一维度是指选择当前无法提供某产品或服务的购买地点、使用地点和消费地点。这是最简单的替代方法之一，而且收效甚佳。某些产品总是与特定的地点联系在一起，如在电影院里吃爆米花，在飞机上吃花生，等等。这样，我们就可以设想一个“不可能”的地点或情境来改变常规。

除了改变以上列举的各种维度外，我们还可以通过改变场合等维度实施水平营销。如，奥斯卡金像是电影界的一个成功标志，用到市场上则被赋予庆祝个人成功或夺冠的意义。通过使用“改变维度”这一方法进行横向置换后，我们将获得一个新情境下的产品或服务。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 6 节 突破纵向限制，你的产品需要水平营销

大师如是说：我们不得不去寻找已被改变的产品的用途、目标或者情境，但是并不能保证我们一定能找到——这只是一个可能的过程。
——科特勒《水平营销》

在市场层面的水平营销主要依据市场的维度来进行改变，而在产品层面上进行水平营销，科特勒指出，主要通过把原来构成产品的元素一一分解。

例如，“笔”可分解成墨水、颜色、塑料笔帽、塑料笔杆。组成产品的元素一般包括以下几个方面：有形的产品或服务；包装（如果适用的话）；品牌特征；使用或购买。

把客体分成各个部分后，我们可以通过横向置换去除或改变其中的某些部分。科特勒指出，我们可以运用六种技巧实现其突破。

1. 替代

通过电池改变手表的机械构造给世人带来了手表新类别，并促生了后来的数字手表。

用与正面相同的面料代替地毯的背面(通常由合成纤维或绳制成)引发了双面地毯的妙想。

不同品牌的汽车替换相同的配件能使成本大幅降低，进而导致降价。

2. 组合

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

“摩托车+车顶”造就了宝马公司的C1型号，从而开发出了一个新类别。

踏板+电流=“电动车”(Pedelec)，一种配有充电电池且在行进时能自动充电的自行车。骑车上坡时，电池会自动放电；下坡时，电池又会重新充电。结果，电动自行车在中国大受欢迎。

3.去除

没有电话线的电话引发了无绳电话的创意，这样，无论在家里的哪个角落都能接打电话了。

少一个轮子的汽车的构想导致了艾普瑞利亚公司(Aprilia)开发出一种三轮摩托车。骑这种车的人不会跌倒，因为它的稳定性更强。

4.反转

反转是指对产品或服务的一个或几个元素进行反向思考或否定思考。

把新鲜出炉的比萨变为不新鲜的比萨，冷冻比萨就是这么来的。比萨生产商又有了一方市场。

签约概念的反转：不与雇员签约这一反向思维导致了兼职概念的产生。现在，许多公司都会聘用兼职人员来应对高峰期。

5.夸张

夸张是指扩大或缩小夸张产品或服务的一个或几个元素，它也包括设想完美的产品或服务。

鳄鱼公司(Lacosle)把它的流行衬衫加长后发现能当成女士夏季披在游泳衣外边

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的罩衫来卖。

游乐园可进行这样的夸张：有真怪物的恐怖城堡。好点子就来了：让一些男女演员扮演恐怖名片中的角色。一些生意清淡的游乐园自从采用了这个点子之后，营业额大幅攀升。

6. 换序

人们有可能主动要求给他们发送广告，这一顺序的颠倒产生了通过互联网进行许可营销的概念。对某广告感兴趣的人们通过电子邮件接收它们，并将获得积分或现金奖励。这种服务的一种补充形式是发送调查问卷或广告测试问卷。

科特勒提出，在分解产品时，我们应该注意元素的自然限制。简单地说，自然限制指的是为了创新不得不从产品中去除的元素。“自然限制”在后面还指用来识别产品时不可或缺的那些产品元素。以笔记本为例，构成笔记本的纸张是自然限制，因为没有纸就不是笔记本，而笔记本的封面就不是自然限制，因为没了封面，照样还有笔记本。封面并不是构成笔记本的必要因素。

选择自然限制作为运用六种技巧的突破口，会帮助我们跳开原产品，改变产品的本质，最终实现水平营销的成功

第 7 节 创意、资金、人才市场，水平营销颠覆营销组合

大师如是说：在多数情况下，在组合层面进行的水平营销置换将会促生亚类别或者创新性商业战略，而不是产生全新的行业或类别。在这一层面进行水平营销所引发的结果也许会与纵向营销的结果出现重合。

——科特勒《水平营销》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

除了对市场和产品进行水平营销颠覆，科特勒还提出对营销组合的水平营销。以横向置换为焦点，其余营销组合因素(价格、地点和促销)意味着改变当前向顾客呈现产品或服务的方式，但不改变产品或服务的本质，也不改变需求、目标或产品、服务的适用情境。

选择营销组合层面作为焦点进行置换，其优点在于应用直接。原创的新概念和新产品的开发需要时间，而这种水平营销则更讲究策略，更偏重短期效应，更快速地生成新点子。科特勒认为，营销组合层面主要包括三个体系：创意市场、资金市场和人才市场。

沃尔特?迪斯尼在拍摄他的第一部完整的动画片《白雪公主和七个小矮人》时，要求所有的员工都为电影想一些笑话，每个想出好点子的员工都会得到一些奖金，通过一系列的激励机制，迪斯尼很好地激发了公司员工的创新性思维，从而有效地推进了水平营销组合的创意市场。

水平营销框架能够有效解决“头脑风暴”造成的不清晰、没有章法的想法的问题。市场经理只要说:“你们对以下的横向置换有什么想法?我们应该花时间去思考如何联结它吗?”所有的同事都会明白经理是要开始进行水平营销。

这就是水平营销对于创意市场的影响。创意市场是指公司建立起一个积极征求、搜集和评估新创意的体系。公司任命一位高级主管负责这个体系，主管应该定期筹集资金用以试验那些更具吸引力的创意。如果市场营销人员能积极运用水平营销方法，好创意就能源源不断地提供给创意市场。

除了创意市场外，水平营销框架还能在资金市场和人才市场上对营销组合作出影响：

资金市场：企业需要投入资金来衡量具有吸引力的创意的最终价值。一种好的创意可能会拿到 5 万美元以支持核心小组研究，另一种构想可能需要 20 万美元用

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

来测试一种新型磁盘驱动器的价值。资金数额与创意本身有关。

部分资金不仅应该用于研究新创意的潜在价值，而且应该用于组织员工进行横向思维。除此之外，还应不吝啬出资举办水平营销的研讨会或培训班。市场营销人员必须学会在这种新的框架中共同合作，接受它并且使之系统化。

人才市场：企业必须具备或雇用它所需要的人才去开发最佳创意。公司需发挥市场营销调研员、电子工程师或其他人员的才干。

人才也是联结横向置换所必需的。水平营销过程的第一部分是“进行横向置换”，可以由个人单独完成。他只需从三个层面中选出一个，然后应用本书所描述的六种置换技巧中的一种或几种即可。

某些置换将会被淘汰，其他一些置换或许会被评定为具有潜在价值，所以，也许他可以决定只展示那些具有潜在价值的创意。

水平营销会议应致力于倾听横向置换提议，并思考联结这些置换的可能方法。在会上，工作小组运用分析思维和纵向思维进行商讨。请记住，“进行联结”要求我们比以前更多地运用逻辑推理。

第 32 章 网络营销，未来的主流营销方式

第 1 节 网络营销为营销带来新的革命

大师如是说：网络营销并不是单纯的电子商务，而是一个更大范畴的概念，电子商务仅仅是它的一个组成部分。营销覆盖了从产品的生产到销售的整个过程，网络营销便是将这一切通过网络有机地结合起来。网络营销是以客户需求为中心的模式，而电子商务是以产品为中心的营销模式。

——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

随着科学技术的飞速发展，世界经济已经步入网络时代。在互联网上做生意，将产品与服务销往世界各地，已经是一些跨国企业主要的营销方法。

网络营销的实质是以计算机互联网技术为基础，通过与顾客在网上直接接触的方式，向顾客 提供更好的产品和服务的营销活动。

通用汽车公司以巨大的人力资金投入，全力建设自己的网站。通用汽车站点是技术、艺术与营销策略的有机组合体。它以渗透性的表现手法，成功地将企业的市场定位、品牌树立、服务承诺、产品优势、竞争力等各种信息化解在各层页面上，具备很强的商业感召力。

通用汽车的网站上，分为产品介绍、企业介绍和汽车导购。不但有通用汽车公司的一般介绍，还有经销商的评价。客户通过通用汽车公司的网站，不仅可以了解公司的发展、起源、历史、产品的特点，通用公司的产品跟其他产品的性能、价格比较，各种产品的报价，以及通用汽车公司在销售和服务过程中对社会和客户所做出的承诺等等。

通用汽车网站不仅为客户提供企业、产品或服务信息，重要的是要向客户提供购物时的决策信息或服务。网站提供快速定购、跟踪、估价功能，帮助客户确定、挑选和采购适合其需要的最有效的购物方案。可以说，通用汽车建立了一个跨行业的网络超市。在这个超市中，商家可以下单、储运、追踪商品，而且还可以查看商品名录、提供拍卖服务。

网上汽车导购是站点不变的主题。凭借页面上部的产品导航器，客户可便捷地在各个栏目之间浏览切换，快速地找到通用汽车的各种服务和产品。对各类牌号的通用汽车产品都建有独立网站目录，客户不但可以查询到遍布世界的汽车经销商、零售商和各种型号汽车制造分厂的目录，还可以查阅到通用汽车的历史和新闻及汽车求职等信息。客户可以输入车型和邮编找到该地区各主要经销商提供的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

报价，包括售价、保险金、预付款等信息，供客户选择最优购买策略。

通用汽车公司的网站还给许多爱好汽车人群提供一个相互切磋和探讨汽车话题的场所。到目前为止，该网站已经成为世界上众多的汽车爱好者谈论和了解汽车的一个中心，相当于一个小型的网络俱乐部。这种俱乐部性质的中心的形成，吸引了众多的消费者的目光和注意力，吸引了众多的网民到通用汽车公司的网站上来切磋探讨和交流。通用汽车公司利用网站来了解公众兴趣，了解市场消费趋势和引导市场消费和关注的焦点，为开发新产品和制定强有力的营销策略提供资料。

目前，越来越多的线下产品也开始开拓网络营销。营销专家认为，适合在互联网络上销售的产品通常是：具有高科技感或与计算机相关的商品；目标市场为网络用户的商品；市场需求地理范围宽的商品；设店销售有困难的特殊商品；消费者依据网络信息就可作购买决策的商品。

同时，我们还应当认识，网络营销可以为我们带来如下好处：

跨时空

由于互联网络可超越时间约束和空间限制进行信息交换，使得企业与顾客之间脱离时空限制达成交易成为可能，企业能有更多的时间和更大的空间进行营销，可24 小时随时随地提供全球性营销服务。

多媒体

互联网络被设计成可以传输多种媒体的信息，如文字、声音、图像等信息，使得为达成交易进行的信息交换可以以多种形式存在和交换，可以充分发挥营销人员的创造性和能动性。

方式新颖

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

顾客在购买的同时，可以自行控制购买过程。网络营销是一对一的理性的、以消费者为主导的、非强迫性的、循序渐进的营销过程。顾客可以在家中了解产品的最新价格，选择各种商品，做出购买决策，自行决定运输方式，自行下订单，从而获得最大的消费满足。

整合性

互联网络上的营销可从商品信息至收款、售后服务一气呵成，是一种全程的营销渠道。另一方面，企业可以借助互联网，将不同的传播营销活动进行统一设计规划和协调实施，以统一的传播资讯向消费者传达信息，避免不同的传播产生不一致性的消极影响。

效益性

运用网络营销后，企业只需将产品的信息输入计算机系统并上网，就可让顾客自己查询，无需再设专人寄送数据，电子版本的产品目录、说明书等不必再进行印刷、包装、储存和运输，可以大大地节约营销成本。

速效性

网络营销的运用使营销进程加快，电子版本的产品目录、说明书等随时可以更新。对于软件、书籍、歌曲、影视节目等知识性产品来说，也没有了海关和运输问题，人们可以直接从网上下载，采用电子方式交付货款。

第 2 节　网络营销冲击着传统营销

大师如是说：作为信息时代的新商贸方式，网络营销不仅仅对企业的运营方式和

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

运作过程产生巨大影响，也对消费者的思维方式、工作方式和生活方式有巨大影响。

——科特勒《营销管理》

互联网具有互动性、虚拟性、私人性、全球性和永恒发展五大特点，互联网的这五个特点使得传统的营销方式相形见绌，因为到目前为止，传统的营销方式还不能调和上述五个特点。一个企业怎么可能是虚拟的呢?一样东西怎么可能既具有全球性，又具有私人性呢?事物的发展怎么可能由自身来推动呢?这似乎很难理解，但互联网不费吹灰之力就达到了上述目标，同时又增加了互动性这一显著特点。

网络营销应当说是老树新枝，想成为一名成功的网络营销商，首先应掌握营销过程的基础知识，包括消费者需求研究、市场调研、产品开发、定价、分销、广告、公关、销售，等等。但欲在这场网络大战中取胜，还必须了解网络特性对企业传统营销方式的冲击，并以此制定相应的网络营销战略与策略。

下表概述了传统营销方式会因网络营销而产生变化的几个主要方面。

网络营销将为传统营销带来何种改变

营销活动　传统营销　网络营销

广告　准备书面或影音的广告文案，并运用标准的媒体工具，例如电视、广播、报纸、杂志。通常能出现的信息量相当有限。　准备充分的信息，将之放置在企业的网页上，并且在其他的网站出资刊登网络横幅广告。

顾客服务　提供每周 5 天、每天 8 小时的店内或电话服务，以回应顾客的电话询问；提供上门维修服务。 提供每周 7 天、每天 24 小时的回应，以电话、传真、电子邮件传送解决方式；实行在线对话；通过电脑诊断，以远距的方式解决问题。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

推销　以电话或登门拜访的方式来与潜在顾客与目前顾客联络，并以实物或投影设备展示产品。　与潜在客户举行电视会议，并通过电脑屏幕展示产品。

营销调研　运用个别访谈、小组讨论等方式进行会晤，并以邮寄或电话方式进行问卷调查。　运用新闻组进行会谈，并以电子邮件来传送问卷。

网络营销实现了许多传统营销所不能实现的功能。当然，作为一种新兴的营销方式，网络营销并非是要取代传统的营销，而是迎合信息时代的发展，来创新与重组营销方式。不可否认的是，网络营销必然会对传统的营销组合产生影响：

1. 产品/服务

互联网络所提供的产品主要在于信息的提供，除了充分显示产品的性能、特点、质量以及售后服务等内容外，更重要的是能够对个别需求进行一对一的营销服务。企业要根据用户对产品提出的具体或特殊要求进行产品的生产供应，最大限度地满足消费者的需求。

2. 价格

消费者可通过网络价格查询功能，查询市场相关产品的价格，进而理性地购买价格合理的产品。因此企业一定要在对网上企业相关产品价格和竞争情况进行认真调研的基础上，合理估计本企业产品在消费者心目中的形象，进而确定产品的价格。

3. 分销

网络将企业和消费者连在一起，集销售，售前、售后服务，商品与顾客资料查询于一体，具有很大的优势。企业在应用过程中应不断完善这种渠道，以吸引更多

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的消费者。

4. 促销

网上促销基本是被动的，因此如何吸引消费者上网，并提供具有价值诱因的商品信息，对于企业来说是一个重大的挑战。

互联网对于营销产生的具体影响，我们将在接下来的小节中详细论述。

第 3 节 消费观念正在从单向向互动转变

大师如是说：网络营销使营销活动的范围扩大到全世界和虚拟的网络空间，使营销活动的时间延长到每天 24 小时，每年 365 天。
——科特勒《营销管理》

当今企业正面临前所未有的激烈竞争，市场正由卖方垄断向买方垄断演变，消费者将面对更为纷繁复杂的商品和品牌选择，这一转变产生了许多新的消费趋势。日益激烈的市场竞争环境正在使消费观念从单向向互动发生转变，而网络的互动功能恰好又能适应消费观念的这一转变，这正是网络营销产生的市场基础，也是网络营销最吸引消费者与企业的地方。

1994 年 2 月，凯悦饭店的休闲中心(www.hyat.com)开始在旗下若干饭店的大厅设立电子亭，以供顾客自行办理电子住宿登记和退房手续。投宿时，已预约房间的来宾持信用卡划过亭子里的刷卡槽，然后在触摸式屏幕上选择吸烟区或非吸烟区的房间和有景观或无景观的房间，诸如此类。接下来，电子亭跑出一张钥匙卡，以及印有选定房间号码的折叠传单。退房时，电子亭印出各笔费用的明细表。

此外，电子亭还是通讯管道，用来预约出租车或预订机票、查询其他城市的天气

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

状况、取得股市报价、发电子邮件，或观赏两分钟的娱乐录像片段。

如同电视收视频道不断增多，企业管道和网络也势必增加。企业的通讯管道将蓬勃发展，使企业既能与消费者互动，也能与分布广泛的股东进行交流。公司与公司之间的网络可成为现成的教育资源，显示企业如何改良服务，吸引更多的消费者。

网络营销的发展让消费者有了重新回归个性消费的机会，消费的主动性得以增强，同时也更追求购物方便性和购物的乐趣。随着网络的不断发展，消费者价值观发生了很大变革，网络营销为消费带来了新的改革：

第一，网络营销是一种以消费者为导向，强调个性化的营销方式。

网络营销是一种以消费者为导向的营销方式。消费者将拥有比过去更大的选择自由，他们可根据自己的个性特点和需求在全球范围内找寻满足品，不受地域限制。通过进入感兴趣的企业网址或虚拟商店，消费者可获取产品的更多的相关信息，使购物更显个性。

个性化消费的发展将促使企业重新考虑其营销战略，以消费者的个性需求作为提供产品或服务的出发点。此外，随着计算机辅助设计、人工智能、遥感和遥控技术的进步，现代企业将具备以较低成本进行多品种小批量生产的能力，这一能力的增强为个性化营销奠定了基础。

但是，要真正实现个性化营销还必须解决庞大的促销费用问题。网络营销的出现刚好为这一难题提供了可行的解决途径。企业的各种销售信息在网络上将以数字化的形式存在，可以极低成本发送并能随时根据需要进行修改，庞大的促销费用因而得以节省。企业也可以根据消费者反馈的信息和要求通过自动服务系统向消费者提供定制的产品或服务。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第二，网络可以使企业和消费者对话，时时陪伴消费者。

将网络的互动功能广泛应用于商业的各个领域，企业就能察觉在哪些领域有机会借开放自助工具给消费者，进而替代他们更好的服务。现在这些工具已相当普遍，企业可以通过创造自己的频道、网络和节目，实现和消费者的对话，或向职员和消费者“窄播”(Narrowcasting，小众传播)。

第三，网络使顾客很容易与企业取得联系，并迅速对顾客的洽询做出回应。

顾客对于企业是否能迅速且适当地回答自己以电话或电子邮件提出的问题与投诉，抱有愈来愈高的期待。1997 年，由于“美国在线”(America Online)的信息订阅者无法联上网，也无法得到信息媒介服务商的帮助，使该公司在消费者心目中的形象大损。电脑与软件业者在产品销售上表现得可圈可点，但似乎在对购买其高科技产品的顾客所提出的琐碎问题上，表现得乏善可陈。

如果一家公司不打算对顾客的询问做出迅速的回应，那么在网页上设立电子邮件就只会适得其反。沃尔沃汽车的美国总部，是首先在网页上提供电子邮件窗口的企业之一。然而，它偶尔会收到这样的信息：“很棒的网站，但我的沃尔沃 850 的天窗会漏水。”由于沃尔沃汽车并没有配备足够的人员来回应诸如此类的问题，因而决定终止这一电子邮件功能。

第 4 节 网络营销有助于全球化的网络品牌构建

大师如是说：网络营销要求企业必须建立与之相应的新的经营理念和管理方式，使之成为企业经营的新式必备武器。

——科特勒《营销管理》

企业现在普遍存在着一个错误观念：一旦企业建起了网站，那么该企业就是全球

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

化的。网站必须充分地结合在企业总的策略中。

企业现在普遍存在着一个错误观念：一旦企业建起了网站，那么该企业就是全球化的。当然，在世界的任何地方都可以进入其网站，但仅仅有一个域名不比有一个电话号码、说明书、传真机、具体地址甚至是在其他国家的办公室使企业看起来更全球化——它只是说明能够在网上找到这家企业。如果该策略不是全球化的，那么网站的全球化也就无从谈起。

只是挂一个域名不足以吸引或留住从世界各地来的网上访问者和潜在客户。使企业全球化的关键是将企业的商业模式及品牌推广到全球市场以及如何与之通讯。“伊贝”（eBay）是目前世界上最成功、影响最大的在线拍卖商店。它是由美国加州的年轻人奥米迪尔（Pierre Omidyar）在 1995 年创办的，是 Internet 上最热门的网站之一，每周有数千万人次访问，用户遍及全球。eBay 上交易的商品，从古董、邮票到宝石、首饰，从玩具、书刊到电脑、电器，应有尽有。

eBay 网上目录中开列几百种、上千万件商品，全年交易数十亿美元，毫不逊色于任何一家特大型百货商场。

eBay 的交易做法并不复杂。人们首先在网上注册成为其成员，输入自己的姓名、住址、电话和电子邮件地址，以后就可以做卖主或买主了。作为买主不需向 eBay 缴纳任何费用，作为卖主则要交纳少量物品上网手续费，若货物成交再交相当于成交金额 1.25—5%的交易佣金，在 4 周之内结清。为方便交易，卖主可以在 eBay 开立自己的结算账户。卖主通过国际互联网把自己不再需要的旧货名称、底价输入 eBay 的网页，做一些宣传性介绍甚至附上图片，在一定时间内供人们竞价购买，到期限截止时与出价最高的买主成交，按照双方商定的方式付款、交货。建立一个全球化的网络品牌至关重要，互联网的形式使传统的品牌模式在组建上更具效率。但从目前的现状来看，还必须有一些辅助措施的配合。那么，创建一个全球化的网络品牌需要对哪些环节进行重点策划呢?

