Mc Graw Hill Education

工业品营销

（第4版）

Business Marketing

Connecting Strategy, Relationships, and Learning

(Fourth Edition)

清华大学出版社

Mc Graw Hill

工业品营销

（第4版）

Business Marketing

Connecting Strategy, Relationships, and Learning

(Fourth Edition)

当下流行的营销理论发轫于探讨营销商对个人或家庭的营销活动，即消费品营销(BtoC营销)。经过百年左右的发展，消费品营销的原理和方法已趋于成熟和完善，消费品营销的理论已形成庞大的体系和内容。但工业品营销(BtoB营销)占全部商品营销活动至少80%的份额，罗伯特·F.德怀尔和约翰·F.坦纳所著的《工业品营销》是该领域的重要著作。本书也是国外比较流行的BtoB营销书籍，对推动中国企业的BtoB营销实践也产生了积极的作用。全新的第4版阐述了工业品服务的内涵，融入了更多全球性的案例和话题，在教学特色方面也有所创新，本书将成为此领域的标杆之作。

ISBN 978-7-302-24837-8

9 787302 248378 >

定价：82.00元

www.mheducation.com

工业品营销

（第4版）

（美）罗伯特·F.德怀尔
约翰·F.坦纳 /著

Business Marketing

Connecting Strategy, Relationships, and Learning

(Fourth Edition)

清华大学出版社
北京

F. Robert Dwyer, John F. Tanner, Jr.
Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning, Fourth Edition.
EISBN: 978-0-07-352990-5
Copyright © 2009 by The McGraw-Hill Companies, Inc.
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.
This authorized Chinese translation is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and Tsinghua University Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.
Copyright © 2011 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and Tsinghua University Press.
版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。
本授权中文简体字翻译版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和清华大学出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。
版权©2011 由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与清华大学出版社所有。
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2010-0569

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

工业品营销(第 4 版)/(美)德怀尔(Dwyer, F.R.)，(美)坦纳(Tanner, J.F.) 著；吴长顺 等译. —北京：清华大学出版社，2011.4

书名原文：Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning, Fourth Edition

ISBN 978-7-302-24837-8

I. 工… II. ①德… ②坦… ③吴… III. 工业产品—市场营销学 IV. F764

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 023933 号

责任编辑：陈 莉 王佳佳 高 岫　　**封面设计**：任燕飞设计室
版式设计：孔祥丰　　**责任校对**：成凤进
责任印制：王秀菊

出版发行：清华大学出版社　　**地　　址**：北京清华大学学研大厦 A 座
http://www.tup.com.cn　　**邮　　编**：100084
社　总　机：010-62770175　　**邮　　购**：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质　量　反　馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂
装 订 者：三河市李旗庄少明装订厂
经　　销：全国新华书店
开　　本：185×260　**印　张**：40.75　**字　数**：1070 千字
版　　次：2011 年 4 月第 1 版　　**印　　次**：2011 年 4 月第1 次印刷
印　　数：1～4000
定　　价：82.00 元

产品编号：033603-01

Preface 前言

欢迎您阅读《工业品营销》的第4版。这一版有什么特点，为什么必须要写这一版呢？

对这一版，我们有几个目标：

阐述了服务的内涵，并且聚焦于“提供物”的概念而不是产品或服务的术语上。这种阐述与营销的服务主导逻辑是一致的。

- **让学生初步了解什么人从事营销工作**，这样的话，学生们就会明白营销人员的工作状况。每章中“实地调研结果”的材料是一种基于个人角度的描述，是由营销实践者撰写的。这些材料与每章的内容整合了起来，以激起学生的好奇心并鼓励他们阅读其他的材料。
- **把学生的关注点聚焦于伦理方面**。除了扩展每章的内容，还为每章开发出以伦理为基础的讨论问题来达成这个目标。每章至少有一份与本章相关的涉及伦理问题的“企业对企业”的材料。
- **融合了更多的国际性的和全球性的案例和话题**。本教材在欧洲和亚洲一直得到较好的认可。美国使用者希望纳入更为全球性的案例。我们用两种方式实现这个目标：首先，每章中的“实地调研结果”的材料都有全球性的实例或涉及全球重要性的话题。其次，我们扩大了各章中全球性实例的篇幅。
- **更新了教育特色**，例如讨论问题、小案例研究和案例。你会发现每章都有几个新的讨论问题以及一个新的小案例。
- **新案例**。本版更换了六个新案例。对本教材来讲是全新的。案例很难被开发出来，特别是好的案例。我们希望这些案例能得到您的认可。

这本书的其他变化是：

第2章——伴随着最新的研究成果，更强调工业品市场中的关系情形。

第3章——扩大了供应链的内容，包括诸如战略外包、需求策划和供应链管理中客户的客户等新话题，也涉及了采购中的新趋势。

第4章——为了更好地理解本章内容，加入了个人采购理论，包括对采购中心营销和关系形成的最新研究。

第5章——加入了最新的顾客生命周期价值方法改进，以及更新市场细分方法和工具以评估市场潜力。

第6章——全新理解市场导向，包括延伸自“服务逻辑”的战略观点。

第7章——加入了最新的营销/财务界面、营销/推销问题以及客户聚焦文化问题等研究成果。

第8章——加入了服务主导的逻辑；强调的重点是“提供物”而不是产品开发，聚焦于顾客关系管理对新提供物开发的影响，以及廓清新提供物评价的财务因素。

第9章——精简渠道管理中利用构架和IT技术的问题。

第10章——简化了开发整合营销传播的方法，更加强调了B2B的品牌建立。

第11章——增加了一些话题，其中包括：事件赞助者、工业品户外广告的有效性、媒介开发和创造性开发的最新知识。

第12章——提供了在线营销的最新观点，包括SEM、许可营销情形下的Email以及社会媒介。

第13章——强调销售是大多数学生开始其B2B营销活动的岗位，并讨论了这种机会。扩大了销售人员的非推销角色的重要性，重点聚焦于顾客知识责任。增加了基于CLV的战略细分以及力量配置方面的内容。

第14章——增加了定价工具手册，并扩大了谈判的内容。

第15章——更强调了仪表板以及基于CLV的测量。引入了顾客资产和ROMI(营销投资收益)的概念。

第16章——增加了对CRM的最新研究成果，并简化几个问题。

教学特色

开篇案例——我们保留了这个受欢迎的特色。除了更新像巴斯夫这样的受喜爱的公司形象之外，我们也在至少一半的章节中增添了新的公司案例。为了增强本书的服务特色，我们有目的地添加了若干家服务提供商。这些公司是：

章节	公司	评论
1	巴斯夫	更新
2	Cessna	更新
3	爱立信	全新
4	WebEx	全新
5	联邦快递	更新
6	戴尔	全新
7	Eaton	全新
8	EMC	全新，来自第13章
9	NEBS/Deluxe	更新
10	Charrete	更新
11	Tektronix	全新
12	ZoomInfo	全新
13	惠普	全新
14	杜邦	更新
15	罗克韦尔	全新
16	Plumtree/BEA	更新

学习目标——每章以学习目标开篇，并设计了一个基于这些学习目标的优秀试题库。

个人经验——就像前面提到的，我们提出了个人因素(在每章中的“实地调研结果”材料中)，这说明了在工业品营销中人们实际上在干什么。我们感谢下列人员提供了他们的素材。

Emily Tanner	E-Rewards
Brad Bischof	Stimulys Performance Marketing
Bobby Johnson	Tymco
Jeff Pedowitz	Eloqua
Kim Harris	dunnhumby USA
David Stein	Convergys
David Dubroff	Cypress Care
Tim Pavlovich	Dell
Ed Jaroszewicz	Ground Heaters
Patty Bloomfield	Northlich
Paul Taroli	CSC
Dave Allen	Jaap-Orr
Kurt Knapton	E-Rewards
Dan Ward	Reynolds-Reynolds
Bruce Culbert	i-Symmetry
Bernie Joyce	Harye-Hanks

企业对企业——每一章都至少有两个这样的版块，目的是鼓励思考本章的学习材料。并且，至少有一个包含对本章材料的伦理问题的思考。我们发现，如果教师指出的考试问题常常是基于这些材料，学生们会阅读和思考这些问题。

实地调研结果——每章中有两个，其中一个是个人经验，第二个是有关技术和全球问题的更深入的思考。相对于本教材，许多材料是新颖的，而且是基于我们自己对工业品营销实践者的访谈得到的。

关键术语——出现在每章的结尾。每个关键术语在该章中给其下定义的句子中以醒目的字体出现。而且，每个关键术语都可以在任何一本工业品营销教材中最综合的词汇表中出现。这些术语既包括学术性术语，又包括这个领域的行话。掌握这些术语的学生将会讲着工业品营销的语言进入这个领域。

讨论题——每章至少有 10 个，其中包括两个或更多的会涉及伦理的问题。我们也尽力在这些问题中融入各章的内容。

小型案例——每章的后面都跟随着两到三个案例，所有的都是原创的。这些短小的案例可以在家庭作业或课堂中使用。

延伸阅读——为学生提供了高级或研究生的课程。这些读物代表着最新的相关研究论文，可以供学生从事学期报告研究时使用。

综合案例——位列于本书的最后。这些大型案例旨在整合若干章的材料。至少有六个是新案例，其中的三个是专门为本书撰写的。坦率地讲，找到好的时新的工业品营销案例是困难的。我们也鼓励你撰写案例，并希望将之纳入本书未来的版本中去。

以下教辅资料可以通过填写本书后附的教师反馈表并联络麦格劳-希尔北京办事处获得。

教师手册——有几个方面的特色，使用者会发现作为今后学习的指示器是有用的。

讲稿——基于我们的经验，我们已经包含了课堂演讲的某些思想。我们喜欢倾听你的看法，以便我们能在未来的手册中纳入进来(当然讲究信誉！)

案例教学注释——每位教授讲授的案例都会有所差异，但是，案例的作者提供了教学的注意点，这样就为你提供了一种学生如何对案例做出反应的思路。

幻灯片——在前一版本中，约翰·汤普森为本书制作了幻灯片，这超出了本书的展示范围。本版，我们在书中增加了展示，以便你比以往看到更多的幻灯片。

答案——当然，我们提供了讨论题的答案、企业对企业的答案、小型案例的答案，等等。

试题库——本版的试题库根据课堂使用者的直接反馈意见做了改进。

感谢

任何教材都是一种合作性努力的结果。我们感谢所有提供评论的人以及在会议上、电子邮件或电话中提供支持的友人。要感谢：

Andrew C. Gross，克利夫兰州
Lee Richardson，巴尔的摩大学
Brain Rutherford，普度大学
以及一位仍然不愿意透露姓名的评论者

世界各地的其他教员也把他们自己使用的案例和其他材料给了我们。这些出色的人们花费了时间和精力，使这些案例成为杰出的教学工具。在对他们为这本书和工业品营销教学所做出的智慧贡献作感谢之时，我们要感谢：

Raul Benavides，贝勒大学
Roger Davis，贝勒大学
David Eppright，西佛罗里达大学
Ralph Oliva，宾夕法尼亚大学
Lou Pelton，北田纳西大学
Constantine Polychroniou，辛辛那提大学
Salvador Trevino，ITESM，墨西哥
Margit Weisgal，Sextant Communications
Jakki Mohr，蒙大纳大学

感谢来自麦格劳-希尔/阿尔文出版公司(McGraw-Hill/Irwin)编辑人员的具有创新精神的支持和鼓励。我们真心地感谢 Laura Spell、Sara Hunter、Dana Pauley、Debra Sylvester、Joanne Mennemeier 和 Jeremy Cheshareck 的工作。

在底稿准备过程中有许多人给予了帮助，包括 Ruth Pederson、W.T.Tanner、Lisa Tyus、Adrienne Battles、J.R.Tanner 和 Raul Benacides。另外，我们从使用本书的学生那里得到了许多有益的评论，也应该对他们表示感谢，同样，那些仍然不愿意透露姓名者更应该感谢。

鲍彼·德怀尔

bob.dwyer@uc.edu

杰夫·坦纳

jeff_tanner@baylor.edu

Contents 目录

第一部分　工业品市场与工业品营销

第 1 章　工业品营销简介……3

1.1 工业品市场的重要性……5
1.2 工业品营销与消费品营销……7
1.3 工业品市场……11
1.4 完整的系统……19
1.5 总结……21
1.6 关键术语……22
1.7 讨论题……22
1.8 小型案例……23
1.9 延伸阅读……24

第 2 章　工业品营销的特点……27

2.1 市场的魔力……29
2.2 超越市场协调……30
2.3 关系的发展……37
2.4 关系发展的一种模型……39
2.5 捍卫关系……46
2.6 较大关系网络中的关系……48
2.7 商业关系类型汇总……49
2.8 总结……52
2.9 关键术语……52
2.10 讨论题……53
2.11 小型案例……54
2.12 延伸阅读……54

第 3 章　采购职能……57

3.1 采购的重要性……59
3.2 采购法则……63
3.3 供应商评估……64
3.4 采购发展趋势……71
3.5 政府采购……76
3.6 采购中的道德问题……79
3.7 总结……83
3.8 关键术语……84
3.9 讨论题……84
3.10 小型案例……85
3.11 延伸阅读……86

第 4 章　组织采购者的行为……89

4.1 采购决定因素理论……91
4.2 个人购买者理论……102
4.3 总结……106
4.4 关键术语……106
4.5 讨论题……107
4.6 小型案例……107
4.7 延伸阅读……109

第二部分　创造价值的基础

第 5 章　市场机会：现有客户与潜在客户……113

5.1 寻找机会……115
5.2 市场细分……131
5.3 细分标准……136
5.4 市场评估工具……136
5.5 市场份额预测……140
5.6 总结……141
5.7 关键术语……142

5.8 讨论题……142
5.9 小型案例……144
5.10 延伸阅读……145

第6章 营销战略……147
6.1 为什么需要战略……149
6.2 企业战略要素……149
6.3 开发战略……153
6.4 理解竞争压力……163
6.5 五种竞争力的战略含义……167
6.6 竞争的组织环境……171
6.7 组织学习和记忆……173
6.8 总结……178
6.9 关键术语……179
6.10 讨论题……179
6.11 小型案例……180
6.12 延伸阅读……181

第7章 将营销纳入企业……183
7.1 市场导向型公司……185
7.2 营销中的合作关系……191
7.3 市场导向与组织学习……196
7.4 学习型市场导向的个人……200
7.5 总结……202
7.6 关键术语……203
7.7 讨论题……203
7.8 小型案例……204
7.9 延伸阅读……205

第三部分 工业品营销规划

第8章 产品开发与管理……211
8.1 什么是产品……213
8.2 管理产品和服务……214
8.3 新产品开发……219
8.4 成功或失败……228
8.5 总结……232
8.6 关键术语……233
8.7 讨论题……233
8.8 小型案例……234
8.9 延伸阅读……236

第9章 工业品销售渠道：有利于客户服务的伙伴关系……239
9.1 什么是销售渠道……241
9.2 渠道中间商的类型……245
9.3 销售渠道设计……249
9.4 渠道管理：分销政治学……255
9.5 渠道中的关系形式……264
9.6 总结……267
9.7 关键术语……268
9.8 讨论题……268
9.9 小型案例……269
9.10 延伸阅读……270

第10章 创建客户对话……273
10.1 客户关系管理的过程……275
10.2 整合营销传播战略……276
10.3 为传播制定预算……289
10.4 总结……294
10.5 关键术语……295
10.6 讨论题……295
10.7 小型案例……296
10.8 延伸阅读……298

第11章 通过广告、商业展览和公共关系进行传播……301
11.1 商业广告……303
11.2 公共关系……310
11.3 商业展览营销……313
11.4 总结……321
11.5 关键术语……321
11.6 讨论题……322
11.7 小型案例……323
11.8 延伸阅读……324

第 12 章 一对一媒介……327
12.1 直复营销……329
12.2 一对一的营销规划……332
12.3 基于互联网的一流营销……341
12.4 总结……345
12.5 关键术语……345
12.6 讨论题……346
12.7 小型案例……347
12.8 延伸阅读……348

第 13 章 销售与销售管理……351
13.1 专业销售的特点……353
13.2 销售在组织中的角色……354
13.3 销售战略与顾客关系……356
13.4 组织销售人员……364
13.5 管理销售团队……369
13.6 评估绩效……374
13.7 总结……377
13.8 关键术语……378
13.9 讨论题……378
13.10 小型案例……379
13.11 延伸阅读……381

第 14 章 定价和价值谈判……383
14.1 价格的原则和负责人……385
14.2 切入要点：价格的剪刀因素……387
14.3 竞争市场的性质……389
14.4 价格管理中的若干问题……396
14.5 总结……411
14.6 关键术语……412
14.7 讨论题……412
14.8 小型案例……414
14.9 延伸阅读……414

第四部分 管理营销项目以及客户

第 15 章 评估营销努力……419
15.1 评估营销努力的重要性……421
15.2 控制系统……421
15.3 使用控制系统……443
15.4 总结……443
15.5 关键术语……444
15.6 讨论题……444
15.7 小型案例……445
15.8 延伸阅读……448

第 16 章 客户保留与最大化……451
16.1 征服和后营销……453
16.2 客户的性质……453
16.3 保留的概率和客户价值……456
16.4 客户关系管理……458
16.5 建立关系……458
16.6 经营关系……466
16.7 加强良好的关系……472
16.8 总结……475
16.9 关键术语……476
16.10 讨论题……476
16.11 小型案例……478
16.12 延伸阅读……480

综合案例……483

译后记……633

第一部分

工业品市场与工业品营销

第一部分 工业品市场 与工业品营销	第二部分 创造价值的基础	第三部分 工业品营销规划	第四部分 管理营销项目以及客户
第 1 章 工业品营销简介 第 2 章 工业品营销的特点 第 3 章 采购职能 第 4 章 组织采购者的行为	第 5 章 市场机会：现有客户与潜在客户 第 6 章 营销战略 第 7 章 将营销纳入企业	第 8 章 产品开发与管理 第 9 章 工业品销售渠道：有利于客户服务的伙伴关系 第 10 章 创建客户对话 第 11 章 通过广告、商业展览和公共关系进行传播 第 12 章 一对一媒介 第 13 章 销售与销售管理 第 14 章 定价和价值谈判	第 15 章 评估营销努力 第 16 章 客户保留与最大化

可喜可贺！你已经打开了这本书——真正的门——工业品营销绚丽多彩的世界。准备进入一个对大多数学生来讲是一个全新的世界。

我们把《工业品营销》这本书分为四部分。简单地讲，第一部分把你引向某些独特的现象，以及工业品市场的参与者。第二部分探讨战略规划，并为了向客户创造卓越的价值而跨越不同的商业情景。第三部分涵盖了工业品营销的关键领域，从产品开发和渠道管理到广告、商业展览、个人推销、网站的整合，以及形成一种适宜的传播策略。第四部分以评价和控制营销努力以及留住客户的关键概念结束本书。

雀巢是否指派一位专家到你家里，帮助你为周末的烧烤调制可口的冰茶？在工业品市场中，某个售卖者的职员有时需要直接与客户共事。他们帮助客户界定产品规格并测试新产品；制定配送时间表；培训生产、销售和售后服务人员；并且，不可避免地“攻火”。事实上，人员的交换仅仅是工业品市场上买卖双方相关联的一种手段。第一部分提供了工业品市场上买卖关系的光谱，阐述了关系长久的关键动机和挑战。

好了，让我们静下心来切入正题。第一部分介绍了工业品市场的基本特点以及组织客户决策和采购的性质——我们在第二部分构造的战略思想的唯一基础。

Chapter

第 1 章

工业品营销简介

开篇案例　巴斯夫

过去十多年里，巴斯夫公司(BASF)曾在电视上这样做广告：“我们没有制造您所购买的产品，我们只是使这些产品变得更好。”巴斯夫是做什么的？你也许拥有巴斯夫公司制造的录像带或DVD，但是消费者并不能直接买该公司的大多数产品。从广告宣传来看，巴斯夫好像并不生产任何产品(实际上它制造化学产品)，但它确实使得滑雪板更加强劲、床垫更加柔软、长筒靴更加干燥、地毯更加耐用。你会购买一件巴斯夫产品以提高地毯的耐用性吗？你不会这样做。那么巴斯夫公司为什么要在电视上继续做广告呢？谁是这些广告的受众？

巴斯夫公司的广告目标是那些其所在公司购买产品的人们，以及那些设计诸如滑雪板、床垫、长筒靴和地毯产品的人们。电视广告的目的是树立巴斯夫为这些产品创造价值的形象。巴斯夫公司希望，当其销售人员拜访滑雪板、床垫、长筒靴和地毯的购买者时，他们都能想起巴斯夫的名字，记住巴斯夫是干什么的，并且让销售人员进门。

巴斯夫公司在网站、商业出版物上的广告和贸易展览会上继续宣传其“使产品变得更好”的主题，为销售人员提供更深层次的支持。所有这些营销努力都是为了找到最终产品(一张床垫、一副滑雪板或者一张地毯)的决策者，产品参与竞争的方式以及相关的捆绑利益等。

这家德国公司的年收入超过500亿欧元(740亿美元)，其中24%的业务发生在北美地区。在过去几年里，北美地区业务的增长占公司增长的主要部分。公司划分为5个业务部门：石油和天然气、塑料和纤维、化学产品、着色剂、成品、健康和营养品。正如你所看到的，该公司的大多数产品是供给商业用户的。

巴斯夫公司声称：“我们并没有大量生产您所购买的产品，但我们生产出的产品会让你的生活变得更好。”

请访问巴斯夫公司的网站：www.basf.com。

本章学习目标

正如在巴斯夫公司的案例中所看到的，你很可能在真正意识到之前就已经遇到过企业间营销(B2B 营销，或者简称为工业品营销)。学生们更加熟悉消费品营销，因为你们本身就是消费品营销的目标。但是，对于投身于工业品营销(对其他企业进行的产品或服务营销)的学生来说，在营销职业生涯中，从事营销的机遇是非常有吸引力的。本章中将介绍工业品营销。

完成本章学习后，你应该能够：

- 确定并解释工业品营销的实质；
- 阐述工业品市场的不同类型以及与消费品市场的区别；
- 讨论工业品产品和服务需求的性质；
- 解释工业品营销的不同方法，典型的是买卖双方之间的关系。

工业品营销不同于消费品营销。正如你将在本章看到的，诸多的差异使得企业营销变得独特而令人振奋。同时，你会发现以往营销学课程中所学到的知识将有助于完成这门课的学习。

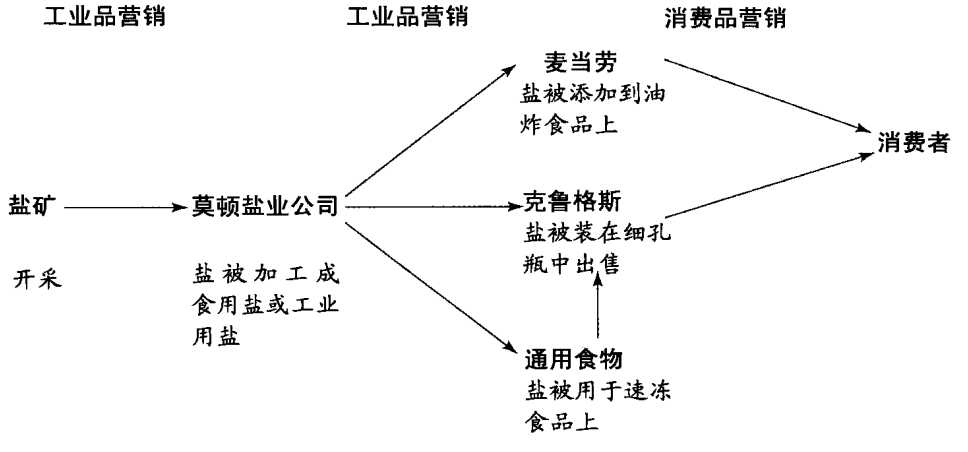
1.1 工业品市场的重要性

在美国，平均每个家庭每年消耗多少盐？美国市场食用盐的年均销售量达到 133 万磅。不过，每个家庭每人每天只消费 7～8 克食用盐，年消费总量仅为 82.4 万磅。为什么会存在这么大的差异？这个消费数字没有计入食品加工(例如冷冻食品)或餐馆食物中所消耗食用盐的数量。企业每年要购买和使用超过 50 万磅的食用盐，占到食用盐销售额总量的 40%，主要用于制造腌制食品、早餐食品以及其他食品。包含工业用盐(例如用于化学加工或盐化冰冻路面)在内，盐的工业购买量远远超过消费购买量。

为了从其他角度研究工业购买的重要性，我们考察一下通用汽车公司。该企业每年花费 580 多亿美元采购产品和获得服务——超过了葡萄牙或希腊的国民生产总值。通用公司雇佣了 1350 多名采购代理人，每位代理人每年花费 3100 万美元。没有一位消费者具有这种消费能力。

在想到营销学时，大多数学生会考虑影响他们自身购买决策的营销，这属于对消费者的营销。然而，相对于工业品采购，消费品购买的交易额非常小。虽然消费品营销更为常见，但更多的学生毕业以后会从事工业品营销而不是消费品营销。

工业品营销(Business Marketing)是指向其他公司、政府、机构(例如医院)等组织营销产品或服务。麦当劳等公司购买产品(如咸盐)和服务用于其产品的加工。示例 1-1 列出了食用盐的几种可能用途。莫顿盐业公司(Morton Salt)向诸如通用食品公司(用于加工食品)等食品加工企业出售食用盐，同时也向零售商(卖给消费者)出售食用盐。除了消费者的购买行为之外，图中列出的购买和售卖行为都涉及工业品营销。



示例 1-1 盐的分销示意图

工业品营销也包括便利企业运营的产品和服务。例如，麦当劳采购纸张使它的复印机运作起来。复印便利了主营业务(即生产汉堡包和油炸食品)的运作。对各级政府组织和各类机构，诸如你上过的学院或大学等，(为食堂和其他用途也要采购咸盐)的营销也是工业品营销。

1.1.1 为什么要研究工业品营销

工业品营销是一个令人兴奋的研究领域。学生们也许更熟悉消费品营销领域；毕竟，每个人都是消费者。然而，对大多数学生来讲，工业品营销却是全新的。它与消费品营销不一样，有多个不容争辩的原因促使学生们学习工业品营销。

刚刚进入工业品营销领域的营销专业学生

你是营销学专业的学生吗？更多的营销学专业学生将从事向其他企业营销而不是向消费者营销产品或服务的工作。仅仅是因为这个原因，就有研究工业品营销的价值。作为一名刚毕业的大学生，Emily Tanner 对自己从事工业品营销的情况作了如下描述，**见实地调研结果 1-1**。

实地调研结果 1-1

在工业品营销领域开始职业生涯

我在田纳西大学三年级时开始学习工业品营销，当时我对毕业之后做什么没有任何想法。我只是希望我的第一份工作是有趣的、令人兴奋的，并且有机会培养在今后职业生涯中所必需的各项技能。我所得到的远远超出了我的期望。在毕业后的两年里，我已经能够初步处理我们公司许多不同方面的关于营销和销售的简单问题，并且能够真正掌控自己的职业生涯路径。下面将回顾一下我是如何走到今天的。

毕业后的那年夏天，我在 E-Rewards 公司得到了一份实习工作。作为一家在线市场调研公司，E-Rewards 的规模相对较小，当时正处于成长期。正是由于该公司处于成长期，这个实习职位给我提供了很多宝贵的学习机会，其中包括协助销售执行副总裁(EVP)开发销售业绩跟踪和预测。实习期结束之后，E-Rewards 公司为我提供了全职职位，主要职责是为公司的日常销售和营销任务提供支持。在这个职位上，通过帮助设计营销宣传册、广告活动和协调商业展览等，我逐步拓宽了对公司和整个市场调研产业的认识。

公司继续快速发展，一年后我们雇佣了 7 名员工支持销售和营销业务，设立了名为“销售支持”的职位，由我担任这个团队的主管。除了协调营销活动之外，我们还要撰写销售计划，并且帮助销售经理和主任对一些报价做价格测算。

担任销售支持团队主管一年半之后，我决定担任保健品销售团队的销售经理职位。我已经对这个领域产生了浓厚的兴趣，并感觉到在这个群体中有许多机会。在公司里，保健品市场调研是新成立的部门，因为 E-Rewards 公司早先主要关注其他市场。我感觉到在这个利基市场里存在着巨大的发展潜力。进入这个部门后最初的 6 个月里，我们把工作人员增加到 4 人，并实质性地增加了客户的基础。在这个新的职位上，我有机会在各种国内外会议和商业展览中展示我们公司。

回顾自毕业以来的时光，我认为没有比这更好的机会了。工业品营销企业也许不会有家喻户晓的名词，但是我们从事着消费品企业所做的每一件事，甚至更多。通过选择一个像 E-Rewards 公司这样新兴的组织开始我的职业生涯，相比于任何其他地方，我在较短的时间内拥有了为组织做出更多贡献的机会。

Emily Tanner
E-Rewards 公司保健品营销部销售经理

的确，大多数商学院毕业生，不论是会计专业、金融专业、物流专业、管理专业、生产专业、房地产专业或数量方法专业，他们都会发现自己供职的企业都与其他组织之间具有商务关系。许多公司已经认识到这样的事实：如果企业想要生存，那么它们必须是市场驱动型企业。市场驱动型企业意味着，客户满意和运营效率成为所有部门和员工的基本工作目标。此外，市场驱动型还意味着，具有互补专业知识和技能的个人在同一个团队中共事，持续不断地为组织客户提供更优质的服务，同时不断创新和开发新的策略以进入新的机构类市场。本书将帮助你将来为工业品营销环境的这类团队做出积极贡献。

工业品营销的重要性

营销专业的毕业生在开始其职业生涯时，大多数任职于工业品营销领域而不是消费品营销领域，其原因之一是工业品营销非常重要。公司、政府部门和机构等各类组织的采购量占到美国、加拿大和法国等工业化国家经济活动量的一半以上，这使得工业品营销成为一项重要的活动。正如前面所提到的，没有几个消费者拥有一家组织的采购能力。理解组织的采购方式对那些想要利用庞大工业品市场的营销商来讲是极为重要的。

