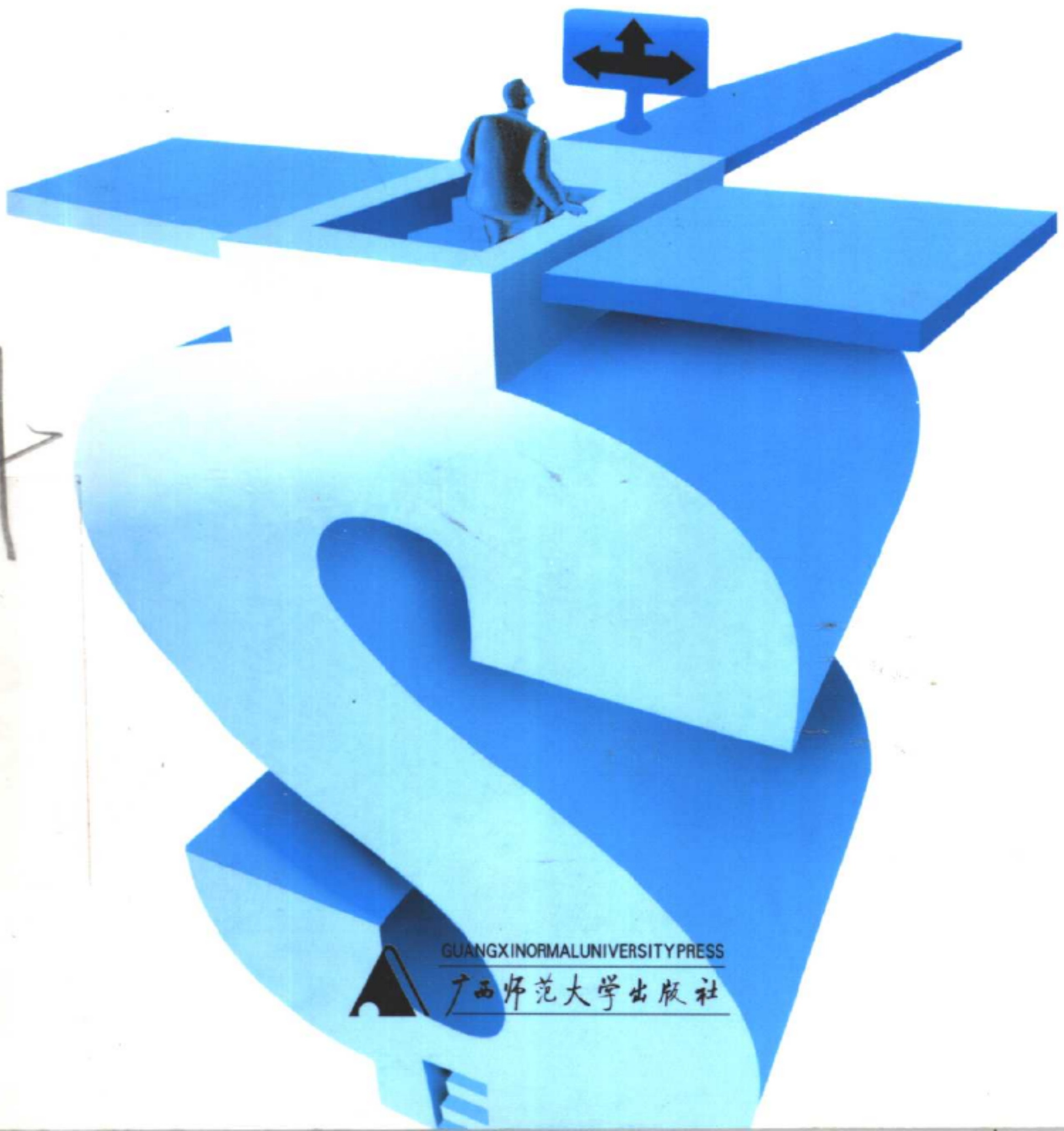
[英]P.R. 史密斯 著
吴钢 译

GREAT ANSWERS To tough MARKETING QUESTIONS

市场营销10种讲述

"管理实务"丛书



GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS
广西师范大学出版社

[英]P.R. 史密斯 著
吴钢 译

市场营销10种讲述

Shichangyingxiao Shizhong Jiangshu

广西师范大学出版社
·桂林·

图书在版编目(CIP)数据

市场营销10种讲述/(英)史密斯(Smith, P. R.)著;吴钢译.—桂林:广西师范大学出版社,2001.6
(管理实务丛书)
书名原文:Great Answers To Tough Marketing Questions
ISBN 7-5633-3180-8

Ⅰ.市… Ⅱ.①史…②吴… Ⅲ.市场营销
Ⅳ.F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第032060号

桂图登字:20-2000-52号

广西师范大学出版社出版发行
(桂林市中华路36号 邮政编码:541001
电子信箱:pressz@public.glptt.gx.cn)
出版人:萧启明
全国新华书店经销
发行热线:010-64284815
深圳(宝安)新兴印刷厂印刷
(深圳市笋岗路华通大厦1614室 邮政编码:518008)
开本:889mm×1 194mm 1/32
印张:7 字数:115千字
2001年6月第1版 2001年6月第1次印刷
定价:16.80元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

序　言

畅销书作者保罗·史密斯终于再度出击。其实这本书早就应该被推出了，因为它抹去了市场营销的神秘色彩，其深入浅出的讲述让任何对满足需要和创造价值有兴趣的人都能理解什么是市场营销。

这本书有着与众不同的特点，让人耳目一新。它以轻松有趣的方式将读者迅速带进市场营销的世界。简洁的文字以及时不时的幽默笔调让读者得以触及典型问题，并从中得到有意义的答案。

本书让市场营销的大门向所有人开放——那些初次接触市场营销的人，那些想知道“搞职业市场营销的人到底在干些什么”的人，还有那些有营销经验但希望避免不良习惯而且想学习更好的营销理念和营销方法的人。

如果你有意利用有效的市场营销法则来实现你的公司或生意的更大成功，你应当买下这本书。你可以把它放在书架上以供参考，也可以从头读到尾，无论怎样，它带给你的将是更大的市场和竞争的成功。

沃伦·基冈博士

前　言

本书提供了许多关于解决市场营销棘手问题的答案。其语言简明，而且颇有趣味。每个问题都回答得很简练，而且都加上了一幅有意思的图片或一句令人回味的话语，给读者一种友好、愉悦的感觉，也便于理解。

根据类型和主题的不同，本书将问题做如下分类：

- 市场营销
- 市场细分、市场定位和营销组合
- 市场营销战略的制定
- 消费者行为
- 市场调查
- 产品
- 服务
- 价格
- 分销
- 综合促销沟通

如果你有关于市场营销方面的问题，你可以查阅书中的目录（目录中按照以上分类列出了所有问题），看该问题或近似的问题

是否列出，然后你就可以阅读答案。你还可以换一种阅读方式，先读问题，看你能不能回答。如果不能，再看后面的答案。然后，在一周之后再问自己这个问题，看自己是否记得答案。

我们生活在一个不断变化的时代。我希望你们喜欢本书这种新的编排方式，也希望你们给我提出建议和意见。

谢谢！

保罗·史密斯

目　录

序　言 …… 1

前　言 …… 3

第一章　市场营销的基本概念和定义 …… 1

第二章　市场细分、市场定位以及营销策略 …… 17

第三章　制定市场营销计划 …… 38

第四章　消费者行为 …… 61

第五章　市场营销调查 …… 82

第六章　产品决策 …… 104

第七章　服务决策 …… 127

第八章　定价决策 …… 149

第九章　经销决策 …… 171

第十章　综合营销交流 …… 196

第一章

市场营销的基本概念和定义

- 什么时候开始有市场营销的
- 改变,改变,改变。我们真的得这么做吗
- 谁需要市场营销
- 为什么大多数公司都不太擅长市场营销
- 什么是市场营销
- 市场营销是一门艺术还是一门科学
- 为什么一定得研究需要和欲望
- 市场营销中是否总有东西在交换
- 什么是终身价值
- 市场竞争是否越来越激烈

什么时候开始有市场营销的

市场营销是一门相对年轻的学科。不过也有人认为它已经诞生了很长的时间。

以货币、实物和服务为形式的交易和支付已经存在了数千年。现今实物交易——也称以货易货——正在重新变得流行起来。实际上,实物交易比你想像的要常见,例如,一些医药公司经常接受非货币支付,用其他药品来作为客户的付款。

有人认为只要在任何时候、任何地点出现买方和卖方,也即市场,市场营销便存在了。一些市场营销工具,如广告,已经出现了数百年甚至数千年。古希腊人就将广告用于商业目的。商人

们雇用"喊叫者"来促销他们的产品。他们的广告词有些与今天的电视广告词惊人地相似。不过,没有一个古代的商品品牌经受住了时间的考验。很少有某个品牌能持续一个世纪而不衰,更不用说一两个千年了。在第二个千年未曾有系统化的市场营销理论出现,但有为数不多的一些组织在运用。

不过,有些品牌已经历经了数百年的筛选而继续存活下来,例如,成立于1795年的Guinness和成立于1789年的Pears公司。在19世纪诞生了许多著名的品牌,其中有些幸存到今天。但是在现实生活中,能长期立于不败之地的品牌并不多,能经受住200年风云变幻而不倒的更是寥若晨星。市场营销的墓地中,多少品牌曾显赫一时并拥有无数"忠实"的消费者。它们现在在哪儿?它们为什么逝去?是什么东西结束了它们的生命?而你以为这些一度风光的成功品牌为什么最终以失败告终?



经历住时间考验的品牌为数不多

在市场的宏观环境中,有许多重要的变动因素,例如时尚、技术等,一旦受到忽视,将影响一个市场甚至让某一个品牌彻底消

亡。无论从哪个角度来看，“变化”都会影响市场。所以，认真的营销者总是密切关注市场动态并紧跟市场的发展，而没有做到这一点的就会在市场竞争中被抛在后面，最后只得加入到市场营销墓群的行列。

改变，改变，改变。我们真的得这么做吗

变化贯穿了市场营销的整个历史。市场处于不断变化之中。要生存，你就必须随市场而动，必须不断变换你的营销策略。

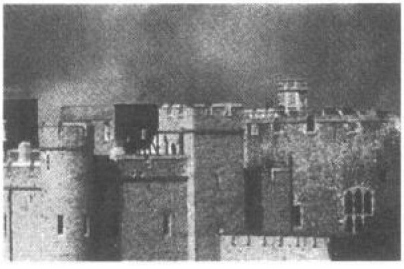
惟一确定不变的便是变化。每一样东西都在变化——消费者年龄增长，口味改变，形成新的价值观，挣不同数目的钱，当新的竞争者出现时想满足“新”的需要，法律法规在改变，科学技术也掀起一波又一波的革新浪潮。没有任何一样东西是一成不变的。世界在变，市场也在变，而且将会永远变下去。

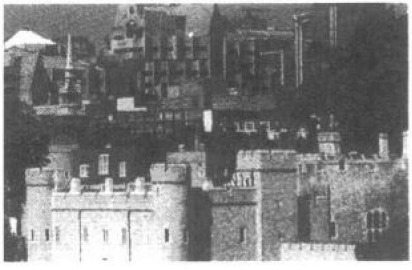
今天的赢家可能是明天的输家。有人说：“成功只不过是失败的暂停。”猜一下 1957 年《财富》杂志评选出来的世界 500 强企业今天还剩下多少？在位居榜单前列的 1/3 的公司中，存活到今天的只有 33%。成功是暂时的，没有时间在桂冠上休息。让我们看看离现在更近一些的 20 世纪 80 年代。当时有一本畅销书叫做《追求卓越》，书中重点评述了 46 家当时最为优秀的企业。但是在这些 80 年代所谓的一流企业中，有多少坚持到了今天呢？答案是：6 个。

持续的成功需要持续不断地关注变化并对其做出反应，而且常常需要在变化真正发生之前。当电视在 20 世纪 50 年代诞生之后，变化的速度越来越快。今天的电脑、卫星、通讯电缆、多媒体、虚拟网络以及国际互联网都在改变着市场，它们还改变着我们买和卖的方式，改变着我们需要的产品和服务，改变着我们为将来

的品牌交流、接受甚至支付的方式。变化无处不在。我们看到东京网吧的出现，看到智能计算机的出现，看到世界有了新的权力中心——全世界超过半数的大的经济实体以公司的形式出现，而只有49%是国家。

所以，营销者要随时伸出他们的触角，观察市场上的变化并及时做出反应。他们还必须关注可能直接或间接影响他们的未来的市场动向。今天的营销者必须是变化的观察者。我们所有的人都被变化所包围。早在公元前500年，希腊哲学家赫拉克利特(Heraclitus)就发现了这一点，他说："你不可能两次踏进同一条河，因为流经你脚下的水总是新的。"





变化慢慢地蔓延，然后占据了主导，将许多东西抛在了后面

> "如果公司内部的变化速度低于外部的变化速度，那么，公司的末日已经举目可见。"
>
> ——杰克·维尔奇，通用电器公司前任首席执行官

谁需要市场营销

自20世纪70年代以来，许多组织和机构迅速接受了一些市场营销的手段。采用市场营销技巧的并不仅仅是大型企业或公

司，今天，许多不同种类的组织，包括教会，也将市场营销视为其生存的重要手段。

从警察局到各政党，从慈善组织到教会，从芭蕾舞团到拳击协会，绝大多数的组织都在不同程度地运用着市场营销的某些技巧。甚至有许多公众组织，比如内陆税务局，也都开始对市场营销产生兴趣。大家都需要市场营销。

虽然许多组织或机构都在使用某些营销手段，但这并不意味着它们就真正是以市场为导向。甚至不少赢利性的公司也养成了一些坏习惯，它们的市场营销逐渐脱离了真正以市场为导向的原则，它们不再密切关注市场，不再争取进一步提高自己的竞争力。而真正的市场营销除了需要改进客户服务和产品设计外，还必须不断地调查变化中的顾客需求、竞争形式、交流内容、销售渠道、产品推广以及定价等因素。



所有的机构都需要市场营销

每一个人都需要市场营销。许多业务也都引进了市场营销的手段，比如像广告和邮件推销。不过，这并不等同于广泛地引入合适的、系统化的市场营销方法，这种方法以收集反馈信息为

将来开发出改进产品为目的。所以,虽然所有的机构都需要市场营销,但事实上真正将市场营销做好的却不多。

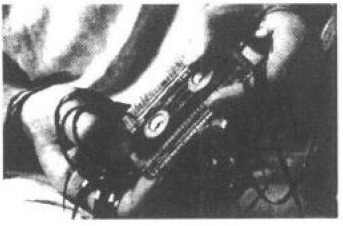
为什么大多数公司都不太擅长市场营销

虽然市场营销技巧已经得到了广泛应用,但很少有组织或机构在营销中真正以市场为导向。它们没有随时研究它们的市场,包括它们的竞争者以及客户……它们没有坚持不懈地寻求对客户服务和产品质量的改进,没有全心全意地拥抱变化。它们还忘了关注最基本的东西。下面的一份最近的调查就是一个关于市场营销的可悲范例:

- 90%的英国公司不了解它们的顾客。
- 50%的英国网上营销咨询公司存在着明显缺陷。
- 50%的德国公司没能在4天之内对咨询性的电子邮件予以回复。
- 49%的英国公司不能辨别出可能转投于其他竞争对手的客户。
- 43%的英国公司不能找到失去客户的原因。

许多公司对市场营销的了解程度看起来似乎挺高,但合理运用的程度却达不到相应的水平。英国市场营销特许研究所(CIM)曾这样说过:"我们有对这方面的了解,但却没有这方面的热情。"研究所还指出,大多数英国公司没有进行真正的市场营销,因为它们没有开展市场调查。你能想像在市场营销广为人知的20世纪80年代,有多大比例的英国公司没有开展市场调查吗?数字是惊人的,有66%!2/3的公司懒得去做任何市场调查,这意味着真正的以市场为主导的公司或机构单是在英国就不够多。1999

年的研究显示，50%的公司没有进行顾客对产品使用的调查；44%的公司说很少有顾客的意见在董事会的圆桌会议上得到研讨；57%的营业额超过10亿的公司没有董事级的市场营销主管。



你认为有多少公司擅长市场营销

什么是市场营销

下定义是不容易的。关于市场营销有很多种定义，其中不乏高明的。

一种定义认为，市场营销是包括广告、销售、公共关系、促销、直邮、定价、市场调查等一系列的活动。也有人认为，市场营销是一种经营哲学或者经营手段。这可能更恰当。全世界各个市场营销机构对市场营销都有着不同的定义。英国市场营销特许研究所的定义是这样的："它是为了赢利而负责进行确认、预测和满足顾客要求的管理过程。这里使用赢利二字是为了排除大量非赢利性机构，比如慈善组织，它们的终极目标不是为了赢利。"

下面是一些职业营销者对市场营销的定义：

市场营销精彩之处在于认识它只需要一个小时的时间，但要掌握它却需要花费终身的时间。著名管理学家德拉克

尔说过一句同样精彩的话，他说："市场营销的作用是为了让销售队伍不断被裁员。"这是一种颇为激烈的说法，我也喜欢跟销售人员讲。他的说法是正确还是错误呢？问题的实质是，如果你采用了关于市场营销最经典的定义，以合适的价格、在合适的地点、用合适的促销方式来销售合适的产品，如果你作为一名营销者真正做到了这些，那么你根本就不再需要销售人员了。

——微软公司欧洲区市场总监，约翰·莱夫特维奇

关于市场营销的定义，我认为这永远是一个问题。我给任何人提的建议是看 Kotler 的定义，那就是问题的答案，而且他将告诉你关于四个 P 的全部东西。从经典教科书的角度考虑，我认为那就是我要选择的书。从"我每天应该做些什么"的角度出发，市场营销就是确认消费者的需要，再开发产品满足其需要，然后通过有效的交流，通过合适的信息和传播信息的合适的媒体，告诉消费者你已经满足了他们的需要，包括定价及销售渠道。其实，市场营销需要的是常识。

——协和超音速喷气发动机公司市场总监，Peter Liney

我用古典的方式来定义市场营销。它寻找人们的需要和需求，并用现在或未来能提供的某种产品来满足人们。

——西南贝尔公司市场部副总监，山姆·豪

市场营销就是将货物卖出去，而不会将货物退回到制造者手中。
市场营销就是追求在对于顾客最重要的方面怎样做得最好。

市场营销是一门艺术还是一门科学

你认为市场营销是一门艺术还是一门科学，或者两者都是？

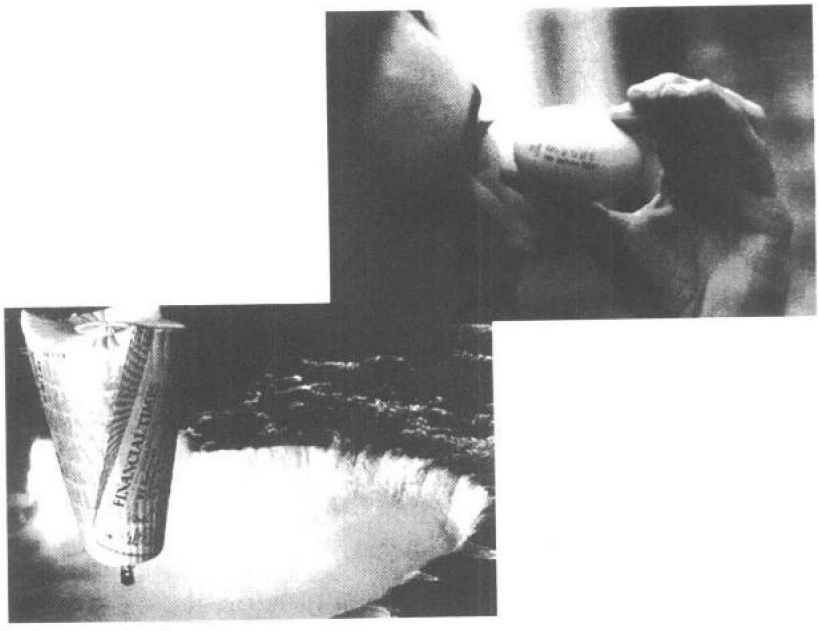
如果营销管理人员将市场营销的各种成分混合到一起，他们是否能预测到将要发生的事情？如果他们降低价格，销售额上升还是下降？

或者，如果他们加大广告力度，销售额上升还是下降呢？本周、本月、本年，或者更远……将会是怎么样呢？

人类是容易受到电视广告或邻居的意见所影响呢，还是完全占据自主地位的自由者？讲求科学化市场营销的管理者能否通过一些综合数字把握大范围的变化呢？20 世纪 90 年代末期，在英国有 3 000 万人突然之间改变了他们的行为模式、购物模式，甚至休闲方式，而且这些变化至少一周就会有一次。他们是否在英国发行全国彩票时被一整套巧妙的广告、公关和行销策略所左右？营销人员们是否预料到了这些变化？

市场营销并不仅仅是造成行为上的变化，它还给人类的精神及意识方面带来影响，比如认知度、观念、购买意向等的改变。市场营销者能否“购买精神股票”，即计算需要多大的广告量才能有效提高品牌的认知水平？营销者可以预测直接邮件推销或电视广告能够影响到的人的总数。这样，他们就可以算出需要多少邮件、需要投入多少资金才能达到某个目标。他们还可以使用复杂的电脑软件来帮助制定最佳传播组合（广告、公关、促销等），以及最佳市场营销组合（产品特色、价位等）。

在市场营销中是否有许多创新？许多人认为创新也是一种艺术，那么，你认为市场营销到底是艺术、科学还是两者兼而有之？



市场营销是一门艺术还是一门科学

为什么一定得研究需要和欲望

市场营销的概念是围绕着客户进行的。客户的需要和欲望并非显而易见，必须对其进行细致和持续的研究。准确地说，需要和欲望是有差别的。我们对食物、居室、爱情等有着最基本的需要，而欲望却是一些具体的愿望。我们都需要食物，但我们却有不同的欲望。有些人想吃汉堡，有些人却讨厌汉堡，喜欢吃素菜。还有的人可能想吃印度、中国或墨西哥风味的饭菜。同样一个人在不同的环境下，可能只想要一块巧克力。

了解消费者的需要和欲望对于一个公司能否长期生存是至

关重要的。要随时保持与消费者的需求的转变同步有着相当的难度。并非每个人都能发现一个新的产品机会，更不易发现与能满足消费者的常常是隐藏着的需求相应的市场趋势。即使是最好的营销者也可能出错，也可能误解消费者的需要和欲望。举一个例子，全球著名的唱片公司迪卡（Decca）公司曾经拒绝过在20世纪60年代红极一时的摇滚乐队披头士，因为他们认为“弹吉它的乐队组合已经不大受欢迎”，即将退出历史舞台了。不久以前，可口可乐公司错误地判断了美国大众的欲望，推出了一种新的可乐。新可乐遭遇了失败，因为公司不了解人们多么地喜欢老牌子的可乐，他们对新推出的也许更可口的可乐并不太感兴趣。

消费者需求的改变有时也源于时尚、价值观、观念、生活方式、可支配的收入或新技术的运用等方面的变化。谁曾想到有一天人们会将录音机（索尼的随身听）戴到头上？谁又曾想到有一天社会会认为这是一种十分正常的行为？

不断产生新需求的并不仅仅是消费者，工商实体也会产生新的需求。20世纪五六十年代，公司不需要计算机就能生存。但到了80～90年代，几乎所有的公司都需要电脑了。今天碎纸机已经是办公室的普通用品，而谁又能想像有一天这些公司还会需要一个废旧信息清除机呢？所以，某种需要和欲望的重要性也在改变。持续的研究可以揭示出地平线上将要出现的任何变化的早期表现。这是市场研究最精细的工作。

对于同样一种情况有不同的看法。进行市场研究也有不同的办法。能否提出正确的问题也需要技巧。在一定的环境下，有不同的问题可以提出。正确地解决问题可以减少失误，以免造成不必要的经济损失。有一个问题是无论何时都需要问的：是否有需要？或者说是否真正有人想要这个产品或服务（满足一定的价

位、从某个商场购买、采取了一定的促销方式)?

收集正确的信息是进行市场调查的第一步。调查可以让营销管理人员不必玩猜谜的游戏,也减少了风险。另一方面,它也需要花费时间、金钱和技术。消费者以及他们相应的需要的重要性随时都在改变,所以必须进行持续的调查研究以随时了解消费者不断变化的需求和特定的欲望。调查,无论是街头的随机调查、特定的小群体调查,还是简单的消费者对话,都是好的市场营销活动的关键内容。

> 知道该提什么样的问题是一种需要长期训练才能掌握的技能。

市场营销中是否总有东西在交换

市场营销以及营销的概念都与交换有关,例如用物品、服务或一定的好处来换取现金或别的服务。想一想这一点怎样适用于慈善捐款?当捐赠人捐赠东西的时候,他们又能得到什么?他们用钱交换了什么?一种精神升华的感觉,一种自我实现、愉快的感觉,同僚的认可,罪恶感的释放?为什么人们花钱去看足球比赛?他们又用钱交换了什么?市场营销者必须不断地回答一些问题,比如像消费者想要什么或者得到了什么?

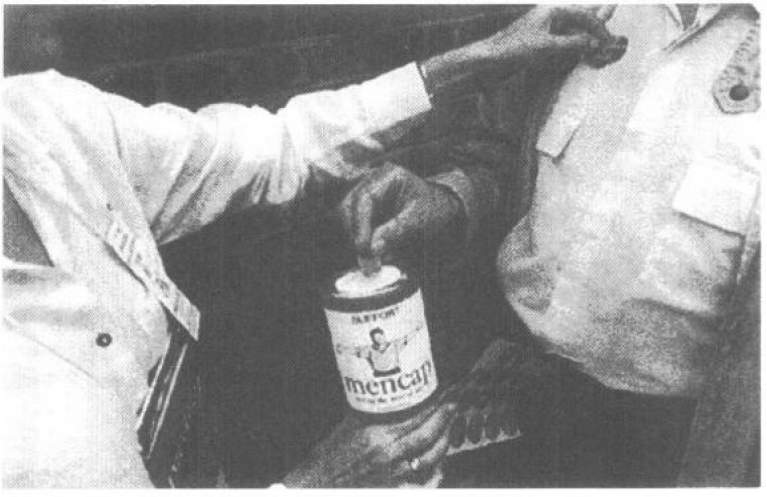
这是一种互利性的交换,消费者从中得到了用途、价值和满足,而组织营销的机构同时也达到了它自己的目的,比如获得了利润,或者对于非营利性组织来说,有效地进行了运作,从而得以生存,并继续完成其使命。

实践正说明了这一点。你通过出色的服务给消费者提供了有价值的选择,这样你就可以给消费者以利益。但你只能在你的资源许可的范围内提供。

客户服务可能会达到相当昂贵的地步。在一定的时候，你会无力照顾到客户的每一个要求，因为你根本就没有足够的人手跑前跑后地来处理这些事情。

在这样的时候，你就必须考虑额外的服务是否必要：

- 对消费者是否需要或者重要(如果你停止额外服务，会不会没了生意)?
- 竞争对手是否提供了同样程度的额外服务?
- 我们能否承担额外服务，或者说消费者是否做好了为此支付更多钱的准备?
- 有没有比提供同样的服务更经济的办法?



慈善机构必须弄清楚捐赠换来了什么

大部分对于消费者的服务都不需花费太多。一个微笑就能带来非同一般的效果。由于培训程度以及动机的不同，员工们可能提供最好的也可能是最糟糕的服务，而这与投资无关。对于消费者需求和对竞争对手提供的服务的调查可以帮助营销者决定

公司与客户之间到底需要交换什么。交换是市场营销中必不可少的组成部分。

什么是终身价值

一辈子留住顾客,说起来可比做起来容易!今天的市场营销更多地关注"保住顾客"(而不是"吸引顾客"),这意味着终生保住你的客户。你只有考虑回头客的价值才能体会到这一点。你认为汽油、香烟或办公用电脑对普通消费者的终身价值是什么?一个普通消费者一生中能买多少东西?用今天的价钱估算一下。

汽油——一个英国轿车司机在40年的驾车时间里大约要买价值4万英镑的汽油。香烟——一个每天抽20支烟的普通烟民在40年中大约要花费2.8万英镑。商用电脑——一般情况下,用户每3~5年会更换或者升级一次电脑系统硬件,也就是在40年的时间里有10次,相当于10套电脑系统。这些都是"终身价值"。从已有的客户那里得到的利润比从新客户那里得到的利润要高得多(新客户需要公司付出更多的精力和开支)。所以,终身客户能增加公司的利润和收入。每一家公司都应当注意发展与终身客户的长期关系。

实际上,以市场为导向的公司并不只限于自己进行市场营销,也就是说,它们不会让市场营销仅限于公司的市场部。市场营销贯穿了整个公司,被称为企业文化或企业观念的一部分。正如呼里特·帕卡尔德的大卫·帕卡尔德所说的,"市场营销太重要了,它绝不仅仅是市场部的事情"。以客户为中心的思想必须贯彻到公司的每一个部门和每一个员工中。市场营销不应该是一个独立的部门,它应该与其他所有的部门与各级管理人员和员工

相结合。员工们应当被发动起来参与其中，也应从中得到实惠。

快乐的员工 = 快乐的顾客，快乐的顾客 = 快乐的股东。其实，如果能将员工、顾客和股东三方面的关系平衡好，其结果将相当不错！所以，市场导向应当关系到每一个人。但事实是否如此呢？

你认为许多公司是否真正做到了将市场导向推广到整个公司？以下是一些市场营销专家对英国公司缺少市场意识的看法。Peter Doyle 教授指出，英国许多公司在员工培训、企业文化和财务制度方面存在问题。邮电局主席布莱恩·尼克白从一个公司的年度报告中就能发现其问题。英国市场调查公司科拉普发现，企业失败的主要原因之一就是市场营销的欠缺。

零售连锁店巴迪商店的女业主阿尼塔·罗迪克认为，有一种新的商务语言可以解释今天进行新型市场营销的需要——市场导向帮助与终身顾客发展长期关系。你认为许多公司是否真正做到了以市场为导向？

> 快乐的员工 = 快乐的顾客
> 快乐的顾客 = 快乐的股东

市场竞争是否越来越激烈

一个敢作敢为的竞争者对于下面这种情况有什么想法？1996 年 10 月 28 日的《财富》杂志曾报道说，可口可乐的道格·艾维斯特督促经理们按照麦当劳创始人雷·克拉克（另一位百事公司的复仇女神）制定的游戏规则来行事，并问："如果你们的竞争对手掉到水里，你们将怎么办？"

今天的市场竞争比以往任何时候都要激烈。这一方面是因为经济全球化带来的竞争，另一方面也是因为发展速度越来越

快,产品周期越来越短。没有一个市场能避得开竞争。

由于全世界贸易和技术壁垒越来越少,新的竞争者纷纷冒了出来,并且可以更加自由地发展自己。欧元的出现就是一例,由于价格容易对比,消费者自主信心增强,竞争也就变得更加激烈。新的竞争者被寻找更好的交易的消费者拉进了新的市场。随着国际互联网的出现,传统的地域限制在电脑的虚拟世界中消失,竞争愈发白热化。在网络商务中,世界上任何一个角落的竞争者都可以争夺日益增多的通过互联网购买商品的消费者。

大多数公司的共同目标都是增加销售量。达到这一目的的一个办法就是将你的竞争者的客户吸引过来。同样,在你阅读这页文字的时候,在某一个地方,你的竞争者也正在打你的客户的主意,但是,你却不一定能轻易地发现他们。竞争对手可能会直接或间接地争夺一个公司的销售业务,以提高其市场占有率或利润。

一个以市场为导向的公司会不断通过市场调查加强对客户、竞争对手、市场走向以及其他方面情况的把握。它们将在这些方面花费大量时间,所有的员工也更加关注市场。公司鼓励他们与客户发展持久的关系,要求他们保留住终身客户,并防止这些客户被竞争对手抢走。



在你阅读这页文字的时候,在某一个地方,
你的竞争者也正在打你的客户的主意

第二章

市场细分、市场定位以及营销策略

- 到底什么是市场细分
- 为什么要进行市场细分？干吗不走出去直接卖东西
- 怎样细分市场
- 怎样选择目标市场
- 什么是市场定位
- 购买目的是怎样与市场定位策略相结合的
- 怎样进行市场定位
- 什么是市场营销组合
- 在四个 P 以外还有哪些营销组合
- 怎样组织营销组合
- 为什么市场营销组合会不断变化

到底什么是市场细分

市场细分是一个独特的消费者或潜在的消费者的群体，他们有着某方面的共性，而这一共性与其他消费群体不同。人与人是有区别的。不同的市场细分有不同的需要，他们会想要同一产品的不同型号，会以不同的价格购买，会从不同的地方购买，还会从不同的渠道了解该产品。

在消费者市场中，消费者和潜在的消费者可以被归为不同的群体，也即细分。分类参照的标准有多种，如年龄、性别、居住地、生活习惯、收入状况等。

在行业市场中，作为客户和潜在客户的公司，也根据其具体的经营范围、经营规模、地点，甚至它们的经营文化来进行大致分类。你可以在“怎样细分市场”一节中详细了解分类的细节。

对消费者和潜在消费者还可以根据其对某种产品或服务的依赖程度来进一步分类，也可根据他们对某品牌或厂商的忠诚度来区分。

花时间了解你的客户是值得的。选出来的每一类客户都需要以不同的方式去对待。不同的客户群体往往购买不同价格的商品，在不同的地点购物，接触不同的媒体，而且他们一般想要不同的产品。不同的类群需要不同的解决方案。选出最好的市场类群的过程叫做市场选择。这是一项至关重要的市场营销技巧。

如果你想得到最好的结果，你就必须知道市场中的情况。在20世纪60年代我们进行的是大众市场营销。70年代市场细分变得流行起来。而到了80年代，市场选择变得越来越细化，出现了更小更精确的市场。进入90年代，随着科技的进步，一对一的市场营销得到发展。通过数据库，直接邮件销售和远距离销售将目标指向了个人。市场营销者可以与成千上万的有名有姓的消费者个体联系。有人说，大众化的市场已经不复存在，因为不再有消费者想要跟别人一模一样的东西。

今天的市场营销者可以满足越来越细化的消费者群体甚至个体消费者的需要。在新千年里，大众定制意味着许多产品和服务可以在工厂里度身定造，它们可以满足成千上万个体消费者的需要。到了20世纪90年代末，利维斯、巴比娃娃、健康药和家庭保险已经初步具有了大众定制的规模。

不过，在决定购物或选择购物方式的时候常常不止是一个人。例如，孩子会影响父母购买哪种谷类食品。而这个孩子的购

买意向又会受到同龄人以及学校同学的影响。因此，市场细分就必须将焦点集中到“决策单元”上（简称 DMU）。是谁决定了最终买还是不买？决策单元包括发起者、建议者、购买者和最终使用者。决策单元对行业市场也很重要。比如，向一家大公司推销一种新型计算机系统时，该公司肯定会有几个人要参与最终决策。

睁开你的眼睛，记住市场细分是市场营销者应具备的重要技巧。不过，为什么是这样？为什么一定要进行市场细分？这个问题将在下一节中得到回答。



大众定制将在这里停留

为什么要进行市场细分？干吗不走出去直接卖东西

为什么要进行市场细分？请先想像有一幅美妙的毕加索或雷蒙布兰德的名画。对于某些人来说这些画连 50 英镑都卖不掉，对于某些年龄段的人来说甚至值不了 50 个便士。但是，如果找准了对路的买主群体，一幅 Rembrandt 的画可以卖到 5 000 万。

那么,何苦在不合适的人群那里白费功夫呢?为何不找准那些既想买又能买得起的人呢?

市场细分和定向营销不但可以减少浪费,而且能够促进销售以及价格的制定。总有一些人比另一部分人更倾向于购买你的产品、服务或者主意。

认真地花时间去细分市场并精确定位,以便找到真正的客户。马马虎虎的目标定位不但浪费时间和资源,还会损害公司的声誉。如果不进行市场细分,则成功机会会相应减少。只有认真的市场细分才能播下成功的种子。有必要花一些时间思考:最好的客户是谁?他们属于哪个群体?怎样才能接近他们?