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

首先是管理。主管队伍必须对市场以及企业计划所要达到的目标有清楚的认识。如果他们希望获得业务、合作甚至是代理，必须有一份关于品牌和企业的计划书。那些目标不明确的企业是无法实现品牌全球化的。

其次，要有相应的配套措施。在网上订购一双鞋是一码事，同宝马、索尼、通用汽车打交道又是另一码事，后者需要真正的解决方法和如何开拓市场的计划。

再次，客户和品牌的管理是最重要的，技术反倒应该处于次要的地位。我们生活在相互关联的世界中，需要更多的相互依靠和相互联系——所有这些都是具有高效率的，而且应该尽量避免错误的出现。有专家认为，“顾客不仅是在要求，他们要求的比过去要多得多。”

此外，由于市场的广泛性，最终顾客注意的是品牌的形象，而合作者、供应商、网络客户更加注意的是品牌的管理——既看团队中的人也看品牌是如何构建的。一些基础和实力雄厚的企业更容易创建自己的全球化网络品牌，只要它们把品牌管理得很好，而且以一种值得信任的方式将其放在网上，同时它们也拥有最有经验和最成熟的管理队伍。而对于一些不满足上述条件的企业而言，必须很好地平衡传统与网络提供的新机会之间的摩擦，并有效地将形象和管理合二为一。这一结果必须在具体实施时有针对性地加以重点企划。

第 5 节　网络营销产品策略：对不同消费者提供不同产品

大师如是说：营销人员必须从基本面开始，重新思考营销的过程，重新解读 4Ps，还必须让顾客参与设计他们心目中的产品。
——科特勒《跟科特勒学营销》

市场决定着市场营销战略，在互联网络的巨大影响下的市场必然要求市场营销战略的更新。企业必须以市场为生命，从市场营销因素最基本的 4P 组合来调整、

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

更新自己的营销战略。

互联网络所提供的产品主要在于信息的提供，除了充分显示产品的性能、特点、质量以及售后服务等内容外，更重要的是能够对个别需求进行一对一的营销服务。

企业要根据用户对产品提出的具体或特殊要求进行产品的生产供应，最大限度地满足消费者的需求。

美国一家出版联机书屋把即将出版的书的某些章节用各种语言装载到互联网上以便全球范围的访问者品读。样品书中包含有与作者及其他相关材料有关的信息，它的独特之处在于：当来自全球的访问者在“品读”之后产生对本书的需求时，它可将材料译成访问者的本地语言以符合其本地化的需要。

这种顾客化方式的驱动力是最终消费者，而非按惯例由国外分销商的兴趣决定。同时，互联网的新型沟通能力又加速了这种趋势。因此，怎样更有效地满足各种个性化的需求，是互联网时代企业面临的一大挑战。

作为一种新型媒体，互联网可以在全球范围内进行市场调研。通过互联网厂商可以获得关于产品概念和广告效果测试的反馈信息，也可以测试顾客的不同认知水平，从而更加容易地对消费者行为方式和偏好进行跟踪。因而，在互联网大量使用的情况下，对不同的消费者提供不同的产品将不再是天方夜谭。

经由网络所提供的产品或服务主要还是在于信息的提供，除了将产品的性能、特点、品质以及顾客服务内容充分加以显示外，更重要的是能以人性化与顾客导向的方式，针对个别需求做出一对一的营销服务。有关的功能包括：

1、利用电子布告栏或电子邮件提供在线售后服务或与消费者进行双向沟通。

2、提供消费者与消费者、消费者与企业在网络上的共同讨论区，借此了解消费者需求、市场趋势等，以作为企业改进产品开发的参考。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

3、提供在线自动服务系统，可依据顾客需求，自动在适当时机经由网络提供有关产品与服务的信息。

4、企业各部门人员可经由网络进行在线研发讨论，将有关产品构想或雏形在网络上公告，以引发全球各地有关人员的充分讨论。

5、通过网络对消费者进行意见调查，以便了解消费者对产品特性、品质、包装及样式等的意见，协助产品的研发与改进。

6、在网络上提供与产品相关的专业知识以进一步为消费者服务，此举不但可增加产品的价值，同时也可提升企业形象。

7、开发电子书报、电子杂志、电子资料库、电子游戏等信息化产品，并经由网络提供物美价廉的全球服务。

8、可利用消费者在网络上设计产品需求，提供个性化的产品与服务，如顾客可在网络上选择服装样式与花色的组合，购车者可在网络上决定所需的颜色与配件等。

第 6 节　网络营销促销策略：互联网创新更加灵活与创新

大师如是说：网络营销只需要建立一个虚拟商场或虚拟商店，摆放多少商品几乎没有限制，而且经营方式也灵活多样，虚拟商场同时兼备了促销功能。
——科特勒《营销管理》

网络促销具有一对一服务与消费者需求导向的特色，除了可以作为企业广告外，也是发掘潜在顾客的最佳渠道。但网上促销基本是被动的，因此如何吸引消费者

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

上网，并提供具有价值诱因的商品信息，对于企业来说是一个重大的挑战。

亚马逊书店是世界上销售量最大的书店。它提供 310 万册图书目录，比全球任何一家书店的存书要多 15 倍以上. 而实现这一切既不需要庞大的建筑，又不需要众多的工作人员，亚马逊书店的 1600 名员工人均销售额 37.5 万美元，比全球最大的拥有 2.7 万名员工的 Barnes & Noble 图书公司要高 3 倍以上。

亚马逊书店成功的秘密就在于充分运用因特网，利用网络营销开辟了新的市场。在促销方面，亚马逊充分考虑互联网特性，将促销做得可谓风生水起。

在亚马逊书店的广告书页上，有当天的最佳书，有最近的畅销书介绍，还有读书俱乐部的推荐书，以及著名作者的近期书籍等。网站上还专门设置了一个 gift 页面为大人和小孩都准备了各式各样的礼物，通过向各个年龄层的顾客提供赠券或者精美小礼品的方法吸引顾客长期购买本商店的商品. 另外，亚马逊书店还为长期购买其商品的顾客给予优惠，

亚马逊书店提供电子邮件、调查表等获取用户对其商务网点的反馈. 这既有利于解决用户的意见，也可以从电子邮件中获取大量有用的市场信息，作为指导今后公司经营策略的依据. 它经常邀请用户在网上填写一些调查表，并用一些免费软件，礼品或是某项服务来鼓励用户发来反馈的电子邮件.

亚马逊书店的网点还提供了一个类似于 BBS 的读者论坛. 在读者论坛中可以开展热门话题讨论. 以一些热门话题引起公众兴趣，引导和刺激消费市场. 同时. 开办网上俱乐部，通过俱乐部稳定原有的客户群，吸引新的顾客群，通过对公众话题和兴趣的分析把握市场需求动向，从而经销用户感兴趣的书籍和音像产品。

互联网对传统促销方式的改变主要在于其及时互动功能展现了营销上的灵活性，它消除了广告的障碍。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

首先，相对于传统媒体来说，由于网络空间具有无限扩展性，因此在网络上做广告可以较少地受到空间篇幅的限制，尽可能地将必要的信息一一罗列。

其次，迅速提高的广告效率也为上网企业创造了便利条件。譬如，有些企业可以根据其注册用户的购买行为很快地改变向访问者发送的广告；有些企业可根据访问者特性如硬件平台、域名或访问时搜索主题等方面有选择地显示其广告。除广告以外，互联网的常用的促销方法如下：

利用网上聊天的功能，举行消费者联谊活动或网络记者招待会这种方式可以跨越时空进行沟通，同时也是一种低成本的促销活动。

网络促销可以利用诱因工具，如进行网上竞赛游戏、提供折扣与赠品券、样品赠送、发放彩券和进行抽奖等，提高消费者上网搜寻及买产品的意愿。

建立英文版的首页，也是企业产品国际化不可或缺的促销活动。

第 7 节　网络营销定价策略：为消费者提供理性价格

大师如是说：网络营销可以节省广告费用、减少商品流通中间环节，因而可以降低营销成本，但差别定价策略则显示出劣势。

——科特勒《营销管理》

如果某种产品或服务的价格标准不统一或经常改变，顾客将会通过互联网认识到这种价格差异，并可能因此导致顾客的不满。所以，相对于目前的各种媒体来说，互联网的先进的网络浏览和服务器会使变化不定的且存在差异的价格水平趋于一致。这对于执行差别化定价策略的企业而言不能不说是一个严重问题。著名的亚马逊公司就曾经有过此方面的深刻教训。

作为一个缺少行业背景的新兴的网络零售商，亚马逊不具有巴诺（Barnes &

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

Noble）公司那样卓越的物流能力，也不具备像雅虎等门户网站那样大的访问流量，亚马逊最有价值的资产就是它拥有的 2300 万注册用户，亚马逊必须设法从这些注册用户身上实现尽可能多的利润。

因为网上销售并不能增加市场对产品的总的需求量，为提高在主营产品上的赢利，亚马逊在 2000 年 9 月中旬实施了著名的差别定价实验。亚马逊选择了 68 种 DVD 碟片进行动态定价试验，根据潜在客户的人口统计资料、在亚马逊的购物历史、上网行为以及上网使用的软件系统确定对这 68 种碟片的报价水平。例如，某碟片对新顾客的报价为 22.74 美元，而对老顾客的报价则为 26.24 美元。差别化的定价策略使得部分顾客付出了比其他顾客更高的价格，而亚马逊也因此提高了销售的毛利率。

可惜好景不长，差别定价策略实施不到一个月，就有细心的消费者发现了这一秘密。通过网上音乐爱好者社区的交流，成百上千的 DVD 消费者知道了此事，那些付出高价的顾客当然怨声载道，以激烈的言辞对亚马逊的做法进行口诛笔伐，甚至有人公开表示以后不会在亚马逊购买任何东西。

为挽回日益凸显的不利影响，亚马逊的首席执行官贝佐斯亲自出马危机公关，他指出亚马逊的价格调整是随机进行的，价格试验的目的仅仅是为测试消费者对不同折扣的反应，亚马逊“无论是过去、现在或未来，都不会利用消费者的人口资料进行动态定价。”不仅如此，亚马逊承诺给所有在价格测试期间购买这 68 部 DVD 的消费者以最大的折扣，六千余名没有以最低折扣价购得 DVD 的顾客，获得了亚马逊退还的差价。

网络的出现本身就对分销商分布在各地采取不同价格的企业产生巨大冲击，亚马逊此举无疑是自食漠视游戏规则的恶果。有专家认为，互联网导致国际的价格水平标准化或至少缩小国别间的价格差别。

由于网络交易能够充分互动沟通，并完全掌握消费者的购买信息，因此应该以理

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

性的方式制定价格战略。网络定价可以采取下列方法：

消费者可通过网络价格查询功能，查询市场相关产品的价格，进而理性地购买价格合理的产品，即可以货比三家。因此企业一定要在对网上企业相关产品价格和竞争情况进行认真调研的基础上，合理估计本企业产品在消费者心目中的形象，进而确定产品的价格。

可以开展网络会员制，依据会员过去的交易记录与偏好、购买数量的多少，给予顾客折扣，鼓励消费者上网消费。

建立网络议价系统，与消费者直接在网上协商价格。

建立自动调价系统，可以依季节变动、市场供需形势、竞争产品价格变动、促销活动等，自动进行调价。

第 8 节 网络营销渠道策略：互联网集售前、售中、售后于一体

大师如是说：网络营销可以减少产品流通中的中间环节，产品特色是选择网络营销分销渠道时应注意的重要因素。
——科特勒《营销管理》

网络营销对传统营销方式的最大冲击还是在渠道上面。仅从销售渠道层次的角度来看，网络营销的渠道可能会简化为网络这个单一的层次，厂商会更有兴趣对待直接可以网络销售的产品，而销售产品的范围将随促销技术手段的发展而不断拓宽。

戴尔公司电子商务成功的关键正在于它实现了企业价值链的一系列活动和功能，集生产和销售于一体。除了全面的营销功能和服务功能外，它还在网上提供了生

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

产活动中的两个重要的职能——生产设计和产品客户化。

在生产活动中，戴尔公司提供了一种特殊的网上用户计算机设计网页，这对于公司的产品设计者来说是一个有力的帮助。由于不同的行业和不同的应用，往往要求计算机有相应的配置，公司产品设计者不可能对特殊用户方方面面的要求都予以满足。然而，有了这种网上即时的用户自定义设计之后，特殊用户可以根据其需要自行提供硬件配置图，使得设计师的工作任务大大减轻。戴尔的工厂综合服务，提供大范围的用户自定义配置，他们能够按照顾客自己的硬件图安装和配置 FCC 和 UL 所允许的硬件设备，并且提供终端界面以及顾客的关系性能报告，以及其他增值服务，在顾客的计算机系统安装过程中，他们能完成所要求的一切。在过程的最后，将由他们符合 ISO9002 标准的工厂向顾客运货。

在戴尔的网络中虽然没有明确提出其销售渠道的策略，但是可以看出，其采用的销售渠道策略是一种直接销售形式。这是因为戴尔在提供用户自定义设计时曾经提出了这种服务的优势：正是由于采用了这种服务，才减少了二次安装和二次搬运，减少了中间商的介入，这不但大大降低了成本，使计算机可以卖得很便宜，同时，也使得计算机发生故障的可能性减到最小。戴尔公司以这种直接生产、快速交货的直销模式震撼着计算机行业并取得了巨大的成功。

网络将企业和消费者连在一起，给企业提供了一种全新的销售渠道。这种新渠道不仅简化了传统营销中的多种渠道的构成，而且集销售，售前、售后服务，商品与顾客资料查询于一体，因此具有很大的优势。企业在应用过程中应不断完善这种渠道，以吸引更多的消费者。

联合相关产业的公司，共同在网络上设点销售系列产品。采用这 种方式可增加消费者的上网意愿和消费动机，同时也为消费者提供了较大的便利，增加了渠道吸引力。例如：计算机生产商同软件商、网络服务商等联合进行促销和销售。

在企业网站上设立虚拟店铺，通过三维多媒体设计，形成网上优良的购物环境，并可进行各种新奇的、个性化的，随一定时期、季节、促销活动、消费者类型变

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

化而变化的店面布置以吸引更多的消费者进入虚拟商店购物。虚拟橱窗可 24 小时营业，服务全球顾客，并可设虚拟售货员或网上导购员回答专业性问题，这一优势是一般商店所不能比拟的。

消费者在决定购买后，可直接利用电子邮件进行线上购物，也可 通过划拨电汇付款，由企业通过邮局邮寄或送货上门进行货物交割。而现在网络并不十分发达，尤其是网上付款安全性问题并没有彻底解决，这种“网上交易，网下付款”将持续一段时间。但随着网络技术的日新月异，网上交易必将会愈来愈完善。

第 9 节 网络营销服务策略：与消费者进行双向互动的接触

大师如是说：数据库营销是一个“信息双向交流的体系”，他为每一位目标顾客提供了及时做出反馈的机会，并且这种反馈是可以测定和度量的，这可以给予顾客更加个性化的服务支持和营销设计。

——科特勒《营销管理》

现代顾客个性化需求不是一个静态的过程，而是一个双向互动的过程，这就为运用网络这一优秀的顾客服务工具奠定了基础。

网络顾客服务的过程伴随着顾客与产品接触的过程，包括售前服务、售中服务和售后服务。售前服务是利用互联网把产品的有关信息发送给目标顾客，而售中服务为顾客提供咨询、导购、订货、电子货币结算及送货等服务，对于某些可通过网络传输的信息类产品，还可以提供试听和试用；售后服务的主要内容则是为用户解决产品使用过程中的问题，排除技术故障，提供技术支持，寄发产品改进或升级信息以及获取顾客对产品和服务的反馈。互联网在这三个阶段都能发挥有效的作用。

在 1998 年《商业周刊》评选的“IT 百强”中，美国著名的计算机生产和销售公

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

司——戴尔公司被排在了第一位。戴尔公司取得如此惊人业绩的一个重要原因就是开展网络营销。

戴尔公司的网络不但提供了公司各种产品的详细分类和性能介绍，而且还提供了各种各样的服务和购物指南、最佳销售产品和新产品。尤其具有特色的是，该公司专门提供了一项特别服务，网络上的用户可以按自己的喜好和需要配置计算机，公司最后提供配置结果的硬件图和系统性能预测。

对于高新技术产业来说，其服务环节尤为关键。因为用户购买的不仅仅是机器本身，更重要的是其相关的服务。戴尔公司在一些服务环节上做了精心的布置，如交货准时率、首次修机成功率、24 小时内维修人员到场率，等等。戴尔公司采取了一系列的措施，有用户问题解答、Windows98 的升级问题说明、软件升级的通知等。广泛的服务不但能够提高其产品的内在价值，也能通过争取客户的信赖来达到畅销的目的。

另外，从 1998 年秋季开始，戴尔设立的高层主管与客户的在线论坛“与戴尔共进早餐”扩大到小型的商业用户。这种现场聊天的话题不仅包括“千年虫”问题、服务器市场走俏等大题目，而且还设法让一般用户有机会提出各种各样的问题，然后在戴尔的在线知识库的人工智能软件的帮助下给予自动回答。

戴尔有效利用互联网，为顾客提供深入人心的服务，收到了良好效果，也为我们在提供网络服务作出了卓越的示范。顾客服务的实质是满足顾客除产品以外的其他连带需求。因此，完善的网络顾客服务必须建立在了解顾客这些连带需求的基础之上。顾客的服务需求包括以下几个方面：

1. 获取有关产品和服务的信息

互联网在市场营销的早期运用中就已实现了这一服务功能，企业可通过网络散发电子传单与广告。在一项顾客测试中，消费者按照自己认为的重要程度把产品信息、服务信息和产品订购这些网络的主要功能进行排序，结果显示消费者对于详

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

细的产品和服务信息更感兴趣。如今的消费者已经拥有了众多的订购方式，如电话、传真、邮寄等，唯独缺乏可以随要随到的产品和服务信息。所有能够增进售前和售后沟通的方法都很受欢迎。所以，即使企业网站目前只是做到较初始的信息发布功能，也已经为顾客提供了他们以前未能享受到的服务。

2. 解决问题

在使用某些技术性较强的产品时，顾客经常会碰到各种问题，或在使用过程中发生故障。因此，从产品安装、调试、使用到故障排除、提供产品系统更高层次的知识等都应纳入顾客服务的范围。帮助顾客解决问题常常消耗传统营销部门大量的时间、人力，而且其中的一些常见问题的解决，效果不仅低下，而且服务成本较高。为了解决此类问题，有些企业设置了免费电话，但是，当顾客拨打免费电话时，因为所有的服务代表正忙于处理其他顾客的问题，往往会听到自动应答机要求顾客耐心等待。所以，最好的方法是通过网络帮助顾客解决问题。

只要给顾客提供完善的条件，企业可以让顾客成为自己的服务员。

4. 了解整个过程

除了以上三方面外，现代顾客常常还要作为整个营销过程中的一个积极主动因素去参与产品的设计、制造、改进等。这一点充分体现了现代顾客个性化服务的双向互动的特性。顾客了解的产品信息越详细，他们对自己需要什么样的产品也就越清楚。企业要实现个性化的顾客服务，应将它的主要顾客的需求，作为产品定位的依据纳入产品的设计、制造、改进的过程中。让顾客了解整个过程实际上就意味着企业和顾客之间“一对一”关系的建立，这种关系的建立为小企业挑战大企业独霸市场的格局提供了有力的保证。小企业对市场份额的不断占领是大规模市场向细分市场演变的具体表现。这种市场局面正在渐渐地形成，比如在计算机市场或软件市场中，占有最大市场份额的已不再是 IBM，而是无数的小企业群体。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 10 节 网络改变交易方式

大师如是说：网络营销推广应用是一个由初级到高级、由简单到复杂的过程，从网上相互交流需求信息、发布产品广告，到网上采购或接收订单、结算支付账款，企业应用电子商务和网络营销都是从少部分到大部分，直至覆盖全部业务环节。——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

网络不仅改变了企业的传统营销组合，而且改变了企业交易的方式。通用电器、思科、蛋头公司为我们提供了网络交易的几种方式。

通用电器则是通过创立“交易过程网络”(Trading Process Network)，让通用电器与其他用户一起通过此系统，向其全球的供应商请求报价，与他们商议付款条件，下订单等。供应商会定期访问这一网页，以对要求报价的项目送出竞标价单。由于订单处理的成本较低，这一方式为通用电器的用户节省了 10%至 15%的成本。

思科系统。思科系统(Cisco Systems)所制造的产品有助于互联网发挥其功能，例如多重通信协定路由器、数字转换器、资料框交换器与网络软件等。在思科系统 1997 年的订单中，有 13%以上来自于网络订购。它的网站 www.cisco.com 每个月的光顾人次超过 40 万。这一网站针对一般的上网浏览者、注册客户、经销伙伴与供应商，提供不同层级的入口(Access)。

举例而言，注册客户可在线完成所有与思科系统的交易，例如购买产品、查询订单状况、检查价格与下载更新的软件等。思科系统目前所处理的顾客所请求的服务，有 75%以上是通过网络进行的。通过网络向思科系统订购的产品，可比用其他方式订购的产品快 3 天送出。思科系统宣称，该网站一年可为它省下 3.6 亿美元的运营成本，同时还能改善顾客与经销伙伴的满意度。此外，思科系统根据常见问题解答，编制了所谓的“知识库”(Knowledge Base)。顾客通常不必与该公司的人员接洽，即可自此“知识库”中得到问题的答案。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

这种方式可省下许多通话的时间，并减少所需的电话服务人员数目。思科系统每个月所接到的电话，因此减少 70%，也就是 5 万个之多。对于思科系统而言，每个电话的成本为 200 美元(其成本如此之高的原因，乃是由于它所出售的是高度复杂的产品)，因此使用这一方式公司每个月可节省 1 000 万美元的电话费。如今该公司电话服务中心的人员数目，已由 1 000 名降至 700 名。由于目前的工作比以往更具挑战性，电话服务中心的人员更加热爱他们的工作。每一个新的来电询问问题与其解决方式，都会交至技术撰写员处，以便登录于“知识库”中，此举又可进一步降低未来电话的数目。

蛋头公司的拍卖方式。蛋头公司的网站(Egghead.com)为各式各样生产过多的物品，特别是电脑硬件和软件、照相机、工具、电视等，提供一个竞标拍卖的场所。竞标采取即时(real time)的方式进行，中标者可因此节省不少成本。

企业要实行网络营销，需要建立一个系统和四个网络：一个系统是指订货系统，四个网络分别指供货网络、生产网络、分销网络和服务网络。

订货系统。消费者在选择了商品之后，可以利用企业的网上订货系统发出订单。有很多企业在订货系统中都实行会员制，要求消费者要先注册成为会员才可以购买其商品，这样做的目的是想了解消费者的个人信息，以便分析消费者的需求特征，做好产品的改进和开发，但有很多消费者都嫌麻烦而放弃了购买，这样就失掉了很多顾客。较好的做法应该是让消费者在准备购买时填写一张订购单，在其中包含一些消费者的个人信息就可以了，一定要让消费者感觉很方便而不是很麻烦。

供货网络。企业可以通过网络与其供应商建立密切的联系，加强合作，以提高供货网络的效率。例如，波音公司为加快新产品波音 777 的研制与开发，通过其内部的网络 CAD 系统将所有的零件供应商联系在一起，波音在设计 777 飞机系统时，他们的零件供应商就可以按照规格协助设计和开发相应配套的零件，结果波音

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

777 飞机研制时间缩短了 2 年多时间，在激烈竞争的航空市场中占据了有利的竞争地位。

生产网络。网络营销中企业的生产网络最主要的特点是柔性生产，也就是说生产网络要能根据消费者的需求随时做出调整，以生产消费者需要的个性化的产品，将定制化与大规模生产联系起来。这要求企业要配备“敏捷”制造系统。

分销网络。根据企业提供的产品和服务不同，分销渠道也不一样。如果企业提供的是无形产品，企业就可以直接在网上进行销售，而需要很少或不需要分销商。如果企业提供的是有形产品，企业就需要分销商或者是第三方物流公司来进行分销或送货。

服务网络。如果企业提供的是无形服务，企业可以直接通过互联网实现服务功能。如果提供的是有形服务，需要对消费者进行现场服务，企业就应建立服务网络，或委托专业性服务公司，为各地区的消费者提供及时的服务。

第 11 节 充分利用网络优势，完善网络营销管理

大师如是说：电子商务和网络营销的参与者有政府、企业和消费者，相对应的常见四种营销模式是企业-企业、企业-消费者、企业-政府、消费者-消费者。
——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

企业要引入网络营销，首先要弄清楚网络营销通过何种机制达到何种目的，然后企业可根据自己的特点及目标顾客的需求特性，选择一种合理的网络营销模型，由此模型亦可确定企业网络营销的总体目标是什么。

作为全球驰名品牌的拥有者，伊斯曼?柯达公司历史悠久，是《财富》500 强中的恒星。但近年来，它在胶卷、传统相机、数码相机、冲洗药剂、复印机、CD

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

等领域中均受到来自日本甚至中国台湾产品的挑战，500 强排名也从 1989 年第 18 位一路下滑至 1997 年的第 269 位。

而柯达网站就是在这一严峻形势下启动运作的，它的使命是：介绍产品，树立形象，以成像后的增值性服务来争取客户。
柯达网站围绕照片、成像及相关技术设备，设置如下栏目：

拍照——下设“拍出好照片”、“胶卷指导”、“胶卷使用及一次性相机”、“柯达 ADVANTLX 系统”、“数字化相机及技术”等子栏目。

后续处理——下设“照片后续处理”、“柯达在线图片网”、“制作明信片和像卡”、“新颖有趣的图片编辑法”等子栏目。

柯达介绍——下设“关于柯达”、“出版中心”、“柯达在世界各地”、“柯达助您捕获节假日中的精彩瞬间”、“用柯达庆贺图片系统创作个人节日卡”等子栏目。

专业图像——下设“专业图像处理”、“运动图像处理”、“商业及办公图像”、“应用图像”、“医疗保健用图片”、“政府、地质勘探、宇航和科学摄影”等子栏目。可以看出，柯达建站的目标，是要构建网上摄影百科全书、世界图片资料总汇和摄影教学中心。这使得柯达站点从一开始就大受欢迎。同时，除非具备非凡实力、雄厚根基并有悠久历史，否则任何一般的企业均无能力营造出这样的站点：它代表整个行业的全貌。

再从营销角度上看，网站重点在新型产品(影像材料和摄影器材)和大众服务两个层面，宣传其产品质量的多样性与品质的优越性。柯达网站采用了相当数量页面来介绍其产品在宇航、遥感等领域中的应用，尖端科研和生物医疗、显微、大地航拍等领域中大量采用各类柯达胶卷，是对其优异质量的最好保证。

但行业领先地位也罢，超级产品质量也罢，最后都必须落实在市场，落实在消费

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

者身上。柯达清楚地知道这些，所以柯达的网络营销不是放在一般的宣传产品上，而是重在培养客户对其品牌、对其网址的忠诚度上，采取“别具一格”竞争策略，切实推出一些能在网上实施、对大众常规摄影作品起增值作用的服务项目。

柯达网站对于重振企业形象，培养用户忠诚度等具有至关重要的意义。当公司首次在互联网上开通 3 500 页面的站点、每天吸引多达 15 万人次以上访问时，被广泛认为是商业价值营销效果最好的站点。