工业品市场的独特性

如果工业品营销与消费品营销是一样的，那么就没有必要单独开设工业品营销课程。如果一种类型的营销适合于所有的情境，那么只需要一套课程就行了。组织采购的方式完全不同于消费者购买产品和服务的行为，这就导致了需要不同的营销策略。我们首先讨论工业品营销的独特方面。

1.2 工业品营销与消费品营销

工业品营销的不同之处在于：分销渠道较短而更为直接；更强调个人销售与谈判；网站更为整合；以及复杂的购买过程导致独特的促销战略。当买卖双方都是组织时，两者之间的关系就不同于其中一方是个体消费者的情况。因为关系非常重要(实际上，关系营销是本书的主题)，我们将首先讨论它。示例 1-2 总结了工业品营销与消费品营销之间的差异。

工业品营销的不同之处	实　例
变化的买卖关系	关系深厚，并涉及多层产业。例如，巴斯夫公司与盖斯凯尔公司和通用汽车公司建立合作伙伴关系。
较短的分销渠道	巴斯夫公司向杜邦公司直接销售用于制造地毯的纤维，并通过分销商销售给其他小公司。
更强调个人销售	巴斯夫公司销售人员直接与防火部门合作推销最新的防火化学试剂，并确保他们能够准确地使用。
更强的网站整合	巴斯夫公司利用 cc 市场网站，建立起与特殊的客户交流的平台。

示例 1-2 工业品营销的独特性

工业品营销的不同之处	实 例
独特的推销策略	巴斯夫公司每年参加多次展销会，例如一月份在阿姆斯特丹举行的粉末涂料展销会。
消费	工业品的消费组织依赖于其他市场，因此巴斯夫公司向杜邦公司销售地毯杀虫剂的数量取决于后者的地毯销售量。
了解客户的客户	巴斯夫公司必须同时了解消费者(如地毯消费者)与制造商(如杜邦公司)，而不仅仅是了解消费者。
营销调研	在较小的直销市场中(如地毯制造商)，营销调研技术往往是定性的。

示例 1-2 工业品营销的独特性(续)

1.2.1 买卖关系

在消费品市场，任何行业的买卖双方之间都不存在密切的私人关系。如果个人销售是营销组合中最重要的要素，而且客户服务也非常重要的话，买卖双方之间的关系才有可能存在。但是，这种情形是十分罕见的。

在工业品营销中，经常需要在买卖双方之间建立紧密的私人及业务关系。对许多公司来讲，采购的战略重要性非常显著，以至于在做出采购决策时总是货比三家；它们需要绝对地确保所购产品符合自身需求，并在需要之时能以合理的成本购得。因此，许多公司开始签订长期合约，打造能使买卖双方共同制定计划的关系，共同保障双方公司的未来发展。

例如，巴斯夫公司是世界地毯化纤制造商的领军者。通用汽车公司不断寻找降低造车成本以及增加消费者所获得价值的方式。巴斯夫和通用汽车要与盖斯凯尔公司(一家英国的地毯制造商)展开合作，共同提高汽车地毯的质量、外观和寿命。注意，这种关系从巴斯夫扩展到盖斯凯尔，然后再扩展到通用汽车公司。工业品营销的一个共同要素是，产业中各个层次组织之间的关系。从巴斯夫公司的角度来看，与客户盖斯凯尔公司保持强有力的关系是很有意义的。不过，对巴斯夫公司来说，纳入盖斯凯尔的客户也是有意义的，这样三家公司就可以通力合作。

企业对企业 1-1

为业务而钓鱼

一家公司举办了一系列钓鱼比赛，公司的员工与客户组成搭档为赢得奖品而展开竞争。开始，公司并不确定这种比赛的价值。毕竟，不是每个人都喜欢钓鱼。然而，随着时间的推移，公司发现平时没有机会交流的员工和客户之间逐步建立了友谊，不过，这种现象产生的可能性取决于相互作用。其结果不仅仅是业务量增长，而且公司员工和客户对公司会更加满意。无论钓鱼之行是免费到加勒比岛度假，还是仅仅在当地的湖泊野餐，这都不重要。在商业领域，社会关系究竟有多么重要？

1.2.2 较短的分销渠道

在多数情况下，分销渠道并不包括制造商与使用产品的客户之间的任何人员。许多制造商直接销售给使用者，这就反映了工业品营销与消费品营销的很大不同。需要注意的是，在某些消费品领域，例如，阿尔斯泰(Allstate)保险公司和博皮(Burpee)种子公司，一般采用直接分销渠道。但是，该领域采用直接分销渠道的公司要比工业品营销领域少得多。在采用工业品分销商的情况下，消费者与制造商之间的中间环节非常少。

较短的渠道有助于制造商和购买者之间建立紧密的关系。购买者对产品的策划过程可以有更多的直接投入。在双方公司的各种职能领域之间可以建立起直接关系，比如，如果出现问题，采购者的付款部门可能直接与卖方的结算部门展开直接对话。

1.2.3 强调个人销售

强有力的关系和较短的分销渠道是工业品营销中更为强调个人销售的两个原因。销售人员专门负责协调公司为满足客户而努力。如果组织非常重视创造和维持与客户的伙伴关系，这种责任就更大了。

因为买方复杂的采购程序涉及许多组织成员，所以也需要个人销售。只有通过个人接触达到相互了解，同时协调销售与采购过程，企业才可能成功。多重私人关系能够强化组织间关系，而发展这种关系是销售人员的责任。

客户的规模和直接渠道增加了谈判的重要性。直接由制造商出售给使用者或 OEM(原设备制造商)购买者的大量订单增加了谈判的可能性，因为产品和价格可以发生变化。卖方提供物的弹性越大，最终交易谈判的可能性就越大，而个人销售的重要性也就越明显。

1.2.4 更强的网站整合

工业品营销的一个独特方面是网站的利用方式。网站成为供应商/客户互相沟通的基础，它能够帮助客户追踪货运信息，以销售人员和客户商定的价格与条款定购产品，以及了解有助于管理供应过程的其他客户信息。例如，如果你访问巴斯夫公司的网站，你不会知道他们为客户准备了专门的网站。但是，如果你访问戴尔公司的网站，你就会看到为特殊客户准备的受保护的密码访问路径。巴斯夫公司制作了专门的网页，以便与客户展开合作，但该网页不能链接到一般公共网站上。虽然巴斯夫和戴尔的网站策略不一样，但总的原则是相同的。网站要充分整合到公司的客户关系管理战略中去。这与消费品营销的整合方式相反，在消费品营销中，营销商在网站创意与开发中不需要消费者参与，因而营销商必须通过广告向消费者进行推广。

1.2.5 独特的促销策略

采购过程非常复杂，而且涉及多位来自不同职能领域的职员，这也影响到工业品营销的促销战略。例如，在一个家庭中，决定预算的人往往就是负责采购以及决定需要的人。然而，组织做出采购决策时，来自若干个不同部门的人员将共同决定组织的需求。

每个部门都有自己一系列独特的需求和利益，这将影响到营销商如何促销其产品或服务。例如，在向地毯制造商的财务部门推广时，巴斯夫公司的地毯纤维也许会描述成低成本的产品。然而，巴斯夫公司在向地毯制造商营销部门推广时，将重点描述地毯公司的客户们如何希望购买由巴斯夫公司纤维为原料的耐用性地毯。

另外，消费者可以去大卖场购买商品。工业品大卖场却为数不多，所以需要设立贸易展销会或博览会。这种活动一般要持续数天，把来自世界各地的采购者聚集在一起。正如你所看到的，工业品营销商从事着许多独特的促销活动，完全不同于你作为一名消费者所看到的。

如示例 1-2 所示，工业品营销具有独特性，拥有强有力的买卖双方关系、分销渠道较短、更强调个人销售，而且具有独特的促销战略。工业品营销不同于消费品营销的另一个因素是，它们具有不同的购买者。在下一部分，我们将阐述工业产品和服务的购买者类型。

消费

因为工业品市场是在制造其他产品的过程中消费产品，所以工业品的需求最终取决于个体消费者。在本章的后半部分，我们将讨论更多的需求问题，这里需要认识的关键点是购买者并不是最终消费者。如果巴斯夫公司出售地毯纤维给杜邦公司，接着杜邦公司为通用汽车公司生产车用地毯，那么通用汽车的消费者将是最终判断产品质量的主体。

但是，巴斯夫公司不仅仅要考虑消费者如何评价汽车中地毯的耐用性，还要考虑杜邦公司如何才能容易地把纤维投入制造过程。杜邦公司也要考虑通用汽车公司如何才能轻松地安装地毯，因为地毯越容易安装，成本就越低。因此，消费不仅仅涉及消费者如何使用产品，而且涉及组织如何把产品整合进他们的流程中去。

客户的客户

从上面关于消费的讨论中我们可以得出，像巴斯夫这样的公司必须要了解客户的客户。巴斯夫公司不能仅仅担心像杜邦公司这样的直接客户，他们也必须了解通用汽车如何制造汽车和安装地毯、消费者如何使用汽车地毯以及与家庭中使用的不同之处。

例如，巴斯夫在比利时的采购负责人 Philip Buskens 正在努力开发快速烘干的聚合物，这种原料将溶入环氧油漆中。经过一年的努力，这个产品离上市仍需一段时间。但是，中东地区各政府要求这个产品尽快上市，以便更有效地密封地下水管。巴斯夫的产品卖给了西班牙的一家公司，由这家公司供应给埃及的管道承包商。正是对埃及政府需求的直接了解，才促使巴斯夫公司更迅速地对产品进行了先行试验，然后只用了预期时间的一半就生产出了几百吨产品。

营销调研

美国有 3 亿消费者，印度有 10 亿，中国也有 10 亿。但是许多工业品市场是小型的。例如，

汽车产业仅仅有少数几家制造商。用于理解美国、印度和世界其他地方的消费品市场的调研类型完全不同于工业品市场的调研类型。本书将用一整章的内容探讨这个话题。目前重要的一点是需要认识到，像独特的促销战略一样，营销调研反映了工业品市场的性质——规模小、紧凑而且相互关联。正是由于这个原因，像巴斯夫这样的企业也许要依靠销售人员获取营销信息(例如在 Philip Buskens 的新聚合物的案例中)，而且更有可能使用定性方法，例如深度访谈或焦点小组等。

1.3 工业品市场

组织采购和消费者购买之间存在大量差异，其中很多差异归于消费者购买是为了个人消费；而在大多数情况下，组织中的个人不是这样，他们采购是为了满足组织需要。其他因素也影响到工业品采购的本质，使它产生差异。这些因素包括客户的类型、所购产品的性质、客户的规模与位置、采购的复杂过程与严格的标准、工业品营销中关系的性质以及需求的性质等。了解这些差异是重要的，这样的话你才能体会到工业品营销商面临的特殊挑战，进而更好地运用已学过的营销学知识。

1.3.1 客户的类型

工业品客户可以分为四类，如示例 1-3 所示：消费产品或服务的企业(例如，原设备制造商)、政府部门、各类机构以及购买和转售产品的企业。本书重点关注前三类企业——为消费而购买的那些组织。我们将讨论购买和转售产品的那些企业，但是我们所关注的是那些向其他组织分销产品的工业品分销商，而不是消费品的批发商和零售商。

消费产品的公司	**机构**
原设备制造商	医院
使用者	学校、学院和大学
政府部门	**转售者**
国家	批发商
州或省	经纪商
地方的——县、特区，市原设备制造商	工业品分销商

示例 1-3 工业品客户的类型

原设备制造商

当一家公司购买某种产品或服务装配到其最终产品中去，这家公司被称作**原设备制造商**(OEM)。例如，通用汽车购买测量仪器安装在汽车仪表板上。在这种情况下，通用汽车公司就是一家 OEM 厂商。

使用者

公司也是产品的使用者。从制造商的角度来看，了解客户在制造产品时是否使用他们的产品是很有帮助的。因此，通用汽车公司也是产品的使用者，而这些产品将推动其自身业务的发展。当通用汽车公司从 Boise Cascade 公司购买纸张时，Boise Cascade 就把它看作是一个使用者。在这种情况下，使用者(通用汽车公司)就相当于最终消费者，尽管我们通常认为消费者就是像你一样的某个人。认识到这一点很重要，因为相比用于装配的产品，采购在组织中使用的产品要进行不同角度的考察。而且，组织中的使用者更像是消费者，因为满意度是在整个消费过程中确定的。的确，通用汽车既是使用者又是 OEM 厂商；但是对通用的售卖者而言，通用汽车公司可能是使用者，也可能是 OEM 厂商。在讨论不同产品类型的时候，我们将深入讨论这个问题。但是，现在我们姑且把使用者看作最终消费者。

政府组织

在美国，政府是最大的单个产品或服务的采购者，每年采购超过 3000 亿美元的订单。联邦政府也是国家最大的单一地主，比其他任何单个组织出租和保有更多的不动产。因而，政府要采购和使用许多产品。

在美国和其他的国家中，政府是某些产品的唯一客户。在所有的国家，政府可能是坦克等武器系统的唯一采购者。在美国，公司可以拥有自己内部使用的电话系统。另一方面，在某些国家，所有的电话系统必须从政府部门租借。那么，政府就成为电话转化器设备的唯一客户。

政府的采购过程是曲折和复杂的，特别是因为政府通过采购活动追求履行社会目标。旨在鼓励少数民族或妇女开办的企业或小企业成长的政策是影响到政府采购的社会目标的例子。政府会竭尽全力发现和支持这些企业。一旦少数民族或妇女创办的企业或小企业的资质符合条件，此时，如果它们能够成功地向政府推销，那么就会获得快速的成长。

联邦政府不是唯一的政府客户。州政府也要采购货物和服务，地方政府也一样。除了采购诸如复印机、建筑物等产品之外，它们也采购咸盐，既用于道路的冰雪清理，也用于监狱、员工食堂以及其他用途。

机构

机构包括诸如学校(从幼儿园到高等院校)、医院和护理病房、教堂和慈善组织。这些组织中的一部分采用与政府相类似的采购程序，而其他的可能采取不怎么标准化的程序。医院、护理病房和精神病治疗中心也要采购与其提供医疗服务相关的产品，所使用的采购标准也类似于 OEM 厂商。教堂购买产品和服务用于便利其提供的服务，所采用的标准和程序在各个教堂之间存在着广泛的差异。因为机构特殊的采购需求，许多企业设立了专门的部门或销售队伍服务于这些市场。例如，施乐公司为教育机构和医疗机构提供与政府组织(施乐提供的最低价格)一样的产品价格，并为机构市场安排了专门的销售队伍。

工业品分销商

工业品分销商是指为工业品客户(公司)提高产品或服务的那些组织。例如，Brazos Valley

Equipment 公司为农户和大农场主供应 John Deere 牌拖拉机、收割机和农具。威考旅馆和汽车旅馆供应公司(Waco Hotel and Motel Supply)为田纳西中部旅馆和汽车旅馆提供旅馆门卫、办公室、台球和餐馆用具，以及经营旅馆和汽车旅馆所需要的几乎任何其他东西。乔治亚州卡鲁尔顿(Carrollton)的泰纳批发商为若干个区域学校在内的机构提供农产品、肉类和其他的杂物。这些分销商提供与消费品批发商和零售商相类似的服务。它们大量采购某些产品，然后单个产品(在广泛的产品种类中)都以较少的数量出售给使用者或 OEM 厂商。

1.3.2 产品类型

产品一般可根据组织采购产品的类型和采购的目的为基础进行分类。产品是组织最终产品的零部件还是用来便利组织的活动，这成为决定产品类型的主要因素。由于采购组织会面对许多对产品质量有特殊要求的客户，因此将最终产品采购部件工作做得卓越能够给企业带来市场竞争优势。于是，理解所购买的和工业品市场上所出售的产品类型很重要。

用于最终产品的工业品产品包括原材料和制造材料、构成部件(Component Part)或 OEM 部件以及供装配的零件。用于经济处理和分销目的的原材料和制造材料也被出售给 OEM 厂商用于其制造的产品中。例如，金和银被诸如 AT&T 之类的公司购买，用于电信设备的制造。原材料(例如铁)常常要做进一步的加工成为制造材料(例如钢)。通用汽车要采购薄钢板，这种钢板称之为制造材料(它是从原材料转化而来的)，因为通用汽车公司在使用它之前需要进一步加工；这种薄型钢必须裁剪成适当的大小才能使用。如果巴斯夫把它的地毯产品卖给通用汽车公司用于汽车或卡车上的地毯，那么巴斯夫的产品就会被看作是制造材料。

构成部件(Component Part)或 OEM 部件是不需要进一步改造就可以安装进最终产品的部件。在某些情况下，某一公司采购 OEM 部件并把这些部件造成一个组件，再由另一家公司安装进最终产品中去，那么，这种组件就可以被称之为次装配件或装配件。例如，Gates Controls 公司从 Plastech 公司采购塑料外套(一种组件)，从 Metric Device 公司采购部件，接着把这些部件安装进通用汽车公司的转速计产品中去。通用汽车公司接着把转速计安装进汽车或卡车中去。通用汽车公司把这些部件称之为装配件。

其他产品是便利产品；它们有助于公司实现其目标，但不是最终产品的一部分。手动工具，例如磨砂机、路由器、便携式锯子和其他轻便工具，被称之为辅助设备。办公设备，例如个人计算机、桌面打印机，也归属辅助设备一类。

资本设备，也称之为装备，是指用于生产过程中的大型设备，它需要重大的财务投资。资本设备包括高架起重机、高炉、工业机器人、其他制造设备以及铲车、压路机等重型建筑机器。

在向使用者推销设备的时候，区分辅助设备和资本设备是重要的。资本设备更加昂贵，它的采购要比辅助设备的采购涉及更多组织中的成员。营销要求也是不同的，因为更多的组织成员牵涉到营销工作中来。

卖给使用者用于公司运营的产品常常被称之为 MRO 产品(维护 maintenance，修理 repair，操作 operation 产品)，操作用品(operating supplies)包括前面提到的复印纸。另一个产品是**便利**

产品或便利服务，因为它们支持公司运作但不构成最终产品的一部分。银行服务、营销研究服务、广告服务和交通服务也属于这类产品。

维护产品或服务包括保安服务、装潢承包商、楼房管道服务以及制热和空调服务。修理产品或服务通常是指制造对机器和工具的修理而不是指设备的修理。

例如，通用汽车公司采购 MRO 产品用于维护工厂和机器。同时，该公司采购 OEM 部件用于车内装饰。通用汽车公司两者都购买，但是分类系统可以帮助我们认识到每类产品不同的决策程序以及由这些程序产生的不同营销需求，我们将在后面的章节中讨论这个问题。

1.3.3 客户的大小和地理位置

对工业品营销商来讲，客户的大小和地理位置会产生独特的挑战，但直接面向消费者的营销商不会碰到这种挑战。就像前面谈到的，通用汽车公司每年花费 580 亿美元采购产品和服务(福特花费 900 亿美元)。没有哪个消费者具有这种购买能力。工业品客户比单个消费者的规模要大些，于是对工业品营销商来讲，要取得财务上的成功，每位工业品客户都很重要。另一方面，几乎不存在个人的工业品客户。例如，如果公司的产品是用于新车中的零部件，那么会仅有几家制造商要去推销。一位不满意的客户对公司会造成重要的影响。

在地域分布上，工业品客户更可能具有集中性。产业通常会围绕着关键资源发展。例如，炼钢业需要铁矿、石灰石、能源以及获得劳动力和接洽客户的机会。整个 20 世纪中期，由于北美五大湖和主要的河流体系的存在，芝加哥、克利夫兰和匹兹堡很容易获得明尼苏达铁矿山脉的矿石以及达科他、肯塔基、宾夕法尼亚的煤炭，而且很容易进入底特律和东海岸的重要钢材市场。目前，水运和规模经济的突破使得钢材成为国际贸易的商品，但是早期的钢铁产业都分布于靠近资源供应的地方。

对技术驱动型企业来讲，员工是一项“关键的原材料”，于是，某些产业会围绕符合资质的人员形成。例如，“硅谷”(田纳西州的理查德森，达拉斯的一个郊区)是许多全球电讯公司的美国总部，其中包括加拿大的北电(前北方电讯)、法国的阿尔卡特、瑞典的爱立信等。很多新公司都建立在硅谷地区，因为这里很容易找到具有电信从业经验的工程师。

地域集中会对这些公司的营销产生某种影响。电信公司的供货商企业也集中在硅谷地区，这样可以降低为这些客户服务的成本。可口可乐公司不得不关注偏远地区消费者购买可乐的便捷性，但电子产品批发商却可以在城市地区找到大多数电信市场。

工业品市场趋向于区域集中，但同时它们也是以全球为导向的。因为客户数量极少，但规模普遍较大，而且集中分布在全球不同地区，业务竞争趋向于更加全球性。大规模运作和交通系统促使钢铁成为国际性贸易商品，同时也使得其他市场更为全球化。水泥是另一种曾经具有区域竞争性的产品。由于受制于铁路和卡车的运输，水泥公司主要建立于其主要市场附近，并在有限的地理区域中竞争。现在的运输体系越来越专业化，便宜的水运能够提高生产规模经济。水泥企业现在更为全球化，总部位于墨西哥的 CEMEX 公司是世界上最大的水泥生产商。

再来研究一下硅谷。在手持计算器时代来到之时，它具有极高的重要性。因为德州仪器公司(Texas Instruments)在开发硅谷和计算器方面处于领先地位。最初产品的成功主要在集成电路的精密程度上。由于现在的市场已经成熟，电路标准化很高，高效装配成为获得成功的关键因素。现在，国外组装已经成为很多企业的运行模式；计算机零部件营销商可以选择今年把产品销售给中国组装商，明年却又销售给哥斯达黎加组装商。

要注意的是，区域集中和全球导向的普遍化并非适用于所有的工业品营销商。例如，施乐公司把产品销售给各种类型的企业；相对于全球导向来说很少考虑区域集中。施乐公司必须为这个国家最偏远地区的客户提供与中心城市同样的产品服务。施乐复印机广泛应用于美国海军潜水艇、油田、农场、农庄以及各种规模的公司办公室。尽管纽约的复印机用户数量远远超过北达科他州的比斯坎湾，但是施乐等企业与消费品公司面临着同样的分销和营销挑战。

1.3.4 采购标准与程序

家庭决策和消费者购买不同于组织采购。例如，没有消费者会在电子数据表上比较采购和租赁一辆新汽车的成本。专业车队管理者很少会因为轿车的外观而去购买。他们会用较严格的标准以及某种程序对售卖者作出评价。当我们在第 3 章和第 4 章更详细地讨论这些区别之后，采购者严格的标准和采购程序将把工业品营销与消费品营销区别开来。

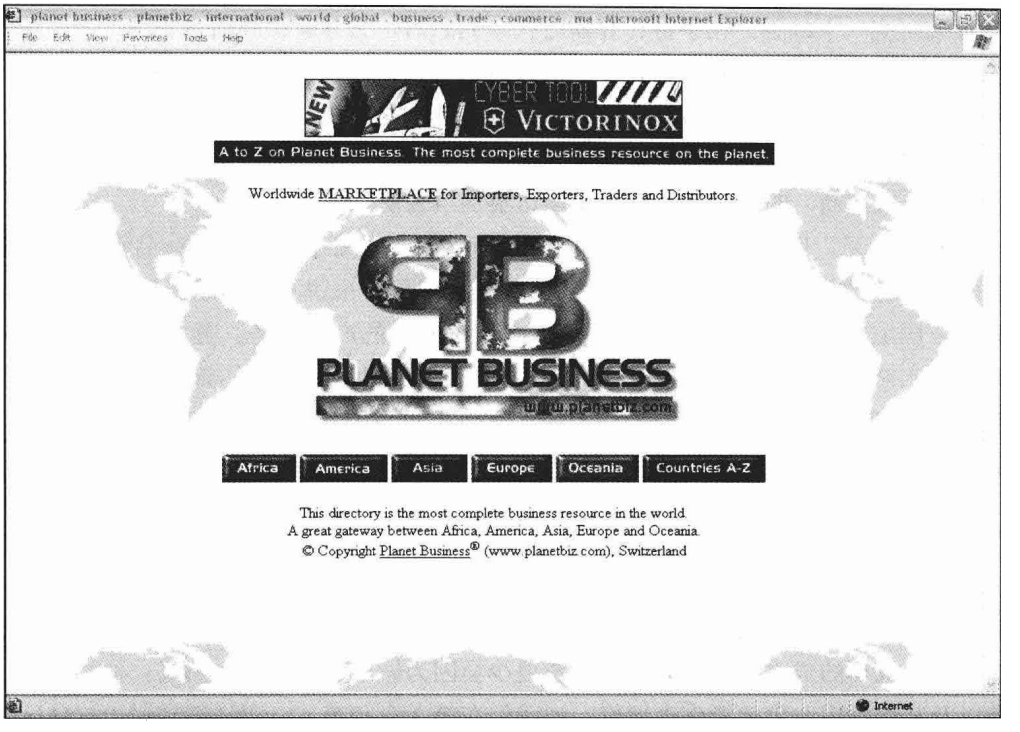
严格的标准

当大学室友发现上个星期重新加热的面条已经变质时，他们会把它扔掉，然后打电话叫比萨外卖。但是，如果在飞往盐湖城的德尔塔航空公司 34J 航班上，供给头等舱乘客的食物变质了，那就无法用比萨替换了。经常坐飞机的乘客很容易发怒，他们下一次旅行也许会改乘联合航空公司的飞机。如果因为伸缩接头故障使得一台锅炉无法运行，电力公司只能实施部分停电或采购辅助电力的话，那么伸缩接头的采购代理和售卖者都会受到严厉的责备。

正如你所看到的，工业品采购商会采用严格的性能标准，因为他们的工作始终处于危险之中；然而，妈妈们却不会因为小孩子不喜欢饭菜而被解雇。专业采购和多人采购团队对产品和售卖者评估承担主要责任。所采购的产品必须符合设计说明、成本控制、生产需要等标准。

采购程序

参与组织采购活动的大量工作人员与一般家庭购买完全不同。在家庭内部，购买角色更具灵活性，常常从固有的谈话、技能和习惯中产生。虽然两种情况都可能是某人采购产品供其他人使用，但组织的规模和复杂性以及涉及的人员数量常常导致采购程序更复杂。



与消费品营销商相比，工业品营销商更可能展开全球化业务和面对全球化竞争。上面的网站可以帮助采购者在世界任何地方找到供应商。

而且，许多组织控制模式都会协助专业采购者，并对他们进行考核。很多企业都拥有自己的售卖者分级综合评价系统。出厂质量检验、成本会计系统以及现金流管理等在消费者心里没有多大意义。例如，几乎每一个户主都可能抱怨壁橱空间不足，但是，他们计算过高尔夫球杆、露营帐篷以及祖传动产的“仓储”成本吗？他们计算过厕纸或苹果的存货成本(如变质和机会成本)吗？即使在学习采购和分销的章节之前，你也能轻易地预想到在工业品采购中的这些重要差别。

1.3.5 需求的性质

工业品需求与消费品需求并不总是具有相同的运行模式。工业品市场的需求性质一部分是由所售产品的类型、原材料的变化和零部件等因素决定的。对工业品营销商来讲，了解需求是重要的，因为服务哪个市场、进入哪种业务、公司的资源投在何处等决策都是基于对需求的预测。在了解工业品需求的成因方面，衍生需求和联合需求这两个概念是很有用的。

衍生需求

当商业分析家和经济学家关注消费者支出和消费者信心时，他们正在寻找影响整个经济的指示器。消费者和政府的花费最终会驱动整个经济。工业品营销商必须认识到其产品和服务的市场需求属于衍生需求(derived demand)；也就是说，对其产品和服务的市场需求来自于消费者对其客户产品和服务的需求(这些需求可能也是衍生的)。从根本上讲，大多数需求衍生于消费者的需求，但武器销售等政府采购衍生的需求除外。

在本章刚开头的例子中，根据对传统食物、外出就餐和家庭购买的预测，莫顿盐业公司(Morton Salt)可以预测盐的销售量。此外，对盐的需求还衍生于人们对快餐食品的需求。同样，就像示例 1-4 列出的，对巴斯夫地毯产品的需求衍生于人们对建筑物、车辆和其他使用地毯产品的需求，以及重新改造现有设施和房屋的需求。



示例 1-4 对铺装巴斯夫地毯的需求衍生于人们对新房屋的需求。新的房屋需要地毯，而地毯需要铺装。

对消费品制造商的供应商来讲，衍生需求问题并不是很严重。在这种情形下，实际上形成了一对一的关系；对于购买的每一件消费品来说，与该产品零部件供应商之间就形成了一对一的关系。例如，如果我们生产瓶盖并销售给可口可乐公司，那么对瓶盖的需求将等同于对瓶装可乐的需求。

然而，当我们更进一步远离消费品市场，衍生需求将引起需求的大幅度摇摆，亦称之为易变性(volatility)。例如，假定我们生产的机器可以用于处理盐，进而可以供人们消费使用，莫顿盐业公司将根据盐的需求量决定这种机器的购买量。比如说，莫顿公司有 50 台这样的机器。在销售比较稳定的年份，该公司将采购 10 台新机器，以便更换那些陈旧的和损坏的机器。第一年，盐的需求量下降了 5%，莫顿盐业公司也许决定勉强采购 7 台新机器。在第二年，需求上升了 10%，莫顿盐业公司将会更换多少台机器呢？如果 100%的需求等同于 50 台机器，95%的需求大概等同于 47 台机器，105%的需求约等同于 52 台机器(准确的是 52.5 台)。基于 20%的更换率，就像示例 1-5 所示的，对机器的需求量从 7 台增长到 12 台，后来又变成 10 台。对机器的需求上升了近 50%，接着下降了 20%，与盐需求量下降 5%和上升 10%相对应。衍生需求能够引起工业品需求的大幅度摇摆或易变。