市场细分有助于更有效地确定目标消费者群体。如果你不知道你的目标在哪儿,你怎么可能击中目标?市场细分帮助营销者将市场分类,然后将重心集中到最好的类群上,找到那些可能消失在生活中的新的消费者。在某种意义上,市场细分迫使营销者更多地了解他们的消费者。定期的调查市场和进行市场细分将鼓励营销者想到他们的消费者,考虑到他们的需求变化以及周围的环境变化。这种市场调查使你更贴近消费者,也就是说,你将在现在和将来更容易了解并且满足消费者的需求。

这种"更贴近地了解消费者的需要"的办法有助于保护公司已有的客户,使他们免遭竞争者不可避免的进攻。随着全球市场一波又一波的竞争对手的兴起,凡贴近消费者的公司将更有可能保留住它们的客户。

贴近消费者并且对他们的需求变化采取相应的措施,将有助于确定消费者的具体要求,保证其得到满足,然后可以开发出满足特定类群的消费者特定需要的产品和服务。一句话:"要贴近消费者才可以留住消费者。"保住回头客是至关重要的,因为现有

的客户可能比新客户多带来四五倍的利润。

确认每一市场类群想要什么东西，他们的支付能力怎样，他们对某一竞争者是否忠诚，他们对你提供的东西会有什么样的反应等等，对于市场营销者来说都是十分重要的信息。

认真仔细的市场细分和精确的目标定位让你更加贴近市场，减少浪费，让你找到最好的客户①，并且保证他们得到满足。市场细分可以带来好结果，但事实上，你是怎样细分一个市场的呢？



如果你不知道你的目标在哪儿，你怎么可能击中目标

怎样细分市场

我们都知道市场细分是市场营销的关键内容，但你是怎样进行市场细分的呢？你可以使用多个变量来划分消费者市场，包括

① 最好的客户是这样一些人，他们诚心诚意想与你做交易，不会斤斤计较于价格的高低，不会只在促销期间才购买你的产品，他们会提供有用的反馈，会对新产品的开发提供建议甚至提供新产品线索。而且，如果你对他们好的话，他们将终身保持对你的忠诚。但是，并非所有的客户都能归入这个独有的类群。

地理因素、人口统计因素、地理人口统计因素、心理描绘以及行为模式等方面。

地理分类即根据地域的不同来区别市场，它可以包括街道、城镇、地区、国家、大洲，还包括像欧盟和北美自由贸易区这样的贸易集团。

人口统计学或社会统计学方面的变量包括年龄、性别、家庭生活圈、工作种类和社会经济群体的收入水平等。

地理人口统计将地理和人口统计数据合在一起，形成一种根据居住地区区分的类别，例如“住在偏僻郊区的单个房子中的人”。

心理描绘试图根据人们的生活方式、观念和性格等心理方面的特征来进行分类，例如“主动获取者”。

用于细分消费者市场的第五个变量考察的是与一定的产品和服务相关的消费者的具体行为。消费者的行为模式包括用法（如大量使用者或偶尔使用者）和用途（使用产品或服务的过程）。你甚至可以根据获益的不同来分类，不同类群的人购买同样的产品，但他们有不同的原因。有的人买健康食品为了好看，有的人则为了长寿。人们买自行车也有完全不同的目的，有的为了娱乐，有的则作为交通工具。

现在的产业、公司和行业间的市场也可以进行细分。作为客户的公司也可根据其经营种类、经营规模、公司驻地和经营模式或者企业文化来分类。

客户类型以作为客户的公司生产或提供的产品或服务的类型来分类。在英国，产业类型的区分在《标准产业分类》中做了具体规定。

客户在销售、员工以及产品使用方面的规模或数量将决定这个客户是否值得成为营销目标。客户对公司竞争对手的依赖程

度以及忠诚度也应当考虑在内。记住，对某产品依赖性很强、使用量很大的客户是大客户，他们往往会成为激烈竞争的对象。

位置指的是地理位置，如一个工厂所处的地点。位置也可以指分支的数量和方位。本地客户作为营销目标是否比遥远的海外客户更适合？是否所有的公司都在经营全球市场？

企业文化指的是一个公司的价值观和基本观念是勇于创新还是比较保守？也指其组织结构是中央集权还是权力分散？企业文化可以决定一个公司是否适合于某一市场类别。

职务或职位也可以作为分类的依据。例如，一个销售安全产品的公司对渴望健康和安全的管理人员将非常感兴趣。

对于产业或客户市场进行分类是十分必要的，但要做好并不容易，总会出现一些复杂情况，比如缺乏明晰的分类目录，目标不确定，还有就是真实度方面的障碍。



虽然市场细分工作很不容易，但付出总有回报

并非所有的消费者都可以分到某一单个市场类别中，例如像下面的情况，70%的《太阳报》购买者都是蓝领工人，而其余30%都是

白领。这种情况并不总会出现。虽然存在这样的困难,但这样的工作需要定期进行,好的市场细分将会带来更大的销售利润。

怎样选择目标市场

一旦你将市场分为各个小块之后,紧接着的下一个问题就是:哪一个类别是最有吸引力的目标市场?与选择市场一样,进行市场细分也需要做大量的工作。只有经过认真的分析才能揭示出一个细分市场是否是一个公司的合适对象,其规模、收益性、成长情况、竞争情况以及资源状况是否符合要求。让我们简要地对上述各方面做一个分析。

- 规模——这个问题比较微妙,可能不太好回答。这个细分市场是否足够大,是否值得我们花功夫去开发,或者说是否有利可图?该细分市场是否太大而导致竞争激烈?它是否是一个大得多的全球市场的一部分?
- 收益性——这个细分市场所要求的服务是否在一个我们可以接受的成本水平上,同时它又能接受给我们带来合理利润的价格水平?需要再次强调的是,如果这个细分市场真的大有赚头,那么竞争对手也将蜂拥而来。
- 成长情况——这个细分市场处于产品周期的衰落期还是上升期?
- 竞争情况——直接还是间接,本地还是跨国,现在还是将来?公司有没有能力加入竞争?
- 资源状况——公司是否有能力以某一价格对某一细分市场制造、传播和销售某一种或某一系列的产品或服务?理想的情况是,公司应在至少某一个领域内具有独特的持久的竞争力。

下一个问题是：应当运用什么策略？最常见的有三种：

- 不分类的市场营销——也即忽略细分市场区别的大众营销。
- 分类营销——在这样的情况下，一个公司面对两个以上的细分市场，而且对不同的细分市场有不同的营销策略。
- 集中营销——集中于一个细分市场，而且只用一套营销策略。

要将市场细分为具体的部分，然后选出最好的营销目标，你必须决定一个细分市场是否值得成为营销目标。在理想的情况下，细分市场的购买标准应当与公司的营销策略一致。另一方面，不同的公司在选择一个细分市场时有着不同的标准，不过收益性、成长情况、竞争情况和资源状况都是进行市场细分时常用的标准。

爱斯基摩人的故事

两个爱斯基摩人在冰上凿了一个洞，然后放出线钓鱼。过了大约一个小时的时间，一个深沉的声音从上方传来："那下面什么鱼也没有！"于是他们收起线，在50米开外的地方又凿了一个洞，再把鱼钩放了下去。又过了一个小时，同一个声音再次传来："那下面什么鱼也没有！"年轻点的爱斯基摩人胆子稍大，战战兢兢地仰头叫道："是谁在上面跟我们说话？"那声音停了一下，然后回答说："冰场管理员！"

教育意义：如果在池塘中没有鱼，那就不要在那里钓鱼……因为选错目标只会白费时间。

什么是市场定位

市场定位即是说将一个品牌或者公司放在什么样的位置上，或者在目标消费者群体的心目中是怎样看待的。感知图可以帮助我们计划市场定位以及再定位。

感知图是一种进行市场定位和再定位策划的图表。举个例子说，Guinness 在 20 世纪 70 年代被定位为传统保守的成年人喝的啤酒。但 60 年代婴儿出生潮带来的人口结构上的变化意味着进入 80 年代以后，Guinness 的老定位已经不适合新一代年轻人这个啤酒大市场。在大规模广告的配合下，Guinness 对自己进行了重新定位，由传统保守转向年轻时髦的形象，使销量迅速上升。在市场逐渐退出 90 年代进入新千年以后，请注意 Guinness 是怎样随着市场的变化继续调整自己的定位的。

卢克乍德将自己生产的饮料由生病的孩子喝重新定位为健康成年人喝，以适应快速增长的健康成年人的软饮料市场。公司看到了这个巨大的软饮料市场，然后对自己的品牌做了相应的调整。这时，你还能按老的定位进行策划吗？

这一新的定位改变了产品的广告、包装，拓宽了行销渠道，产品不再仅仅在药店里面出售。一句话，它改变了整个营销策略和手段，并且开辟了新的市场——软饮料市场。这种大规模的再定位使产品销售量大幅度提高。

所以，产品可以通过改变目标市场而重新定位，通常，这将意味着营销手段及策略的相应改变。关于营销策略，本书将做详细的叙述。现在我们要记住的是，公司所做的任何事情都可能会影响产品在消费者心目中的位置。

产品或者服务本身，推出的方式和促销、交付方式，还有制定的价格——这些都是营销策略的组成部分，它们会影响一种产品或服务在人们心目中的位置或者看法。到了今天，一个品牌背后的公司的形象也影响着这个品牌的定位（比如像壳牌或雀巢等控股公司的形象可以影响到用户对它们单个产品的定位和看法）。

目标市场的选择同样会影响市场定位。例如，一个定位于青

少年的软饮料和定位于老年人的软饮料将由于消费者的不同而产生完全不一样的定位。

有效的市场定位需要对市场、对需求、对细分市场和所选择的目标市场进行深入细致的了解。

在制定市场定位的方案时需要考虑公司生产的东西：第一，是否为市场所需？第二，是否有其独有特征？第三，是否具有可持续性？公司能否对期望的市场定位提供支持？怎样进行市场定位的问题将在后面的章节中详述。



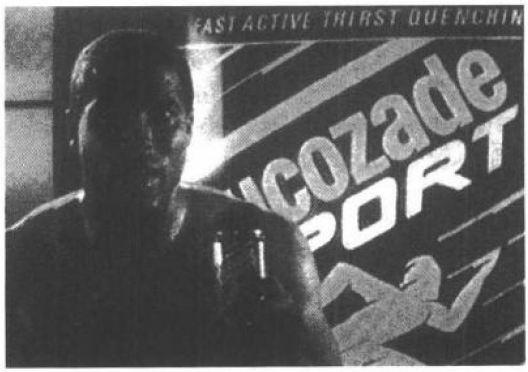
Lucozade 过去被定位为生病的小孩喝的饮料

购买目的是怎样与市场定位策略相结合的

市场定位是市场营销策略的重心。市场定位指的是一种产品或服务在目标市场中的消费者心目中的位置或看法。营销者总是试图建立其产品或者服务的特定的市场定位。

举个例子说，一些假日消费的产品被定位为“年轻和精彩”，另一些产品则被定位为“成熟和保守”。

一些品牌的产品在进入不同的市场时会改变它们的市场定



Lucozade 现在被定位为健康的成年人喝的饮料

位。就如前面讲到的一样，Lucozade 曾被定位为生病的小孩喝的饮料。数年后，它又被重新定位为适于健康成年人的饮料，以适应不断增长的健康成年人的饮料市场。

在进行精确定位之前，你应该考虑几个基本的问题。这是个什么市场？这个市场需要什么？他们购买的目的？

布拉克和德克尔的电钻是市场上常见的电钻产品，是这样的吗？人们购买电钻是否因为他们想要一个电钻？不。他们买电钻是因为他们想要洞眼，所以他们购买了钻洞的工具。人们想要可靠、易用的钻洞工具——让钻洞变得更加容易的电钻。

对男性购买者群体购买电钻的目的所做的进一步调查揭示，他们买电钻是为了做一个完整的男人——拥有 DIY(自己动手)的完整装备。而布拉克和德克尔就能够提供这种心理上的满足。而另外一个群体，即女性购买者，可能买电钻是为了急需使用，是纯粹的功用性。

因此，对市场、消费者购买的目的以及公司所能提供的功用的调查可以给产品定位一个提示。例如，布拉克和德克尔应该被

定位为功用型的工具还是完整男人工具箱中的一个部分呢？对女性购买者又该如何？是否应当对不同的细分市场有不同的定位？这样做是否会使成本大幅增加？这样是否会冲淡产品功能，造成混淆？这是需要仔细考虑才能做出的策略决定。感知图可以帮助进行市场定位。感知图、市场定位、市场再定位及它们各自的长处在前面已经做了叙述。



消费者购买电钻是用于打洞还是为显示男子气魄

怎样进行市场定位

市场定位是市场营销的一个重点。有许多变量可以用于对一个新品牌的定位或对一个老品牌的重新定位。在这些变量中，总有一些变量比别的更合适，总有一些变量比别的更能吸引目标市场。

第一个问题是，市场想要什么？然后，目标消费者又想要什么？他们的理想品牌是什么？这些问题的答案是否有助于确定最佳市场定位？公司有没有能力实现理想的市场定位？它有没有资源？它能否持续提供合适的营销策略和手段？例如，它能否提供上游市场的产品？能否生产出高质量的产品？

下面的问题是，某个市场定位与众多竞争对手的定位相冲突，我们是否应该寻求一个没有被占领的市场，既对消费者有吸引力，又能在将来具有持续性？产生市场定位的变量是什么？

前面讲到过 Lucozade 用年龄（年轻和年老）和生活质量（生病和健康）作为相应的市场定位变量；Guinness 则使用了年轻时髦的形象。还有许多别的变量可以衡量人们的感官认识和市场定位。

美国学者阿克尔和山斯白将所有变量归为以下六种：

- 特征，如随和、健壮、有品位的。
- 价格和质量，如高品质形象或者具有内在价值。
- 使用或应用，如在某种条件或环境下的用途。
- 使用者，如将产品或服务与使用者的类型、生活方式等相联系。
- 产品类别，如定位为健康食品还是普通食品。
- 竞争者，针对竞争者或竞争性广告进行定位。

市场定位是市场营销的关键环节。它要求对市场、细分市场、目标市场、竞争对手以及公司的资源情况进行深入的了解。成功的定位和重新定位，就像前面提到过的 Guinness 和 Lucozade 那样，将有助于促进销售，提高市场占有率，并产生多方面的理想效果。

> 市场定位是市场营销策略的关键。
>
> ——Peter Doyle 教授

什么是市场营销组合

到底什么是市场营销组合？确切地说，它是帮助公司对各个市场进行营销的一整套策略。它将一些可控制的变量提供给消费者同时又影响着他们。这些变量包括产品或服务本身——它

的优点;怎样获得它——在何时何地能够购买到;它的形象——促销方式;还有所定的价格。

这些是营销管理人员在优化有限的资源时必须综合起来的一些内容,也即四个 P。1960 年,吉罗姆·麦肯锡提出了四个 P 的概念。从那以后,全世界的市场营销管理人员都知道有四个 P,即 Product(产品)、Price(价格)、Place(地点)、Promotion(促销)。除此之外,营销组合还包括其他一些内容(尤其是服务组合七个 P),这些我们将在后面的"除了四个 P 之外还有哪些营销组合一节中继续探讨。现在,我们先简要叙述一下四个 P。

产品——包括产品或服务的质量、功能、特点、设计的用途、包装、质保以及售后服务。人们可以在上述各方面做出选择。

价格——包括建议零售价、批发价、付现折扣、购买量折扣和信用条款。

地点——消费者在何时何地购买和消费产品或服务。有时候地点也指营销渠道、行销渠道、后勤或所处位置。

促销——指促销组合或沟通组合。包括广告、促销、宣传、直邮、展示会、包装、销售甚至口头促销。

最好的组合是什么?营销管理人员必须根据资源情况决定最佳的营销组合。要么在降低价格、改进产品还是推出新产品上花钱或扔钱,要么将所有的钱投入风险极高的电视广告。另外,目标市场的选择也会影响到这个组合。

Philip Kotler 教授说:

> 举一个例子,在印度,你每次只卖一根烟而不是一盒烟,这样就可以增加其覆盖范围。公司最容易犯的错误就是将在自己的国家销售产品的方式照搬到别的国家。

所以,营销组合应当不断调节自己,以适合市场的需要。四个P只是市场营销组合的一部分。下面你将看到别的一些营销组合内容。



营销组合的每一个环节都应当支持整个市场定位。在这里,标签上过高的价格与产品的品质并不相符,其结果将是一场灾难

在四个P以外还有哪些营销组合

四个P只是市场营销组合的一种,还可以有其他的组合。

美国学者科特勒倾向于四个C。他认为四个P是卖方的组合,是以销售为导向的;而四个C则是以消费者或者说市场为导向的,应该取代四个P的营销组合方式。

- Product(产品) = Customer benefits(消费者利益)
- Price(价格) = Cost to customer(消费者的花费)
- Place(地点) = Convenience(便利)
- Promotion(促销) = Communications(沟通)

对于四个P,有人认为这种营销组合漏掉了市场营销最重要

的部分——市场营销世界的中心被忽略了。市场营销世界的中心是什么？第五个 P 是 People(人)——消费者和员工。消费者处于市场营销世界的中心位置。而对于营销组合来说，这里的 People 指的是员工。

现在让我们来看七个 P 的组合。虽然四个 P 既可以应用于产品也可以用于服务，但有人认为四个 P 更适用于产品。

美国学者布姆斯和比特纳认为七个 P 更适合于服务行业，如酒店或者交通运输。七个 P 中有四个是一样的，也是 Product(产品)、Price(价格)、Place(地点)和 Promotion(促销)。你能猜出其他三个 P 是什么吗？

它们是 People(人)、Process(过程)和 Physical evidence(外在证据)。每一个 P 都会影响到消费者得到的东西。

- 人指的是员工。
- 过程指服务的制造和交付。
- 外在证据指标志和员工制服等。

1961 年，阿尔伯特·福雷建议将所有市场营销组合变量归入两大类：

- 公司提供的东西
- 方法和工具

公司提供的东西包括产品、包装、服务、品牌和价格，方法和工具包括销售渠道、面对个人的销售、广告和促销。

营销组合的分类有多种方法，而将这些组合结合起来也有不同的办法。例如是否应加大广告力度，降低价格，减少产量以及升级产品？或者还有别的办法？在下一节中我们将探讨“怎样组织营销组合”

市场营销组合绝对与爱尔兰的一帮过分热情的职业营销者们无关。

怎样组织营销组合

好的市场营销组合绝非只有一种。这些组合各有长短，而且它们还可以相互组合，形成无数种新的组合方式。同样一个产品可以针对世界上不同的细分市场有完全不同的营销组合。

价格范围、销售渠道的选择、产品调整以及促销策略都可以以不同的方式组合起来。不过，它们的组合应该能面对一个特定的细分市场进行清楚的定位。

营销组合不应各行其道，互不匹配。比如，质量一般的产品却定在一个较高的价位上，这将不利于长远的以回头客为主的经营。同样，低档的减价产品将难以在豪华型的高级商店进行销售。

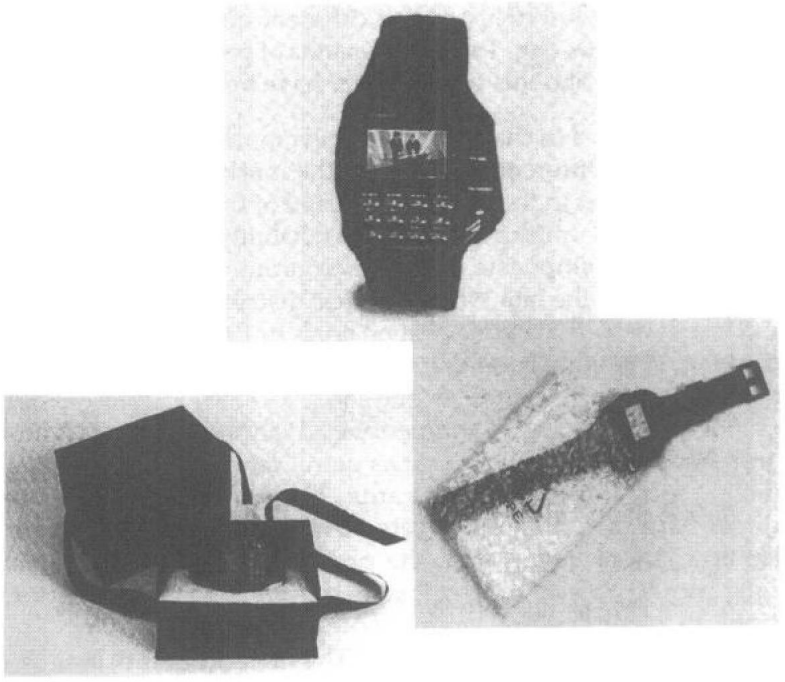
下面是一个新产品，让我们来进行一次营销组合的练习。

一个朋友的母亲开发了一种带有可视电话的手表，这种手表还带有放大镜，可用来观看显示屏。由于使用了微型芯片和缩微技术，生产该手表每只只需2英镑的成本。她请你来草拟一套市场营销组合。如果要考虑两种组合方案，你准备怎么办？首先要问的问题是，这种手表的市场在哪里？另一个问题是，这种产品有什么用处？谁可能会来享受这些功用？考虑一下各种细分市场和可能的目标市场，定位是很重要的。另外，了解公司所拥有的资源情况也十分重要。

一种意见是建议这种可视电话手表的零售价为1 000英镑，然后在高档商店比如哈罗茨、雷曼和马尔克斯销售，再通过精美的柜台展示来进行促销，另外还可以加上一些直邮销售和公关活动。另一种方案与前一种区别很大，它降低手表的价格，包装设计为两只手表一套，然后在特价商店进行销售，再辅之以全国性

的电视广告。

营销组合中每项内容都可以有很大的不同，例如，手表的材料可以是塑料的，也可以是钛金的；可以终身质保，也可以是一次性产品；它还可以有很多附加品，如真皮的镶钻表带，丝绸包装等等；另外，它也可以什么附加品或者附加成本都没有，就一个可视电话手表。



将一种产品推向市场有不止一种方式

市场营销管理人员在认真分析周边环境、市场需求、理想定位、公司资源等情况之后将做出营销组合的决定。那么，有没有一个最佳的营销组合呢？答案是没有，虽然，肯定有那么一些组合比其他的组合要好。

有些国家需要不同的营销组合，有些细分市场在同一个国家中也需要不同的营销组合。根据市场需要的不同，营销组合也应做相应的改变，而营销组合本身也一直在变化。下一节将讨论不断变化的营销组合。

为什么市场营销组合会不断变化

在一个时期内相当不错的市场营销组合在另一个时期可能不一定还那么有效。营销组合会随时间不断变化，其原因很多，例如市场发生了变化，新的行业发展起来，新事物流行起来，人们观念转变，不同的理想定位兴起，技术进步，新产品出现，还有其他的销售渠道的开辟。

看一看个人电脑或者叫作 PC 的市场。今天的个人电脑与 10 年前相比，性能更先进，价格低得多，销售渠道也变得多种多样。今天有成千上万的人通过邮件订购电脑，而在 10 年前，这是绝对不可能的事。

市场营销组合必须随新的市场条件改变。下面的例子说明营销组合的不同内容是怎样在一个时期内主导英国的石油市场的。在上个世纪的 60 年代早期，产品性能——即一加仑油可以行驶的英里数以及其可靠性是非常重要的。然后促销的重点在 60 年代末转移到绿色盾牌之战。在 1973 年第一次石油危机时，石油供应来源和具体的销售渠道又成为关键。1974 年又是一场价格战。然后，1979 年第二次石油危机又是销售渠道和供应来源。80 年代早期新的零售点的设计以及其位置成为竞争的法宝。80 年代中期又是一场促销战，零售商们争相给顾客赠送小礼品或纪念品，另外，各大竞争对手都投入巨资加大广告力度。现在的

结果是，广告促进了促销活动而不是产品本身。有些广告甚至宣称它们的竞争对手促销手段不如它们强。新千年到来，在零售市场以及超市将出现更多的合作方式。市场营销组合可以随时间变化，也可以随距离变化。

这在国际市场上尤为明显。一定的广告方式和促销方式可能为一些国家所接受，但可能为另一些国家所不能接受。而销售网络或价格结构在哪里受阻都可能不尽相同。最佳营销组合可能受到许多因素的影响，比如公司对于回头客业务的长期策略、市场定位策略、目标市场的选择、公司的资源状况、竞争的激烈程度、根据某个特定市场的需要改变影响组合的意愿等等。

最后要说的是，理想的市场营销组合应当支持理想的市场定位，使其面对最富吸引力的目标市场。

> 不断变化：你不可能两次踏进同一条河，因为流经你脚下的水总是新的。
>
> ——古希腊哲学家赫拉克利特，公元前500年

第三章

制定市场营销计划

- 为什么要制定计划
- 市场营销计划怎样与企业总体规划相结合
- 三个关键资源是什么
- 最佳营销计划应包括什么
- 需要分析什么
- 什么是好的市场营销目标
- 什么是战略
- 战略与战术有何不同
- 怎样实施战术决策
- 我们是否真的需要回顾
- SOSTAC 是否有效

为什么要制定计划

“头都大了!”“太费时间了。”“我就缺时间。”“我需要出去会见我的顾客们……”有些营销者会这么说,而且,“好的营销者应当与客户保持接近——他们不会藏在象牙塔一般的办公室桌子后面……制定计划!”不过请等等,广告和促销需要花多少钱?需要多大的库存?制作新的宣传小册子还有没有钱?展览之前能否做好?如果没有计划,那么一切将失去控制,人们将如没头的苍蝇到处瞎撞。没有计划,你将无法控制局面,甚至会在生意场上遭到失败。例如,一些公司在销售和利润上取得了很好的成

绩，但最后还是破了产。为什么？因为无计划的增长带来了资金流动方面的问题，或者说“交易过量”。销售与营销必须与其他功能比如财务相结合。

一流的营销管理人员总是写下详细的市场营销计划。当然，这会花费不少时间。不过，制定计划也避免了因为没有计划而造成的混乱。在混乱的情形下所做的决定往往没有经过充分的思考而容易出错。事前做计划不会有太大的压力，因为那时还不需要在没有一个计划的情况下赶着做决定。通过提前思考、提前计划，许多问题可以在发生之前早早地得到解决。计划减少了费时费钱之类错误的发生。计划避免了进行灭火及补救的行为，而且能够在起火之前就发现可能导致火灾的原因。预计将来可能出现的机会或者危险。制定计划的过程还能确定取得成功所需的力度，还能发现需要最大限度减少的失误。

制定计划迫使管理者考虑将来，甚至创造将来！这是十分重要的。管理者有时候需要摆脱日复一日的工作，思考一下更长远的未来——怎样将各方面有效地结合起来。这同时也促进了沟通与交流，也因为确定了谁需要在什么时候去干什么而明确了责任。

计划为将不同层次的活动有机结合起来提供了方案。例如，计划可以明确地使市场营销活动与生产和财务紧密结合起来。计划还能帮助市场营销组合互为补充，有效地发挥作用，而不是各行其道。比方说，营销组合的各项内容应有助于该计划的市场定位。对前景的计划也有助于全面的沟通和交流。

这样做一方面节约了广告、直邮销售和促销活动等沟通工具上的开销；另一方面，如果计划做得好的话，还能通过广告、直邮、促销活动、包装、卖点、展览和展销会等形式来传递一致的信息。由于一些创造性工作如摄影和绘图得到减少，成本也可以相应降低。对于

全欧洲以及全球的市场营销者来说，节约的成本还要多得多。

计划节约了开支，也避免了因为赶时间而必须给摄影师、设计师、印刷厂和媒体等支付更高的费用。他们只要时间要求不是很急，具体要求更详细，就会索取更少的费用。例如，一些印刷公司对于数月以前就进行预订的客户实行额外的打折。这一点在哪里都一样。如果你要得急，收费肯定要高一些。想一想你们当地的水管工人——紧急修理总比计划好的服务要贵。时间就是金钱——时间要求越短，你花的钱就越多。

制定计划，与领导、组织和控制一样，都是一个管理者应该具备的素质。事实上这些能力是相互关联的，如果你没有做好计划，你将难以进行领导、组织和控制。

归纳起来说，制定计划有以下作用：节约时间和资金，减少压力、慌张和心脏病突发的可能，勾画了一个更大的图景，展望未来，中止了长期的“灭火救灾”行为，各种活动皆运筹帷幄，帮助管理者有效地进行领导、组织和控制。



计划避免了心脏病的发生，节约了开支而且勾画了更大的未来

市场营销计划怎样与企业总体规划相结合

企业规划是指导企业所有职能部门、资源和活动的总体计划。市场营销计划与生产计划或者运营计划、人力资源计划、财务计划应当有机结合，共同为公司的总体规划服务。市场营销计划与公司总体规划有一个方面是重合的，那就是任务说明。这项说明简要地阐明了公司的业务性质，主要是根据消费者的需要来制定，还有就是公司的目标和价值观。著名的管理学家 Levitt 和 Drucker 认为，公司目标不明确是其失败的主要原因。

公司总体规划倾向于更长远的和更重要的规划。包括主要的投资以及主要的收益——应当在哪个市场、哪种产品和技术上投资？应该在哪一项中获取收益？公司总体规划有助于决定公司的成长是否可以依靠公司自身的努力，例如现有产品的销售、开发新产品或寻找新市场；或者通过外部活动，比如收购、合并以及与其他企业结成战略联盟等。

在一个组织中，无论哪个级别都应由该级别的主管来制定计划，这形成了一套计划等级结构。在最高层，董事会成员们对公司总体规划或战略进行决策。在他们下面，市场部主管们对于各自负责的产品和市场制定其相应的详细的计划。

在较大的公司里面，市场部主任可能会领导几个产品组的主管，他们分别负责几个不同类型的产品、品牌或市场。再往下，这些产品组的主管可能又各自领导着几个品牌主管。

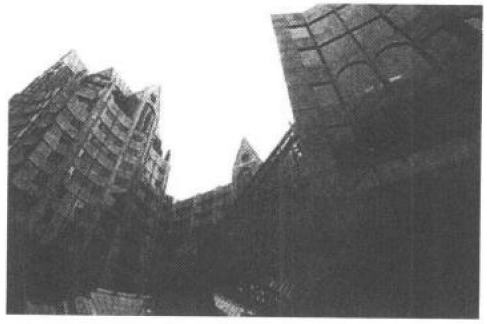
制定计划应当自上而下还是自下而上呢？上级领导是否可以不需要下级主管的参与而制定计划？或者将下级管理人员的计划综合起来就成了公司总体规划？实际上，公司总体规划包含

了以上两种办法——它涉及到各个层次。公司总体规划可能比市场营销计划面对的时期要更加长远。不过市场营销计划本身也有不同的时间范围。在欧洲和美国,远期商业计划一般指5年以上的计划,而中期计划一般是2~4年,短期计划指1年。西方公司的这种以短期计划为主的经营方式在与环太平洋国家的公司竞争时表现出很大的劣势。短期经营使公司与客户形成了短期关系,这导致"交易性市场营销"或者单一短期销售的形成,没能发展为长期的"关系营销"。而关系营销可以建立起持续好多年的回头客生意。

还记得计划等级结构吗?目标也有一个等级结构。一个上级的战略将成为下级的目标。例如,一个公司总体规划可能是通过低成本增大销售额,从而增加投资的回报。这个规划将影响到许多职能部门的主管,如生产和市场营销主管。以市场营销主管为例,这个低成本高销售额的战略将成为市场营销主管的目标。而要达到这一目标,可以通过增加销售商数量的办法来实现。市场营销战略现在又成了销售管理者的目标。这个目标可以通过招收和培训更多更好的销售人员的销售战略来实现。

如果这个计划不能达到所要求的结果,就应该改变计划。计划应该灵活。年度计划每一个季度都要重新审定,而中期和长期计划每年都要重审。

为了应付意外情况,还应该制定应急计划。所有的计划都不会在所有的时候适用。如果不定期修正,或者灵活机动,计划将很可能遭到失败。制定计划的关键是不断地修正,保证其不断适应新情况,这样才不会偏离方向。



市场营销计划应当与更大的公司总体规划相一致

三个关键资源是什么

一个市场营销计划应当明确完成工作所需的资源。这里有几个要点可供制定或者重审计划时参考，即三个 M。所有计划都应当有这三个 M，如果没有，那么就不能说是一个完整的计划，因为这是所有好计划自始至终都要使用的三个重要的资源。

- Men，意思是人——人力资源。
- Money，意思是财政预算——将花费多少钱？
- Minutes，意思是时间——最有限的资源。

Men，指的是人。是公司自己的人来做这个事还是让外面的代理来负责？你是否需要电话销售队伍？有没有足够的送货司机？谁能负责办好一个展销会或者产品发布会？谁来进行市场调查研究？你是否需要聘用一些研究生来做市场营销助理？市场营销队伍是否具有足够的能力？有人认为，一个公司最大的资产就是其员工。他们是否感到快乐？他们明天、下个月、明年是否还会留在公司？

Money,指钱。市场营销需要花钱。你需要花多少钱?钱花得是否合理?你能否衡量各种营销活动的有效性和作用?它对于公司资金流动的影响如何?有没有现金?董事会能否通过预算请求?制定市场营销的预算有多种方式。如果有经验,预算将比较容易。不过要注意的是,一定要为突发情况准备好应急的预算资金。市场营销计划必然包含资金问题。财务数字包括支出、销售额、成本、毛利等。投资回报可以通过一系列的活动来计算,比如直邮销售或展览会。市场营销计划不应回避数字。预测销售量通常是营销计划的核心部分。销售预计提供了关于资金流动计划、生产计划和市场营销计划的重要信息。预测方式有很多种类。自下而上的方式与自上而下的方式常相互结合起来进行预测。自下而上指的是每个销售代表计算他们认为可以卖出的数量,然后销售管理人员将这些数字加起来就可以得到预计的销售额。营销计划必须有财务上或用钱来表示的数字。

最后是 Minutes,指时间。时间是所有资源中最有限的。有时候一天中就是没有足够的小时,或者一周中就是没有足够的日子。所以,现在有如此多的时间管理课程就不足为奇了。时间是稀少的资源。你需要至少3个月的时间来准备一次新的电视广告活动,或者进行一次新的直邮销售;设计一种新的包装需要大约1年的时间,而开发一种新产品需要更长的时间。你身上穿的衣服可能是3年以前设计的布料。如果你想在圣诞节推出一种新玩具,你需要在10个月以前、也就是2月份的玩具展销会上展出你的产品。而圣诞节的产品发布应当在3个月以前就计划好。或者,你是否已没有了时间?时间是有限的资源,它的用法是不一样的。

所以,市场营销计划必须有时间期限,必须有时间表。而它

们也需要有预算并且用数字表示。当然，计划应当明确谁干什么，什么时候去做。Men、Money 和 Minutes，任何计划都应该包括这些方面。有人说还有其他的 M，比如 Materials（材料）和 Machinery（机器）。不过所有的计划都应当至少含有人、钱和时间三项。



三个 M：Men（人）、Money（钱）和 Minutes（时间）——关键的三个资源

最佳营销计划应包括什么

制定好的市场营销计划并不是仅有一个办法，相反，其形式是多种多样的。不过，有一些关键的东西是每一个营销计划都必须具备的。SOSTAC 计划系统包含了这些东西。虽然我花了 5 年时间才设计出 SOSTAC，但你们只需要 5 分钟就可以学会。使用这套系统可以让你学会怎样制定全面而有条理的计划。你还可以用这种办法去检查其他的计划，看它们是否全面，是否包含了所需的重要内容。

S,即 Situation analysis(形势分析),意思是我们现在在哪儿?

O,即 Objective(目标),意思是我们现在想往哪里去?

S,即 Strategy(战略),意思是我们将怎样去?

T,即 Tactics(战术),意思是战略的具体内容。

A,即 Action(行动),意思是对计划的实施。

C,即 Control(控制),意思是尺度、监控、检查、升级和修改。

当然还要再加上三个 M——三个关键资源,Men(人)、Money(钱)和 Minutes(时间)。

SOSTAC 中的各项元素将在本书其他章节中详述。

如果你能记得 SOSTAC 以及三个 M,而且在制定计划的时候用上这些内容,你将可能写出很好的计划来。下面是一些专家对 SOSTAC 的看法。Philip Kotler 教授认为,"SOSTAC 对于任何一位正在制定营销计划的人都将很有帮助"。TVX 公司的市场部主任大卫·所罗门认为,"看来我们像是在遵照 SOSTAC 的原则"。微软英国分公司的市场部经理 John Leftwick 说,"我们在自己的市场营销计划中用到了 SOSTAC"。协和公司的市场部经理 Peter Liney 认为,"SOSTAC 很好地明确了你在市场营销中所应用的主要内容"。

有一个问题:在 SOSTAC 中,你将把目标市场、市场营销组合和市场定位放在哪里?目标市场几乎无处不在!目标市场是相当重要的,你一旦在计划中确定了它,它将出现在整个市场营销计划的各个地方——包括形势分析、目的、战略和战术等内容中。对当前市场营销组合以及市场定位的总结将出现在形势分析的"回顾"一节中。未来的营销组合、市场定位以及目标市场常常在战略部分简要地提到,而在战术部分则做详细的解释。

SOSTAC + 3M = 完美的计划

需要分析什么

对当前形势的分析是制定计划的过程中最基础的部分。它能告诉你“你现在身处何方”。然后你才可以决定“你要往哪里去”。关于怎样去又是另一个问题——战略问题。

首先,需要对内部和外部的形势进行分析。内部分析对象包括公司及其表现。外部分析则应审视在公司直接掌握之外的各个因素。内部分析的内容包括一些关键的方面的表现,比如产品销售的市场占有率、收益率、消费者忠诚度、新产品的数量等。对这些内容的衡量需要一个较长的时间,一般是几年。这样,公司才可以看出发展的趋势——情况是在改善还是越来越糟糕。仅仅是一些无关的数字是没有什么用处的。我们必须知道它们意味着什么。请看下面的例子。

卖了100万英镑。这是好消息还是坏消息?我们是应该皆大欢喜还是等着公司裁员?这首先需要看趋势如何,其次要看是否达到了预定的目标,第三则要看这样的表现与竞争对手相比又如何。如果整个市场都萎缩,有些竞争对手甚至为此而倒闭,那么即使100万英镑代表销售量的下滑,我们也可以认为公司的表现尚佳。所以我们需要数字的比较。绝对的表现和相对的表现所显示的结论是不一样的。分析应该做得完整——我们知道其中的原因。为什么我们成功?为什么我们失败?然后我们才能够取得最大限度的成功,或者将失败的可能减到最低。

我们还需要注意自己与竞争对手相比,长处和短处分别是什么。我们公司所处的地理位置是否更方便?我们的服务是否更友好?我们的送货是否更迅捷?我们的产品是否更好,价格是否

更低？公司及其品牌在市场上的反映如何？公司的名声是好是坏？我们的竞争优势是什么？我们是否能保持下去？它是否具有持久性？关键的问题是，我们具有持久性的竞争优势是什么？竞争对手会不会照搬我们的做法？从长远看，在我们的市场上赢家与输家的区别是什么？成功的关键因素是什么？我们是否具备？我们能否保护这些因素？公司的这些长处和短处都是可以调整的，只要管理人员决定这么做并且能运用必要的资源，比如三个 M，即人、钱和时间。

对内部优势和劣势的确认是 SWOT 分析的一个步骤。SWOT 指 Strength（优势），Weakness（劣势），Opportunities（机会）和 Threats（威胁）。机会和威胁是可能影响到公司经营的外在因素，它们是在公司控制之外的因素。外在环境有不同的分类方法。远距离的环境包括 STEP1，即 Social（社会）、Technical（技术）、Economic（经济）和 Political（政治）因素。近距离的环境包括 STEP2，即 Structure of the Industry（产业结构）、Trends in the Market（市场动向）、Micro-economics（宏观经济）Power forces（影响该产业的权力和力量）。有些管理人员将竞争对手分析和消费者分析也包括进第二种分类，即 STEP2 中，有的人则将它们分开。分析必须定期进行，因为事物都处在不断变化之中。过去的消费者会渐渐老去并最终离开人世。市场结构也会变化。还有些公司将另一个问题也包括进来，那就是“学习”——在以前制定计划的过程中我们学到了哪些最重要的东西？出色的营销者总是善于从他们经历过的事情中吸取经验和教训，以提高自己。日本人就喜欢进行一年接一年的工作总结。

内部分析、外部分析、远近环境、STEP1、STEP2、SWOT、竞争对手、消费者、关键表现以及学习，这些东西构成了形势分析的框

架。现在你应该知道“你在哪里”，可以决定“你想去哪儿”了。下一节将对“目标”做进一步讨论。



对目前形势的分析告诉你“现在你在哪儿”

什么是好的市场营销目标

形势分析的一个基本问题是“我们在哪里”，关于目标的问题是“我们想去哪儿”，而战略方面是“我们怎样去那儿”。让我们看看我们要去哪儿，即目标。在市场营销计划中有许多种不同的目标，它根据公司的规模和结构而变化。比较常见的有两种目标，一个是市场营销目标，另一个是沟通目标。

典型意义上的市场营销目标涉及的是销售、市场占有率、消费者满意度、消费者保有量、行销渗透、新发行的产品数量、收益率等等。Ansoff 矩阵可以帮助我们对市场营销目标进行分类，比如在一个现有市场上提高销售额、拓展新的市场、开发新产品或者产品多样化。但这些就是目标么？是不是还缺了点什么？对了，还缺数字。理想的情况下，目标应当包括数字。它们应当得

到量化,这样到了年底才可以与事实结果进行比较。举例说,“增加销售额”的说法太过模糊。到底增加多少?多长时间?目标应当有一个期限。下面是几个简单例子。在6个月之内将行星日报的销量增加10%,或者在1年之内将行星日报在所有新闻代理商中的行销渗透量从25%增加到35%。不过,任何人都不是超人,这些目标是否现实远未可知。三个M,即人、钱和时间的资源是否具备?本书在“资源”一节中对此做了进一步探讨。

市场营销目标可能还包括一些财务方面的目标,比如利润、贡献、收支平衡以及现金流动等。市场营销目标中的第二种目标是沟通目标。沟通目标一般指目标市场中人们的心理状态。例如,在18个月之内将Lucozade从生病的孩子喝的饮料重新定位为健康男士的饮料。AIDA是众多沟通模式之一,常常被用来写沟通目标。AIDA全称是Attention、Interest、Desire和Action,分别指注意力、兴趣、欲望和行动。它表明消费者在购买之前需要经过一系列心理过程,而目标可以根据这些过程来制定。

我们常提到知名度,但是增加知名度不是一个精确的目标。

为什么?因为它没有数字。必须量化才能衡量。你能想到一些现实中的目标吗?