柯达充分发挥了互联网的强大功能，利用互联网将自己的优势展现出来，并通过出色的个性化增值服务来留住已建立关系的客户，实现了网络的互动式营销和软营销，降低了营销成本，实现了使服务增值的功能。柯达的成功为我们提供了网络营销的范例，营销专家认为，目前，企业要开展网络营销，主要的网络营销管理模型有以下几种：

第一，网络双向互动、发布的信息量大且可选择地阅读、成本低、联系方便等特点决定了它是一种优越于其他媒体的顾客服务工具。通过网络营销可以达到更好地服务于顾客的目的，从而增强与顾客的关系，建立顾客忠诚，永远留住顾客。满意而忠诚的顾客总是乐意购买企业的产品的，这样自然而然地提高了企业的销售量。

第二，通过网络为顾客提供有用信息，来刺激消费，增加顾客购买。本模型尤其适用于通过零售渠道销售的企业，它们可通过网络向顾客连续地提供有用的信息，包括新产品信息、产品的新用途等，而且可根据情况适时变化，保持网上站点的新鲜感和吸引力。这些有用的新信息能刺激顾客的消费欲望，从而增加购买。

第三，采取网上直销形式，并增加销售折扣，减少管理费用，为顾客购买提供方便来刺激顾客购买。使用网络进行销售对企业最直接的效益来源于它的直复营销功能：简化销售渠道、降低销售成本、减少管理费用。本模型适用于将网络用做直复营销工具的企业。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第四，通过网络提供各种新的娱乐，促进顾客的参与，从而达到让顾客重复购买的目的。

第五，通过网络来开展数据库营销。网络是建立强大、精确的营销数据库的理想工具。因为网络具有即时、互动的特性，所以可以对营销数据库实现动态的修改和添加。拥有一个即时追踪市场状况的营销数据库，是企业管理阶层做出动态理性决策的基础。传统营销学中一些仅停留在理论上的梦想通过建立网络营销数据库可以实现，如目标市场的精确细分、价格的及时调整等。

第 12 节 利用网络工具增添个性化营销创意

大师如是说：网络营销强调个性化的营销方式，这要求企业必须实行以消费者个体需求为出发点，以满足消费者个体需求为归宿来进行企业的营销。
——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

网络是一个开放的互动的工具，网络营销充分利用这一工具，向消费者提供个性化的创意服务。网络营销是以消费者个体为基点的。消费者可以拥有比任何时候更大的选择自由，他们可以根据自己的个性特点和需求在全球范围内寻找满意的商品和服务，不受时间和地域的限制。因此，这便要求网络营销要以满足消费者个性化需求为归宿，每个营销决策都要以顾客为导向，用更多的创意吸引个性化的消费者的光临。

有一间很小的城镇银行，主要以本地的客户为主，业务开展比较艰难，甚至一度陷入破产的境地。他们根本没有想到过，后来发生的事情如此富有戏剧性。为挽救银行的业务，他们聘请了一家专门给金融业公司提供网络服务的专业公司——米塞公司。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

米塞公司的发起人名叫约翰?本斯，曾经是电脑行业的一位先驱，他于 1976 年成立了自己的软件公司，并且宣称，他是最先购买微软 Basic 源码的用户之一。米塞公司，是一家专门针对金融业公司提供互联网络服务的专业公司。他们一方面精通互联网络上的最新科技，同时，也了解用户本身的行业特点。这使得他们具有较高的专业化水准。

互联网的特点要求企业在进行网络营销时，必须采取与之相适宜的策略。像在传统的银行宣传上面，只会要求介绍新的产品和信息，而不会要求更多的东西。但是，要在互联网络上获得成功，进行一些具有提高客户点击率的设计往往会带来意想不到的良好效果。

米塞公司接受委托后，很快想到针对特定的用户，必须做出一些与众不同的东西来。他们在通常枯燥的企业形象的银行网站之外，加入了一个城镇部分的资料介绍，列出了本地的活动，在设计时将它们与银行的形象有机融合，用来传递一种小镇味道，让它有一种家乡城镇的风格。这个网站现在已经成为这家小银行生存的重要工具。网站的建立证明了这是一次成功的网络企划设计。另外，它也给吸引外地客户，尤其是那些通过网络理财的客户创造了契机。

米塞公司在充分了解特定用户的基础上，在金融网站上增添了乡镇情调，为顾客提供更个性化的创意服务。我们应当注意的是，个性化的网络营销的策划要特别注重创意的有效性与新奇性，但是所有的这些创意都必须与网络特色相符。网络的特色应该着重于以下几个方面：

虚拟化。如果想要将原有的商业改造成虚拟网络商业，势必经过一番大整顿与调整才有可能成功。虚拟网络商业同时还要学会收集和控制资讯，以及在虚拟网络化下现代企业管理的组织技巧和技术。受到网络顾客欢迎的不只是虚拟的商品，更重要的是这种制造虚拟产品和服务的能力。这将成为直接关系着企业成败与存亡的一个关键。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

高附加值。目前发展成功的技术，更进一步允许企业去了解顾客使用互动式企业信息的情形，以了解顾客到底花了多少时间看信息，或其在信息上观看行为的情形如何。网络的互动性可使企业更容易掌握顾客的反应，并根据顾客的需求提供更多样化的产品给顾客，这样做当然会对企业的销售带来极大的促进作用。许多在互联网络上的企业信息都包括了问卷，顾客可以回答后直接从网上传回，让企业立刻了解顾客对企业商品的看法。除此以外，凭借一些互联网络上的企业信息，亦可收集顾客人口变数、心理变数或消费变数等资料。企业可及时提供满足消费者喜好的商品，也可减少未来还需另外做的营销研究，用以调查顾客对商品或信息的反应。根据顾客反应做及时动态的策略调整，在此基础上提供高附加值的产品和服务是十分重要的。

个性化。电子报纸的角度像一个资料库，有助于读者在很短的时间内得到自己所需的内容。美国几家电子报纸推出的个性化报纸，如华尔街日报的个人版 Personal Journal，事先设定个人喜爱的新闻项目、题材、企业、基金种类，每天早晨一打开电脑即可读一份专为个人设计的报纸。这项服务所付出的资金投入并不大，但对消费者的心理满足却极富成效。个性化报纸将传统“一点对多点”的大众传播方式转变为的“一点对一点”的个人式传播方式。

关联化。互联网上有层出不穷的机遇，从超媒体到新闻讨论群，都是可以利用的有力工具。新的消费者与商家的互动关系将会出现，网上用户对能提供关联化资讯的企业网站必定会给予更高程度的关注。

第 13 节　4 大要点确保网络营销成功

大师如是说：以消费者个体为中心是网络营销额一个重要思想，这也要求企业在网络营销策略上立足于处理好与每一个顾客的关系，注重发挥互联网的独特优势，为客户提供个性化的产品与服务。

——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

网络营销的特点在于使计算机显示屏代替了纸张，企业与顾客之间的交流变成了互动式的、双向的过程。但是，仅仅将广告放置在网页上并不意味着企业已利用了网络的优势。要想缔造成功的网络营销，必须充分发挥网络工具的技术优势，为营销活动服务。

华特?迪斯尼并不只是有策划的远见，同时也是个卓有成就市场营销专家。他运用了个性化的营销策略，以产生能够与目标客户共鸣的营销效果。比如你可以从迪斯尼网站下载女明星麦莉（MileyCyrus）视频，以进入迪斯尼世界扮演角色游戏，甚至可以像影片《机器人瓦力》一样制造个机器人。你会经历许多的事，并且拥有不同于其他人的结局，在和诸角色互动的过程，不得不信奉迪斯尼哲学观念：任何都有能发生，以创造出任何神奇回忆。

更令人不思议，手机发出短信，就能够“亲身体验迪斯尼世界乐园”。随着计算机辅助设计、人工智能、遥感和遥控技术的进步，迪斯尼充分运用计算机以较低成本进行多品种小批量生产的能力，为个性化营销奠定了基础。

正如迪斯尼利用网络营销为顾客创造出“神奇回忆”，网络营销的出现使得企业的各种销售信息在网络上将以数字化的形式存在，可以极低成本发送并能随时根据需要进行修改，庞大的促销费用因而得以节省。企业也可以根据消费者反馈的信息和要求通过自动服务系统向消费者提供定制的产品或服务。营销专家建议，在进行网络营销时，应充分考虑网络的特点，从而确保营销的成功：

1.一次建立一个联系

成功的网络营销商有深切体会：一次只能与一位顾客建立联系。网络营销商必须亲自参与虚拟社区的活动，为了与顾客建立联系，必须舍得花时间。只有经过这个亲自参与的过程，才能理解网络上的运作规则，才能找准方位，向目标顾客销售产品。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

网上一般通过运用个性化的E-mail、网页的欢迎信、顾客兴趣的追踪等与顾客建立亲密友好的关系。

2.重视顾客的长期价值

对于企业来讲，经营思路上应该做的一个重大改变是要重视顾客的长期价值。网络提供了相关的工具。营销人员可以创建个性化的销售信息，记住每个顾客的喜好、购买模式、针对他的最好的说服技巧等，以此来开展个性化营销活动。

3 进行互动式营销

网络营销区别于传统营销的最显著的特点是网络的互动性。卖方可以随时随地与买方互动式地进行交流，而买方也可以一种新的方式与卖方互动交流。这种交流是双向的，而非单向的。

由于互动式营销需要消费者主动寻找信息，因此企业必须在消费者选购或是搜寻信息前，就建立品牌形象，才有机会将信息传递给消费者。具体而言，要求我们在消费者提出信息需求时，能够做出即时反馈。在线消费者已经习惯了计算机速度，当某项操作时间超过两秒钟他们就会开始抱怨。当消费者提出的问题几分钟内得不到答复他们就会很不耐烦。在顾客阅读了企业的在线信息后，也必须提供能让他们反馈信息的方式，以便与之建立联系。

4 开展软营销

在网络上，有些网民光顾电子公告板、新闻组、邮件清单等地方是为了寻找或交换相关信息，但并不想引起商务上的注意。在线消费者是信息寻求者，必须用事实和逻辑才可以说服他们。他们从企业资料库或讨论组上寻找信息，传统的形象广告不能打动他们。他们的决策是建立在理性分析的基础上的，他们将在网络世

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

界范围内漫游，寻求更多的信息。为了让网民搜索到自己，现在的企业需要用更多的软营销推广方式：混淆广告、公关、促销、产品目录和销售的界限，提供大量信息代替说服。

第 14 节 网络营销提供更加方便快捷的新型支付方式

大师如是说：顾客对电子购物安全为题的担忧主要有两个方面。一是对不知名公司的产品产生不安全感，二是则是对企业网站所采取的安全措施的怀疑。
——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

网络营销是未来发展的大趋势，它的简捷方便充满吸引力，而通过这种方式来进行贸易往来就需要通过银行的信用卡等各种方式来完成交易，以及在国际贸易中通过与金融网络的连接来支付和收费。

网络营销大多通过网络形式的接触就洽谈确认，并随之发生交易，这时，对于通过网络营销手段完成交易的双方来说，银行等金融机构的介入是必须的。银行所起的作用主要是支持和服务，属于商业行为。

就目前而言，许多国家的金融体制尚不健全，各专业银行之间缺乏关联性，不利于各银行之间跨行业务的互联、互通和金融监管以及宏观调控政策的实施。另外，各行信用卡支付标准不一样，不能在统一的通信平台上实现兼容，这给网络营销的支付方式带来了很大困难。因此，网络营销中的支付需要更多的创新与探索。支付宝（alipay）最初作为淘宝网公司为了解决网络交易安全所设的一个功能，该功能为首先使用的“第三方担保交易模式”，由买家将货款打到支付宝账户，由支付宝向卖家通知发货，买家收到商品确认后指令支付宝将货款放于卖家，至此完成一笔网络交易。

支付宝于 2004 年 12 月独立为浙江支付宝网络技术有限公司，由阿里巴巴公司创

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

办。支付宝提出的建立信任，化繁为简，以技术的创新带动信用体系的完善。目前国内工商银行、农业银行、建设银行、招商银行、上海浦发银行等各大商业银行以及中国邮政、VISA 国际组织等各大机构均和支付宝建立了深入的战略合作，不断根据客户需求推出创新产品，成为金融机构在电子支付领域最为信任的合作伙伴。短短三年时间，用户覆盖了整个 C2C、B2C 以及 B2B 领域。截至 2009 年 2 月底，支付宝注册用户数达到 1.5 亿，日交易额峰值突破 7 亿，日交易笔数峰值达到 400 万笔。

支付宝以“第三方担保交易模式”确保网络交易的安全，为买卖双都提供了便捷的保障。使用支付宝，对于买家的好处是：

1、货款先由支付宝保管，收货满意后才付钱给卖家，安全放心。
2、不必跑银行汇款，网上在线支付，方便简单。
3、付款成功后，卖家立刻发货，快速高效。

而卖家使用支付宝可以带来如下好处：

1.无需到银行查账，支付宝即时告知买家付款情况。
2、账目分明，交易管理清晰地记录每一笔交易的详细信息。
3、支付宝认证是卖家信誉的有效体现。

支付宝交易是互联网发展过程中一个创举，以安全、诚信赢得了用户和业界的好评。随着网络营销的不断发展，各大公司还研发了易宝支付、网银、快钱、财付通支付等优秀的在线支付平台。不过，我国的网络营销还处在一个初步的发展阶段，还必须有一个逐渐适应的过程。在传统商业中，消费者通过看、闻、摸等多种感觉来判断与选择商品。而网上购物只提供了一种可能——看。并且，许多调查结果表明，消费者对这一营销方式的评价也众说纷纭。有些人认为上网购物是积极的活动，有些人则视为休闲，而仍有相当一部分人对网上购物兴趣不大，觉得在网上购物失去了上街闲逛购物的乐趣。如何完成这一购物习惯的转变也使网

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

络营销面临考验。

另外，网上贸易还面临着更多的商务纠纷。Internet 是一个缺乏“警察”的信息公路，它缺少协作和管理，信息的跨地区和跨国界传输又难以公证和仲裁。而如果没有一个成熟的、统一的法律系统对其进行仲裁，对于问题的最终解决自然极为不利。能否顺利解决这一难题将直接影响到这一营销方式的普及。

第 15 节 网络营销仍需不断的规范与发展

大师如是说：由于网络市场中的商家来自世界不同国家和地区，缺乏统一管理，从而导致了网络空间的混乱，顾客面对众多的选择甚至是陷阱也无从选择。
——科特勒《与科特勒对话营销诀窍》

虽然网络营销在近几年来发展得如火如荼，但在发展的过程中，还是暴露出了较多的弊病。关于隐性广告的规范、知识产权的保护以及个人隐私的维护等都尚未完善，企业在进行网络营销时应当注意在其合法性，从而保证网络营销的成功。2008 年“五一”期间，Sohu 数码公社频道的头号新闻一直被一则“7 天 7 夜不吃不喝网络追踪红本女事件”的论坛帖子侵占，一位网友在论坛里连续发了 N 张超高清晰的“美女+红本”的写真级别的照片，由于被偷拍的女主角是一位开 minicooper 跑车，手拎 Gucci 包包的漂亮 MM，而且无论在任何场合都从一而终地手持联想最新 IdeaPad 红色笔记本，所以被称为“红本女”。

这则发在搜狐论坛摄影专区的帖子，立刻引发了百万网民的关注。截止到 5 月 13 日，论坛数据显示本帖的浏览量高达百万。在百度和谷歌两大搜索引擎用“红本女”作为关键词，百度可以找到相关网页约 2.5 万篇，谷歌则显示约有 45.2 万项符合查询结果。

“红本女”事件充分利用搜狐数码社区的用户基础和用户黏度，积极曝光“红本

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

女”的生活写真、优雅姿势、性感身材，成功利用了网民共有的爱“美”心态，吸引眼球，博取网民关注。

然而，整个看起来天衣无缝的事件，却恰恰因其“天衣无缝”，使得这个拙劣的广告营销被大多数的网民一眼戳穿。

明显经过 PS 的精美照片，完美得只能是摆拍而不可能是偷拍的拍照角度和拍照时机，SOHU 社区将整个专题版面包装得过于完美，使得大多数的网友看上去的第一眼就感觉到其商业性。尤其是联想将红色笔记本放在照片中太突出显要的位置，如网友所说是“司马昭之心，路人皆知”。

可见，联想此番费尽心机却饱受诟病的网络营销并不如预想中的成功。近来，网上越来越多的拙劣策划甚至引起了广大消费者的抵制与谩骂，对参与策划的企业品牌形象也造成了负面的影响。

电子商务及网络营销的发展历史很短，各种作法还在探索之中，需要不断总结经验，逐步规范和完善。目前需要解决的问题主要有以下几方面。

一、网络广告的管理

1 网络上的隐性广告

《广告法》第 13 条规定：广告应当具有可识别性，能够使消费者辨明其为广告。大众传播媒介不得以新闻报道形式发布广告。隐性广告是以非广告形式出现的广告。在传统媒体上出现的隐性广告比较容易识别，互联网上的隐性广告则很难识别，其主要形式有下列几种：

以网络新闻形式发布的广告

尽管学术界有争论，但网络新闻的存在是一个不争的事实。除了 ISP、ICP 炒新

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

闻以外，还有各种知名度较高的新闻组等专业性的网站，因为其专业化的程度高，拥有特定阅览群体，一些企业与这类网站有着特殊的关系，网络新闻中往往夹杂有广告性质的内容，网络的特殊性模糊了新闻与广告的界限。

在 BBS 上发布的广告

企业在 BBS 上发布的广告，主要是以讨论问题形式出现的。商业网站在主页上开辟讨论区评价企业产品与服务的性能、质量、功能之类的问题，往往可以发现企业使“托”的迹象，即企业以网民的名义提起论题，讨论一番，在其中兜售自己的产品或观念，“红本女”事件即是其中一例。

二、知识产权和隐私权保护

1、知识产权保护问题

知识产权保护也是因特网上开展营销活动的必要条件，尤其是商用信息服务。这方面除了制订切实可行的法律规章外，使用技术手段也是十分有效的途径，如 Digimarc 公司开发的一种保护电子知识产权的技术，可以把电子签名或系列编号直接嵌入相片、录像、录音和其他介质的知识产权产品。

2、保护个人隐私问题

在网络营销活动中如何保护个人隐私也是大家所关注的，国内外多次调查显示，大多数消费者不希望别人了解他们的私人信息。因此，一方面需要制订相应法规，防止商家在营销活动中擅用或滥用客户的个人信息资料，另一方面要提供技术保护手段。

三、跨国网络营销管理

因特网是无国界的，网上买卖双方商品交换、资金转移等，不论是由于技术原因

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

或人为因素，都有可能发生跨国争议甚至法律诉讼。为此，电子商务和网络营销的法律效力及司法管辖权问题必须予以明确。目前，关于国际电子交易纠纷的管辖权和适用法律问题，还有待于总结分析实际案例，逐步完善规定。

第 33 章 国际营销，在全球化市场分一杯羹

第 1 节 树立全球营销观念，接受全球化带来的新挑战

大师如是说：国际市场营销与国内营销一样，需要企业文化整合，市场调研、市场分析、市场细分、市场营销组合、实行目标营销等一系列营销过程的战略确定及战术实施。在确定正确的市场定位后制定适当的营销组合方案以满足国际市场的需要，从而实现企业的利润。国际营销既要适应国内环境，又要适应国际环境，国际市场营销比之国内市场营销具有更大、更多的差异性、复杂性和风险性。
——科特勒《营销管理》

全球营销观念（Global marketing concept）始于 20 世纪 9 年代，它是将一组国家市场视为一个单位，把具有相似需求的潜在购买者群体归入一个全球细分市场，只要成本低，文化上可行，就制定谋求标准化的营销计划。

加入 WTO 后，中国经济正在全面融入全球经济，因而迫切需要加快全球营销学在中国的研究、发展和传播。

雀巢食品公司被认为是当今世界在消费性包装食品和饮料行业最为成功的经营者之一。1994 年它在亚洲地区的销售额达到了 44.1 亿美元，成为该行业亚洲地区当之无愧的霸主。为了能够维持并继续扩大其领先优势，雀巢公司主要从以下三方面着手：

首先，雀巢公司在很多国家有长期的战略展望。雀巢公司花大力气分析任何一个可能的市场机会并据此研制出最佳食品，然后努力使之成为一项成功的长期投资

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

项目。为了进入中国市场，雀巢公司进行了长期的谈判，在长达 13 年之久的对话之后，它才被获准进入中国的黑龙江省，以帮助推动那里的乳品行业。

在日本市场上，雀巢公司更是投入了大量的资金，它在日本雇用了 2 300 人，经营 4 家工厂，并且还有 20 家合作生产企业，其中包括按一定标准为雀巢生产食品的合同制生产厂家。所有这些都表明雀巢公司想在这些国家长久立足。

其次，通过延伸产品防止竞争者抢占市场。为了满足消费者的不同偏好，雀巢公司生产不同规格、不同形式、不同品牌的商品。这样可以使雀巢品牌在货架上占据更多的空间，从而防止了竞争者入侵未被占领的市场。例如在泰国，雀巢公司将其熊牌浓缩牛奶加以改进，又开发出了新的加蜜熊牌浓缩奶。由于在热带国家蜂蜜是一种不常见的食品，这一产品延伸策略收到了很大成效，年销售增长 15%，一方面扩展了自身产品的消费市场，另一方面也是对其他竞争消费的有力遏制。最后，给竞争对手持续地施加压力或采取报复策略。由于雀巢公司比其他公司更早进入亚洲的多数地区，因此在竞争上更占优势。自从 19 世纪 80 年代以来，雀巢公司就开始在日本市场上销售产品，并于 1913 年在日本开设了第一家分支机构，随后又在 1933 年建成其第一家工厂。

雀巢公司还能够实现规模经济并将其在整个亚洲的生产流水化。这样它可以应付进入这一地区的大的零售业者的侵扰。不过在有些时候，雀巢公司也会面临一些大的竞争对手的强有力的挑战。正如其在泰国的一位经理所说：“在泰国，充满了美国式的竞争。”

全球企业的经营是将整个世界视为单一的市场，使产品的设计，功能或款式均保持大致一致，并在这些产品的价格、质量和交货等方面最佳组合的基础上展开竞争。但在进行具体的全球性营销时，会遭遇到许多国内营销没有或较少碰到的问题和风险。诸如不同的语言、风俗习惯；不同的计量单位；不同的贸易方式，支付方式；不同的法律；利率变化，汇率变化，政治风险等等。简单归结起来，可以从目标顾客、营销环境和营销管理问题等三个方面加以简单论述。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1、目标顾客的变化。全球营销将同时面对国内市场和国际市场，而各国的消费者的消费行为、特性、爱好、需求状态是不同的。这意味着营销者可以有更多的营销机会，但一致的产品可能无法同时满足大众迥异的需求。

2、营销环境的不同。虽然营销环境因素均是政治、经济、文化、技术、社会、法律等因素，但从构成这些因素的子因素来看，却有很大的不同。如法律环境，全球营销不仅要了解本国有关对外销售、出口管制等方面的法律，还需要了解外国的法律和国际法，并且要充分利用各国法律间的不同，在全球最大可能地实现企业的利益。

3、营销管理问题的复杂化。由于目标、环境的变化多而复杂，因此全球营销中可能产生的营销管理问题也将是多而复杂的。对营销者而言，他需要更多更新的全球营销知识与技能诸如语言问题、货币问题、信息问题、风险问题等，才能更好地制订出全球营销策略，实现企业的目的。全球营销中常见的有以下问题：

高额外债。
政府不稳。
外汇波动。
关税和其他贸易壁垒。
贪污腐败。
技术剽窃。
调整产品和沟通信息的高成本。

第 2 节　国际市场营销主要面临 3 大风险

大师如是说：一个全球公司在超过一个国家的市场上经营时，与纯粹的国内公司相比，在研究与开发、生产、后勤、营销和财务上拥有更多的成本和信誉优势。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销管理》

国际市场营销与国内市场营销一样，是从市场需要出发，制定适当的营销组合策略，以适当的产品、价格、渠道和促销手段，通过满足国际市场顾客的需求，来实现企业的利润目标。因此，国际市场营销与国内市场营销相比，其目的、手段、指导思想、功能等方面是相同的。

但是，国际营销与国内营销各自面临的营销环境，需要解决的问题，需要制定的战略不同，二者还是有区别的，国际市场营销有其自身的特点，企业在进行营销时需要注意区别。

1992 年，人们寄予厚望的欧洲迪斯尼终于在法国巴黎开业了。由于之前在美国本土和日本取得的成功，迪斯尼的市场开发人员认为，只要将之前的经营模式套用在欧洲市场就行了。为了抓紧时间实施战略，迪斯尼甚至没有做欧洲市场的市场调研。

迪斯尼认为，欧洲的人口比美国要多得多，美国每年都有 4100 万人来光顾迪斯尼乐园，按同比例计算，新建的乐园每年应该接纳超过 6000 万游客才合理。同时，由于欧洲人休假的时间比美国人长，他们一定会在迪斯尼多停留一段时间，高档的宾馆和餐厅当然是必不可少的。