时间周期	盐的需求	用于处理需求的机器	报废的机器	可用的机器	新采购机器数量
1	100%	50			
2	95%	47	10	40	7
3	105%	52	7	40	12
4	100%	50	12	40	10

在周期 1 的开始阶段，根据销售预测需要 50 台机器。本年年底报废了 10 台机器，但只需要采购 7 台新机器，因为当时需要 47 台机器。两年后报废 7 台机器，但是此时却需要 52 台机器，因此需要采购 12 台新机器。

示例 1-5 衍生需求的易变性

需求弹性也受到衍生需求的影响。需求弹性(demand elasticity)是指与价格变化率相关的销售量变化率。在消费品市场上，需求弹性意味着价格上升时消费者将寻求替代物或放弃购买，销售量将随之下降。莫顿盐业公司可以在没有咸盐加工设备的情况下运转(弹性需求)，但是，如果原盐的价格上升，该公司只能支付较高的价格。因此，对于没有替代品的产品来讲，存在**无弹性需求**(inelastic demand)——不会受到价格的明显影响。如果盐的价格过高的话，你可以不使用它，但莫顿盐业公司却做不到这一点。

另一方面，相对于消费品来讲，某些工业品存在更多的替代品。装配产品时，制造商可以在铆钉、螺帽与螺钉、黏合剂以及其他类型的扣件之间选择。如果存在很多种替代品，而且其中一个或其他选择不会对最终产品产生明显影响的话，需求也将更具价格弹性，或更容易受价格影响。

价格弹性也受衍生需求的驱动。如果消费者的需求是无弹性的，那么对构成部件的需求将相对地不受价格影响。相反，如果消费者需求受价格驱使，那么，构成部件供应商将会发现他们的客户对价格敏感。

因为衍生需求概念的重要性，工业品营销商总是密切关注消费者需求的预测和报告。你也许已经注意到新闻媒体对两类消费者需求的关注：新房屋的需求(经常以新楼开盘的形式报告)和新汽车的需求。对如此多工业产品和供应品的需求衍生于消费者对房屋和汽车的需求，因此它们是整个经济的重要领头羊。实地调研结果 1-2 描述了两家完全不同的公司在处理衍生需求结果时的经历。

实地调研结果 1-2

衍生需求的现实

你喜欢低糖饮料中含有人造甜味剂三氯蔗糖吗？当选购新电脑时，你会真的去看里面是否有英特尔芯片吗？如果会，那么你现在正演示着衍生需求，因为三氯蔗糖和英特尔都是从你对低糖饮料和新电脑的需求中衍生出来的。

实际上，对三氯蔗糖的市场需求非常大，以至于其生产者 Tate & Lyle 公司近两年中不得不暂停接收新客户。现有客户的需求增长急速上涨，该公司只要向可口可乐(健怡可乐中有三氯蔗糖)、星巴克(用于低卡路里的星冰乐)以及阿特金斯营养公司(三氯蔗糖用于他们的低碳减肥食品中)等现有客户提供产品，就可以实现其全部发展计划。

英特尔公司面临的挑战有所不同。中国网吧共有大约 1100 万台电脑——这是一个不小的市场。平均每个网吧就有 100 台电脑——这是一个不小的消费群。如果你是伊恩·杨(Ian Yang)，主要负责在中国销售英特尔的电脑芯片，你就不能忽视这个市场及其创造的产品需求。但是，解决中国消费者价格敏感性的问题仍需一段时间。

受困于北京的交通堵塞，伊恩、密涅瓦·扬(Minerva Yeung)以及英特尔公司的其他行政人员开始了头脑风暴。随着汽车缓慢前行，他们讨论着网吧经营者所面临的挑战。到达目的地时，他们已经构想出一条新产品线的雏形。其结果是令人瞩目的，现在中国市场占英特尔全球销量的 9%。

了解自身产品或服务需求的衍生源对于营销者来说十分重要。这两个成功例子就是从理解衍生需求开始的。

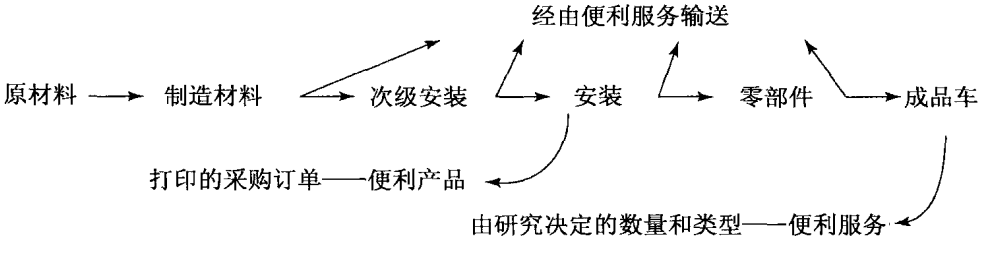
资料来源：Bruce Einhorn, "In China's Net Cafes, Intel Pours It On," *BusinessWeek* (November 6,2006), p.52; Elizabeth Esfahani, "What Works: Finding the Sweet Spot," *Business* 2.0, (November 2005), pp.49-51。

1.4 完整的系统

到目前为止，本章使用了两个公司作为运作案例：通用汽车公司和巴斯夫公司。我们将其视为一个整体，考察一下商品与服务进入一辆汽车的流程，示例 1-6 列示了这个流程。

首先是原材料的供应。塑料、钢材和其他的金属、橡胶以及用于汽车的玻璃等都是衍生自石油、铁矿和沙石等原材料的制造材料。采矿企业把原材料销售给生产制造材料的工厂。这家工厂把这些材料销售给合约制造商，然后由制造商为通用汽车公司生产零部件。例如，金属板材被冲压制成雪佛兰蒙特卡罗车款的引擎罩。

另一家公司可能为通用汽车公司提供量表，这些量表的配件是向其他制造商采购的。巴斯夫公司供应制造材料，例如提高地毯耐用性的保养品和提高座位耐磨性的棉绒保护产品等。通用汽车公司负责组装和装饰汽车，利用机器人给每辆车喷涂定额油漆。机器人属于资本设备。颜色是通过营销调研选出的，调研可以确定哪种颜色搭配最好卖。这种调研是一种便利服务，就像把汽车运送至通用公司的顾客家中一样。



示例 1-6 完整的流程

每个采购订单都在施乐复印机(辅助设备)上复印。每天工作结束以后，所有办公室都被当地物业公司的职员打扫干净，这是一项 MRO 服务。这些都是很有必要的，可以保证通用汽车公司为其顾客提供服务。通用汽车公司的客户包括政府部门，例如军备服务部门(用于人员交通)、大学等机构(接送学生往返于运动场和训练场)、汽车租赁公司、巴斯夫公司等车队使用者(销

售人员驾车拜访客户)以及零售商(转卖给其他客户)等。为了满足这些客户的需求，通用汽车公司每年必须采购超过 500 亿美元的商品和服务。

就像你见到的那样，进行大量的采购之后，通用汽车公司才能制造汽车，Shaw Industrial 公司才能生产地毯，麦当劳才能在炸薯条上撒盐。每项采购活动都构成了巴斯夫和莫顿盐业公司等营销过程的一部分，本部分将探讨营销过程，这也是本书后半部分的研究主题。

企业对企业 1-2

巴斯夫和衍生需求

考虑一下为了提高纤维亮度和持久性而产生的对巴斯夫产品的需求。需求将衍生于哪些产品？对于销售给消费者的地毯护理产品而言，这种情况是不是更具易变性？为什么？这将如何影响此类产品的营销方式？

1.4.1 理解市场

许多组织都开始于愿景，即组织成立的原因。通常情况下，组织存在的原因是基于市场上已确定的需求或需求集，组织的成立就是为了满足这些需求。然而，仅仅认识到需求是不够的。巴斯夫公司的两名工程师开发了安全的化学制品生产流程之后，更安全的化学流程才被看作是一种需求。满足需求的手段也必须存在。认识到某种需求以及满足需求的手段都存在之后，我们才可以成立一家组织或企业。

认识到了理解市场的重要性之后，本书第一部分旨在帮助你从总体上理解工业品营销。第二部分将通过研究组织采购行为或组织采购原因深化这种理解。在这种认识的基础上，你将明白营销商如何评估市场、瞄准某些细分市场并为满足这些细分市场的需求制造产品。这些产品就构成了营销组合，而营销组合是本书第三部分的研究主题，也是营销创造价值的方法。

1.4.2 营销组合创造价值

营销组合由常见的 4P 组成，你可能在营销学原理中学到过。4P 包括产品(product)、地点(place)、价格(price)和促销(promotion)，其基础是营销提供的效用或一般利益，营销者拥有采购者想要的产品，而采购者想以合适的价格采购，并要让采购者知道这一点。

4P 表明营销是一个创造价值的过程。对采购者来说**价值**(value)与利润等同，它是采购者在扣除付出或投资后能够获得利润的感知。对工业品采购者的最新研究显示，他们把价值分成三部分：产品带来的价值、售卖者提供的服务带来的价值，以及与售卖者之间的关系所带来的价值。

例如，戴森(Dacin)公司是一家制造商的代理商，为各种合约制造商营销产品。劳埃德·戴森(Lloyd Dacin)正在与一位客户合作，开发用于奶昔机上牛奶分装器的零部件。客户可以从戴森公司代理的那家公司制造的产品中获益，但是较大的收益来自于该公司设计这个零部件所提

供的技术服务。通过与劳埃德·戴森建立关系，客户还有机会认识另外一家供应商，这家供应商的另一种零部件成本降低了 10%以上。

相对于其他制造商的代理商，戴森(Dacin)公司在这个业务领域拥有明显的竞争优势。竞争优势(competitive advantage)是指相对于其他公司来说能够提供增值的因素。这种优势可以通过产品、服务或关系中的任何一项基本价值实现，无论是单独或联合发挥作用。

当巴斯夫公司声称并没有制造地毯，而是使得地毯更加耐用，它所阐述的是在你得到地毯的过程中该公司增加的价值。如果巴斯夫公司不能提供价值，它就不是这个过程的一部分。回顾一下示例 1-6 列出的完整系统。这个图阐明了什么叫**价值链**(value chain)，或价值创造系统。每个组织都要把他的价值增加到系统正在创造的东西上去，这个案例中正在创造的是输送模式。

因此，本书的第三部分讨论了创造价值的过程。这部分的第一章讨论了开发总体战略的过程，接下来的章节包括产品开发、分销渠道和整合营销沟通等内容。其中两章研究了沟通组合的要素：首先是广告和商业展览，随后是推销和销售管理。本部分最后一章讨论了定价策略。

1.4.3 营销是一个整合过程

本书的最后部分反映了工业品营销的整合性。你已经初步了解了在价值链成员中高度互动与合作的必要性。每名成员对价值链中的其他成员来讲既是购买者又是售卖者，因此消费品市场上买卖双方之间经常呈现出不同的关系形态。

在当今工业品营销环境中，保留客户和建立关系是获得成功的重要因素。对极重要的关系来讲，整个组织必须致力于满足每个商业伙伴的需求。在建立关系战略中，谨慎的内部整合与协调是很重要的。这部分将整合你在前面章节所学过的很多知识。

1.5 总结

在工业化国家的经济中，工业品营销是很重要的构成因素，其份额占到经济总量的一半以上。工业品营销包括对企业的营销(这些企业采购产品的目的是制造其他产品或提高公司运行效率)、对政府组织的营销(包括州和地方政府)、对大学和医院等机构的营销、对转卖者的营销(包括零售商和工业品分销商)。

大多数营销学专业的毕业生在工业品营销领域开始其职业生涯。理解工业品营销是很重要的，因为工业品营销所占比重较大，而且完全不同于消费品营销。

工业品营销与消费品营销的不同之处包括：所服务的客户类型、客户的相对规模与位置、买卖关系的性质以及业务需求的性质等。把消费产品作为正常运作部分的组织包括 OEM 厂商，它们把产品用作自身产品的组成部分。此类厂商购买原材料、制造材料、装配线和零部件，这些全都成为最终产品的组成部分。

使用者是指在运营中使用产品但并不把产品用于制造自身产品的组织，只是使用辅助设备、资本设备、MRO 产品、便利服务与供应以及其他产品。政府是产品和服务的重要使用者。通过拨款、技术津贴、目标区域开发政策等措施，政府努力实现政治和社会目标。大学、教堂、

医院等机构也使用产品和服务。

工业品营销商更有可能发现他们的采购者具有区域集中性，但也更有可能服务于全球市场和面对全球竞争。工业品采购者比单个消费者的规模大，由此赋予他们在与售卖者的关系中处于强势地位。

同时，工业品营销中的买卖关系更加紧密。虽然某些关系是交易性的，但很多企业希望与客户建立合作伙伴关系。

工业品需求的运行模式不同于消费品需求。工业品需求衍生于消费品需求，因此，工业品营销的需求是十分易变的。

这些因素使得工业品营销不同于消费品营销。分销渠道较短，而且更强调个人销售，必须谨慎管理双方的关系。同时，商业展销等独特的促销战略是工业品营销组合的构成要素。

1.6 关键术语

辅助设备　便利服务　原设备制造商
工业品营销　资本设备　无弹性需求
原材料　竞争优势　使用者
MRO 产品　价值链　零部件
易变性　需求弹性　制造材料
衍生需求　OEM 部件

1.7 讨论题

1. 确定三则你经常看到的以工业品市场为目标的电视广告。这些广告在努力宣传哪些好处？它们与啤酒广告、汽车广告以及其他消费品广告有什么不同？为什么会存在这些不同？

2. 在本页上端列出所有的产品种类(例如 OEM 产品)，然后找出适合每个种类的产品。尽量使用没有在本章出现的产品实例，把巴斯夫当作你的购买公司。

3. 工业品营销中，在分销渠道较短而且较直接的情况下，衍生需求如何导致易变性？

4. 价格与价值之间有什么关系？营销怎样提供价值？提供什么类型的价值？

5. 你在为 Black & Decker 公司的 DeWalt 品牌部门工作。DeWalt 制造专业级别的电动工具，例如钻孔机、圆锯、竖锯、电锤等。消费者和木匠都购买这些工具。一般来讲，什么因素会影响木匠们购买这些工具？什么因素影响到木匠们购买 DeWalt 品牌而不是其他品牌？什么因素会影响到消费者对高端电力工具的需求？这些因素对木匠们的影响是相同的还是不同的？

6. 针对 DeWalt 品牌产品，Black & Decker 公司对专业木匠和消费者采取了怎样不同的营销方式？他们的营销怎样才可能是相同的？

7. 在以下市场中，Black & Decker 公司营销 DeWalt 品牌产品的方式有什么区别？

a. 美国军队(用于工程部门)；

b. 学校区(在高中设有商店)；

c. 家具和地毯制造商。

8. 网上采购如何提供从销售人员那里采购所不能提供的价值？从销售人员那里采购如何提供网上采购所不能提供的价值？对于公司来说，哪种情况下某种采购源(网上或销售人员)更重要？

9. 一名工业品营销专业的学生说："关系方面的一切仅仅表明，你所认识的人都是有价值的。融洽的同学关系网是重要的。"基于你已经在本章学习过的知识，你对那段话作何评价？融洽的关系能提供什么价值？

1.8 小型案例

1.8.1 Friar 包装公司

Tiffany Friar-Hakes 大学毕业以后，去了可口可乐公司工作，从事特殊活动营销。Tiffany 本可以在父亲的公司中谋取到一份轻松的工作，但是父亲要求她凭自己的能力走出去找工作，并且在进入家族企业之前学会更多的有关企业经营的知识。五年之后，她认为是时候回到家族企业中，她的父亲也就同意了。现在，6 个月过去了，Tiffany 开始怀疑自己当初的决定。

"爸爸"，她走进入了 Mike Friar 的办公室说，"过去几年里的销售已经停滞了，就我所看到的数据，至少已经长达五年了。现在，我们支付给销售人员的薪酬却大幅度提高，这是为什么？"

"生活成本—— 他们不得不赚得更多才能感到平衡，"父亲说，"但是我明白你的意思，他们的销售业绩不会提高。"

"哦，如果通过互联网获得小额客户订单，情况会怎样？这样的话销售人员可以有更多的时间去发现新客户。"公司的主要产品是金属箱，即各种容器，其他公司的产品如果需要在恶劣环境中使用，就会利用这种容器对其进行保护。例如，Airlink 公司使用 Friar 公司的容器储存用于军事目的的高技术通讯设备。

"我不知道，不过我想，如果丢失了客户，我们将出现混乱。"父亲在考虑结果时表达了反对的意见。

"但是我们的成本在上升，销售却没有起色。我认为我们今年不会赚钱。如果我们不能找到成本较低的营销方式，过不了太久我们就会倒闭。"

父亲认真地看着她说："哦，这里不是可口可乐公司，我们没有那么多的预算搞那些怪样的营销，向终端客户销售产品完全不同于向公司客户销售。"

1. Friar 公司制造和销售什么类型的产品？(注：类型不是指"箱子"或"包装")

2. 他们拥有什么类型的客户？

3. Friar 包装产品的市场与可口可乐的市场相比有什么特点？这些特点如何影响 Friar 产品的市场？

1.8.2 李丹制造公司

李丹在美国的宝洁公司工作没多久就返回了中国，随后开办了自己的制造公司。她的首位客户就是她之前的雇主，这位雇主需要用于制造机器的、低成本的橡皮和塑料产品。李丹开始做工程设计，然后与中国的制造商合作以外包产品。

目前，除了普通的办公室工作人员以外，李丹雇用了三位设计工程师和五位采购专家。她现在主要的精力不是在设计工作方面，而是几乎完全集中在扩大销售和运营方面。

该公司面临的主要问题是，签约制造商想要做长期生产打算，然而客户不想收取和储存产品。他们只想在需要的时候提取产品。李丹认为是在美国开设一间仓库的时候了，于是她开始在华盛顿州寻找。

“我想你在西雅图能找到最合适的仓库，”房地产代理商 Wes Tiffin 说，“我认为五年的租期似乎有点长了，但是价格是公道的，并且为你未来的发展提供了空间。”

“我拿不定主意，Wes，” 李丹回答，“两年以前，我们的销售额比上一年翻了一番。我想如果我们在这个州持有存货，就会缩短交付时间，销售额就会进一步提高。但是，让我担心的是，销售额可能会出现大幅度上下波动。今年的销售额可能是去年的三倍，但是明年也许会再次下降。我们能得到一个短期租约吗？”

1. 什么原因导致了李丹的销售额如此大幅度波动？
2. 李丹如何才能稳定销售额？销售额的大幅度波动将对该企业的哪些方面造成影响？

1.9 延伸阅读

Carr, Jon C., and Tara Burnthorne Lopez. “Examining Market Orientation as Both Culture and Conduct: Modeling the Relationships between Market Orientation and Employee Responses.” *Journal of Marketing Theory & Practice* 15 (2007), pp. 113–26.

Gebauer, Heiko, Chunzhi Wang, Bernold Beckenbauer, and Regine Krempl. “Business-to-Bu -siness Marketing as a Key Factor for Increasing Service Revenue in China.” *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 (2007), pp. 126–41.

Gupta, Manak, and C. Anthony DiBenedetto. “Optimal Pricing and Advertising Strategy for Introducing a New Business Product with Threat of Competitive Entry.” *Industrial Marketing Management* 36, no. 4 (2001), pp. 540–53.

Jap, Sandy. “The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships.” *Journal of Marketing* 71, no. 1 (2007), pp. 146–59.

Johnson, Thomas E., and David Ford. “Customer Approaches to Product Development with Suppliers.” *Industrial Marketing Management* 36 (2007), pp. 300–16.

Lynch, Joanne, and Leslie de Chernatony. “Winning Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of the Salesperson.” *Journal of Marketing Management* 23 (2007), pp.

123–34.

Merrilees, Bill, and Tino Fenech. "From Catalog to Web: B2B Multi-Channel Marketing Strategy." *Industrial Marketing Management* 36, no. 1 (2007), pp. 44–56.

Olson, Eric M., Stanley F. Slater, and G. Tomas M. Hult. "The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior." *Journal of Marketing* 69, no. 3 (2006), pp. 49–65.

Palmatier, Robert W., Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp. "Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty," *Journal of Marketing Research* 44 (2007), pp. 185–201.

Racela, Olimpia C., Chawit Chaikittisilpa, and Amonrat Thoumrungroje. "Market Orientation, International Business Relationships and Perceived Export Performance." *International Marketing Review* 24 (2007), pp. 144–61.

Schurr, Paul H. "Buyer–Seller Relationship Development Episodes: Theories and Methods." *Journal of Business & Industrial Marketing* 22 no. 3 (2007), pp. 161–74.

Sharma, Arun, and Anuj Mehrotra. "Choosing an Optimal Channel Mix in Multichannel Environments." *Industrial Marketing Management* 36, no. 1 (2007), pp. 21–38.

Tikkanen, Henrikki, Jaakko Kujala, and Karlos Artto. "The Marketing Strategy of a Project-based Firm: The Four Portfolios Framework." *Industrial Marketing Management* 36 no. 2 (2007), pp. 194–210.

Chapter

第 2 章

工业品营销的特点

开篇案例　CESSNA 航空公司

Cessna 公司目前拥有商务喷气式飞机市场 57%的市场份额，年销售额达到 20 亿美元。该公司管理层已经清楚地认识到，要在 21 世纪保持持续发展，公司必须具有更高的工作效率和质量意识。自 1997 年，Textron 分公司开始实施供应链管理，并要求供应商 45%的运输量采取准时运输方式后，供应商的价格和采购成本呈逐步上升趋势，大量的返工、过多地检查也导致产品成本提高，Cessna 公司的高层管理者们已经提出了关于公司内部和外部分别应负责哪些业务的问题。

为把繁琐的、交易导向型的采购职能转变为整合的管理流程，负责供应链管理的副总裁 Michael Karzorke 把公司从职能导向转换为包含以下三个关键流程的导向：新产品研发、战略外包和持续生产。新产品研发要求经销商更多地介入到产品规格的设计和管理中来，并与之签订产品生命周期内的合作协议。战略外包意味着对某些投入要素制定具体的外包计划，详细说明供应商整合进 Cessna 业务流程以及供应商改进流程的长期合作协议。持续生产意味着与供应商共享生产计划，重新签订长期协议的材料，不断努力抵制浪费现象。

Cessna 运用全职的、跨部门的商品团队来领导变革。每个团队有来自于采购、生产制造、工程、质量、产品设计、产品支持和财务等部门的专家，大家共同努力改善供应商的绩效，并把他们融入到 Cessna 的设计和制造流程中。例如，Cessna 仅仅在公司与公司整合的初期需要 EDI(电子数据交换)，但 EDI 已被财务和人力资源部门限用于小规模供应商。于是，Cessna 模拟 EDI 开发了一个网络系统——以用于避免时间的延误和重新校正数据。

当 Cessna 理清了垂直整合的管理传统时，管理层发现，产能计划和库存管理的状况是如此的令人失望，并且隐藏着特定的危机。一位管理者坦率地承认需要重新发现核心能力："似乎仅仅只是我们做过了头而已，然而现在我们甚至不清楚真正的成本究竟是多少。"在评估的基础上，Cessna 稳步推出外包的业务，他与 Alcoa 公司签订了外包协议，购买所有的线圈、薄板和铝盘，其采购量足以让 Alcoa 在本

地建立一家工厂，提供电子订单和日常送货。另外，Cessna 还与 Honeywell 签订了采购协议，让 Honeywell 在 Cessna 公司保留一个室内仓库，以便在需要的时候把货运送到 Cessna 的生产车间。Honeywell 处理所有的订单和计划安排，并与其他主要的供应商一起，参与 Cessna 的销售与运营的计划过程。Cessna 公司总部的墙上有一块很大的记事板，通过这块记事板，公司每一位合作者都清楚他们在供应链管理流程中的角色。最重要的是，总体目标是向飞机乘客传递价值。

访问 Cessna 公司的网站 http://www.cessna.textron.com。



本章学习目标

本章的目标是帮助读者拓宽工业品营销的认知，介绍这个领域中相当庞大的参与者角色，并预先了解他们在某些企业及较大规模的经济中的角色。我们还会强调在创造价值的协调工作中的关键营销问题。我们首先简单回顾一下市场的卓越绩效。对于技术复杂的和专业性较强的产品，市场也许需要作出调整。在协调工作中，买卖双方可能会采用一套其他的手段过多地依赖价格体系。也许你猜得到，本章讨论的业务关系是企业间的长期交换关系。我们将研究这些关系的动机以及发展方式。我们也要考虑到在管理和维持这些业务关系时将面临的特殊挑战。本章结尾部分强调每种关系的联结必须有一个较大的组织网络。我们希望你在广泛的背景中研究各类营销问题，这种背景包括在价值创造过程中所有参与者之间的关系网。

完成本章学习后，你应该能够：

- 描述价格在协调业务交易价值创造过程中的有效性；
- 解释交换过程中价值是如何被决定的；
- 识别协调交换过程削弱纯市场绩效的条件；
- 概括在开发和维持交换关系过程中买卖双方动机的范围；
- 描述买卖双方不断加深相互依赖关系的发展过程；
- 识别协调业务交易的三个补充机制；
- 描述价值链中参与者的关系网络；
- 阐明一个公司对关系网络中每个成员采取的营销行为。

2.1 市场的魔力

制造型企业经常要做出在市场上采购还是在内部制造零部件(如标准开关和阀门)的选择。显然，没有哪家企业能够制造出所有的东西。当你考虑这个问题时，市场已经能够满足绝大多数企业的需求。假设你桌上有支铅笔，这支铅笔无论是单支采购还是整盒采购，售价都可能低于 0.25 美元。它究竟从何而来？铅笔区域局(Regional Bureau of Pencils)会不会为了放假期间或返校高峰签订购进原料采购合同及安排生产进度？不会！那你会不会采用招标方式签订铅笔生产合同？当然也不会。这种便利的商务工具可以从市场上买到。

2.1.1 市场协调

我们常常会理所当然地认为，市场能提供给我们一种最神奇的机制，可以满足个体或组织的需要，并在某一社会形态下分配生产资源。Office Depot 公司知道，几乎每项业务部门都需要铅笔。因此，该公司会从 Dixon Ticonderoga 或者其他供应商那里集中大量采购，但根本不会考虑铅笔的生产过程，同样，根据对 Office Depot 公司暑期订单的预测，Dixon Ticonderoga 将订购更多的转笔刀和橡皮擦，同样可能对它的来源没有任何详细的了解。下面，我们简略地看看，为了开发规划预算的工具、削减成本和制定目标，企业究竟魔法般地完成了哪些工作。

一则名为“我，铅笔——给里德讲述我的家谱”的小故事介绍了其中的细节，铅笔的制造涉及大量业务流程，这些截然不同的阶段中又涉及成千上万的人。的确，正如这个故事大胆断言的那样，“不是单个人……知道如何制造铅笔”。首先，伐木工人在太平洋西北部的森林中用锯子、卡车及其他的交通工具把纹理笔直的雪松整理成型，然后削成石板状，再把他们运送到制造商那里。接下来，这些原材料就被添加铅芯，即采自斯里兰卡的石墨。而橡皮擦可能是用印度尼西亚产的油菜籽油和氯化硫化学合成，这样铅笔才得以生产出来。

没有任何一个人可以单独承担制造铅笔的任务。市场协调了几乎所有必要的工作，才能为你或波音公司提供履行职责工作所使用的铅笔。下面我们将简单回顾一下市场的基本元素和协调机制，了解它们如何提高生产率、产品质量和生活标准等方面。

2.1.1.1 采购者估价

首先，采购者——你或者波音公司——在购买时会确定铅笔的价值。购买情境对采购者愿意支付的价格将产生重大影响。波音采购部可能会以每支 1.4 美元的价格大批量采购铅笔。来自堪萨斯州的一位工业心理学家在明尼阿波利斯市为 Honeywell 作员工测试，在她居住的旅馆只需要 1 美元就可以购买到一支铅笔。铅笔的价值并没有改变。显然，对于已拥有几支铅笔的人来说，一支铅笔的价值要比对于没有铅笔的人来说低一些。在决定任何一种产品或服务的价值时，采购者的情境起着举足轻重的作用。

2.1.1.2 售卖者选择交易或退出交易

当然，售卖者在商品估价中将发挥作用。如果交付一支铅笔的成本超过潜在购买者愿意支付的价格时，为什么要生产并交付呢？当铅笔制造商减少铅笔的生产批次或产品线时，铅笔的供应量会立即减少。当采购方发现铅笔更难买到，而售卖方的促销和折扣减少时，采购方就愿意提高购买价格。但是，值得我们注意的是，成本并不代表价值。一支用山胡桃木制造的手工铅笔是否就可以卖到每支 7.5 美元?这是值得怀疑的！书店的售货员会不会告诉你铅笔是花费 6 美元由 UPS 隔夜运送过来的，所以 5 美元是一个非常合理的售价？当然不是这样。

产品的价格协调着从伐木工到零售店员的各种商业活动。旺盛的需求会为现有供应商带来压力。价格提高会导致购买减少，直到出现更多新的供应商。而原材料价格的上升也会刺激原材料供应商增加伐木工(吸引更多的人转向林木业)和石墨工人的工资。另一方面，铅笔的过量供应会促使商家提供大量折扣，最终导致各个生产环节中生产能力的缩减。在这个神奇的市场体系中，价格既是信号，又是结果。

这种商业环境下，营销人员必须适应需求的各种变化，并提醒公司重视产品质量，尤其是终端用户认为有价值的质量因素。市场体系将给效率高的售卖者带来利润，而对蹩脚的售卖者将带来微利甚至亏损的惩罚。因而，售卖者必须预防自满的心理，不断努力增加利润。在这个过程中，竞争情报和对环境的适应能力也很重要。

2.2 超越市场协调

现在让我们来考虑一下市场失败的情形。这听起来似乎很荒谬，不是吗？但事实上，当今商业领域中充斥着各种变化，有时我们称之为“点市场”或“零散市场”，这些变化受到技术复杂性、买方标准及买卖双方交易中形成的依赖程度等因素的严格限制。在复杂多变的市场环境中，价格(市场)必须作为买卖双方其他协调机制的一个补充。否则，交易就无从进行，至少一方会不满意甚至非常沮丧。很多事例都可以告诉我们市场是如何失效的。