下面是几个量化的沟通目标:

- 在12个星期的广告活动结束之时,要将莎尼香波在瑞典十几岁少女当中的知名度从48%提高到60%。
- 要在1年以内让60%居住在悉尼的18~35岁的家庭妇女们认为金布伦德品牌的黄油是她们的首选。
- 要让50%的购买者将ABC牌的除冰剂列入其选项。

无论是市场营销目标还是沟通目标,要写出好的目标计划来,还要注意几点。目标应当精确、量化、可行、现实,而且有时间

限制。在目标之后是最有趣的地方——战略，“我们怎样达到目标”一节对此做了详述。

最后，还有别的一些目标，比如“生存”或者创造“终身的职业”，还有“增强社区交流和沟通”。这些一般不属于市场营销计划，不过可以是整个企业计划内容的一部分。

> 如果你不知道自己要去哪儿(目标)，那么你将永远不可能到达目的地。

什么是战略

战略就是达到目标的方略计划。还记得 SOSTAC 吗？SOS 表示 Situation analysis，Objectives，Strategy，即形势分析、目标和战略。目标问的是“我们想去哪里？”战略则回答“我们怎样到达这个地方”。战略这个词的含义其实不是太清楚，因为不同的人使用这个词所指的意思不尽相同。当然，战略也有不同的层次。例如，企业战略、市场营销战略、广告战略、创新战略和媒体战略。无论什么层次，战略可以定义为为达到某一目标的所有战术的总的方向。

战略是从一系列战略计划选项中精挑细选出来的。美国作家 Michael Porter 指出了几个相似的商业核心战略选项：成本、区别和焦点。也就是说，你可以选择价格上的竞争，或者通过你的产品的特色以及功用方面的与众不同来竞争，另外也可以集中于某一个目标市场，给他们提供最好的服务。下面举一个轮胎市场上三个各自采用不同战略的竞争者的例子。古德伊尔公司选择了低价促销抢夺市场盟主地位的战略。米奇林公司选择了产品开发战略，在新技术的研究与开发上面投入大量资金，开发出星

型轮胎——这种新产品最终改变了消费需求，取代了以前的交错辐条型的轮胎。而阿姆斯特朗橡胶公司采取了第三种战略——集中于专业应用，比如农业、航空和民用机械等细分市场。

市场营销战略的内容也就是市场细分、市场定位以及选择最佳营销组合。

你当然可以采用不止一种战略。微软的市场总监 John Leftwich 认为，“如果我们的目标是在某种产品的市场占有率达到一定的水平，比如说达到50%，那么我们的战略目标将是通过鼓励新的顾客购买电子表格软件来得到25%的市场占有率，这样我们就可以培育整个市场最后达到25%的市场占有率。要完成另外25%的市场占有率，我们的战略将是逐步夺取我们的竞争对手的客户，鼓励他们从购买竞争对手的产品转向我们的。这样，你可以制定两个不同的战略，一个是市场扩张和扩大需求，另一个是立足于对竞争对手客户的竞争。”

对于战略的选择还需要考虑一个重要问题：“它能否发展我们的持续性竞争优势？”哪一种战略能够发挥我们的长处或者竞争优势？这个优势有没有持久性，竞争对手是否会逐渐吞噬掉我们暂时的优势？所以，关键的定义是有持久性竞争力的优势。我们是否了解这一点，战略内容是否包括它？典型的竞争优势可以是设计更先进的产品，或者制造过程更节约成本，或者提供更好的客户服务，或者品牌形象更好。

也许对战略最好的理解是称其为完成所有目标的办法的要点——它实际上是战术的概括。它是全景图。它常常比战术跨越了更长的时间范围。战略的选择首先受到目标的影响，其次受所拥有资源制约。例如，开发高级产品需要有一流的研究设备和人员，至少必须拥有购买这些设备和人员的资金，另外还需要时

间来招募和组建这样一支研发队伍。

所以，市场营销战略包括目标和资源，经营规模、营销组合、市场定位、目标市场和时间表——我们是想成为某个市场上的第一家开拓者呢还是跟着别人生产已有产品？最后，战略和战术具有军事上的意义。有几本书就谈到了市场上的战争，这并非巧合。

> 不知己之短则不知己之长。
>
> ——孙子，公元前 300 年

战略与战术有何不同

SOSTAC 中的 SOS 是指 Situation analysis(形势分析)，Objectives(目标)，Strategy(战略)。而其中的 TAC 则代表 Tactics，Action，Control，即战术、行动和控制。让我们先看看战术——战略的细节。战略概述了完成目标的方向，给我们构筑了一幅全景图。而战术则反映了关于市场营销组合即目标市场的详细决策。

Peter Doyler 教授是这么说的："最后是关于营销组合的战术。你应当采取什么价格策略？你将需要什么系列的产品？怎样做广告和促销产品？你需要什么样的销售渠道？"

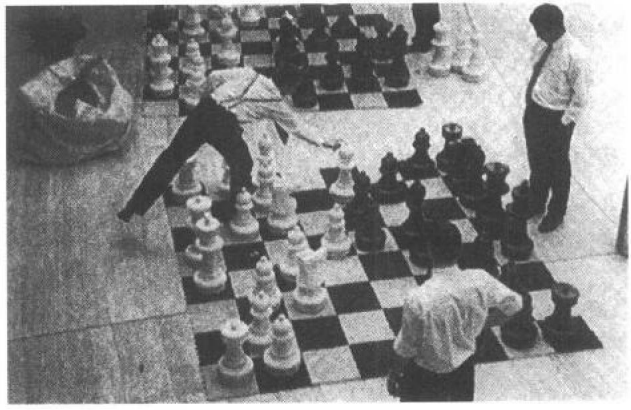
战术一般倾向于短时间内的计划，它比较灵活；而战略是长期的计划，更加持久。只有在已经确定了战略之后才能开始制定战术。理想的情况下，应当是在市场营销计划制定过程将近结束的时候开始制定战术，也就是在战略的决定得到通过之前。不过，实际情况并非总是如此理想。有时候，出色的战术常常让公司来不及通盘考虑战略方向就在各种具体情况中实施了。

如果一个主意能够与合理的长期战略相契合并且有助于战略的实施，那么这是一个好战术。不过战术不能拖着战略跑，因为战

术毕竟是短期计划。一个公司不能靠短期计划来解决长期问题。大多数客户因为成为回头客而会给公司带来长期的机会。由于短期战术不能与他们建立长期的关系,所以不能实现关系营销。

明白了长期与短期的区别,你就可以更好地了解战略与战术的不同。短期交易不能产生长期的解决办法是各个交易应当在一个战略之内胶合在一起以得到最佳效果。

所以说,战术是使战略发挥效果的具体决策。但是光凭计划好的战术并不能自己就产生结果。战术需要付诸行动才行。“行动”一节将探讨市场营销真正发挥作用的部分。



战略是全景图,而战术是战略的细节

怎样实施战术决策

在分析了形势、量化了目标、决定了战略和明确了战术之后,下一步是什么?

行动——因为战术还没有得到实施。这将包括项目管理、时间表和期限、会议和备忘录、电话、找人、认真地准备、不断地检查

以及对大量细节的关注。

市场营销人员每天从早上 9 点工作到下午 5 点，但这段时间里并非都充满了激动人心、光辉闪耀的时刻，就如同温伯尔敦网球公开赛时票商大方地向近乎狂热的市场营销管理人员们扔出一波又一波的球票那样。事实上是：每天要早起，交通还堵塞，大堆的文件和报告，不得不关注的细节，还要不断检查各种活动的实施是否正确，还有手机不断地打断你的工作。记住莫尔菲定律——能出毛病的都会出毛病。广告牌从悬挂处掉了下来，价格表出现打印错误，产品也出了毛病，展览用的设备在装运过程中丢失，新产品发布会的当天却爆发了战争……总之，什么事都可能发生，什么错误都可能冒出来。

Theodore Levitt 对此有他的看法："我们都会从报纸上看到国际市场上爆发灾难性变故，还有由于对具体市场和环境没有注意而导致重大失误等等……但是失误总是会有的，每个人都会犯错误，父母会犯错，警察会犯错，政治领导人也会犯错，商业人士没有理由永远不会犯错。总有人犯错误，世界就是在错误中运转的。"

人们都会犯错误，当然也可能会从中吸取教训。虽然如此，市场营销管理人员还是需要尽量确保每一件事都在规定的时间正确地完成，而且应当由适当的人来完成。当每一天结束的时候，人们都要将市场营销组合的战术细节予以检查并做好准备。新的价格表要到位，介绍卖点的材料应到位，书架应整理好，展览会或发布会应当排练好。这时，协作是关键。在计划付诸实施的时候处理人际关系的技能十分重要。无论是组建一个团队还是仅仅让职员去做一件事，都需要有良好的处理人际关系的技巧，尤其是沟通技巧。

首先,一个计划要得到高级管理层的批准需要沟通技巧。得不到批准就没有预算。没有这一资源你的计划将一文不值。

有经验的营销管理者都有应急计划以防万一。此外,在忙碌的一天中,保持对细节随时的关注也是不可或缺的。于是战术计划随时转变为行动。SOSTAC市场营销计划制定过程的最后一步是C,即Control(控制)。“控制”一节将对此做进一步叙述。



任何计划都转变为行动——战略和战术最后都变为需要具体实施的行动,而且要在实施中检验错误

我们是否真的需要回顾

在分析形势、量化目标、明晰战略和将战术付诸实施之后,下一步又是什么?控制。

领导、计划、组织和控制是管理职责的核心。计划应当有一套固定的审评机制。这样才能确保一系列控制措施的推行。记住,一些形式的控制,比如对消费者认知度、观念、满意度和忠诚度等的监控是既费时间又费钱的事情。另一些控制形式,比如销售

分析则只花费时间。这需要在市场营销计划中做好计划和预算。

长期的计划可以每年审评一次，而年度计划可以每季度或每个月审评一次。月计划则可以按周或者每天进行审评。如果审评中发现了任何问题，至少可以避免它在未察觉的情况下继续发生。

要保证有效的控制，必须实行控制机制或者衡量机制。下面是微软公司的做法：

> 实行量化调控在今天的商务运作中是十分重要的。如果你已经制定了比较完善的计划，那么在你开始实施你的计划之前，应当有各种商务里程标和一些可以度量的具体事物。让我们来看看你可能进行的多种不同的衡量方法。收入是最明显的一种。你通过海运的货物数量，你在某个市场上达到的市场占有率等。还有人们对你们公司情况的了解，即公司的知名度，这些都是可以衡量的具体活动。在决定了主要的目标之后，营销者要做的是决定应用什么样的衡量手段，也就是说他们有责任确保一套跟踪计划实施情况的衡量机制真正到位。
>
> 在控制系统方面，也许我们作为一个软件公司有着独特的优势。我们的控制系统在全世界都是一流的。每天早上，我都能够精确地检查前一天的销售情况，或者最近一个月或一年的数字，还有这些数字与去年、上个季度相比又如何。能够按一下按钮就看到这些情况，而且这些数据都是头一天凌晨3:00更新的，这是相当出色的成就。在一个充满竞争的商务软件市场上，你必须紧紧把握你行动的脉搏，确保对你的各项商务活动完全能控制。

所以,控制系统在市场营销计划的流程循环中提供了一个回环。计划实施中的问题或者成功之处的反馈信息将有助于营销者制定推进及改进工作的措施。

因此,采取某种形式对于具体目标的审评是一种相当重要的控制机制。它将会提供反馈信息,并影响到未来计划的制定。从某种意义上说,计划的制定是一个连续的圈或环,而审评或者控制则是一个有效的计划循环的关键。

"控制"完成了 SOSTAC 市场营销计划制定过程的循环。这样,市场营销计划的制定变成了一个不断更新、不断完善的连续过程。反馈信息成为形势分析的内容,然后影响到目标的制定,即我们将去向何方,然后它又引导战略,即我们怎样到达目的地的制定,之后是战术,即战略的细节,然后所有的计划付诸实施,即行动。

SOSTAC 是否有效

现在让我们来看看营销管理者们是否能够将 SOSTAC 应用于营销计划的制定中。

TVX 的大卫·所罗门:"真是有意思,每当我审视我们在过去的几个月里所做的事情和我们计划要干的事情时,我发现我们好像总是在遵循 SOSTAC 的原理。我们从 S,即 Situation analysis(形势分析)开始,但我们不说'我们现在在哪儿',我们知道自己的位置,那就是零点,我们什么都要从头开始。然后我们才进入第二步,即 Objective,目标。我们的目标是什么?我们要去哪儿?我们感觉自己能够到哪儿?在所有其他方面

我们会发现自己遵循的基本上就是 SOSTAC 的原理。”

微软的 John Leftwick:“我们在自己的市场营销计划制定过程中用到了与 SOSTAC 相似的东西。区别主要是根据市场营销的规模而相互不同,不过在一个全年计划中,文案所表现的结构与 SOSTAC 的模式十分相似。这是一门非常不错的学问,它确保你在营销计划实施之前考虑到了所有的方面。同样,在运用人力、财力和时间等资源的时候,我想我首先要做的是确保财务预算的通过,所以我必须保证这些资源将得到有效的运用。人力资源的运用涉及的是销售队伍,所以每一个市场营销管理者的影响力变得尤其重要,他必须要让销售人员们愿意协助他将计划很好地执行下去。然后就是时间问题,该计划必须有一个合理的时间表,让计划能够完整地实施。”

西南贝尔公司的 Sam Howe:“是的,我们的市场营销计划也很像 SOSTAC。事实上它包含了对形势进行了解的一些关键因素,像寻找环境中的重要信息;对其意义得出一定的结论,以便统一人们对一定形势下发生的事件的认识;然后继续写目标,包括具体的时间和程度;还有关于我们去向何方的战略以及具体的战术。现在我喜欢在战术后面,就像你们在 SOSTAC 当中一样,跟着就是具体的行动。因此,一个战术计划可能是‘我们今天推出一场广告活动’,行动的时候可能变成‘这几天我们还是搞几轮直邮推销吧’。那是很具体的事情。最后一件事,我们做得不够正式,但 SOSTAC 就很具体,那就是回过头来看看控制方面的东西——你怎样才能知道你成功了?你怎样才能知道你需要做一些改进?要让每一个活动或市场营销计划起作用是很重要的。当我们设计

市场营销计划时，我们肯定要对许多方面比如三个M，即人、钱和时间等进行平衡。我们总在权衡这个要多花一些人力或者那个要多花一些资金，多久才能完成等等。每天都在做权衡。举个例子，我们一直就在考虑要多久对顾客进行一次调查，看他们对我们计划的了解和感受如何。我们本可以每个月进行一次，但这样的花费太高，所以我们决定每一个季度进行一次调查，每次进行更多的抽样，这样可以较准确地了解市场上的情况。调查的频率降低，但准确度提高，我们用时间来与资金交换，以得到我们想得到的东西。”

所以，SOSTAC + 3M 在实践中证明是有用的。

- Situation analysis(形势分析)，我们现在在哪儿？
- Objective(目标)，我们现在想往哪里去？
- Strategy(战略)，我们将怎样去？
- Tactics(战术)，战略的具体内容。
- Action(行动)，对计划的实施。
- Control(控制)，尺度、监控、检查、升级和修改。
- + 3M (Men 人，Money 钱，Minutes 时间)

SOSTAC 即完美的计划。

第四章

消费者行为

- 消费者购买东西的原因是什么
- 购买者是怎样受具体情况影响的
- 进行一次购买决策经历哪些心理过程
- 影响购买者的主要因素是什么
- 影响购买者的社会和文化因素是什么
- 影响购买者的心理因素是什么
- 地理人口统计学对市场营销者有什么帮助
- B2B 市场与消费者市场有什么区别
- 影响集团型购买者的因素有哪些
- 产业市场、B2B 市场和集团型购买者在进行购买时经过哪些步骤
- 影响职业购买者的隐性因素是什么

消费者购买东西的原因是什么

消费者为什么买东西？消费者在购买之前、之间和之后是怎么想的？购买者怎样选择？潜在的影响是什么？购买者怎样处理信息？解开这些秘密就意味着打开了通向成功的大门。

为什么购买可口可乐？是因为口渴吗？为什么购买 Levi's 的牛仔装？是为了防止体温过低还是为了遵从社会习惯？或者，有些品牌的产品是否提供了别的一些用处，比如情感上的功用？这些是否是潜在的原因？

让我们来看看另一面。广告许诺了什么？可口可乐能够解渴或者 Levi's 能够让你的腿温暖？也许还能满足别的欲望？看一看广告。总结一下你认为它们在说些什么。当然这需要练习。高级营销人员必须要有判断广告的能力。因为它可以让你洞察一个复杂社会的取向以及它的价值观。当然，前提是你相信广告能够反映一个社会。

人们并非是完全理性和清醒的购买者。人们并不总是仅仅以价格、质量和购买的方便程度来选择产品和服务。事实上，许多时候购买受到一系列情感因素的影响，如崇拜和印象。这些非理性因素深藏在下意识之中。深度调查就是要深入到人的内心世界。一些调查得出了一些很奇怪的结论，让许多市场营销人员不能接受。例如，艾尼斯特·迪克特于 1964 年出了一本关于购买动机的手册，认为男士购买敞篷车是为了将其作为他们的情人！不过直到今天，出色的公司仍然采用深度调查来揭示购买者买与不买的隐性原因。不要忘了你自己的观察力。当你行走于不同的地方的时候，看到的和听到的东西都会让你对购买者心理有一个更深入的认识。

研究为什么人们购买某种商品的真正原因，这需要时间、金钱和技术。奇怪的是，许多公司并不了解它们的顾客为什么要从它们那儿或者不从它们那儿买东西，而了解顾客是市场营销的重点所在。一旦找到人们买或者不买的原因，就可以改变市场营销组合以适应购买者的需求。

购买者行为同时包括简单的和复杂的两种心理过程。市场调研不可能完全掌握每一个人的行为及特征，但通过研究、观察和思考，我们可以知道许多东西。Theodore Levitt 教授是这样说的："这是一个你思考别人为什么要采取某一种行为的过程……

或者，面对某种产品或别的东西，他的行为可能会怎样。”



如果男士购买敞篷的跑车是将其作为他们的情人，那么女士们买这种车又是为何呢

购买者是怎样受具体情况影响的

消费者购买一种产品或服务的过程将受到环境的影响——是否有钱、有多重要、购买频率、是否有风险、是否紧急等情况都会影响到购买过程。

想像一下一个有充足的钱、在购买的时候可以承担得起错误的决策的人和一个只剩下最后几个子儿的人之间的区别。他们可能会购买同一样东西，但他们的经济情况表明他们对待此次购买的态度将有很大的不同。

如果一次购买行动对消费者来说十分重要，尤其在他们还没有该产品或服务的购买经验的时候，他们将要为此投入更多的精力。

但是如果要买的东西价值不高，而且是经常要买的东西，如一瓶咖啡，那么购买者将花费较少的时间和精力投入到购买活动中。

这些购买频率较高而又不贵的东西一般来说购买的风险也较小，也不需要太多的信息。这种情况下的购买称为低介入的购买。在这样的情况下，消费者完成的可能是例行的购买形式，不需要多加思考，而且不用花费多少精力。一旦有需要，他们便会自动去购买某种品牌的产品。这叫做“常规反应行为”。

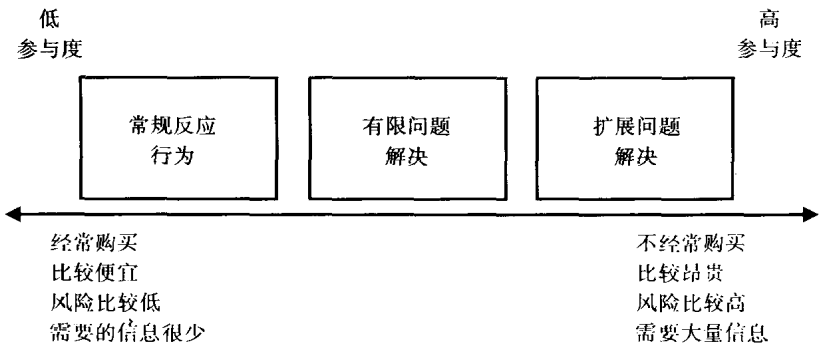
对于一个风险较大而又不经常进行的购买，比如购买第一台电脑，人们在决定买哪种机型之前将需要大量详细的信息和仔细的分析。这叫做高介入购买。这时消费者经过一个“大量问题的解决”的过程——收集信息，研究信息，最后做出决策。

第三种购买情况是购买者对某种类型的产品或服务有一定的购买经验。这时风险比较小，而且也不需要太多的信息。这种情况叫做“有限的问题解决”。

消费者在不同的情况下需要不同的市场营销组合。比如说，一次常规反应购买，例如购买一听可乐，人们不需要太多有关产品的资料，对于营销者，也许只需要比较广泛的设点，使之能够方便地到达每一个顾客手中。然而，一次需要解决大量问题的购买则需要详细的产品说明和训练有素的销售人员。

时间也会影响到购买环境。如果一次购买很紧急，那么购买方式与时间绰绰有余的时候也是不一样的。例如，决定打电话通知管道工来安装一个新的沐浴喷头和让他们来修理管道漏水的情况是大不一样的。

这三种消费者的购买情况可以放到一个解决问题的连续图上。



解决问题的连续图

进行一次购买决策经历哪些心理过程

有许多不同的模型试图描绘购买过程的真实情况，其复杂程度各不相同。

下面的模型表明了购买者所经历的几个阶段：意识到购买某物的需要，称为“问题认知”。然后是“信息搜寻”，例如在购买一台多媒体电脑时，信息搜寻工作包括收集介绍产品的材料、文章和广告；光顾卖电脑的商店或电脑展示厅；与销售人员、电脑专家和朋友交谈等。“评价阶段”则权衡各项指标，例如大小、速度、功能、价格、送货、可靠性和保修情况等等。最后才会做出购买某个品牌的电脑的决定。由于商店可能正好没有存货，事情可能还没有完。这时，沟通组合起了作用——货架上在需要的时候却没有了产品，那么是行销环节出了问题。在顾客最终完成采购之后，他们大多可能会担心自己是否做出了正确的选择。这种焦虑叫做购买之后的不协和心态。市场营销者有必要减少顾客的这种

焦虑，这样他们会变得满意，然后对这种产品产生好感，对该品牌的忠诚度也会提高。当以后他们还有需要时，就可能会再来购买同样的品牌。

消费者购买过程并不总是一个简单的线性过程。有时候顾客在发现一个新的产品功能或新的指标之后又会犹豫不决，这一点必须要考虑。另外，并非所有的购买行为都是高介入的解决问题的方式。

买一听可乐并不需要花太多的时间和精力。它所包括的购买步骤也较少。它属于简单的、低介入的常规购买行为。这种"常规反应行为"直接从需要的认识（问题认知）跳到记忆，然后是选择。

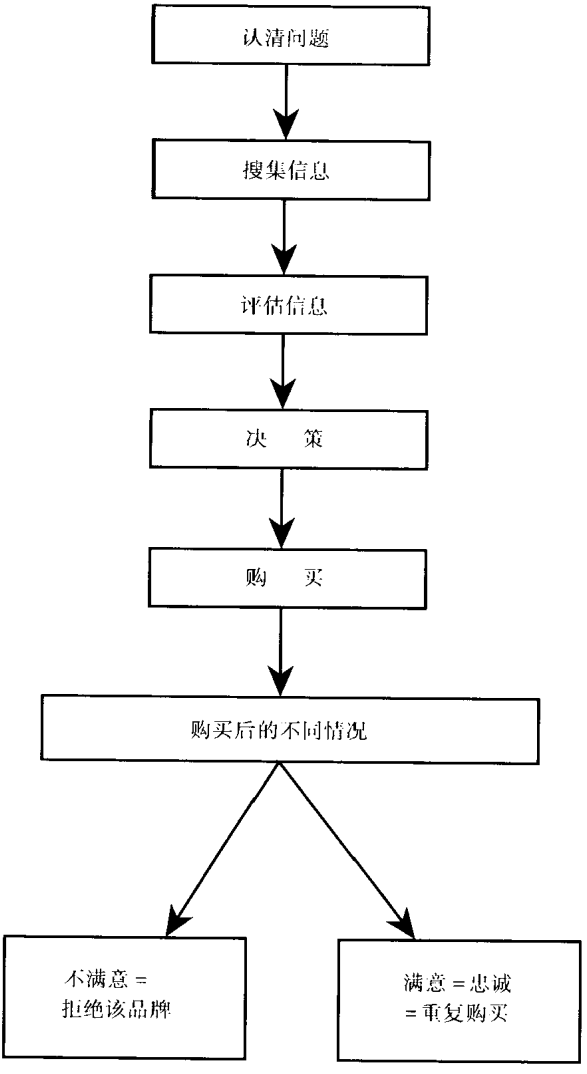
这两种模型都隐藏了人的购物心理的具体活动过程。其他模型，比如刺激—反应模型显示了输入和输出，比如广告与销售。在这里，复杂的心理活动被忽视，并放到一边成为"黑箱"。当然还有更复杂的模型试图打开这个黑箱，以求解读购买者的内心世界。

其他还有一些较简单的沟通模型，比如 AIDA 模型，也常常成为营销者制定沟通计划的辅助工具。

虽然许多购买模型受到批评，但它们能够为一个市场营销计划提供一个大致的图示以供核对。它们还能够让营销者对市场营销的核心内容，即购买过程有一个深入的了解。

影响购买者的主要因素是什么

有许多因素会影响到人们的行为，尤其是购买行为。我们可以将其归纳为一些社会方面的因素，包括文化和个人特点，以及一些心理方面的因素。



一个购买过程的简单模型

所有这些因素将在单独的章节中分别进行讨论。现在，记住我们都是属于某一个特定的社会群体。消费者受到他所生活的群体的影响。社会地位、家人和朋友都会影响到人们的购买决策。一些足球迷自出生之后的几个小时以内就受到家庭的影响，从此成为终身球迷，这足以显示出“社会和文化对购买者的影响”。

文化很明显地影响到我们的言行，也会影响到我们购买的取向。无论是食品还是时装，我们很容易区别出一个澳大利亚土著人跟一个纽约人在购买习惯上的区别。当然，亚文化也影响购买的习惯，例如，纽约的西班牙人与该地区其他亚文化的人的购买习惯可能有所不同。

个人因素包括年龄、收入、工作、生活方式、性格以及自我价值观念。如果改变这些因素中的任意一个，你将会发现购买特点发生相应变化。以收入和生活方式为例，如果你收入颇丰，同时又喜欢享受，习惯于大手大脚地花钱，那么你的购买过程以及最后选择购买的商品肯定与那些手头拮据生活简朴的人大不相同。

最后是影响我们购买行为的心理因素，包括感受、动机、观念和认知。受众是怎样看待广告的？为什么在每天数百种广告的轰炸之中，人们只会注意到其中的一小部分？消费者到底想要什么？他们抱的是什么样的态度，他们是怎样产生新的观念的？他们是怎样了解到新的产品和其新的功用的？

理想的情况下，市场营销者应当设身处地地考虑顾客的想法，熟悉他们的看法、他们的价值观、他们的态度、他们的信条、他们了解新事物的途径，当然还有他们的需要和欲求。知道了这些，营销者才能够去影响消费者的购买行为。

现在，记住市场营销者必须知道社会的、个人的和心理的因素是怎样影响顾客的购买行为的。



在问及你的朋友他们为什么要买某一样产品的时候，他们几乎总会给你罗列一大堆有理有据的原因，好像他们是特别理性的动物。其实，他们在购买的时候同时会受到一系列感性因素的影响

影响购买者的社会和文化因素是什么

消费者受到他人的影响，影响可能来自所有或者部分社会群体：

- 家庭
- 参考群体
- 社会等级
- 文化和亚文化

家庭影响是很显然的。一些家庭可以在一个成员出生的几个小时之内就影响到他一生的购买行为。例如，英国曼联队的球迷在孩子出生后的几个小时内就会给孩子登记成为曼彻斯特足

球俱乐部的会员。

一个人在形成某一观点、态度或信仰时也会参考他所尊崇对象的意见。这个消费者可能不一定是该尊崇对象的一员，但是他希望成为其中的一员，所以他会去了解这个群体的价值体系。市场营销者要了解消费者是否受到某个参考群体相当大的影响，还有哪种顾客受到哪种参考群体的影响。一些炫耀性的产品如服装、汽车和玩具自身就显示了一系列参考群体的影响力。这就意味着营销者必须尽力找准一个参考群体的倡导者，并试图去改变这些倡导者的消费行为。这样，追随者们便会模仿倡导者的行为，甚至购买同样品牌的产品。

社会等级会影响到人们的消费能力，这与他们的生存机会、教育还有许多其他方面的东西有关。它也会影响到购买行为。

文化和亚文化也影响到人们的生活方式、信仰、观念，当然也会影响到人们的购买行为。例如，日本人吃生鱼，他们会购买生鱼，他们的孩子也喜欢吃生鱼。但很少有欧洲人的孩子喜欢吃生鱼。亚



家庭影响到一个人的购买行为

文化是在一个文化当中的一小部分人，他们有着更加相近的特征。他们有自己的一套价值观和信仰。他们可以按照国家、宗教、种族或者地理来分为各种群体。颜色、服装、音乐、语言、音调、动作和身体语言在不同的文化甚至亚文化中都有着不同的表现。亚文化不但影响到购买习惯，还影响市场营销的信息被接受的方式。

例如，研究表明，说法语的加拿大人注重于看广告的来源和是谁推出的广告，而讲英语的加拿大人则更关注广告的内容。

营销者要追求对所有群体影响的了解，这样才能够调整营销组合，使其达到最佳效果。

影响购买者的心理因素是什么

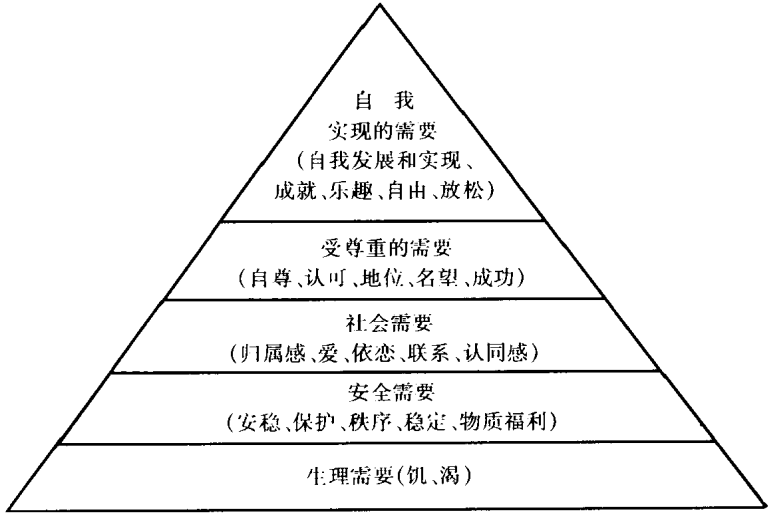
行为心理学派的理论重点是输入和输出，也就是刺激与反应。在市场营销学中，这种研究主要集中于人们对刺激的反应，比如对广告或直邮销售产生反应，即进行一次购买活动。行为心理学忽略了心理当中极复杂的活动机理，将所有的心理因素归入一个“黑匣子”中。

认知心理学则与之不同，它试图打开黑匣子的盖子并洞窥人的内心世界的复杂活动。实际上，购买行为受到各种错综复杂的心理因素的影响，包括知觉、动机、学习、记忆、观念和个性。

市场营销学中知觉的意思是商业刺激，如广告等是怎样被看见、理解和记忆的。消费者倾向于“选择性感知”，也就是说他们只会看见他们想看见的东西。他们有时候还会扭曲一些信息以适应他们对这个世界的认识。排除掉不喜欢的信息和不相干的信息使其得以进行“选择性保留”。如果说知觉受到动机的影响，那么有必要研究到底是什么原因影响和刺激了消费者的购买动

机。设想一下，要是发出一条让消费者不愿购买甚至感到恼火的信息将会是什么样？就如同好的广告能够增加销售一样，糟糕的广告将会减少销售量。了解消费者怎样看自己，他们的自我认识如何是十分重要的，因为人们选择购买一些产品或者服务就是想用以完善自己的自我形象。例如，包装就应当反映消费者理想的自我形象，而不是与其相冲突。

是什么让消费者希望成为某种形象呢？什么是消费者的潜在动机？动机是为了满足某种需要的一种动力。马斯洛的需要金字塔结构（如下图所示）提出了这样一个理论，那就是一旦人们满足了某一层次的需求后，他们又会想满足另一个更高的需求。弗洛伊德认为，人们的行为受到意识和下意识的驱使。



马斯洛的需要金字塔结构

动机也会反过来影响知觉和学习。消费者是怎样了解并记住信息的？每一个消费者可以容忍看多少广告？什么时候广告

会成为既费钱又不讨好的东西？如果再考虑到观念和个性方面的因素，你会发现这些问题是很难精确回答的。

虽然了解消费者的心理需要花费时间、金钱和技巧，但要取得市场营销的成功，这是不可或缺的。而且，它还可能给你带来令人惊喜的发现（例如，一些喝 Guinness 的人认为 Guinness 含有凯尔特的神秘力量）。



了解消费者心理是十分重要的

地理人口统计学对市场营销者有什么帮助

消费者行为受到一系列个人因素的影响，这些因素中许多可以归结为人口统计学方面的因素，包括年龄、性别、种族、民族、收入、工作等等。许多产品和服务是专门针对这些分类当中的某一种的。比如，一对新婚夫妇会比退休夫妇更有兴趣购买家具和日常用品；刚生小孩的夫妇显然对婴儿用品最感兴趣；而小孩已经十几岁的父母则不然。因此，营销者可以据此确认自己的目标市场。

营销者也对其他一些个人因素感兴趣，比如消费者的住地。

地理人口统计学将地理学和人口统计学数据结合在一起，以

在一定的地理区域内找到某一类型的人口类群。它可以向营销者提供有关目标市场的有价值的信息。20世纪80年代以来，地理人口统计学数据已成为许多消费品市场营销者的主要营销工具。例如，他们将目标确定为“日子过得不错的拿退休金者，在乡村地区的富有的老年人和城市中央地区的有钱的高级管理层人员”。

营销管理者们一般对总的数字而不是对个别例外感兴趣。他们关心的是趋势，比如在市场上是否有一群相似的消费者？

无论采用的是人口统计学、地理人口统计学还是直接的常识，市场营销者必须尽可能多地了解目标消费者的情况，他们想要什么？他们住在哪里？他们怎样购买东西？什么时候买？他们会花多少钱？他们的价值观如何等等。这些东西是很重要的，因为个人因素会直接或间接地影响购买行为。



地理人口统计的分类方式可以根据你的邮政编码预测出你购买某种商品的可能性

B2B 市场与消费者市场有什么区别

集团市场是 B2B 市场，在这种情况下，购买者代表他们的集团或者 business 进行购买活动。他们可能会购买数吨化学药品、新电脑系统或者只是一些办公用的信封。

集团市场包括像汽车制造厂那样的工业组织和医院那样的机构；也包括批发商或零售商那样的销售者；还有大量的中央和地方的政府机关。

这些市场与消费者市场有许多不同之处。这些购买者总的数量不多，但他们一般会给出大宗的订单。

集团型购买者与供应商会结成比较密切的战略伙伴关系。这一点与早期购买者和供应商所处的敌对关系大不相同。

集团型购买者可能会在地理上集中于工业城里或者贸易建筑区，但供应商可能会分布于全球各地。全球供应商不断地四处寻找新的购买者。许多大的买主同时也将他们的进货渠道分散到全球经济当中。

集团型购买者被认为比消费者型的购买者要理智得多。其实并非总是如此。这需要看具体是什么样的个人和什么样的集团。

集团中可能有不止一个人参与购买决策的制定。与消费者相比，集团型购买者一般会至少有一名额外的人参与决策，他担负最后把关的角色——有时候这个人可能是一个秘书，其本来的工作是保证上司不至于被不请自来的推销人员打扰工作。

许多集团购买者会有一条原则，只从已经确认的首选供应商或者指定的供应商那里购买东西。对于这样的情况，营销者首先要做的就是争取成为指定供应商。

最后，集团市场的营销管理者一般会将更多的预算花在销售人员身上而不是广告上。这一点与消费者市场相反。不过现在这种情况已经在发生变化，许多商品出现在家里的电视上，比如复印机广告。

集团市场与消费者市场不同。它们一般涉及更大笔的购买、更理智的选择、更正式的决策者以及更谨慎的购买原则，还有与供应商更近的关系，甚至是遍布全球的关系。虽然有这些区别，但原则是相同的，那就是靠近消费者并尽量满足他们的需求。



集团客户与单个顾客是不一样的

影响集团型购买者的因素有哪些

一个集团的购买行为会受到它自身情况的影响，比如它能够支付多少钱？此次采购的规模和风险如何？采购时的具体情况又怎样？是一次新任务还是一般进行的再次购买？或者是有所

变化的再次购买？

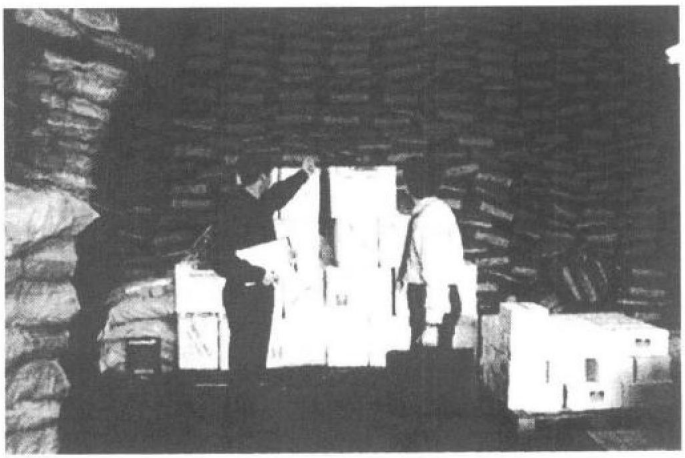
“新任务”购买的情况指的是该集团是头一次购买某种产品或服务。“有所变化的再次购买”指的是集团购买者已经有购买某产品或服务的经验。而“一般再次购买”指购买者进行的常规性再购买活动，这时购买者按照惯例，从一些指定供应商那里购买产品。