然而，所有这些数字的计算，并没有通过详细的市场调研，在主观的推测后，迪斯尼便大手笔投资 44 亿美元，占据巴黎以东 2000 多公顷的土地，内部建有超豪华的餐厅和宾馆。

然而，迪斯尼斥巨资建立的新乐园，营业结果远远不如预期。

首先，迪斯尼公司没有预料到，富有的欧洲人竟然非常节俭。到乐园来的游客中，许多人自带食物，根本不在乐园吃住，即便住宾馆的人，也不像美国迪斯尼的游客那样，一住就是 4 天。他们最多只会住两天，许多游客一大早来到公园，晚上

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在宾馆住下，第二天早上就结账，然后再回到乐园进行最后的探险。

迪斯尼公司最初禁止游客在乐园内饮酒，可是欧洲人午餐和晚餐都有喝酒的习惯，因为这个原因，使许多欧洲人放弃了参观计划。最后，迪士尼公司只得被迫取消这个规定。

迪斯尼公司还误以为欧洲人不吃早餐，一个员工回忆说："我们听说欧洲人不吃早餐，因此我们缩减了早餐的供应规模，可是我们却发现每个人都需要一份早餐。我们每天只准备 350 份早餐，但却有 2 500 份的需求量，购买早餐的队伍排得好长。"一个如此大型的游乐园却因为早餐的供应而排起长长的队伍，这不能不说是一个重大的失误。

另外，迪斯尼公司发现游客数量有高峰期和低谷期，而且两者间的人数相差达 10 倍，但由于法国有关于非弹性时间的规定，他们不能在游客低谷期减少雇佣的员工，这样就大大地增加了支出费用。

……

尽管迪斯尼每个月都吸引近 100 万名游客前来观光，尽管巴黎迪斯尼是让欧洲人花费最大的游乐园，但是，原来想象中的利润却始终没有出现。到 1993 年 9 月 30 日，迪斯尼乐园已经亏损了 9．6 亿美元。到 1993 年 12 月底，已经累计损失了 60．4 亿法国法郎。

迪斯尼由于疏忽了国际市场的风险，盲目投资，最终失利也只能说是自食其果。由于国际营销活动是在不同的国家进行，因此面临的营销环境比国内营销更为复杂，企业必须理性看待。一般来说，国际化的企业面临着政治、法律及外汇三方面的风险。

1. 政治风险

包括三方面：目标国内部的政治风险，主要是指目标国国内政治的不稳定性、政

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

策的不连续性、社会动乱及暴乱等；目标国外部的政治风险，如国界纠纷、战争威胁等；本国营销活动与目标国目标产生摩擦而引起的政治风险，如本国企业的经营活动与目标国的经济发展目标发生冲突等。

2. 法律风险

世界各国的工商法律法规和管理制度等不完全一致，使从事国际营销的企业处于众多不同的法律环境中，当企业一旦确定了适用法律之后，有关法律的变化极有可能造成企业的损失。对于从事国际营销的企业来说，法律风险显得格外突出。

3. 外汇风险

它主要是指在国际市场营销活动中，由于两国汇率的变动可能给企业带来的损失。主要包括：交易风险，即指在以外币计价的交易中，由于该种外币与本国货币比值发生变动而引起的亏损风险；经济风险，即指由于意料不到的经济因素所引起的汇率波动，使企业在未来的一定时期的经济收益减少；会计风险，即在会计核算中，由于汇率变动引起企业资产负债表上某些项目的价值减少。
除上述风险以外，企业从事国际营销活动还会遇到税收、语言、文字、风俗习惯、运输等方面的风险，应引起企业的足够重视。

第 3 节　分析企业优势，选择标准化或差异化策略

大师如是说：虽然公司需要进入国外市场并参与竞争，但风险也很大：巨额外债、边界转移、不稳定政府、外汇问题、关税和贸易壁垒、贪污腐败和技术剽窃。然而，我们认为在全球行业中销售产品的公司，除经营国际化外别无选择。
——科特勒《营销管理》

企业进行全球营销时，可将营销阶段划分为初级阶段和高级阶段。初级阶段的全

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

球营销往往只在个别职能，如采购或生产等方面实现了全球化；而高级阶段的全球营销则几乎在所有可能产生竞争优势的环节都实现了全球化，建立了全球网络，在全世界范围内进行采购、生产、研究开发、信息扫描、人力资源等重要职能的分工，各自相对专业化，但彼此之间又相互高度依赖。

可口可乐是全球知名度最高的国际品牌。近年来，可口可乐在中国市场，通过公关活动与广告互相配合，做出了真正的本土化的品牌运作：2002 年公司在中国市场推出泥娃娃“阿福”的新形象。阿福邀请小朋友们一起剪纸，喝可乐，伴着“龙腾吉祥到，马越欢乐多”的对联展开共迎新春。之后，可口可乐一直沿用阿福的形象，2003 年推出“剪纸篇”， 2004 年推出“滑雪篇”，2005 年则推出“金鸡舞新春”篇。让浓浓的中国味和“阿福”的形象深深地刻在中国消费者心中。可口可乐在全球第一个提出“Think local，Act local”的本土化思想。并在世界各地真正走上了特色的本土化之路。春节是中国人最重视的节日与风俗，能够融入这个中国文化，不仅可以在春节期间将饮料的销售达到高峰，更是品牌本土化的一个绝好契机。可口可乐决定淡化可口可乐的美国情结和美国式的沟通方式，更关注如何适应中国的文化。通过调查发现，身穿红色小兜肚，头上一小撮头发的小阿福形象是消费者喜爱和最受欢迎的农历新年吉祥物之一，完全符合可口可乐的“Think local，Act local”战略。

于是，可口可乐在 2002 年至 2005 年春节，连续四年结合中国几千年以来形成的民俗风情和民族习性，分别推出了小阿福、小阿娇拜年的系列品牌运动——这些具有强烈中国色彩的公关活动与广告把可口可乐与中国传统春节中的民俗文化及元素（如鞭炮、春联、十二生肖等）结合起来，以层层递进的主题公关与促销活动，传递了中国人传统的价值观念——新春如意，合家团聚，实现了国际化与本土春节民俗的完美结合。

全球营销中最常面对的问题之一是在多大程度上选择标准化和差异化政策。毕竟，各国消费者需求之间虽有很多共同点，但也存在着不小的差异。全球营销者通常都更重视各国消费者需求的共性，而非差异性。他们尽管也会根据市场的差

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

异将针对全球的标准化营销组合做一些调整，但却不会为了适应而适应，只有在能够切实增加顾客利益的地方才进行修改。而且，全球营销公司总会要求在部分营销组合要素上保持绝对统一。例如麦当劳的金色拱门标识和服务标准，可口可乐的配方、商标图案和颜色等等。这些标准和环节都由公司总部设计并控制实施。全球营销者在看待本国市场机会与外国市场机会时同样持“等距视角”。但全球营销与多国营销相比最大的区别在于：全球营销公司在世界各个角落的营销活动都要服务于公司的整体战略目标，每一个外国市场机会的取舍并不只是根据它自身的赢利潜力，而更多的是考虑其在实现公司整体目标过程中所起的作用和所处的地位来决定。

例如有些公司可能在某个外国市场上并不赚钱，但在该市场的少许投入却可能起到牵制其主要全球竞争者的作用；再如有些外国市场本身对某种产品需求不大，但公司却在该国投资建厂，这可能是因为公司要把该国作为供应周边国家市场的生产基地。

从细分全球市场的角度，可以把典型的全球营销与多国营销看成一个连续系统的两个极端，区别在于多大程度上以国界作为细分全球市场的首要变量。多国营销把国界当做细分全球市场的首要变量，在各国市场内再根据其他变量进一步细分并选定目标市场，专门开发一项业务来满足目标顾客的需求。而典型的全球营销则完全不把国界作为细分市场的首要指标，取而代之的是某种人口统计、心理、行为等方面的非国界变量，而后针对不同国家中相似的目标市场统一开发一项业务来满足其共同要求。

第 4 节　正确选择国际市场的进入模式

大师如是说：当企业决定进入外国市场时，需要确定进入该国市场的最佳方式。——科特勒《营销管理》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

企业可以通过不同的方式如出口、契约和直接投资进入国际市场。企业选择的进入方式反映了企业在目标市场上想获得的利益和为了获得这种利益采取的战略。因而，了解各种进入方式的特点能够帮助企业进行正确的选择。康佳集团在进军国际市场营销时的经验值得借鉴。

康佳选择的国际化道路是典型的渐进式发展路线，即从产品代理出口到自设机构出口，再到对外直接投资。

1980～1983 年，康佳主要生产收录机产品，1984 年康佳开始生产彩色电视机，但由于未获得内销许可证，至 1987 年底康佳彩电全部通过外方出口。其后，康佳开始进入中国国内市场，但彩电出口量仍然很大。1990 年康佳彩电出口占全国的 20%，其中大型机占 6.2%，创汇 1.45 亿美元，居全国电子业榜首。
到 1995 年，康佳彩电国内市场占有率达 9%，居同行业第二位，仍有部分出口。1996 年初，康佳将澳大利亚作为重点市场，专门为该市场设计产品，在墨尔本 30 多家零售点销售。这次出口与以往大不相同：以往康佳是依靠合资外方的渠道，使用外方的品牌进行产品出口，这次康佳是自建销售渠道，使用自有品牌进行产品出口。

到 1995 年，康佳产品几乎全部采取外方代理出口的方式。而自 1996 年开始，康佳在澳大利亚、俄罗斯、印度、美国、香港、南非、中东等国设立自己的销售机构，产品通过这些海外销售机构出口，销往当地市场。

产品出口和对外直接投资是国际化经营的两种方式和两个阶段。1997 年以前，康佳的国际化主要方式是产品出口、引进外国品牌的企业。1997 年以后，康佳开始在澳大利亚、俄罗斯、美国等地直接投资建厂，实行产品就地销售，取得了巨大的成功。

进入国际市场有很多种模式可供选择，如出口进入模式、契约进入模式、直接投资进入模式等。康佳采取的是出口进入和直接投资两种模式，康佳通过自己设立

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

出口部出口而开始进入国际市场，这是后发企业最常用的国际化路线。等到康佳发展到一定规模后，该企业又采取了直接投资模式，这样做的好处是：企业可以根据当地的市场特点调整营销策略，从而创造营销优势。具体而言，出口进入模式、契约进入模式、直接投资进入模式三大模式各有以下特点：

一、出口进入。科特勒认为，介入国外市场的最简单的方法就是出口产品。出口可分为间接出口和直接出口两种方式。

间接出口是指企业使用本国的中间商来从事产品的出口。通过间接出口，企业可以在不增加固定资产投资的前提下开始出口产品，开业费用低、风险小，而且不影响目前的销售利润。

而直接出口是指不使用本国中间商，但可以使用目标国家的中间商来从事产品的出口。在直接出口方式下，企业的一系列重要活动都是由自身完成的，这些活动包括：调查目标市场，寻找买主，联系分销商，准备海关文件，安排运输与保险等。

二、契约进入。契约进入模式是国际化企业与目标国家的法人单位之间长期的非股权联系，前者向后者转让技术或技能。主要有以下几种模式：

1. 许可证进入模式

许可证进入模式的成本很低，可以绕过进口壁垒，如避过关税与配额制的困扰。当出口由于关税的上升而不再赢利时，当配额制限制出口数量时，制造商可利用许可证模式。当目标国家货币长期贬值时，制造商可由出口模式转向许可合同模式。

2. 特许经营进入模式

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

这种模式是指企业(许可方)将商业制度及其他产权诸如专利、商标、包装、产品配方、公司名称、技术诀窍和管理服务等无形资产许可给独立的企业或个人(特许方)。被特许方用特许方的无形资产投入经营，遵循特许方制定的方针和程序。作为回报，被特许方除向特许方支付初始费用以外，还定期按照销售额一定的比例支付报酬。

3. 合同制造进入模式

合同制造进入模式是指企业向外国企业提供零部件由其组装，或向外国企业提供详细的规格标准由其仿制，由企业自身保留营销责任的一种方式。
利用合同制造模式，企业将生产的工作与责任转移给了合同的对方，以将精力集中在营销上，因而是一种有效的扩展国际市场方式。
4. 管理合同进入模式

管理公司以合同形式承担另一公司的一部分或全部管理任务，以提取管理费、一部分利润或以某一特定价格购买该公司的股票作为报酬，称为管理合同进入模式。

5. 交钥匙承包进入模式

这种模式是指企业通过与外国企业签订合同并完成某一大型项目，然后将该项目交付给对方的方式进入外国市场。企业的责任一般包括项目的设计、建造，在交付项目之后提供服务，如提供管理和培训工人，为对方经营该项目作准备。交钥匙合同除了发生在企业之间外，许多是就某些大型公共基础设施如医院、公路、码头等与外国政府签订的。

三、直接投资进入

直接投资是外国公司购买当地公司的股权或自己直接投资设厂。对外投资可分为

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

两种形式：合资经营和独资经营。

1. 合资经营

它是指企业与当地投资者合伙组建公司，共同经营，共同分享股权及管理权，共担风险。联合投资方式可以是外国公司收购当地的部分股权，或当地公司购买外国公司在当地的股权；也可以双方共同出资建立一个新的企业，共享资源，共担风险，按比例分配利润。

2. 独资经营

这是指企业独自到目标国家去投资建厂，进行产销活动。独资经营的标准不一定是 100％的公司所有权，主要是拥有完全的管理权与控制权，一般只需拥有 90％左右的产权便可以。独资经营的方式可以是单纯的装配，也可以是复杂的制造活动。其组建方式可以是收买当地公司，也可以是直接建新厂。

第 5 节 东道国的经济环境影响消费能力

大师如是说：一些国家的市场是否具有吸引力，取决于产品、地理因素、收入和人口情况、政治气候以及一些其他因素，有些卖主也可能对某类国家或世界的某个地区有特殊偏好。
——科特勒《营销管理》

进行国际营销还需要考察该国的经济环境。经济环境主要是指一个国家或地区的社会经济制度、经济发展水平、产业结构、劳动力结构、物资资源状况、消费水平、消费结构及国际经济发展动态等，同时还包括通货膨胀率、汇率、银行利率、各国政府货币/财政政策、税率、失业率等一般的经济环境。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

邓宁（John Dunning）根据国民生产总值将一国的经济发展划分为四个阶段：第一阶段，人均国民生产总值 400 美元以下；第二阶段，人均国民生产总值在 400－1500 美元之间；第三阶段，人均国民生产总值在 2500－4750 美元之间；第四阶段，人均国民生产总值在 5000 美元以上。他认为国民生产总值的不同对国际投资活动有直接的影响：当国家处于第一阶段时国家只有少量的外国直接投资且没有对外直接投资，随着人均国民生产总值的增长，一国的外国直接投资与对外直接投资之间的差距经历一个先拉大后缩小的过程，最后在第四阶段实现国家对外投资的正数增长。

但在实践中，这一理论仍存在严重不足。按照邓宁的理论，经济越发展，人均净对外投资量就越大。但有些低收入国家，既没有外资投入，也没有对外投资，其人均净对外投资表现出一种均衡状态；而在有些发达国家，其对外投资和外国直接投资都有一定规模，相对人均净对外投资值也不高。因此，邓宁的理论有一定道理，但并不能解释一切。

国外一般采用两种分类法来分析与划分各国经济环境：

1. 按技术经济结构分类

自给自足型经济。这种经济类型是比较落后的、封闭的农业国的典型形态。如东南亚、非洲、拉美一些国家及太平洋岛屿等国，经济落后，发展缓慢，经济结构存在不同程度的畸形。这些国际市场狭小、购买力有限、进出口能力差、产品在国际市场缺乏竞争力。对这类国家进行市场营销潜力大，发展前景广阔，但现时贸易受到相当大的制约。

发达国家经济。发达国家主要指北美、西欧、日本、澳大利亚等国。这些国家科技水平高，经济发达进出口基础雄厚，购买力强，需求旺盛，大量输出工业品和资本，输入大量原材料和半成品。这类国家市场容量大、经济体系完善、消费水平高，是中高档商品的最佳市场，但竞争激烈。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

新兴工业化经济。这种经济类型的国家和地区，主要是“亚洲四小龙”、泰国、菲律宾、马来西亚、印尼、巴西、墨西哥等。它们都是在近二十年迅速发展起来的，对外贸易额一般呈大幅度增长之势，进出口两旺，对原材料、燃料、先进的技术设备、中高档消费品的需求量大。

原料输出型经济。这种经济类型以出口原料为主，其中某一种或几种原料是国民经济的基础和支柱，经济结构单一，工业比较落后，经济发展具有很大的倾向性和局限性，但人们的收入水平、购买力不一定低。如，中东的经济命脉是石油，工业发展和进出口贸易主要与石油有关，这些国家的人均收入水平一直居世界前列，它们是石油开采、加工设备及零配件、交通运输设备、日用消费品和一般工业品的良好市场。

2.　按国民生产总值和国民收入水平分类

国民收入水平是分析一国经济环境的另一重要因素，按照科特勒的方法，一国的国民收入水平可以分为下列四类：

? 家庭收入极低类；
? 多数家庭收入极低类；
? 家庭收入两极化，贫富悬殊，但多数收入低；
? 家庭收入有高、中、低之分，但多数家庭是中等收入。

消费收入的多少，直接影响着消费者的购买力大小，从而决定了市场容量和消费者支出模式。从市场分析的角度计算消费者收入，通常是分析个人收入、个人可支配收入和个人可任意支配收入三种情况。在家庭个人可支配收入低的国家，居民用于生活必需品的开支比例很大，很少有多余的可支配收入用于奢侈品的购买；而家庭个人可支配收入较高的国家则会有一批购买高档奢侈品的顾客存在。此外，国际市场上社会阶层，各地区不同年龄、不同职业、不同性别、不同宗教信仰者的收入的差异性，也应当引起企业的高度重视。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 6 节 东道国的文化环境影响购买行为

大师如是说：有时候在做选择时，心理相近也很重要。
——科特勒《营销管理》

随着市场经济的发展和国际经济的一体化，国际竞争也越来越激烈，如果企业仅满足于在本土市场上的发展，势必会被市场淘汰。因此企业应审时度势，把本土企业放在国际化的大背景、大环境下，制定相应的战略，把握机遇将企业推向国际。

在进入国际市场之前，首先需要对所进入国家的环境进行调研。在进行国际营销的环境调研时，要比在国内营销调研难得多，稍有不慎，就有可能满盘皆输。不管在国内和海外取得多好的战绩，H?J?Heinz 公司却在巴西这一被看做是南美最大和最有希望的市场里遭遇了失败。

Heinz 公司选择与大橙汁出口公司 Citrosuco Paulista 组成合资企业是出于将来可能收购这家赢利公司的考虑。仍然是销售 Heinz 的产品，包括番茄酱，但这回却似乎遭遇了瓶颈。

Heinz 公司对此进行了深入的营销调研。调研结果揭示出的第一个问题是：Heinz 公司缺乏强大的当地销售系统。Heinz 失去了对销售的控制是因为它靠寄售来经营，销售还达不到 25%的渗透力。另外一个相关问题是 Heinz 公司主要靠邻近的小商店来销售，因为这一战略在墨西哥取得了成功。然而，营销调研中显示，在圣保罗，75%的杂货买卖是在超市进行的，而不是在小商店销售。尽管墨西哥和巴西看起来在文化和人口统计特征方面相似，但消费者的行为差别却很大。

如果 Heinz 公司能对巴西的食品销售系统和消费者行为做更深和更严密地市场

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

调研的话，就可避免失败的发生。但是，Heinz 公司却没有这样做，因而也错失了成功的机会。

正如 Heinz 公司案例所显示的那样，许多国际营销的失败正是因为没有考虑到相关的环境因素。例如，对于软饮料的营销，在不同的国家需要考虑不同的文化与环境。在许多亚洲国家如印度，吃饭的时候一般只喝水，而软饮料通常是给客人喝或在一些特殊场合才喝。因此，在印度和在美国，由提高一种特殊软饮料的市场份额的经营问题所转化而来的营销调研问题是不同的。所以，在进行国际营销之前，营销者必须独立考查该国的文化与环境。

不同国家的人们的行为受到文化的深刻影响，在相同的收入条件下，不同的文化环境下生活的人其消费行为并不一样。要真切了解文化对人的行为究竟发生多大程度的支配力量，那就需要知道文化构成的各个方面，主要是：

1. 物质文化。物质文化是指人们所创造的物质产品和用来生产产品的方式、技术和工艺。物质文化对生活方式和消费公式具有强烈的影响。电话使人们之间的交流范围更广，电视使人们在家里就能了解世界各地的变化；它们使得消费者所获得的信息成倍成倍地增加，教育迅速普及，流动性大大加强，城乡间的差别日益缩小，购物方式和消费心态发生巨大的变化。

2. 语言文字。从事全球营销最直接的障碍来自语言，而接触异国文化的主要通道又正是语言。语言里包含着丰富的历史、知识、情感和态度。要充分理解一种外国语言的真正含义绝非易事。

3. 审美观。审美观包括对音乐、艺术、色彩、建筑、式样形状等的鉴赏与评判。审美观念的差异更大程度上是区域性的，而不是国家性的。如西方国家的人们较喜欢古典音乐和流行音乐；而东南亚的建筑与中国、日本的建筑风格比较接近。对全球企业而言，了解不同地区的审美观的差异对更好地把握产品的外观、包装和广告有着非常重要的意义。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

4. 教育。社会教育水平的高低与消费结构、购买行为有密切关系。一般来讲，受教育程度高的消费者对新产品的鉴别能力较强，购买时的理性程度也较多，容易接受文字宣传的影响；而受教育程度低者则相反。

5. 传统习惯。传统习惯是最能体现文化不同而造成人们行为差异的因素之一。几家在英国设立独资企业的美国公司试图让英国雇员放弃饮午茶（TEA BREAK）这一习惯，结果导致员工普遍不满。为此，实行全球营销的企业必须了解世界各地的传统习惯。

6. 宗教。宗教和宗教团体都有各自的教规和戒律，影响宗教信徒们的生活方式、价值观念、审美观和行为准则，甚至日常生活的每一个细节。从全球营销的角度来看，宗教不仅仅是一种信仰，更重要的是它反映了有关消费者的生活理想、消费愿望和追求的目标。

7. 态度价值观。态度价值观是指人们对于事物的评判标准。如对时间的态度、对成就的态度、对变革创新的态度等等。价值观念是消费者追求利益的性质，不同文化背景下的人们的价值观有相当大的差异。价值观念的形成往往与消费者所处的社会地位、心理状态、教育水平有密切的关系。

8. 社会组织结构。社会中人与人之间联系的方式就是社会组织结构。人类实行团体生活才得以形成社会。家庭、宗教组织、学校、各自工作单位、社会阶层、社区组织等等，有些是有形的，有些是无形的。不同的文化体系中，社会组织对营销有不同的影响。

第 7 节　东道国的政治环境限制国际营销

大师如是说：一国对不同商品和服务的接受程度和它作为一个市场对外国公司的吸引力主要取决于它的经济、政治法律和文化环境。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销管理》

在进行国际营销时，一个不可否认的关键事务是：在某一个国家开展业务的批准权握在该国政府手中。分析在国外经营的政治气候时，决不能忽视这个基本点，即每一个独立国家都拥有允许或者禁止外国公司在其政治边界之内开展业务的正当权力。

东道国政府能够对外国公司的活动实施控制或限制。外国公司必须以客人的身份行事，一切都取决于东道国的意愿。即使，公司希望作为一个全球企业在世界进行营销活动，但仍不得不承认这一点。

让当地消费者对一个陌生的国外品牌产生好感，是取得市场胜利最基础也是最关键的步骤。TCL 每个海外分公司都非常注重维护好与中国使馆和当地政府的关系。在越南，TCL 与越南共青团一起，成立了“青年基金会”；在俄罗斯，中国驻俄罗斯大使馆商务部为 TCL 在当地的正常经营提供了帮助。就在前不久，菲律宾总统来华访问，其间专程接见了袁信诚、易春雨等 TCL 集团海外事业部的高层。

2004 年 12 月 26 日，东南亚发生海啸，给当地民众带来了巨大伤害和损失。27 日，TCL 海外事业本部通过了《TCL 东南亚海啸温情公关方案》。28 日，相关人员被立即派往相关分公司落实项目。29 日，TFE 新兴市场与中国两大利润中心，共同递交了赈灾公关方案。31 日，TCL 集团在广州召开新闻发布会，宣布向东南亚海啸受灾国家捐赠 300 万元，成为所有国际著名电子企业中反应速度最快的一家。