大多数产品在组装过程中需要机械扣件。市场提供了数量充足的标准铆钉、螺丝、订书钉和螺栓。为满足 18 万 OEM 生产厂家的需求，我们需要将近 1 万家分销商供应各类机械扣件。在一家需要大量机械扣件的制造型企业里，采购部门会尽力寻找最优惠的价格。实际上，许多潜在的供应商会与现有供应商争夺订单，精明的采购代理商常常会采用竞标的方式，也许一家供应商在三月份以低价取胜，但在四月份重购时却不再具有价格优势，并可能由于每单仅仅几分钱的差异而被别的供应商所取代。

正如你所见，交易性交换能有效保留住供应商，甚至尽力提供最低的价格。尽管这可能是互动的对抗性特征(这是短期私利与市场非人为机制的结果)，但购买者可以从这种低成本的投入要素中获利。他们不必激励低绩效供应商就能得到满意的服务。采购方随时可以疏远售卖者，轻松地转向另一家供应商订货。

但是，交易性交换的有效性是有限的。在由交易性交换所提供糟糕服务的价值创造过程中，许多产品具有较高的复杂性和重要性。寻求低价标准扣件的采购代理商可能损害了企业，这是

由于他们造成了不良品成本、延迟送货、库存成本和订购成本等。简言之，交易性交换的好处可以通过使用协调买卖双方活动的附加手段得到提升。我们可以运用更多的事例来具体说明这一点。显然，由于功能或者美观的原因，一些产品的设计需要特别的部件(如微型回形针或大的轻质反线圈螺栓)，几乎没有分销商会存有这类产品，至少在数量上无法满足开工生产所需。还有一种可能是，市场上并不存在产品设计所要求的扣件。

2.2.1 供应链管理

如果你认为需要特殊扣件的公司应该把产品规格贴到网页上，或者要求其分销商提供产品，此时，你已经具备供应链管理的意识了。供应链管理(supply chain management)就是主动计划和协调相互依赖的企业之间的产品流、服务流和信息流，强调为最终使用者创造和提供价值。本章开始的 Cessna 例子生动地说明了这一点，供应链管理涉及信息共享、共同计划和协调，并通过减少浪费、创新、改善质量和提供的灵活性等方式提升企业绩效。

就我们 OEM 厂家需要新的扣件来说，供应链管理可以在市场需要推动或润滑剂的情境中发挥协调作用。理论上，它关注的是整个价值增值过程。

在过去 20 年内，供应链管理的战略性作用(第 3 章中讨论)在许多公司中呈现出新的内涵。部分原因来自于当今工业品市场上竞争的全球化。的确，有些企业曾由于文化或区域因素而孤立于同产业的其他企业，但现在都已经参与到争夺市场份额的竞争中。这种现象促成了两个相关的驱动力：(1)营销努力在责任与效力方面的压力(见第二部分)；(2)追求运营效率，减少浪费。通常，来自于采购与物流效率方面的影响要远远高于市场渗透带来的影响。

2.2.2 获得效率

为了更清楚地说明问题，示例 2-1 列出了两种不同的业务给公司利润带来的影响。案例 A 表示投入 20 万美元的促销费用带来了 10%的销售额增长率，毛利润增加 10%达到 330 万美元，税前净收入增加了 20%。

	基础情况		案例 A：营销影响		案例 B：供应管理影响	
收益表						
	$ (000)	%	$(000)	%	$(000)	%
总收入	$12,000	100%	$13,200	100%	$12,000	100%
销售成本	$9,000	75%	$9,900	75%	$8,100	68%
毛利润	$3,000	25%	$3,300	25%	$3,900	32%
促销费用	$1,000	8%	$1,200	9%	$1,000	8%
管理费用	$1,500	13%	$1,500	11%	$1,700	14%
净收入	$500	4%	$600	5%	$1,200	10%

示例 2-1 营销和供应管理对利润的影响

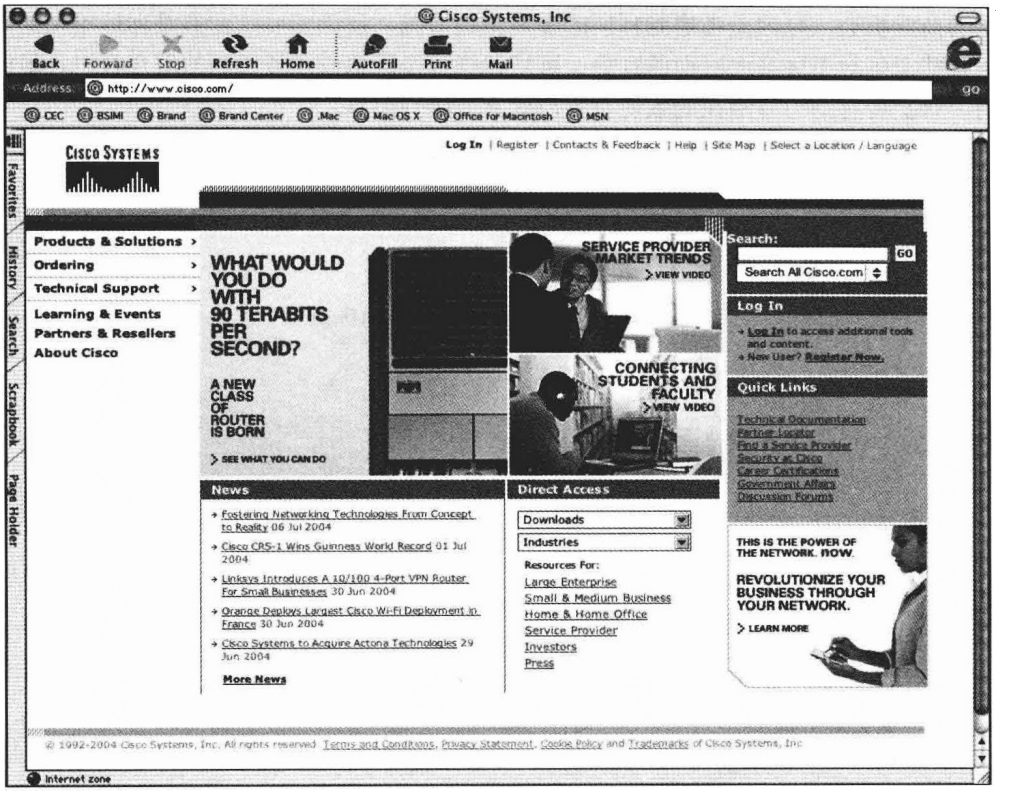
案例 B 则在供应链管理上投入 20 万美元，主要花费在生产计划与质量控制中的协作方面。本书以后还将详细说明采购与协作过程，而现在我们假定，由于经常赴售卖方企业参加会议，而且在整合策划体系方面增加了支出，日常管理费用从 150 万美元增长至 170 万美元，但供应商的成本降低了，产品价格也随之降低，而且几乎没有残次产品，产品返工现象也不再出现。于是，产品销售成本(cost of goods sold，COGS)在原来的基础上减少了 10%，尽管销售收入没有改变，但毛利率增加了 30%，从原来的 300 万美元增长至 390 万美元，净收入也从原来的 50 万美元增加到 120 万美元，增长率达到 140%，利润的增加是促销费用的 2 倍。销售成本的降幅很难达到 10%，但战略采购管理带来的效率提高却是显著的。成功的供应商能透过表面认识到，如何支持客户的效率与效力。

在这种情况下，案例 B 暗示了一个全面提高效率的方法。与我们在交易交换中所见到的不同，与供应商们谈判的目标并不仅仅是为追求更低的采购价格。事实上，许多采购公司在供应商的协助下，往往着眼于大局。要进行相当的分析才能回答这样的问题：一个用 4.19 美元购买的部件与一个用 4.65 美元购买的部件，前者的残次率为 0.01%，后者仅为 0.0001%，前者每月通过火车运送过来，后者运用即时管理，一有需要就直接送到生产车间。那么，我们是否认为前者更值得购买呢？显然，购置成本并不能全面解释效率的含义。

2.2.3 效率利得

我们必须强调，除了效率之外还有很多因素。精明的采购者正在利用他们的供应商获取市场份额收益(market share gains)。与此相关的一个案例是布朗-法曼饮料公司(Brown-Forman Beverage Company)与肯塔基州波状容器制造商 Inland Container of Lousiville 之间的协作事宜。Don Harris 是 Inland 的会计执行官，在 Brown-Forman 的办公室里花费了三天时间。他参与到创意阶段的设计过程。最近，Harris 帮助 Tropical Freezes 设计了包装盒和运输容器，这是一种以柔软塑料袋包装的冷冻饮料。Harris 提出防止包装袋受挤压的解决方案，就是把它们设计成最适宜的大小，以保护产品免受零售商打开包装时的损害。因而，Inland 凭借为零售商提供安全和方便的产品这一优势，提高了产品在市场上的竞争力。

我们要进一步用扣件的案例说明工业品市场的性质。假设需要为惠普的新型打印机设计一种全新的扣件，即压力弹簧夹子。惠普必须找到对这个小零件既有兴趣又有生产能力的供应商，把详细说明书分发给候选供应商并邀请投标，但是低价产品的供应商提供什么样的担保条件才能够递送可靠的产品或零缺陷的产品？为了向惠普供应这种零件而进行的生产能力投资，供应商需要什么样的保证条件？如果采购者和推销者希望建立更长久的合作关系，这只是双方需要考虑的一部分问题。



2.2.4 关系管理

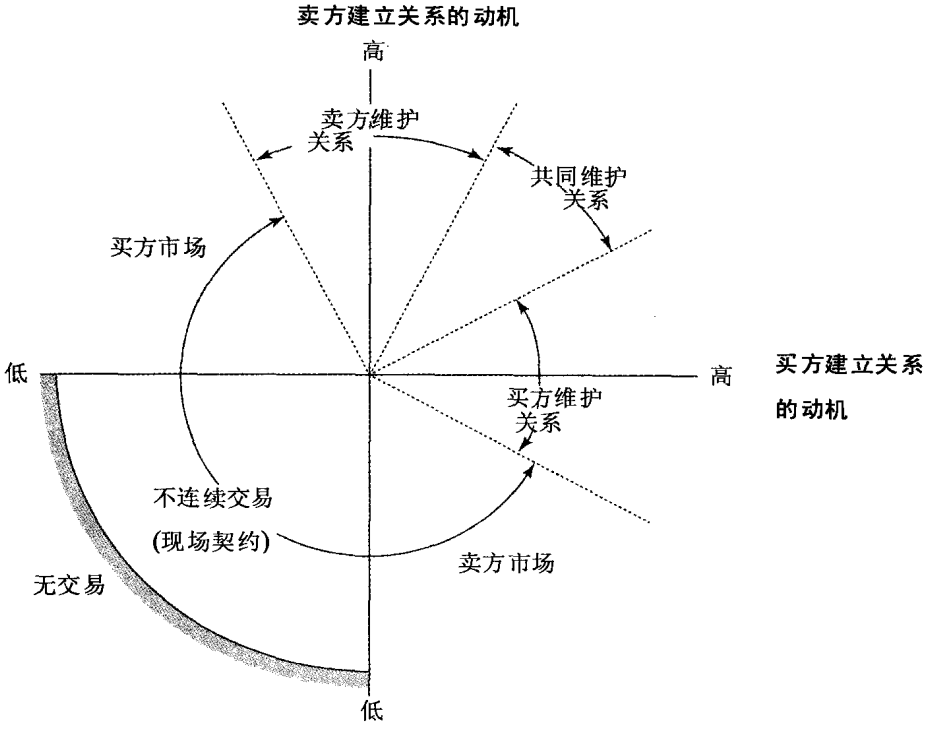
通常情况下，如果采购者对维持高绩效的合作关系感兴趣，那么供应方通常也会感兴趣。也就是，由于购买量和相对确定性，供应商可能会被再次购买的承诺所吸引。但是，供应商必然会关心自身的投资计划、管理成本、长期盈利和脆弱性。是否需要指派一个团队准备竞标？客户需要的多少管理方面的投入？公司需要给这位客户提供人员和生产系统吗？公司需要与其他企业的人员合作吗？需要投入多少培训工作？会损害现有客户的运营吗？这种特殊的客户长期的承诺是什么？这会把公司置于怎样的新一轮竞争定位？

2.2.4.1 相关动机图

显然，采购者和售卖者的利益关系必须被看作是交换环境的因素。示例 2-2 对这一点作了总结，描绘了双方打造和维持商业关系动机的范围。水平轴代表着采购者的可能性。采购者可能会受到强烈驱使，努力与单一的供应商或一小群售卖者建立并维持一种关系。例如，一家大型零售商店依靠能源咨询公司 eMotiv 确认其他商店的效率，然后为长期能源管理设计新的体系。另外，采购者也许对关系甚至交易没多少兴趣，例如，工地附近的蜂群干扰了正常的建筑作业，建筑商可能会打电话给蜜蜂专家，但他在一生中可能仅仅拨打一次这样的电话。

垂直轴显示，售卖者在关系中有类似的考虑范围。某些读者可能对此感到惊奇。难道销售企业不想要与所有的采购者做生意？答案是：不。某些工业品营销商不会向政府机构出售产品，因为文书工作量太大，而边际收益却非常低。中西部地区的企业顾问拒绝了一家具有前景客户

所提供的商业机会，原因是考虑到预期的服务负担情况，预计的后续业务是远远不足的。为了避免与某些竞争对手展开面对面的竞争，可以忽视特殊区域或业务领域的潜在客户。足够的证据表明，售卖者有动力与潜在的或现有客户建立并维持关系。



示例 2-2 买卖关系的领域

资料来源：*Adapted from F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer–Seller Relationships." Used with permission from the Journal of Marketing, published by the American Marketing Association, vol. 52 (April 1987), p. 15*。

2.2.4.2 发现交易性的交换

我们在本章开头对铅笔和标准扣件的讨论实际上预览了示例 2-2 左下方的部分。**交易关系**(transactional relationships)或**现场交换**(spot exchanges)的本质是什么，用金钱交换容易测量的商品，包括通用面粉公司(General Mills)在商品市场上采购各种各样的小麦和其他粮食，在现金采购的农产品市场上的餐馆采购者，或者向托运人提供标准货车车厢的铁路货运服务。交易方之间的沟通内容是十分有限的。贸易条款是简明而清晰的，实用性方面的绩效是显而易见的。

当今的信息技术促生了一个重要的行业——市场开拓者。例如，通用面粉公司(General Mills)利用因特网和自己的软件拍卖原材料、商品和工业部件。一项成功的拍卖相比于其他的采购方式，可以把业务交付给最有效率的供应商，并能给采购者带来 30%以上的成本节约。但是，一项成功的拍卖需要许多繁杂的工作。为了在每次拍卖之前详细地说明需求以及准确地与潜在供应商(投标人)沟通，FreeMarket 的顾问们需要与采购方的管理人员通力合作。反过来，投标人在 FreeMarket 的 Bidware 软件上接受培训，这样他们就能参与真实的拍卖。

不过，网上拍卖也有其缺陷。许多产品和服务，例如复杂的零件、工程服务或系统安装等，在网上不能充分地加以说明。它们的应用主要依赖于供应商的个人经验和娴熟的解决问题的能力。虽然 FreeMarket 等会尽力使拍卖过程中的供应商参与者符合要求，但在这个过程中很难抓住所有的因素。的确，前 IBM 采购执行总监 Gene Richter 承认，反向拍卖能在完全合格的供应商(满足交付符合质量标准的供应商)之间运作得很好。不过从实际情况来看，“供应商在每一个方面都绝不会相同，而且拍卖传递了一个危险的信息，即采购者仅仅关心价格”。Richter 从报价单(考虑价格、质量、交付、技术等因素)上挑选最好的货源，然后为最优惠的价格进行谈判，但这个价格仍然能够为投资于新设备、材料等的供应商带来足够利润。Richter 的方法巧妙地把我们从对现货市场(spot market)的讨论转移到对关系的应用研究上来。

2.2.4.3 建立关系中的不平等利益

示例 2-2 关系图的右上方区域要求我们直接讨论关系。在这里，我们至少激励一方建立和保持关系。

在上方的区域，我们发现当今无线通信产业中典型的情形。任何一个系统的价值都依赖于售卖者所提供的连续性支持的深度和质量。使用者几乎不会被套进去。例如，如果 Verizon 不能为用户提供高质量的接待、升级和记账服务，它就会有永久失去客户的危险。示例 2-2 的这部分售卖者更愿意使用信息技术工具进行**客户关系管理**(Customer Relationship Management)。典型 CRM 系统的软件包能够帮助营销商：(1)收集和储存每位客户可得到的资料——关键人员的姓名和职位、采购历史、交付的详细说明、销售电话、贸易展览的互动、Email 及其他合同等；(2)评价客户、计划和产品性能；(3)为了实现每位客户长期收益率的最大化而支持研发定制化服务、沟通方式等。

右边的区域描绘了采购者管理的关系领域。本章的开篇案例描述了 Cessna 航空公司小型供应商的主动管理模式。在专业服务领域，我们注意到宝洁公司管理与营销调研供应商之间关系的模式，有时候会在起始阶段向供应商提供其他业务，以便改变他们对宝洁公司的不利看法，或者通过公司总部所在地辛辛那提市的办事处确保高水平的调研服务。同样，丰田汽车公司向供应商公布其生产时间表，并在丰田城(Toyota City)联合体内统筹一个巨大的供应商网络。

2.2.4.4 关系中的联合利益

在上述售卖者管理关系和采购者管理关系的两个不平衡案例之间，显示出采购者和售卖者在持续的贸易关系中拥有共同利益的区域。当双方对维持一个正在进行的交换关系有强烈的利益追求时，**战略伙伴**(Strategic Partnership)就会随之产生。伙伴的战略本质要依赖于资源的重要性和工作的长期结果。因而，相对于联合研发的方式来讲，与单一供应商签署的、为期三年的润滑剂供应合同往往被看作缺乏战略性。

工业品市场上的许多战略伙伴一直非常支持“质量革命”——一种大幅度提高客户满意度和效率的管理流程。质量运动中的领导者，施乐公司、宝洁公司、达纳商业信贷公司(Dana Commercial Credit Corporation)等，证明所有的努力旨在持续地改进商业体系：社会体系(团队、创造性等)，技术体系(工具、机器、分析技术)以及管理体系(信息流、政策、其他系统的修订)。供应商非常适合嵌入这个流程。实地调研结果 2-1 描述了 Palm 公司中供应商的参与情况。

2.2.4.5 关系的关键管理含义

许多公司认为，在拓展供应公司的参与度时，有必要减少供应商的数目。当采购者和售卖者分享生产预测和计划时，他们通常会发现能够降低库存。采购者参与到售卖者的生产计划和质量控制流程中，能够消除昂贵的残次品处理流程(返工、重新订购和废品)。如果存在多家竞争性供应商，采购者的这种管理关注度会变得非常淡薄。

当然，减少供应商数目降低了竞争性投标的商家，因而削弱了可以影响价格的市场力量。但是，参与方可以建立一种商品指数或某些标准化的成本计算方法以应对危局。同时，当采购者强化采购工作时，常常需要获得来自供应商的一个合理量的价格间断。如果供应商数量减少的话，采购者可供选择的部件特点和服务就会相应减少。这种减少能够为采购者的运营带来较高的一致性和质量控制。

以一种相互依赖的关系形式，OEM 采购商通常与其零部件及原材料的供应商一起依靠建立准时生产(JIT)运作体制，降低昂贵的库存和频繁出现的处置成本。第 3 章我们将会把 JIT 阐释为一种采购战略。现在，我们就来介绍一下这种关系的特征。JIT 关系“要求供应商在必要的时间，准确地生产并交付必需数量的产品给 OEM 采购商，目标是供应商每次生产的产品必须在性能与规格上保持一致”。但是，由于采购者只是简单地把他们的采购力量投放在供应链中的库存强化方面，这样做不会产生任何系统效率，一些早期的 JIT 关系并没有获得预期的成功。其他很多只是简单地模仿日本企业的 JIT 模式，并没有深入考虑距离与气候的不同对无存货生产的挑战。的确，与其冒险让卡车整晚行驶在黑冰路面或更糟糕环境下，可能在追求安全库存过程中表现出的低效率更容易让人接受。

实地调研结果 2-1

Palm 的崛起

在 400~500 美元的价位之间，你将发现很多新型数据处理机。Palm 公司于 2002 年 10 月推出售价为 99 美元的 Zire 处理机后，迅速成为销售速度最快的产品，这主要归功于 Palm 公司，以低于 100 美元的价格实现 Zire 外包的战略理念。

Palm 与上游设计制造厂家(ODM)、自己的工程师以及采购团队合作，共同找到每个部件的目标成本。显示器件的目标非常有挑战性，最初的部件成本超出了目标成本 50%以上。参照四个显示器材厂家的工艺规范，Palm 通过使用较便宜的部件、新工艺流程以及在中国开设新的制造厂来削减成本以达到目标。从 Palm 过去一贯的做法(“让供应商勒紧裤带”)来看，Palm 对供应商的依赖证明对其采购团队是毫无价值的，而且对其在 PDA 领域的市场地位也是如此。

Palm 仔细审查了所有供应商，并与其中一部分建立了联盟合作关系。比如选定德州仪器公司(TI)作为微处理器的供应伙伴。与 TI 的联盟关系被称为 Palm 最复杂的关系，并被视为全球运营的重要关系：“营销、合作营销以及营销融资方面的大量活动，同时还包括对软件和硬件的新技术投资。”确实，TI 在某些微处理方面投入大量资本，进而在 Palm 公司获得了比 Intel 和 Motorola 更强的竞争优势。

资料来源：Jim Carbone, “Strategic Sourcing Is Palm’s Pilot,” *Purchasing*(April 17, 2003), pp. 32–36; http://www.palm.com/us/; Texas Instruments at http://www.ti.com/。

美国汽车制造商的供应商们对 JIT 作了评估，证据表明 JIT 失去了许多机会。30%的供应商认为 JIT 只是库存的上游转移，仅仅只有一半的供应商能从他们的客户那里得到稳定的交付时间表。

显然，“关系”与“战略伙伴”这两个术语相比于行动而言更传达了一种趋势映像和管理意图。在对一家大型生产型企业的营销总监进行的深度访谈中，采访者问了几个用于评估企业打造关系意图的标准问题。总监对诸如下面的问题表明了他同意或反对的程度，如“我们期望与供应商的关系能持续一段时间”，以及“这家公司仅仅是(不是)另一个供应商”。意图曾经是好的。接下来，我们又涉及具体的活动，如：您会与供应商们分享市场预测的信息吗？(不会)您会不会让供应商介入到公司的生产过程？(不会)情况基本上是这样的。好的意图和言辞不足以让双方建立合作关系。

2.3 关系的发展

我们引入了维持关系的动机的观念，所以应该详细说明关系发挥作用意味着什么，我们接下来考虑关系发展的过程。

2.3.1 高绩效标准

正如你猜想的那样，管理者希望关系能带来利润。但是贸易伙伴的获利方式不会恰好互相匹配。为了更好地理解工业品市场的性质，接下来讨论买卖双方各自的偏好。

2.3.1.1 销售者与采购者的偏好

销售者

销售者希望在获取足够利润的基础上有大额的、可靠的购买量。他们希望进一步降低客户管理费用、促销费用及其他分摊成本，从而节省大部分毛利润。通过成本会计和历史比较，可以分析出新建立的客户关系所带来的利润情况。例如，一家钢铁服务中心会努力为贸易区域的制造商们提供特种线、I-光波和合金等产品，销售人员会定期上门拜访客户并报价，也许可以获得 SF(State Fabricating)公司采购量的 40%。假设钢铁服务中心将价格下降 10%，能通过谈判获得 SF 公司 80%需求的合同，这样就能计算出钢铁服务中心增加的毛利，以及由于获知 SF 生产进度而减少 15%的库存和每年 10 次上门拜访的成本。那么，对于目前专门负责 SF 公司的内部销售人员，该中心可以削减大约 25%的营销成本。

采购者

采购者着手建立供应伙伴关系常常是因为受困于生产流程中的低效，其中包括高昂的库存成本、过高的退货率、无数的重复订单或冗长的订货交货时间等。这些因素促使公司的采购总监寻找能与企业合作的供应商以消除浪费，从而提高系统的经济性。在建立合作关系的初始阶

段，可以通过比较历史数据来衡量效率的改进情况。继续讨论上一段中的案例，当 SF 公司从钢铁服务中心转向推行 JIT 体系时，该公司就可以自己确定库存降低所带来的成本节约、生产线停工减少所带来的生产率提高及在采购过程中节约劳动力的情况等。

2.3.1.2 设计新的标准

从钢铁供应商那里获得 JIT 服务三四年以后，历史数据对买卖双方的有用性都下降了。目前没有一个明显的新的绩效标准。这种情况下，合作双方要依靠两种宽泛的评估类型：内部型和外部型。

内部评估

一些公司会对供应商进行定期评估，它们会把内部运营数据与经理层对供应商的专业化、敏感度、质量、技术能力和愿景等方面的评估结合起来。例如，惠普公司会评估供应商的技术、质量、敏感性、交付和成本等因素。自从 1985 年对供应商设立排名以来，最后两个因素是供应商最关注的问题，很大程度上是因为它们在客观上是可衡量的。大多数供应商把他们的准时交付程度提高了 20%至 30%，有些甚至达到了 50%。Cessna 的供应链管理体系首创了残次品评分系统，这个系统与其说考虑了零部件的成本，不如说关注调整既定组装流程线上的成本。因此，在组装环节发现残次品所造成的影响是在原材料入厂检查时发现的 100 倍。

各代理机构	销售代表数量	估计的市场容量($)	Gamma 的销售额($)	销售额百分比(%)	竞争激烈指数*
Webster(Milwaukee-Madison)	3	16,500	2,800	17	4
Batham(Rochester)	2	15,200	1,600	11	5
Smalz(Phoenix)	4	17,100	4,800	28	3
Lincoln(Durham)	3	16,800	2,320	14	3
Maxington(Peoria)	3	15,900	3,240	20	4
平均	3	16,300	2,925	18	4

*5 = 高， 1 = 低

示例 2-3 Gamma 公司的销售代理机构绩效评估表

同样，售卖者可能不再追踪大客户的销售、可盈利目标、再次订货、库存与服务责任以及对未来业务的承诺，而是可能运用成本会计的方法，为每个大客户或客户群建立一个简化的损益表。作为一家年销售额达 60 亿美元的 IT 服务和技术公司，Unisys 更为重视客户基础，曾经设计过一份包含 16 个问题的客户关系调查问卷，以此测量客户满意、忠诚和拥护，事实证明这种做法可以提高收入增长速度。

外部测评

有时，公司可能基于贸易协会或咨询公司提供的外部标准作为相对标准来评价关系，一些大的公司甚至可能设计出自己与各类公司处理供应关系的框架。在这种情况下，每种特殊的关系都能与外部的标准或者由其他关系的框架进行比较。电子产品制造商经常对全国各地独立的销售代理机构业绩进行比较。

尽管代理商是独立存在的企业，并且按照销售额的比例收取标准佣金，大部分代理商还会参与到公司的制造商培训计划中，并购买相关的演示设备。停业或者开业都需要付出巨大成本。制造商与代理机构的合作能提高市场绩效。因而，对相似市场上不同代理商的销售额和市场渗透率之间的比较可以帮助制造商识别和分析高绩效的代理关系。

我们可以看出外部测量是如何运用到案例中去的。示例 2-3 显示出代理商 Smalz 是一个高绩效者，其所在市场的竞争程度远远低于代理商 Batham。但是从比较的数据也可以看出，Batham 的销售队伍规模不够大。Gamma 目前可能会有效地强迫 Batham 增加销售力量(如扩充销售队伍)。诸如此类的模型对于评估和指导持续的业务关系是很重要的。

2.3.1.3 更高的标准

当工业品市场上的采购者或售卖者被问到打造良好关系的方式时，他们总是强调不仅仅局限于金钱。他们需要正直、公平、诚实、灵活度、合作伙伴战略的考虑、合作伙伴参与本公司的战略以及对已建立管理流程的遵守。大多数企业设有内部价值系统支持这些契约关系中的行为，它们是产品和荣誉承诺的后盾。每周可能发生上百万的业务交易，非法律的约束发挥着重要作用。那些逃避义务、虚夸能力、开空头支票的售卖者就会失去客户。受损的名声会限制他们获得新客户。那些需求僵硬、把供应商的合作伙伴排除在本公司采购计划之外的采购者会削弱本身的工作效率，而行业中好的供应商也肯定不会与这种客户做生意。甚至有些供应商还可能会收回对这些关系的投资，在最低水平上保留客户或赚取日益衰减的价值。

所以，利润和礼仪在业务关系中具有怎样的相对重要性？曾经终止与一家有名的供应商合作的执行官说：“与其说他们没给我们做什么，不如说他们在做让我们放弃的事情。”的确，如果缺乏良好的商誉，商业贸易是不会持久的。

幸运的是，商业环境中的许多力量能引发良好的商业行为。市场上成功的或失败的交换很可能引起重复业务和波纹效应，可以为道德行为和合作关系提供简单而有力的支持。在这种行为经历强化、互换和再强化的过程中，企业常常能深化他们的关系。

20 世纪 80 年代晚期，总部设在辛辛那提的液压产品分销商 Hydrotech 公司对 Milacron 公司的机械工具开发提供了重大帮助。Hydrotech 公司引入欧洲新液压技术，根据对 Milacron 产品线的深入认识，帮助 Milacron 改善液压系统设备。从那时起，Hydrotech 对 Milacron 的合作业务扩大到工程应用的范围，特别是它的塑料模型设备，现在这方面的业务已经发展成为核心业务。接下来我们将探索一种用于发展这种买卖关系的激励模型。