不同的销售人员习惯于在不同的购买情况下进行销售。一些“善于取得订单者”喜欢努力争取新的客户，另一些推销员被称为“接受订单者”，他们喜欢与现有的客户打交道，这些现有的客户会定期进行再次购买，也即一般再次购买的情况。

时间也会影响购买情况。比如紧急情况下的采购。设想一个工厂的原材料库存在一次大火中被烧毁，或者供应商突然破产的情况。寻找新的供应商的时间是十分有限的，而交货的时间就更短了。虽然要花更多的钱，但对于一个工厂来说，快速地选择并购买以保证生产的进行是至关重要的。这个时候正是最需要考验推销代理的市场营销头脑的时候。如果推销者知道购买者迫切需要购买他的东西，那么他就可以将条件定得更高，以做成一笔更好的买卖。

不过请记住，在一笔一次性的生意中如果对客户太苛刻的话，将使得这笔生意成为一种市场营销的短期行为。精明的营销者更重视长期的合作，他会与客户建立基于信任和公平基础上的良好关系，这样回头客生意就会越来越兴旺。

最后，购买者介入的程度和所花的精力，参与决策的人数，决策过程所花费的时间和其严格程度等都会受到购买规模和风险以及具体购买情形的影响，比如新任务，有所变化的再次购买或一般再购买。下一节将进一步讨论实际的购买过程。



是新任务、是有所变化的再购买还是一般的再购买

产业市场、B2B市场和集团型购买者在进行购买时经过哪些步骤

集团型购买可能是一个艰巨的过程，尤其是当其规模较大，并有相当的风险性时，更需要较多的精力和投入。

让我们通过一个主要的“新任务”购买来看整个购买过程是怎样缓慢和仔细地执行的。

在发现问题后，这个集团意识到需要购买某种产品或者服务。然后这个需要被仔细地确定，最后拟订出一份详细的产品说明。

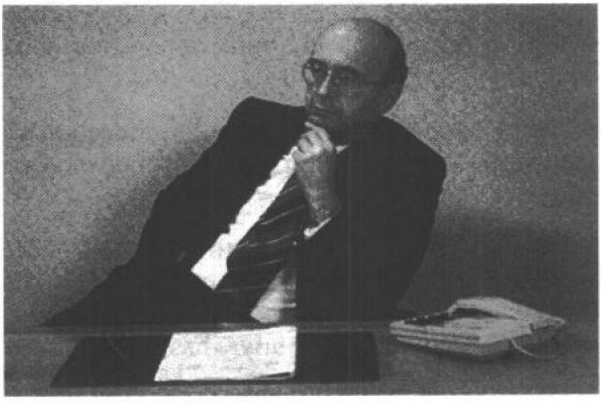
供应商们在被邀请参加投标时，会被要求首先提供他们的产品或服务的质量的证明。对于供应商来说，被列为首选供应商或投标商是非常重要的。如果既没有上首选供应商名单又没有上投标商名单，那么你连试图销售的机会都没有。许多集团包括巴黎的市政大厅以及美国五角大楼在购买时都是遵循这条基本规则的。

在经过仔细分析，有时候还会进一步谈判之后，将选出一个供应商，并将订单交给这个供应商。

不过，一些集团坚持从多个供应商购买商品的原则，以免其中的某个供应商出现什么问题。你可以看到为什么现在许多集团都倾向于与它们的供应商建立良好的关系，因为这样它们就不需在每次购买时都花费许多的时间和资金去经历一次艰巨的购买过程。

在一般再购买和有所变化的再购买活动当中，集团会定期审评其主要供应商，这是全面质量管理（TQM）的一部分。

这将意味着努力进行双方的业绩评审以及信息共享，并努力提高双方的合作关系。战略伙伴关系、战略联盟、集团型组合以及伙伴关系的供货渠道等称谓表明了集团型购买者与供应商之间的紧密关系。



理解购买过程有助于通过认真地协助客户经过每一个购买阶段来保留住客户

最后，购买者的情形和购买原则会影响购买过程。例如，一次对价值不高的商品的一般再购买比一次大宗商品的“新任务”购买的过程要短。同样，一个购买原则可能要求在一定价值以上

的购买活动必须至少比较三家以上的供应商的报价单。另外还有一个质量标准，只有达到一定标准的供应商才能向购买者提供满意的产品和服务。

理解购买过程有助于营销管理者取胜，主要是能够通过认真地协助客户经过每一个购买阶段来保留住客户。

影响职业购买者的隐性因素是什么

在集团购买市场上，直接或间接影响购买者的因素至少有四种：

- 商业环境
- 组织结构
- 人际关系
- 个体购买者的个性

商业环境包括无法控制的外部因素，如经济、政治、技术和商务，还有社会问题，如道德。

一个购买者的决定还与组织的文化以及在正式或者集中的购买过程中的委员会及决策部门的结构有关。

另外，在决策部门中的人际关系因素也起着重要作用，包括权威、地位、职能和群体的活力。在进行决策时，许多人有权力说“不”，但能说“是”的人却是少数。根本的一条就是高级别的人士有较大的权力和较高的地位。

个体购买者的个性很显然会影响最后的购买行为。购买者根据其工作时间的长短、年龄、理想、自我意识以及能力的不同而不同。有的人习惯避开风险，而有的人却喜欢冒险。有的人会买下一个有风险性的产品，有的人则可能会跑开。



有没有影响集团购买者的隐性因素

个人性格和人际关系可以在集团型购买行为中起到相当重要的作用。

总的说来，有许多因素会影响到一个集团的购买行为。集团的结构、购买者权力的大小、购买者的性格特征和人际关系等因素都会对集团购买行为产生影响。

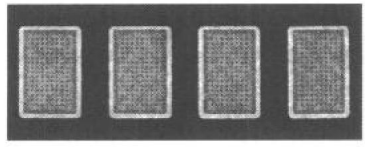
第五章

市场营销调查

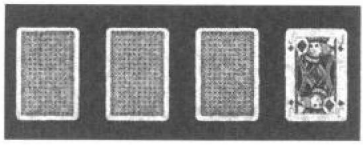
- 我们真的需要收集更多的信息吗
- 什么是市场营销信息系统
- 什么样的市场调查有用
- 怎样组织一次市场调查活动
- 什么内部资源能够提供有价值的信息
- 如果 1 英镑就足够,为什么要花 1 万英镑
- 什么是定性调查
- 什么是定量调查
- 能否举一个关于消费者市场营销调查的例子
- 能否举一个集团、B2B 或者产业市场营销调查的例子
- 信息技术爆炸是怎样影响市场调查的
- 什么是低技术的常识

我们真的需要收集更多的信息吗

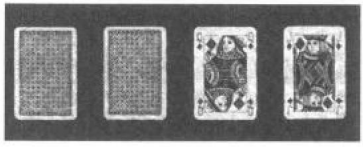
下面的几张牌中有一个是 A,你能否找出来?你知道它在其中,但你肯定能把它挑出来吗?



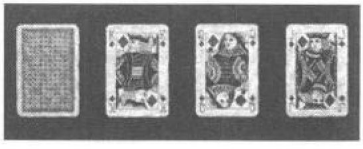
许多商业决策都涉及一些不确定因素和风险。但是又不得不做出抉择。大多数决策都包含一定的风险。



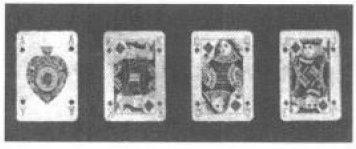
但是你怎样才能减少风险？有什么办法可以帮助你减少风险并做出正确的选择？现在你能够确认哪个是 A 了吗？



现在你愿意挑出 A 了吧。你感觉几乎肯定可以稳操胜算。



在这里你发现了一个什么道理？信息可以减少风险。实际上，知道了其他的三张牌就可以将风险降到零。



如果你总能够得到这样完全的信息，生活将会多么美好！如果那样，你所有的市场营销决策都是零风险，也就是说，你绝对能赢。你总是知道以下问题的正确答案，比如："我应当做多少广告？我应该说什么？我应该给我的产品起个什么名字？我应该在何时何地做广告？多久一次？我应该定什么样的价格？我应该生产什么产品？我应该多久交一次货？哪个客户是最佳客户？他们在哪里？我怎样跟他们联系？"

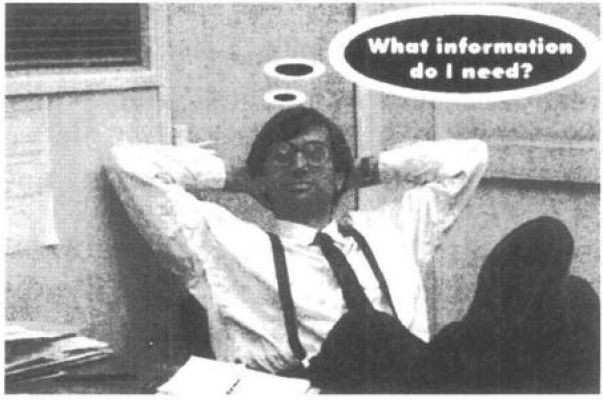
知道你所需要知道的东西是至关重要的。当然，第一步是要确定你到底需要什么信息。如果问题提错了，那么答案肯定也会

错。而且你会被无用的信息海洋淹死。

所以,错误的问题既费时间又费金钱。错误的问题和不相干的信息会引起迷惑和混乱,最终形成错误的决策,也埋下了失败的种子。成功的种子在于提出正确问题的能力和知道你需要找出的东西是什么。在做出决策之前,你需要决定你要做出某个决策必须知道什么信息。然后,你能否实际地得到这些信息?需要多长时间?要花多少钱?你能否负担?是否值得?或者还有更重要的信息?

最后,信息如果使用得当,将是一个相当有用的市场营销工具。准确、可靠的信息可以创造竞争优势。它帮助营销者做出更好的决定。相反,不准确、不相干的信息是危险的。

所以,信息能够减少风险,但是会花费时间和金钱。首先,应当考虑某个信息是否值得为之花费时间和金钱;其次,才应考虑这个信息将对决策有多重要。



提出正确问题的能力是需要培养才能得到的

什么是市场营销信息系统

市场营销信息系统就是定期收集有用的市场营销信息，并在适当的时间提供给适当的人的一种方式。

其要点是搞清需要的是什么信息，谁需要，什么时候要。信息需求、信息来源和信息花费随时间而变化，所以每隔几年就应进行一次信息审计。信息审计可以确定谁在什么时候需要什么信息。它还可以列出在哪里可以找出这些信息——信息来源的金矿。市场营销管理者要使用多种信息，所以有多种办法建立一个市场营销信息系统。下面是其中的一种办法，要考虑以下几个方面：

- 内部信息
- 外部信息
- 位置信息
- 决策信息
- 预测信息

销售报告、销售分析、每笔生意的成本和每次调查的成本等都是内部信息的例子。在组织内部，大部分原始数据已经可以得到，只是需要经过处理或分析以变成有用的信息。如果有一个信息系统，这样的工作就比较容易。例如，客户数据库系统可以自动将客户数据转换为市场营销机会，比如确定哪个客户准备在本月、下个月或者明年购买东西。

外部信息包括市场的信息，包括不断变化的市场的大小、结构、趋势、机会、威胁、竞争对手、新客户和老客户等情况。

所有的职员、客户和经销商都可以提供这方面的信息。

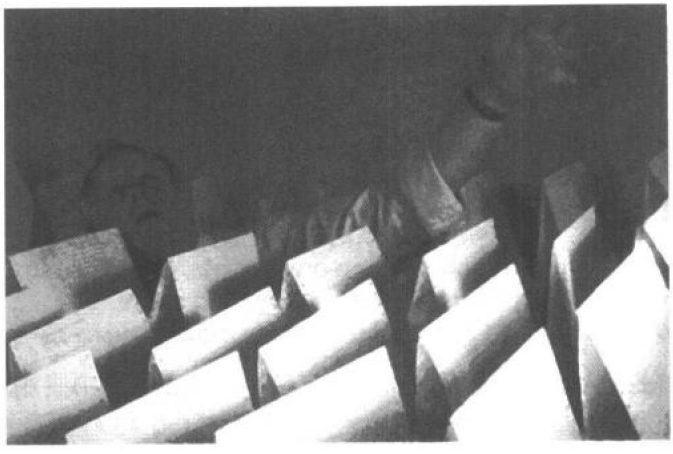
位置信息将内部和外部信息综合起来，例如把这个集团的销售情况与整个市场的销售情况相比较，算出市场占有率。与此相似，内部的强项和弱项也可以与竞争对手相比较，从而找出竞争优势和独有的卖点(USP)，最重要的是确认竞争优势是否能持续下去。

决策信息来自一些数学模型，这些模型对信息进行回馈、相关、要素和类别等分析。

预测信息显然是展望未来的信息，包括市场营销计划的重点——销售预测。

有的信息是免费提供的，有些信息则要支付相当的费用，有的信息需要花许多时间来收集和整理，有的信息则根本不需要花功夫去收集。

不过，在信息的重要性和得到这些信息的成本即所花费的时间和金钱之间可以做一定的权衡。有经验的管理人员知道什么信息会对决策最起作用。他们知道什么信息是重要的。你呢？



在太多信息的“海洋”里，管理者必须仔细考虑他们需要什么信息

什么样的市场调查有用

市场调查一般分为第一手调查和第二手调查，或者分为定性调查和定量调查。第一手调查一般是为公司自己服务的。而第二手调查通常使用别人的调查结果。案头调查就是在进行花费较大的主要调查之前检查一些二手材料。

定性调查提供一些比如为什么购买者要进行购买或者他们能够记住的原因等软的数据。而定量调查提供的是硬性数据，比如购买者的数量和所占比例，或者是谁记住了广告。

市场调查基本上可以提供所有的信息，包括市场、竞争对手、行销商、消费者以及他们的行为、观念、意向和其他情况。

市场报告提供关于市场的信息，包括市场规模、结构、主要组成、它们的市场占有率、市场趋势、价格等。这些报告每年都会公布，可以作为二手材料。

零售审计则每周或者每天检查市场销售情况、竞争对手的销售、市场占有率、价格、特价和库存情况。

消费者调查运用精心设计的调查问卷来收集消费者的态度、对产品的认知度、购买意向、实际购买情况等内容。

定性调查，比如重点群体和深入采访，可以揭示更深层的消费者思想、动机、观点和对新老产品、包装、价格或者广告的反应。

消费者反应可以通过模拟试验市场来测量，当然最后还得通过实际的市场来检验。

消费者调查提供了有关消费者生活方式、接触媒体的习惯和消费特征，而社会预测专家和未来学家则展示了未来的消费者生活方式的图景。

调查可以得到几乎所有需要的信息。不过要记住的是，无论什么时候都应当先进行案头调查，即先考虑二手材料，看是否有人已经为你做过类似的调查。还要注意一点，在将别人收集的信息用于自己的决策之前一定要仔细检查信息的准确性和是否适用。

最后，检查你为什么需要这些信息。问一下自己这些信息将影响你做出什么决定？

这样做可以除掉一些不太重要的信息，以免让本来就忙碌的管理者不知所措。然后，你可以选择那种最适合你的信息需求的市场营销调研方式。

在获取信息之前先问自己："我为什么要收集这些信息？我将怎样使用这些信息？它们将在多大程度上影响决策？"

怎样组织一次市场调查活动

市场调查涉及一系列活动。

首先，确定所需的具体信息，然后制定调查计划，收集数据，分析数据、提交所发现的结果，最后利用这些信息来做出更好的决策。

第一步是清楚地确认问题或者所需的信息。这一点十分重要。你需要什么信息？它将会怎样影响你的决策？

第二步是制定一个调查计划。你需要计划怎样收集、存储和分析信息，要得到它需要多长时间，要花多少钱。关于调查的方法和资料来源，是第一手还是第二手材料，定性还是定量等都需要详细考虑。调查工具的选择、抽样类型和规模等都需要认真计划。有些计划需要先将调查结果进行试验，看它是否十分有效。

有时可以邀请几个调查机构提出他们的调查方案，明确在规定的时间内收集到所需要的信息。

在制定详细的计划之后，就开始执行计划，也就是收集数据，可能采用问卷调查、小组讨论或者其他方式。

然后是分析。对于定量调查的情况，分析意味着将大量的数字进行处理；而对于定性调查，就需要对讨论、图表和建议进行诠释。

然后是将调查结果落实到书面。关于调查取得的重要发现将在报告中列出，包括一些详细的计算。好的调查者还会解释其中的含义，提出建议。

最后，也是最有趣的地方，就是进行调查的根本原因是为了协助进行决策。利用这些信息是为了通过调查来指导更好的决策。

市场调查并不进行决策，它只是帮助管理者进行更好的决策——更稳妥的决策。

成功的决策来自准确的信息。信息的质量与整个调查过程的质量有关。因此，需要认真地组织调查。

（信息需求—收集—存储—分析—提交）

市场调查过程。

什么内部资源能够提供有价值的信息

在一个组织的内部就有一个市场营销信息的宝藏。

会计部门、人事部门，甚至消费者服务部门都在收集第一手资料供自己使用。这些资料中的一些信息应当自动进入市场营销信息系统，因为它可以作为营销管理者们的第二手信息的来源。

会计部门收集大量关于销售、成本或者每个产品的利润率的信息。销售和营销管理者们需要随时掌握这些信息。

许多营销管理者喜欢了解年度、月度、每星期甚至每天都在更新的销售数字。微软公司的销售总监 John Leftwich 是这样描述的：

> 每天早晨我可以精确地检查关于我们公司在前一天、一个月、一年的销售情况的数字，还有与上一年或上季度的情况相比较的结果。如果你认为我们还剩下不到1 000件库存产品时，你可以按一个按钮就了解到真实情况。这些信息在前一天凌晨3:00以前更新。除了销售方面的数字，营销人员还对成本方面的数字感兴趣，比如每笔生意的成本、每一个订单的成本和每一次调查的成本。通过这些计算，营销者可以评价其营销工作的成效如何。这些原始数据常常由会计部门由于别的一些原因而收集。所有的组织当中都有这些数据——我们需要的是用一个系统自动收集、分析并定期将这些数字传递给市场营销管理者。销售队伍的报告也能够给营销管理者提供丰富的信息。这些报告可以列出经营成功或者失败的原因，消费者的反映，竞争对手的动向，还有市场上的一些综合情况。

其他的二手信息源包括消费者投诉录音、消费者反馈表和消费者来信。有时候人力资源部、消费者服务部和公关部会为自身收集这些信息。一些市场营销管理者常常在开车的时候听消费者投诉的录音，以保持对消费者的了解。

公关部还会收集媒体关于公司的正面或者负面报道的剪报，有时候会根据媒体报道的数量和质量做一些计算。这些信息对于市场营销管理者来说相当有用，尤其是那些与其正在准备推出

的新的广告计划意见正好对应的信息。

组织内部往往有许多信息源可以提供大量的廉价而有用的信息。当然，必须要有一个市场营销信息系统去收集、存储、分析和传递这些信息，才能让它们发挥作用。



许多内部信息源可以提供大量有价值的信息

如果 1 英镑就足够，为什么要花 1 万英镑

市场营销决策都应该建立在全面的信息基础上。花费较大的第一手市场调查应该在所有可能的二手信息都查过以后才进行。

如果花不多的钱就可以分享一份市场调查报告，何必花数千英镑去专门定制一份报告？这些可以分享的报告是在某个行业的一些公司联合组织进行的调查报告，它是一个可以反映行业特征的综合性报告。

也有一些市场由一些独立的市场调查公司定期进行调查，任何人可以花几百英镑购买它们的调查报告。

一些学术研究机构也经常发表有关市场营销过程各个方面的一些调查结果，而且这些报告常常是针对某一具体的产业，花费也不大。

政府部门也收集、分析并且发布各方面的情况，提供数字、调查和报告。

报纸、贸易期刊、商业协会等也定期发表市场调查报告，而这些东西的取得只需要我们花一张封面纸的钱。所以，当1英镑就足够的时候，为什么要花1万英镑呢？

我们只要利用数据库的搜索功能就可以省去在报纸、期刊和资料室的汪洋大海中去一点点搜寻信息的劳动。

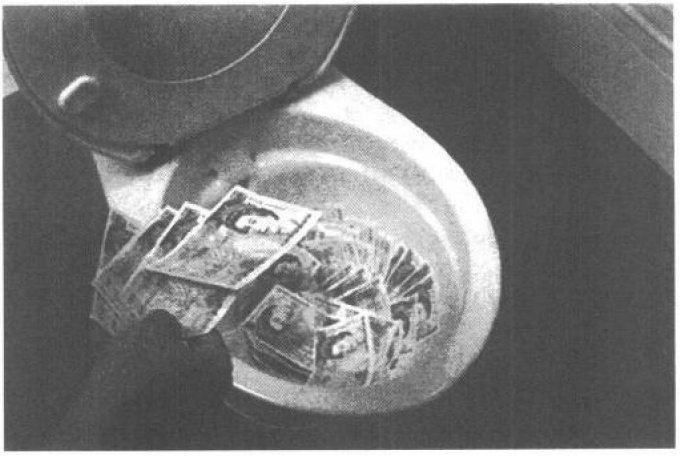
无论是用光盘数据库还是网上数据库，我们都可以通过输入关键词来搜索报刊杂志的内容。有些数据库还有报刊、图书、调查报告和论文等信息。其他网上信息例如互联网上的新闻组就是一个很好的市场营销的智力资源。

一个比较完善的市场营销信息系统记录了所有的二手信息源的信息，包括图书馆、作家、姓名、联系电话，还有发表日期。记住，图书资料管理员、档案管理员、记者和作者通常对案头调查都会很有帮助。

首先想到二手资料！

二手资料又便宜又容易快速得到，无论是一份完整的市场调查报告还是一个关键事实、数字或名字。不过，必须注意二手资料的准确性和可靠性。

一句话：确定你的信息需求，首先要想到二手材料。但使用二手材料时要小心。



如果可以花一点点钱就得到二手资料，
何必花那么多钱去进行第一手调查

什么是定性调查

第一手调查是专门为某个组织自己的需要进行的调查。竞争对手不能得到它。而第二手调查则是由别的组织处于别的目的收集的信息，比如政府发布的报告或者报纸上登载的专题报道。

第一手调查一般分为定性调查和定量调查。

定量调查提供诸如多少人购买某件商品的估计数字，对不同人读不同报纸的统计数字，各种广告的百分比，某个特定群体的意见取向等。定量调查提供的是像数字之类的硬性数据。

定性调查，比如特定群体讨论，它忽略硬性数字而提供比较软的数据，像人们的观点、感受、思想和行为等。它用消费者自己的话解释买或者不买某种产品的原因，还有他们喜欢或者不喜欢某件新产品、新包装或广告的原因。它可以揭示常常是隐藏在背

后的真正原因。

定性调查可以探寻一些新的问题，然后在更大的定量调查中去进行深入调查。定性调查还可以解释一个定量调查的发现结果，例如“为什么年龄较大的人购买X牌子的东西而年轻人喜欢Y牌子的东西”。

定性调查通常在统计学意义上来讲不是那么可靠，因为它本身就不具有统计意义上的代表性——通常它只涉及少数人在讨论中的意见。

大规模的定量调查会使用精心设计的问卷，而定性调查相对来说就没有那么多精心提出的问题，而且反馈对象也不多，有时候甚至是一对一地进行面谈，称之为“深度采访”；有时候则是在六七个人中进行，称之为“特定群体”。

面谈或者讨论通常都有一个了解调查目的人来引导。讨论时也可以由一个观察者通过一面双向的镜子来观察，或者进行录像。视觉信息，比如身体语言，也会在分析时考虑在内。这也是为什么许多市场营销管理者既要阅览特定群体的报告，也要亲自观看讨论。

在定性调查中还有其他一些不那么常用的技巧，例如句子填空、单词连意、角色扮演、塑泥等。这些活动让参加者忘掉自我，以充分表达他们内心真正的感受。

> 虽然定性调查能够充分深入人们的心理，但它一般无法提供精确的具有统计学意义的有效结论。

什么是定量调查

定量调查提供的是硬性数据，比如购买者的数量和百分比，观众的类型等。

例如，定量调查可以计算了解某一品牌的人的数量和类型，还有了解其优点和不足之处的人，喜欢还是不喜欢的人，购买或者打算购买它的人的数量和类型。

所有这些都可以在一个市场营销活动开始之前、之中和之后进行衡量，然后可以看出，例如一个广告活动是否产生了预期效果。

这些定量调查涉及对大量的答题者进行有规则的访问。

精心设计的问卷被用来保证每一个答题者被问的都是同样的问题，而且按照同样的方法记录下来。

调查数百个、有时候是数千个答题者被选作代表某一类型的市场的样本。

样本的选择是任何第一手市场调查的关键步骤。那些样本应该是统计学意义上能够代表一定的目标群体。花费最大的是对随机挑选的样本进行调查。无论从名单上随机选出的这些人住在哪里，都要试图对他们进行访问。另外一个比较合算的办法是“定额调查”，调查人员被要求对某一类型或者年龄段、或者职业的人群进行调查。这个“定额”确定了需要调查的人群的特征，比如“有 4～12 岁小孩、喜欢购买录像带的母亲”。

答题者的答案作为原始数据，可以通过电话、邮件、街头采访和集体答题等方式收集到。

当然，调查可能存在着缺陷，管理人员必须注意可能破坏调查结果准确性的问题。

记住“先定性，再定量”。首先要考虑一个定性调查是否发现了一些问题，然后再通过定量调查来深入了解。还有就是要首先想到二手材料，看是否有人已经做过类似的调查。最后，认真确定好你的信息需求，要不断地问自己：“我到底需要什么信息？”



在进行你自己的第一手调查之前，先
看看有没有人已经做过类似调查

能否举一个关于消费者市场营销调查的例子

市场营销管理人员没有源源不断的相关信息的供应就不可能生存。他们必须了解正在发生的新问题，消费者观念的转变，他们购买其产品的可能性，为什么某些消费者会买或者不买，现在流行什么广告等等。

市场营销者通常综合运用第一手和第二手调查，定量和定性调查。

西南贝尔公司的 Sam Howe 谈到了他们是怎样利用市场调查和市场营销信息系统的：

我们进行各种市场调查来了解顾客情况。一般有两到三种方式。一种是趋势分析，每年我们都进行这样几乎是相

同的调查，目的是了解市场是怎样变化的。例如，顾客是怎样看待我们提供的频道节目的，他们是否跟往年一样仍然只看艺术或者表演等某一个频道，有没有什么变化？那是一种调查。另一项调查是一次性的，我们可能想考察某一个方面的情况。例如，在英格兰西北地区的一个地方，人们接入有线电视的增长比例比别的地方慢。我们会设想那究竟是什么原因引起的，因此，我们会深入到该地区进行调查，让当地的人们告诉我们到底是因为他们还是因为我们造成的问题。

除了这些调查，我们还会针对我们面对的一些障碍进行调查。为什么人们不买我们的产品？从趋势调查或者一次性调查中我们得不到答案。所以我们会定期地问那些不是我们的顾客的消费者“为什么你们没有光顾我们的产品？”然后我们会深入细致地调查、测试某些方面的问题，例如可能是因为他们没有注意到我们产品的功能说明，或者我们没有注意到顾客们关注的我们产品的本身具有的某个特性。

下面是我们怎样了解自己在市场上是否表现得令人满意的。我们有自己的标准报告，例如关于我们是否取得进步的每周的数字或者每个月的数字。这比较简单，不过我们还有一些重要的办法，而且关系到我们的战略。例如我们希望提高顾客对某一种产品的认知度，我们可以调查他们购买的可能性，看它是否上升。我们只需要问“你知道我们的发现频道吗？”结果可能是某个月多一点，某个月少一点。为什么要这么做呢？因为这样我们可以知道自己是否做得对，是否让顾客满意。

现在，除了所有这些，我们还可以做一次性调查，说“我们不知道自己的工作是否干好了，让我们深入进去调查一

下”——那是寻找答案的迅捷办法。我们可以简单地利用一个特定群体，然后轻松快速地找到答案。

为了减少决策风险，市场营销者通常综合运用第一手和第二手调查、定量和定性调查。

能否举一个集团、B2B或者产业市场营销调查的例子

集团型市场的调查本质上跟消费者市场的调查是一样的。两者都应用第一手和第二手资料，定性和定量调查法，也利用内部和外部的资源。

虽然两者都进行电话采访和面对面的采访，但是集团市场的调查不会进行街头和上门采访。

以协和式超音速飞机制造公司为例。这家公司的顾客大部分是公司或者来自大公司的商业人士。面对面的调查、客户调查和公司内部账目长期为公司提供了重要的市场营销信息。协和公司的市场营销经理 Peter Liney 是这样说的：

调查协和飞机的乘客并不是坏事。我们做的第一手调查多半是在候机大厅。人们一般喜欢在飞机起飞前40分钟到1个小时到达机场。他们到达后就呆在候机大厅，有的人可能还在打电话，不过大多数人都没有什么事做，所以非常愿意同我们谈谈有关飞机的事情。我们也会在飞机上问他们问题，不过会十分小心，只有在他们高兴接受的情况下才进行。不过经常乘坐我们飞机的人一般不大愿意在乘坐飞机时与我们交谈。所以我们只是偶尔在飞机上进行调查。

以前，我们曾试图到他们工作的地方去采访他们，但这些公司的高级职员一般很难抽出时间来接受我们的调查。

作为一名管理人员，对于协和公司的表现我会通过两方面的情况来判断我的工作十分满意。

第一点是顾客满意度。我们有许多关于顾客对我们服务的评价的记录。除了定期进行市场调查，我们还有消费者投诉等措施。我知道有多少人写信或者打进电话抱怨协和公司可能出现的这样那样的问题，我也知道他们投诉的内容。这样我可以及时地去解决这些问题。

第二个方面是掌握财务方面的表现。通过这些我可以了解一个月来我们做得怎样，下一步又将会怎样。有多少人预订了12月份的机票，这与去年比较又如何？是上升还是下降？如果是下降，降得多不多？我们是否需要实施一些优惠的措施以提高订票率？所以我要看的两样东西是每周的销售数字，下一周的预订数和顾客投诉情况，然后从长远的方向来看我们每年或者每两年进行的整个顾客满意程度调查情况。

以上就是高级营销管理者对他们的超音速飞机进行的市场营销调查的一些手段。

> 市场调查降低风险，协助决策。但是它不会取代决策。

信息技术爆炸是怎样影响市场调查的

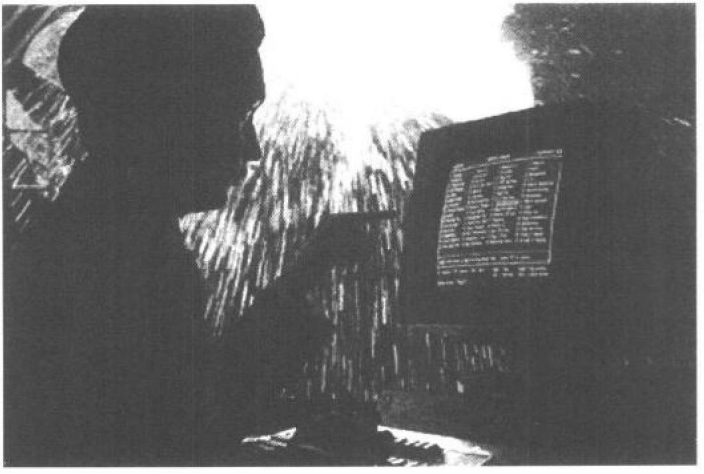
信息可以创造竞争优势。敏捷的市场营销者必须跟上不断发展的信息技术的节奏。从数字化到扫描仪，到数据库和网上信息互动，信息技术爆炸就在眼前。下面是一些世界名人的想法：

Ted Levitt 教授:“什么事物都可以数字化,我们不断地把一件事转换为一些数据,然后世界上各个角落的人都可以同时看到这些数据,而且是以光的速度,也即每秒 137 000 英里。对事物的数字化将影响到所有的事物。那意味着信息技术发展的速度越来越快,而且更快地传播,更快地被大众接受。所以数据可以转化为信息,它是一个更有力的竞争工具。”

Peter Doyle 教授:“新的技术将对市场调查产生重要影响。我想,一些原则,像理解消费者,找出影响他们的因素等原则仍然会适用。但是技术的发展将带来一些变化。例如,超市里的摄像机将使生产者得以了解消费者购买决策方面的信息。越来越多的公司建立起了自己的数据库,通过电脑可以访问这些数据库,它们向我们提供了关于其客户的准确信息。所以,掌握先进的信息技术将使现代的公司具备未来市场上的竞争优势。技术将给我们所有的人带来冲击,我们必须站在它的前面。”

Rosabeth Moss Kanter 教授:“我想我们将使用电脑的交互功能,让使用我们产品的消费者可以从网上告诉我们他们对该产品的看法,有什么可以改进的地方,而市场营销部门将因此与顾客保持紧密的联系。市场营销部门同时也将对用户的反馈信息进行分析,这些信息将直接作用于新产品的设计过程当中。然后在几天或者几周的时间内,包含了那些新特性的产品将会与消费者见面。所以,为了让市场营销更加迅捷,新技术的使用将会越来越多。”

无论你在网上冲浪还是在玩你的计算机，信息技术都是市场营销的一个不可或缺的帮手。



信息技术爆炸渗透到市场营销的几乎所有方面

什么是低技术的常识

市场营销调查以及市场营销本身都含有一定的科技元素，如统计分析等复杂的高技术的手段可以帮助营销者制定更好的决策，不过我们不应该放弃基本的常识性的判断力。

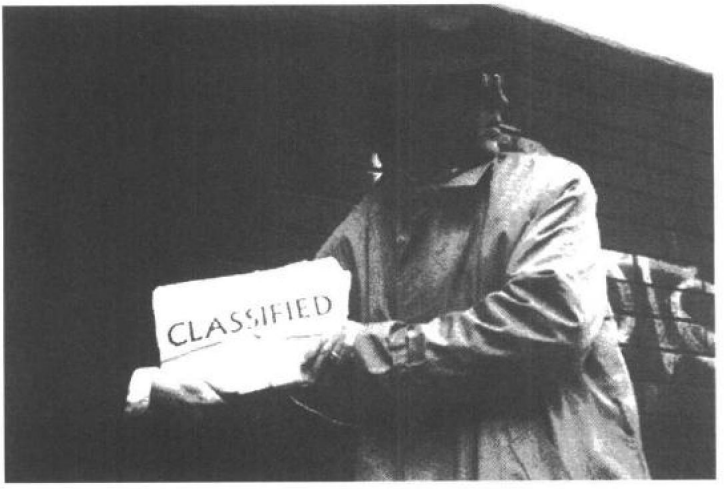
你用不着迷恋于反馈信息。管理者们经常凭借直觉和经验进行决策。有时候，一件事情的风险不是很大，不值得花那么多钱和时间去进行进一步的调查。尤其是对于一个新产品或者一个新的想法，可能调查的结果反而会弄巧成拙。例如传真机和录像机就曾经发生过起负面作用的调查，而新的可乐得到了良好的反馈。

作为一个市场营销者,你必须保持你的基本的判断力。你必须保证能够了解和接近顾客,善于观察人们的行为,善于与顾客和同事交谈,善于提出重要的问题,并寻求进步,逐渐学会自己独立思考问题。

我们都有这些能力,但是我们是否习惯运用它们?我们是否有时间?我们是否有信心和时间来做这些事情——坐下来思考而不是像无头的苍蝇一样到处乱窜?下面是一些专家对常识性判断力的看法。

哈佛大学的 Rosabeth Moss Kanter 教授建议:"有那么一些公司,它们不干别的,专门搞市场调查,在这方面它们是专家。但是,市场营销的核心是了解我们的顾客,与顾客紧密联系,而这些东西决不应该交给别人去干。"

日本的 Kenichi Ohmae 说:"我总是不停地在世界各地旅行,我想亲自去接近顾客。当我来到一个新的城市的时候,我会穿上休闲的服装,然后在超市和大商场看人们都在干些什么,他们都买些什么东西,他们有多少耐心排队,他们有多胖或多瘦,他们穿着怎么样。有时候,我会跟一两个人深谈,然后我会有些想法。最重要的一条是要有求知欲。一个人必须问问题。你们知道人们会问消费者是否满意,其实真正问的是我们是否满意,假如我们是消费者,我们提供的产品或者服务是否真正理想,那需要好问的精神。而一个好的市场营销公司就具有这样的精神。即使是问总统我们卖的产品是否不错也不为过。"



如果好问、有判断力，再加上正确地运用
市场调查，我们也不会再需要商业间谍了

> 你有责任让自己保持对信息的关注，而且要见多识广。
>
> ——Theodore Levitt 教授

第六章

产品决策

- 消费者不购买产品吗
- 什么是产品质量？你怎样衡量
- 为什么优秀的产品不能永远取胜
- 产品线与产品组合的区别是什么
- 什么是产品结构？怎样平衡
- 你能否把握 NPD 过程
- 新产品是怎样进入市场的？诀窍是什么
- 产品的生命周期真的存在吗
- 产品设计者怎样创造出竞争优势
- 包装设计者怎样创造出竞争优势
- 调查怎样对产品设计起辅助作用
- 包装设计调查怎样创造竞争优势

消费者不购买产品吗

虽然在市场营销学中“产品”一词可以表示商品和服务，这里我们将主要关注其作为商品的意思。在纯粹的市场营销概念里，产品本身是没有价值的，它们的功用才具有价值，而消费者购买的是它们的功用。

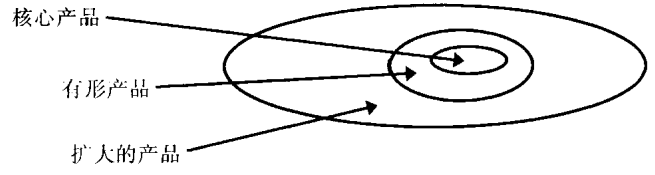
虽然产品是从工厂里制造出来的，但消费者买的是功用。人们购买汽车并非因为它们是汽车，人们要的是它们所能提供的功用，比如运载功能、独立性、地位和形象。不同的细分市场为了不