后来，TCL 泰国分公司除了发动员工捐款，还在泰国开展彩电“义卖”活动，所得款项将捐助受灾儿童，并召开当地新闻发布会，邀请全泰国 12 家主流媒体参加，同时联系中国驻泰国使馆及泰国皇室；给每位经销商写了《致经销商的一封信》，与之紧密配合，共同将本次温情公关效应发挥到最大；在印度及印尼，TCL 向当地人民赠送食品、衣服，并发动员工捐款，融入当地社会，承担起了一个国

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

际化企业所应承担的社会责任，提升了 TCL 在国际上的品牌形象。

一家企业决定在某一个国家开展业务之前，应以相当的努力来分析该国的政治气候。对于外国公司的基本政策和态度会由于政府改变实现国家目标的途径而发生剧烈的变化。如果不能正确估计东道国政府在其业务成败中所起的作用就会犯下错误。影响全球性公司经营的主要因素有：

1. 政府

政府的类型取决于公民形式和表达意愿的程度以及他们的意愿在多大程度上能够控制政府组成和政府的决策。对于外国公司至关重要的是：现行政府是保守的？激进的？现在的商业气候是否有利于自由企业制度？对于这些问题的回答，可以在分析政党的政纲中得出。

2. 政党体制

一个国家的政党体制可以分为四类：两党制、多党制、一党制和一党控制制。两党制包括两个强大的政党，一般是由此两党互相接替控制政府。两党纲领不同，它们之间的交替对外国企业的影响往往比对本国企业的影响更大。

在多党制国家，没有哪一个政党强大到足以控制政府的程度，因此由多个政党联合组成的政府。与两党政府不同，多党制联合政府经常发生更换，因为每一个联合政府的寿命都取决于参加各方的合作态度，而各方的政纲又往往是互相冲突的。

与多党制形成对照的是一党制——国家只存在一个强有力的政党，由该党控制政府。

第四种政党体制与一党制不同。在一党控制的国家，占统治地位的政党引导其他政党配合它对政府进行控制。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在一党制和一党控制制的政党体制下产生的政策一般不会因政府的更替而频繁变更。

3. 政府政策的持续性

对于外国企业而言，东道国政府政策的稳定与否关系巨大，因为这种稳定直接影响到对企业适用的各项政策的持续性。外国公司主要关心的是政策是否会突然发生剧变，从而造成不稳局势。不稳局势通常是政体的变更或者牵头执政党的交错造成的。这些变更隐含着指导思想的改变，而指导思想的改变又会导致对外国企业政策的急剧调整。

4. 民族主义

现在席卷全球的经济民族主义浪潮是本世纪内对国际商业影响最大的政治因素。如果不很好地处理，这种“以维护民族经济自治为中心目标”的民族主义，无论其根源于工业化国家还是欠发达国家，都会对全球营销产生巨大的障碍。

第 8 节 东道国的法律环境约束贸易与营销

大师如是说：全球营销者必须注意中国达成入世协议后可能执行的一些新的法律，因为这可能是政府试图控制过度发展的金字塔营销方法。
——科特勒《营销管理》

进行国际营销时，进入一国的市场，不能忽视的是该国该地的法律环境。国际营销时面对的法律环境主要是各国对外贸易政策和其他的政策法令对市场的左右和影响。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

发达的工业国家早已重视经济立法，加强进出口贸易和国际市场营销的限制管理，而发展中国家的贸易管理也正在走上法制化道路。世界各国贸易立法的内容一般也包括进出口贸易法、反托拉斯法、反倾销法、消费者利益保护法、计量法、经济合同法等。但各国贸易法规的内容差别很大。企业开展全球营销，必须先了解各国的有关法律、法规、条例和制度，以避免出现法律上的无谓纠纷。

中国彩电在 20 世纪 80 年代开始出口欧洲，但在此后因受到欧盟反倾销的影响，基本被排挤出欧盟市场。

为恢复欧盟市场，在中欧双方的共同努力下，2002 年 8 月，欧委会与我国 7 家企业签订价格承诺协议，7 家企业在不低于最低限价的情况下，在配额限量内对欧出口彩电可不被征收反倾销税，其他未签订价格承诺的企业的反倾销税率仍为 44.6%。

价格承诺签订后不久，由于受彩电成本降低、国际贸易市场变化和欧元升值等因素的影响，这 7 家企业实际对欧出口彩电远未达到欧方给予的年配额总量水平。签订价格承诺的 7 家企业自愿提出撤销价格承诺的请求，表示愿意恢复承担与其他企业相同的税率。

根据欧盟反倾销法规，价格承诺撤销后，原参加价格承诺的 7 家企业将自动恢复被征收同其他企业相同的 44.6%的反倾销税。

康佳集团在一份声明中指出，欧盟与中国彩电业贸易摩擦的根源，在于欧盟拒绝承认中国的市场经济地位，不公平地对待中国彩电企业。

我国彩电业在欧美市场遭遇只是众多反倾销案中的一例。对于全球企业而言，在全球进行营销必然会面临许多非常琐碎的法律细则。营销专家认为，进行国际营销的公司主要讲面对以下法律风险：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1.　外汇管制

一个国家实行外汇管制的原因是由于该国外汇短缺。一个国家面临着外汇短缺时，就会限制所有资本流动。或者有选择地对那些政治上最易受到攻击的公司的资本的流动加以限制，以便保持一定数量的外汇，供应最基本的需要。

在那些收支极度困难的国家里，政府可能会对企业的收入和资本实行长期冻结。货币兑换是一个一直存在的问题，因为绝大多数的国家都有货币管制的规定。尤其是当一个国家的经济或外汇储备发生严重问题时，政府就会立即对外汇兑换加以限制。

2.　进口限制

对原料、机器和零件的进口有选择地实行限制是政府迫使设在本国的外国公司去购买本国产品，从而为本国工业开辟市场的一种最为常用的策略。

3.　税收管制

作为控制外国投资的一种手段，有时东道国政府会突然提高税率，向外国投资征收高额的利税。在那些经常为资金短缺而发愁的欠发达国家里，对经营成功的外国企业征收重税似乎是为这些国家经济发展筹措资金的一种最便利、见效最快的办法。由于当外国公司的业务达到一定的规模时，提高税率会大大降低他们的利润，因此对税收的管制也应属于法规风险的范畴。

4.　价格管制

一些关系到公众利益的必需品，如医药、食品、汽车等经常受到价格管制。在通货膨胀时期，利用价格管制可以控制生活费用的上涨。如我国政府通过统一粮食收购价来稳定粮食价格，避免挫伤农民的积极性而导致的粮食供应减少。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 9 节 国际市场产品策略：提高产品适应性

大师如是说：某些产品必须不断地改变，以适应多样化的市场需求。
——科特勒《跟科特勒学营销》

国际市场竞争激烈，进入国际市场的企业不仅要生产出高质量的产品，还应考虑目标市场的需要及企业本身的条件，采用不同的产品策略。

日本“丰田”进入美国市场后，针对美国市场的特点，对产品策略进行了积极调整。丰田公司在美国主要生产高质量、小型化，具有便利性、可靠性和适用性的小轿车，其目的在于使日本轿车作为一种交通工具，为美国广大消费者所接受。丰田轿车造型优美，内部装修精致典雅。舒适的坐椅，柔色的玻璃，发动机的功率和性能比大众汽车公司提高一倍，甚至连汽车扶手的长度和腿部活动的空间都是按美国人的身材设计的。由于适合美国大众消费者的口味，花冠车一进入美国市场，很快就建立起较高的质量信誉，每销售 100 辆中顾客有不满意见的，从 1969 年的 4.6 辆下降至 1973 年的 1.3 辆。

丰田汽车进入美国市场并被美国消费者接受后，他们迅速采取产品扩张策略，即不断地改进产品，满足更大的市场需要。
产品扩张策略依赖于劳动生产率的提高和产品质量的不断完善。丰田公司连续追加投资，建立拥有最先进设备的工厂，培养一流的工程技术人员和训练有素的一线工人，强化科学管理，为大幅度提高劳动生产率和规模经济效益奠定了物质基础。

科特勒认为，产品在国际市场中，主要有几种产品营销策略：

1. 产品直接延伸策略

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

产品直接延伸策略是指现有产品直接满足国际市场需要，而无须作较大的改变。由于国内和国际市场所经销的产品是同一产品，因而可利用原有生产条件，扩大生产规模，降低成本，无须扩大资本，产品开发费用少，促销变动比较小。采用这种策略的产品往往是本国名优产品，有传统特色，投入国际市场可发挥品牌扩散效应，吸引慕名购买者。目前，矿产品、名烟名酒、香水、时装、机电产品、传统食品、电子计算机等使用该策略的较多。

2. 产品创新策略

产品创新策略是指针对某一目标市场消费者需要多样化、人性化、个性化的大趋势，精心设计“标新立异”的产品，在强手如林的国际市场竞争中以新取胜。该策略能更好地满足目标市场顾客的更高要求和特殊要求，但企业会增加产品研制费用，增加生产设施的投资，其定价、促销等营销难度也将随之增加。

3. 提高产品档次，创立名牌，增加附加值策略

国际市场营销的产品数量与收入不是等比变化的。经济发达国家消费者偏好档次高、功能多的名牌产品，国际营销企业应适应国际市场的这一需求，采取提高产品质量和档次，增加产品功能，加速品牌商标的建设与管理，以优质名牌、多功能、高附加值产品获得更多的营销收入和利润。

4. 提高产品的适应性

进入国际市场的产品，要不要对其进行更改。在国内销售的传统产品，如果能够毫不更改地进入国际市场，或者在几个国家的市场上可以销售同一种产品，即将产品标准化，这是最理想的。然而，现实是，除少数产品可以实行产品标准化之外，大多数产品进入国际市场时，随着市场环境的变化，在产品的某些方面必须做相应的变更。一般来说，产品的主要更改包括：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

功能。功能的更改是产品更改的最主要内容在不同的国外市场上，由于各国政治、经济发展水平，自然环境和文化习俗的不同，在同一种产品上，往往需要增加或减少一部分功能。

外观。不同的国家长期形成的生活习惯和审美观点的不同，对产品的颜色和造型的要求也就不同。如白色在欧洲象征纯洁，而在亚洲一些国家则与丧事有关；蓝色在荷兰象征着温暖柔和，但在瑞典则代表冷酷和刚性。

包装。国际市场与国内市场相对，对包装的要求可能会相差很远。企业应根据不同的市场需求，选择不同的包装策略。

标签。在不同国家的市场上，要用不同的文字表达。有些国家（如加拿大、比利时、瑞士等国）因使用多种语言，因而要求在同一标签上至少要用两种文字说明。标签的更改，不仅有语言方面的原因，而且还要符合各国政府对标签的规定和要求。

品牌和商标。企业在国际市场上销售产品面临着采用统一的国际牌号，还是不同的国家牌号的选择。

第 10 节　国际市场定价策略：考察各国营销成本与消费需求

大师如是说：跨国公司在国际市场上推销产品时，必须处理好价格方面面临的问题。

——科特勒《跟科特勒学营销》

在国际市场上，企业的定价目标与在国内市场上相比，会有很大的变化。产品进口不同的国家，其成本组成也就不同。国际营销与国内营销某些相同的成本项目

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

对于两者的重要性可能差异很大，例如运费、保险费、包装费等在国际营销成本中占有较大比重。而另外一些成本项目则是国际营销所特有的，例如关税、报关、文件处理等。因此，企业在国际市场上进行产品定价需要与国内市场区别对待。日本汽车刚进入美国市场时主要采取了竞争性渗透低价策略，其目标在于能快速地进攻入市场，获取一定数量的市场份额，建立起长期的市场统治地位，而获取高额利润则在其次。

为了进入市场，争取潜在顾客群，丰田汽车制定的价格大大低于竞争对手的价格，将近期的利润损失作为开发长期广阔市场的一种投资。随着市场份额的扩大，刺激有效需求的增加，单位成本的降低，即使价格不变，也能保证长期求得一个相对稳定的利润总额。

丰田花冠车在进入美国市场时售价不到 2000 美元，而后来的花冠车不到 1800 美元。在小汽车技术差距已经消除的 20 世纪 70 年代，同类车型和功能一样的轿车，丰田车比美国车低 400～1000 美元。这种进攻型的低价策略，加上质量高、性能好、批量大和维修费用低等优势，产生了一种滚雪球效应，为丰田车树立起物美价廉的良好形象，使丰田汽车在美国市场上获取了大片的市场份额。

丰田汽车通过合理的定价建立自己物美价廉的形象，从而取得在美国市场的成功。一般来说，企业在制订产品国际营销价格时可以有以下策略：

全球统一定价。如可口可乐公司就曾长期采取全球统一定价策略。这样做的最大好处是简便易行；便于答对各国海关的询问，不会惹麻烦；也可防止中间商利用地区差价在各国之间转移商品，牟取不正当利润。缺点是同一价格，在穷国就是高价，为开拓市场设置了障碍；在富国则是低价，也未必有利于企业形象。

根据各国成本定价。这也是一种可行且相对简便的办法。一些大公司通常在世界各国使用统一的成本标准加减给产品定价。缺点是在成本高的国家，这种定价方法可能使企业失去市场，且有一般成本加减定价固有的缺点。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

根据各国市场的需求或消费者的承受能力定价。这种做法突出了需求导向，同时也适当考虑竞争因素，能够针对各国具体情况制定使总收入达最优的价格；缺点是忽视了各国之间实际成本的差异。

从理论上讲，根据各国市场定价是最科学的，因消费者需求、偏好、市场竞争状况、企业定价目标的不同客观存在，大多数企业也确实为同一产品在不同国家制定了不同价格。但从发展看，随着各国经济往来日益密切，并伴随高度发达的信息系统、销售网络和人员往来，加上各国政府和海关的作用，又要求企业在国际营销中采取统一价格策略。结果通常是，企业两方面都要考虑，尽力使之协调，在可能的情况下，使同一产品在不同国家的价格尽量靠近。

第 11 节　国际市场渠道策略：从整体观念出发布局渠道

大师如是说：国际公司对于将产品送至最终消费者手中的分销问题，必须有一个整体渠道的观点。

——科特勒《营销管理》

国际市场的分销渠道决策同样是国际营销中的难题。一般来说，国际营销的分销渠道较国内营销要复杂得多，企业须从整体的观念看其渠道决策。

丰田公司在美国的渠道策略主要以进攻为主，以保证其产品畅通无阻地进入目标市场，完成产品从生产到消费领域的惊险跳跃。

提供良好的维修和售后服务。在发动每次销售攻势前，建立广泛的服务网点，提供充足的零配件，为销售成功筑起牢固的支撑点。因此，1965 年丰田投放花冠车于美国市场前，丰田公司已有 384 家代理商和价值 200 万美元的零配件储备。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

选择重点销售市场。集中全部销售力量对目标市场重点进攻，在对重点市场基本渗透之后，再进攻下一个目标市场。丰田汽车打入美国市场主要选择西海岸的四个城市：洛杉矶、旧金山、波特兰和西雅图，当建立起滩头阵地后，便开始对美国市场全线进攻。实践证明，这一策略对观察整个市场态势，及时发现和纠正错误，积累国际市场营销经验是十分有益的。

严格筛选代理商。1969 年，丰田公司尽管只有一种车型，而汽车代理商中的 44%为丰田服务，为丰田汽车进入并占领美国市场铺平道路。

用丰厚的利润扶植和激励经销商。丰田公司进入美国市场时以每辆 181 美元的利润让给经销商，这一数额大体与经销一辆大型轿车的利润相等，在有些人看来简直不可思议。而短短的几年时间，丰田便跻身于世界汽车销量最大公司行列之中，这和它的这种激励政策就密不可分。

丰田公司在美国市场运用有效的渠道策略，为丰田汽车的销售提供了有力的渠道保障。一般来说，企业在国际市场上制定国际营销渠道策略应从以下几方面着手：

1. 了解国际的营销组织结构及行为方式

如以大型零售商店占主导地位、渠道短而宽为特色的美国企业在进入日本市场时，曾很不习惯层次多而复杂的渠道结构。在一些国家，几乎所有批发商都在全国范围经营。而在另一些国家，由于政府法令的限制、市场分散、运输落后，几乎没有全国性的批发商。

比如，独家分销在美国常被视为垄断市场的行为；日本的分销系统多是由某家金融机构以财务关系将生产企业、进口商、分销商联结在一起，其零售商地位较高，常对厂家和批发商提出较高要求，如给予融资便利、无条件接受退货；而在有些国家，不允许国外企业设立自己的销售机构，进入这类市场只能利用各类中间商。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2. 了解国际消费者的地理分布和购买行为特点

如人们的购买行为受其经济及文化传统影响，超级市场在欧美发达国家深受消费者欢迎，体现为降低成本、开架售货、一次购齐，节约了购物时间。但在一些发展中国家却不符合人们的购买习惯，那里的人们收入低，习惯每天出去购物，每次只购少量商品，数量限制在能手提肩挑或能用自行车载回家的重量。此外，他们家中也没有储存和冷藏设备可供大量食品保鲜；为保持商品价格低廉，他们也不欢迎昂贵奢华的包装。

3. 构筑分销渠道系统

企业在构筑渠道系统时，一般总是先考虑使用进入国现成的渠道，成本较低，风险较小。特别是在分销体系已十分发达的国家，选择中间商最重要的条件是看其是否有能力为企业完成分销任务，重点考察其推销能力、服务能力、财务状况和商誉。当现有渠道不是或已被竞争对手占据时，企业不得不创建新渠道，这一般只有在估计该进入国市场潜力确实很大、开发前景很好时才会采用。

4. 渠道评价

分销系统建立后，还要定期对其运行情况进行评估。评估内容主要有：

渠道覆盖面，是否达到了企业的全部目标市场。

渠道费用，包括渠道开发费用和日常经营费用，因这两项费用直接关系到商品在分销阶段的加价和企业赢利水平，故特别受到关注。

渠道控制情况，中间商是否认真执行企业营销政策，及时反馈市场变化趋势，并保持长期业务关系。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

经营效果，考察渠道成员是否实现了预期销售额、市场占有率和利润率等营销目标。

第 12 节 国际市场促销策略：依据各国具体情况合理促销

大师如是说：在国际营销中，公司们既可以原封不动地采用与国内市场相同的促销战略，也可以根据每一个当地市场的情况加以改变。

——科特勒《营销管理》

国际市场促销的基本做法与国内的促销并无二致，同国内市场营销一样，国际市场促销方式也包括广告、公共关系、营业推广和人员推销等策略。只是在将这些促销方式运用到国际市场上时，需要针对各国市场的具体情况，进行规划与决策。丰田公司在美国市场的促销策略的核心是集中全力直接针对目标市场大量做广告。为了提高丰田汽车的形象，丰田选择电视广告的形式，在电视中大做广告，使丰田公司在目标市场的范围内妇孺皆知、家喻户晓。

1965 年，丰田公司紧紧抓住其他外国汽车制造商没有在电视做广告的机会，垄断了小轿车电视广告的播映权。这一时期，丰田广告支出大大超过竞争者的水平，仅 1969 年广告费用支出就达 1850 万美元。

丰田汽车广告的内容由专家精心设计，绝不粗制滥造。为避免刺激美国的竞争者所引起的日美贸易矛盾尖锐化，尽量迎合美国人的喜好，在大力宣传交通工具在美国重要性的同时，还提到丰田汽车种种良好的功能和给消费者带来的利益。这种“具有美国精神的进口汽车”广告战，终于使丰田轿车在没有硝烟的和平环境中名扬美国市场。

丰田公司主要以电视广告的形式进行自身品牌的推广。企业还可通过公关、人员促销等方式对产品进行促销。具体而言，不同的促销方式在国际市场上也有一些

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

不同：

1. 国际广告策略

国际广告策略主要有两种选择：标准化和差异化。

标准化广告是指在世界各地以同一种广告促销。采用标准化广告策略可以节约成本、充分利用成熟的广告专门技能，并取得广告业务集中管理的规模效益。

这种策略撇开各国市场的特殊性，突出基本需求和偏好的一致性。如可口可乐公司的广告基本上采取这种策略，其广告主题，有一段时期甚至广告画面在世界各地均保持一致。标准化策略的优点一是节省费用、简化管理，二是在各国保持了公司和产品形象的国际统一性。近年来，随着大众传播媒介的国际化、企业的国际化和人员交往的国际化，越来越多的国际性企业倾向采用标准化的广告促销策略。

差异化广告是在不同的国家以不同的广告促销。实行差异化广告主要是考虑以下三方面因素：一是所推销的产品在不同国家有不同的需求。二是不同国家消费者特点比如价值观、风俗习惯等不同。三是广告对不同国家有关法律的适应。

2. 国际营业推广策略

营业推广是一种富有创造性的方式，在国际市场上注意与当地环境的相协调能使这种创造性具有更多的个性，产生更广的影响和更大的经济价值。在国际市场上采取营业推广手段，应注意一些国别差异，比如有的国家禁止赠品进入，有的国家对零售的折扣数量加以限制，还有的国家规定营业推广活动必须获得许可。另外要注意的是，促销竞争不应在市场上造成冲突，从而导致政府的干涉。

3. 国际公关策略

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

国际公共关系是指企业为了取得社会、公众的信赖和了解而进行的各种活动，是塑造企业形象的艺术。公共关系的对象包括当地政府、商会等团体、知识界、社会组织、公共舆论、公司的雇员和股东。

企业开展国际市场公共关系主要需要协调媒体、消费者及政府三方面关系：

加强与媒体的关系。与媒体记者保持经常的接触，及时提供各种信息。同时企业要创造有新闻价值的事件，让媒体主动来报道。

改善与消费者的关系。企业应积极收集和听取目标市场国的公众对本企业政策、产品等方面的意见和态度，及时处理意见，消除各种抱怨情绪。

协调与政府的关系。国际企业在不同的阶段有不同的公关任务。在刚进入东道国阶段，问题多，公关任务繁重；在营运阶段，要密切关注东道国政局与政策动向，以及企业利润汇回本国的风险问题，同时树立为目标国社会与经济发展作贡献的形象，开展一些公益活动，如为公共事业捐款，赞助文化、教育、卫生、环保等事业；最后在撤出阶段，也要注意与东道国保持良好关系以维持其他方面的利益。

4. 国际人员推销策略

人员推销是企业的营销人员直接与顾客或潜在的顾客接触、洽谈、宣传介绍产品以达到促进产品销售目的的活动。在国际市场人员推销的常见类型有：

派出推销人员推销，比如出口企业经常性派出的外销人员或者临时派出的有特殊任务的推销人员进行产品推销。

国外常设的推销人员推销，即指企业设在国外的办事处、固定展台、销售分公司的推销人员进行产品推销。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

利用国际市场的代理商和经销商进行推销。

第 13 节 以本土化战略适应环境，打开销路

大师如是说：对核心因素标准化，而对其他因素地方化，这就是“全球本土化”战略。

——科特勒《营销管理》

跨国公司的海外子公司在东道国从事生产和经营活动时，为迅速适应东道国的经济、文化、政治环境，淡化企业的母国色彩，在人员、资金、产品零部件的来源、技术开发等方面都需要适当地实施当地化策略，使其成为地道的当地公司。这也是我们常说的“本土化”战略。

本土化战略又叫当地响应能力，实际上就是当事双方所寻求到的一种战略协调模式。“本土化”的实质是跨国公司将生产、营销、管理、人事等经营诸方面全方位融入东道国经济中的过程，也是着实承担在东道国公民责任，并将企业文化融入和植根于当地文化模式的过程。

以前，可口可乐的本地化策略的核心是“2L、3O”，即长期、本地化、乐观、机会、公民责任。以这些理念为基础，可口可乐的本土化策略获得了极大的成功。但是，可口可乐并没有死守这些原则，又在全球第一个提出了“Think local，Act local”的本土化思想，其要点是因应本土的需要做相关的决定。

可口可乐公司的前任总裁伍德鲁夫是个创新型的人物，在策略上也常常出新招以赢得市场。他创造“利用当地的人力、物力、财力开拓可口可乐国际市场”的品牌国际化策略：第一，由当地人自己筹措资金，总公司原则上不出钱。第二，在当地设立公司，所有员工都用当地人。第三，销售方针、生产技术、人员培训由总公司统一负责办理。第四，除了可口可乐那“秘密配方”的浓缩原汁外，一切

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

设备、材料、制瓶机和瓶子、运输、销售等，都由当地人自制自办，总公司只提供技术服务。

但是，董事会里的很多人都提出了质量保证的疑问，认为一旦与正宗可口可乐有出入，岂不是自毁几十年树起的“名牌”?伍德鲁夫向他们解释说：“技术和质量控制完全由我们教给当地人，只要他们掌握了就没有问题。重要的是，我们必须这样办。像饮料这样的消费品，如不借助当地人的力量，很难在海外长期立足。只有搞‘当地主义’，让当地人掌握生产和销售，才能永久立于不败之地。”