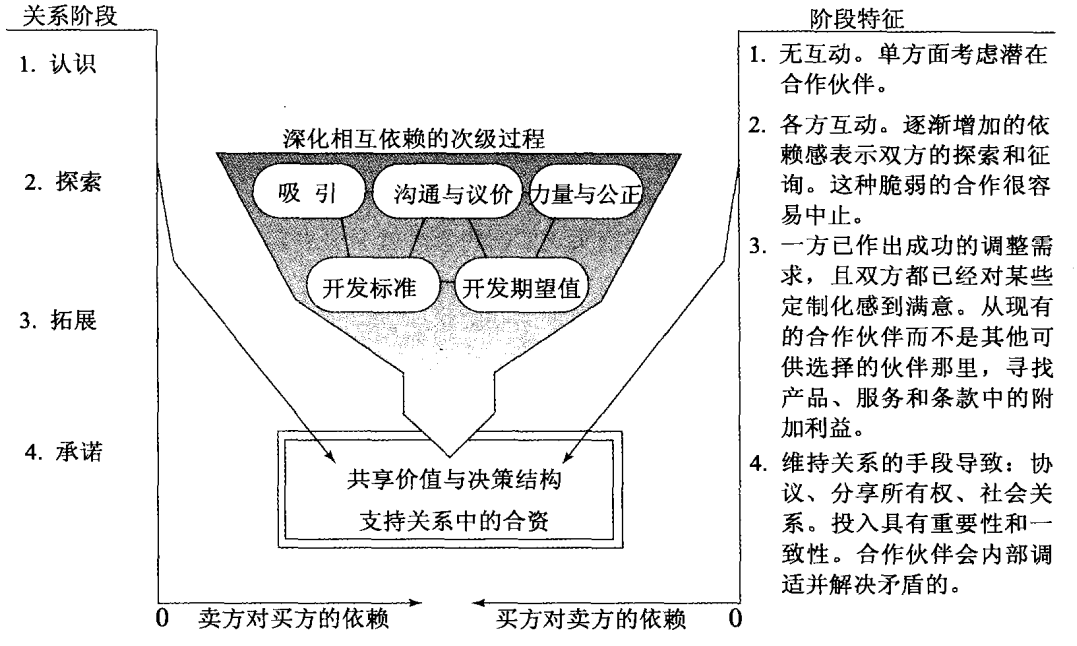
2.4 关系发展的一种模型

我们发现，求爱和结婚的隐喻能有效地说明商业关系的方方面面。许多工业品营销人员的语言反映了这一点。我们可能会听到他们说“加深了解”、“求婚”、“共筑爱巢”或“喜结连理”等。Theodore Levitt 提出了一个简明并具有说明性的论点：

买卖双方的关系很少在一次交易后就结束。相反，交易后双方的关系可能会更密切，而这种售后的关系更能协助买方确定下次的采购选择。这种动态性在涉及售卖者与采购者之间一系列交易流的产品和服务中尤为常见，例如金融服务、咨询、承包合同、军事、空间设备及资本货物等产品。

那么，销售仅仅是完成了求婚，此时婚姻刚刚开始……婚姻的质量决定了交易是继续下去或拓展业务，还是遇到麻烦并分道扬镳。

本章该部分运用“结婚”的比喻，形象说明了在商业活动中买卖双方相互关系概念和含意。而示例 2-4 更是补充说明了买卖双方在关系发展中的四个进程。



示例 2-4 关系发展进程

资料来源：*Adapted from F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer–Seller Relationships." Used with permission from the Journal of Marketing, published by the American Marketing Association, vol. 52 (April 1987), p. 21*。

2.4.1 认识

在认识(awareness)阶段，采购者和售卖者都单独把对方当作交易的伙伴。供应商的广告和行业展销会可能被潜在的买主注意到。同时，供应商还会收集关于产品规格、采购过程及潜在客户偏好的信息。这个阶段持续的时间不确定，买卖双方以某种互动的形式形成约定时，就会进入下一个阶段。

2.4.2 探索

在探索(exploration)阶段，我们发现买卖双方会相互探询并测试。潜在的顾客可能会受邀参加供应商举办的论坛。供应商还可能会多次上门拜访。这个阶段会发生初级的采购活动。这是尝试购买过程的一部分。在这个阶段，双方的关系是非常脆弱的，双方不会有显著的投资行动，没有一方会过度依赖另一方。这种合作关系很容易终止。但在这个过程，五个具有促进作用的流程之间的相互影响将促进双方之间关系的发展。

2.4.2.1 吸引

吸引(attraction)是指采购者与售卖者之间互动而产生超越某种最低净盈利水平的程度。这种盈利属于有形或无形的回报，主要来自经济成本和社会成本较低的合作。实际上，这种情况可以这样解释：买方的采购总监和供应商的销售经理碰巧同时在亚特兰大参加同学会，他们在分享大学的回忆时擦出了友谊的火花。除了这些来自关系的社会性收益，采购者还会寻找质量、技术诀窍、公平的价格和物流服务。供应商寻求能获得带来相当收益的稳定订单，以及能满足采购组织中更多需求的机会。买卖双方都希望降低订货成本、减少延迟交付和避免违规操作。

汽车行业中有个典型的例子。商业学教授 James Comer 和 B.J.Zirger(1995)详细说明了汽车制造商 Zenith 与减震器供应商 Alta 之间关系的发展过程。汽车中的机械系统和道路都会产生有害的震动，如果减震性能较弱的话，就会导致机械压力并缩减汽车寿命。减震器通常是由一个金属内圈和外圈组成，内外圈之间为一个复杂的橡皮复合物圈。这种产品技术并不复杂，但是在设计过程中涉及许多的变量——宽、厚、金属和橡胶复合物等，它们还必须与汽车上的其他配件匹配，例如复杂的产品开发。

Zenith 和 Alta 之间的相互吸引是由行业中出现的新范式引起的。20 世纪 80 年代末和 90 年代初，成本控制与流程再造促使汽车制造商审核长期供应关系，并从现有供应商那里探求产品研发过程中价值增值的机会。供应商们常常与单一汽车制造商打交道，并仅仅依据接收到的设计图给缓冲器定价。此外，他们开始派出公司销售代表加入潜在客户的工程人员中，其工作内容就是找出潜在客户当前的关注点，面临什么困难，进而提出可靠的解决方案。

在这个例子中，负责新客户开发的 Alta 销售人员邀请 Zenith 的管理人员，主要是产品工程师到 Alta 的工厂参观他们的生产能力，介绍其高素质的员工队伍，并提出有意争取这个减震器项目。几个月以后，当 Zenith 现有供应商的减震器出问题后，Alta 的工程师就会把公司拥有的减震器类型传真给 Zenith 进行招标。Alta 收到投标清单后，就会给予最高度的重视，并安排公司最优秀的员工组成一个招标管理团队。

2.4.2.2 沟通和议价

在关系发展阶段，沟通和议价能够使买卖双方重新分配交易中的责任、报酬和成本。在大多数关系的初期，双方会把自己的需求、偏好或目标表达得比较含蓄。他们围绕着问题交谈，或仅仅暗示自己的交易需求。直到双方的关系达到融洽和熟悉后才会透露一些重要信息。如果关系发展到一种能带来收益的程度，这种透露很可能需要**互换**，即由对方回报类似的行动。

当双方开始议价时，关系就会发生戏剧性的变化。毕竟，当双方“不怕麻烦，耗费谈判所需的心理和生理的能量”时，必须已经看到了回报合作的潜在利益。我们是否能把这个规则运用在自己的社会关系中。如果你要求才约会三次的对象立刻来见你，那真是一个鲁莽的要求。它可能会摧毁这段脆弱的关系，或者会导致迁就融合，显示出你约会的兴趣仅仅在于维持合作。同样，采购者要求供应商在3：00—15：30把货运送到公司，但供应商最早凌晨4：00才能提供交付服务的话，那么这位采购者就面临着失去这个供应商的危险。但如果供应商能提供凌晨3：00的递送服务，那双方的交易关系就会明确，甚至进一步拓展。

在减震器的案例中，Alta利用一个跨职能团队，为Zenith提供的设计方案设计了一整套用于成本评估的方法。Alta的采购人员与油漆、材料和零配件供应商接触，而制造部门确定装配时间、工具和废料等。技术中心的员工会决定这项工作是否需要使用更多的计算机控制设备。四周后，Alta可能会给Zenith一个初步的报价，这个报价既能满足Zenith的需求，又能让自己获取一定的利润。而且，Alta还可能会提出设计方面的改进建议来提升性能。

2.4.2.3 权力与公正

交换中的调整是关系发展的重要方面。在协商过程中，寻求让步或准予让步会来自于权力运用的公正与否。**权力**(power)是指一个组织(称为α)促使另一个组织(称为β)完成本来不愿意做的事的能力，来源于β对α的依赖，因为后者拥有的在别处不容易得到的重要资源。这些重要资源可以呈现多种形态，如地位、经济奖励、专业知识以及惩罚的能力。**公正**(justice)是指应得之物的具体表现，来自于对权力的公平使用。公正、正直是公平使用权力的特征。相反，权力的不公平使用指的是，试图违背另一方意愿，或没有被对方理解，或在对方没有过错的情况下控制其行动。

与协商进展的重要性类似，成功地(公平地)运用权力推动关系，会使某一主题的探索性阶段转移到开展阶段。平价狗食制造商IAMS在市场上拥有一个强有力的市场定位。为了渗透消费品市场，每家售狗场向首次养狗者出售一只狗，IAMS就会向这家售狗场支付5美元。这样，售狗场不用遵循购买IAMS产品的新要求或信用条件，反而发现了新的赢利方式，这为他们与IAMS今后的合作打下良好的基础。正是权力的公正运用建立了IAMS和售狗场之间进一步合作的基础。

在最终尝试性接受Alta的投标之前，Zenith的工程师们进行了为期三个月的评估。这就意味着Zenith将愿意继续与Alta共事。价格是合理的，重新设计的意见值得进一步地考察和合作。这是买卖双方发展关系的里程碑，也是双方进一步合作的平台。

2.4.2.4 关系规范的发展

我们打造商务关系是为了完成任务和实现双方各自的目标。简单地说，这是必须要完成的工作。规范(norms)是指双方的行为标准，以及双方互动的方针。一些规范在合作之前就已经存在，还有些可能会延续到探测阶段。例如，采购者和销售代表在起草不同类型销售电话的“剧本”时，可以分享很多种要素。由于双方来自不同的文化和职业背景，这些剧本可能没什么共同点。随着双方之间的互动，他们可以推行定制化的互动模式。事实上，这就意味着他们可能要相互教会对方各自公司的语言和沟通模式，以商定的频率会面，以相互同意的甚至机械的方

式沟通，以及开始组织评估、策划和决策目标。

在初始互动阶段，Zenith 和 Alta 依靠共同的行为规范。专业礼仪、汽车工程师语言、工厂参观协议以及邀请投标计划的传递，这些都是促使两个公司合作的一般性标准。这种初步的接纳开创了双方互动模式更为定制化的可能：碰头的频率和会议场所、原型产品开发进度以及产品检测程序等。

2.4.2.5 预期

随着买卖双方的互动和寻求进一步交换的可能性，他们会形成自己的预期。在预期中，最重要的是相互之间的**信任**(trust)，即“相信一方的语言或承诺是可靠的，以及一方将履行其在交换关系中的义务”。施信方从对另一方的言行一致、诚实可靠、公平公正、乐于助人的信任中得到信心。这些预期会受到对方在行业中的形象广告和声誉的影响。

基于行业声誉和有限的互动，Alta 期望 Zenith 能为其业务提供一个公平的机会，并且冒险安排工作团队花费四个星期筹备严格的招标计划。另一方面，Zenith 把 Alta 看作是一个值得信赖的潜在供应商，安排职员去 Alta 的工厂，并冒险透露了设计方案。在这个合作过程中，Zenith 和 Alta 都还没有实施大型投资，仅仅表现出对未来合作风险以及较高收益的预期。这些脆弱环节的积极结果将促使双方之间建立信任。

我们应该寻找在关系转移到探测阶段的过程中发挥关键作用的直接经验。通过接下来的进一步工作，关系必须在拓展阶段得到巩固，并满足承诺阶段的关键性先决条件。

2.4.3 拓展

在**拓展**(expansion)阶段，双方从测试和探究转向扩大回报和交换范围。客户开发、交叉销售和上游推销都是拓展阶段的现象。让我们来看看 TMSS 的例子，TMSS 是一家在特定领域提供顾问和管理服务的公司。起初，广告公司和财务服务公司通常利用 TMSS 为其提供邮件、快递和分销服务。接着，客户可能转向印刷和复制服务，最后可能是桌面出版和设计类服务。当客户不断把内部职能**外包**或剥离给外部提供商的时候，TMSS 公司可能认识到来自于这个特定客户的业务比例越来越高。这两个公司相互之间的依赖性会逐步增强。实地调研结果 2-2 说明了在当今汽车供应网络中的合作情况。

实地调研结果 2-2

汽车业中 B2B 合作的技术与信任

福特的家用轿车生产线主管 Nancy Gioia 说：“一旦我们认为需要开发一种新型车，那么在认可设计型号之前，我们首先要确定车内空调、内部装饰、底盘供应商等要素。”

供应商和 OEM 厂家之间的这种紧密合作就是为了提高产品开发的效率，同时提供低成本的产品，创造最终消费价值。为了寻求整合供应网络流程，使汽车具有数字化功能，并实现企业之间无缝隙的沟通，福特公司采用了新的技术。

新车雷鸟从获准开发到样车的展示仅仅用了 36 个月，福特利用 52 家供应商提供零件、子系统，并邀请他们参与设计和效能评估。福特要求所有的售卖者使用同一个软件平台，即著名的 CP3，并向供应商开放内部设计数据库，并在办公室设立了很多查询点以方便供应商查询。

作为一个协作性不断增强的、重要的汽车行业供应商，Johnson 控制公司需求同时与上游公司和下游公司合作。为了给克莱斯勒吉普车自由人(Liberty)建造和配送驾驶舱模块、座椅系统、头顶控制台以及各种各样的电子元器件，Johnson 控制公司仅仅花费了 200 分钟就获得了这份订单。而由声音系统、电控系统、设备装饰板等组成的驾驶舱模块自身就包括了 11 种主要的部件。这些由 35 个二级供应商提供的部件必须整合成一个模块之后再交付。

在汽车行业中，产品设计和生产数据方面的信息技术和行业标准促使 B2B 协作关系进一步深化。但是如果没有整合，技术将无法正常发挥作用。由于超过 50%的车辆器件被外包，大约 80%是定制的，因此目前的智力资本处于风险之中。Johnson 控制公司的执行总裁 John Waraniak 指出："你正在向他人公开自己家里的调味秘方。我只能把你当作一个值得信赖的合作伙伴，以便通过产品计划、产品设计及一系列的物质支持等方式来共同开发市场。"

资料来源：Laurie Toupin, "Needed: Suppliers Who Can Collaborate throughout the Supply Chain," *Supply Chain Automotive*, supplement to *Supply Chain Management Review* (July/August 2003), pp. 5–8; http://www.johnsoncontrols.com/; Automotive Industry Action Group at http://www.aiag.org/。

拓展阶段的实质是交换双方增加的相互依赖感。对于 Alta 和 Zenith 来说，他们关系的拓展可以用两个关键协议来说明，即"合作前协议(Presource Agreement)"和"转向工具设备(Release to Tool)"。前者促成 Alta 和 Zenith 形成一个开发团队，这个团队成员不仅有来自 Alta 的制造、采购和技术中心等各领域的人员，同时还有来自于 Zenith 的固定和流动人员以及 Alta 的供应商。当 Alta 和其供应商们认识到要削减成本而采取对气流调节器改变设计时，Zenith 和 Alta 每周定期会面。可能还会采取一些降低成本的方法来重新设计发动机部件。这种合作的连锁反应清楚地反应了两个公司之间不断增加的依赖性。

"转向工具设备"协议指的是通过一年多的时间，检测 Zenith 数百种设备原型后得出的检测结果。但是，协议本质上是一个在某一特定时期以某一协商价格购买特定数量的合同，其中的词语由双方的关键合作行为补充。Zenith 以为这种应用"排除"了以前的气流调节器供应商。Alta 可能会采购特定的制造设备并在 Zenith 的偿还计划之外对样机进行投资。除了口头的协议之外，双方都用具体的行动来保证合作关系。他们正在靠近承诺阶段。

2.4.4 承诺

承诺(commitment)是维持或保留一种有价值的重要关系的持续愿望。从实际情况来看，尽管买卖双方都有这方面的意图，但他们通常并不经历这个阶段。他们可能会错误地认为，之前阶段取得的进展能够推动更高层次的合作，或者低估了履行合作关系所需要的投资。事实上，双方在承诺阶段将交换重要资源。在承诺阶段，如果买卖双方对未来交换持有共同信念时，他们就会贡献资源维持这种关系。某些采购方可能采用一组供应商来担当审判员仲裁争论。买卖

双方还有可能互相交换职员，以表示对合作伙伴的完全认同。其他强化采购者和售卖者之间关系的手段包括提供设备和系统，甚至一起召开周年庆典来增强两家公司之间的关键性社会连接。任何一方出现混乱和环境动荡，例如大风雪、火灾、卡车司机罢工等，承诺都能够保证关系维持下去。

两个月以后，当 Zenith 和 Alta 达成“转向工具设备”协议时，Zenith 可能会雇佣一个新的采购总监，负责部件采购中的主要成本削减工作。Alta 会重新协商一个新的价格时间计划表。同时，Alta 的涂料供应商导致几个样品没有通过腐蚀性测试。因为 Alta 在样本测试前就找到了一家更有能力的涂料供应商，这种关系才得以在经历这种损害后继续维持。

2.4.5 解散

在关系发展的早期阶段，任何一方都可以从交换活动中轻易退出。随着相互依赖的加强，转向另一个交换伙伴的成本就会越高，终止关系可能会成为一个棘手的问题。解散(dissolution)就是终止一种成熟的关系，它将使之前投入关系的资源废弃，同时还需要双方重新开始搜索、谈判和支付建立关系的成本。的确，Zenith 和 Alta 当初花了一年多的时间才能建立供应关系。在某些情况下，高成本的诉讼和感情上的伤害都会增加终结费用。

我们在这个领域的研究表明，解散阶段是关系发展过程的对立物。简单来说，买卖双方之所以要维持业务关系，主要源于两个广泛的原因：(1)他们想要维持这份关系——这份关系能带来战略上、财务上、心理上的收获，(2)他们想保有这份关系——终止这份关系成本太高，或者根本就没有别的选择。

如果某一方想要维持这段关系，关系的维持情况就变得没那么重要。因而，不满意事件的后果取决于关系中生气的一方对关系的总体态度。如果他的态度对双方关系是赞成的，那么这种不满意的插曲就能得到容忍或矫正。当某一方必须承受几次失望时，滞留的不满意情绪会使关系“管理人”所掌握的未来变得黑暗。这位“管理人”可能是一位销售经理或采购总监，他每天的职责就是经过挑选对关系进行分类，然后总结成报告呈递给公司高层管理者。例如，一家医疗保险公司的营销经理注意到，尽管公司已经给予了各方面的协助，并因为环境原因放松了条件，但某个特殊客户仍然长期表现较差，随后可能向总部办公室作出汇报，提出终止与该客户之间业务关系的建议。

两个公司之间的正式对话可能会努力说明他们关系的状况。同样，保险公司会给出这个代理机构 30 天的终止通知。通知上可能给出“绩效不合标准”、“政策有分歧”等理由。我们不希望公司与代理商之间经常出现这类问题。

2.4.6 模式评估

“婚姻”的暗喻似乎可以运用到很多企业关系中去。在允许逐步测试和贸易伙伴依赖程度提高的情形中，隐喻似乎特别有用。它聚焦于双方共同解决问题、开发有效的程序，以及强化值得信赖的行为。当交易双方都有一个关键决策者时，这一暗喻尤其适用。

因为没有认识到：(1)跨职能工作团队决策的动态性，这在很多大公司已成为普遍现象；(2)不同组织关系管理者权威的不同层级，所以婚姻隐喻只代表了一个简化的总过程。同时这个模

型几乎不能说明交换关系中较大型的关系网络，如 Alta 的供应商或供应商的供应商。在后面的部分中我们还会进一步谈论这个问题。同样，因为这个模型忽视了与缺乏求婚的婚姻相类似的业务关系，接下来我们将探讨另一种保护关系的手段。

企业对企业 2-1

跨文化合作伙伴关系的挑战

很多西方公司都在努力与中国企业建立业务关系。虽然严谨的研究刚刚开始，我们仍然可以识别出许多阻碍有效和持续开发业务伙伴的因素。或许出于中国儒家道德强调和谐的和强烈的人际关系的原因，在中国的企业合作伙伴以及合资企业都依赖于人际关系。

在最初的互动中，来自中西方文化的管理人员必须首先建立一个信任度，然后进一步提高依赖性。企业人员怎样才能克服语言障碍和几百年的敌对历史呢？中国文化展示的是对亲属的依赖以及对所谓“自己人”的小群体的依赖。而西方的文化则更强调独立的个性，并以更加短暂的增量来衡量时间。某些西方企业会对因过早要求签订书面合同而破坏了双方关系，对此你感到吃惊吗？你会期待某些中国企业通过一种明显的“服务中国”的方式来寻求生意吗？

2.5 捍卫关系

我们可以运用各种各样的机制来巩固双方的战略关系。在那些无法测试关系的情形中，这些机制显得特别重要。的确，某些交换涉及大规模的、长期的承诺，例如花费 15 年的时间去开发油田或者建造化工厂，国防部计划用 20 年的时间开发某种新型武器系统。当苹果公司把三星作为其笔记本记忆芯片的供应商时，双方在承诺以预定的交付程序批量交易之前，没有能直接证明自己的机会。聪明的工业品采购者和营销商为了达成长期有效的合作，可能会建立相关条款和专门机构。

2.5.1 上门拜访

也许惠普公司会派几个管理人员或代理商去拜访潜在供应商。他们是否拥有运行平稳的车间？供应商的员工有能力并专注于产品质量吗？今后公司是否具有从事这项工作的技术路径？诸如此类的活动是 Zenith 与 Alta 之间关系发展的重要组成部分，被称之为**供应商资格鉴定**(supplier verification)。这些是获取供应商能力和承诺的正式工作内容。从营销的观点来看，我们必须认识到，供应商的行业经验、专注产品质量、专业化、团队合作及关注客户(而不仅仅是销售代表)，对于潜在客户来讲是很有意义的。

2.5.2 互派员工

采购者和售卖者可能会相互交换职员来提供保证。P&G 的工程师协助供应商建立和检测新

的生产流程，例如协助裁剪用于制造简易尿布的物料。Intel 邀请设备供应商派专家住进位于新墨西哥的能容纳 1600 人的办公室里。供应商与建造计划员、Intel 的顾客、建筑承包商一起共事，因而大大缩短了计划时间。接着设备供应商确定所有的订单，以确保与工厂之间准确和紧凑的协调。同样 P&G 也可能要求定制扣件供应商到工厂来熟悉工作模式，并检查供应部门的运行情况。

2.5.3 管理依赖性

另外，惠普可能与两个供应商建立合作关系，也可能会自给自足，自己加工制造，以避免经常面临交易失败或被唯一的供应商 “控制”。这是一种常见的自我保护战略的实例，称之为“依赖平衡(dependence balancing)”。在这种战略中，采购者会通过培养与其他交换伙伴的关系而降低对供应商的依赖。我们很容易看出，如果惠普公司有出色的后备供应商梯队的话，较好的供应商是如何积极地向惠普提供额外服务的。这个战略可能与以下两个工作流程混淆：(1)引入运输与零部件绩效的变量；(2)延伸供应商协调和跨越两个伙伴之间的管理资源。也就是，采购者可能需要在产品设计过程中引进两个或更多的供应商团队。

2.5.4 供应商保证

当 Zenith 与以前的供应商终止合作关系时，我们看到这个万能的战略在减震器案例中所起的作用。与 Alta 开始发展信任关系之后的几个月，当有必要传递出承诺信号时，Zenith 就采取了大胆的行动。这也激励了 Alta 投资专门的设备来作出回应。

类似的保证同样也可以由供应商启动。让我们来考虑一个拥有专利产品的供应商的例子。供应商理解那些不愿意承诺任何排他性货源的潜在采购者，因为可能要冒价格欺骗的风险或在生产或营销承诺之后出现供应受限，这就大大提高了更换货源的难度。作为在关系发展过程中提供优质服务和公平价格的信任保证，供应商会把专利技术转让给另一家公司。那么，如果最初的供货源解散或倒闭的话，这个特许权获得者就要为采购者服务。

2.5.5 合约

对交换的持续承诺有时候可以通过分散相关财产所有权的创新性手段得以实现。例如，如果惠普想要一种特制的零部件，其他公司都不需要这种部件，潜在供应商就需要得到该部件生产设施投资回报的担保。或许，双方会签订一个复杂的合同，合同中会规定以预先确定的价格进行长期采购的条款，以及对每一个未来可预见性情形(好或坏)的应急条款。但是，很可能会出现一些变化，因为谈判者不可能预测每一种可能的情形。为如何在新环境下运作的各方制定一条规则，需要举行的会谈次数可能会超过任何一方的预期。

如果惠普拥有生产这种部件的机器所有权，这个不确定的价格争论问题就可以得到解决。惠普可以购买设备，然后安装在供应商的生产车间，也可以装在自己公司的车间，或者从最初的阶段开始创办自己的工厂。仅仅拥有设备的所有权仍然无法解决控制方面的问题，诸如培训、

维护、维修和排他性问题等，但这些问题也并没有超出合约的限制。**关联合约**(relational contract)指的是那些当前不需要考虑未来偶然事故的协议，但会建立持续的策划、调整和解决冲突的机制。关联合约利用物料标准、停工、员工培训和机器维护等问题，详细说明对某些项目的决策权，同时确保正在进行的高效交换计划的流程和架构。关联合约在 Cessna 的供应链管理初期具有举足轻重的地位。

2.5.6 所有权

垂直一体化(vertical integration)在公司的范围内带来了功能或技术，可以确保持续的业务合作关系，因为供应商现在属于层次式连接的员工。也就是说，公司雇员的工作环境中具有正式的规则、权威、报告结构以及特殊的责任感。大家一起为公司目标而努力，而且活动的控制力得以提高。公司所作的战略决策包括：使用分销商还是自己的销售队伍，使用外部的研究代理机构还是自己的研究部门，使用第三方物流服务还是自己的运输部门，以及使用合约供应商还是内部制造商等。

企业对企业 2-2

自制还是外购燃料注射器

AC Rocheste 公司开发和生产燃料注射和发射系统。由于燃油分销系统在汽车或卡车的运作系统中非常重要，而且必须在任何情况下都运转正常，因而产品测试是十分宽泛的。确实，该系统需要既在阿拉斯加又在图森、既在丹佛又在迈阿密运行，因此需要使用在这些国家不同标准的汽油来运转。

当你听到 AC Rochester 也隶属于通用汽车公司时，你会感到惊奇吗？评估一下这种关系给通用公司带来的利益。除了直接的公司所有权之外，通用汽车公司还有其他可以确定优质燃油系统的方式吗？

推销、研究、运输、制造或其他职能部门之间的相互协作，能够通过公司内部正式或非正式的沟通系统、完善的结构分工和决策过程得以提高。但是对于安全问题来说，这种解决方案有着现实的不利方面。垂直一体化尽管会加大固定成本，但却不能复制独立企业所有者的激励因素。但正如 Cessna 发现的那样，一体化能拓宽公司适合发展的范围，并能弱化管理的重心。总之，垂直一体化无法解决很多问题，反而会加深这些问题的复杂程度。那么，我们处在一个什么样的业务环境中？第 6 章将对这个话题继续展开论述。

2.6 较大关系网络中的关系

本章快速讨论了市场协调工作的巨大能力，随后聚焦于开发和维护关系面临的特殊挑战，这对复杂的、特殊的或风险性较高的产品交换来说非常重要。不过，对买卖关系的此类关注是

缺乏远见的，因为买卖双方并不是市场上仅有的实体。他们相互联结成网络——一个更大的、更注重战略意义的组织网络。在信任平衡的简短讨论中，我们预览了网络的重要性。在两个例子中，一方试图通过有意地建立另一种关系来牵制当前的关系。Hakan Hakansson 是瑞典的一名商业网络方面的高级专家，他能生动地描绘网络蓝图。Hakan 提醒我们，瑞典电影制片公司喜欢拍摄与婚姻有关的影片。然而，这些影片中的“诡计”都是一成不变地引入第三者。在商业关系中的诡计都来自新客户(现任者的竞争对手)、来自新售卖者或者来自采购者的客户或供应商的供应商。总之，我们都认同 Hakansson 关于三角关系构成戏剧的说法。

但是，相关的商业网络比三角关系还要复杂。Rob Bestwick 经营着一家只有四名员工的公共关系公司。这家公司的持续发展来自于由独立的广告文案撰写人、制图师、摄影师及其他技术专家等组成的网络，该网络能确保公司作为一个行动迅速的“虚拟公司”参与市场竞争。在汽车行业中，克莱斯勒围绕“即时工程”这个概念重组了整个产品开发流程。在实践中，这涉及六家墨西哥公司为新款车型设计发动机。



2.7 商业关系类型汇总

在日用品和一般零部件的采购和销售中，市场是非常有效的调节机制。以现购自运、网上拍卖为例，我们把这些交易划分为现场型或交易型关系。自我兴趣激励着交换，买卖双方很少考虑到未来的互动。

在业务关系连续体的另一端是伙伴关系(partnership)，许多作者把它比作婚姻。伙伴关系具有双方的承诺、深层次的沟通与合作、高度信任以及共同的目标。伙伴关系的状态带来开发新业务的机会、获取有价值信息的机会及许多其他的利益。回想一下实地调研结果 2-1 的 Palm 和

Texas Instrument 公司之间的关系。

许多营销组织的目标都是与各种各样的客户建立伙伴关系。同样，许多采购组织期望能与一组供应商形成伙伴关系。很明显，如果采购者-售卖者伙伴关系默契的话，能促进相互关系的持续发展。因而，对更有兴趣的关系方来讲，关系不默契会歪曲关系管理的责任。