同的原因而购买产品。看看广告中列举的不同功用就可以发现这一点。

每一件产品都有一个核心功用，它最终将满足一个需求。这种功用是无形的，你摸不着也感觉不到，一般称作核心功用。开某一种车可能让你感觉很好，很有地位，很有成就感，或者它仅仅是你上班的交通工具。

除了这种无形的核心功用之外，产品还有它有形的一面。那就是产品的物理特征，比如它的特性、质量水平、设计、包装等等。这是有形产品（你可以看得到摸得着）。

在有形产品之外还有更无形的东西，它会增加产品的价值，叫做“扩大的产品”。它可以包括质量保证、送货上门、负责安装、培训、指导、保险等等。



不同的市场需要不同的无形产品来支持基础的产品。其诀窍是不要在不需要的地方或者对提高竞争优势无用的地方浪费资源。

在一些市场中，有形的产品基本上都是一样的，根本的不同往往在无形产品当中。随着市场的变化，无形产品的角色也在发生变化。例如，对一种全新的产品来说，无形产品比如负责安装和培训是吸引消费者的重要内容。

一个比较成熟的市场可能会要求较少的无形产品。如果多一些无形产品，可能主要是起到增加竞争优势的作用。

除了产品的不同层面，还有许多不同的产品，比如用于集团

的产品和用于个体消费者的产品。比如电钻，有家用的小电钻，也有工业用的大电钻。一些巨大的工业电钻往往是专门为某个工业用户的特殊需要而设计制造的。一般消费者的产品可分为耐用消费品和易损耗消费品。耐用消费品比如电视机和冰箱，与易损耗消费品如大豆和新鲜水果的差别是很大的。

产品还有别的一些分类。这些分类都很有用，因为它们为市场营销组合提供了不同的特征。无论如何分类，记住产品的三个基本元素——核心、实际和扩大的产品。其有形和无形的产品都应该合理结合以适应市场需要。在消费者眼中，这些东西都是产品的一部分。

> “我们在工厂里生产化妆品，在市场上我们售出希望”。
>
> ——查尔斯·里夫伦

什么是产品质量？你怎样衡量

什么是质量？对你来说它意味着什么？对消费者来说它又意味着什么？优秀？一定程度上的优秀？什么程度上的优秀？消费者是否关心最高层次的优秀，或者他们只想要一个能完成一定功能的合适的产品？

或者，质量应该超越消费者想像力之外？那样的话成本是不是会太高？是否值得？那样做能带来显著的竞争优势吗？消费者会买它吗？他们会看好它吗？竞争对手会不会如法炮制？

Lada汽车是否应该试图制造劳斯莱斯汽车？它们的顾客是否希望得到一辆劳斯莱斯？答案是否定的。当然，他们会希望购买性能比较不错的汽车。如果他们把这一点作为最低标准，那么他们会比较满意，而且可能会再买Lada汽车。所以，质量除了与

其实际性能有关以外，还与消费者的期待程度有关。对产品质量的期待程度可以通过广告和其他市场营销手段来创造和控制。产品质量应该与市场营销组合相符。

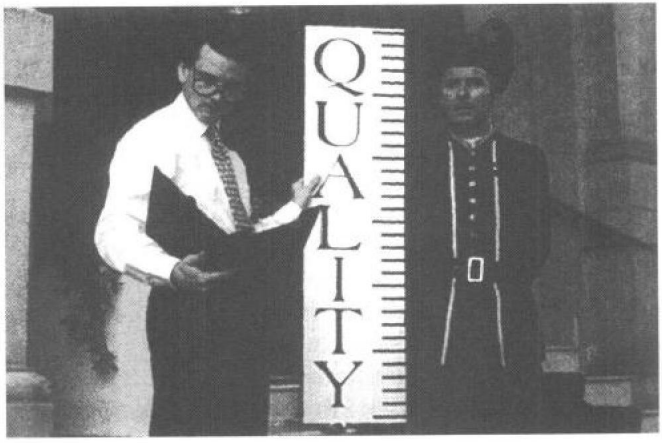
如果你达到了所许诺的标准，你的顾客就会对你的产品感到满意，然后可能会再次购买你的产品。如果你没有达到许诺的水平，你不但永远失去了你的顾客，他们还会告诉他们的朋友不要再购买你的产品。如果产品比许诺的还要好，那么顾客会感到惊喜。所以，一定要保证产品至少具有许诺的质量。如果你不能达到这个水平，那么最好是降低顾客的期望值，或者提高产品质量水平。

高水平的产品制造者一般都看重设计：产品的美观性、实用性、工作性能、人体工程学特征、易于装卸等等。产品的外观、工作特点和其感觉都可以在设计中改善。同样是在满足消费者需要的情况下，设计优秀的产品不但成本较低，而且其附加价值大大多于设计拙劣的产品。

在产品的制造和交付过程中也应当保持其质量的一致性。这需要制定质量标准，并督促员工按照这个标准去做。产品质量会影响到顾客的满意度、忠诚度，而留住顾客的多少将直接影响到公司的收入。例如，顾客保有率从94%上升到98%，则利润将翻一番。质量、顾客忠诚度和保有率是公司未来表现的指针。

管理者们可以通过计算产品故障率、消费者投诉、满意度调查和忠诚度的分数来判断产品的质量。而消费者判断产品的质量时不仅仅从这些方面来看。一个产品的形象不但来自于公司生产的产品的质量，而且还与公司是否以一个负责任的实体的形象出现有关。一个以质量为主导的集团会在全部环节上注意质量问题。

质量问题是长期性的战略问题，而不是计划当中偶尔注意的东西。质量原则将影响到一个公司在市场上的长期地位。



质量标准和质量是值得去做的事情

将质量保证设计到产品中胜于从产品中去挑缺陷。

为什么优秀的产品不能永远取胜

100多年以前,美国的哲学家和思想家爱默生曾说过这样一句话:"如果有一个人能比他的邻居们写出更好的书,布更好的道,或是做出更好的捕鼠器,那么即使他居住在密林深处,全世界的人们都会踏破他家的门槛。"

这在今天肯定不行了。许多出色的产品因为没有人知道,或者定位错误,或者在人们需要的时候没有,或者因为目标市场无力购买而最终失败。

另一些优秀产品因为竞争者价格更低,而且在你的产品投入市场以前就大量地占据了市场,所以遭至失败。好的捕鼠器输给差的捕鼠器,这种事情时常会发生。

竞争对手常常玩弄其市场营销组合手段以达到最大限度地提高他们的产品销量。抢占市场、阻碍对手的销售渠道、更巧妙的价格策略和大力的促销手段等都是竞争对手赢取市场份额的法宝。

更好的捕鼠器同样需要连贯的、完整的市场营销组合。货物的配给必须保证顾客能在想要的时候买到东西。价格必须反映希望的质量形象，同时又必须适合顾客的消费水平。最后，消费者必须知道和了解这种产品，也就是说，产品需要进行正确的推广。

市场营销组合的每一方面都支持产品的市场定位。产品本身、产品价格、行销渠道，还有促销活动都必须传递同样的信息。没有一致的、统一的组合，即使是最好的产品也会失败。

回到爱默生的捕鼠器的例子，有讽刺意义的是，对商家来讲，最好的产品并非永远是最好的选择。例如，一个产品可能很好，但是生产它的成本太高，那么最好的产品可能会让你破产。



如果市场营销组合不正确，那么许多优秀的产品也会失败

问一下自己，你的顾客是否真的需要额外的功能或特性？你

能否负担其成本？顾客能否承担？竞争对手会否抄袭？无论做出什么样的决定，你最后的核心产品、有形产品和扩大的产品与价格、促销和行销等方面都必须结合在一起，才能取得成功。

产品线与产品组合的区别是什么

很少有公司只生产一种产品。许多公司在成立之初可能只生产一种产品，但是随着公司的发展和市场的细分，会逐步开发出更多别的产品来。产品线是根据技术上的特点而归为一类的产品生产系列。比如，Guinness 公司刚创业时也只有一种产品。后来，该公司扩大了产品线，以满足市场上出现的各种需要。它们还扩展到了啤酒产品线以外，生产了威士忌、软饮料等更多的产品，这些都是不同产品线上的产品。

将所有产品线加到一起就成了产品组合。找到适当的产品组合是一件不容易的事。一条产品线到底应该延伸多长？在组合中应当有多少条不同的产品线？

产品线的扩张具有很大的诱惑力，但它同时也暗含危险。在看起来简单的选择背后，既有有利的地方，也有不利之处。将一个现有的品牌直接延伸到一个新产品上，这是增加销售额的众多方法之一。有的人认为，这种办法减少了推出不为人所知的新品牌的风险，而且，在新产品上使用一个众所周知的品牌可以让这种产品在市场上直接占有一席之地——消费者可以很容易地认识、相信并且试用这种新产品。这种办法还节约了广告和其他促销费用。所以，当原有产品的品牌成熟以后，该品牌的扩张也可以保持产品的延续性，而且也有助于该品牌具有更长期的活力。

品牌扩张的好处是它使用同样的销售队伍、同样的行销渠

道,而且面对的也往往是同一批顾客。它还可以在竞争对手未采取行动之前,抢先占领市场上还没有人涉足的地盘。

最后,一个完整的产品线有助于树立一个公司的完整的形象,从而增加顾客对公司的信任。不过在品牌扩张和产品线扩张的背后也有一些不利因素。一种质量较差的新产品可能会破坏原有品牌的声誉。一个特别出色的新产品又可能与老产品自相残杀,夺去老产品原有的销售量。所以在考虑品牌扩张的时候,必须思考:到底有多少"额外销售额"能够取代原有产品的现有销售额。过度的品牌扩张有可能削弱该品牌的力度以及其独特的市场定位,尤其是当新产品与核心品牌不相称的情况下。所以市场营销者就必须担负起保护品牌的艰巨任务。

营销者还必须担负起清除产品的任务,那些已经不合时宜的产品应当从产品线上除去。在决定哪一种产品应当除去后,营销者应当谨慎地采取行动,不要打击员工的士气,也不要惹恼了一小部分还喜欢这种产品的顾客。

在一定意义上,公司的产品清除行为应该是一种常规活动,因为公司总要不断地用更好的产品来替代旧产品。下一节将对产品组合进行进一步探讨。

什么是产品结构?怎样平衡

当一个公司成长起来以后,它会发现自己在许多不同的市场上拥有许多不同的产品。高级管理人员必须能够从全局来审视怎样才能让这些产品有机地结合在一起。有时候,区分哪个市场的哪个产品应当培植,而哪个产品应当被淘汰是有相当的难度的。



扩展产品线



将所有的产品线加到一起就成了产品组合

Ansoff设计了四种成长模式:通过市场占有率的增加进行市场渗透——将已有的产品打入已有的市场;将现有的产品推广到新的市场中去,即开发市场方式;创造和推出新的产品进入现有的市场,即开发新产品方式;最具风险的是产品多元化策略,即开发新的产品投入新的市场。

Ansoff的理论有助于将发展模式进行分类,但是市场营销者们还需要知道这些选项怎样影响到人力和财力资源,如果其中某一种

资源不足,那么一种本来可以取得成功的产品可能因此被扼杀。

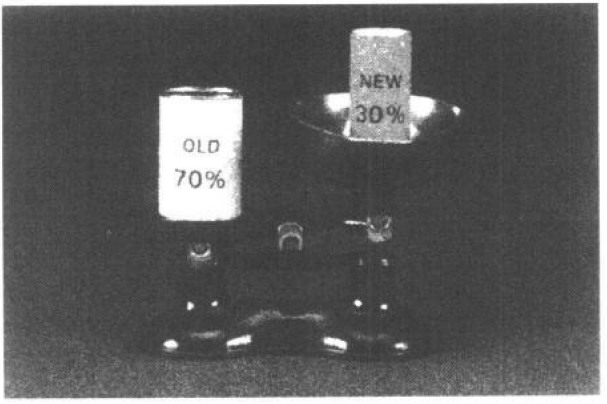
在这方面波士顿理论正好可以帮助我们进行产品结构分析。有经验的管理者需要知道哪些产品能够带来更多的利润,哪些需要更多的市场营销投入,哪些应该淘汰。他们还需要知道是否应该投资进行新产品的开发。

处于成长期市场上的产品一般都需要大量现金的支持,因为它的现金很多已经被套在周转资金以及股票和债务当中去了。在比较成熟的市场上拥有较大的市场占有率的产品被称为是"现金牛",它能够产生额外的现金,可以用来资助其他的产品,比如正处于高速发展的市场上的"明星"产品。虽然明星级产品在成长迅速的市场上拥有较大的市场占有率,但是为了跟上市场发展的步伐,它们仍然需要额外的周转资金。当市场成长速度逐渐减缓或者趋于成熟,而该产品又确保了其市场占有率的主导地位之后,这些明星级产品又可能成为明天的"现金牛"。如果产品在处于高速成长期的市场上占有率不高,这些产品将成为问题,被称为"问题产品"。而在趋于成熟的低速发展的市场上的低占有率产品则被称为"潜伏产品",有时候会花费管理者大量的精力和时间来处理。

处理好产品之间的平衡关系对于公司的长期生存来说是至关重要的。新产品是公司未来的新鲜血液,而老产品最终将被淘汰。在引进新产品的时候,必须把握好新旧更替的平衡关系。一些公司,比如吉列公司,认为公司不少于30%的销售额应该来自问世5年以下的新产品。

这些是否是"新产品",或者只不过是产品的改进、品牌扩张或者是真正的技术革新,将取决于公司是否敢冒风险,革新的能力,还有手中所掌握的资源情况。

前面关于产品线的一节提到了品牌扩张过程中可能出现的问题。要记住的是,产品结构的平衡关系到公司的长远发展。



一些具有前瞻性的公司坚持认为销售额当中30%应当来自新产品

你能否把握NPD过程

大多数新产品都不会取得成功。不过,失败的风险可以通过一个完善的NPD过程,即新产品开发过程得到降低。虽然可能还有一些变化,但基本过程主要有以下几个步骤:想法的产生;筛选;详细评估;产品的开发;测试;最终推向市场。

想法可能来自任何方面。也许是通过复杂的社会学、人类学或者技术方面的研究揭示了潜在的需求和开发新产品的机会,或者是大家的突发奇想,或者是顾客、经销商和员工的建议。

然后要进行的是筛选工作,看这些想法是否适应市场的需求,同时又必须符合公司的总体目标,也应当是公司能力所及的。

筛选之后的想法经研究和归纳,称为供进一步评估的概念。虽然多数做法是在特定群体当中进行调查研究,但像可口可乐等

一些公司喜欢在较大的潜在顾客群当中进行调查。关于该想法的商业上的可行性也将通过对成本、价格、销售额、利润、投资和收入方面的估计来评价。

下一步是花费巨大的开发过程。研发小组的专家们制作出一个又一个的产品原型，不断地测试和改进，直到得到满意的解决方案。

下一个问题是，是否对新产品进行投资？要制造这种新产品必须投入很大的一笔资金来制造能够生产该产品的设施或者设备。也许这些设备需要半年的时间才能造好。一旦开始，就绝没有反悔的机会。所以，这种重大决策需要经董事会商议决定。

与此同时，市场营销专家们则负责余下的市场营销组合的工作，包括品牌的登记注册、包装的设计、行销渠道的选择、销售队伍的培训、促销活动的准备。

再下一步是测试，该过程将同时在实验室和现实使用中进行，以考察其安全、性能和市场的接受程度。如果结果令人满意，那么产品将首先投放到某一个地区，随着需求和产量的上升，再逐步推广到其他地区。这种“逐步展开”的方式还可以在产品向全国甚至全球推广之前的最后一刻发现并解决任何一个隐藏的问题。

NPD 过程不是一个线性过程。测试结果、顾客反馈都可能将任何一个过程返回到最初的产品设计阶段。所以，新产品开发过程不是线性过程，而是一系列的环。

NPD 对于一个公司的长期成功扮演着一个连续的重要角色。不断改进老产品，同时开发出新产品。日本索尼公司就是一个典型的例子，该公司每年生产出 1 000 种新产品，也就是平均每天有三到四种新产品。索尼公司的创始人 Akio Morito 说，在进行新产

品开发的过程中,他要做的就是让他现有的产品成为过时品。

想法的产生——筛选——评估——产品开发——测试——投放市场——改进

NPD过程

> "我的工作就是让我的现有产品成为过时品。"
>
> ——前索尼董事会主席 Akio Morito

新产品是怎样进入市场的?诀窍是什么

新产品和新概念对于消费者的吸引力是不一样的。实际上,根据对新概念的喜好程度可以将购买者进行市场细分。

研究表明,在消费者市场上只有极小的一部分人,也即大约2.5%的人真正愿意成为第一个购买新产品的人。他们通常是属于受到良好教育的一群人,在某种意义上讲,他们总喜欢冒险尝试购买一些有创意的产品。他们被称为"创新者"是不足为怪的。

另外有一个大得多的消费者群体也喜欢新产品,但是他们只会在看到创新者们经试用证明是好产品之后才会购买。这一购买群体被称为"早期接受者",他们约占所有购买者的13.5%。因为他们一般比较善于交际,他们将影响到周围许多人。

在前两个群体尝试购买新产品之后,该产品的市场主体才开始行动。他们占了购买者的多数。这个市场主体还可以分为数量相当的两组,一组被称为"先期主体",另一组比较迟疑的被称为"后期主体"。两组共占市场的68%。

购买者中的最后一个群体看起来似乎比较抵制新产品。从某种意义上讲,他们落在所有前述购买者的后面。这些"落后分子"在购买者当中占了相当的比例,大约有16%。

以上就是创新产品在一个市场上扩展的过程——它们一级一级地通过多种类型的消费者，从创新者开始，最后到达落后分子。这个过程被称为新产品的扩散过程。我们还可以这样来看——想像扔一粒小石头到池塘里，观察发生了什么现象。在溅起水花之后，小波浪以石头入水的地方为中心扩散开，每一圈波纹又撞开另一圈波纹，然后依此类推。新产品的扩散过程与此相似。中心的圈就是一小部分首先试用新产品的顾客。他们影响到下一个圈子的人，然后下一圈的人再影响到下下一圈人。

新产品的扩散过程的关键是找到中心的一个圈，即创新者和早期接受者，然后以他们为中心再扩散开。要首先瞄准创新者和早期接受者，不要从落后分子开始。这些处于不同圈子的人群有着不同的身份、社交习惯、生活方式、收入水平、教育背景以及对待风险的态度。



创新者和早期接受者总是积极地寻求和享受新产品

随着市场营销者将新产品、新服务和新概念扩散得越来越快，产品的生命周期也越来越短。更短的生命周期和激烈的市场竞争等形成了更快的产品扩散过程。而电子化的扩散过程使用了数据库来确立并对准不同的购买者目标，从而提高了扩散速度。

如果现在你的新产品拥有一个全球市场，你有必要考虑一下各个国家或者文化群体之间的创新者的数量是否不大一样。你能否在一个全球化的扩散过程中瞄准“创新者文化”目标呢？

产品的生命周期真的存在吗

市场营销中经常提及的一个概念就是产品的生命周期。无论是蜡烛、马蹄铁、头发网还是哈里尔喷气机，所有的产品都有生命周期。而这将意味着它们都有开始，同时也会有一个结束。

也许太过简单化了，但是这样的说法可以给市场营销者提供一个对整个工业销售的总体特性的了解。一些厂商，比如蒸汽机生产厂商，拒绝看到他们产品的生命周期的终结。因为这将意味着他们生意的结束。

产品的生命周期会受到政治、经济、社会和技术方面的变化所带来的影响。不同的产业具体的周期不尽相同，但基本形式都一样，都包括缓慢的销售增长期、高速销售增长期、成熟的销售期和销售下降期，也就是产品的推出、快速成长、成熟和最后衰落四个阶段。

虽然现在还有蜡烛和马蹄铁，但是它们销售的黄金时代已经是很久以前的事了，现在的销售量与几个世纪以前相比真是微不足道。塑胶唱片的生命周期更短。黑白电视机的生命周期也不长，而它的替代者彩色电视机现在也离衰退期不远了，因为电脑多媒体技术大有取而代之的趋势。

在产品生命周期的不同阶段，市场营销组合也应有所不同。一个产品的生命周期可以通过寻找新的使用者和新的用途、扩大使用量和改进产品来延长。

新的用户意味着新的目标市场。产品的新用途意味着必须找到产品的新功用和新的使用方法。使用量的增加就是尽力让顾客增加对该产品使用的数量或者频率。

无论延长与否，产品生命周期通常指的是产品的形式而不是产品的类别或者某一品牌。例如，一个产品形式，如黑白电视机，就比电视机，也即一个产品类别，有着一个更加清晰的生命周期。

不同的产品和产业有着不同的存在周期，比如，马蹄铁的生命周期长达数百年，而电视机可能只有 70 年。

对生命周期的过分依赖可能会产生这样的危险，当一个产品的销售稍有下降时，很可能以为是该产品到了衰退期，然后过早地做出收缩该产品生产的决定。

生命周期是一种描述性的概念，它不是用来做预测的工具。它描绘了一个产品的市场行为和销售特征，而并非是用来精确地预测将来的销售情况的。虽然有这样的局限，制造蒸汽机的企业应该有可能以某种方式生存下来，如果它们了解自己处于产品生命周期的哪个阶段，而且了解一个产品最终结局是什么的话。

任何产品最后都将消亡。

产品设计者怎样创造出竞争优势

设计影响到各个方面，包括形式和功能、投入与价值。几乎所有的成功的产品都来自好的设计。在设计上加大投资可以创造出竞争优势。

设计者可以设计出新的令人欣喜的产品。设计者还可以改进老产品，让它们变得更好、更小和更方便、更安全，或者更便于使用、储存和回收。

为拆卸而做的设计目的是为了让产品最终便于回收。好的设计甚至还可以让产品成本更低，性能更加可靠。设计者的目标就是“提高质量，降低成本”。

只要你需要，一个出色的设计队伍都可能满足你。需要的技巧更多的是询问和要求。首先，要要求并说服高级管理层向某个设计提供投资，然后是要求设计者按照某种需要进行设计。这时又需要良好的项目管理能力来保证每个人都按时间表正常进行，而且不要超出预算。

在投入资金并认真管理的情况下，好的产品设计可以形成长期的竞争优势，制造出出色的产品和附加值高的产品。要记住的是，产品设计并非仅仅是外观上的美学设计，它还涉及到产品的成本、可靠性、材料的利用、便于生产和人体工程学等。

产品设计是一个常受到忽视但非常有用的资源，我们应该充分发挥它的作用。



产品设计——尚未得到充分利用的资源

包装设计者怎样创造出竞争优势

消费者把包装作为他们购买产品的一部分。好的包装设计可以用较少的成本、更吸引人的包装、更方便的包装、更结实的包装和更环保的包装来创造出竞争上的优势。

理想的包装应当能够向使用者、购买者、运输者和销售商传递信息、保护产品和提供方便。设计者通过结合下面几个方面的因素来实现这些目标：

- 大小
- 形状
- 颜色
- 图案
- 材料

每一个因素都影响到包装的三个基本功能：传递信息、保护产品和提供方便。包装相当于一个不说话的销售广告，通过用产



一些产品设计需要渐进方式而不是革命性的突变——
设计上的细微变化可以让产品保证适应市场的变化

品的某些功用来吸引注意力、强调USP(独特卖点)和提供友好的使用小窍门来帮助顾客。

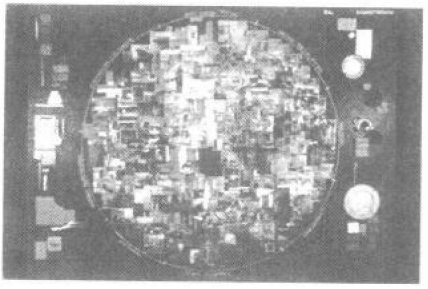
产品的包装通常是渐进式的演变而不是革命性的变革。随着市场的变化,包装也应做相应的调整。设计上的细微变化虽然不一定显而易见,但对于产品保证适应市场变化是至关重要的。好的包装设计可以形成竞争优势。

调查怎样对产品设计起辅助作用

好的设计者会在调查研究方面进行投入。首先是对市场、现有的产品、使用者和环境的调查,然后随着他们进一步深入和对一个新产品的概念的进一步明晰,他们将进行更加有目的性的调查。有些设计者甚至会收集包括产品可能被使用的环境方面的一些因素,然后试图对所有收集到的信息进行分析,将所有因素分门别类。趋势、特征、差距的分析可能会给设计者一些新的启迪。在进行具体的设计工作之前,必须进行大量的调查。Grey Matter的Kevin Thompson这样讲到他们在进行设计之前用作调查工具的"设计轮"。他们调查的对象是厨房用的锅碗瓢盆等东西:

> 作为品牌和产品的开发者,我们在Grey Matter的工作是在产品开发的最尖端的地方。产品轮的概念是Grey Matter创造的,目的是为了让我们和我们的客户对于公司的产品所处的市场有一个更清楚的认识。最主要的目的是为了确认并清楚地解释在公司面对的市场上的视觉方面的信号。
>
> 我们还通过确认影响市场走向的关键因素来揭示未来的趋势,另外,我们也调查这些因素之间的内在关系。我们

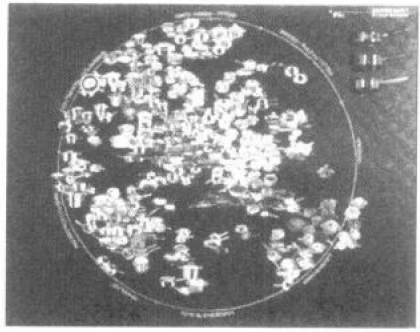
将用两个轮的效果图来说明这一点，这两个轮是根据英国国内市场为 Prestige Group 所做的图示。第一个轮表示产品被使用的环境，图中显示了英国国内市场上常见的厨房的各种风格。



设计轮显示了厨房环境

轮的中心显示了大众市场向四周分散的趋势。所以，从12点钟的位置到4点钟的位置都是传统的木制精品，然后到6点钟的位置逐步转为新型的厨房设计。从6点钟位置再转下去是微型厨具，然后到8点钟位置是仿职业型设计。最后在11点到12点钟的位置是美术图片。在轮的圆周以外，我们展示了一些三维的产品样品图，用以表现单个扇区内的样子和感觉。现在……如果我们注意一下艺术图片，图片中显示的是三维的不锈钢和装饰精美的样品。

下一个轮子显示的是不锈钢炊具。跟前面一样，中心显示了大众市场朝圆周四面分散开。我们用了同样的描绘符号，这样便于将产品轮与环境轮作比较。如果我们将两幅图重叠在一起，两个轮子应该重合。轮子有趣的地方是产品之间的距离。



表示不锈钢炊具的设计轮

这些可以为新产品的开发提供机会。我们发现这种图示比传统的两极图示方法更容易理解。

你现在知道了吧。认真的调查有助于找到应付市场竞争更好的设计方案。

包装设计调查怎样创造竞争优势

好的设计者应当注重调查。在明白需要的是什么，然后初步了解该产品的市场定位、目标市场、市场营销组合、成本限额、保存期、完成期限等情况之后，包装设计者会进行多种调查。

首先要进行的是环境调查——包装在家里和商店怎样被储存、堆放、展现出来？店内调查的对象是已经将产品陈列出来的零售商店，或者是你希望以后将陈列这些产品的商店。

调查的一个重点是光线，因为许多商店的光线很差。所以包装必须考虑在光线差的环境下怎样吸引消费者的注意，消费者能够从货架上许许多多的产品包括竞争对手所生产的同类产品中

发现这个包装。

在进行零售点的调查之后，设计者可以开始他的设计了，可以是二维的，也可以是三维的。在说服公司投资到最终的包装设计之前，必须对这些二维或者三维的设计概念进行认真调查。



让我们来看看设计公司 PI 设计为菲森的 Lawn Care Products（草坪维护产品系列）设计的五种不同的概念：

- 概念一的目标是讲究科学的消费者。
- 概念二的目标是喜欢漂亮的带花园的房子的顾客。
- 概念三更具浪漫色彩，它显示了一种印象派的风格。
- 概念四的对象是把花园看做是休闲和养花的地方的人。

- 概念五是消费者向往的情形，他可以邀请朋友到这里，大家在草坪上放松、休闲。

所以，我们尽力寻找不同人对他们的花园的看法与产品所能提供的东西之间的联系。通过调查，我们最终确认概念五真正做到了向顾客传递这样的信息，事实证明这种设计对他们最具有吸引力。

我们要推广的产品正好可以满足用户培育大量草坪的需要，所以第五个概念比较合适。

这个设计得到进一步完善，延伸的草坪尽头是英格兰式的乡村房屋作为背景。

同时进行的调查则是三维方面的概念，包括包装的形状、大小、材料和保护、方便和传递信息等功用。虽然这些调查需要花费时间和资金，但它会增加产品成功的可能性。

第七章

服务决策

- 为什么服务行业发展如此迅速
- 区分服务与产品的五个特征是什么
- 你属于哪一类服务行业
- 怎样衡量服务的质量
- 为什么在进行服务的市场营销时四个 P 的营销组合还不够
- 对员工的照顾怎样取得回报
- 外在因素怎样从心理上影响购买者
- 低接触活动怎样与高接触活动分开
- 你是否应当扩大你的服务范围
- 怎样分销一项服务
- 怎样促销服务
- 为什么给服务定价与给产品定价不一样

为什么服务行业发展如此迅速

与产品相比，服务可以提供更多的工作机会，而且它具有更大的发展潜力。在日本、美国和欧洲，从事服务行业的人已经比生产行业的人要多。这个数字还在继续上升。

消费者和集团市场的服务销售正处于扩张状态。服务还可以出口，事实上，服务业已经是国际贸易增长最快的行业。

为什么？是因为自由。

它可以节约个人的时间，节约一些商业经费。消费者希望有

服务来解放他们的空闲时间，商业组织希望有服务来降低他们的一些基本运营成本。

以商业组织为例。转包合同、外部采购、精简、裁员等，不管怎么个说法，今天的公司比以前任何时候买进来的服务都要多。他们买进需要的服务，而不必拥有自己的员工和设备。

以前在餐厅、计算机、仓库和送货车辆等方面的员工和设备方面所需的固定经费现在可以免去。购买服务的方式使得固定经费变成了灵活可变的花费。

随着公司的精简，它就变成了如查尔斯·汉迪所说的“一箱合同”，大部分的活动都通过合同在外部进行。通过放开它们不擅长的活动，公司可以集中力量做它们擅长的事情，也就是发挥它们的核心能力。

其他的它们不擅长的活动可以由外面的提供者以较低的成本高效地完成。这就形成了“网络性的商业组织”，这时重要的不是拥有那些技能，而是得到那些技能的服务。

现在来看看消费者市场——他们也需要更多的服务。每周工作时间较长，而夫妻都在工作的家庭一般闲暇的时间就比较少。像照看婴儿的服务可以解放他们的工作时间，而打扫房间等服务可以解放他们有限的闲暇时间。从某种意义上讲，消费者购买服务也就是购买了时间。时间的重要性越来越大。如果手头更加宽裕，消费者还可以购买其他一些服务，而那些服务以前被认为只有有钱人才能享受。

家庭和集团市场的服务变得越来越多，对提供服务的市场营销的管理者的需求也在增加。对服务的市场营销包括对人、生产能力、提供服务的过程、质量、服务以及其他典型的市场营销活动的管理。

在这些领域都有不同的部分，它们对于服务市场营销的成功

至关重要。

> 在产品和服务的市场营销中，服务是最能体现不同的地方。

区分服务与产品的五个特征是什么

服务与产品是不同的，虽然许多产品也包含服务，而服务也可能包含产品。服务的主要特征是：无形、不可分离、不能保存、多样性、所有权。

服务是无形的。你不可能在购买之前把它拿起来仔细端详，看其质量如何。事实上，面对许多服务，消费者很少能有客观的衡量标准来加以评价。从某种意义上讲，许多消费者其实购买的是对某项服务的信任。

没有购买过某种服务的消费者对于该服务的认识主要是公司的形象、有关它的材料，还有从别人那里听来的意见。

有过经验的人凭借的是以前经历的服务的质量，比如说速度、服务态度、服务水平等。不过，即使有过购买服务的经历，服务的水平还是很难衡量。你怎么知道你的汽车服务、整形或者换电线的服务是否是高质量的？

这些是“信任质量”——即使在事件发生之后仍难以衡量。这些常常是抽象的因素使得对于服务的购买更加具有风险性。这也是为什么消费者常常寻求视觉上的暗示的原因，他们希望看到实在的可以证明其质量的东西。比如这个地方是否干净、整齐、舒适或者是又脏又乱让人倒胃口。

除了无形的特征以外，服务的另外一个特征就是生产和消费的不可分离性，因为它们通常都是同时发生的。这使得对服务质量的保证变得有些困难，因为许多难以控制的因素，包括消费者

本身,也参与到了生产和消费的过程当中。

因为消费者与服务的提供者会发生大量的接触,所以对员工的培训将十分重要,高水平的员工将给公司创造出竞争优势。不过,因为时间的不同,同样的人也会有不同的表现,所以能够提供的服务总会有些差别。

这种因素又叫差异性,它给服务质量的统一带来一定的困难。而且,不论服务有多么好,你都不能将它存放起来,因为服务是容易消失的东西。在一个航班上的一个空座位意味着永远失去的一笔利润。它不会有存货,除了没有售出的座位。

即使是买下了服务,消费者也不能拥有它。购买者仅仅是购买了对服务的暂时享受。

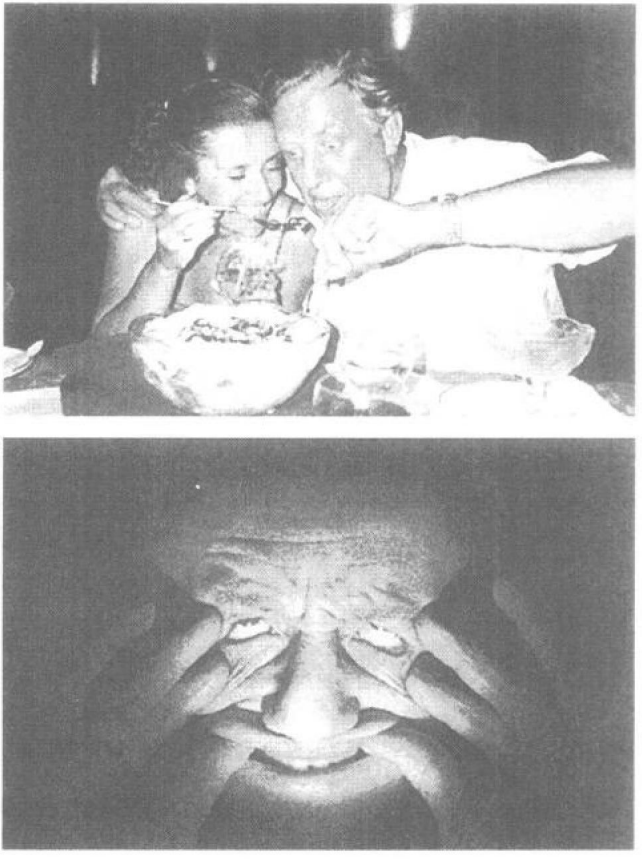
所以,服务是不可保存、有差异的、无形的、在生产的同时被消费掉,而且也不能被人拥有的。你是不是在纳闷,那么人们买它干什么?

你属于哪一类服务行业

服务行业种类多样,有的属于劳动密集型,有的属于技术密集型,有的属于设备密集型。有些既包括人又包括机器。有些服务受地理位置所限,有些却与时间相关。

许多服务供应商寻求用自动化的设备来替代人去做一些简单重复的工作。但有些技术性要求较高的服务没法让机器来代替。另外,不同的服务所要求的技术是不一样的,例如在路上钻一个洞显然与在人的牙齿上钻一个洞所要求的技术是不一样的。

其他的一些技术密集型服务,比如美容术或者管理咨询,就需要很少甚至不需要设备。不过另一些技术密集型的服务,像整



要保持一贯的服务质量是比较困难的，因为许多难以控制的因素，包括消费者本身，也参与到了生产和消费的过程中

容手术，就既需要高超的技术，也需要有高科技的激光设备的帮助。

完成这些服务的时间长短是不一样的。其他一些服务，比如骑马或驾驶直升飞机的培训，就与时间密切相关，因为这些服务往往需要顾客和服务提供者之间进行相当一段时间的接触。

后面关于过程的章节中将解释一些服务为什么以及怎样试图将“接触活动”,比如顾客服务,与其他“幕后活动”,比如行政管理分开。

有些服务只能在一定的地方提供。这些服务受地点所限,例如假日探险旅游。关于服务的交付一节我们将探讨地点的限制,还有这种障碍是否可以通过机动的分散的服务来克服。

对服务的分类还可以根据定制还是标准化服务的程度来进行。其他还有一些分类方法,包括劳动、设备、技术、接触时间和地点等。对服务进行分类可以确认一些典型的问题,然后有助于对服务的市场营销战略有更深入的认识。

> “有些技术性的服务不能被机器代替。虽然,在21世纪人与机器人之间已经没有了明显的区别。”
>
> ——雷·克尔茨维尔

怎样衡量服务的质量

对服务质量水平的管理比对产品的管理要困难得多,有两方面的原因至少决定了这一点,服务的无形特点和个人化特点。产品是有形的,它可以有外在的质量标准,比如大小、重量;但服务的质量标准是抽象的,例如时间和快乐。举个例子,前者的标准可以是排队的时间,后者如满意度。

另外,员工和顾客因为个体的不同,所以能真实感受到的服务质量就可能不尽相同。服务的生产和消费的不可分性意味着消费者也可以参加到服务的交付过程中。

所以,服务的质量一部分与消费者的表现有关。消费者是否遵守一些规则也将影响服务的质量,例如,顾客在一个餐馆里坚持要抽烟、大声叫喊或者做一些别的出格的事。同样,一个自助

餐厅如果不整洁，无论是顾客弄的还是员工弄的，都会影响到餐厅的服务质量。

员工和顾客的个体表现使得质量保证变得更加复杂，它也使市场营销者对人的特点及其对服务质量的影响产生了很大的兴趣。

那么，你怎样定义或者衡量服务的质量呢？标准有很多，但基本有五点：可靠性、反应积极、自信、替人着想、有形因素。

有形因素包括一些物质方面的因素，比如员工、制服、建筑物——它们是否显示出希望的形象？在所有这些方面如果都能得高分是最好的，它甚至可以让你与竞争对手区别开。不过你必须考虑资金上是否能负担得起？还有消费者是否喜欢这些东西？他们是否会付钱？服务水平是否与设想的市场定位相符合？

质量控制对财务状况有着重要影响。研究表明，质量比较差的服务一般利润率也不高，而且每年都会失去更多的市场占有率。而质量较高的服务则市场占有率也比较高，而且利润率也比较高。

质量与预期和实际的表现紧密相关。消费者预期首先源于广告和其他一些宣传工具的许诺，其次则来源于消费者以往的经验。

服务本身是由员工来完成的，他们直接影响到服务的质量。服务质量主要还是信任质量，所以衡量它的好坏是比较困难的，即使是在服务完成以后。

消费者对于服务质量的预期和后来实际的感受常常是基于其无法量化的主观感受。不过，如果营销管理者在公司各个方面都以消费者为导向，以市场为导向，那么他们也可以通过调查得到比较客观的衡量，以保证较高的服务水平。

为什么在进行服务的市场营销时四个P的营销组合还不够

产品营销组合最常见的方式之一是Jerome McCarthy的四个P理论。通过Product(产品)、Price(价格)、Place(地点)和Promotion(促销)四个方面的结合,消费者可以知道在哪个地方可以方便地买到价格合理的产品。

不过对于服务来说,四个P还不够。由于服务的无形、不可储存、易变、生产与消费不可分离等特性,市场营销组合还需要加入其他一些服务方面的必要元素。《服务的市场营销》一书的作者Boom和比特纳加了三个P:Physical evidence(外在因素)、People(人)和Process of producing the service(提供服务的过程)。

首先,外在因素包括某项服务进行的地点的外观、感觉和气味。这些因素都会影响顾客,甚至在顾客进入这个地方之前。

其次是人,或者员工。他们作为服务的提供者,不但处于生产第一线,而且处于市场营销的第一线。柜台后面的员工是一个商业集团的大使,他们同时也是公关队伍的一员。他们还是市场调查队伍、销售队伍和市场营销队伍的一部分。所以员工的责任很大,潜力也很大。

第三是提供服务的具体过程。消费者可以看到全部过程,或者至少大部分。他们还可以亲自参加这个过程,当然这取决于管理者对于节约资金的考虑如何,或者希望顾客多大程度地参加到他们购买的服务过程中。但无论过程如何,它应该对服务的进行有利而不是形成障碍。

产品和服务的市场营销有很多相似之处。服务的市场营销

中出现的另外三个 P 其实也有可能出现在产品的市场营销中。与产品的市场营销不同的是，服务更加强调外在因素、员工和提供服务的过程。



外在因素、提供服务的过程和人员扩大了市场营销的范围

对员工的照顾怎样取得回报

在服务的市场营销中，人员起到了至关重要的作用。实际上，由于与消费者直接打交道，他们既是服务的提供者，又是服务的市场营销者。他们是公司的大使。

虽然因为服务种类的不同——例如时间密集型、技术密集型或设备密集型——员工与顾客接触的程度不尽相同，消费者几乎无一例外地要与提供所有或者至少一部分服务的员工有接触。

这些身处前线的员工将直接影响到顾客对服务的经历和感受。由于他们服务的实际质量以及他们的服务态度、兴趣和热情方面的原因，顾客的感觉可能好也可能坏。员工的积极性是他们得到的待遇、培训和奖励等因素的反映。

心情愉快的员工也会让顾客心情愉快,然后会一次次地回来光顾这个地方。赫斯克特的服务质量轮是这样描绘的:感觉更加受赏识的员工和更有参与意识的员工会给顾客更多的令人满意的服务,这样生意会越来越兴隆,从而也鼓励了员工,产生更好的服务,如此形成良性循环。

马里特饭店的马里特曾说过:"没有心情愉快的员工,怎么可能有心情愉快的顾客?"