可口可乐公司认为，可口可乐最大的利润在中国，但最大的挑战也在中国。为了赢得 13 亿人的青睐，可口可乐公司做出了前所未有的让步。1993 年，可口可乐公司与中国建立了互惠互利的合作关系，进而全面打入了中国市场。中国希望可口可乐公司能够提供关键领域的专业知识，从卫生保证、包装到如何建立分销渠道等多方面的内容。作为交换条件，中国允许可口可乐和它的合作伙伴投资 3 亿美元，在中国建立 10 家新的灌装厂。到 1997 年年底，可口可乐在中国已经建立了 23 个灌装厂。由于可口可乐公司在中国有条不紊的巨额投资，可口可乐公司成为 2000 年在中国销售额超过 10 亿美元的少数几家生产消费品的公司之一。

一位美国的经济专家指出，跨国公司海外业务的成败取决于是否认识和理解不同文化之间存在着的根本区别，取决于负责国际业务的高层经理们是否愿意摆脱美国文化过强的影响。事实证明，任何成功的营销经验都是地域性的，营销越是国际化，就越是本土化。可口可乐的独特之处在于最早采用“本土化”的方式进行生产和销售，因而提升了品牌价值，获得了很好的销售成果。

营销专家建议，在本土化的过程中主要需做好如下几点：

1．尊重并注重本土人文环境的研究；也就是说企业在营销活动，制度建设时都要考虑企业每位成员的情况；

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2．注重对本土消费者，各市场所在地的研究。我国地域广阔，市场的区域化特征比较突出，因此，本土化还要注意营销的地域化，注重人文环境和消费者需求差异的地域研究。

3．企业要加强本土化培训，以本土企业为案例，以本土企业员工的实际情况进行相关的培训。

4．本土化在管理上意味着渗透和融入，对于现代企业管理的本土化研究是管理领域的一个重要点。

第 34 章 社会责任营销，企业的新竞争力

第 1 节 社会责任营销是“可持续性营销”策略

大师如是说：我们想让营销有良知。我们赞同“可持续营销”，关注谨慎使用能源和资源的营销。“绿色运动”号召生产更有效率地使用能源的洗衣机和烘干机，生产带有更加节约能源的发动机的小型车，等等。

——科特勒

社会责任营销的核心是信任营销。社会责任营销的目的，实质上就是与客户建立信任的纽带，取得客户的信赖，最终得到“基业常青”的回报，达到企业和社会的“双赢”目的。

科特勒认为，社会责任营销有两层意思：一个是企业必须对消费者负责，才能获得长久的利益；第二，责任本身是一种社会需求，是一种观念产品，这种产品可以为企业增加利润。

美国运通公司是把营销活动与公益事业相结合的典范。1981 年，运通公司与旧金山的“精美艺术团体”联合开展宣传活动，该公司的旅游服务部把“社会责任

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

营销”作为一项服务。客户每使用一次运通卡，运通公司就向“艾丽斯岛基金会”捐赠 1 美分，或每增加一位运通卡开户客户就捐赠 1 美元。1983 年，运通公司把此次活动捐赠的 170 万美元拿去修复美国的精神象征：自由女神像。这种从销售额中提取费用用于公益事业的活动，获得了极大的成功。从这个意义上说，塑造品牌的社会责任形象不仅仅是为了被尊敬，在企业身体力行实践社会责任的同时，能够较为快速地提升品牌的知名度和美誉度，从而提高企业的长期赢利能力。正像美国运通公司的一位总经理所说的那样直白：“社会责任是一个很好的营销诱饵。”企业进行社会责任营销，归根结底还是为了促进自己的“营销”。一般而言，企业进行社会责任营销，有以下现实意义：

1. 企业履行社会责任，有利于提高企业的市场开拓能力

企业社会责任建设为企业原本的功利性价值观注入了非功利性价值的内容，企业从重利轻义的单一价值观向义利并举的价值观念升华。毋庸置疑，企业要生存便要可持续的赢利能力。企业可持续的赢利能力主要来自于企业的开拓能力。而企业可持续开拓能力的最终动力在于人。在企业面对新的义利并举的价值观念氛围下，形成企业管理者和劳动者之间的共识，是企业激励机制得以建立和运行的基础。企业社会责任作为一种激励机制，对企业管理来说，是一场新的革命，更是提高企业开拓能力的动力源泉。

2. 社会责任营销有利于推动企业的文化建设

企业文化是指企业在发展过程中形成的理想信念、价值体系与行为规范的总和。从价值属性来看，企业社会责任是一种企业文化的外在表现和重要内容，也是企业文化逻辑发展的必然趋势和要求。二者在发展趋势、基本依据、基本目的、基本内容、基本走向上是一致的，而且，二者又相互作用，相辅相成，既为企业文化注入了新的活力，又推进了企业社会责任的建设。企业社会责任，作为企业文化的新内容，重新塑造企业文化的价值观念，推进了企业文化的相关建设。而企业文化作为企业的一种价值体系，又将企业社会责任建设提升到新的理论高度和

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

较高的文化层次。

3. 社会责任营销有利于增强企业的竞争力

经济全球化使企业之间的竞争激烈程度空前高涨，竞争的范围也逐步扩大。现代企业的竞争已不仅仅是市场份额的竞争，产品的竞争或品牌的竞争，更重要的是服务的竞争以及企业形象的竞争，企业承担社会责任使企业在公众心目中树立起良好的口碑。

4. 社会责任营销有利于企业获得更广阔的生存空间

企业承担社会责任有利于企业创造更广阔的生存环境：如提高企业员工的责任感，主动积极性和创造性，有助于企业生产活动的有序进行，使决策者和经营者具有更大的灵活性和自主性，有利于获得相关企业的信任、合作与帮助，有助于得到政府的信任而更多地得到政府的资助和优惠政策。同时企业承担社会责任也是一种长期的促销手段，一种长期吸引顾客的广告形式，从而能够长期，稳定地获得大量的客户。因此，企业进行社会责任营销，不仅仅是付出，同时也是一种从社会获取利益的方式，为企业的可持续发展创造了条件。

第 2 节 选择社会责任营销的恰当形式

大师如是说：一些有良知的企业还会选择另一项服务公共利益的事业。苹果公司在贫穷的校区向学校派发电脑。雅芳公司向研究人员提供资助，以找到乳腺癌的病因和治疗方法。企业能够以数以百计的方式帮助其他领域，而不单纯是生产产品和赚取金钱。

——科特勒

经营企业的目的不仅仅要赚钱，更重要的是社会责任。企业的经营利润固然是养

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

活了一群人，可是作为社会组织的一部分，企业在社会这个大载体上还要承担自己的责任和义务。对现在很多的中国企业来说，“企业社会责任”还是一个相当新的概念。在马斯洛的五大需求中，企业同样需要自我实现，企业需要通过销售产品和服务来获得社会的认同，得到社会的归属感。

贝因美是生产婴幼儿食品的中国本土企业。通过对市场、消费者、社会做了一系列详细的考察后，贝因美发现在现阶段，年轻的家长一方面在育儿知识上极度匮乏，另一方面却又有着极其高涨的育儿热情，在选择婴幼儿食品用品时，消费者往往会仔细比较产品的成分、营养价值，然后再做出选择，而不是和购买其他的一些产品时那样，因为强大的广告宣传就会抱着试试看的心理去购买。

贝因美通过调查发现，在婴幼儿食品领域，广告的作用并不比知识普及来得有效。20 世纪 80 年代末和 90 年代初外国品牌以广告为号角在中国市场成功地长驱直入完全是因为年轻的父母没有获得足够的应该怎样选择商品、选择什么样的商品方面的指导，所以才不得不听从广告的引领。

事实上，这样的忠诚度是并不牢固的，它终将崩溃于消费者自己的判断力产生之时。

贝因美确定了“育婴工程”的具体内容，就是通过知识的传播和普及，真正从生育、养育、教育三个层面上关怀中国婴幼儿的成长问题，致力于告诉家长如何来养育你的宝宝，从根本上满足年轻家长的需求，即不仅仅是对好产品的需求，更加是对如何选择产品的知识的需求，对于如何养育的知识的需求。

贝因美推出了育婴咨询服务特许经营计划，推广贝因美特许经营店。店内不仅仅经营贝因美的产品，而且囊括了孕妇、0～6 岁婴幼儿不同类别的各大品牌的产品。在特许经营店里，针对人们初为人父母，渴求获取科学的育儿知识以及望子成龙的心理，在店内开展婴幼儿养护、早期教育等方面的咨询、培训以及提供各项孕婴服务。培训育婴咨询专家坐堂咨询，提供育婴咨询服务，使得贝因美的育

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

婴咨询服务专营店区别于其他单纯的经营婴幼(孕)用品和食品的专卖店，一方面使之成为贝因美更好地实施其“育婴工程”的窗口；另一方面，育婴工程的实施也为特许经营项目提供了一个极好的运作平台和发展机会。把服务社会的行为和经营行为结合起来的特许经营店有了和一般的专卖店不一样的内涵和意义，社会利益和企业效益的结合使得特许经营项目有了更为核心的竞争力。

通过“育婴工程”的正确定位和全面展开，贝因美的品牌已经日渐深入人心。“育婴工程”的全面打造形成了不小的社会影响，实现了巨大的社会效益，并拉动了品牌的提升。

贝因美的成功在于它对社会利益的关注，是社会责任营销实现企业和社会双赢的社会责任营销案例，贝因美通过生产符合中国婴儿特质的产品，这一策略有着极其重要的意义，如果选用不适合中国婴儿的产品，就会无形中影响婴儿的健康成长，而贝因美的策略，既关注了社会利益，又为企业寻找到了经济利益点，从而为企业树立了良好的形象，获得了更多的市场份额。

贝因美通过“育婴工程”取得了社会责任营销的成功。一般来说，企业社会责任营销的形式一般有以下几种形式：

1. 销量决定型。产品销量越多，企业的捐赠也越多。
2. 公益事业冠名型。将公益事业冠以公司或产品的名称。
3. 义卖捐赠型。

4. 抽奖捐赠型。顾客购买产品，即可参加公益捐赠抽奖活动。如果抽中，企业将以顾客的私人名义向有关机构捐助一份产品。
5. 主题活动型。
6. 设立基金或奖项型。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 3 节 社会责任营销形成新竞争力

大师如是说：一个聪明的公司会采用具体的步骤来管理与他有关的关键公众的关系，以建立良好信誉。

——科特勒《营销管理》

企业的社会责任营销和水平营销一样，是企业形成新竞争力的重要方法。因为现在的人们越来越重视企业能否承担高层次的社会责任，他们会根据企业承担的责任判断企业的产品及其形象。

2008 年 1 月，中国南方遭遇了 50 年一遇的罕见冰雪灾害。在温总理看望严重受灾的京珠高速湖南路段受困群众后的几小时内，青岛啤酒紧急抽调湖南区域上百名员工，给上万名受困群众送去了面包、饼干、纯净水、棉大衣等救助物资。青岛啤酒员工与政府、媒体一线记者、广大部队官兵在刺骨的寒风暴雪中共同给受困数日的群众带去温暖。从 1 月 29 日早 8 点到 30 日凌晨 2 点，一百多名青岛啤酒员工奔走在京珠高速上，在救灾物资都已发放完毕的情况下，青啤员工毫不犹豫地将身上的棉袄也脱了下来，送给被寒冷折磨的司机和乘客。而他们穿着单薄的衣裳继续传递爱心。

在全国助残日活动期间，青岛啤酒特为残奥会捐赠 150 万元人民币，用于残奥会的筹备和赛事使用，支援中国残疾人体育代表团更好的备战残奥会，让更多的残疾朋友参与进来，感受奥运带给大家的激情与活力，青岛啤酒用爱心的火炬传递履行奥运公民责任，尽显对推动全民奥运的专注。作为中国“最具社会责任感企业”之一和“中国最受尊敬企业”，青岛啤酒靠的是实实在在的行动，社会的认可和肯定是它“社会价值高于企业价值”的充分体现。

科特勒将营销的疆界从商界扩大到了一个新的责任领域，此时的营销超越了非赢利市场和社会营销，他把这种营销称为社会性营销。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

社会责任营销是企业在承担一定的社会责任(如为慈善机构捐款、保护环境、建立希望小学、扶贫)的同时，借助新闻舆论和广告宣传，来改善企业的名声、提高企业形象的层次，提升其品牌知名度、增加客户忠诚度，最终增加销售额的营销形式。

因此，社会责任营销的核心就是信任营销。社会责任营销的目的，实质上就是与客户建立信任的纽带，取得客户的信赖，最终得到“基业常青”的回报，达到企业和社会的“双赢”目的。

从这里可以看出社会责任营销有两层意思：一个是企业必须对消费者负责，才能获得长久的利益；第二，责任本身是一种社会需求，是一种观念产品，这种产品可以为企业增加利润。

社会责任营销的重点还是要落在“营销”上，它是“做好事，留姓名”的。

在 2003 年“非典”期间，中国电信捐赠 1100 万元，中国联通捐赠 700 万元，中国移动捐赠 1200 万元……无数企业出钱出力，为国家排忧解难，可歌可泣。联想现在是中国唯一的北京奥运会全球合作伙伴，曾经捐赠 1200 万元帮助北京申奥，抗击“非典”又捐献了 1000 万元，但是媒体几乎没有宣传，公众也不知道，联想如此低调原因何在?杨元庆说:“做公益事业当然只要做到就行，不能拜个佛，非得让全世界都知道。”国内企业的思想还停留在中国的优良传统上，认为做好事就不应留名，并没有上升到社会责任营销的高度。

而农夫山泉的做法恰恰相反，农夫山泉数月的全国范围筹款，来自千万双手的点滴凝聚，比之于企业直接的捐赠，是后者数倍的乘数效应。同样道理，宝洁通过义卖而不是直接投资的形式建立希望小学，这样做不仅是因为可以减少库存，获得较多的捐赠金额，其根本原因是企业既要承担社会责任，还要体现一种营销的思想，可以说是利用社会公众的良心来推销企业和产品，实现社会和企业的双赢。

社会营销观是必然趋势，社会责任营销应该纳入企业的战略规划，作为一种长期的投资。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 4 节 社会责任感创造企业好形象

大师如是说：工作出色的公关部应花费时间向管理层提出咨询意见，建议采用积极方案并消除有问题的活动，从而塑造企业良好形象。
——科特勒《营销管理》

每一个企业都希望树立自己正面的品牌形象，我们拍广告、做宣传，都是为了给企业打造深入人心的良好形象。如今，社会责任营销也成为越来越重要的手段，为企业的品牌形象打造贡献更重要的力量。

2008 年汶川大地震发生之后，地产龙头老大万科董事长王石在博客里称他的员工捐款不得超过 10 元。

王石认为，中国是一个灾害频发的国家，企业捐款要有一个可持续的空间，而不是成为一个负担。但是这一行为并未得到理解，而是严重伤害了广大消费者，遭到了广大网友的谩骂。

在承受了近一周社会谴责风暴之后，王石宣布无偿投入 1 亿元参与灾后重建，并对“捐款门”事件公开表示了道歉。但是，在巨大的灾难阴影面前，网友们依然难以平息内心的愤怒，有人说万科是名为捐款实为投资、有人说这只是万科危机公关的障眼法，网友要求王石“引咎辞职”的呼声一浪高过一浪……王石本人遭到网友唾弃的同时，万科的股份也似乎被股民抛弃。从 5 月 15 日收盘价 21.85 降到到 6 月 13 日转派股之前的 16.5，股价大跌 24.5%。

与此同时，名不经传的王老吉却在央视一号演播大厅举办的“爱的奉献——抗震救灾募捐晚会”上现场捐赠一亿元人民币，感动了每一个中国人。之后，天涯论坛上出现了一篇《封杀王老吉》的帖子，倡议只要看到“王老吉”，见一罐买一

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

罐，从货架上“封杀”“王老吉”…… 网友纷纷跟帖转帖响应，“中国人，只喝王老吉”，“患难见真情，真爱王老吉”等等，一时间网坛“封”语交加，“害得”王老吉只能是开足马力生产“抵制封杀”。王老吉一夜之间红遍大江南北，成为大众拥戴的民族品牌。

越来越多的实例向我们表明，企业，特别是沃尔玛、星巴克、耐克、麦当劳等知名度较高的跨国企业，它们在品牌建设方面的路径依赖，正在由传统的广告方式转型为履行社会责任的方式，也就是在通过积极主动地履行社会责任来再造企业文化，重塑企业形象，并由此打造企业品牌影响力。所以说对于企业而言，承担社会责任，把自己的行为宣传出去，才能增强企业的影响力，才能做到企业公民应该尽的义务。

同时，承担社会责任的企业一定是诚信的企业。他们为顾客着想，提供优质服务，优质产品让消费者满意，从而赢得顾客对企业的信赖，在顾客中树立起良好的企业形象，而良好的社会形象是企业生存和发展的重要条件。良好的声望有助于企业吸引顾客，投资者，潜在员工和商业伙伴。

第 5 节 社会责任营销促进企业创新

大师如是说：一个有着高度社会责任感的企业总是促使企业转向对产品设计、生产流程、管理和制度等环节进行创新，从而实现高效运营。
——科特勒

很长一段时间以来，很多企业家单纯认为企业的社会责任就是依法纳税，对产品负责，对员工负责就可以了。更有不少企业家认为，社会公益事业不是企业的责任，那是政府的事情，企业的社会责任就是让企业屹立不倒。实际上，企业的社会责任营销也能够促进企业的技术创新，促进企业的经济效益。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

北京松下彩色显像管有限公司是一家 1987 年创立的大型现代化合资企业，与许多只注重效益的企业不同，它是一家极具社会责任感的企业。该公司现有 1 条彩色投影管生产线，6 条彩色显像管生产线，年产量 1100 万只，年产值 40 多亿元，是当今世界上生产效率最高、产品品种最全、经济效益最好的彩色显像管生产企业。

但是，松下彩色显像管有限公司在彩色显像管的生产中发现了一些问题。原来，很多工序需要使用工业水和纯水。而随着产量持续增长，用水量也随之上涨，这与北京市水资源严重缺乏的尖锐矛盾不符。所以松下彩色显像管有限公司在进一步发展时，急需解决的问题就是怎样解决水资源匮乏、增加公司成本、水价提升等制约公司产量增长的问题。

本着节约用水、节约成本的考虑，公司几年来进行了多项节水技术改造工程，要在产品生产环节抓节水。用全部生产线废水替代自来水配药和冲洗设备、2 期生产线荫罩内磁清洗节水改造、2 期生产线准再彩管清洗节水改造、第五条生产线屏清洗节水节气的改善、1 期生产线荫罩清洗改造、第五条生产线 LOOP 机高压显像循环复用节水改造、2 期生产线屏清洗再生循环使用、芯柱清洗工程节水改造、全部生产线屏清洗再生高压水循环利用、第六条生产线 LOOP 机 POS17 工位节水处理。

除此之外，公司提出并加紧实施了废水再制纯水工程，在根本上解决公司用水紧缺问题，同时也为北京创建节水型城市，建立循环经济探索出了一条新路。

多年来进行的节水技术改造工程等在一系列努力下，公司降低了生产耗水量，大大节约了公司的生产成本。公司投产 15 年来，彩色显像管产量增加近 10 倍，用水量只增加了近 4 倍。废水再制纯水工程展现了北京松下彩色显像管有限公司节约资源、关爱环境、对社会高度负责任的企业精神，为北京市节约用水作出了贡献，同时也节约了公司的生产成本，收到了很好的经济效益，达到了爱护环境与提高经济效益的双赢局面。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在竞争的市场上，对社会责任的关注促使企业转向对产品设计、生产流程、管理和制度等环节进行创新，促进其赢利方式和增长方式的转变，而不是靠一味地压榨员工或用假冒伪劣欺骗消费者来获取利润和取得发展。实践证明，企业的持续发展最终要依靠技术创新、管理创新和制度创新。企业通过自己的企业社会责任，不断努力提高生产效率，减少能源的消耗，改变生产方式，从粗放型积极向集约型转变，进一步拓宽创新领域，改善经营环境，减少资源的占用和浪费，节省生产成本，发展循环经济，提高环境保护的能力，以获得更大的利润。

第 6 节 控制社会责任营销的成本与收益

大师如是说：企业的社会责任营销可以改善社会福利，创建差异化品牌定位等收益，企业应将社会责任感和它们的营销活动相结合。

——科特勒

中国关于中国企业社会责任的讨论已经并不新鲜，但是企业是否应该承担社会责任，应当怎样承担社会责任，在大多数企业家心中还是一个比较含糊的课题。中国企业和中国企业家比较熟悉和得心应手的是建设希望小学、捐献洪涝灾区以及各种慈善事业和赞助等等，许多企业对各种名目的外来赞助的要求避之不及，不堪重负。一些怀着“达则兼济天下”社会改良理想的企业家，不仅施展爱心的空间受到挤压，有时候甚至会陷入爱心困境。也有一些企业，理直气壮地认为按照市场经济规律办事，企业的最终目的是利润最大化，不赚钱是一种罪恶；甚至有的认为履行社会责任，做好人，行好事，那是国家的事情，作为企业能按章纳税、创造就业等就已经承担了有关社会责任。

“从现在起，每喝一瓶农夫山泉，你就为孩子们的渴望捐出了一分钱。到 2008 年，阳光工程将为 20 万孩子带来运动的快乐。”

这是农夫山泉于 2002 年在包括中央电视台在内的一些电视台反复播放的广告

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

片。2009 年 8 月 11 日，《公益时报》发表了“农夫山泉‘一分钱’捐赠受质疑”的文章。《公益时报》认为，“广告的意思简单明了，农夫山泉的阳光工程正式于 2002 年启动，活动至 2008 年结束。内容为消费者每买农夫山泉一瓶水，即为贫困地区孩子捐出一分钱。”

但事实上，农夫山泉的“一分钱”公益活动并不是由 2000 年一直持续到 2008 年，而是分阶段开展。

按照农夫山泉的说法，“一分钱”活动总共分为三个阶段：2000 年 7 月至 2001 年 12 月的活动可以称为“一分钱支持申奥活动”；2002 年 4 月至 12 月的活动为“一分钱阳光工程活动”；2006 年 1 月至 7 月的活动为“一分钱饮水思源活动”。农夫山泉 2002 年阳光工程起始广告中称“到 2008 年，阳光工程将为 20 万孩子带来运动的快乐”，实际上指“我们向孩子们捐赠的运动器材，可以使用到 2008 年。”。如此偷换概念被《公益时报》指出有欺骗消费者之嫌。

同时，《公益时报》文章称，按广告所称，农夫山泉每年 15 亿瓶到 20 亿瓶销售规模，从 2001 年到 2008 年，农夫山泉每年至少拿出 1500 万元注入助学基金，但实际上并没有做到。

农夫山泉“假捐门”一经披露引起了激烈的社会反响，同时，《公益时报》的主办方中国社会工作协会宣布，农夫山泉因在“一分钱公益”事件中有“欺诈”之嫌，被挡在 2009 年第五届优秀企业公民评选的大门之外。

原本想通过公益事件促成企业责任营销的农夫山泉，却被“假捐门”负面消息所累，对农夫山泉的品牌形象造成很大冲击。由此可见，企业在进行社会责任营销时，不得不关注其间可能产生的影响，关注进行社会责任营销时所产生的成本以及收益——否则，很可能就会像农夫山泉一样得不偿失。

科特勒认为，企业的社会责任营销可以改善社会福利，创建差异化品牌定位等收

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

益，企业应将社会责任感和它们的营销活动相结合。

中国的本土企业在这方面却远远不如外资企业。有人认为是因为我们实力不够，其实可口可乐十年间在中国总计捐赠才 3000 万元，这点钱很多国内企业都可以承担得起。

2002 年，美国 DePaul 大学的 Curtis C Verschoor 教授和 Elizabeth Murphy 副教授也进行了一项专门针对企业社会责任与财务业绩的研究。该研究将《商业伦理》杂志(Business Ethics)评出的 100 家“最佳企业公民”(基于企业对股东、员工、客户、社区、环境、海外投资者、女性与少数民族这七大利益相关者群体提供服务的定量评估)与“标准普尔(S&P)500 强”中其他企业的财务业绩进行比较。基于 1 年和 3 年的整体回报率、销售增长率和利润增长率，以及净利润率和股东权益报酬率这 8 项统计指标，他们得出结论：“最佳企业公民”的整体财务状况要远远优于标准普尔 500 强的其他企业，前者的平均得分要比后者的平均值高出 10 个百分点。越来越多的企业实践和众多的研究成果充分说明，在社会责任和企业绩效之间存在正向关联，企业完全可以将社会责任转化为实实在在的竞争力。因此，现代社会越来越看重企业社会责任。