此外应该意识到，商业关系可以划分为其他两个纬度：社会纬度与合约的/结构的纬度。**社会关系**(social relationship)是用于描述贸易联合的术语，这个联合主要是由社会契约和习惯来支持。社会关系包括采购者和售卖者之间的相互吸引和友谊、相似的背景、成功的合作、有效的沟通以及常见的满意度等。当买卖双方在合作中进入定制化程序、提供额外的业绩、加深对需求与角色的理解，并发现他们都喜欢(或不喜欢)钓鱼、法国葡萄酒、信奉罗马主教、Bob Marley……随后开始相互喜欢，交易性交换就演变成一种社会关系。

对大部分商业关系来说，社会联结以及支持社会关系的积极强化互动都非常重要。有时，双方需要更多的保证而不是友情，或者是在开发社会关系的可能性之前，促使相互之间的关系能够得以持续发展，这可以确保激发对方执行已确立的标准。这些保证通常涉及构成业绩保证的合约或“抵押品”。因而，这种关系也被称之为**受保护的关系**，因为合约或技术联结将正在交换的双方牢牢绑定。合约对终止行为做出了许多惩罚规定，并对在新工作环境中解决冲突和行为调整给出了详细的程序。例如，Unamin 公司把硅土卖给 Dow Corning 公司时，每天要运送 300 吨。硅土必须满足具体的规格和质量标准。如果 Unamin 不能在约定的时间交付约定数量的产品，公司就必须补偿 Dow Corning 大量的费用。当然，Dow Corning 通过结构性的运作与 Unamin 联系在一起，并且在面对延期交付和存在缺陷的情况下必须关闭工厂。接着，关于惩罚的合约性条款平衡了 Dow Corning 在硅土单一供货源上的担保，并通过分担风险的方式捍卫自身权益。

法人关系(corporate relationship)是一种由所有权或垂直一体化捍卫的交换。一所大学拥有自己的印刷单位，因此确信自己能永远获得印刷服务。一家医疗设备制造商可以兼并一家批发商为市场提供推销和分销服务。在每一个例子中，贸易关系都受到雇佣关系的限制。通常，雇员工作时需要遵守一系列规则，而且处于权威结构之下，这些规则和权威很难(但不是不可能)在独立组织间的合约中重复使用。

百货商业巨头 Kroger 决定加强与客户的联络，并在运作中进一步提高效率，于 2003 年与英国的研究与分析公司 Dunnhumby 合资建立起各占 50%股份的企业。新的实体 Dunnhumby USA 看起来可以处理 Kroger Plus Card 产生的庞大的数据资料，创造可操作的市场情报，以及追踪短期的和长期的结果。的确，这个阶段 Kroger 的同店销售增长率要远远高于沃尔玛和其他同类对手。

Cessna 航空公司的成功很大程度上得益于它拥有超级的运营流程。这取决于一批一流的供应商。他们与这些重要的供应商进行合作，供应商能为他们提供高品质的部件、优秀的设计，以及对服务于终端客户的交易商网的管理。

很多工业品营销商认为，大约 15 年的供应链管理是网络化思想中最重要的突破。处于市场领导地位的戴尔和 Cisco 被迫走上战略供应链管理的道路，这种管理提高了企业的质量、速度、绩效和服务水平，同时为顾客创造出卓越的价值。

从历史的观点上来看，把价值链上的每个要素组合在一起并成为管理核心，肯定会带来卓越的业绩。在权变领导力和想象力的推动下，这种情况才会发生。我们在实地调研结果 2-3 中可以看出这一点。

实地调研结果 2-3

关系营销……

我在读大学时就被 Dun & Bradstreet 公司招进他们的 Duns 市场识别部，从此开始了我的营销生涯。实际上，我开始将“企业信息”这些以前专门用于信贷的信息销售给一些企业组织，以帮助他们确定目标群体，识别、评价和预测新的消费者。这个职位使我了解到各个行业的业务，以及每个企业组织独特的营销“难题”和“痛苦点”。这种了解各行各业的机会真的非常好！

凭着最初与很多行业合作过的经验，我进入到绩效营销部，并开始与企业组织合作，以他们销量和利润的最大化为目标。我设计并执行关系营销的计划，通过认可、激励和奖励计划应对组织的三类关键人群——渠道合作伙伴、员工以及顾客。

建立和维持强有力的关系在 B2B 中是非常关键的。我每天都在识别、测量和细分市场，然后提供相关信息以推动绩效发展。这是一个持续的过程——而不是一蹴而就的宣传形式。

也就是说，持续提供品牌信息、追踪关键结果以及奖励突出绩效可以采取很多不同的方式，包括将 1000 名本田经销商派到国外，派发销售名誉奖、借记卡、礼品证书、现金以及其他奖励等。忠诚的顾客可以从购买中获得积分。不管具体的奖励是什么，建立稳固的关系和维持品牌的强势地位需要时间，也需要深思熟虑的关系营销战略。

Brad Bischof

德州 Dellas 公司绩效营销部副总裁

对工业品市场来说，全球网络集中是一个最有用的因特网现象。在 VertMarket.com 网站上，覆盖八大行业、65 种 B2B 产品及服务类型的网络虚拟空间，对管理者而言，只需点击鼠标即可访问。每个虚拟空间都包含贸易群体、白皮书，以及为潜在采购者准备的产品资料和售卖者的“店面”。售卖者每年需支付 VertMarket 几千美元的费用。作为回报，他们实现了在网上的销售收入和高质量，拥有多达 200 万注册用户和每月 400 万次的访问量。而且，这个网络还与其他的网络相链接。供应商联合组织(Supplier Syndication)规划副总裁 Tom Roberts 解释道：“供应商联合组织数据使得我们能够为每家供应商提供更多的指引，同时帮助产业市场使用者深入了解我们提供的 68 个产业市场上详细的产品内容。”即使 Office.com 等第三方产业市场也可以合并 VertMarkets 供应商数据库中的供应商目录资料。

现在让我们来关注一下创造价值过程中资源和技能的本质性连接方面。科学家 George Washington Carver 经常为他能从花生中提炼的许多产品而感到自豪。Carver 不只是一位业余的实验室爱好者。他在“花生”研究工作之间已经完成极其重要的农作物轮作研究和示范项目。种植花生把氮还原到土壤中，可以在随后的季节里提高棉花的产量。Carver 和农夫们之间似乎

有一种相互促进的关系。但是农场主种植花生的成功会使花生充斥于市场上，这种丰收没有太大价值。然而，消费者产生对花生黄油饼干的偏好之后，市场需求抬高了花生的价格，棉花的种植者才能从这种农作物的轮作中大大获利。George Washington Carver 努力开发花生市场，反映出他深刻认识到，任何企业对较大网络创造价值的关联性。

第 1 章中的内容告诉我们，今天的工业品市场已不仅仅只有花生了。多重企业互动或网络化正在进行，而且正在使用和更新可以协调各种活动的机制，其中价格仅仅是一个方面。网络已经不是什么新概念。的确，在贸易的长期历史上，家族企业、卡特尔协议、行业协会和合伙贸易公司曾一度盛行，这是不可否认的。具有严格边界的、真正自治企业的缺失，掩盖了市场中正式经济模型的主导地位。

但是，商务网络的复杂性，以及在此领域知识的肤浅，限制了我们获得更深入的描述性见解。即使在供应链管理方面的进步也仅仅局限于优化连接，即两家公司之间的连接，而不是优化系统流。Dave Wilson 和 Kristian Moller 分别是来自美国与欧洲的顶级商务学者，他们认为“网络思想代表了工业品市场和产业的最新理念……正在兴起的研究提出，网络的概念能以更现实的方式帮助我们理解工业品市场”。

2.8 总结

市场是用来协调交换的一个强有力的系统。市场促成专业分工，让顾客决定价值。但市场的有效性还存在一些技术上的限制。产品性能不完整的信息、采购者和售卖者的诚实度以及没有完全反映价格的隐藏成本都限制了市场交换的效用。例如，对于复杂的产品和不确定的交易环境，采购者和售卖者必须发现一些特殊的手段，例如补充价格机制来协调他们的行为。

在某些环境中，采购者和售卖者通过类似于“求婚”的过程来打造高绩效的合作关系。这个过程包括逐渐的探询、强化风险承担力(信任)、语言与规范的定制以及依赖关系的全面深化。当然，在合作过程中，调整和融合的需求是联合价值和允许扩展到其他交换活动的关键信号。我们运用了汽车减震器这个新产品开发的案例来说明关系发展的过程。

但是，某些情形简直不允许双方确立关系。必须预先确立保证双方的投资和保证双方长期绩效的规则。供应商证实、员工交换和依赖平衡可以确保某种持续性的业绩。在另一个飞机的案例中，双方能通过第三方来战略性地管理依赖关系。关系合约和垂直一体化完善了我们对巨大的选择空间的说明。

最后，我们不能忽略考虑在更大的企业关系网中每种关系的配套。每个公司在交换关系网中与其他企业的联结将决定着他们提供价值的竞争位置。

2.9 关键术语

吸引　　客户关系　　社会关系

认识阶段	公正	现场交换
承诺	规范	战略伙伴
法人关系	外包	供应商证实
客户关系管理	权力	供应链管理
依赖平衡	互换	交易性关系
解散	关系合约	信任
互惠	捍卫关系	垂直一体化
关系契约	供应商确认	

2.10 讨论题

1. 对于一个寻求采购以下商品的组织而言，评估现货市场提供充足资源的能力。

O 型环	储存架
数据录入服务	工资管理软件
保管服务	办公设备
应用工程	小型电机(部件)

2. 一家销售这些产品的公司会有兴趣同任何客户发展长期关系吗？为什么？

3. 写一些事例，说明在一家办公设备经销商和成长型投资公司之间发展关系的情况。

4. 能否通过一系列的事件互动来反应投资公司和其电话系统售卖者之间的关系？

5. 本章提到了三星公司向苹果公司的 iPod nano 产品出售记忆芯片的事例。同时，三星公司售卖自己的 MP3 播放器与 iPod nano 产品展开竞争。另一方面，三星公司出售闪存片给手机领域的竞争者诺基亚。在工业品营销领域中某些竞争者会不可避免地发展成为客户吗？某些市场中双方之间的竞争如何影响他们之间的业务关系？

6. 营销学学者 Robert Morgan 和 Shelby Hunt 认为，信任和承诺是理解关系营销的核心因素。其他学者提出权力是关键因素。解释你认为的最关键因素。

7. 肯塔基州的一些家长们成立了一所私立的独立学校。这所学校刚刚开办，教室是从市内一所城市教堂租来的，该教堂拥有庞大的设施和不断缩减的教会组织。校方预测到，注册人数将从第一年的 40 人增加到未来四年内 120 人以上。教会拥有供 100 多人学习的充足空间，签订了低成本的租借条款，而且有权以同样条款续签四年。牧师给教会委员会答复，并于近期给学校地方教育董事会主席写信，因为学校招生人数变成了 80，而不是开始的 40 人，宗教法院需要把学校的租金翻倍。你将做出怎样的答复？这种业务关系能够更好地处理吗？

8. 描述这样一种情境，由于合作方松散的业务关系，导致第三方建立起重要的业务关系。

9. 很多特许经销商(franchiser)要求特许经营人(franchisee)遵守严格的运作程序，否则要面对终止特许和大量现金罚款。在某些情况下这种状况容易致特许经销商对特许经营人滥用权力。但是本章建议这些特许终止的规定仅仅考虑用作防卫的手段。请解释。

10. 试解释对于一个顶级商学院来说，使用网络的观点解释招生过程中价值增值的作用。

11. 俄亥俄北方大学的 Susan Schertzer 教授从数百个营销研究项目中研究了 5 年多的客户满意度测量，供应商对质量的声誉是客户是否重复使用代理商的关键指示器，甚至比与项目经理的互动和具体的项目结果更为有力。这是否体现了工业品营销中品牌化的作用？

2.11 小型案例

准时生产

假如你是位于西雅图的一家电信公司的采购主管，你将要在 Rush 街的一间咖啡屋与你的妻妹喝咖啡。这个星期的早些时候你到过芝加哥参加过一个国际采购经理联盟会议。当你在咖啡厅等待的时候，你不经意间听到临座的一席对话。很清楚，三位来自不同公司的粗暴的采购代理也曾参加此次联盟会议。

其中一位被称之为 Xavier 的人来自德州仪器公司。他情绪有些激动，而且声音越来越大，“我只是想知道，在找不到其他公司进行竞价的情况下，我怎样才能从 Prespec 弹簧公司得到最优惠的价格？”

“你觉得那是坏事吗？”三巨头汽车公司的采购经理 Hank 反驳道，“Magma 公司的家伙跑到我的部门告诉我们每个月需要采购多少这种类型的橡皮软管。”

“我们获得了同样的关于 JIT II 的一派胡言，我们称它‘非常 JIP’。”一位身着青色套装的女人说。

你期望你能提高工作效率，使你公司中的采购人员接受售卖者联合、单一采购源和合作伙伴关系等观念，但是这个会话促使你草草记下几个要点。在第二天的会议午宴上，由于在公司采购工作中的出色业绩，你要准备接受一份奖励。你已经准备了一个简短的即兴讲话。但是，现在你对这个“采购新纪元”总结了简短的激励总结和战略回报。

2.12 延伸阅读

Achrol, Ravi S., and Phillip Kotler. “Marketing in the Network Economy.” *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999), pp. 146–63.

Bowersox, Donald J., David J. Closs, and Theodore P. Stank. *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality.* Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1999.

Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh. “Developing Buyer–Seller Relationships.” *Journal of Marketing* 52 (April 1987), pp. 11–27.

Gummesson, Evert. “Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts.” *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 2 (2004), pp. 136–48.

Gundlach, Gregory T., and Patrick Murphy. "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges." *Journal of Marketing* 57 (October 1993), pp. 35–46.

Heide, Jan. "Plural Governance in Industrial Purchasing." *Journal of Marketing* 67 (October 2003), pp. 18–29.

Hutt, Thomas, and Thomas Speh. "Undergraduate Education: The Implications of Cross-Functional Relationships in Business Marketing—The Skills of High Performing Managers." *Journal of Business-to-Business Marketing* 14, no. 1 (2007), pp. 75–94.

Iyer, Gopalkrishnan R. "Internet-Enabled Linkages: Balancing Strategic Considerations with Operational Efficiencies in Business-to-Business Marketing." *Journal of Business-to-Business Marketing,* nos. 1/2 (2004), pp. 35–60.

Jap, Sandy D., and Erin Anderson. "Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement across Stages and Performance." *Management Science* 53 (February 2007), pp. 260–275.

John, George, Allen M. Weiss, and Shantanu Dutta. "Marketing in Technology-Intensive Markets: Toward a Conceptual Framework." *Journal of Marketing* 63 (Special Issue 1999), pp. 78–92.

Kleinaltenkamp, Michael, and Michael Ehret, eds. "Relationship Theory and Business Markets." *Journal of Business & Industrial Marketing* 21, no. 2 (2006).

Moeller, Sabine, Martin Fassnacht, and Sonja Klose. "A Framework for Supplier Relationship Management (SRM)." *Journal of Business-to-Business Marketing* 13, no. 4 (2006), pp. 69–91.

Morgan, Robert, and Shelby Hunt. "The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing." *Journal of Marketing* 58 (July 1994), pp. 20–38.

Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal, and Kenneth R. Evans. "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis." *Journal of Marketing* 70, (October 2006), pp. 136–153.

Purinton, Elizabeth F., Deborah E. Rosen, and James M. Curran. "Marketing Relationship Management: Antecedents to Survival and Dissolution." *Journal of Business-to-Business Marketing* 14, no. 2 (2007), pp. 75–105.

Jap, Sandy D. and Erin Anderson. "Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement across Stages and Performance." Management Science 53 (February 2007), pp. 260–275.

Tompkins, James A. *No Boundaries: Moving beyond Supply Chain Management.* Raleigh, NC: Tompkins Press, 2000.

Wathne, Kenneth H., and Jan B. Heide. "Relationship Governance in a Supply Chain Network." *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 73–89.

Xie, Frank Tian and Wesley J. Johnston. "Strategic Alliances: Incorporating the Impact of E-Business Technological Innovations." *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 3 (2004), pp. 208–22.

"Best Practices: Dunnhumby Shops for Marketing Insight." http://wwwoptimisemag.com/article/showArticle.jhtml?articleID=197000211&pgno=3 (viewed June 7, 2007); http://www.dunnhumby.com/relevance/case_kroger.htm (viewed June 7, 2007); "Data-mining Central to Kroger Rebound Strategy." http://www.swlearnin.com/marketing/marketing_news/research_1106_001.html (viewed June 7, 2007).

Chapter

第3章 采购职能

开篇案例 爱立信

爱立信是瑞典的一家电话及电话设备生产商，其市场价值达到 260 亿美元，在全球雇佣员工超过 50000 人。尽管净利润率刚刚超出 15%，但相对于两年前净利润停留在 12%之上的情况，该公司这两年已经取得了净利润上的飙升。差别何在？通过全球采购计划实现了成本控制。

这一计划的核心就是 SAP 供应关系管理(Supplier relationship management，简称 SRM)软件的标准化。一段时间后，全球各地的不同业务部门已经发展了各自的采购软件解决方案。此外，它们还建立起与当地供应商的关系网络。该计划的主导者托马斯·爱康(Tomas Elken)指出："这并不意味着我们想集中管理所有的采购业务。"一个重要的目标是将产品标准化，巩固采购，从而降低成本。加强采购能使爱立信获得较好的价格，而那种"以零售价格进行采购的做法已经过时了。"

另外，这些软件实现了很多采购程序的自动化。公司发现在采用 SAP 供应关系管理软件之前，每一单采购需花费大约 100 美元，而现在，采用了软件后只需花费 26 美元。如果公司每年大约需要处理 20 万张订单，单在处理程序上的成本费用就可以节省 500 多万美元。通过缩短采购周期、自动化管理采购和存货以及应用更多的软件也可实现其他成本节约。

成功运行的关键在于 30000 多名员工都使用这个软件系统。"这是相当大的一个比例，"爱康说。但他们仍在扩大其使用范围。目前已在 30 个国家使用这个系统，接下来将在美国推行，届时可以节约更多的成本。

资料来源："Ericsson Case Study," SAP.com, 2007; Ericsson annual reports 2005–2007. Visit the Ericsson Web site: www.ericsson.com。

本章学习目标

对于爱立信等公司来讲，一项关键的竞争优势是成本控制能力。在他们的总体成本结构中，采购是一项主要的投入。因此，关注采购职能对公司试图创造或维持成本优势，至少是有竞争力的成本来说非常重要。同时，营销人员必须理解采购职能才能制定有效的营销计划。

完成本章学习后，你将能够：

- 讨论有效的采购和物资管理如何提供比较优势；
- 举例说明提供合理供应的战略并陈述它们如何运用；
- 解释所有权总成本、价值分析和其他形式的经济性采购评估；
- 说明采购部门用于评估卖方及其产品与服务的流程，并说明该流程如何随着经验的不同而变化；
- 指出采购代理面临的重大伦理问题以及他们的应对策略；
- 理解政府采购的差异，比较发达国家与发展中国家的政府需求。

采购部门在任何组织都扮演着重要角色。控制成本和管理现金流是影响组织发展的关键因素。你将在本书了解到，这些因素将受到市场战略的影响。

3.1 采购的重要性

采购是一种战略性武器。爱立信等企业具有高效率的采购，因此可以通过为产品附加更多价值而获得比较优势。正如你已经知道的，价值的增加可以通过提供更多利益和降低成本两种方式实现，战略性采购可以在这两个方面同时做出贡献。事实上，战略性采购已经变得如此重要，以至于许多公司都增设了首席采购官。

工业品营销商也可以对其客户传递的价值做出贡献。精明的营销商能够以同样的成本提供更多的利益，或者降低成本来满足他们的战略采购伙伴。在下一部分，我们将分析采购对公司做出的贡献，以使工业品营销商明白怎样为这种贡献提供支持。

3.1.1 采购对公司的贡献

正如你刚读到的，采购对公司的一项关键贡献就是控制供应成本的能力。然而，这并不是采购的唯一贡献。采购部门职责中的三个最重要的职能是：

- 供应适当数量的、合适的产品或服务
- 保证质量水平
- 最大程度上降低总成本

3.1.1.1 提供供应物

采购部门的一项重要贡献是按需提供合适的产品或服务。这里需要意识到几个重要问题。首先，采购有责任保证提供合适的产品和服务。例如，PPG Industrial 公司生产衣料、玻璃和其他产品。沙粒是玻璃的重要成分，分有不同的等级，这取决于沙粒中含有多少硅石和其他物质。品级较低的沙粒成本较低，但是需要 PPG 公司采用不同于高品级沙粒的加工工艺。如果采购人员接受低品级的沙粒，那么生产成本将会增加并吞噬掉低价格带来的成本节省。更糟糕的是，玻璃的质量也会受到损害，导致客户满意度下降。采购必须保证提供的是合适的产品或服务。

另外一个重要方面是可得性。产品或服务在需要的时候必须保证是可得到的。PPG 沙粒采购者时刻关注着沙粒的价格变动，在价格合适的时候会一次性采购可供几个月生产的需求量。然而，在价格不适当时，她有时也必须采购。否则，三个工厂全部都要关门停产，这将给公司造成每周上百万美元的成本。管理可获得性对采购部门来说是一项精细的工作。

有一种可得到性战略称为**准时生产制**(Just-in-time，JIT)，它指的是产品的交付可以在客户需要的时候准时完成。如第 2 章所述，这种战略将存货管理成本降到几乎为零，因为几乎或根本不需要持有存货。然而在绝大多数情况下，由于采购商不与供应商共享信息以及协调计划，存货管理成本仍是由供应商承担。

为了从根本上降低成本(如果成本仅仅由采购商转移到供应商身上，那么它将反映为更高的价格)，供应商纷纷转向**协作生产**(concurrent manufacturing)，这意味着供应商根据客户的运送需要来组织自身的生产。在理想的情况下，零件从供应商的生产线直接装入货车，送至采购商的

工厂后从货车直接卸在后者的生产线上。协作生产使得供应商可以降低存货成本，因为他们可以将自己的供应商囊括进准时生产系统中。如果整条供应链都根据需要生产和交付，那么这条供应链上的存货将保持在最低水准，从而降低整体成本。

准时生产和协作生产不仅适用于组合零件的供应商。准时生产可以应用于运送物资到医院、运送纸张到写字楼以供影印以及其他采购商将产品用于非生产过程的情况。例如，一些五金用品生产商会根据产品的销售情况组织生产。当一个水管工从五金分销商处采购一个浴缸或水槽，分销商就会下定单再买进一个。生产商根据收到的订单生产一小部分浴缸或水槽。

准时生产制运行顺利的时候，与供应商的信息交流比常规的信息交流要频繁得多。关于准时生产的采购－销售关系研究表明，这些交流包括质量成本和效果等方面的信息，而不仅仅是交付的信息。

当然，准时生产制的供应商必须快速获知客户需要交付的时机。帮助众多公司采用准时生产制的一项重要技术是**电子数据交换(EDI)**，即采购商与供应商之间下订单和保持产品存货的电子信息传送。EDI 不只是通过网页下订单，而是涉及与供应商软件整合的客户采购系统。

3.1.1.2 合适的质量

今天，采购中的一个关键事项是来自客户的、不断细化的质量规格，因为低劣的产品质量曾经给企业带来严重影响。例如，PPG 公司也生产用于制造汽车、农具、建筑设施、飞机、轮船和其他运输工具所需的油漆和半成品，如果 PPG 运送给福特公司一个质量很差的油漆抛光产品，那么福特可能要召回汽车重新油漆一次。因为福特、迪尔、波音和其他的车辆制造商提高了质量水准，PPG 和其他的供应商也应该这么做。

但是，在某些领域，更高的产品质量可能意味着更高的成本。在这种情况下，更高的质量不等同于更好的质量。例如用于飞机的装饰涂料，需要能经受冷热不同的环境，汽车则不同。因此，PPG 的汽车涂料客户不会愿意支付额外的费用来保证飞机涂料的质量，因为汽车产品的客户(消费者)同样也不会愿意支付更高的价格。采购职能的一项重要元素是选择合适的质量，因为质量会在成本和潜在贡献方面影响生产和营销。

很多公司已经意识到提供一定质量水平的产品的重要性，甚至与供应商的供应商开展合作，以保证足够高的质量。Arm & Hammer 烘焙苏打的生产商 Church & Dwight 公司为烘焙苏打采购黄色的小盒子。Church & Dwight 的采购代表与供应纸板的制造商合作，确保纸板的质量符合规格，以保证鲜艳的黄盒子看起来始终不变。

3.1.1.3 最低的总成本

第 2 章曾经提到，控制供应成本可以有效地影响公司的盈利率。如示例 3-1 所示，假设一家公司的年销售额为 5000 万美元，边际利润为销售额的 10%，即 500 万。一般而言，公司将销售额的一半用于支付采购零件、物资和服务的费用。因此这间公司每年将花费约 2500 万美元。如果公司可以在采购上节省 10%，它的利润将会增加 250 万美元，相当于在原有利润上涨了 50%！否则的话，公司只能增加 2500 万的销售额才可以达到同等的利润。谨慎地管理采购，节省的每一分钱都将对最后的利润产生直接影响。

当爱立信采购键盘时，花费的运送成本在空载和满载的情况下都一样。公司更愿意在按键

盘组装成手机的当天订购并收到一天的用量。但如果公司要预防运送不准时或者利用暂时的低价而保留存货，那么就需要仓库来存放键盘。建造这些仓库设施、维护它们、为这些仓库购买保险以及其他成本将抵消任何价格上的节省。

因此，采购价格并不是采购部门唯一要面对的成本支出。运送、存放、服务及其他方面都会使得成本增加。采购部门用几个指标来分析和比较成本，它们是所有权总成本、经济订货量和价值分析。

所有权总成本

许多因素都会影响**所有权总成本**(total cost of ownership)，即拥有某件产品或使用某项服务的总体支出额。如果我们所说的是一部机器，所有权总成本包括它的运送和安装成本、维护和维修的服务成本、运转机器的电力成本、物资成本和其他在机器生命周期中的运营成本。所有这些成本都必须计算入实际采购和财务价格，以得出拥有这部机器的总成本。

同样道理，服务也有所有权总成本。我们必须考虑到供应、存货(对于服务来说，指的是在人员培训方面的支出，无论是员工还是其他服务提供者)、运送和其他所有权成本。假如我们拥有自己的市场调查部门，那么每个月必须支付调查人员相关薪酬，无论当时他们是否参与市场调查项目。许多公司通过外购所需服务以降低所有权总成本。**外购**(Outsourcing)指的是从别的公司采购，这在本章后面将作详细介绍。

对于零部件和原材料，如 PPG 采购化学原料，我们一定要计算运输成本、存货成本、生产成本以及其他成本。在所有情况下，我们都要将与采购有关的所有成本计算进去。

	削减采购 10%	增加销售 10%
年销售	5000 万美元	5500 万美元
利润	500 万美元	550 万美元
削减采购成本——节约	250 万美元	不削减采购
总利润	750 万美元	55 万美元

示例 3-1 节约货币支出直接影响损益平衡

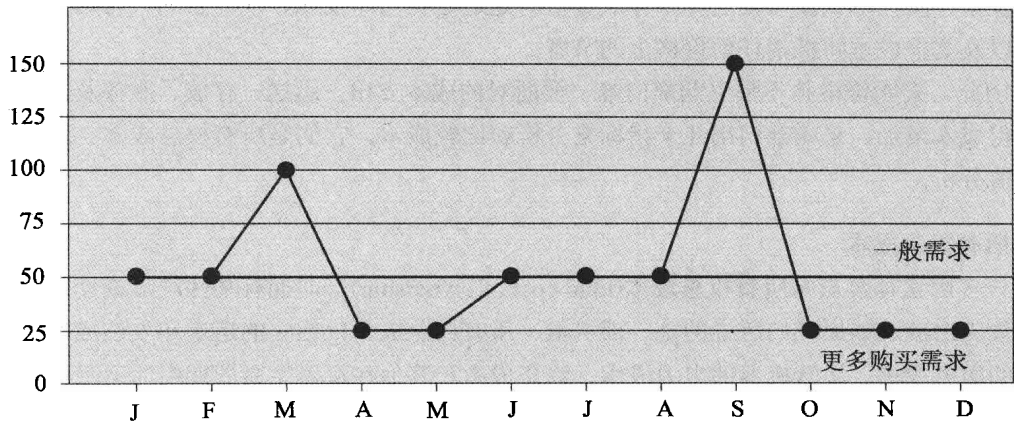
注：假定出售产品的成本占销售额的 50%，降低 10%的成本得到的正面影响是将销售额提高 10%所带来影响的 5 倍!这就是为什么很多公司非常谨慎地控制采购支出的原因。

经济订货量

估计订货和存货的一种方法是计算经济订货量。**经济订货量**(EQQ)是将订货和存货成本最小化后的数量。任何大于它的订货量都将增加成本，因而是不经济的。这些成本包括额外的库存费用、额外的存货保险、防火成本以及公司提前采购所占用资金的利息费用等。

EQQ 分析可能出现的一项战略性结论是提前采购。提前采购(forward buying)指的是由于折扣大于存放成本，因而大量采购超出目前需求的行为。虽然卖方可能欢迎提前采购行为以降低存货，但提前采购通常却是在定价决策不理想的情况下的负面结果。提前采购使销售额显著上升(详见示例 3-2)，可能导致缺货和不能满足某些订单而影响长期关系。采购商为获得较好的价格会采购超出即时需要的数量，这样可能导致生产商没有存货。当价格恢复正常水平的时候，