对员工的照顾是有回报的。哈佛大学教授 Kotler 和赫斯克特进行的一项长达 11 年的调查研究表明,对员工的重视与对顾客和股东的重视程度一样的公司多半在商业上的表现比不重视员工的要好,其销售方面的成绩可能要好 6 倍,而股票价格可能要高上 9 倍。

虽然涉及服务的提供的部分人员处于幕后的位置(例如行政管理人员),但一个真正以市场或者说以顾客为导向的服务将延伸到前线的服务者的背后,涉及到公司的结构、运营机制和管理系统方面的人员。这些人员也与服务质量有关。

培训、动员和沟通是公司取得成功必须要做的事。对于服务来说,人力资源管理技能是很重要的。内部市场营销需要保持警醒,要不断提醒员工高质量服务的重要性。记住,外部市场营销,比如广告,也会影响到公司内部员工。

经过细心的挑选、合理的培训,以及恰当的鼓励后的员工是不一样的。他们将让公司的服务与众不同,也就是形成竞争优势或者区别优势。对顾客的照顾是要花费成本的。顾客是否需要?公司是否能够负担?不过,需要记住的是,对顾客服务的一些方面是不需要成本的,比如微笑。

愉快的员工 = 愉快的顾客 = 愉快的股东



外在因素怎样从心理上影响购买者

问题是买还是不买。

有些服务得到的是一个坚决的“不”的答案，可能仅仅因为建筑设施或服务人员的外在原因。在购买无形的服务的时候，消费者常常需要有形的或者外在的依据来证明服务的质量。

服务进行现场的环境会影响购买者，甚至在他们进入这个地方以前。进去还是不进去的决定在外面就会做出，而这个决定常常是根据一个商店的视觉上的印象来做出的。最后购买的决定一般是在商店里面做出的。对于零售商店的一些外在印象常常是在不知不觉间感受到的，心理学家把它叫做“提示模式”。这些东西会帮助消费者不用进入就判断这是什么样的商店。

一旦进入，购买者会寻找其他的一些可以反映出服务质量的提示信息。清洁程度、宽敞与否、舒适性以及色彩、图案、音乐、气味、设计和布局等都给购买者提供了信息。市场营销者对现场环境比较感兴趣，因为可以通过这些具体的因素大做文章，以吸引顾客。市场营销信息并不只限于一般广告媒体。

这里有许多因素都必须注意，也就是说要注意细节。

顾客可能会对一些无意的信息在意。一个脏兮兮的烟灰缸、一个缺失的按钮、杂乱的桌子、蜘蛛网或者蜘蛛。

当然，员工在实地环境中扮演着主要角色。他们的制服、外表、言谈举止等都很重要。关于人员，以后我们将对此深入探讨。

在服务的市场营销中，内部和外部的设计也起着重要的作用。建筑陈设永远是一个表达公司或者其服务质量的信息的载体。建筑是否支持了市场定位战略？它们看起来是富有未来色彩、高科技、传统、大还是小、快或有体谅人的味道？是否传递了符合整个公司形象的印象？

因为通常服务都是无形的，其可以感觉到的供购买者在购买以前评估产品质量的特征不多，所以消费者会寻找可以感知的外在依据来判断服务的质量。



内在和外在的设计向顾客传递了信息

现场环境可以给消费者提供许多信息，让他们减少购买服务时承受的风险。

所以，服务的现场环境、人员和过程作为额外的三个 P 也是服务市场营销组合的重要因素。

低接触活动怎样与高接触活动分开

消费者一般看不到众多产品的生产过程，这使得一些产品可能没有了浪漫色彩和神秘色彩，而使得这些产品可能永远不会有人买了。产品的生产加工过程通常都是关起门来进行的，消费者即使感兴趣也看不到。

而服务和它的生产过程是向公众开放的，因为它的生产和消费过程通常是同时进行的。由于消费者的消费是生产过程的一部分，所以他们能够看到“生产过程”，或者至少一部分过程。如果没有消费者的参与，服务就无法提供。

消费者参与的程度和特点取决于服务的类型、技术水平、时间和所需要的接触。比如干洗和针灸就是各有特点的两种服务。

大多数的服务都既包括高接触活动也包括低接触活动。干洗服务的大部分活动都没有让消费者参加（很可能在里面的一间屋子里进行），而针灸则需要顾客在场。不过，开发票或者指派服务人员的活动可能仍会在里间进行，不需要顾客在场。

Peter Doyle 认为，关键在于将两种活动分开，然后“最大化低接触活动的效率，同时最大化高接触活动的有效性”。

那将意味着，要通过例如自动化设备等来提高低接触活动的生产率，而要通过热情的接待、良好的氛围和环境等来提高高接触服务的质量。有些低接触的服务可以通过批量进行来节约成

本、提高效率。

在服务上还有别的一些生产线方式。例如机器、机器人和计算机等的使用，还有自动化设备，例如洗车和取款机等。

另外，还可以通过开发一些低技术的系统，例如自助餐或者快餐生产系统等来提高效率。在这种情况下，消费者的参与可以提高效率。消费者常常已经准备好排队购买食品，然后自己端到餐桌上，吃的时候不需要餐具，完了自己将桌子收拾干净——这些都不需要任何提醒！

在服务的管理中，关键的一个技巧是对相对固定的供应形成的需求高峰和低谷的管理。高峰之外的服务可以帮助需求，而供应方则比较有难度。

机动时间、兼职员工、更有积极性和更有能力坚持“两小时高峰期”的员工，还有一些共享的服务和战略同盟都可以减轻供应方面的负担。人员在整个服务的提供过程中起着重要作用。了解人员并管理人员是一个关键的技能。



> “最大化低接触活动的效率，同时最大化高接触活动的有效性。”
>
> ——Peter Doyle 教授

你是否应当扩大你的服务范围

与产品市场一样，很少有哪个商业组织会只提供一种服务。通过扩张产品线或服务面来增加新的产品或者服务可以让公司的经营规模得到壮大。

以英国曼彻斯特联队为例。它们提供的是娱乐服务。不过，与其他许多足球俱乐部一样，它们认识到了通过增加更多的服务线来发展业务提高利润的重要性。

俱乐部秘书肯·默里特这样说道：

“很明显，我们的核心市场是足球，但是也有其他分支，例如商品销售、经理人房间出租等。我们有可容纳500人的休息室，有博物馆和旅游部门，俱乐部会员制等，只要与足球有关的我们都会经营。”

从事服务的商业组织是否应该从事多样化服务？组织的名声、能力和其他资源是否允许它开发其他服务项目？多样化是否增强了其实力？或者将公司带入了未知地带？是加强了品牌还是减弱了品牌？是符合现有顾客的需要还是将公司引入了一个新的目标市场，引入一个充满危险的未知地带？

那么应当增加什么服务？这个问题很难回答，需要高级管理人员来做决定。像 Ansoff 的理论或者波士顿咨询集团的理论都可以帮助分析公司成长的最佳途径以及寻求新服务和旧服务的最佳平衡。

找到合适的服务组合是一个长期的战略问题。它涉及到关于目标市场、市场定位和投资方面的战略决策。

扩展服务的种类既有有利之处也有不利之处。使用一个已经得到肯定的品牌名称可以帮助消费者信任并试用你的新的服务,同时也可以节约公司用于广告和促销方面的投资;不过品牌扩张也有一些固有的缺点,一项质量不高的新服务可能会破坏其他服务的名声。即使是高质量的服务也可能会影响其他服务的销售,因为它可能夺走以前的服务市场。

不过,一些人认为服务线的扩张是一个能够增强竞争力的战略武器,因为新的服务可以填补一些可能被竞争对手抢占的空白地带。而且,大量的服务系列可以给人一个强大而可靠的印象。

所以,关于选择服务类型的组合问题是一个长期性的战略决定,需要认真地考虑。



"你不能同时去冒几个险,诸如通过未知的渠道向一个未知的地方销售未知的产品。"

——Kenichi Ohmae

怎样分销一项服务

或早或迟,成功的服务都会遇到关于分销的问题,因此才有"最好的分销战略是什么?有没有障碍?"这样的问题。

许多服务是在服务的提供现场直接销售给顾客。由于地点的限制,销售的增长也会受到限制。于是需要进行一些分销选择,例如间接分销、直接分销,还有打破地点限制。

服务分销量的增长可以间接进行,例如通过旅行社和售票点等增加分销。直接分销可以通过增加独有的分销点或者特许分销点的数量来进行。

单个的分销点也可以通过增加"里间办公"的活动例如直邮和电话销售来扩大其业务容量。不过即使这样,由于地方的限制,销售的增长也有限。

这就提出了一个大问题。服务的地点是被绑在原地不动的吗?顾客一定得上门来接受服务吗?能不能上门服务?医生、护士、教师、机械师、特殊疗法医师,甚至饭馆等已经改变了他们的服务方式,提供了上门服务或者家庭服务。

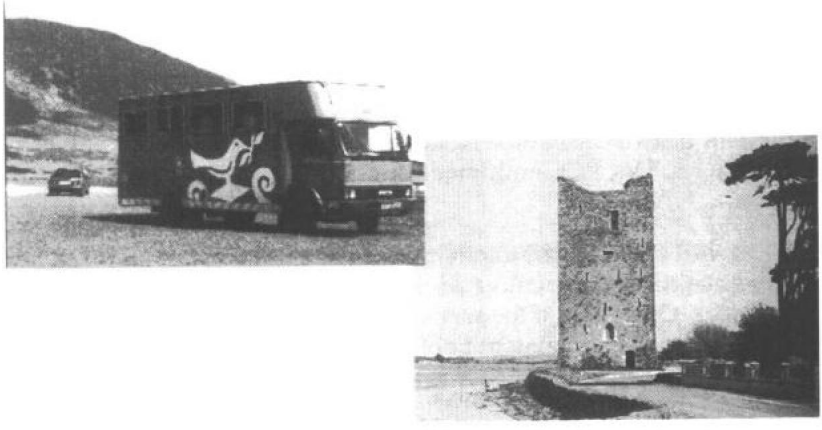
信息技术的发展将引起许多服务行业的分销渠道发生很多新变化。例如自动取款机(ATM)、电话、电视、电脑、多媒体和互联网的交互和整合技术为银行业、咨询业创造了许多新的分销渠道。

服务分销的较大变化会影响成本,但是也会在扩张分销渠道的同时形成较大的竞争优势。显然,如果服务属于设备密集型,可能服务的机动能力会存在问题,但绝不是不能克服的。

下一个问题是财务方面的问题。上门服务是否要付出更高的成本?也许会增加一些路程上的花费,但是由于租用地皮的减



许多服务打破了固定地点的传统



销售的增长可能因为在单个地点为顾客提供服务的能力而受到限制

少,基本运营费用可以降低。另外还要考虑顾客是否需要上门服务,因为,打个比方,在外面吃饭和在家里吃饭感觉是不一样的。

随着服务规模或范围的扩张,控制便成了一个有趣的管理问题。你怎样控制质量水平?销售和服务是否应该大力地进行集中控制,或者应该分散开,让每个人都能自觉地遵循公司的质量

标准和程序？

集中还是分散？在一个地方不动还是实行机动？直接或者间接进行？是否搞特许经营？这些仅仅是服务分销的一部分难题。

怎样促销服务

没有什么东西能比产品本身更有说服力，服务也不例外。一个高质量的服务给促销提供了强有力的支持，尤其对于依赖经验和信任度的服务更是如此。

这意味着人们在再次购买服务的时候，上一次的经历又回想起来。别人的经验也可能会用上，例如一个朋友的建议。服务的实际质量形成了“经验价值”。这就是为什么我们强调所有的员工都是销售队伍的一部分的原因。

“信任价值”是那些即使在服务完成之后仍难以评价的东西。售后服务、通信、直邮和电话营销等都有利于发展这样的关系，如果利用得当的话。

有时候，顾客还会受到墙上的证书和奖章等的影响，还有在服务过程中表现出来的权威感和自信感，整个的气氛，还有服务背后的整个公司的形象等都会让顾客产生安全以及质量上有保障的感觉。

口头的宣传也是个有力的工具。顾客彼此交谈，不满意的顾客比满意的顾客更喜欢告诉其他顾客自己的经历和感受。你可以看到，这就是为什么许多服务公司会试图让它们的顾客有什么问题首先告诉它们。有些顾客是很健谈的，有些还是“舆论领袖”，他们会积极地向其他人散布自己的想法和观点。所以有必要确认谁是舆论领袖。市场营销者对口头宣传的力量是很了解的，他们会有许多类似“朋友告诉朋友”、“邻居传邻居”等促销活动，消费者只要将服务介绍给新顾

客,他们就会得到商家的奖励。T恤、明信片、店内照片、电子公告牌、有创意的广告语等都会激发消费者之间的口头讨论。所有的东西都能够传递信息:服务、商店、制服、员工、建筑,甚至账单。

下一个问题是要传递什么信息?这取决于市场定位战略——你希望服务怎样被看到?它还取决于目标市场顾客想知道什么?他们正在忘记服务可以带来的什么功用,或者还不知道有什么功用?

不过要记住,不要许诺你可以给什么东西。不要在你试图吸引顾客的时候让他们失望。让顾客达到并超过预期,这样你就可以发展长期的客户关系。

最后,考虑一下林·肖斯塔克的"正反对照"——无形的服务应当用有形的东西来促销,而有形的产品应当用无形的创意来促销。也就是说,信息的传递可以包括建筑、人员、商标和任何属于服务的一部分有形的物品来进行。

为什么给服务定价与给产品定价不一样

在服务的市场营销中,服务价格是一个功能多样的工具。它可以反映质量水平,可以控制需求,当然,它还可以促进其他服务的销售。

价格可以用来反映质量。许多不能确定服务质量的人会以高价格作为高质量的标准。在没有其他可观信息的情况下,价格具有心理价值。

购买服务的消费者一般都缺乏可靠的评价标准,因为服务是无形的,而且难以用硬性的标准来衡量。所以价格常常反映出质量方面的信息。

价格还能解决有限的设备这个瓶颈问题。如果服务的容量

有限，那么可以通过定价来调节需求。在高峰时期，多余的需求可以通过定一个特价来调节到不太繁忙的时间段。而低价又可以刺激非高峰时期的需求。

价格常常在一系列的服务中捆绑在一起。它们可以通过让顾客以一个非常低的价格购买某种服务后可以购买其他服务的方法（交叉销售）来推动所有服务的销售。

了解细分市场对于有效地利用价格来进行服务的市场营销活动是十分重要的。不同的细分市场有不同的价格。服务定价的一个问题是计算成本。

因为服务的生产与消费同时进行的特性，计算成本可能比较困难。计算一个顾客需要多久才能消费某项服务是困难的，所以评估总的成本也变得不太容易。

有些服务如某些职业性的咨询服务会按小时收费，而其他一些服务如牙医对于不同的治疗有着比较固定的价格。



在服务的市场营销中价格是一个功能多样的工具

最后,服务的不可储存的特性意味着人们可能倾向于制定"贡献价格"。一个飞机上的空位置是永远失去的利润,所以,只要有收入,无论多小,总能够给公司做出一点儿贡献,以补充其固定成本的支出。但是这种"有总比没有好"的原则如果长期应用,可能会毁掉一个服务,因为公司的基本运营费用永远不可能完全得到补充。

所以,服务价格的制定由于包含许多复杂的因素和问题,它与产品价格的制定是截然不同的。

第八章

定价决策

- 价格仅仅是消费者要付的钱还是一个更灵活的市场营销工具
- 你的定价目标是什么
- 你的定价策略是什么
- 如果一个产品零售价是9.99英镑，那么出厂价应当是多少
- Ohmae关于定价的三个C是指什么
- 有多少种不同的成本
- 为什么应当不计一切代价防止价格战的发生
- 是否所有的顾客对价格的感觉都一样
- 为什么以成本为主导的定价方式是错误的
- 什么是以市场为主导的定价策略
- 什么是系统的定价方式
- 与定价有关的问题有哪些

价格仅仅是消费者要付的钱还是一个更灵活的市场营销工具

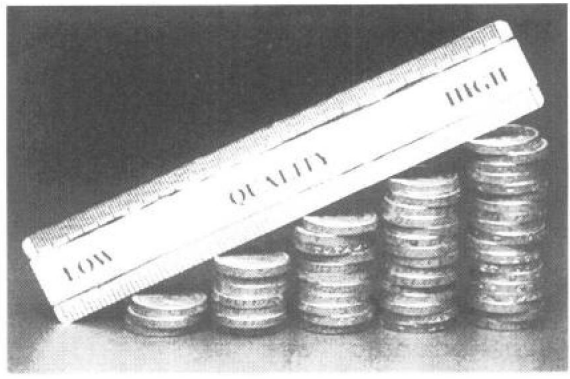
明天早上你将起床、吃早点，然后离开家。在到公共汽车站或者地铁站的路上你会买一张报纸，但是你会买哪一种呢？价格是不一样的，你会花多少钱买报？

价格根据具体情况而变化。不同的价格适应不同消费者的消费能力。不过，价格是否就仅仅是消费者需要支付的钱的多少？或者，它是否是一个更加灵活的市场营销工具？制定合理的

价格可能意味着盈与亏、生存与失败的差别。

基本的定价策略是使产品或者服务的价格水平达到消费者购买你所提供的质量的期望值。但这并不意味着高价格就等于高质量，也不意味着高质量就应该有一个高价格。

消费者一般根据周围社会的、心理的影响来购买一定质量和价格的产品。不同的细分市场会被不同的质量或价格水平所吸引，这叫做质量—价格关系。福特公司和劳斯莱斯公司向不同的市场销售汽车，但是对于大部分市场来说，它们的车既不便宜也不贵——它们只不过是向消费者提供期望价格下的期望质量。



不同的细分市场被不同等级的质量—价格所吸引

直接定价会影响销售收入。一个公司不得不将销售收入与成本相联系，包括销售成本、生产成本、原材料成本和其他的一些开销，比如运输和促销。所以，大多数公司会制定长期的价格策略。国际市场上的原材料价格可能会起起伏伏，不过消费者却期望产品价格保持稳定。将产品与价格合并的方式通常被称为产品—价格组合。例如，消费者可能因为产品有良好的售后服务而愿意接受更高的价格。受到良好的广告支持的品牌往往可以制

定较高的价格，即使消费者没有多少钱购买东西，例如大萧条时期，一个强势品牌仍然可以保持一个不错的价格。

价格是市场营销组合中一个比较独特的元素，因为它是惟一一个赚钱的组成元素。而其他所有的元素都要支出成本。不过，许多公司很少对价格的制定进行调查和研究，甚至根本就没有。在某个目标市场的大多数消费者对价格—质量关系都有相似的看法，所以这应该是制定价格时需要考虑的主要因素。

如果价格定得太高，产品的销售可能会直线下降。而如果价格定得太低，即使销售会上升，却赚不到钱。有效的市场营销应当不仅仅研究消费者对产品本身的看法，还应研究他们对其价值的看法。而价值是产品的价格和质量的结合。

弄清楚质量与价格的关系对于市场营销者来说是至关重要的。

你的定价目标是什么

公司的定价目标一般都是追求最大的销售收入，实现更多的利润。但市场的具体情况可能不尽相同。Philip Kotler 认为一个公司可以参照以下六个定价目标：

- 生存——这是一个面临激烈竞争而顾客数量有限的公司的典型目标。价格的制定主要是考虑弥补各种支出以及一些固定支出，这样可以保证公司继续运营。
- 最大当前利润——竞争力比较弱的公司制定一个比较高的价格以获取最大限度的现金回流或者投资的回报。
- 最大当前收入——公司制定价格来达到最大销售收入（销售单位数量乘以单位价格）。
- 最大销售增长——公司以低价格实现高销售量，这样可以降

低单位成本，实现较高的长期赢利。这也叫做市场渗透定价。

- 争取市场精华——公司制定一个比较高的价格以吸引愿意支付较多的钱购买商品的消费者。这种做法也就是争取市场顶端的精华部分，对于有创意的产品和新技术的产品比较有效。
- 产品质量领先——公司希望提供市场上质量最好的产品，这样它们也可以比其竞争者制定更高的价格。这些公司一般都是市场的主导者。

对于某种产品或者服务的定价还可能因为产品所处的生命周期阶段不同而不同。例如，在产品的衰退期，公司可能会选择收获战略，逐步减少广告支出，甚至可能在产品质量上也减少投入，而价格不变，以实现最大赢利。有的公司则采取放弃的策略，在产品进入衰退期以后将这一块经营卖给其他公司。

定价目标绝不简单。它们来自于公司对短期和长期的经营目标权衡之后得到的判断，这些目标可能包括例如市场占有率、销售、利润和技术或者质量的领先地位。公司必须要考虑这些目标，这样它们才能够生存，而且实现可观的长期赢利。



定价目标可能因为产品所处的生命周期阶段不同而不同

定价目标必须适应整个市场营销目标。它们必须完全与市场营销组合中其他的元素结合为一个整体,而且对其他元素起到支持作用。下一节的内容是定价策略,它将解释目标是怎样发展成为适用于市场的有用战略的。

你的定价策略是什么

无论实行哪一种定价目标,总会有多种定价策略可以实现这些目标。定价策略不但涉及价格的高低和制定的方式,还要考虑这种策略与市场营销组合中的其他元素相配合。定价策略还取决于市场的具体情况以及公司希望采取怎样的应对策略,可能是进攻型,也可能是防守型,而且在产品生命周期的不同阶段,定价策略的选择也不一样。

在产品刚进入市场的时候,公司会采用撇取定价策略或者渗透定价策略。如果是用撇取定价策略,产品将以较高的价格投放市场,这样可以吸引对于价格高低并不太在意的消费者。如果市场比较小,而且公司希望迅速捞回成本,这样做会比较有效。快速撇取的定价策略采取较高的价位和大规模的促销活动来面对竞争,并迅速建立一定的市场占有率。如果没有严重的市场竞争,可能会采取慢速撇取的定价策略,也就是高价位结合小规模促销。

渗透型定价策略被用于以低价位将产品投向较大的市场的情况。这样可以让公司以较快的速度抢占更多的市场。边缘定价和经验曲线效应可以带来长期的利润,还可以形成对竞争对手的防线。

快速渗透的定价策略采用低价位和大规模促销方式。当市场不再对促销产生多少反应的时候,就可以采用低价位和小规模

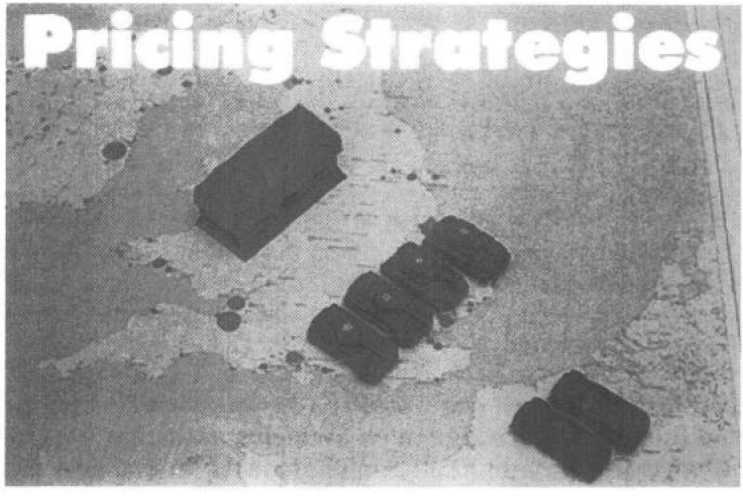
促销的慢速渗透策略。

在产品生命周期的成长和成熟阶段，定价策略会根据市场具体情况，包括消费者反应和价格竞争情况而变化。

心理定价策略关注的是消费者的心理情况和他们对价格的看法。他们所能承受的价位在什么水平？价格怎样影响他们的看法、态度、意向和实际的购买行为？

威望定价策略，或者说高价策略，可以在一些购买者心理上产生一流质量的印象。价格的提高有时候可以作为高质量的信号，然后使销售量上升。

区别性定价策略给不同的细分市场制定不同的价格。它采取地理定价策略的形式或者地区性定价的形式，在不同的地方制定不同的价格。



定价策略可以是进攻型，也可以是防守型，在产品生命周期的各个阶段所实施的策略可能会不尽相同

产品线定价策略适用于系列型的产品或者服务。它以某一个

标准产品为基准,然后随着选项和额外功能或特性的增加,价格也相应逐级增加。对于许多公司来说,这是一种典型的定价策略。

研究表明,大多数公司不会在某个产品的整个生命周期都详细考虑所有这些定价策略,即使最后的定价策略直接影响长期的赢利情况和市场占有率。

如果一个产品零售价是 9.99 英镑,那么出厂价应当是多少

三个 C,即 cost(成本)、competitors(竞争者)和 customers(消费者)显然会影响价格。后面将有一节对此加以叙述。

不过对于定价来说,有许多其他方面的因素值得一提。分销渠道、汇率、法律限制、原材料成本、通货膨胀、贸易禁运、销售条件、非货币定价和其他因素都会影响价格。

以分销为例。如果一个厂商希望他的产品以 9.99 英镑的零售价出售,那么他不能以多于 4 英镑的价格向零售商店供货。这里,2.5 的倍数使得零售商在缴纳增值税以后还有利可图。对应不同的市场,这个倍数也会相应变化。

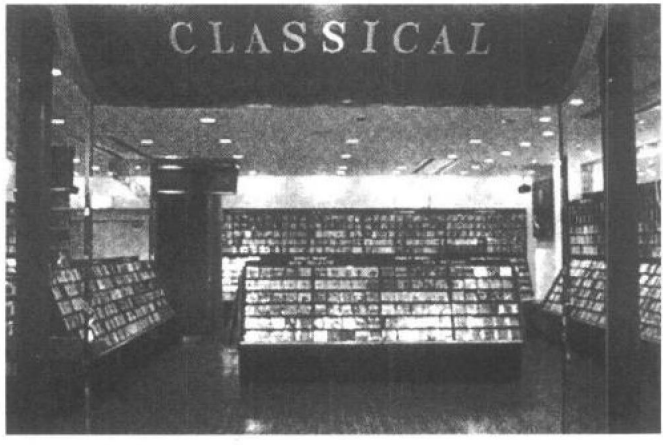
一些零售商店坚持要通过第三方即经销商来提供货源。这意味着这个倍数要从 2.5 上升到 3,以给经销商留出利润空间。而厂商的最高出厂价格则从 4 英镑降到 3.33 英镑。

另外,海外的分销还会遇到包括更大的运输成本和变化无常的货币汇率等复杂问题的影响。在一年之内,美元对英镑的汇率从 2.00:1 降到 1.50:1,直接使得英国厂商的收入减少了 25%,利润降低得就更多了。消费者不会关心汇率的多少,他们关心的只是他们能够看见的商品价格的高低。

有些市场不允许产品价格随意浮动。产业监督机构或者管理机构专门监督价格的浮动，以确保价格不会超过一定的限度。当然，原材料成本的变化对总成本会产生直接影响。

集团市场似乎比消费者市场更理解由于原材料价格的上升而调高价格的必要，但常常很多购买者并不太在意原材料成本上升的细节。

通货膨胀也是个问题。通货膨胀使得原材料价格上涨，市场的购买力降低，所以商品价格也受到影响。想像一下，如果你是一个身处于1994年俄罗斯市场的营销管理者，当一场超级通货膨胀袭来的时候，你该如何是好？在短短一天之内，卢布贬值达25%，商店为了维持价格只好关门。而司机们开车排着长队等在加油站，希望在汽油涨价以前买到油。



厂商的出厂价可以乘以2.5得到零售价，这样可以给零售商留下利润、运输和税款空间

在美国的加油站加油时，如果支付现金，可以享受打折优惠。其他一些市场还有“早订货优惠”和“大量订货优惠”。有时候，支付

可以不用现金,例如抵价购物、以货易货和战略联盟之间的交易。

销售、通货膨胀、原材料价格、监督管理机构、经销渠道和三个 C 等只是使得价格制定更富有挑战性的一部分因素。

Ohmae 关于定价的三个 C 是指什么

三个 C,即 costs(成本)、competitors(竞争者)和 customers(消费者),是一个影响价格的综合体。它们对价格有着根本的影响。Kenichi Ohmae 是这样描述这三个 C 的:

> 在现实世界,消费者可能需要支付一个你希望的价格或者你的公司可以赚钱的价格。但大多数时候,他们并不愿意掏那么多钱。如果没有竞争存在,你可以说就是这个价格了。但事实上你是有竞争对手的,但你又有你们公司自己的成本组成。要处理好竞争和成本的问题,你必须制定战略,而这就必须涉及三个 C,即竞争者、消费者和成本。如果你的战略定得成功,那么消费者就可能愿意与你们公司做成一笔比竞争对手更好的交易。如果你的成本更低,低得足够实现持续的赢利,那么你的生意就可以继续发展下去。这就是战略的制定过程。所以,要制定一个很好的战略,你必须有一个很好的市场营销方式,因为市场营销可以从消费者和竞争对手的角度来进行。
>
> 如果没有竞争,你可以想定什么价就是什么价,当然,前提是在消费者真的需要你的产品或服务的情况下。
>
> 在现实生活中总存在竞争,而竞争会促进商品价格的降低。但是与此同时,你的产品总会有一定的成本投入,无论

产品价格怎么降，总不能降到成本以下。所以，成本结构、竞争者和消费者都是制定价格必须考虑的关键因素。

有多少种不同的成本

营销者必须了解成本。如果你不清楚你的成本，你怎么会知道自己是在赢利还是在亏损？你怎么知道你的产品价格会不会让你赔本？成本支出的种类有许多，我们要讨论的有五种：固定成本、可变成本、总成本、边际成本和单位产品完全成本。

固定成本就是固定不变的基本成本，无论生产或者销售多少产品，这个成本都是一定的。它包括房租、日杂费用和管理人员的薪水等，所以又叫做固定运营成本。比如一个公司一个月的运营成本可能是1万英镑。

可变成本是随着产品数量的多少直接变化的成本，包括原材料成本和劳动成本。例如每一件产品的成本为10英镑。

固定成本加上所有的可变成本就得到总成本。

下面要谈的是一个比较有趣的成本，利用这些成本可以制定出成功的定价策略。那就是一些公司和专家喜欢利用的一种成本，叫做边际成本。

在了解了固定成本和可变成本之后，公司就可以计算它的边际成本。边际成本是生产一个额外的产品需要付出的额外成本。举个例子，生产101件产品与100件产品的总成本的差就是边际成本。

这就是边际定价的基础。你可以根据销售预期在一个你认为可以实现的较低的边际成本的基础上制定一个价格。这将意

味着你能够制定比竞争对手更低的价格。

在这个例子中,一个额外产品的边际成本是 10 英镑,正好与可变成本相同。虽然经常会出现这种情况,但也有例外。

举个例子,如果这件额外的产品正好超出了一个车间的最大生产能力,那么就需要再建一个车间来生产这个额外的产品,那么这时边际成本就等于多出的一件产品的可变成本加上多建的车间的成本。

第五种成本是单位产品完全成本。它是将固定成本也算进每一件产品当中,以得出"完全"成本。单位产品所占比例的固定成本加上单位比例的可变成本就是单位产品完全成本。

还有一种计算方法是用总成本(也即固定成本加上可变成本)除以产品的数量。你可以看到单位产品完全成本是怎样随着产量的上升而下降的。

最后,记住五种成本——固定成本、可变成本、总成本、边际成本和单位产品完全成本。

为什么应当不计一切代价防止价格战的发生

在追随市场主导者的时候一定要谨慎,尤其是当它是一个相当强大的对手的时候。如果在它提价的时候你也跟着提价那还好,但是如果它开始降价的时候你该怎么办呢?大公司一般都有足够的实力来承受降价的压力。但是你能行吗?你能支持多久?降价是不是惟一的竞争手段?当然不是。不过这肯定是一种具有破坏性的竞争行为。它需要大量的资源储备来支持价格的降低和收入的减少。如果它升级成为一场价格战,那么结果将相当残酷。强者存活下来,而弱者自然会遭到淘汰。

Theodore Levitt是这样描述美国香烟市场的一场价格战争的：

> 大规模生产、降低成本和降价的愿望并非一个公司所拥有的所有力量。还有许多其他的力量，比如更好的产品、更好的名气、与消费者更好的关系。那么，如果你没有这个能力，为什么要在价格上跟人家竞争呢？为什么要用你的弱点去跟别人竞争？为什么不用自己的长处而是短处与人家竞争？在体育比赛中，你应该是扬长避短与人竞争，你将球传给最好的队员，或者传给最好的队员所在的一个垒旁边。你用你的强处与人竞争。在商业竞争中也是一样的道理。如果你的成本效率不是最佳的，你就不应该与别人进行价格上的竞争。你应该在服务上或者质量上去竞争，用你的强项来竞争。

随便问任何人他们所知道的某些种类的产品或者服务中最好的是哪个，你会发现最好的多半不会是最便宜的。这不是说你就可以忽视竞争对手和他们的定价。但你必须准备好用多种方式与对手竞争，而价格只是其中的一种方式。

不是所有的消费者都在意价格高低。这就是说，并非所有的消费者都会选择最便宜的产品。有些人会，有些人不会。问题是你的顾客会怎么做？他们当中有多少会在意？如果你面对竞争对手的更低的价格不采取相应的价格措施，你可能会失去多少顾客？

这常常取决于消费者对竞争对手提供的价格了解的程度。你的顾客当中有多少会听到竞争对手降价的消息，有多少人又会转而去买他们的东西？也许首先就应当忽略那些没有丝毫忠诚度的随便逛逛商店的顾客。

少数公司会调查目标市场对价格的敏感程度或者价格弹性空

间。其他一些公司不但研究顾客对价格变化可能的反应，还会研究竞争对手可能对公司的动作的反应。在商业上把这叫作游戏规则——事实上这不是一场游戏，因为竞争者的价格可能足以置人于死地。

> “他们开始降价……这是战争宣言……他们降价不是为了竞争，他们是要致对手于死地。”
>
> ——Theodore Levitt 教授

是否所有的顾客对价格的感觉都一样

价格对于不同的消费者意义是不一样的。对某些人来说，最高的价格意味着最好的质量。对另一些人来说，高价格如同一堵墙将他们挡在外面。

这另一些人希望找到最好的价格。他们总是询问价格。他们与朋友谈论价格。有的人喜欢砍价，他们总是准备与人辩论或者谈判。经济萧条的时候市场总是成了买方市场，这时候购买者知道商家特别需要他们的光顾。这种心态使得购买者有勇气与商家讨价还价，无论是在货架、在商品陈列室还是在零售店。另外有些消费者对品牌十分忠诚，只要价格在“合理范围”内变化，他们仍然会选择自己信赖的产品。

这种“合理范围”可以通过价格弹性来衡量，也就是衡量市场对价格变化的敏感程度。如果价格上涨，产品销量会不会下降？降多少？如果价格降低，产品销量又会提高多少？

不同的消费者对于价格的敏感程度是不一样的。有的人并不太在意价格，只要质量好就行。有的人专喜欢低价格，虽然别人并不在意。西南贝尔公司的 Sam Howe 是这样说的：

价格弹性——我们会经常走出去进行调查，当然并不是很频繁，因为做调查是相当复杂的学问。我们会问人们“你们愿意付多少钱买东西，比如用于空中运动？”