为了既能承担企业的社会责任，又能促进企业发展，企业在承担社会责任时还应把握好以下两点：

1. 承担社会责任并非只是一种消极的负担，只要把握和利用得好，完全可以转化为一种企业发展的机会。

把问题转化为机会，是企业家的职能所在。企业家一定会在必须承担社会责任的这一新的约束条件下，在把问题转化为机会上大显身手。

2. 必须牢牢把握搞好自己的企业是企业最基本的社会责任的底线。

企业在承担社会责任时，要预防走向另外一个极端：过分地追求社会声誉，甚至

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

好大喜功，承担了与自己的企业产业发展方向不协调，承载能力不适当的、过多的社会责任。

第 35 章 社会营销，对社会观念与行为的营销管理

第 1 节 社会营销是对社会观念与行为的营销管理

大师如是说：社会营销是一种用于变革行为的战略，它采用整体规划和行动框架，集传统社会变革之精华，并利用最先进的通信技术和营销手段。
——科特勒《营销大未来》

“社会营销”一次最早出现于 1971 年，当时是指运用市场营销的原理和技巧倡导某个社会运动、观念或行为。自那时起，该属于的意思逐渐演变为社会变革管理科学，具体指设计、实施和控制变革运动，实现在一个或几个目标接受者群体中提供某种社会观念或实践的接受程度的目的。社会营销利用市场细分、消费者调查、产品概念开发和测试、针对性交流、便利设施等手段，追求目标接受者反应程度的最大化。

那么，社会营销的产品是什么？社会营销者又应该如何对这些产品进行营销管理？科特勒对此都有独到的见解，他曾经提到这样一个案例：

第三世界婴儿死亡的一个主要原因是腹泻引起的脱水。据调查，每年，有 500 万五岁以下的儿童死于腹泻引起的脱水。死亡发生的原因主要是麻痹大意。第三世界国家的儿童通常每年患几次腹泻。在腹泻症状比一般要严重时，农村孩子的母亲通常让她们的孩子继续排便，并且停止喂食，她们以为这能治好孩子的腹泻。然而，事实却是，她们却不知道还在腹泻的问题恰恰是由于脱水。很快，孩子便会没有胃口并丧失通过消化道吸收水分的能力。

贫困地区的母亲可能没有能力把她们的孩子带到医院接受脱水疗法。在几个小时

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

之内，孩子就可能死去。

后来，有专家研制出一种称为口服再生水疗法的家庭治疗方法，可直接由母亲对探子进行治疗。该“突破性”产品采用口服再生水香粉的形式，由美国国际开发署向第三世界国家的卫生部推荐。

社会营销者可将该疗法定位成由充满爱心的母亲使用的某种方法，则有形产品，即口服再生水粉的定位必须强调这个主题。把该粉定位为“对付婴儿的第一大杀手的简便家用药物”或许没有以下的定位来得有效：“在孩子患腹泻时，任何一位理智的、有爱心的母亲都会采用的简单易学的方法。”

科特勒通过口服再生水疗法的案例向我们阐明了社会营销的产品。具体而言，他对社会营销的产品与营销方式有如下见解：

1. 社会营销的产品

社会营销的目的是：变革有害的观念或行为，或者接受新的观念或行为，观念和行为是要进行市场营销的“产品”。社会产品一共分为三种类型：

社会观念

可以表现为看法、态度或价值观。例如“如果及早检查，癌症能够被制止”，“吸烟有害健康”这些都是一种对问题的看法。观念的表现之一看法是对某个事实的感性认识，不存在评价的成分。“计划孕生的孩子比偶然孕生的孩子得到更好的关怀”则是社会观念中态度的表现。度是对人、物、观念或事件的正面或负面评价。价值观是有关什么是对的和什么是错的总体观念。

社会实践

它可以是发生的单个行动，如出来种个牛痘或投次票；或者也可以是建立一种新

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

的行为方式，

如戒掉吸烟或使用避孕套。

社会产品是有形物

有形产品的基本成分是指运动中可能会有的物质产品。一般来讲，这种有形产品都不是社会营销的主要产品，它们的目的主要是为了帮助实现某种社会行为，如避孕套是为了实现计划生育、安全带则为了实现防御性驾驶。

2. 社会营销的管理

社会营销管理一般分为以下几个步骤：

定义产品-市场适合

取得社会营销成功的首要条件是要制造出能够满足还未被满足的社会需要的社会产品，或者是设计出优于时下产品的社会产品，这就是所谓的“产品-市场适合”。

社会营销者要选择正确的产品-市场适合，就需要彻底地了解目标接受群。了解目标接受群如何看待社会营销的活动，以及为什么这么认为，了解目标接受群是否察觉到问题的存在以及他们是否有需要解决的问题。

递交产品-市场适合

定义产品-市场适合后，社会营销者要准备向目标接受群递交理想的社会实践。需要采取的步骤取决于以下两个因素的作用：①是否存在有形产品基础；②目标接受者对社会观念或实践的接受和保持是否需要个人服务。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

在存在有形产品的情况下，社会营销者需要安排储存、展示和散发有形产品的场所。有形产品可能还要求进行个人介绍和示范。

递交过程中接下去的步骤是接受激发，即促使目标接受群尝试或接受该产品。社会营销者组织的活动应鼓动目标接受群当场行动，而不是以后行动。用销售行话来说，这叫做“成交”。

这类活动有：专门活动、奖励行动、聚会、集会以及其他把目标接受者拉进递交场所尝试该产品的活动。

防卫产品-市场适合

社会营销活动的最后一个任务是维持和改变产品-市场适合以适应环境和目标接受者中的相关变化。社会营销的这个阶段包括三个步骤。

①必须调查和监督目标群的状况。
②利用调查结果。
这个阶段的问题是：“哪种选择方案最有效?”这需要进一步调查研究，弄清楚各种可能性。
③社会营销者对营销计划做出必要的调整和修改。

社会营销需要随着环境的变化不停地对产品—市场适合做出修补，或者调整。因此，社会营销可以被看做是一个不但需要计划，而且还需要警惕和积极管理的管理过程。

第 2 节 社会产品也需要定位

大师如是说：设计和开发社会产品首先需要确定目标接受者的需要。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

——科特勒《营销大未来》

和市场上的产品一样，社会产品同样需要有一个合适的定位。

大赦国际是对犯人的“国际人权保护”运动的急先锋。该组织一直从事的某项主要计划的目标是“唤起世界舆论对释放由于信仰、肤色、性别、伦理、语言或宗教而被监禁的男人和女人的支持”。

对于大赦国际来说，社会产品是一种观念，即“活着的人应该公正、和平地为因政治和宗教信仰被关押的男男女女的释放而努力”。其目标接受群是“分布于 150 多个国家和地区的 350000 多名大赦国际的成员、赞助者和支持者”。

大赦国际的社会营销定位是成为从事世界和平事业的组织。该定位宣言采用了艾伯特?舒威泽(Albert Schweitzer)的话：“只有当各个政治、宗教和种族的人们能够自由地交换意见而不被打断时，世界和平才能够实现。”

为执行这一定位，该社会产品被包装上了“解放思想犯”的品牌名称和象征性包装，这使该运动的形象成为“一支被带刺铁丝网包围着的燃烧的蜡烛”。另外一项支持来自于把大赦国际定位作“一场只关注保护人权…而不管政府意识形态和受害人信仰的…公正独立的世界性运动”。

科特勒认为，要确定一个合适的定位，社会营销者需要分三个步骤进行：

1.划分目标接受者群体

社会产品定位之前，社会营销者应将目标接受者群体进行性质划分，对不同性质的群体部分要采取不同的社会营销方法。这样做有三个好处：
可以使社会营销者把努力的目标放在那些最需要某种社会产品或者该产品能给他们提供最佳服务的那一部分目标接受者。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

可以使社会营销者按照目标接受者的需要来设计产品，以给接受者提供更大的满足并使该产品被接受。

可以使社会营销者更有效地进行宣传和分配工作，以满足目标接受者的需要并争取他们的接受。

2. 制定市场目标

营销者要做的下一步是对各个不同的部分进行评估，以决定为多少个部分及哪些部分服务。这个步骤在市场营销上称作“确定目标市场”，而在社会营销中称为“制定市场目标”。

假设运用下列地理和收入变量为口服再生水营销计划确定了如下四个目标接受者群体：(1)很穷的农村家庭；(2)略穷的农村家庭；(3)很穷的城市家庭；(4)略穷的城市家庭。由于资金有限，营销活动必须选择只把目标定在第三和第四部分，而不是把资金分散使用在所有四个部分。

3. 产品定位

在划分了目标接受者群体并制定了市场目标后，社会营销者就要进入最后一个也是最重要的步骤“产品定位”。如何确定这种定位呢?这包括两项工作：
确定目标接受者群体的主要需要。

开发出某种产品优势以满足这些需要。

为使产品独特而有激发力，这两点都必须确定下来。如果一种产品能满足目标群体的主要需要，但却不能比其他产品提供更大程度的满足，这种产品也没有特色，也不能激发目标接受者来接受它。如果一个产品在满足目标群体的次要需要方面

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

有优越性，但却不能满足他们的主要需要，这种产品就没有激发力。

第 3 节 货币成本、时间成本

大师如是说：一项社会产品被分送后，必须使目标接受者易于得到并且易于使用它，这就是管理接受成本的任务。
——科特勒《营销大未来》

就像市场上流通的产品一样，社会营销的产品也应该注意控制成本，因为社会变革运动常会伴随一定的产品，这些附属产品需要向目标接受者收取费用。举个很简单的例子如下：

假设一名具有乳腺癌家族史的妇女，她需要考虑是否要去医院做乳腺检查。

这名妇女知道有一项社会营销活动建议妇女要定期做身体检查。然而，她还需要考虑的是：看医生是要花钱的。如果她有定时的工作，又没有汽车，她就必须付交通费，有可能还会失去三个小时的工资。如果她只是在家带孩子，又有汽车，那她自己驾车去医院时就要花钱雇保姆。

另外，往返医院涉及体力付出这种非货币成本，还有下列精神上的成本：如请假时的尴尬；向同事解释看病事宜时的难堪；不得不叫出租车或找停车位时的困难；让医生检查乳房时的难堪等。

我们在购买商品的时候，会以商品的价格高低作为决定我们是否购买的影响因素之一。社会营销也一样。社会营销的成本最后决定了社会营销的价格，因此，社会营销者应当尽力控制营销成本。

科特勒认同克朗普顿和兰姆的观点，从社会角度来讲价格应该以一项运动或计划

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

预计会在多广的范围内产生利益为基础。当一个社会产品的利益分配得很广时其价格应低些。如果利益只被一个很小的目标接受者群体获得，那么这一群体应该承担费用。

对目标接受者来讲，价格构成了接受一个具有有形产品基础的社会产品的货币成本。然而，接受一个产品的总成本不仅仅包括货币成本，正如考虑是否做乳腺检查的妇女需要考虑其精神成本一样。由此可见，社会营销者只推销社会产品是不够的，他还必须帮助接受者降低成本，这包括货币成本和非货币成本。非货币接受成本有两类：时间成本和感知到的风险。

时间成本

时间成本一般包括目标接受者在接受社会产品时付出的交通时间和等候时间等。一般分销点的数量越多，位置越方便，交通所需的时间就越短。时间成本也就越低。

科特勒认为社会营销者应最大限度地帮助目标接受者节约时间成本。

感知风险

另一类非货币成本是感知风险。它包括心理风险、社会风险和身体风险等。社会营销者怎样才能降低这些风险呢？科特勒在《营销大未来》中引用了格芒丹提出的模式。

①为降低感知的心理风险，用能够带来心理回报的方式来提供社会产品。

②为降低感知的社会风险，搜集来自可靠渠道的保证，以减轻接受一种社会产品所带来的潜在的不良痕迹或难堪。

③为降低感知的使用风险，给目标接受者提供有关产品的鼓励性信息或允许免费

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

试用产品，这样他们可以体验产品是如何实现营销时的承诺的。

④为降低对于身体的风险，请权威机构，比如，美国牙医联合会，美国医学协会或其他享有很高威望的组织来签发认可批准。

此外，科特勒建议目标接受者在使用感知风险较高的产品时，可自己采取预防和改正措施。

第 4 节 传播促销为社会营销的成功添一臂之力

大师如是说：社会营销者要想计划和控制社会产品的传播或接受，不仅需要理解目标接受者个人的行为，还需要理解新观念和实践散布到更大接受者群体或全体居民中时的心理过程。
——科特勒《营销大未来》

和市场上的产品一样，在确定了产品、价格和分销渠道策略后，还要对其进行传播促销。社会营销者一般都需要制定一个传播计划来促销产品，并促使目标接受者接受产品。

科特勒指出，在对社会产品进行促销时，企业应做以下几个方面的决策。

1. 传播的目标

传播的目标应以社会变革运动的目标为基础制定。

如果目标接受者接受社会产品的过程是一个认知过程，那么大众传播的目的就是使目标接受者了解产品，能够回忆起产品广告的内容，并对产品产生良好印象。如果目标接受者的行为程序的起点是产品与他们的关系不大，那么传播的目标就

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

是通过引人注目的方法来使目标接受者了解产品，这样可以促使他们决定试着接受产品。

2. 传播的内容

广告宣传的内容应该传递这样一种信息，即一个社会产品比其他产品更能满足目标接受者的需要，科特勒从宣传新的社会产品、比现有产品更好的社会产品及替代性社会产品这三种情形分别叙述了如何传播社会产品。

新的社会产品

以 1976 年英国的一项节能计划为例，尽管大多数人都认为节能是重要的，但他们却没有明显的危机感，因为汽油和煤总是能买到，而且也未出现过大的能源停供或能源减少的现象。此外，虽然人们也愿意提出一些节能方法，但他们却不认为自己的节能行为会对国家有什么影响，或者节能是他们的责任。针对这种情况，为了使目标接受者的潜在需求变成真正需求，广告公司向消费者传达了三方面的信息：能源危机是严重的；每个家庭少量的能源节约有助于解决这一危机；存在家庭能负担得起的且又比较容易的一些节能方法。

比现有产品更好的社会产品

瑞典的交通曾经实行左侧驾驶，但是当瑞典人到采用右侧驾驶规则的欧洲国家开车旅行时就容易发生交通事故，且这种事故率曾一度上升，同时外国人在瑞典驾车出现的事故数量也在增多。鉴于这种情况，瑞典政府开展了一场改变驾驶习惯、右侧通行的社会营销活动。为此，需要制定一种宣传活动，向人们强调右侧驾驶比左侧驾驶的优越性。宣传计划的内容重点强调安全性——左侧驾驶比右侧驾驶更危险。全体国民都被告知：安全保障比习惯的驾驶方法所带来的方便更重要。因此，这一宣传内容传达的是：改变驾驶习惯能给瑞典人带来的长远的安全方面的好处。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

替代性社会产品

儿童的抽烟欲望来自周围现象对他们的影响：他们看到成年人吸烟是“正常的”；在家里的大多数成人、电影电视节目中的人物以及烟草广告中的人物似乎对吸烟并不在乎；他们也看到吸烟易于使自己获得周围人的认同，并且是一种友好的象征。还有数据表明，儿童很早就知道吸烟是有害的。他们最关心的是烟草对身体的“逐渐增加的”危害，而不是吸烟在遥远的不真实的未来所可能带来的癌症的风险。如何宣传儿童禁烟观念呢？

宣传内容集中在这样一个问题上：保持健康的需要是否比靠什么东西来放松自己及被其他人认同的需要更大?传播机构认为向孩子们宣传抽烟对健康渐增的损害对他们会有更大的触动。在此项运动中不吸烟被宣传为孩子们应该接受的一种可取的替代行为。

3. 传播的执行：如何告知并劝服

在确定了传播内容后，社会营销者必须设计拟订怎样用既引人注意，又有劝服效果的广告词句将这些内容表述出来，这就是传播的执行。传播的表现方法有三种：启发人的理性思考的方法；激发人的感情的方法；非语言因素的表达方法。

第 5 节 社会营销的最大利益是目标接受者立即行动

大师如是说：社会营销的任务是使目标接受者凭着自己的意愿采取行动。
——科特勒《营销大未来》

社会营销的传播的最终目的是使目标接受者产生推动作用，使他们进入一种积极状态。换句话说，社会营销的任务是使目标接受者凭着自己的意愿来采取行动，也就是科特勒所说的“激发行动”。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

为了加强民众的环保意识，杜绝随处可见的饮料罐污染。德国政府内阁于２００２年１２月通过“饮料罐押金制”提案即从２００３年１月１日起，德国民众在购买啤酒及其他一些罐装饮料时——无论是易拉罐、玻璃瓶还是塑料瓶——都必须交纳押金。容积在 1.5 升以下的为每罐 25 欧分（约合 2.1 元人民币）；容积在１．５升以上的，则每罐交纳 50 欧分的押金。消费者将饮料罐退回给任何一家饮料销售商便可取回押金。

针对这个政策，德国环境部长特里廷指出，法律手段是解决环保难题的一种有效方法。

德国通过法律手段督促人们加强环保意识，也不失为社会营销手段中有效的一种。科特勒认为，若要促使目标接受者采取行动，就要首先分析妨碍潜在目标接受者将希望付诸实践的各种因素，这些因素主要分为以下几种：

1. 缺乏愿望的机会

目标接受者缺乏实现愿望的机会，克服这些障碍的一种方法是产品体验。如果该社会产品是有形的，可以用将成本和各种不便因素降到最低点的方法把产品分配给有购买意愿的目标接受者。如果该产品是一种思想，抽样方法则更复杂。

2. 实施愿望的能力

尽管一个人很想戒酒，但他可能支付不起去医院接受戒酒治疗所需的费用，或者他害怕参加嗜酒者互诫协会一类的小组讨论会。这个想戒酒的人受到了经济和情感的双重限制。

社会营销者可以通过给欲戒酒者提供较大幅度的贴补或折扣帮助他在一定程度上克服经济障碍。要克服情感障碍，采用人际促销者和角色模型是比较有效的。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

这只是一个实现愿望能力有限的案例，社会营销者也可以向其他的目标接受者采取这种方法。

3. 改变社会营销的时间

人们每天都有很多事情要做，因此他们可能很少有时间会接受劝导而改变某种行为或接受一种新的行为。对于时间限制，社会营销者能做些什么呢?他们可以将社会产品的促销时间定在特别的社会活动和文化活动期间，比如，节假日、工休日、纪念日和宗教庆典日等。在这些时候人们往往有更多的时间来实践自己平时的愿望。

4. 催促目标接受者立即行动的主要方法

营销者可能采用几种方法来引发目标接受者接受社会产品和服务。

产品体验
发放优惠券
提供赠品
竞赛和抽彩
持续性计划
特殊活动

第 36 章 国家营销，与经济、政治、文化相关的大营销

第 1 节 国家营销是与经济、政治、文化相关的大营销

大师如是说：我们希望一个国家可以像一家企业那样来经营，这样，这个国家就可以采用战略市场管理的方法从中受益。
——科特勒《国家营销：创造国家财富的战略》

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

科特勒把市场营销扩展到各个领域，其中“国家营销”概念的提出更为他“营销无处不在”的观点增加了一大亮点。科特勒的营销理念不仅延伸到社会观念的营销，他还把营销观念运用到国家运作上，政府可以通过营销自己的国家而达到积累国家财富的目的。

国家营销是对积聚国家财富的问题采取战略规划的方法。科特勒认为，国家政府和领导人应如公司使用战略规划理论和工具为公司的未来进行导航一样，应将战略规划和工具用于指导国家的未来发展，同时，国家营销也研究为政府及企业界领袖提供一个可操作的管理指南。国家营销是大营销概念，它说明经济发展与政治、文化密切相关。

从 2009 年 11 月 23 日起，一则宣传“中国制造”的 30 秒广告在美国有线电视新闻网(CNN)的美国频道、美国头条新闻频道和国际亚洲频道播出，为期 6 周。这则历时一年半、反复推敲不下十次的“中国制造”形象广告引起国内外媒体的广泛关注。

这则在商务部的支持下，由中国商务广告协会、中国机电产品进出口商会、中国轻工工艺品进出口商会、中国纺织品进出口商会 4 家行业组织共同制作的广告片，是我国首度在海外媒体播放的公关广告。

事实上，早在 2007 年 10 月 23 日，中国国际公共关系协会举办了一次规格颇高的“中国制造”与国家形象公共关系研讨会，新华社等中央媒体、国新办、外交部以及知名公关公司均有人出席。与会专家提出，政府需要借助包括行业组织、商会等社会团体以及公关专业机构的力量，用民间和第三方中坚力量来影响国际受众，充分发挥公共关系在信息传播中的诚信优势。

商务部于 2008 年 9 月曾正式宣布将开展一场大规模的宣传活动，表示中国政府将在全球范围内推出电视及平面媒体广告，强调“中国制造”的良好质量和安全

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

性能，以改变海外对“中国制造”的负面看法。而 2009 年在 CNN 播出的这则广告，或许是迈出的第一步。

科特勒认为，要进行成功的国家营销，首先要确定营销的目标。

一个国家的目标的实现也需要有先后次序

对欠发达国家来说，经济目标是首要的。然后才是社会性与参与性目标的实现，这也要以国家的具体情况来排列。相反，在较发达的国家，所有这三项目标对策略制定者来说，具有相同的重要性。

策略制定者对目标要予以量化

“增加国民生产总值”这样一个目标就不如“增加 5％的国民生产总值”更令人满意。更好的说法是“在 2000 年以前人均国民生产总值增至 20，000 美元”。策略制定者用目标(goal)这个词，从范围和时间上具体描述目标。将国家的目标转化为可衡量的具体目标，将有助于策略制定者进行规划、实施和控制。

国家应制定务实的目标

目标的水平应基于对周边环境——竞争环境、内在环境、外部环境的分析上，而不是基于个人的主观愿望。

国家的目标要前后一致

例如，尽可能提高“收入增长和收入分配”是不可能的，同样“保持高就业和稳定的物价水平”也是不可能的。它们之间相互矛盾，两者之一必须让步，至少目前如此。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 2 节 国家营销的最终目标是积累财富

大师如是说：无论如何，各国人民都期望经济运行良好、政治及社会体制健全，而各国通过财富形成战略来实现这些目标。

——科特勒《国家营销：创造国家财富的战略》

一个国家财富的积聚，从某种程度上来说，既是物质现实又是一种精神状态，凭借这种精神状态，整个社会就会拥有动力和方法去追寻更美好的生活。为了国家积累财富的最终目标，所有国家的人民都应努力创造健康的经济、良好的社会秩序和有利于国家发展的政治体制。

联合国发展署的一项研究表明，在人类自由与发展之间存在着高度的相关性。那些在自由指数上居于高点的国家在发展规模上亦名列前茅。潜在的自由解放了人民的创造能力，产生高水平的收入和进步。

尽管好的经济、好的社会和好的政体都是我们所希冀的，但要取得这些并非易事。但科特勒指出，它们之间的关系往往是相互牵制、交替变换的。其中一些主要关系为：

更大的自由度意味着较少的社会凝聚力和社会安全。

一个健康的环境可能需要较慢的收入增长。

技术转让意味着对国际关系的高度依赖。

高收入增长与收入的平均分配很难调和一致；人类资本增长的目标与节约和资本形成的目标相冲突。

高估汇率意味着保持进口价格低廉使消费者获利，但最终可能导致货币危机。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

某个国家的国际竞争力往往是以牺牲其他国家为代价的，致使他们实施报复。高就业率与稳定的物价并不总能齐头并进。

面临众多难以解决的问题和复杂的潜在动因，各国必须分清哪些是它们可以在现实中希望实现的目标。

1. 健康的经济

经济最主要的目标是通过刺激经济来提高人均国民生产总值的水平，从而减少贫困，提高物质生活水平。广义上的经济增长模式注重提高“目标内”贫困人群的收入增长水平。这些贫困人群占据了人口的绝大多数。

除了追求经济增长，要发展好的经济，各国还应努力寻求提高各自的国际竞争能力。对贫困国家来说，这意味着加强与世界市场的联系，增加资金流动和扩大技术转让。

2. 良好的社会秩序

国民收入总值是国家的财富和福利的标准之一。除此之外，人民的生活质量还与寿命、安全、环境、健康，是否远离犯罪、毒品、暴力及家庭离异密切相关。

要实现好的社会，就要先实现两个目标：

对个人来说，要提高生活水平，包括提供良好的卫生、教育、更多的工作机会，以及对文化和人文价值给予更多的关注；

对全社会来说，我们的目标是要社会团结、公正、环境优美、安全、和平。

3. 有利于国家发展的政治体制

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

好的政府意味着普通百姓可以对政府的行为和运作施加影响。他们可以选举某些人进入权力岗位，同样也可以将他们赶下台。民主是形成一个好政府的巨大力量。除此之外，要建立好的经济体制还要努力扩大个人在经济和社会范围内的选择权。财富可以使一个人获取更大的对自然及物质环境的控制。它也给予人更大的选择享乐的自由，如购买更多的商品或服务。只要他或她愿意，甚至可以选择更少的享乐。