需求降低，公司生产减少，单位生产成本增加，导致工厂停滞和产生其他问题。



示例 3-2 三月份和九月份的提前采购引起了销售的显著提高，但随着存货的减少销售也跟着降低

对于提前采购问题，有效的解决办法是通过年度合约把订单数量和交付数量分离。第 14 章的定价论题会更详细地讨论，基本理念是生产商通过提前计划和稳定生产量可以降低成本。这些节省的成本利得可以转移到客户身上，从而使客户同意一次性订购一年的用量，但可以接受全年分期付款。这样的安排可以帮助卖方降低价格的同时维持原有的边际收入，因为成本降低了。准时生产可以代表这种合约的一种形式，但是年度合约的有效执行并不一定需要应用准时生产制。

价值分析

价值分析(value analysis)是比较利润、功能、物料成本、零件和工作流程的方法。零件指的是最终成品的一部分，例如割草机的油箱或者电话机的键盘等。价值分析可以用于降低成本和改进设计。价值分析概念于 20 世纪 40 年代由通用电气公司提出，通常作为产品设计流程的一部分。但它也可以在产品设计完成之后进行。例如，PPG 的供应商建议使用可以同时完成两种功能的产品。标准化意味着较低的采购成本，因为可以规模采购，同样节省了存货和其他成本。

复杂性管理是另外一种控制成本的方法。**复杂性管理**(complexity management)指发生变化时确认能引起成本提高的各因素之间联系的过程。例如，福特公司发现增加一种车内颜色意味着需要采购 50 多种同颜色的零部件。这些零部件包括车内照明、遮阳板、挂衣架、反锁按钮等。简化颜色数量或者增加颜色组合，使得一些零部件达到标准化(例如所有黑色的车门反锁按钮)，福特就可以降低存货成本、订单成本以及其他与复杂程度相关的成本。

进行价值分析时，公司必须考虑是否存在其他情况的可能，以及这种情况是什么。关键问题是公司是否能以较低的成本取得同等甚至更大的价值。有时候，卖方的销售人员可以进行价值分析并提供节省建议。例如，爱默生电气在产品背面标有三个标签，其代理商 Moore Business Forms 建议将标签合为一个，从而为爱默生节省了大笔的标签成本和生产成本，因为生产时只需贴一个标签。单一标签的价值远远大于仅仅降低标签本身的采购成本。

3.2 采购法则

在第2章，你学到了买方和卖方之间可能出现的不同关系。这一章我们将讨论一个与此相关的话题，指导买方采购行为的采购法则。这个话题涉及买卖双方之间的关系，因为企业的采购法则会限制其参与的各种关系。

对抗采购法则(adversarial purchasing philosophy)是一种传统的采购法则，主张为同一产品寻找多个代理商。这种法则的提出是为了提高买方采购时的竞争性。这种竞争被认为能通过提高服务层次和交易关注度降低价格。最近的一项研究指出，某些采购在拥有两个渠道时可以降低成本。

采用对抗性采购的采购商将供应商视为敌对方，至少是对手。这种方法的基础是货物出门概不退还的原则，认为供应商不会真诚地对待采购商，除非采购商采取对抗性采购去争取所能得到的。

20世纪80年代末，全面质量管理影响了采购法则，在对抗性采购之外提供了另一种选择，即**伙伴性采购**(partnership purchasing)，或称为**首选供应商体系**(preferred supplier systems)，试图从买方与一小部分供应商的联合中实现利益最大化。遵循这种法则的采购商寻找最好的供应商并与之发展紧密关系，特别是在对公司有战略重要性的领域。

一般来说，买方比较容易与有能力提供下列一种或几种条件的供应商建立伙伴关系：

- 大宗采购物资、零部件或者有战略重要性的产品；
- 需要提供相关信息和培训的特殊产品；
- 需要专业知识以降低成本和提高绩效的服务；
- 其他供应商无法提供的物资。

这些领域通常直接服务于买方在供应链中提供的价值，例如最终产品的零部件。在这种关系中，两个组织合作可以为双方增加价值。

最常见的结果是，采购方只需要极少部分的供应商。在采用了这种法则之后，爱立信公司需要的供应商数量比原来减少了90%。福特公司最近宣布，为了改进关系、降低成本和加强与供应商之间的联合承诺，计划将供应商的数量从2500个减少至1000个。在这两个例子中，首选供应商要比非伙伴关系的供应商优先得到新业务，赚取更多的利润，并以更低的成本为爱立信和福特公司提供更高质量的产品。

企业对企业 3-1

关系改变的时候

在过去的二十年里，很多组织对采购进行了整合，使得供应商数量下降，目的就是为了(1)强化与选定的一部分供应商的关系并发展合作关系，(2)通过大批量购买降低价格。随着时间的推移，人们的思维发生了一些变化，但企业的运行模式没有改变。以下是关于电动机行业某企业关键客户的说法。工作过程中是否存在道德问题？这个例子表明怎样适应企业文化、改变业务需求以及影响单一采购源关系的其他因素？

“我们与这个客户的交易富有成效，但也存在很多困难。业务规模很重要，但它是劳力集中型的，向该客户提供服务时存在一定问题……我个人感到不舒服的是，他们经常说‘必须解决这个问题，不然我们就要到别家买了。’其实也没有那么多可供选择的‘别家’。但采购部的其他员工并不能像现在的员工这样快速地用这种方式回应。而且，这个客户也不像以前那么重要了，因为他们自身也失去了一些市场份额。但是，他们的企业文化却仍然与以前一样。”

单一采购(single sourcing)是指公司选择一个供应商来满足某一领域的所有需求。有些读者将单一采购与伙伴性采购混淆，但单一采购可以在对抗性采购的情况下发生，也可以不代表长期的合作关系。例如，公司可能决定向单一供应商采购所有维护设备，但是进行对抗性的谈判，试图得到对自身最有利的交易条款，根本不考虑任何可能为供应商带来什么后果。伙伴性采购比单一采购更为复杂。事实上，没有伙伴关系的单一采购被证明是有风险的，因为没有伙伴的承诺，供应商也可以自由地进行对抗性运营。货物出门概不退换！

单一采购与伙伴采购的不同之处是买方对伙伴进行相关投资。这些投资(可能是采购与供应商的 EDI 系统相适应的计算机)帮助建立伙伴关系。单一采购的情况下不会有这种投资，买方可以在需求无法满足时自由寻找其他供应商。

单一采购可能导致高成本，美国国防部正是在这一点上吸取了教训。出于下列考虑，该部门长期采用单一采购：(1)单一客户的情况下建立武器系统的投资很高，(2)愿意进行这种投资的公司应该得到所有的生意机会。国防部通过试验得出的结果是，两个渠道比单一采购的成本低。从事单一采购的组织不应该设想可以降低成本，而应该在高成本与其他可获得的利润之间达成平衡。

采购对于组织的潜在利润来说是重要的贡献者。采购通过控制采购成本、支持生产成本的控制和最终影响市场成本，对公司利润做出贡献。采购同时保证以最低的总成本按需提供符合标准的产品或服务。在下一部分，我们将探讨采购商分析产品的流程。

3.3 供应商评估

采购代表的一项重要工作是评估潜在的供应商及其提供的产品和服务。采购对公司竞争能力的影响非常大，因此公司极为重视对供应商的评估。营销商必须理解这个流程，因为他们正是被评估的对象。理解这个流程与理解任何游戏规则相似，如果不懂得如何得分，你就不可能获胜。

3.3.1 采购-网格模型

采购-网格模型(buy-grid model)是组织用于制定理性决策一般模型的理论，该模型解释了公司为厂址选择和采购地选择等事项做出决策的方法。采购-网格模型分为两部分：采购阶段模型和采购属。

你可能已经在管理课程中学到过采购阶段模型，它是一种理性的或者应用广泛的解决问题模型，在消费者行为学中也是一种高参与模型。**采购阶段模型**(buy-phase model)认为人们在做

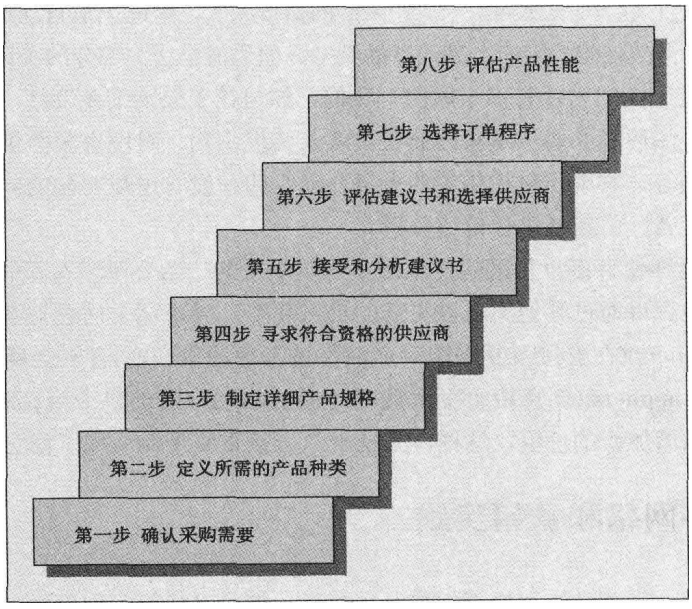
出决策的时候会经过一系列步骤(或者阶段)，最初的步骤是确认问题。然后他们开始寻求可替代物，评估可替代物，然后选择解决方案，最后是解决方案的实施和评估。(见示例 3-3)

例如，当组织需要新的办公空间时，现有的拥挤条件可以帮助确认这种需要。下一步是定义需要的产品种类：组织需要建立一栋新的办公楼，扩建现有的办公楼，还是直接租用或采购更大的办公楼？当进一步分析它的需要时，组织开始确定详细的规格，如办公楼的大小和办公室数量等。如果在第二步中组织决定建造新的办公楼，那么会根据建筑商制定的计划来确定规格。然后联系供应商，包括由建筑商推荐的供应商。第五步，接收并分析建议书，包括接收和评审每个承包商的竞标。接下来建筑商和公司高层会面，评审这些建议，并选择一个承包商(第六步)。第七步包括制定合约，细化建筑的完工时间、建筑的外形和付款时间。组织的评估从项目开始实施时同时开始，但会一直持续到组织正式搬入新的办公楼为止。

许多公司拥有完善的采购方针和程序，可以将该模型的步骤正式化。政府部门尤其重视制定和实施采购方针。例如，许多州政府要求超过 1 万美元的采购至少要有三家卖方的竞标。

采购行为的观察者们很快意识到，许多组织的采购并不包括以上全部工作，也不是每次都遵循所有的步骤。另外一个元素——**采购属**(buy-class)——会参与进来，这样便形成了一个坐标。采购属指的是采购者在某种特定产品或服务的采购经验基础上所制定采购决策的类型。

组织研究者意识到，决策一旦制定，产品的采购将自动重复进行；确认问题的步骤可能简化为确认公司在某件物品上存货量的减低，需要订制更多该物品。完整的采购流程仅用于**新的采购**(new buys)，即以前从未采购过的产品或服务。自动采购描述了**直接的重复采购**(straight rebuys)发生的情况，只需要两个步骤：确认和下订单。



示例 3-3 采购流程的步骤(采购阶段模型)

资料来源： *Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, Jr.*, Selling: Building Partnerships, *Sixth edition, Burr Ridge, IL: IrwinMcGraw-Hill, 2007*。

然而，在其他情况下，产品或服务可能会重复采购，但却不能自动进行。公司在计划重复采购但同时考虑多家卖主时，采购流程会包括以上大部分甚至全部步骤，这属于**修正的重复采购**(modified rebuys)。在这种情况下，采购流程可能包括确认采购需求、评估供应商以及制定决策——跟新的采购相类似。两者之间的区别不在于遵循步骤的数量，而在于制定采购决策前需要收集的信息数量和种类。根据情况的特定性，修正的重复采购跟直接的重复采购也有相似之处。在新的采购中，采购者对于该产品或服务没有任何知识，需要在做出采购决定之前对该产品或服务取得了解。在修正的重复采购中，采购者之前已经采购过该产品或服务。因此，采购者购买时不再需要花费时间了解产品本身，而需要对不同的卖主和他们的提供物加以了解。采购-网格模型描述了采购行为如何围绕着一个连续区间变动，这个区间是根据采购者在某种产品或服务上的经验形成的。

个人电脑制造业是市场随经验改变的典型例子。当个人电脑还是新事物的时候，销售人员需要向采购者详细解析产品的好处。采购者，特别是非数据处理部门的采购人员，需要大量信息才能理解个人电脑可以为他们完成哪些事情、怎样使用以及全面操作需要哪些条件。现在个人电脑已经在商店直接出售，或者通过因特网销售，几乎不再需要任何个人的销售努力。采购者拥有相关知识，不需要营销人员便可以做出采购决定。在某些组织，电脑通过网页进行直接重复订购。

由于决策的重要性，有些产品的采购不可能成为真正的直接重复采购。例如，公司管理车队的经理每年都要采购汽车、卡车和小货车。在某些情况下，他们只需简单地拿起电话多订一批 Ram 运货车或者 F-150 小卡车。但大多数情况下，他们需要做更多的工作，包括同时考虑多个卖主提供的条款以及合同的谈判。一次性采购的数量太大，因此无法自动进行重复采购。修正的重复采购指的是再次采购相同的产品或产品类型，但仍需经历大部分的决策步骤。

修正的重复采购的出现有多个原因，我们已经讨论了采购的重要性。其他原因包括：技术的革新改进了产品性能并要求重新评估售卖者及其提供物、对现有某个供应商或产品的不满意以及价格的变动等，甚至还包括相关的人事变动。即使没有出现明显的问题，部分组织仍然定期评审所有售卖者，并经常进行价值分析。

价值分析能够使直接重复采购变成修正的重复采购。当公司深入评估某个特定零件时，经常考虑该零件是否可通过其他渠道以更低的价格获得。寻求这个问题答案的时候，也就是**外部供应商**(out-suppilers)(在直接重复采购时产品不被考虑的供应商)有机会赢得商业机会的时候。**内部供应商**(in-suppliers)(在直接重复采购时产品被自动订购的供应商)必须证明自身价值或者重新设计条款以增加新的价值。这样，采购就从直接重复采购变成了修正的重复采购。

3.3.2 采购-网格和营销实践

该理论建议，采购商进行修正的重复采购时，需要寻找更多的信息以作出采购决策，而在直接的重复采购时，采购商却几乎不需要任何新信息。运用这个模型，公司会观察到新的采购在市场中所占的比例。如果市场中大部分的交易属于新的采购，公司会考虑改进信息交流方式，例如安排销售人员在现场提供尽量多的信息。产品的广告会包括大量详细的信息，以便解释产

品的好处和使用方法。当市场逐渐熟悉该种产品时，公司会使用较少讲解性的交流方式，例如产品目录等。示例 3-4 描述了一些营销差异，这些差异主要取决于市场在购买产品方面的经验程度。

另一种营销含义是，内部供应商希望客户对其产品的采购属于直接重复采购。年度合约是建立直接重复采购的一种方式。例如，施乐为它的客户提供年度供应合约。当某个部门的影印机数量不够时，采购部自动向施乐订购，可能使用电子数据交换的方式。直到下一次对合约进行年度评审之前，外部供应商在这个过程中将无法进入。

研究发现，营销商越早进入客户采购决策流程，营销方案就越有可能获得成功。较高的成功率主要是因为营销人员更透彻地了解客户需求，有机会帮助客户调整自己的需求，以及对采购流程具有更深刻的理解。营销人员越迟进入采购决策流程，成功几率就越低，因为采购者在做出决策的时候遵循了一系列的步骤流程，而且这些步骤通常倾向于选择流程中早期出现的备选者。

购买阶段	营销要素	
新任务		
采取采购流程的所有步骤，重点是产品的定义和产品规格的制定	广告	讲究详细性，教导性；必须努力说服使用者试用产品，取代旧的方式
	促销	在交易会现场展示使用方法，在客户的相关网站提供免费的试验或证明
	销售	重点放在理解客户需求，说明产品比旧的方式更能满足需求
修正的重复购买		
较少将重点放在产品定义，更多放在搜索和评估供应商方面	广告	采用比较式广告，展示公司产品与同类产品的区别
	促销	客户公司现场展示，交易会上的友好表现
	销售	通过工厂巡视、特别折扣和其他条款保护与现有客户的关系
直接重复购买		
仅使用确定需要和采购两个步骤	广告	使用提醒式广告
	促销	交易会上的友好表现
	销售	销售人员的设计是为了与客户建立关系
		自动采购流程，可能通过电子数据交换

示例 3-4 采购-网格的应用

当采购者缺乏相关经验时，营销战略可以为采购者提供所需要的信息以作出决策。营销人员非常重视采购者如何使用这些信息。在下一部分，我们会分析采购者如何比较不同的卖方和产品。

3.3.3 多属性的决策制定方式

在首次重复采购和修正的重复采购中，对于潜在的售卖者来讲，对现有售卖者及其产品的评估阶段是重要的时期。**多属性模型**(multiattribute model)是用于解释售卖者和产品评估阶段的一种方法。多属性模型的基础是，人们会在不同的属性、特点和权重之间对产品进行比较。在对首次及修正的重复采购的可替代项评估阶段，这个模型是适合于采购-网格模型的。在直接的重复采购中没有可替代项评估，因为产品和服务自动进行订购，可能使用电子数据交换的方式。

例如，你对汽车的需求包括较低的汽油消耗、舒适的车内设置以及运动风格的外形(三种需求)。虽然流线型的外形可以改进汽油消耗水平和提供运动风格的外形，但对车内设置却毫无办法！因此，必须具有可以证明某种产品能同时满足这三种需求的方法。

根据负责采购的组织或人员的不同，每种需求或多或少在某方面比其他需求更为重要。例如一家公司采购一批电脑给销售人员使用(忽略现在公司可以定制电脑，假设比较的是两种现货供应的产品)，硬盘大小对于储存公司销售队伍的自动化办公软件来说可能很重要。公司为销售人员采购手提电脑时可能重视调制解调器的速度，但对处理器的速度并不在意。每家公司会对产品的不同属性具有不同的重视程度，如示例 3-5 所示。在 1~10 等级的范围内，假设 10 为最重要，一家公司可能将调制解调器的重要性评为 8，而第二家公司只将其评为 3。这种评级体系非常重要，但不足以决定采购哪种电脑。

电脑属性	贵 公 司	另一位采购者
调制解调器速度	8	3
硬盘大小	6	9
屏幕大小	4	5
处理器速度	7	7

示例 3-5 电脑属性的重要性层次

接着，每家公司还必须根据每种计算机的属性进行打分。对于一台戴尔电脑，你可能将它的调制解调器速度评为 7，硬盘大小评为 4，然而给惠普却分别将它评为 6 和 9。(见示例 3-6)

	贵 公 司		另一位采购者	
电脑属性	惠普	戴尔	惠普	戴尔
调制解调器速度	6	7	8	6
硬盘大小	9	4	7	9
屏幕大小	8	6	9	6
处理器速度	6	9	5	8

示例 3-6 电脑品牌评级

下一步是将产品属性的评级相乘得出总分，如示例 3-7 所示。因此你会分别将 8*7 和 6*4，然后将乘积相加得到戴尔最终的分数。对于惠普电脑则是分别将 8*6 和 2*9，乘积相加得到惠普的总分。根据对电脑属性的评分，你会选择采购惠普电脑。虽然戴尔电脑在你认为的最重要的属性上比惠普要好，但是硬盘的差异是如此之大，以至于超越了调制解调器的速度优势。

每个产品都被赋予了一个分数，这个分数是评级和权重的乘积。所以当你用你的重要性权重 8 乘以评级 6 的时候，你得到惠普的分数是 48。这个分数与惠普的其他分数相加，得到一个总的分数是 183。这样你就应该选择惠普而不是戴尔，因为 183 的总分数超过了戴尔的 167。不同电脑得到不同总分数的原因有两个：首先电脑各个功能对你而言具有不同的价值。其次，你对不同电脑的性能进行了不同的评级。把这些东西相乘然后加总，这些评分就引导你作出不同的决策。

我们问过读者是否用过评级和权重来计算分数。有一些给予了肯定回答，但大部分相信没有人会正式计算。然而在组织中，你可以发现采购部门使用的正式评级表单对供应商和条款进行评级。示例 3-8 是戴姆勒克莱斯勒用以评估潜在供应商的评级表单的实例。

营销人员也会使用这些信息对产品的重要属性做出初步判定，然后设计出在这些属性上评级最高的产品。如果你是销售人员，某位特定的采购商在一项重要属性上对竞争者的评级高于你的公司，而产品不可能做出改变时，你必须努力改变采购商对这项属性的重要性的评级。

多属性模型不仅用于评估潜在供应商。公司同样用该模型评估现有卖方的表现。由采购代表、工程师、制作人员和其他部门经理组成的采购团队负责制定评级体系。Rockwell 国际公司的国防电子团队是制定正式供应商评级体系的先行者，它设计了供应商评级与鼓励方案(SRIP)。该体系首先确定供应商服务中需要 Rockwell 人员采取措施的事件或问题。这些可能发生的事件包括超额交付、交付不足以及由于运输过程中的损毁而拒绝收货等。每个事件都由 Rockwell 员工负责采取措施，例如退回超额交付的部分。

当 Rockwell 员工采取行动时，员工增加了时间成本。例如，Rockwell 发现花费了 275 美元将产品退回给供应商，另有 120 美元用于跟进延迟的交付。这些成本可以计算出在每位供应商身上花费的金额，Rockwell 每年作一次这样的计算，并制定供应商表现指数。公司可以由此分析每位卖方的表现情况。Rockwell 的体系已经被多家公司采用，其中包括 Northup、摩托罗拉和 Honeywell 等。

在 SRIP 体系中表现较好的公司会借此进行相关宣传，以便获得更多的商业机会。采购者认识到服务质量反映在所有权总成本上；较差的服务质量的确会增加做生意的成本。无论其产品性能有多好，表现较差的公司在获得商业机会方面都会遇到困难。

		贵公司			另一位采购者	
电脑属性	重要性等级	GATEWAY	戴尔	重要性等级	GATEWAY	戴尔
调制解调器速度	8*	6(48)	7(56)	3*	8(24)	6(18)
硬盘大小	6*	9(54)	4(24)	9*	7(63)	9(81)
屏幕尺寸	4*	8(32)	6(24)	5*	9(45)	6(30)
处理器速度	7*	7(49)	8(56)	7*	5(35)	8(56)
总计		183	160		167	185

示例 3-7 电脑品牌评分

供应商名称_____ 产品种类_____

发货地址_____ 年销售额_____

	5 优秀	4 良好	3 满意	2 普通	1 较差	0 N/A
质量(45%)						
残次率	____	____	____	____	____	____
样品质量	____	____	____	____	____	____
与质量方案的符合性	____	____	____	____	____	____
质量问题的响应	____	____	____	____	____	____
质量总评	____	____	____	____	____	____
交付(25%)						
避免延迟发货	____	____	____	____	____	____
扩展生产规模能力	____	____	____	____	____	____
样品运送表现	____	____	____	____	____	____
订单数量更改的响应能力	____	____	____	____	____	____
交付总评	____	____	____	____	____	____
价格(20%)						
价格竞争力	____	____	____	____	____	____
支付条款	____	____	____	____	____	____
成本分摊	____	____	____	____	____	____
提交成本节省计划	____	____	____	____	____	____
价格总评	____	____	____	____	____	____
技术(10%)						
零件技术发展水平	____	____	____	____	____	____
分享研发能力	____	____	____	____	____	____
帮助设计的能力和意愿	____	____	____	____	____	____
工程问题的响应能力	____	____	____	____	____	____
技术总评	____	____	____	____	____	____

采购商_____ 日期_____

备注_____

示例 3-8 卖方分析表格样本

资料来源：DaimlerChrysler。

为了评估合作伙伴或首选供应商的状况，采购商也会对供应商进行评估。SRIP 体系是评估供应商的一种方法，但它只提供了供应商的表现信息，要想决定合作伙伴还需要其他信息。在考虑首选供应商的人选时，Bethlehem Steel 公司使用了六套准则：能力，包括一项 SRIP 分析；组织动机和员工质量；财务状况；公司文化；承诺合作的意愿；以及商业行为规范。在多属性模型中，供应商必须通过每项准则的最低标准，达到一个总体评分，才能获得首选供应商的资格。

工业品营销商利用评分表格建立适当的服务体系来增强他们的核心产品竞争力。不是所有的采购者都需要同等水平的服务。营销人员对采购商的需要了解得越透彻，产品和服务、财务条款、订购流程和其他元素就越有可能成为采购者的选择。

3.4 采购发展趋势

正如本章前面所讲，采购部门对组织的成功具有非常重要的作用。公司选择和实施多种不同的战略时，总是要考虑采购部门以收集支持该战略的信息。因此，现在的一种趋势是提高采购代表的专业水平。采购部门并非不受经济的影响，经济发展趋势和公司战略趋势会影响采购部门。目前的经济趋势是组织的规模逐渐减小，同时外购和跨职能采购等战略也影响了采购部门。

这些采购中的趋势反映了一种趋向战略外购的总体趋势。战略外购(strategic sourcing)被定义成设计和管理供应网络以优化运作和组织业绩的流程。相关的概念是供应链管理(supply chain management)，即从最终使用者到为客户提供产品、服务和信息的最初供应商的整合。实地调研结果 3-1 说明了 3 种组织如何对战略外购的挑战作出反应。正如你所看到的，这种理念把供应看作企业提供价值的战略要素，大大提高了采购的重要性，不再仅仅局限于选购或购买。

实地调研结果 3-1

全球化战略外购

对于美国福陆公司(一家全球性的工程承包商)的副总裁兼首席采购干事 Jim Scotti、美国波士顿科技公司(一家全球性医疗设备制造商)的全球采购副总裁 Karen Weinstein-Millson 和埃森兰万灵集团(一家全球性工程公司)的全球采购副总裁 Marc Escande 来说，战略采购、早期供应商参与以及全球采购都不仅仅是书本上的字眼。

例如，当公司在中东投标一个项目的时候，Scotti 就意识到早期供应商参与的重要性。一家供应商以约定价位和 55 周的交货期参与了关键设备的合作投标。三个月后，Scotti 获悉福陆公司中标，随后他就邀请那家供应商参与另一个项目投标。这次，同样的一种设备，价格有了大幅度的提高，而交货期却延至 80 周。“我得到了一个很深刻的教训……在今天的市场里，我们必须提早进入采购程序，”他说。同时，他强调，“如果你不能按照日程安排采购到原材料，以保证这些材料如期交付，那么你花费时间和金钱去投标将是不值得的。”

Weinstein-Millson 认同上述观点，同时还有意作进一步的补充说明。波士顿科技公司的这家采购组织在公司总体战略中扮演着重要角色。部门期望在成本削减、质量与风险管理以及发展或创新等方面实现 20%的改进幅度。另外，该部门还指出，作为早期供应商参与项目的一部分，波士顿科技公司 30%的新产品构思都是来自于供应商。

每年要为全球范围内超过 1000 个项目提供采购服务，Escande 正面临着同样的挑战。供应商关系管理和电子采购都是关键的环节。正如 Escande 所说，“我会告诉供应商，我们在不同的工程项目里花费几亿美元与他们展开合作，那也为我们创造了很大的竞争优势。”

对于 Weinstein-Millson 和 Scotti 以及他们的采购部门来说，早期供应商参与、供应商关系管理和全球采购都仅仅是战略采购计划的一部分。

资料来源：William Atkinson, “Boston Scientific Aligns Sourcing Organization with Corporate Goals,” *Purchasing* 136, no.7(May 3,2007), p.17;John Yuva, “Procurement: Helping Fluor Accomplish Its EPC Mission,” *Inside Supply Management*(January 17，)pp.28-30; Paul E. Teague, “Change the Way You Source,” *Purchasing* 136, no. 7, p.49。

3.4.1 需求策划

需求策划是一种试图影响你公司产品和服务需求，以使供应链得到最有效管理的战略。需求策划与销售预测有关，或者简单地说，确定公司将出售什么。需求策划把预测结果融合到所需求的服务和产品的战略管理外购中，以便更有效的供应这些需求。

例如，Jabil Circuit 公司是电子电路的设计商和制造商，其他的制造商用该公司的产品生产其他产品。事实上，他们的许多客户主要从事部件装配，组装后的产品将应用于另一家企业的产品制造过程，例如手机、网络路由器等。因为 Jabil 常常远离最终产品达 3~4 个层面，衍生需求和要求 Jabil 管理某些存货实现 JIT 交付的目标意味着 Jabil 要承担每一件产品的风险。他们所生产的某些产品永远不会被市场需要；另外，客户的需求也许会迅速地改变，需要即刻增添额外的产品。利用需求策划能够使 Jabil 公司为面对各种不同的机会制定计划，改进采购流程。

3.4.2 全球化

外购的全球化已大大地影响到采购并将持续下去。例如，从亚太地区进口的大量货物堆满了加尼弗尼亚港口。很多公司正在寻找新的港口。这些似乎是一些微小的改变，其中有些港口可能位于加拿大或墨西哥，由此增加了管理物流中的问题。因此，全球化的一个方面是在低成本国家进行外购，以及管理那里的产品物流业务。

此外还需要考虑的是，回想一下爱立信在全球超过 30 个国家对业务单位运作进行标准化外购。因为如此多的企业在如此多的国家中开展业务，或在许多国家中都拥有客户，全球化不仅仅是采购趋势，而且是具有采购含义的组织趋势。

3.4.3 价格压力增加

管理成本是采购工作中的重要部分，但是随着石油价格的上升，生产和运输产品的成本也不断提高。公司可能希望提高产品价格，但他们的客户会要求他们维持价格，因为他们同样面临着来自生产率收益、甚至更激烈的竞争和其他因素的压力。于是，降低成本成为获得利润的唯一方法。

采购和供应人员想尽一切办法降低成本，包括与售卖者合作改进 JIT 系统、使用 RFID(广播频率鉴别方法)追踪产品的实体位置以及降低运输或储存成本，其中涉及供应商在产品设计中削减不必要的成本，或与较少的供应商巩固采购关系。例如，通过追踪从世界各地采购的数量并把这些采购整合进一项合同，爱立信公司就大幅度降低了计算机的生产成本。