现在，我们可能会提价。例如，现在空中运动是3.99英镑一个月，我们是否应该提高1英镑、2英镑，或者3英镑？问题不在于你是否能够勉强应付市场所决定的价格，然后在货的量和价格上加以平衡。虽然我们希望所有的人都能接受我们的价格并购买我们的东西，但是我们必须确定合适的价格。我们必须做好失去部分消费者的心理准备，因为制定一个合适的价格是必须的。所以，我可以告诉你我们打算提高2英镑，而这是我们经过调查以后做出的决定。

所以，价格对不同消费者的意义是不一样的。消费者对价格的敏感程度也不一样。有的人对价格一点儿都不在意，只要质量好就行。而其他一些人会追求便宜的价格，同时还有些人正好相反，他们绝对不买便宜货。对商家来说，诀窍是收集这些数据，然后看什么价格最适合什么样的顾客，最后做出一个选择。



有些消费者对价格很敏感，有些则无所谓

为什么以成本为主导的定价方式是错误的

完全以成本为主导的定价方式是错误的，因为它忽视了市场。它认为消费者和竞争对手与价格的制定无关，要考虑的只是生产和运输成本。这种方法是一种传统的短视的市场营销，它以生产来指导价格，忽视消费者和他们的需求、愿望以及购买能力。

在20世纪50年代，价格的制定是一个纯粹的财务问题。要做的仅仅是计算有多少成本，然后加上一定的比例或者标高价格就得到最后的价格，这种定价方式叫做“成本加成法”。机械地执行这种定价方法可能会导致公司遭到失败的厄运，因为有时候本该提价的机会被放弃了，而有时候该降价的时候又坚决不降。

这种定价方法还排除了根据地区的不同而制定不同价格的可能性。

当然，从另一方面来说，成本也是不能忽视的。好的市场营销者总是对各种成本了然于胸，不管是固定成本、可变成本、总成本、边际成本还是单位产品完全成本。他们会对产品或者服务的贡献率、利润率和销售的水平做深入的了解。不过，如果过分注重成本，或者完全只考虑成本而忽略市场，则必然会出现问题。

值得一提的一点是标高价格与利润的区别。成本加成指的是在成本的基础上再加上一定的比例，得到最后的价格。而利润是根据销售价格来计算，而不是根据成本来计算。

例如，我带的领带成本为6英镑。按照成本加成法计算，在这个成本上再加上例如50%，就得到价格为9英镑。

6英镑加上它的50%即3英镑，等于9英镑。这就是在成本的基础上标高3英镑得到的价格。

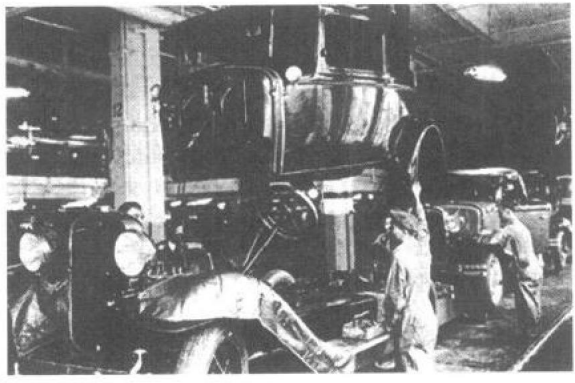
现在让我们来计算利润是多少。3 英镑除以卖价 9 英镑，结果是多少？33%或者 1/3。

记住，以销售价格为基础的利润率总是要比以成本价格来计算的标高比例小。

下面是它们怎么进行比较的。在相对较小的成本的基础上标高 50%的价值其实就等于相对较高的销售价格的基础上的 33%的利润。营销者对利润和成本比较感兴趣。但销售是一方面，在以销售为基础的利润则是另一方面，它们都反映了市场营销工作的重要性。

另一种以成本为主导的定价方式是 ROI 定价法，也即投资回报定价法。它的意思是说每一笔投资都需要得到一定的赢利或者回报。这种方式与成本加成法相似，它常常被用在大宗商品的价格制定上。

对成本的掌握虽然很重要，但仅仅以成本为基准制定价格的公司会逐渐远离顾客和市场。下一节将详细讨论以市场为导向的定价方式。



在 20 世纪初，以成本为基础的定价方式十分流行，那时价格被视为纯粹的财务问题，计算的时候只要在成本基础上加上一定的比例就得到最后价格

什么是以市场为主导的定价策略

以市场为主导的定价方式首先考虑公司以外的因素，再考虑公司以内的因素。

外部指的是市场，内部指的是内部成本。所以，朝外看的时候审视的就是消费者和竞争对手。什么样的消费者期望什么样的价格？他们准备给多少钱？他们能够承受的价格限度是多少？与竞争对手的价格相比又怎样？

价格列队是一个典型的例子，它对应不同类型的消费者制定不同的价格。

要找出哪些消费者打算花多少钱去购买同一种产品的不同档次的产品就必须调查。可惜，真正愿意对自己的价格进行调查的公司少得可怜。最近美国的一份调查表明，不到15%的美国公司曾进行过正式的价格制定方面的调查。

不过，调查价格有几种办法：第一种是商店内测试，即在不同地区的不同商店里实行不同的价格；第二种方法是实验室模拟法，即模拟市场环境，然后进行置换分析或者综合分析。

综合分析指的是将价格、特征、功用和品牌名称等按照不同的方式结合起来进行分析，这样市场营销者就可以找到适应任何一个细分市场的最好的市场营销组合。

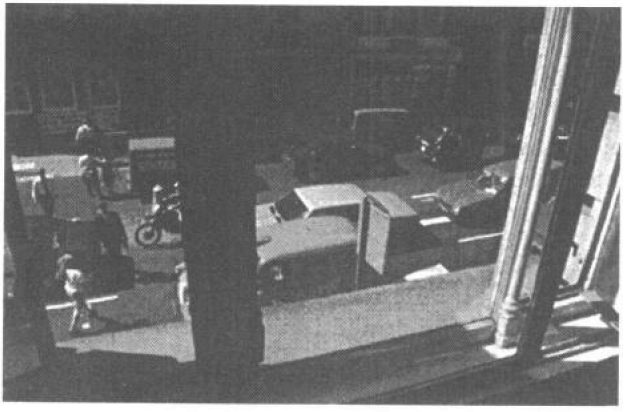
不同的细分市场有着不同程度的价格敏感性。如果你在不同的细分市场，例如不同的地区实行不同程度的价格弹性，那么根据不同的价格可以比较容易地估算出市场占有率。

按地区定价、针对追求身份的人的定价、价格列队、促销价、渗透型定价、心理效应定价等只是以市场为主导的价格制定方法

中的一部分。按理说最终的以市场为主导的定价方式也许应该是可以商量的价格。另外，不要忘了竞争对手，密切注视竞争对手的价格情况应当是最基本的做法。

销售代表、展销会、讨论会和个案研究出版物都为市场营销研究提供了大量的信息，也为营销者制定价格提供了参考。前面有关竞争的一节解释了盲目追随大公司的定价策略的危险性。

规范的、系统的、以市场为主导的定价方式是最佳方式。



以市场为导向的定价方式首先看公司外部的因素（市场），再看内部的因素（成本）

什么是系统的定价方式

我们需要找到一个规范的定价方式。无论如何，在考虑价格决策时关键还是要考虑目标市场的消费者和竞争对手，市场营销目标和市场营销策略、市场定位和市场营销组合、成本、利润和平衡点都离不开二者。

在选定价格策略之后，我们就可以根据一个清楚的定价方针制

定出一套价格、折扣和交易条件。与市场营销中其他所有的方面一样，回过头来必须对这些价格决策进行评估，看它们是否有效。

你可以看一下第三章中用于市场营销计划制定的 SOSTAC 方式中的 SOS 部分，即 Situation analysis（形势分析）、Objective（目标）和 Strategy（战略）。首先要看市场、消费者、细分市场、对价格的敏感程度、支付能力、竞争对手的价格和经销商的利润。

下一步，从整个市场营销目标如市场占有率或销售额方面来考虑价格策略。如果这些目标富有进攻性，比如要实行市场占有率翻番，那么紧接着应该实行渗透型定价策略。另一方面，如果市场营销的目标是增加市场消费者所占的比例，那么应该实行高价位策略。

再进一步说，价格应当适合一个品牌的整个市场定位。如果你的产品本身给人的是一个比较次的便宜货的印象，那么即使实行高价位策略也没用。同样，如果消费者错误地认为你的产品很贵，那么即使你降价出售也无济于事。所以，价格应该与市场营销组合相匹配。产品质量不应与定价方针相抵触，例如，给质量不高的产品制定高价位。

然后是成本问题。虽然不能仅仅以成本来决定价格，但也不能忽略成本。成本与销售额的关系分析有助于我们弄清在生产和销售不同阶段的成本。关于成本的一节对此做了深入的讨论。

下面就可以评价几个定价策略了，我们应该分析它们与整个市场营销目的和战略结合的情况如何，还有与销售额和赢利的水平等的关系。这可能会涉及到对价格的调查，其内容在以市场为主导的定价策略一节讲到。

现在，只有到了现在，你才能够选择一个指导所有价格的定价策略，而这又有助于你更快地决策以及保持价格的一致性。

与市场营销中每一个东西一样，价格的制定也需要长期监控，而且如果存在问题，应当随时调整。定价是关键的一步，它需要特别的注意。



在制定价格的时候需要认真而规范的步骤，而不是用企业的生命来玩俄罗斯式的赌博游戏

与定价有关的问题有哪些

生活中没有什么东西是简单的，尤其是价格的制定。通货膨胀、竞争对手、经销、折扣、战略联盟、新的谈判者、实物交易、竞标价格、转移价格、国际价格制定等因素都给市场营销者随时形成无数的问题和挑战。

想像一下，在一个通货膨胀率达到1 000%的国家，价格的制定要求每个小时都必须对价格进行调整。

竞争对手可以在任何时候调整他们的价格。你能吗？你想调整吗？你的方针是什么？你有一个定价方针吗？有些零售连锁店坚持要从经销商那里进货而不直接从厂家那里进货，这意味

着一个零售价格为1.99英镑的商品的出厂价不能是0.80英镑，它必须低到0.66英镑。

以根据地区不同制定价格为例。这种定价方法存在自身特有的问题，尤其是在国际区域。下面是Peter Doyle教授的描述：

> 国际价格策略是这样决定的。理想的情况下，每个公司都希望在市场上取得最大的赢利。于是，他们评估特定市场对价格的敏感程度，然后对价格敏感性低的市场制定较高的价格，对价格敏感性较高的市场制定较低的价格。所以，一般在德国定的价格就比较高，而在竞争激烈而消费者不那么富裕的葡萄牙定的价格就比较低。不过，这种情况正在发生改变，因为各地的沟通越来越多，每一个市场都不再是完全孤立的市场。
>
> 有三件事情正在发生。首先，平行进口的情况越来越多，许多人，包括批发商都在从价格较低的市场往价格较高的市场进口商品。第二，信息的沟通越来越容易，所以消费者会问供应商“你们在别的地方卖多少价格?”对于制药公司来说，最大的问题就在于与它们谈价的当地政府会打听这种产品在其他国家的价格，然后在谈判的时候会要求最低的价格。
>
> 我想，第三，购买者越来越处于不同的国家(例如福特和通用公司的客户)，他们可以将各地的价格综合在一起进行比较，然后从价格最便宜的国家购买产品。所以价格的制定变得复杂了许多。也就是说，厂商不得不从比较多的方面来考虑制定价格的问题。

这就是说跨国公司可能希望有一个相对简单的全球定价策略,但是市场的差别很大,尤其是欧洲南部与北部之间,发展中国家与发达的西方国家之间。所以一个单一的价格是很难以为继的。结果是矛盾的,如果价格根据地区或者国家而变化,今天的购买者可以通过互联网或者其他网络渠道找到在这个世界其他地方最低的价格,然后根据这个价格进行购买。要避免这种情况,有一个办法就是开发当地的品牌,并且制定一个比较合适的价格。虽然这样做会影响全球型品牌的商业利益,但也不失为应对日益显著的全球价格制定问题的解决途径之一。

所以,每一个问题都会有一个解决办法,即使是比较棘手的定价问题。



每一个问题都会有一个解决办法

第九章

经销决策

- 为什么经销很重要
- 一共有多少种经销渠道
- 什么是物流配送
- 你的经销战略是什么
- 经销商的责任是什么
- 零售商真的很重要吗
- 你需要扩大你的经销队伍吗
- 送货上门还行得通吗
- 怎样选择经销渠道
- 怎样选择经销商
- 怎样管理经销商
- 怎样激发经销伙伴的积极性

为什么经销很重要

通过邮件订购电脑、在超市里买石油、通过电话抵押、在自动贩卖机上购买电话……这些具有革新意义的营销方式，因为给顾客提供了更新、更快、更便宜、更安全和更便捷的购物方式而带来的竞争优势是显而易见的。

没有经销，即使是再好的商品或服务也卖不出去。作家让·杰克斯·兰宾认为经销人员承担着两个使命，一是通过经销组织产品或服务的交换，二是组织协调。

物流的配送必须和市场结构中的其他几个P结合在一起进行。举个例子说,产品的包装必须能便于装进集装箱、卡车或者放到货架上。产品的价格经常是由经销渠道来决定的,因此经销渠道的形象必须适合厂家给产品的定位。可口可乐公司把经销和促销放到一起,主要的原因是它们把经销看成产品的核心竞争力之一。

经销之所以重要,首先是因为它影响了销售——如果一种产品不受欢迎,它是卖不出去的。大多数消费者是没有耐心的。其次,经销影响着利润和竞争力,有时经销成本甚至能占到有些商品市场价的一半,这既影响了产品的成本竞争力,也影响了利润。第三,商品的投送也是影响顾客满意度的一个因素。经销及与之相关的顾客服务在市场营销中扮演着重要的角色。

关于物流配送的战略决策非常关键。这一决策不是短期的,而是长期的和建立在信任和彼此利益基础上的战略联盟和伙伴关系。事实上,一种新的战略营销联盟正在形成,联盟的伙伴彼此分享对方的顾客群。

在一个产品的生命周期里,经销渠道是不断发生着变化的。人们的生活方式、对生活期望值的改变,以及IT行业的飞速发展,提供了许多用经销取得竞争优势的良好机会。

对产品从厂家流动到消费者这一过程的管理尤其需要慎重,因为它能决定市场竞争的成败。对经销渠道的选择包括选择不同的总经销商、分销商、代理商、零售商和销售员队伍等。

是覆盖全部的市场还是有选择地进行经销,是选择一个垂直的经销体系还是建立一个多渠道的经销体系,是建立战略联盟还是单打独斗,这些问题需要进行战略性思考。诸如库存、最小订

货量、交货方式、交货频率和库房位置等产品配送上的决策，会对企业的现金流量和顾客满意度产生很大影响。

所有这些问题在下面有关经销渠道和经销战略的章节里有更详尽的论述。同时，别忘了 Lambin 的话——经销是市场营销的两个主要功能之一。



没有经销，再好的商品也卖不出去

一共有多少种经销渠道

把商品和服务送到消费者面前有各种不同的方法。有些商品在抵达终端用户之前要经过代理商、经销商和零售商，这是一个有三个层次的过程。有些渠道则没有什么层次，商品跳过中间商直接到达消费者的手中。有些商家，比如曼彻斯特联队足球俱

乐部，则是通过多种渠道来销售它们的产品。俱乐部秘书长肯·麦立特说：

> 销售产品有各种途径，我们有一周开7天营业额很高的超市，同时我们通过邮购销售出去的量也很大。你可以在这里、也可以在别的地方购买我们的产品，你还可以订购，然后我们为你送到世界上的任何一个地方。我们有批发部、零售部和邮购部，同时我们把商品送到所有的商店。所以你完全可以在当地的商店里买到曼联的商品。

现在我们逐个来分析一下各个中间商：代理商、经纪人、经销商、批发商、零售商等等。

拿零售商来说，零售商同样有很多形式，比如全国性或世界性的大连锁零售商业组织、一般的商店、折扣店、百货商店、超市等等。

在消费品市场上，零售只是商品和服务抵达顾客的一条途径。有些非零售商直接提供方便的送货上门服务。比如说直接邮购、上门推销、电话推销、建立零售网络、电视直销，当然，还有通过互联网来销售。另外还有一些自动的销售装置，像自动售卖机和多媒体售货亭。

有些零售商喜欢通过批发商和经销商进货，因为他们能够随时随地及时地供应少量的商品。另一些零售商则喜欢直接从厂家进货。同样，有些制造商喜欢绕过中间环节直接和顾客打交道。

当然，正在逐渐形成气候的战略联盟也开创了新的经销渠道。这些战略联盟是由类似西南贝尔和格林纳达电视直销商店（后者为前者提供有线电视服务）所建立的水平市场营销体系催生的。在此基础上，新的科技为经销带来了新的可能性。

在各个经销渠道内部，也存在着各个层次和环节。在有些地区的市场上，比如日本，这些层次和环节的数量是惊人的。

随着商品和服务本身的发展，它们的最佳经销渠道也发生着变化。比如报纸，其所经历的零售方式就有：报摊、商店、上门投递、超市零售和在车库零售。现在，随着新技术的发展，互联网直接把报纸送到了每个人的家里。

所有的事情都处于变化之中，包括经销渠道。选择经销渠道是一个非常重要的战略决策。后面有关经销战略和选择经销渠道的章节里，我们还将对这些方面做进一步的探讨。



所有的事情都处于变化之中，包括经销渠道。报纸从前的售卖方式是报摊零售、商店零售、上门投递、超市零售和在车库零售　现在，随着新技术的发展，互联网直接把报纸送到了每个人的家里

什么是物流配送

把商品和服务送抵顾客的过程涉及许多活动，需要做许多决策。要定出最佳订货量、供货频率以及仓库和卡车的大小、数量，需要进行许多次的测算评估。

和销售、维修、促销以及信息收集一样，物流也是整个经销过程中一项重要的任务。把一定数量的商品在正确的时间完好无损地送到正确的地方，需要包括专家、信息系统和运输设备在内的各种后勤资源。

物流包括从销售预测到生产规划再到仓储、包装、订单处理、运输工具维护、用人、运输、顾客服务和发货在内的一系列事件。另外，处理诸如退货、次品和受损商品之类的事情，需要一个和物流相反的过程，意味着你要把商品全部或部分拿回来。

对物流的计划从对顾客的考察开始，反过来再影响生产。首先得确定顾客需要的供货频率、商品多少和大致价格，以及送货方式，即是采取空运、火车、卡车还是海运。仓库的数量、大小以及分布必须做好规划，这是一个非常复杂的工作。

在服务和成本之间，必须做好衡量。经济节俭的定货数量并不一定适合顾客的需要。有些顾客喜欢每次送货量小一点、送得频繁一点。在这一点上做出改变之前，必须考虑一下改变对销售量、成本和利润会产生的短期和长期的影响。这些影响和竞争比起来哪个更重要呢？

在选择运输工具上同样需要做好衡量。比如说航空运输成本要比公路运输高，可是因为它更快，它能够：(1)加快现金的周转；(2)提早交货意味着顾客提早付款；(3)交货快能增加顾客的

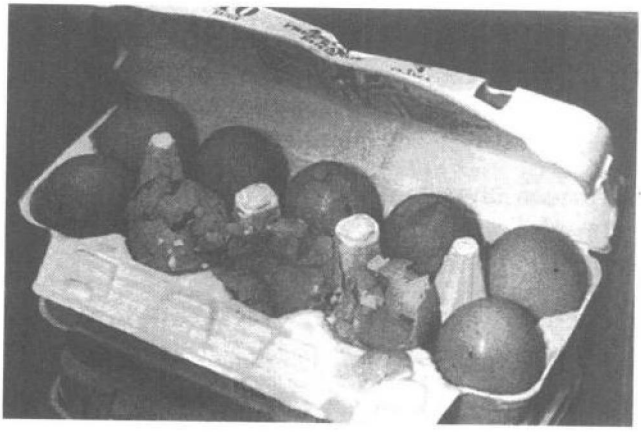
信赖度。

速度、成本、安全性和服务的因素影响着对运输模式的选择，这些运输模式包括：公路、铁路、航空、水运、管道运输和电子运输，有时也包括沙漠运输。在有些沙漠地区，可口可乐是用骆驼来运输的，在另外一些沙漠地区则是通过毛驴。

在这个新时代，许多组织可能把配送转包给第三方来做，因为这需要大量有可能超出它们能力范围的专业知识。

于是它们不断寻找专业的物流配送公司或水平市场营销体系来做战略伙伴。在水平市场营销体系里，不同的组织分享彼此的专长和顾客群。

对顾客来说，到底谁来做物流配送，是厂家自己做还是包出去做并不重要。他们需要的只是花最少的钱把商品安全、及时，最好还是完好地送到他们手中。



把一定数量的商品在正确的时间完好无损地送到正确的地方，需要大量的物流资源

你的经销战略是什么

经销战略受市场结构、公司目标、资源和总体营销战略所影响。这些因素在选择经销渠道一节还有详尽的论述。

第一个需要做的战略决策是到底应该采取密集型经销(如糖果,在所有的商业分支销售)、选择型经销(如汽车修理工具,只在特定的经销商那里销售),还是排他型经销(如古奇服装,只在高档商业机构销售)。

接下来要搞清楚每一个经销渠道里到底有多少个层次。在日本有些地方,市场里有很多很多的中间商。

再下来要在单渠道销售和多渠道销售里做一个选择。有些生产商,像曼联足球俱乐部,采用多渠道销售——它们有许多不同的方法——直接的或是间接的——把它们的商品送到顾客手中。密集型经销通常采用多渠道销售,其中既有直接经销也有通过中间商进行的间接经销。

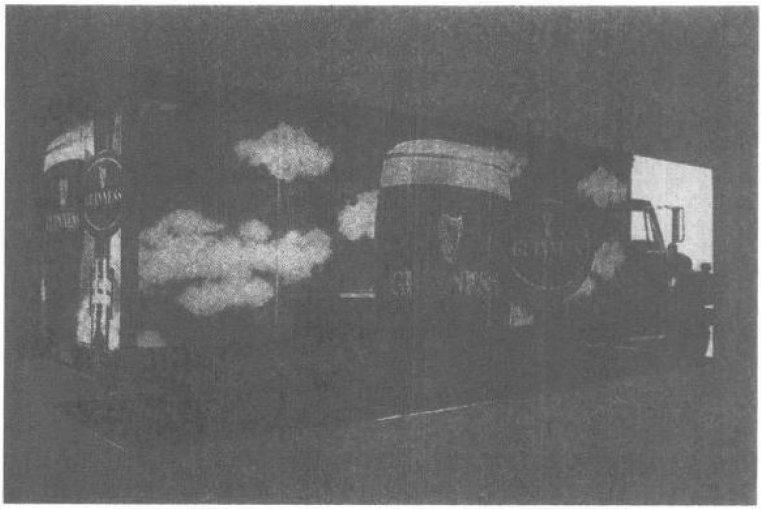
下一个要做的决策比前面的几个决策要高一个层次,是有关战略伙伴和战略联盟的。其中两种常见的战略是垂直营销体系和水平营销体系。

垂直营销体系是指供货商和中间商紧密合作,而不是互相作对。他们一起安排生产和配送计划、质量水平、促销,有时甚至是价格;共享信息、设备和专业知识。垂直营销体系通常有一个主要的管理者,或称为"渠道领导人"。垂直营销体系比那种由制造商建立并拥有配送渠道的垂直集成体系(比如马腾博士的皮靴厂就有自己的零售店)要更加灵活。

水平营销体系是指在经销渠道中处于同一环节的各个组织,

如两个供货商或两个零售商之间相互合作。他们互相分享自己的专长和经销渠道。索斯威斯顿贝尔公司和格林纳达电视直销公司的合作就是一个例子。这种合作可以减少渗透市场的时间，为建立有创造性的同盟关系提供了空间。

可供利用的资源影响着经销战略。谁能有效管理向外的甚至向外国输送商品的物流、营销、销售和维修？供货商能不能承受得起小批量配送，他有这么多运输工具吗？他的销售人员能把产品推向全国的零售网络吗？他能有效地和成千上万，或者可能是数百万的消费者打交道吗？他是该投入大量的资源，还是出让自己的一小部分利润以使用别人的资源？这些难题，让经销战略变得既重要又有趣。以下有关经销渠道的章节将对此做进一步的探讨。



经销方式上的种种革新带来了竞争优势

经销商的责任是什么

经销商为供货商提供了抵达目标市场的通道，或者是直接抵达消费者，或者是通过经销商的零售网络来抵达消费者。

经销商还有以下的职能：

1. 把产品散装。这使制造商能够进行大批量的生产。对一个消费者来说，这些大批量生产出来的东西显然是太多了。

2. 代为库存。这解放了制造商套牢在库存商品上的空间和现金（流动资本）。

3. 允许消费者赊欠。同时承担了由此产生的坏账和现金（流动资本）被坏账套牢的风险。

4. 以更少更合适的数量向消费者送货。

5. 从市场上直接收集信息。这既包括进行销售预期，也包括向制造商提供市场情报和信息。

6. 提供销售人员。有些经销商有自己的销售队伍，为他们自己，同时也是为他们所代表的经销商推销商品。

7. 促销。通过把制造商的产品列入商品目录、邮送小广告、举办商品展和做广告等各种方式。也就是说，经销商成了制造商的大使。

有时经销商只承担后三项功能而不承担前四项，这包括培训、娱乐、激励、管理和提供一系列的促销材料，比如宣传小册子。制造商需要访问经销商，召开他们参加的会议，为经销商举行宴会、展览，提供小册子，提供销售援助和进行市场营销（比如做联合广告、联合促销、开设分支机构和举办贸易展）所需的资金支持。因此一个制造商只能承担得起一定数量的经销商。制造商

要向经销商支付金钱。这意味着折扣——供货商以折扣价向经销商提供商品，以使经销商能赚取利润。

经销商和供货商之间的谈判并不仅仅限于折扣。今天的制造商都想和经销商建立长期的伙伴关系。这样的战略联盟有着共同的目标，制造商和经销商通力合作以达到这个目标。一旦花费了时间、金钱和人力去选择和建立起这种联盟之后，再要做出变动的代价是非常昂贵的，因而慎重选择经销商也就显得尤为重要。

当然，问题总是会发生的。经销商也有别的产品种类要去担忧，有时这些产品属于竞争对手。同样，使用多渠道经销的制造商在试图跳过经销商直接和消费者打交道时也会产生“渠道间冲突”。管理好经销商需要从战略分析到建立友好关系方面的许多技巧。有关控制管理的章节将对此做进一步的论述。

责任	经销商	代理商
把产品散装	√	×
代为库存	√	×
赊账	√	×
送货	√	×
收集信息	√	√
提供销售人员	√	√
提供运输工具	√	√

经销商和代理商的区别

零售商真的很重要吗

零售商为供货商提供了抵达目标市场的通道。在有些市场上，他们决定着进哪个品牌的货，每种货在货架上所占的空间。这就把主动权从供货商转到了零售商的手中。许多大的零售商

控制着销售并制定着市场规则。他们甚至用自己的品牌和供货商的品牌竞争。

尽管如此,对大多数消费品来说,零售商仍然是一个极其重要的渠道。但是,供货商仅仅采用"推"的战略是不够的。只是把产品卖给或挤进零售商的柜台并不够,尽管这也需要相当高的销售技巧。对零售商还需要进行"拉"来配合"推"。他们感兴趣的是供货商广告预算的大小,这是促使顾客把产品从货架上拿下来的动力所在。

许多大型连锁零售商直接从厂方进货,而小的、单个的零售商则向中间商——比如批发商进货。

零售商店有很多种,从高档百货商店,到大众折扣店和一般百货商店等等。

除了商品销售和摆放,零售商的技巧还体现在选择商店地点和精确地管理库存上。这需要精确的信息系统。

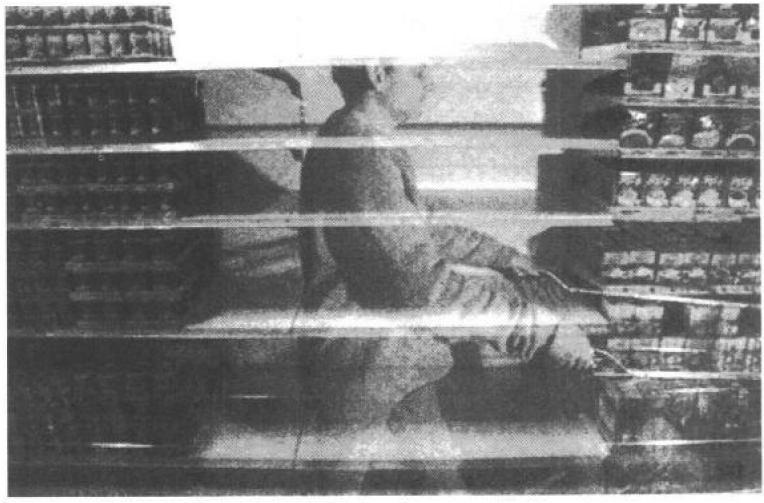
大型连锁零售商店自己收集信息,它们监控着在世界哪个地方的哪些商店里销售哪些商品?销售是怎样受广告影响的?什么样的促销方式最有成效?等等。实际上,数据是在收款台通过EPOS(销售点电子系统,Electronic Point - of - sale Systems)收集到的。该系统同时还可以更新库存数据,向仓库输送商品需求信息,甚至把信息提供给供货商以使他们能在第二天及时供货。

这样,零售商就成了物流配送过程中的一个重要环节。制造商和大型零售商的合作产生了垂直营销体系——这个体系安排着送货计划、产品类型、质量控制,甚至是产品设计。这一体系还规划着销售空间的分配和布置,合作广告以及合作促销。

供货商显然喜欢自己的产品摆放在和人眼平行的货架上和商品陈列台的边上。在这里,经销直接和空间分配发生了联系。产品

摆放在哪个位置？占多少空间？是否摆在货架的边上？旁边摆什么产品？这些问题都影响着销售，因此需要进行细致地谈判。

许多制造商使用多种渠道销售商品。他们既直接把商品卖给消费者，也通过中间环节，比如自动贩卖机、经销商、单个的零售商店以及传统的大型连锁零售商来出售商品。



零售商能规划联合促销活动、空间的分配，以与供货方达成战略伙伴，追求潜在的消费者

你需要扩大你的经销队伍吗

许多公司没有把销售人员的花费算在市场营销成本中，因为它们把销售看成是经销的一部分——把产品送到消费者手中的一条途径。

销售队伍的大小影响着销售。扩大销售队伍意味着增加了产品的穿透力，最终增加了产品的销量，因为这使更多的人有机

会接触到产品。但是一个销售员的力量是有限的。如果有2 000潜在顾客,而一个销售代表一天只能打4个电话,算一算你需要多少销售代表?

如果一个销售代表一个礼拜能上门访问20个顾客,一年工作50个礼拜,那么访问完1 000个顾客需要一年的时间。因而需要2个销售代表,而且他们要永不生病、休假,永远在外头进行推销。这还只是假定一个顾客一年只需要访问一次。如果每个顾客每个月需要访问一次的话,那需要的就是24个身体健康、工作努力的销售代表了。

事实上,大的消费者需要给予更多的关注。有些销售代表花上一年的时间去争取一两个大的消费者和几个小的消费者。这种销售代表叫做"订单获得者"。还有一些销售代表叫做"订单收取者",他们只是着眼于维护原有的顾客不流失。

在大多数情况下,销售人员只是被用来为经销商建立销售网络。另外一些时候,他们则直接向终端用户提供产品。比如,雅芳化妆品公司就是直接向世界上数百万的家庭出售它们的商品。

对任何成功的销售队伍来说,选择、训练和管理都是非常重要的因素。掌握好这几个因素,并且产品是物有所值,那么成功的希望就大大地增加了。

有些公司喜欢使用自己的销售队伍,另一些公司则只是建立一支小型的销售队伍,再依靠他们把产品推销给经销商和代理商的销售网络,后者再通过他们更大的销售队伍来销售商品。

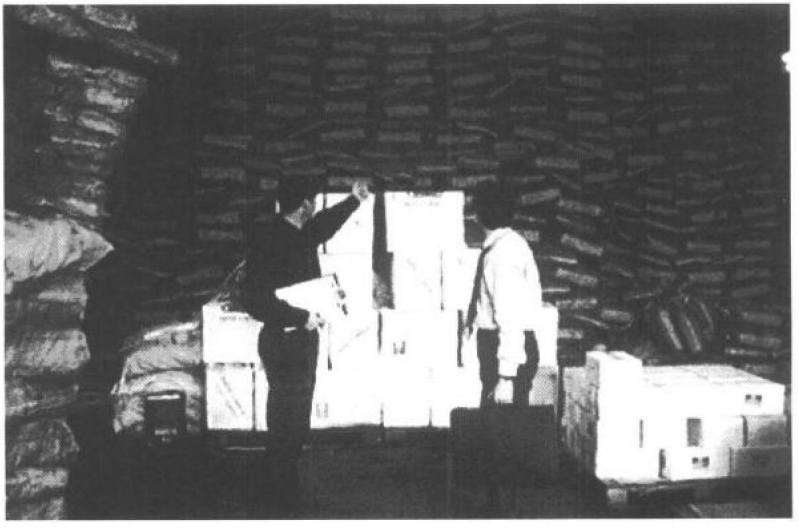
还有些公司则想寻找战略伙伴建立垂直营销体系,通过战略伙伴的销售队伍来实现销售。

由于建立全职销售队伍的成本非常高,有些公司雇佣临时的销售队伍或者营销代理公司,仅仅在某个特定的时间,尤其是季

节高峰和特别促销的时候进行销售。

销售的一个重要的原则是绝不能把关键的消费者，比如说主要的客户，转包出去。这是销售主管的职责。

成功的销售对成功的经销来说至关重要，而后者是商人的重要任务之一。



销售的一个重要原则是绝不能把关键的消费者，比如说主要的客户，转包出去。事实上，有些公司认为所有的董事会成员在经过培训之后都必须至少负责一个主要的客户

送货上门还行得通吗

直接营销给一家公司提供了不经过任何中介直接抵达目标的途径。购买直接在消费者的办公室或家里进行，商品也是直接送到消费者的办公室或家里。这就是“送货上门”，因为消费者不

需要出门、购物，然后再带着一身疲倦回家。比如比萨饼公司就是其中的典型代表。送货上门的方式方便了越来越多的忙碌的人。即使是计算机或其外围设备有时也通过邮局购买交货。

有些厂家有自己的直接营销队伍，因此也就有自己抵达目标的直接通道。有些中介商，比如零售商，通过培养忠实的顾客群来实现直接销售。

直接市场营销的目标是建立一个顾客的数据库，和顾客建立终身的私人关系，以此来获取利润。通过各种各样的综合方式来获取顾客信息，比如在媒体上做宣传、提供优待券、免费电话号码、促销、填写竞赛表格和网站登记表格、邻里之间的推荐，有时也通过电话推销和邮件推销来实现直接销售并获得顾客的资料以充实自己的数据库。

其他的直接营销包括上门推销、电视直销、网上销售等。

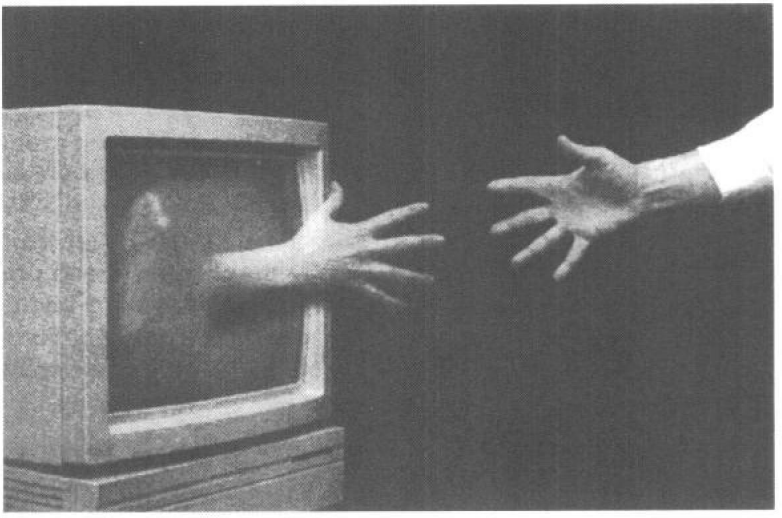
直接营销提供了直接抵达终端消费者的途径，但是这种营销方式需要资源，或者至少是需要拥有资源的战略伙伴。比如说，和成千上万的、有时甚至是数百万的消费者打交道，需要一个复杂的数据库和专业的物流配送系统。把一定数量的商品完好及时地送到消费者手中需要专业技能。许多公司把送货这个环节转包给专业配送公司，后者有储存、订单处理、打包和发货方面的专业知识。

正像前面提到过的，直接市场营销有时会引起经销渠道之间的冲突，尤其是当经销商发现厂家直接把商品卖给消费者的时候。

虽然多渠道经销给予厂家更多的经销选择，可能还会带来更深入的市场渗透，但是如果经销商看到厂家通过直接经销和自己争夺消费者时，他们的积极性就会受到打击。因此，需要小心地对待多渠道经销的方式。

除了增加销售量和扩大产品的市场渗透，直接市场营销还有

别的好处。通过直接营销，厂家能建立一个顾客数据库，包括他们的简历、购买习惯和其他信息。这是在大多数资产表里看不出来的一笔宝贵的资产，但是却能对短期、中期和长期的销售以及利润产生巨大的影响。



送货上门方兴未艾

怎样选择经销渠道

什么样的经销渠道才是最好的？一种产品或服务怎样抵达市场？

你是通过代理商、经销商、零售商来销售产品还是直接销售给消费者？是使用自己的库房，有自己的销售队伍，还是使用经销商的销售队伍？或者是让经销商帮你做储存、销售、送货等所有的工作，还是把商品卖给零售商，把所有的事情交给他们来做？

你必须要和你的顾客保持接触。接近他们,让他们能够找到你。

经销渠道的战略选择受市场结构、公司目标、可用资源和总体营销战略的影响。

首先是市场结构。市场结构首先是指消费者和产品或服务本身。消费者在什么地方购买和消费产品或服务?他们是不是集中居住在某一个地区?在购买之前他们是不是需要先看一下或者测试一下产品?他们想直接从厂家购买还是想从经销商那里购买?要注意的是,中间商的数量影响着产品的最终价格,因为每一个中间商都层层加码。太多的中间商会造成最后的售价高于顾客的承受能力。多乐博士对为什么中间商是否活跃由其赚头和顾客数量决定的解释,你可以在本章看到。

其次,有些经销渠道在销售、获取利润和市场份额上要比别的渠道做得好。重复销售的潜力也影响着经销渠道的选择。

第三是资源。有些经销渠道比别的渠道占用更多的资源。厂家是不是能够自己承担一支销售队伍?使用经销商和代理商的销售网络成本较低,但是他们能做得一样好吗?别忘了,给经销商的折扣和付给代理商的手续费是可变的,可是销售队伍的花费却是一笔固定开支。雇佣中间商要花钱,那么把这笔钱花在别的地方,比如说给经销商30%的折扣或者花在直接市场营销上是不是更好呢?