第 3 节　国家营销战略群体：分清竞争对手与合作伙伴

大师如是说：全球发展的动因与趋势的变化，为各国提供了具体的机遇与挑战。每个国家抓住机会的程度以及应付挑战的程度完全取决于这个国家的内在能力。——科特勒《国家营销：创造国家财富的战略》

科特勒认为，一个国家必须制定出本国与外国的竞争合作战略，国家必须决定哪些国家是最强的竞争对手。

科特勒根据国家的财富水平和工业化程度把各个国家划分成了八个战略群体，即：

1. 工业巨人国：代表国家有美国、德国、法国、英国
2. 冉冉新星国和地区：代表国家和地区有韩国、新加坡、中国台湾、中国香港。
3. 拉美国家。
4. 前社会主义国家。
5. 泱泱人口大国：代表国家有中国和印度。
6. 工业小国：代表国家有比利时、荷兰、瑞士、挪威。
7. 商品小国：代表国家有沙特阿拉伯、科威特、卡塔尔。
8. 维持生计国：代表国家是位于非洲和南亚的不发达国家。

科特勒认为，一般来说，国家的竞争者主要有以下几类：

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

1. 以强对弱的竞争

多数国家会选择较弱的竞争者进行攻击。这在获取每一份世界市场的份额时只需花费较少的资源和时间。但在与弱国竞争的过程中，这个国家自身的能力提高不大，一个国家必须与强劲的竞争对手较量才能磨炼其竞争本领。而且，即使是强劲的竞争对手也有其自身的弱点，这些弱点也许正是值得竞争的地方。

2. 取相似舍不同的竞争

多数国家会选择与自己国家相似的国家进行竞争，如新加坡与香港，而不是与韩国竞争。

这两种不同层面的竞争，即以强对弱和取近似舍不同的竞争，可以结合起来形成国家竞争态势。

如几乎所有国家都在两个领域与泰国竞争：吸引外国投资和出口。由于相似的资源天赋，东盟许多成员国在吸引外资和出口方面与泰国形成直接竞争。像中国和越南这样的国家，它们拥有充足的廉价劳动力，对泰国以工厂为驱动力的出口行业形成直接竞争。东欧国家市场经济的出现，也为跨国公司的对外直接投资创造了更多的机会。

同样的道理亦适用于国别合作。国家可以集中选择下列几类联盟之一进行合作。

1. 舍强取弱的联盟

许多国家喜欢与较弱的联盟者合作。其原因为：加强自己在整个战略群体中的讨价还价地位，为群体内弱国获得讨价还价的地位；获得较弱国合作伙伴的自然资源等。但一国也可以因下列原因与强国进行合作：获得强国的援助、资本、技术和市场。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2. 取相近舍不同的联盟

多数国家喜欢与自己国家最相像的竞争对手合作：他们可能享有同种语言、文化以及做买卖的惯例。

两种不同层面的合作，即舍强取弱和取相似舍不同的联盟方式，两者结合起来亦可形成一国的合作态势。

如，日本、美国、欧盟和东盟是泰国出口产业的密切的和强有力的伙伴。与东盟的贸易是在近几年才发展起来的，但它已形成仅次于美国的第二大出口市场（对东盟出口的大部分产品为计算机、计算机部件、集成电路和电器，主要出口国为新加坡）。日本和亚洲新兴工业国为泰国的内向外国直接投资的密切的和强有力的伙伴。还有一些国家，如澳大利亚和加拿大，是相对较强的合作伙伴，但不够亲密。而老挝、柬埔寨、越南，则是泰国经济的密切伙伴，但实力较弱。这些国家构成泰国未来出口和外向直接投资的潜在市场。

第 4 节　对国家进行 SWOT 分析

大师如是说：各国的政策制定者应当对国家内在的能力表示充分的关心，不仅对它的范围和强度有所了解，还要知道随着时间的推移，这些因素之间的替代和协同作用。

——科特勒《国家营销：创造国家财富的战略》

国家营销和市场营销有异同之处，其中很重要的一个相同点，就是要先分析国家自身的优势与劣势。

科特勒在《国家营销》一书中以韩国为例讲述了如何分析一个国家的优势与劣势。韩国致力于通过工业化实现快速经济增长的目标，并取得了很高的增长率。它实

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

现了从基础农业国向工业国的结构性转变。科特勒认为这主要是由于它的以下几个方面：

1. 国家的态度与价值观

韩国的经济战略追随日本的经济发展战略，韩国信奉这样一句话：

“做日本人已经做到的事情，而且比他们做得更快更便宜。”这种模仿战略出自于韩国人的价值观“这样已经很好了”以及他们雄心勃勃的“先做起来，以后再看”的做法。科特勒认为，一个国家的总体文化，具体的人的处世态度和价值观都会影响一个国家的经济发展，英国经济在上个世纪衰落的一个重要原因就是国民追求安稳舒适的生活方式，而韩国在这点上恰恰相反。

2. 政府的领导

韩国政府在选择经济发展战略上起到了关键的作用。在经济发展初期，选择正确的战略要比制定一套措施来实施所选择的战略重要得多。事实上，外向型战略不一定总比内向型战略好。然而基于韩国狭小的国内市场及有限的要素禀赋，外向型发展战略比内向型战略更适合韩国。

然而资本的匮乏使得资本的投资回报率在韩国国内比在世界金融市场上高得多。为了解决这对矛盾，韩国国内官方利率却被压得很低(1965～1971 年除外)。这种高水平的国内投资需求产生了投资与储蓄之间的巨大差距，这种差距由外国贷款来填补。外汇汇率政策对外向型战略的成功起到了作用。

3. 物质资本

韩国过去的国民生产总值的增长量中有 20％来自于物质资本输入量的增长。这很正常，因为韩国的工业化需要大量的投资。有趣的是，由于丰富的投资机会，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

国内投资的实际高回报率反而减缓了政府在投资资源分配上进行干预而产生的副作用。

4. 工资和劳动供给

早在 20 世纪 60 年代初，韩国有大量的剩余劳动力，这些低工资劳动力为保持出口竞争能力起到了关键的作用。

尽管韩国的相对单位劳动力成本增加得很快，但它仍能够保持在世界市场上的价格竞争力。这主要是因为，新技术的进口会因劳动生产率提高而降低前沿产业的单位劳动力成本，这些产业就会成为新的出口产业。然而如同传统部门一样，如果劳动生产率不改变，这些部门的工资水平就会升高。结果，传统出口产业的单位劳动力成本升高，导致在出口市场上失去竞争力。

5. 外部条件

韩国在第二次石油及利率危机中相比于拉美国家遭受了较轻的贸易条件恶化。所有这些因素综合起来都加强了韩国的经济增长。

在检验一国的优势与劣势时，该国不一定要改掉所有的劣势，也不一定要弘扬所有的优势。并非所有的劣势都是重要的，也并非所有的优势在决定最终结果时占有相同的权重比。一个很重要的问题是，一国是将自己限制在自己拥有优势的机遇内发展(如前苏联大量出口原料以挣得外汇)，还是考虑在自己没有优势但可以获得并开发某种优势的机遇内去发展(如许多亚洲新兴工业国和地区开发以创新为驱动力的社会)。

一般来说，分析影响一个国家内在能力的因素主要包括如下几个方面：

1. 这些因素包括社会因素，如文化、态度、价值观和社会的融合性；经济因素，

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

如要素禀赋、产业组织机构；政治因素，如领导方式。

2. 这些因素的素质可以是继承的，如某些生产要素的禀赋(自然资源)，也可以是创建的，如国家的工业机构。

3. 这些因素可以是静止的(一国的文化、态度与价值观)，也可以是充满活力的(政府领导、工业机构)。

4. 有些因素是结构性的(要素的禀赋)，有些因素是行为方式性的(政府的领导方式)，有些是两者的结合(一国的工业结构)。

所以，各国的政策制定者应当对国家内在的能力表示充分的关心，不仅对它的范围和强度有所了解，还要知道随着时间的推移，这些因素之间的替代和协同作用。本章将对每一种因素进行分析探讨。

第 5 节 基础设施投入是有效实施国家营销的战略

大师如是说：基础设施能有效地实施国家创造财富的战略。
——科特勒《国家营销：创造国家财富的战略》

基础设施能有效地实施国家创造财富的战略。经济学家们普遍认为，政府必须大力投资建设并改善基础设施，尤其是在工业化初级阶段。

政府在创造适当条件和培养支持性环境方面发挥着重要的作用，只有在这些条件与环境下，各行各业才能成功地选择并应用商业技术。这样的例子包括：

建立科技社区；建立信息基地；确定并监督不同行业的技术竞争力；提高私人企业努力创新的财务吸引力，如减少实现预期创新收益的风险；增加有创新前途的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

机会；吸收外国科学家并允许他们留下；鼓励更多的科学家和工程师进入受忽视的产业部门；确保科技信息交流不受出口管理法规影响；加强政府对技术进步需要与发展的评估能力；支持高校努力开展研究；鼓励基础研究的投入；支持对职工的培训与再培训。

各国发展技术基础设施的方法不同。美国与英国政策侧重培育一个有利于私人企业投资和创新的环境。而在日本和法国，几乎所有的政策都反映出政府在“指令性计划”下的政府干预和行业目标。

科特勒认为，国家营销进行基础设施投入时，可从以下方面着手：

1. 发展物质基础设施

对有形基础设施的投资可以通过以下若干方式促进经济发展：

有形基础设施的改善使企业更有效、可靠地生产和经营，随之而降下来的交易成本会促进劳动生产力的提高。

有形基础设施的投资能在建筑领域创造更多的就业机会。据估计，每 10 亿美元的物质基础设施投资能转化成约 4～5 万个额外的公共或私营部门的工作机会。但是这些建筑领域的就业仅能暂时刺激经济的发展。

有形基础设施的投资可通过对卫生、安全、方便以及社区总体环境的间接影响来提高社会福利。

许多有形基础设施投资可以提高社区的道德风尚，创造带动其他投资的氛围。

2. 发展技术基础设施

技术基础设施由国家各行业所需的科学、工程和技术知识组成。这种知识可以通

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

过人、机构和设备的形式体现出来。更确切地说，技术基础设施可以通过“原始”的方式，比如说直接传播或用统一的标准编纂起来，组织成各种“程序”，如质量保证技术等等。技术基础设施的独特之处在于投入大，周转时间长，且会慢慢贬值。

与技术基础设施发展相关的主要问题包括：(1)大学与产业部门的关系；(2)支持产业研究与开发的税收和补贴计划；(3)知识产权保护。

3. 人力资本基础设施

建立人力资本的主要组织机制是正规教育体制。正如乔治?帕莎查普洛斯和莫林?伍德豪指出的，正规教育从根本上满足了人类对知识的基本需求，并提供帮助实现其他基本需求的途径。

对社会和经济活动的贡献普遍而深刻。教育通过提高劳动力质量加快了工业化的进程。世界银行研究表明，与有形资产相比较，教育的匮乏是工业化进程中更大的桎梏。此外，教育还是传播现代价值与追求的转换器。

值得注意的是，在 20 世纪 70 年代中期至 80 年代中期，韩国制造业 11％的年增长率是建立在 1975 年体制的教育基础上的，其中 48％的工人完成了中等教育，而另外 36％的工人至少接受了一些初等教育。

虽然教育投资本身并不使不同人群的收入和就业机会趋于均衡，但是，如果把重点放在平均教育投资的社会和地区分配上，就会有助于提高贫困人口的收入。而且，教育能产生一些间接的经济回报，如提高健康水平、人口出口率和寿命，提高来自其他形式的社会和物质投资效益。

任何欲使教育与经济发展更加密切相关的政策必须同时实现两个目标：外部有效性和内部效率与公平。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

教育投资的外部有效性通常有一个评价标准：教育与培训机构在多大程度上，能提供经济顺利发展所必需的技术；毕业生能在多大程度上按照他们期望的回报得到聘用，并能展示自己的能力与技术；依据受过教育工人的较高劳动生产力来衡量的教育投资回报。

决策者可以通过提高学校投入的质量(如课程内容与教师质量)，调整公私融资结构，改变录用和提拔方式等措施来培育教育的内部效率与公平。

第 6 节　吸引外商投资，积累国家财富

大师如是说：政府希望看到本国厂商在全球经济竞争中取得优势，但要达成这一目标，政府必须鼓励发展与外国厂商的联系，邀请他们进入本国市场。

——科特勒《国家营销：创造国家财富的战略》

国家的最终目标是积累财富，这就要求政府的政策应有利于经济的发展，不但国内如此，在国际市场上政府也希望看到本国厂商在全球经济竞争中取得优势。

要达到这一目标，政府必须鼓励本国企业，发展与外国厂商的联系其中最有效的一个办法就是吸引外资，这样做对本国经济发展大有好处：促进公平竞争；提高本国供给品的质量；将新的技术和知识用于本国的生产等；创造更多的就业机会。爱尔兰的工业发展计划是世界上最为精细的计划之一。爱尔兰政府提供的资本授予在工厂和新的设备方面能够达到其成本的 40％~60％，政府还在研制与开发及培训方面给予补助。通过对以税收为杠杆的租赁及利息补贴，爱尔兰政府对营运资本和对公司自身的固定资产投资提供优惠的融资机会。政府通常对公司利润征收 10％的税，但实际上这很容易通过折旧和课税扣除方式而降为零。

这些鼓励政策，加上爱尔兰欧盟成员国的身份以及爱尔兰工业发展部门的良好推广，促使成百上千的美国公司纷纷在爱尔兰投资建厂。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

但是，一般说来，靠优惠措施本身吸引和留住大多数国际货币资本还是不够的。事实上，能够确立良好的投资环境的政策比吸引外商直接投资。

国家不能盲目引进外资，外向型经济与内向型经济吸引外商直接投资的优势是不同的。对内向型经济的投资最主要原因在于能绕过其进口关税壁垒——国际货币资本市场的资金想占领被保护的市场，因而在其他国家建立工厂。相比而言，外向型经济吸引外资的优势在于其出口产业部门所具有的、潜在的出口优势，这种投资建立的工厂会在全球范围内经营。

那么，一个国家该如何吸引外商投资呢，科特勒认为应从以下几方面考虑：

1. 一国对外资的吸引力

国外投资者在考虑一国投资吸引力时至少会注意四个方面：它的相对竞争优势；本国经济及政治局势的稳定；对产权的保护；对外贸易特区。

相对竞争优势。迈克尔?波特 1990 年认为，一个国家在某一特定行业对外资的吸引力，取决于要素条件、需求条件、相关支持行业水平及厂商战略、结构和对手情况四大方面。

波特用这些条件来解释为什么有些地区在有些行业，如意大利的时装业、荷兰的乳制品行业极为强大。

经济和政治局势稳定。

产权的保护。

对外贸易特区。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

2. 价格制定方面的投资政策

税收减免，开发研究鼓励，资本授予，培训补助等，这些都是许多国家对外直接投资政策的普遍特征。

3. 投资促进

通常认为在这个问题上要实现以下三个目标：

在投资环境中树立本国是最优投资地点的形象。形象树立战略适合于吸引处于投资初级阶段的投资者。树立形象技巧包括：在通行的有关财经的媒介上做广告；参加投资与贸易展览；在特定工业部门的有关媒体上做广告；推进投资代表团的交流，无论从资金来源国到东道国，还是从东道国到资金来源国，举行有关投资机会方面的信息研讨会。

吸引特定的投资项目。当未来投资者处在投资决策的后期时，必须将重点转移到明确的投资项目上。这里的推销包括参加直邮或电话营销拓展行动；举行从资金来源国到东道国或反向的特定行业引资代表团的访问活动；举行行业信息研讨会；参加公司研究活动并进行产品展示；从形象树立到形成明确投资机会，政府机构加强与公司的联系。

对现在和未来的投资者提供优质服务。这包括：提供投资咨询服务；尽快办好外资进入申请的许可；提供投资后的一系列配套服务。

国家在对以上各方面进行分析研究后，就可以制定相应的政策吸引国外投资者，以达到增加本国资金流入量，实现本国利益最大化的目的。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

第 7 节 国家经济面临六大问题

大师如是说：国家政策制定者需要对国家目前的竞争、内部及外部环境进行评价，还需要根据这些环境制定、修改本国目标。

——科特勒《国家营销：创造国家财富的战略》

科特勒指出，国家制定宏观经济政策的主要目的，是提高其经济的稳定性、增长率和福利。他认为，各国在制定宏观经济政策时，必须解决以下六个问题：

1. 治理通货膨胀

一般来说，通货膨胀是由财政赤字、金融机构、政府预算的冲击和国家对修正性财政措施引起的冲击的反应能力四个因素相互作用引起的。

不稳定的高度通货膨胀环境扭曲了经济决策机制，减少了发展所需的资源，降低了资本市场水平。赢利和亏损更多的是随着通货膨胀的变化而变化的，与生产能力的关系不大。宏观经济政策的一个主要目的是协调财政和货币政策，提高价格的稳定性。

科特勒警告说，为抑制通货膨胀，光靠实行货币和财政紧缩政策是不够的。政府应当促使公司和工人放弃造成通胀的习惯，克服造成通胀居高不下的机构内僵化因素，并削减由此而带来的通货紧缩短期成本。重中之重是促使中央银行更加独立，放弃短期刺激经济的诱惑。

2. 刺激资本投资

资本是经济增长过程中最重要的因素之一。一国要使国民收入达到一定程度的增长，就需要确保一定总量资本投入的增加。一些研究表明，技术进步与资本形成也有着紧密的联系。在 1964 年至 1985 年期间，美国总产值增长的 70％来自技

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

术进步和资本形成的综合效应。换言之，高速的资本形成提高了技术创新的经济回报率。

3. 控制外汇兑换率

保持收支平衡

资金在一段时期内总是在一国不断流入和流出，而记录这种资金流动的账户系统就是国际收支平衡表。中央银行通过经济测算来保持内外经济的平衡。

稳定汇率

无论是商品／服务市场，还是货币／资本市场，汇率是连接一国与世界其他各国之间的关键纽带之一。一国的投资回报取决于本国货币价值与世界价格之比。不当的汇率政策会导致机会的丧失和资源的不合理配置。

选择汇率制度

外汇市场通过中央银行可以是限制性的，也可以是非限制性的。所谓限制性外汇市场是指特定的具有一定资格的交易才能换取外汇，且必须以特定的价格在中央银行兑换。

外汇市场也可以是统一的或分割的。前者对所有的交易均使用一种汇率，而后者对不同的交易使用不同的汇率。

由于未经许可的交易得不到外汇，外汇黑市、走私和假发票便会应运而生。科特勒认为，国家若想解决这个问题，可以采取多恩布什和库恩泽勒教授的建议。例如：①对商业交易实行多种汇率并保持外汇配给制；②对指定的商业交易实行统一的汇率而对资本账户交易和那些不以商业汇率进行的商业交易实行另一种汇

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

率。

这些政策选择的区别在于决策人能否管理好每一种汇率，还是管理好其中的一些而放任剩余的汇率在其他市场找到平衡。

4. 管理财政政策

“财政政策”是指政府用来干预经济运行的一系列财政措施。

财政政策中，过高的公共开支与债务水平会阻碍收入和就业的长期持续增长，可归咎于两方面的原因。

由于没有价格竞争，政府机构，如国有企业，没有足够的积极性来提供消费者所需的产品，没有积极性进行技术创新或最大限度地降低生产成本。

债务方面的成本会挤占其他公共或私人开支。

在国家的财政政策中，有一项很重要的政策，即税收政策。

由于人们根据税收来改变其经济行为，税收过高会影响产出和收入，降低人们工作、投资以及承担风险的积极性。健康的税收制度是经济增长和社会稳定的基石。高效而富有生产力的税收体制既能确保激励机制，又能兼顾公平原则，还能杜绝通货膨胀引起的对货币的需求。税收优惠政策和财政激励机制常常是吸引外商直接投资的手段。

5. 解决失业问题

虽然社会经济发展迅速，但就业增长的速度仍然高于经济发展速度，因此，失业成为许多政府面临的严重问题之一。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

现在，许多政府正在寻求各种战略，旨在将国内生产总值(GDP)高增长率与高就业率相结合。科特勒指出了联合国开发计划署(UNDP)认为的有利于提高劳动力市场的灵活性的措施：

加大对社会基础设施如基础教育、相关技术、工人的再培训的投资力度。
实行私人企业自由化，增加市场准入。

支持中小企业和非正规部门的就业，主要通过改革信贷制度、采取财政鼓励政策、提供培训服务和建立完善的法律体系实现。

通过对所需新技术的投资和消除国际贸易壁垒，建立一个高效的服务经济。

鼓励劳动密集型技术发展，特别是通过降低税收。

在经济萧条时期，通过劳动力密集型公共工程项目建立就业安全网络。

6.对付外部冲击

在国际竞争机制下各国家不得不专心应付来自外部的各种冲击，这冲击主要包括：出口收入的变化、主要进口品价格的变化、外债的成本变化、国外信贷的变化、国际资本市场的变化、国外援款水平的变化。

第 8 节 协调企业战略，使之与国家战略一致

大师如是说：国家财富很大程度上受到企业经营活动和范围的影响，业的角色是

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

为国家寻求创造财富的机会。因此，管理部门的职责是制定企业发展战略，并与国家创造财富的战略相一致。

——科特勒《国家营销：创造国家财富的战略》

国家财富很大程度上受到企业经营活动和范围的影响。企业的角色是为国家寻求创造财富的机会。

企业应注意国家创造财富的战略，尤其是国家的宏观经济政策、产业组合、贸易与投资战略以及基础设施和体制结构，将会因行业部门不同而受到不同的影响。国家的战略给某些产业发展提供了机会，而对另一些产业则带来威胁。因此，管理部门的职责是制定企业发展战略，并与国家创造财富的战略相一致。

1980 年，日本通产省(HITI)宣布其超级计算机项目，该项目的目标是到 1989 年开发一种能处理 10 个千兆软盘的超级计算机。

1981 年，日本的最大的六大计算机制造商——富士、日立、三菱、NEC、OKI 电子及东芝——共同组成计算机科学研究协会，会同通产省共同开发项目。该项目的联合研究是在通产省的电子技术实验室进行的，但大部分研究是在各自公司的实验室进行。该项目历时 9 年，预算为 1．5 亿美元，其中一半由通产省出资，另一半别由六大公司分摊。

由上例可知，企业的生产与国家的政策与投资细细相关。企业是生存在国家政策下的企业，因此，企业发展战略需要考虑与国家创造财富的战略相一致。科特勒将这一挑战分成三个步骤：评估公司的业务组合；确定公司目标；重新界定公司的业务范围。

1. 评估公司的业务组合

政府政策对公司业务组合的影响既可以是正面的也可以是负面的，可以是直接的

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

也可以是间接的，这取决于公司业务是否属于政府支持产业。

当公司现有的业务属于政府支持的产业时，投资决策取决于公司的相对实力以及企业的经营目标是削弱还是促进竞争。

当公司经营的业务涉及政府促进竞争的产业（如减少贸易壁垒，采取开放政策，鼓励取代旧技术的新技术开发），这些政策将对公司现有业务构成威胁。如果政府政策是加强保护或鼓励协作（如限制厂商数量，制造贸易壁垒，补贴研究与开发），这些政策肯定会给公司发展创造机会。

政府支持性的政策措施，再结合公司的相对实力就可以决定公司的投资决策。如果公司的业务很强，不管其产业是否得到政府支持，投资决策应继续扩大对现有产业的投资，可以扩大业务范围或对相关产业实行多元化投资。

如果公司的业务实力相对较弱而政府又实施削弱竞争的政策，投资决策的任务就应重新考虑目前的业务。管理层应该对焦点产业、支持性产业或相关产业进行选择性投资。

如果公司业务能力相对较弱而政府又鼓励竞争，公司管理层应采取扩大成果或缩短战线的战略，考虑多元化战略，在其他潜在行业寻找新的业务。

2. 确定公司目标

确定公司整体及每个业务部门明确的目标是协调企业战略的第二个步骤。从业务部门层次上讲，大多数公司有一系列的目标，包括投资回报、股东收益、市场份额、产品创新、经营效益、企业形象和工作条件等。各部门确立这些目标并根据这些目标进行管理。为使系统运作，各部门的目标应该分级、定量、务实和连贯，而且这些目标必须与公司的总体目标相一致。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处

3. 重新确定公司的业务范围

公司的业务量与国家创建财富战略及确立公司目标相关，因此在评估公司的业务量后，第三步就是通过以下举措重新确定公司的业务范围。

加强公司现有的价值链，确保公司业务处于核心产业。
固定公司剩余价值链，以便进入支持性产业。
跻身公司的补充链，进入相关产业。
实行非相关产业的多元化。

选择单一的还是综合的企业发展战略，取决于产业的吸引力，企业的内部能力以及特定产业的扩展潜力。这种出现在制定战略过程中的战略性组合会使企业得以生存，并在国际竞技场上与国际国内的同行进行角逐。

本书由贤良整理编辑而成 现倾情分享给各位朋友 更多精彩内容敬请 点击此处