最后,为了与营销的目标保持一致,我们再回到总体市场营销战略上。比如,经销渠道必须与销售目标和市场定位保持一致。

对每一个渠道都从以下方面做一下检查:

- 市场渗透水平——覆盖了目标市场的多少比例?
- 销售——预期的销售水平。
- 成本——要花多少钱,也就是折扣;在仓储和运输工具上

的花费；市场营销和销售人员的开支。

- 其他资源——还需要哪些其他资源？管理时间、经销商培训、联合广告和信息交换共享。
- 每一渠道的利润。
- 对顾客的控制——是否在某些渠道放松了对产品或价格的控制？

对经销渠道的选择是一个重要的战略决策。同时要做的是对渠道成员的选择(比如选择哪些经销商)。这将在下面进行论述。



有些产品，像药品和烟酒，必须要有安全的经销渠道
以确保它们不被卖给不适合用这些产品的消费者

怎样选择经销商

一旦确定通过中间商来经销商品，下一个问题就是到底是选择经销商还是代理商，以及需要多少？与经销商不同，代理商不负责仓储，他们只是作为销售代理去发现消费者、收集订单，然后

把订单转交给供货商,赚取一定比例的手续费。

怎样选择经销商或者代理商呢?下面是一些选择的标准。

1. 市场覆盖面:

现有顾客群的大致情况是否符合你对目标市场的要求?

消费群的大小是否符合你的市场渗透的目标?

现有的销售队伍是否能够覆盖整个地区?

他们依赖于某一家供货商吗?

现有的送货队伍和仓库够用吗?

2. 销售预期:

他们能卖多少?他们的预测是根据什么做出的?他们是不是提供了最好、最差和一般的预期?

他们能否大量存货?

他们是不是有促销预算?有些供货商要求经销商提供他们的市场营销计划并在其中详细说明怎样对供货商的商品进行销售。

3. 成本:

折扣、手续费、仓储和市场支持需要花费多少钱?

4. 其他资源:

目标市场是不是有特别的要求(比如技术支持、安装、快速送货)?经销商能否满足这些要求?

5. 利润:

经销商能为供货商带来多少利润?

6. 管理:

他们是不是建立了报告制度?他们怎样处理问题?他们多长时间开一次总结会?你是否能够影响他们对你的产品的销售方式?

7. 动力：

代理商和经销商对你的产品是不是有足够的热情？他们的销售人员又有什么样的反应呢？

8. 声誉：

是不是有良好的记录？这包括从业年限、成长和利润记录、偿付能力、稳定性和总体的可靠性。你所选择的这家中间商是不是依赖于某一家供货商呢？

9. 竞争：

他们是不是经销竞争对手的产品？

10. 合同：

有些经销商要求独家经营。有些合同在一定时间里对供货商做出种种限制。仔细检查一下合同的合理性以防有诈。

底线是：代理商或经销商能不能被激发出动力——让他们在许多商品里出售你的商品——在必要的情况下让他们反馈信息或者改变战略，能不能成为你的产品的一个可信任的大使？

选择经销商的标准	得分
市场覆盖	
销售预期	
成本	
其他资源	
利润	
管理	
动力	
声誉	
竞争	
合同	

怎样管理经销商

商品情况不明、缺货、送货较晚、货物虽然送到受损……任何一个环节出现的问题都可能破坏甚至摧毁整个经销渠道。有些时候，药品公司、烟厂和足球俱乐部这样的供货商必须确保他们的商品不会被错误地送到不适宜的消费者手中。

供货商喜欢在整个经销过程中对自己的产品掌握主动权。他们需要监控其中的各个环节。供货商和中间商合作得越紧密，成功的希望就越大。在垂直市场营销体系中，他们紧密地合作，彼此共享数据、设备和资金。合作代替了对立，双方必须不断地互相协助以求得进步。

在这样的前提下，营销经理怎样知道自己的做法是否行得通呢？光有良好的愿望是不够的。通常良好的伙伴关系都会附带一些关系评估的准则，定期根据这些准则进行评估可以帮助管理者进行管理。有时双方还甚至会建立一个专门的论坛来处理一些不可避免会出现的问题、分歧和冲突。如果经销渠道中的某个成员总是表现不好，尽管它付出了很大的努力去解决问题，供货商可能也还是不得不把这个成员“请”出自己的渠道。评估渠道成员表现的准则应该在一开始的时候制定出来，并且定期进行评估。评估准则应该是怎样的呢？

月度、季度和年度的销售额比较容易评价，平均库存量、平均送货时间、退货量、受损商品的数量、顾客服务和营销支持的水平也比较容易评价。

评价顾客服务可以雇人装扮成消费者购物，由这些“消费者”直接向供货商汇报。也可以访问真正的消费者，向他们了解服务的情

况。评价营销支持可以通过检查橱窗、购物手册和促销活动来实现。

经销商和代理商也能够收集有用信息来充实供货商的市场信息和情报体系。质量信息不断地发生着变化。有些经销商喜欢和供货商交流信息，这对提前做安排也很有好处。

个人访问可以了解到很多的信息，比如供货商或代理商所表现的兴趣和热情。供货商必须注意到中间商还有别的产品需要担心。这些信息能帮助供货商选择哪些中间商值得大力培养，哪些则应该被摒弃。毕竟，费用不高同时又能打开市场的经销商或代理商的数量总是有限的。

保持热情是很重要的。后面有关热情的章节对此有进一步的论述。



供货商必须监控经销过程中的每一个环节

怎样激发经销伙伴的积极性

假设你是佳笔(一种自来水笔的牌子)的老板，设想一下你遇到以下情景会怎么想：

- 消费者在文具商店里咨询该买哪种笔，售货员强烈推荐你的产品。
- 消费者向一个用你的产品代替另一个品牌“劣笔”摆放在货架上的售货员咨询，而售货员把你的产品作为优秀的产品向他推荐。
- 售货员大力为你招揽业务，让购买别的品牌产品的顾客来看一看精美的“佳笔”。

这样的售货员显然是非常有热情的。美国人所说的“头脑股份”，指的就是你的产品和别的产品比较起来，在经销商的心目中占有多大的分量。争取经销商更多的头脑股份，这可能比其他所有的市场战略都更为重要。这一原则适用于经销商在经销渠道中扮演重要角色的一些工业品市场和消费品市场。

事实上，让中间商持续地保持高度的热情是一个长期的工作。这需要产品质量过关、有创造性的促销、进行产品知识培训、厂家和经销商之间的互访、联合广告和商品展示。

以上大多数方法既适用于代理商，也适用于经销商和零售商。保持中间商的热情是非常重要的。应该更多采用正面的激励（比如销售竞赛），少用负面的刺激（比如减少折扣之类的制裁和威胁终止关系等）。

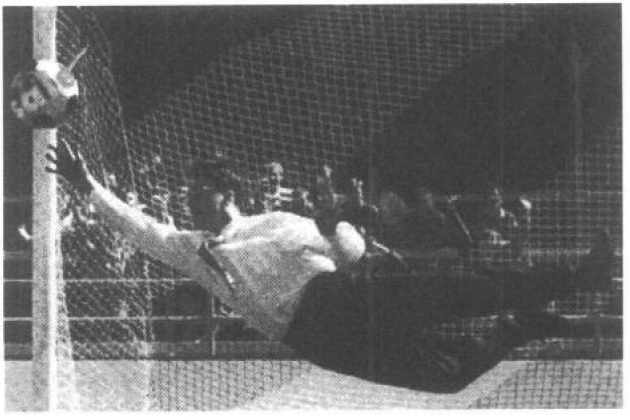
正面的奖励比负面的惩罚效果要好。理想的情况是，渠道中的各个成员都有责任感，都能意识到伙伴关系或战略伙伴关系的存在。供货商和中间商互相提供帮助。垂直营销体系就是一个很好的例子。

伙伴之间的交流包括销售目标、例会、报告程序、市场战略、培训、必需的市场信息和提出有助于改进的建议，这些都将能对销售取得很好的效果。拜访、例会、宴会、业务通讯和感谢信都能

拉近每一个人的距离。

很多非物质的刺激提供精神奖励而不是物质奖励。但这并不是说物质奖励就没有用，它只是说明还有其他形式的激励方式存在。实际上，在奖励销售人员时，把钱花在徽章、金笔或者奖励他们去巴哈马度假上，要比单纯发一笔奖金更加有效，因为发下去的钱会被用作日常支出而被淡忘。非现金的奖励在马斯洛的需求层次里居于较高的层次——受尊重和自我实现。

尽管如此，当指定太多相近的经销商，或者厂家采取同时进行直接市场营销和通过中间商的间接市场营销的多渠道经销策略时，冲突仍然可能发生。要让产品平稳地通过渠道到达消费者的手中并令他们满意，小心地激发经销商的热情非常重要。



正面的奖励能使你的渠道伙伴竭尽全力帮助你的公司

第十章

综合营销交流

- 什么是综合营销交流(IMC)
- IMC 怎样帮助你的公司
- 阻碍 IMC 的因素有哪些
- 消费者怎样处理信息
- 什么是一对一销售手段？它们怎样结合在一起
- 广告、公关和赞助活动是怎样结合在一起的
- 怎样把推销、卖点设计、包装和展览自然地整合在一起
- 促销怎样带来额外价值
- 公司形象和公司识别有什么不同
- 互联网怎样和别的手段整合在一起
- IMC 的 10 条黄金法则是什么

什么是综合营销交流(IMC)

综合营销交流是一个简单的概念，它能确保各种形式的交流和信息有效地结合起来。在最基本的层面上，IMC 是指把各种促销手段和谐地结合在一起。

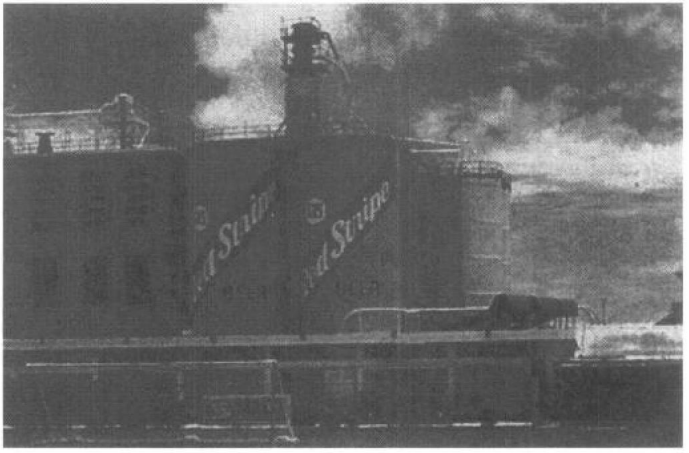
促销是市场营销结构中的几个 P 之一。促销采用的交流手段包括一般销售、直邮、包装、广告、公关、赞助、展示、降价，也包括一些新的手段，比如说互联网。在以后的各节里我们还会讨论这些手段的各个方面。另一个非常有效的交流手段是顾客的口碑，而口碑可以通过雇员、顾客服务、产品质量和其他的协调手段

如极富刺激的广告、大张旗鼓的促销和具有新闻轰动效应的宣传来实现。今天，口碑能在互联网上加速传播。

把这些交流方式结合在一起要比单独使用其中某一种方式更好——如果这些交流方式每次都保持协调一致的话。

在基本的交流层面之上，情况就更是这样。其他层面的整合方式包括：水平整合、垂直整合、内在整合、外在整合和数据整合。

下面来说一下各种整合方式。水平整合贯穿在整个营销结构的各个环节和所有的经营功能里——比如，生产、财务、经销和交流应该协调，其中的任一决策或行动都会给消费者传递相应的信息。一般销售、直邮和广告等这些不同的手段能通过数据整合提供互相的支持。这需要建立一个收集和分享各种数据的信息体系。垂直整合是指营销和交流目标要为更高层次的公司目标和任务服务。内在整合要求内在的市场营销——随时让员工知



水平整合贯穿在整个营销结构的各个环节和所有的经营功能里——比如说，生产、财务、经销和协调各个环节通力合作来实现品牌的促销

悉任何新的发展并为之自豪。这些新的发展包括新的广告宣传计划、新的公司定位、新的服务标准、新的战略伙伴等等。外在整合则要求公司的外部合作,伙伴如广告公司和公关公司紧密合作提供一种无障碍解决方案。

下一节我们将讨论 IMC 的种种好处。

IMC 怎样帮助你的公司

尽管 IMC 要求付出大量的努力,但其带来的好处也是不少的。它可以在节省时间、金钱和精力的同时提升销售量和利润。

IMC 时时和顾客建立交流,在购买活动的每一个环节和阶段向他们提供帮助。而通过 IMC,公司同时巩固了其在顾客心目中的形象,建立了和顾客对话的机制,发展了和顾客的关系。这种"关系营销"加强了顾客的忠诚度,能在很长一个时期保护公司免受竞争的冲击。Peter Doyle 认为,"关系营销"就是寻找新的取悦顾客的方式,寻找新的途径来保持顾客对你的忠诚。能够使顾客一辈子忠实于你的某一产品,这意味着你在竞争中占据了极大的优势。

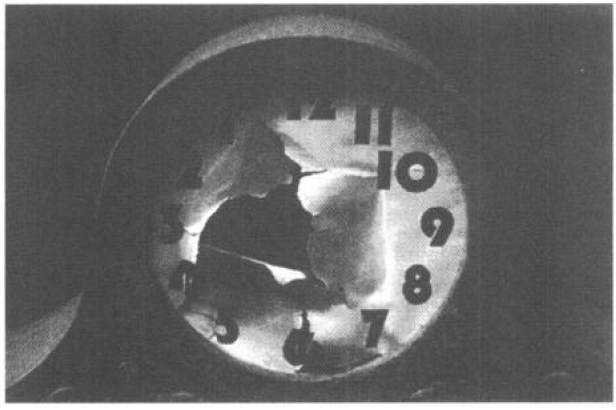
IMC 还能通过提高促销的效果来增加利润。从基本的层次来说,就是一条标准规范的信息要比一大堆杂乱无章相互不一致的信息更加有效。在这个忙碌的世界,一条规范的透明的信息要比每天轰炸每个消费者 500 条信息更有穿透力。

在别的层次,最初的调查结果表明,在广告和推销邮件中使用同样的图像能够增加顾客对广告的印象和对邮件的反应。因此,IMC 能够通过在各种促销手段中重复同样的信息来使顾客意识到商品的存在,唤起他们的购买欲望并购买商品,以此来提升销售量。

把各种信息仔细地集结在一起，通过给顾客及时的、最新的信息来帮助他们。按照一个计划好的顺序，帮助消费者平稳地度过购买的各个环节，这也减少了消费者面对纷繁杂乱的世界做选择时的痛苦。

IMC还能使信息更加连贯，因而也更加有效。这在消费者的心目中减少了风险，也缩短了顾客寻找商品的过程，有助于顾客决定品牌的选择。

未经整合、各自为战的促销传递给消费者的信息通常是不一致的，它冲淡了信息的冲击力，也可能搞昏消费者，打击他们的积极性，甚至造成恐慌。相反，各种促销经过整合之后能够给消费者传递一种秩序感。前后一贯的形象和相关的有用信息有助于和消费者建立一种长期的关系。在这里，一个包含消费者各种数据的数据库能精确地提示哪些消费者在一生的消费活动中分别需要怎样的信息。



当各家代理商通过情况介绍会、策划会和战略制定会聚集到一起进行合作时，时间压力就减轻了

最后，由于在广告、展览和销售手册中的图表数据实现了共享，IMC减少了重复，因而也节省了开支。所有的促销活动都交给一个代理商去办，这又节省了代理费。即使雇佣了几家代理商，省不了钱也能节省时间，因为各种会——情况介绍会、策划会和战略制定会——把各家代理商聚集到一起进行合作，它减轻了工作负担和相应的压力，同样是IMC许多好处中的一个。

阻碍IMC的因素有哪些

尽管有种种好处，IMC也会遇到种种障碍。

除了一般会遇到的对变革的抵制和与一大批多样性的目标顾客打交道时会遇到的特殊困难，还有其他许多的障碍限制着IMC。这些障碍包括：功能弊端、枯竭的创造力、时间上的冲突和管理人才的缺乏。以功能弊端为例，严格的组织机构通常要有管理、保护预算和资源库的经理人。但是不幸的是，许多组织结构把促销、数据甚至是经理人互相隔离。比如说公关部通常不向营销部门报告工作、销售人员很少与广告或促销人员接触等等。想像一下这样的情形：一项新的促销计划要出台而销售代表竟然不知道！而且情况还有可能因为内部权力争斗（比如某个经理要拼命抵制别的部门的人来影响或决定自己的决策和预算）而变得更加严重。

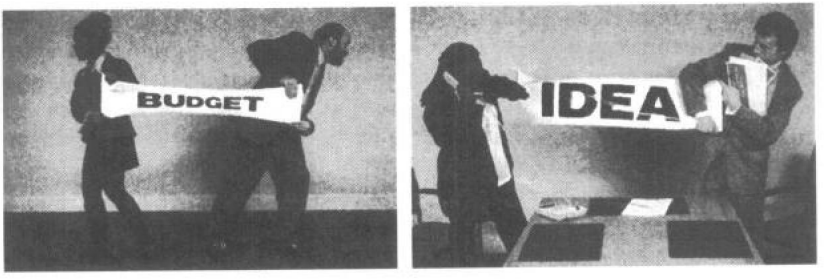
这里有两个难题：一个真正的综合营销部门应该是怎样的？它又怎样影响创造性呢？一个富有创意的点子是由谁提出的？这本来不应该是一个大问题，但是事实上却往往成为大问题。广告公司对公关人员或经销人员提出的有创意的点子可能不会有很大的热情。IMC可能会限制创造力。除非一个有创意的促销计

划适合总体营销战略，否则它是不会被采用的。

时间因素是另一个障碍。比如说，一个以提升品牌长期形象为目的的图像广告可能会和一个短期的广告或一个为提升季度销售量而搞的促销活动发生冲突。不过如果进行仔细的规划，这两者还是可以在同一个 IMC 里兼容的。

但是这种规划并不多见。20 世纪 90 年代中期的一项调查表明，大多数经理人缺乏 IMC 的专业知识。不仅仅是经理人，代理商同样如此。懂得某些法则的人不断增多，但是真正懂得所有规则的人却少之又少。后面“IMC 的黄金法则”一节对此有进一步的论述。

就目前来说，理解上面提到的这些障碍是成功施行 IMC 的第一步。



是谁的预算？是谁的点子？这是需要解决的 IMC 问题

消费者怎样处理信息

我们怎样交流？消费者怎样处理信息？有很多种模式和理论，我们简单地来看一下其中的几种。

简单的交流模式包括信息的发送者向接收者发送信息，后者

加以接收并理解。真实的生活可没这么简单——许多信息被误读,抵达不了接收者,甚至被忽略。商人需要对顾客的需求、情感、兴趣和活动有一个透彻的了解,而保证其中信息的精确性和可靠性至关重要。现在的许多信息不再是通过那些吆喝"现在就来买"的广告来传递,而是通过设计或"编码"把硬销售变成了更微妙的软销售。信息的发送者以一种能够被接收者容易理解或破译的方式来编码,或者说创造信息。

聪明的编码方式也有助于信息不被淹没于各种广告嘈杂的声音之中。如果成功的话,消费者将能接收到信息并正确地进行破译。接下来,商人们要寻求"反馈"(如邮寄回来的优待券)来看自己的信息是否已被正确地破译。

并不是所有的信息都通过这种一步到位的模式——接收者直接从发送者那里接收信息——来传递的。许多信息是通过朋友或者舆论领导者来接收的。

交流是多方面、多步骤和多方向的。舆论领导者互相交谈,顾客和舆论领导者交谈,顾客和顾客之间也相互交谈。

把编码、解码、干扰因素和反馈都加进去,整个过程就显得复杂了。

多方面进行交流,是指使商人更好地通过传媒实现直接交流和通过舆论领导者、舆论组织者、潮流领导者、革新者和其他有影响力的人物实现间接交流。

目标消费者怎样选择处理信息是一个大而复杂的问题。AIDA是一个有70年历史的、简洁而组织严密的信息模式,可是仍然试图探索顾客每一次购物的心理过程。Peter Doyle说:"AIDA提醒了卖家,消费者在购买大多数产品时要经过一定的步骤和过程。"

有许多信息模式试图区分其中的各个阶段。事实上,它并不

总是一个线性的过程。消费者经常在某些阶段为了获得更多的信息而往回退几步。还有一些更为复杂的信息模式则试图探索顾客心理活动的内在机制。

事实上，商人要选择的交流模式总是要争取和顾客已经达到的阶段相一致。比如说，广告在唤起消费者兴趣上可能很有效，而实物样品和促销则是推动消费的最好途径。

以上我们只是做了皮毛的介绍。一个真正的商人要了解的东西还有很多。



你必须和市场里的所有舆论领导者和舆论组织者搞好合作

AIDA = 注意力(Attention) + 兴趣(Interest) + 渴望(Desire) + 行动(Action)

什么是一对一销售手段？它们怎样结合在一起

与面向大众的广告不同，一对一的交流模式允许两个人之间进行直接的交流。和顾客一对一的交流通常是通过销售员来实现——不管是当面推销还是电话推销。直邮，也就是公司向顾客

邮寄个性化的信息，有时也被称为一对一的营销。

所有一对一的交流都必须和别的方式不同程度地结合起来。首先，要和信息结合。销售人员要仔细查询大众在收到广告邮件、看了广告和展览之后所提出的每一项询问，以此来确定哪些顾客可能在什么时候进行购买，然后对这些可能的购买活动进行排序，然后由销售人员和最有可能购买商品的顾客进行一对一的交流。

第二，在不同部门的内部，一对一也必须和别的方式结合在一起。比如说，销售人员和其他的工作人员一样，都需要了解公司即将发布的新广告宣传计划和促销计划，否则，他们就会觉得被疏离在公司事务之外，而当顾客问起时，他们也将一无所知。必须让所有工作人员都了解新的促销主张。了解了最新的信息，销售人员获得订单的成功率就大多了。

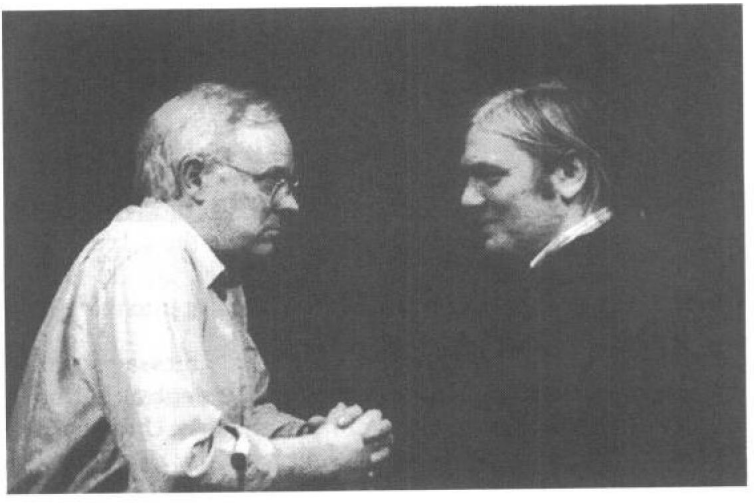
把促销和销售结合在一起也很有帮助。比如说，如果有促销品，要实现销售相对来说就容易一些。投递广告邮件也是如此，不管目的是实现销售还是获得顾客的询问，如果向目标消费者提供相应的促销赠品，实现这一目的就会变得容易很多。促销品不用是劳斯莱斯，便宜的但是和商品相关的促销品将会收到很好的效果。

回到销售人员方面。销售人员要收集相关的信息来反馈到顾客数据库。要做到这一点，他们需要接受培训。

有些一对一销售通过电话就能够实现。有些则需要一次或几次访问，至于究竟需要几次访问则由顾客和产品决定。在电话销售和实地销售中必须仔细地做好平衡。

还有一种一对一销售方式可以通过口碑来实现，因为邻里之间常会相互交流购物的经验。这也可以通过促销品来实现：如果一个顾客介绍他的邻居或朋友购买商品，他就可以获得赠品。

好的口碑是通过良好的质量、有趣的促销和激动人心的广告来达到的。一对一的交流方式能实现购买过程的最后一个环节。其他的手段，像广告，则在购买过程最初的几个环节，比如吸引顾客注意力上更加有效。当然，一对一的交流方式必须和其他的交流方式相结合。



一对一的交流方式能使一个销售员通过直接销售、电话销售或邮寄广告实现与顾客的交流

广告、公关和赞助活动是怎样结合在一起的

二维的交流方式是指广告、宣传和赞助。这些宣传手段里采用的宣传品通常都是二维的。

以广告为例。图像都是二维的——仅有长和宽两个维度。比如报纸广告和海报采用的都是平面图像。当然例外也有，比如三维海报、三维电视和三维电影。

尽管平面广告维度有限,它还是能够在相对较短的一段时间内吸引人的注意力和改变受众的观念。它能传递信息、改变人的态度、促进人的记忆,还能建立品牌形象。广告能够激发购物欲望,创造出帮助其他交流方式(比如促销)实现最大销售量的氛围。有一种专业的广告,称为"引起直接反应"的广告,能促使受众马上行动——拨打免费电话,把免费发放的购物券邮寄回来以换取产品,或是直接订购。

广告可以改变人们的观念、思想和感情的效力在一个有效的IMC项目里能得到最好的体现。仅靠广告本身一般不会产生太大效果,只有把广告和其他的手段——直接推销、电话推销、店内推销和样品展示——结合起来,效果才能显现出来。以把广告和公关相结合为例:与新产品一样,新的广告和新的促销项目也可以召开新闻发布会以增加其曝光度;有些公关人员甚至把制作广告的过程拿到电视上去播放;还有一些公关人员成功地在电视里播放相关的新闻。

媒体播放或刊登的东西不会遭到太多的抵制,具有更高的可信度,因为公众总是认为这些东西是中立的记者而不是公关人员所制作的。

赞助的效果有时候就不如公关。赞助有提升产品形象、增加可信度、增加公众注意力和其他的一些潜在功能。和公关一样,赞助也要冒一定的风险。媒体毕竟不同于广告,它是无法由你控制的。

广告、赞助活动和公关可以结合在一起以提升公众注意力、改变其态度,或推动顾客开始消费。这样,二维的手段就和三维、四维、五维、M维以及一对一的交流方式结合在一起,带领顾客一次又一次地开始愉快的消费过程。

怎样把推销、卖点设计、包装和展览自然地整合在一起

三维的交流方式有长度、宽度和深度。也就是说，消费者可以更加掌握主动，能更深入地投入交流。在各种营销方式，如推销、点销售、包装和展览中发生实际的互动。

先来看一下包装。包装必须能保护产品，必须能让人们可以携带产品，必须能说明产品的特性。有一部经典的包装设计专著把包装称为“沉默的推销员”。包装还必须能够吸引人们的注意力和兴趣，传递详尽的信息并最终促成销售——包装看上去简单，却承担着如此繁重的任务。

包装设计师把形状、尺寸、色彩、图像和材料各个因子综合在一起，创造出一个陈列在货架上的三维广告品。

包装能重新激活储存在消费者脑海中的图像，使他们至少在那一时刻回忆起广告曾经在他们心目中激发起的对快乐的生活方式的热望。有些广告会用到包装的特写镜头，这是一种最基本的整合。广告图像同样也可以整合到包装和点销售中。

尽管有些卖点设计比如海报只有两个维度，大多数的卖点设计是三维的。不管是销售货物陈列架、垃圾箱、瓶盖还是别的更独特的东西，卖点设计都是吸引消费者最后的机会。谁知道在购买商品前的最后 30 秒钟顾客在想些什么呢？我们知道的是聪明的卖点方式能够有效地影响顾客的购买活动。

当然，包装和卖点设计应该结合在一起。想像一下如果商品的包装放不进货架或者两者的颜色不配会是什么情形。同样地，包装显然会对商品的陈列、货架空间和经销过程产生影响。销售

人员必须时时注意这一点。

为推销和商品展示而在三维的设计技巧上做的投资是物有所值的，尤其当这种技巧和其他的交流手段相结合的时候。

最后，我们来看一下展览会。这是一个买家、卖家和竞争者同处一个屋檐下的小型市场。展览不断地运用复杂的三维设计来吸引和争取消费者。

不用说，成功的展览会集合了各种交流方式。广告、邮件和销售人员把主要的消费者和可能的主顾带到了展台之前。促销和赠品吸引他们继续参观。销售人员需要有宣传品，无论是在展览会之前、之中还是之后，他们都需要完全掌握商品的情况。

展览会的展台还为公关人员提供了一个发放业务通讯和新闻宣传的绝好机会。当然，好的展台设计不仅可以获奖，更重要的是它还能增加销售。它只不过是把各种营销方式不断地整合在一起的过程中的一个环节。

促销怎样带来额外价值

促销带来了一个额外的收获——它不是由产品本身带来的、是额外的价值。

一个加勒比海假日、一次月球旅行……这些富有创意的促销计划满足了某一群特定消费者的奇思怪想。促销还可以采取优待券、折价券、样品甚至是打折的形式。

在理想的情况下，促销应该增加品牌的价值，加强其和顾客的联系。有些促销却很不幸地冲淡了品牌的影响力。比如降价就会损害品牌的形象，尤其是高档品牌，这是典型的未经深思熟虑的营销造成破坏的例子。相反，与品牌相联系的赠品则会增加



把办展览会和发送广告邮件、广告整合在
一起，把销售人员、公关人员整合在一起

品牌的价值，巩固品牌的影响力。比如 Guinness，就用和品牌相关的小礼物来促销和增强品牌影响力。不管是 T 恤还是打火机，都能有效地维持品牌的原有形象。他们还举办了一个名为“开设你自己的爱尔兰酒吧”的竞赛活动，这和其品牌所蕴涵的“优质酒水的形象”一样，有独特的爱尔兰风味。

促销必须和整个品牌的定位结合在一起进行。

有一些统计的数字显示，在许多市场上，花在促销上的钱超过了花在广告上的钱。但是，和广告一样，其中有不少的钱被浪费掉了。有多少消费者会因为有免费赠送的小礼物就购买商品呢？又有多少消费者对品牌没有任何的忠诚，只是因为有了赠品才购买的呢？为这些“一次性”的、不忠诚的短期消费者值得付出这么大的努力吗？在他们身上的花费是不是超出了他们本身的价值呢？

如果有一个完备的顾客数据库，促销可以用来作为奖励和挽留忠诚的消费者和争取新的消费者的手段。Ehrenberg 说："促销活动应该有持久的广告支持，否则将只是一次性的。"促销可以不仅仅只是一次性的、提升短期销售量的举措，如果事先进行细致的规划并和其他销售手段结合进行的话，促销可以变得更有战略性——长期挽留住原有消费者和争取新的消费者，巩固品牌的地位。

最后，不为人所知，再好的促销计划也会失败。促销计划只有得到广告、宣传、包装和销售手册的支持才能成功。不管是二维的、三维的还是多少维的，所有的交流方式都必须结合起来。



四维工具——第四维：好的促销增加了价值、增强了品牌价值

公司形象和公司识别有什么不同

公司形象有很多的维度。它是和一个公司打交道的时候，通过包括视觉、听觉、嗅觉、触觉、味觉以及实际的感觉在内所有的感官感知到的形象和印象的总和。

形象和印象是由正常的交流手段以外的许许多多的方式带来的。从公司建筑物到员工举止，从规章礼仪到使用产品或服务的切身体验……这些都会给公众留下印象，树立着一个公司的形象。

你可以看到，在一个公司的各个不同的层次上，整合都会出现。公司形象是一种感觉，而公司识别则是公众可以切实接触、感知到的东西——建筑物、交通工具、制服——和可以识别一家公司的视觉形式——名称、标志和印在公司信笺上的标志。

公司识别在公众接触的各个场合都有体现，包括年度报告、展览、广告、新闻发布会、产品及其包装、运货车上的标志、公司信笺上的标志，当然，还有整个公司的标志。公司识别是一笔战略资产，和别的资产一样，这笔资产也需要定期进行维护和改良升级。好的公司识别能在公众心目中建立一个清晰的轮廓，提高公众的注意力，并最终提高销售量。许多顾客不会购买他们没听说过、不知道的公司生产的产品。另外，一套管理得好的公司识别方案能不知不觉地打消顾客在购买商品时的疑虑，从而增加了各种促销方式的有效性。

现在让我们回到公司形象上来。公司形象可好可坏，可以是无意间造成的，也可以是有意而为之。有必要对公司形象做一个设计和管理。当在相似的产品和服务之间进行选择时，许多人选择的其实是其后的公司——这就是公司价值。良好的形象能增

加公司旗下所有商品的可信度，这对推广新产品也很有好处。

良好的公司形象还能增强员工的士气，有助于新员工的招聘，甚至有助于度过危机。

维护公司形象通常是负责和顾客沟通的部门和公关部门的责任。公关部门可能和媒体联系最为紧密——宣传、新闻发布会等——这些都提升了可视度。但是公关的大部分工作发生在早期——通过取得第三方的认可来增加产品的可信度，确保一个平稳的顾客关系和确立一套明智的公关政策。

所有这些要求对各种交流方式做一个功能性的，或者是水平的结合。公司形象是一家公司所做的每一件事的结果——是最终的综合者，尽管有人不同意这样的说法。



与别种形式的资产一样，公司识别要随着市场的发展进行维护和升级

互联网怎样和别的手段整合在一起

多媒体可以借一种互动的方式把各种不同的媒体（比如电视、广播、报纸、书籍、杂志、照片、绘画与文字）连接在一起。多媒体所具有的巨大潜力还没有完全为人所知，它有许多的维度，或

者称为 M 维度。

在家里你就可以接触到多媒体:电脑、使用光盘(CD - ROM 或 DVD)的录像机,或者互联网。

互联网仅仅只是一个把计算机连接在一起的全球性网络。一旦连线上网,你就能访问全球各地的计算机,参加讨论组的讨论,阅读 BBS 上的文章,分享想法、图片、影碟、文章、新闻和游戏。你还可以到虚拟商场购物,参观环球电影制片厂,到巴黎的卢浮宫参观或观看滚石乐队的演唱会。

互联网可以和销售整合在一起:它可以告诉消费者哪里可以得到各种商品的信息?哪里可以买到商品?互联网也可以和公关整合在一起:它可以传播新闻、应对危机、影响规章的制定。作为一种新的广告载体,互联网也可以和广告整合在一起。它还可以和市场研究整合在一起,它为不同的人提供了抵达不同兴趣领域的通道——从威胁生命的疾病和世界贫穷问题到市场、新时尚和新产品。

互联网也可以作为分布在整个国家或是全球的工作人员交流的工具——人们可以通过互联网分享专业知识和别的有用信息,为演示会、推销做准备,或者仅仅是相互交流。

互联网还有助于顾客服务。有些公司把它们的多媒体服务方案放到网上,消费者可以进行自助服务,而公司也省下了几百万美元。

有人估计数以亿计的消费者将从现实市场转移到虚拟空间——新的电子商务的前沿。许多商人在建立他们的网站——网上交易点。尽管人们一窝蜂地开拓虚拟空间,但是在这一广阔的前沿有许多的地方却不为人所知。商人们需要在他们的网站上设立"路标",指引快速移动的浏览者到达他们的网上交易点,或者说主页。不过就算把人们吸引到你的网站上来,如果没有什么好

处的话，他们很快就会走，你必须用让浏览者感兴趣的项目引领他们不断深入。在一片平庸之作的海洋里，如果浏览者第一次访问某个网站时感到失望的话，他就再也不会做第二次访问了。

网站需要有足够的投资，也应该和其他的交流方式整合在一起。如果想通过网站和消费者建立一种对话关系，必须丰富有趣、精心设计、随时更新。而在全球范围内做品牌和买家之间的对话，正是卖家的梦想所在。

互联网是一种新型的交流方式，是一种不间断的促销，但是绝对不能把它作为另一种方式的邮递广告。互联网这种互动的方式能够吸引消费者。它是一种扩展和增强品牌价值的综合互动方式。



就算把人们吸引到你的网站上来，如果没有什么好处的话，他们很快就会走。必须用让浏览者感兴趣的项目引领他们不断深入。在一片平庸之作的海洋里，如果浏览者第一次访问某个网站时感到失望的话，他就再也不会做第二次访问了

IMC 的 10 条黄金法则是什么

尽管 IMC 有各种好处，但它也存在着许多障碍。下面是判断你是否已经了解 IMC 的 10 条黄金法则：

1. 首先要确定高层领导人员充分理解了 IMC 的种种好处，以得到他们的支持。

2. 把管理的各个层次整合在一起。把“整合”作为各种类型的管理会议的议程——不管是年度的回顾还是日常会议。确信所有的管理人员，而不仅仅是营销经理，要理解保持信息连贯的重要性——不管是在送货上还是在产品质量上。还要确保广告人员、公关人员和促销人员把他们的信息都综合在一起。为了实现这一切，首先要做好内部的沟通。

3. 使用设计手册或者是品牌策划方案来建立一个品牌标志的字体、颜色的使用规范。

4. 建立一个清晰的营销协调战略。要有清晰的交流目标、定位陈述，把核心价值和各种形式的交流方式结合在一起。确保和顾客所做的所有交流增加而不是冲淡了公司或品牌的价值。不断开拓保持持续竞争优势的领域。

5. 从零预算开始，从头做起。制定一个新的交流方案。细致地分析一下为了达到你的目标要具体做哪些事情。事实上，你得到的预算总是要比你需要的少，因此你可能需要相应地给你的各项活动排一下序。

6. 把消费者放在第一位。在消费者购买活动的全过程中保持和他们的交流。确定一下在购买活动发生之前、之后以及消费者正在购买时他们经历的各个阶段。选择适应各个阶段的交流

手段，建立一个帮助消费者平稳地完成购买过程中的每一个环节的交流手段的顺序表。

7. 建立联系和品牌价值。所有的交流手段都应该有助于和消费者建立更深的联系。记住：保留原有的消费者不流失和争取新的消费者同样重要。

8. 建立能够说明“谁在什么时候需要怎样的信息”的一个良好的营销信息体系。一个顾客信息数据库能够对电话销售、直接营销和销售人员提供很好的帮助。IMC有助于确定、收集和分享有用的信息。

9. 把一件设计用在不同的地方。比如说，拿到一幅广告图像时，要想一想怎样把它用在邮件广告、展览摊位、圣诞卡、新闻发布会和网站上。

10. 随时准备改变。借鉴旧有经验，不断寻求最佳的交流方式。不断进行调整，争取每年都有相应的改善。

以上是一些克服障碍的方法。好好地应用一下，充分地享受IMC带给你的好处吧。



把IMC提上议事日程