3.4.4 外包

外包(outsourcing)指的是寻找其他组织为采购组织提供产品和服务，通常之前都是由组织自身提供。外包是一种策略趋势，主要由公司开始集中精力在核心业务上的趋势引起的。例如，很多企业把广告业务外包给广告代理商，因为他们认为代理商的核心竞争力要远远超过本企业在这方面的能力。注意，外包并不一定意味着把工作移交给海外企业，不过很多企业为了降低成本确实这样做了。

互联网使得外包业务，尤其是来自海外企业的外包业务，变得更加容易。互联网提高了客户与供应商之间的沟通效率，同时在买方采购的领域打造了“新市场”。例如，Planet Business 公司是一家网络企业，其他企业可以在该公司网站上按照洲或国家搜索潜在供应商，而 Australia Business Marketplace 是一家专门致力于推广澳大利亚产品的网站。不过，在这两个例子中，买方都可以搜索到提供外包服务的企业。

早期供应商参与(ESI)是一种外包策略，公司通过这种策略可以利用供应商设计新的产品和服务。例如，大家都听说过英特尔，也了解它在电脑芯片市场上的领导地位。但很少人知道它的成功大部分归功于与 Applied Materials 的关系，后者是制造生产电脑芯片机器的生产商。大

部分公司设计一个新的芯片，然后交给 Applied Materials (或其竞争对手)去设计可以生产该芯片的机器。英特尔却让 Applied Materials 直接参与电脑芯片的设计过程，同时设计生产芯片的机器。因此，英特尔能够比其他人早两年将产品推出市场，并且是以较低的成本。通过让供应商早期参与决策流程，时间和成本都减少了。我们将在第 8 章更详细地讨论这一点。

外包是**制造或采购**(make-or-buy)决策的结果。制造或采购是将组织内部创造的价值和由外部创造的价值相比较。制造或采购可以包括培训等服务，也可以包括最终产品的零部件。例如，Cisco、Hewlett-Packard 和其他公司将他们的重点放在设计和营销而不是生产上。他们组装最终产品，但是他们曾经自己制造的零件现在都通过合约外包给外部供应商。公司之所以转向合约供应商，是因为这样做具有很高的价值。

外包影响了采购部门，因为它改变了采购的方式。例如，外包组件意味着需要采购的物资减少，但是最终的采购决策需要更多设计部门的投入以及与生产商更为紧密的联系。从例子中可以看出，外包可以对组织产生重大影响，因为重要的职责已经从核心业务中剥离。几乎不进行外包的公司在竞争能力上将受到重大阻碍。

外包同样意味着服务部门的持续发展。外包的业务大多是服务，例如市场调查、广告与宣传、培训以及其他之前由公司员工负责的职能，有些公司甚至会外包生产业务。

3.4.5 与卖方更紧密的联系

正如上一节指出的，外包意味着重要的职责从组织中移出。另外，公司试图减少卖方的总数量，同时增加与每位供应商的交易额。这些因素使得与供应商保持紧密关系更加重要。我们在前两章讨论过这种趋势，而其他趋势也影响了这种关系。

由于存在这种趋势，交流渠道发生了重大改变。在直接交流中，采购商能直接与关键人员进行商谈，并确信他们的需要可以得到满足。像 Perk Electronics 这样的采购商认为直接交流非常重要，他们为生产线上的员工提供直接与供应商交流的机会，在问题出现时授权他们直接处理。精明的营销商正在寻找方式增加他们公司与合作伙伴直接交流的能力。

外包是供应链管理的一部分，但供应链管理包括把物流、营销等职能与外包结合起来。供应链管理经常涉及减少供应商的数量。供应商数量在逐渐减少，但与每一位供应商之间的业务量却在增加，因此供应链管理就变得更具灵活性。

供应商关系管理是另外一个相关的概念。**供应商关系管理**(SRM)包括使用电脑模型来确认最有价值的供应商和采购机会。这些机会可能包括将集中采购以获得更大的折扣或实现供应链运行的自动化。翠丰亚洲有限公司使用 SRM 软件追踪 150 多家供应商，这些供应商为欧洲企业提供 8000 多种产品。例如，该软件发现一家供应商出现了交付问题。当价格低的时候，差劲的交付将消除价格方面的优势，公司可以采取行动提高边际利润率。我们将在第 9 章更详细地讨论供应商关系管理，但现在请记住，这些过程要求采购者与卖方之间建立紧密的关系。

3.4.6 跨职能团队

跨职能采购团队(cross-functional sourcing teams)是由公司职能部门的成员组成的采购团队，有时也包括供应商和客户代表。这些团队的职责是制定成本降低战略和采购战略，处理全球服务的情境下其他采购职能。跨职能团队的设计是为了利用组织内部各个部门的不同专长。例如，摩托罗拉公司把跨职能采购团队和早期供应商参与结合起来，首席采购执行官 Rita Lane 称这个过程为“快速采购计划”，因为该过程可以帮助他们更快速地研发和推出新产品。例如，负责新产品研发的副总裁 Lonnie Bernardini 指出，摩托罗拉公司 30 天内可以设计、制作和交付 100 多万部新手机，这个推出新产品的速度是前所未有的。对市场需求做出快速反应的能力来自于建立起包含管理人员、营销人员和供应商在内的合作团队。示例 3-9 强调了建立高效跨职能团队的因素。

合适的领袖：采购决策的性质决定了谁领导采购队伍。

沟通：应该采用面对面的沟通方式，不应该通过 E-mail 和电话会议进行。

连续性：某些采购领域要求长期的跨职能采购团队。一家主营汽油和焊接工具的分销商有一个重点关注供应商关系的团队；这个团队包括一个营销经理来代表消费者。

高层管理人员的承诺：高层管理人员应该批准主要成员来参与团队工作的时间。

多样化：成功的团队不单单表现为由不同职能领域的员工参加，而且应该包括不同的种族、背景甚至是公司理念。再加上适当的控制，这种做法可以带来出人意料的创造性。

示例 3-9 跨职能采购团队获得成功的因素

从市场角度来看，很明显潜在供应商应该积极寻求机会参与其客户的跨职能采购团队。要实现这一点，销售人员应该理解什么是跨职能团队，如何辨认其客户组织的此类团队，以及他们应该以何种方式参与这个团队。另外，销售人员应该具备资源允许本组织的其他成员参与。采购商需要来自销售组织的工程师、财务人员等成员的专业知识，以便从销售人员的参与中充分受益。

3.4.7 采购中的专业技能

另一个发展趋势是加强采购人员的专业技能。通过鼓励和提供采购经理人认证，供应管理协会(The Institute of Supply Management)在发展采购专业技巧方面具有很大贡献。获得专业认证的采购经理人必须通过一系列测试，显示其对专业操守(将在本章的后面部分讨论)以及采购流程的了解(和遵守)。由于采购对企业利润的重要性，许多公司也鼓励自身采购代表寻求这种认证。

在一项对采购人员和法人代表的调查中，我们可以很容易看出，采购和供应管理中最重要的技能是提高供应管理重要性的结果。如示例 3-10 所示，谈判、沟通和建立关系都是非常重要的技能。这项调查还注意到，如果这些技能不足的话，可能发生的严重后果，包括管理层不满、延期交付、无法确认和达到质量要求、不必要的突发事件等，由此影响组织的工作效率、市场

份额、利润以及其他方面。因此，对于专业的供应经理来说，持续的职业发展是非常重要的。

这些趋势虽然只是出现在赢利组织中，但也会影响到政府采购的方式。接下来将深入讨论政府采购的方式，以便成功地向全球最大的购买方(政府)销售。

技　能	培训领域
1. 谈判	1. 谈判
2. 沟通	2. 合同管理
3. 分析/核算	3. 领导/管理
4. 建立关系	4. (三方面连接)会计、分析和供应商关系的建立
5. 外包/供应商选择	

示例 3-10 供应经理的关键技能和培训领域

资料来源：Adapted from Charles Dominick, "The 2005 Purchasing Skills Report." White Paper published by Next Level Purchasing Inc., Moon Township PA, 2005。

3.5 政府采购

政府是最大的采购商、最大的雇用者以及最大的土地所有者。例如，联邦政府每年采购大约价值 5 亿美元的台式电脑；州政府的采购量则是这个数值的两倍。这样的采购能力使得许多行业把向政府推销作为重要的考虑因素。然而，政府的办事程序与私人组织不同，这影响了政府的采购方式。例如，少数民族保障政策目的是为了鼓励少数民族企业的发展和成长。对社会及政治目标的顾及，如保障少数民族企业，经常影响政府的采购政策，本节将深入研究这一点。

3.5.1 政治和社会目标

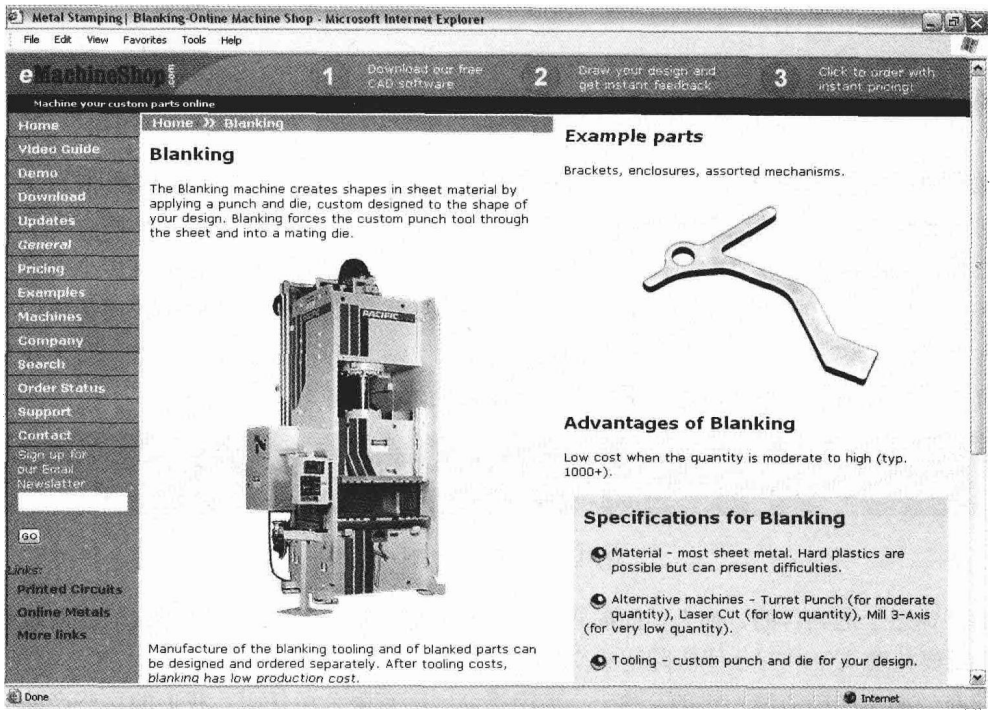
所有的政府都试图通过采购影响政治和社会目标的实现。美国政府鼓励中小企业、妇女自有企业和少数民族企业的发展。同时政府也尝试着通过执行一些遵循计划来达到社会性效果。**遵循计划**(compliance programs)指供应商必须遵守联邦指引以保证对政府的供应。政府通过这些项目和计划先保证对中小企业主、妇女企业和残障人士企业的供应。

少数民族转承包合同计划是政府鼓励少数民族发展企业的另一种方式。**少数民族分包合同**(minority subcontracting)计划要求总合同承包商和其他主要供应商把总合同的一定百分比分配给少数民族企业分包商。例如，某公司将为 EPA 建设一块研究园，为少数民族转包商提供了安装楼房的水管道工程、铺设地毯和其他类似的工作，这些都是总合同的一部分。

3.5.2 国防部门

国防部门是政府部门中最大的采购商，占了采购总量大约 80%的份额。国防部由军事部门(海陆空三军)和军事物流(DLA)部门组成。DLA 部门负责采购所有的设备服务以及 MRO 等物

品。DLA 的目的在于，通过采购所有的军需用品，例如复印机、办公室设备和家具等，确保获得批量采购的折扣。



注：采购商如今使用网络进行采购活动，甚至包括复杂的机器。

正如前文所言，国防部门发展了很多单一采购的渠道。部分是因为开发武器系统需要大量的资金投入。一般而言，有能力竞标的售卖者少之又少。例如，只有莱锡安和通用动力两家公司进入了“麻雀”空对空导弹的订单竞标中。然而，当发现多卖主的存在能降低自身成本，该部门准备为多个产品努力寻找更多的卖主加入到竞标中。另外，因为政府开发了更多的供应商，让更多商家熟悉了与政府打交道的方法，也加剧了争夺政府业务的竞争。竞争激烈的结果将导致价格的下降和质量的提高。

3.5.3 非国防部门的采购

政府的其他部门利用与 DLA 部门相似的总服务部(GSA)。事实上，DLA 的很多采购活动都通过 GSA 来完成。GSA 负责供应政府办公场地、设施以及 MRO 物品。因为负责采购的数量巨大，GSA 和 DLA 成为政府最重要的两个机构。

GSA 代政府与企业协商价格，但是通常并不是由它直接负责采购。每个部门在收到 GSA 的报价之后，直接与 GSA 审批的卖方联系并制定采购决策。(许多公司都复制这种模式，总部认可并允许每个部门或地方分公司作出最终的采购决策)。例如，GSA 与几家制造商协商好关于复印机的价格，然后由位于田萨斯州 Fort Worth 的联邦高速公路部门在任意一家得到审批的供应商那里挑选复印机并独自完成采购。

尽管如此，GSA 并不涉及所有的非国防部门的采购。例如，美国国家航空和航天管理局(NASA)就是独立完成太空飞机和空间通讯器材的采购。GSA 在这方面并没有足够的专业技能作出采购决策。

3.5.4 向政府营销

美国联邦政府的规模巨大，再加上可能影响政府采购不同社会的、政治的和经济的目标，使得向政府营销成了一项复杂而困难的任务。与向私人企业营售相比尤其是如此。为了帮助潜在的卖方，政府制作了如“如何向空军销售”和“与联邦政府做生意”这类宣传小册子。向政府销售的信息也可以在 Commerce Business Daily 中找到。另外，政府有采购代理帮他们寻找合格的售卖者，这些采购代理是附带安置计划、遵循计划或外包项目方面的专家。对于几乎没有向政府推销经验的卖方来说，这些采购代表是宝贵的消息来源。

实地调研结果 3-2

耐心、耐心、耐心

如果你急于达到目的，那么，面向政府销售对于你来说就不适合了！当我们面向政府销售时，可能要花费几年时间才能实际达成交易。

我在一家生产街道清扫机的厂家——美国添高国际有限公司任职。我们的这些产品广泛应用于机场和其他一些特殊场所，政府的相关部门是我们一个最主要的客户。

在大城市的政府中，你必须向使用者部门销售，这种部门包括管理城市机动车队(这其中有警车、消防车和包括清扫机的街道维护设备)的部门、公共工程管理部门、采购部门甚至是城市管理者。在有些情形下，选购一台清扫机的技术参数是为那些一点都不会操作它的人员编写的。然而，在政府机构中的每一相关部门都得相信我们的清扫机是他们所需要的，并且，我们能提供完善的维护保养服务。

我们通过中间商网络进行销售。因此，中间商的商誉是非常重要的，我们的商誉亦是如此。政府机构倾向于规避风险，一旦他们发现某一中间商值得他们信赖，他们亦会期望通过该中间商采购其他产品。我们在所有的地区都有很好的商誉，这也有利于中间商开展工作。

我主要负责管理那些面对中间商开展销售工作的区域销售经理，同时，我也负责针对所有中间商进行的广告宣传工作、设计贸易展销规划等。例如，我们支持美国公共工程协会这类专业的组织，我们也是他们的贸易展示洽谈会的主要赞助商之一，同时，我们也会支持那些针对一些专业的采购机构而开展贸易展销会。我们必须确信那些机动车队管理部门、公共工程部门、采购部门和街道维护专业机构都知悉并认可添高公司。在这些贸易展销会上，我们的工程技术人员和公司的业务主管在一天之内所会晤的现有客户和潜在客户比平时一个月所会晤的还要多。

一件提高生活便利性的事情是，政府机构不再企图买到最便宜的产品。他们开始综合考虑拥有一项产品的总成本，以及它传递的价值。很多客户正在通过点数系统制定投标采购程序，利用这样一个程序，他们可以对我们进行评估，从而用一定的资金买到最好的解决方案，而不是最便宜的产品。

我领悟到，有时我们会丢掉一单交易，尽管我不希望出现这样的情况，但结果往往更加出人意料。一旦他们发现一种产品达不到预期效果，或者合作者是不值得信赖的，这会显得我们在市场上更有优势。

我喜欢与所有这些区域的机构、人员打交道。在同一天里，我可能会碰到那些清洁工、车队人员和城市管理人员。这些年来我发现，这些是令人劳累、低满意度的职业，但他们却尊重像我这样为他们的工作而努力提供支持的人。

Bobby Johnson
美国添高国际集团营销经理

正如前面所提到的，GSA 负责协商价格，如果成功的话，会将卖方放到审批的卖方名单内。然后各个代理商都能和这些卖方洽谈业务。如果你不在名单内，那么采购代理商将不能向你采购。对于很多卖方来说，第一步就是要成为合格的卖方。然后卖方开始向各个采购代理商进行推广和营销。例如，Digital Monitoring Product, Inc. (DMP)和美国政府签订了一份合同，允许其经销商以事先商定好的价格向政府提供产品。更重要的是这个协议允许 DMP 的经销商提供安装和维护服务。很多代理商不用再聘用自己的技术人员，因此这一点非常重要。经销商都被列在 GSA 的名单上，代理商可以直接打电话给这些经销商下订单采购产品或服务。

在重要的采购业务中，尤其是当产品被要求按照规格制造时，定价可以通过几种方式来协商。例如，当 NASA 从 Rockwell 采购新的太空飞机的时候，它可以协商一个固定的价格。**固定价格协议**(fixed-price agreement)意味着当制造产品的成本比 Rockwell 预想的要多时，Rockwell 必须自己承担多出的成本。NASA 也可以签订**成本保利合同**(cost-plus contract)，这意味着 NASA 支付给 Rockwell 的是该公司所有成本加上一定比例的利润。

在销售给外国政府的时候，成本保利合同和固定价格协议也被广泛应用。除了我们已经讨论的政府是怎样采购以外，营销人员还要考虑政府和政治体系的类型。例如在中国，营销人员不但要了解采购人员参与的采购过程，而且要了解当地党委的行政等级以及决策制定的程序。

由于很多规则的存在，向任何政府推销都是一个困难的过程。向政府推销比向私人公司推销需要花费更多的时间，要求更多的文书工作，而且价格和边际利润都很低。但是政府采购的规模对于很多工业品营销人员而言仍然非常有吸引力。实地调研结果 3-2 说明了营销管理人员如何利用向政府营销的机会。

3.6 采购中的道德问题

商业道德是采购管理者极为关注的话题。价格限制、台下交易和其他不光彩的交易正在充斥着各种媒体。像某个建筑公司的 CEO 因为贿赂政府官员而被逮捕这样的报道经常出现。这就使得人们认为销售人员都是不道德的。

采购管理非常关注伦理道德问题。卖方公司的经理主管人员可能会提供贿赂，但是贿赂的发生要求相关条件的存在。采购者和推销人员一样，面对影响伦理行为的经济压力时，也会受到影响。在这一节，我们将讨论采购中面临的主要道德问题以及公司怎样鼓励道德

的采购行为。

1. 在商业关系、交易以及沟通中不得出现缺乏职业道德的意图和行为。
2. 雇员通过严格遵守公司的规章制度来体现他们对公司的忠诚，管理层应该给予员工适当的关爱，并且授予权限。
3. 禁止任何可能产生个人利益或雇主利益冲突的个人行为或商业活动。
4. 禁止任何可能影响采购决策的商业行为，例如接受现金、贷款、信用额度或折扣歧视、接受礼物、款待、潜在客户的帮助等。
5. 严格保管公司、供应商机密、专利等的信息，谨慎处理和防止出现违背商业道德、政府法规的情况。
6. 严格审查整个供应链环节，并与优秀的供应商发展互相尊重、平等的关系。
7. 禁止以限制竞争为目的的互惠待遇。
8. 了解政府规定的关于商业采购的诸项法律条款，并对采购决策与法律规定相违背等情况保持高度警惕。
9. 鼓励社会各阶层通过支持处于不利地位的中小企业来参与商业活动。
10. 禁止在公司采购中涉及公司赞助项目等以雇主个人利益为目的的非商业活动。
11. 通过不断设立技术和商业道德方面的高标准来提高采购的专业化程度。
12. 进行跨国采购时需要考虑到本国与他国的法律、风俗、公司政策、商业道德标准等方面是否一致。

示例 3-11 供应管理中道德规范的总结

资料来源：Institute for Supply Management. Used with permission。

3.6.1 什么是道德？

道德(ethics)是一种行为准则，是人们在环境要求下应该如何行动所遵循的规则。示例 3-12 列出的《供应管理准则协会》的道德标准是由一个行业协会或者由一家公司或几个组织制定出来的规则，但是每个人也有他们自己的准则。个人道德可以通过经验和教育形成。当行为不能满足社会道德需要时，人们会制定法律。Robinson-Partman 法案的出台就是因为很多公司没有在公平而道德的环境下给产品定价。

为了鼓励人们的道德行为，首先必须明确在特定情况下道德的含义，然后通过激励使行为道德化。光知道对和错是不够的；人们必须想要做正确的事情。情境因素，例如可能被逮捕入狱，会影响到某些人的行为，然而一些人只做他们认为对的事情(或错的事情取决于他们自身的道德状况)，不会因为情境的改变而改变。

3.6.2 采购所面临的商业道德问题

在采购中，围绕公平竞争的概念有几个涉及道德的关键问题。公平竞争意味着竞争者在向采购方营销产品时拥有同等机会，而且平等地从采购者那里获得信息。贿赂等行为被认作是不

道德的，因为他们给了某位竞争者不公平的优势。因此，在采购中面对的一个问题是平等地获得采购机会。

另一个基本问题是对采购组织(采购者的老板)的责任。例如，通过抬升价格，贿赂增加了产品的成本，这对买方来说并不是什么好事。另外，一家采购商接收贿赂也不一定意味着他能完全履行采购责任，因为组织不能确定是否得到了最好的需求解决方案。

公平获得机会和责任这两个标准是评估采购活动中道德的基本准则，如示例 3-12 所示，你能看到这些标准是如何用不同的问题去阐释的。下面我们来讨论如何将这些原则应用到采购活动中。

问 题	各国排名			
	美国	加拿大	英国	印度
对高层管理者所推荐公司的偏爱	1	2	3	6
为影响政府官员而提供或恳求报酬或捐赠	30	31	31	1
在外部客户(供应链)看来没有提供最高质量的产品或服务	11	14	2	3
为影响采购决策而提供报酬或捐赠	32	22	22	2
接受会影响或可能影响决策的礼品或款待	7	5	7	4
允许个人不合理地影响决策	2	1	4	16
对于客户咨询没有给出迅速而诚实的回答	3	4	4	10

示例 3-12 采购代理商面临的几大伦理(道德)问题

资料来源：*Robert Cooper, Gary Frank, and Robert Kemp, "A Multinational Comparison of Key Ethical Issues, Helps, and Challenges in the Purchasing and Supply Management Profession: The Key Implications for Business and the Professions," Journal of Business Ethics 23 (January 1, 2000), pp. 83–100; Robert Cooper, "The Ethical Environment Facing Purchasing and Supply Management Professionals: A Multinational Perspective,"* Business & Professional Ethics Journal *15, no. 3 (1997), pp. 65–89*。

3.6.2.1 接收馈赠

长期以来，馈赠是交易双方都认可的一种方式，估计 97%的采购方都会接收供应商某种形式的馈赠。大多数企业认为通过向采购方馈赠礼品是一种有效的活动，能够增进两者之间的关系，从而增强他们的推销力。但是研究表明，售卖者馈赠礼物并不像管理者想象的那么有效，而且还可能也会导致问题。

昂贵的午餐以及高尔夫球、体育赛事、短途旅行等娱乐活动也被认作是馈赠。新的联邦道德规则禁止国会议员接受说客的免费午餐以及旅行和其他礼品。IBM 等公司不允许他们的员工从卖主那里接收任何东西。比如，Mead 纸张公司每年为他们的客户举办一次高尔夫锦标赛，但 IBM 采购商不允许他们的员工参与这项活动。依据公司政策，采购者最多只能从 Mead 纸张公司的销售代表那里喝一杯咖啡。但是在其他一些公司和行业，招待现有客户和潜在客户娱乐项目是可以接受的。

3.6.2.2 获得信息

采购方有权利获得大量信息，拥有信息就能具有竞争优势。而如何使用这些信息就涉及道德问题。例如假设一家采购商正在考虑三家供货商。如果这位采购商仅向其中的一家供货方报出采购预算，那么这个掌握预算信息的供货商就获得了不公平的优势。

例如，在采购过程中进行投标是一件很平常的事情。在某些情况中，特别是政府机关，这些投标将在同一时刻被密封和公开。不道德的行为是，提前公开一项投标并且将有关信息传递给某投标人，从而帮助该投标人以较低价格中标。尽管看起来更低的价格对政府更有利，但是作为一个社会来说，我们赞成公开竞争，因为这样意味着每一个人都有同样的机会参与交易。

另外一种相似情况被称为诱标(shill bidding)。这种做法包括，为了压低你想进行交易的公司的报价，有意接受那些并不想参与买卖的公司的投标。一个典型的例子是逆向拍卖(reverse auction)，这种行为在互联网上很普遍。在工业品营销中，当买家为某一特定采购在网上报出明确的采购价格要求时，就会出现逆向拍卖的情况。供应商对该交易进行投标，相互竞价直到价格降低到拍卖中只剩下一个投标人。在这个价格点上，采购方被假定为同意采购，但有些采购方并不采购。但是某些情况下却并不如此，他们(采购方)将标价告知现有的供应商，并且希望现有供应商给予他们相同的价格。在最近一项对销售专业人员的调查中，41%的受访者认为这种行为是不道德的，11%认可这种行为，而其余人员则选择不予回答。

采购方和销售方有时候在开发产品时会紧密合作。销售方也会让一部分采购方暗中预览产品。在这些情况中，采购方常常会被要求签署**保密协议**(nondisclosure agreement)，这些协议的签署意味着采购方不可以将任何与产品相关的信息透露给其他未签署类似保密协议的任何人。如果这些采购方为了从其他卖家那里取得让步而提供相关信息，那么这些采购方将会面临被起诉。更重要的是，采购方会因为不道德的行为而获罪。

3.6.2.3 鼓励道德行为

本章详细讨论了采购对于企业成功的重要性。道德的行为对高效采购将产生很大影响；而缺乏道德的交易则可能毁掉公司，因为公司将为较低质量的产品支付更高的价格。另外，总有针对不道德行为的法律行为。

同样重要的是，不道德的行为意味着对信任感的破坏。销售方必须在各个层面上信任采购方，而且信任在建立长远的伙伴关系时格外重要。失去信任的话，采购方不可能秘密预览新产品，也不可能做出足够聪明的决策。具备道德的销售者将放眼长远利益并形成战略联盟，以瓦解缺乏有道德的公司的竞争力。

大多数公司的高级管理层都希望自己公司有道德地运作，但是即使他们并不在意道德规范，这仍然是值得推荐的商业模式。许多公司制定了明确而又广泛的采购政策，以此来鼓励符合道德规范的行为。这些政策包括接受礼物的时机、礼物的大小、与款待相关的问题以及采购部门挑选产品的方式等。例如，政策可能指示何时使用密封投标、什么情况下与报出最低价的卖家签订交易合同以及其他采购决策。

仅仅只有政策是不够的。雇员必须理解政策并且知道如何应用。为此，公司需要对他们的采购员进行关于政策的定期培训。

但是，拥有对政策的认识仍旧是不够的，必须激励雇员去遵守政策。管理层可以通过树立好榜样和惩罚那些违背政策的人来鼓励雇员遵守政策。当负责销售的员工观察到以上两种行为时，他们将认识到政策实际是存在的，并将受到激励按照管理层制定的方针下行动。

3.7 总结

高效的采购可以成为企业竞争优势的来源。采购的职责是以可能的最低价格为企业提供足够而又适用的产品或服务。采购是否具备有效完成这个责任的能力，主要取决于对生产和市场的考虑。缩减采购成本可能会对生产和(或)市场产生负面影响，所以在决策时必须考虑生产和市场的需求。

很多组织正转向准时生产制体系(JIT，Just-in-time systems)。这种体系意味着它们在需要的时候才获得产品和原料。JIT 可以有效地减少库存成本。作为向执行 JIT 的客户提供需求途径，供应商对并行的生产进行整合，以便使自己的库存成本不再增加。电子数据交换(EDI, Electronic data interchange)的作用是在采购方和销售方之间传递电子数据，还可以用于定购产品并且能确保 JIT 的顺利运行。

采购高质量的产品或服务是公司采购部门最为重要的职责。因为产品或服务的质量是由消费者来评价的，所以采购部门必须以市场销售和生产研发为出发点来组织自身的采购工作，以保证所采购的产品和服务具备良好的质量。

除了采购高质量的产品和服务以外，采购部门同样有义务降低采购产品所花费的整体成本。最低的整体成本并不仅仅是采购时所支付的价格，因此采购部门必须综合考虑产品整个生命周期里的总成本。由于自身持有产品会付出较高的代价，所以现在很多公司都开始采用外包的方式降低所有权总成本。

为了实现采购成本的最低化，企业必须努力确定经济订货量。提前采购是随着产生的一种做法，但这种方式可能会对供应方造成不利影响。另外，另一种做法是价值评估，这也是一种能够对所有权总成本进行审查的方法。

过去，公司的采购部门都对供应商有着敌对的情绪，然后，近几年中这种敌对情绪开始慢慢转变，演变成双方更加积极的合作态度和伙伴关系，因为与供应商保持良好的关系是公司发展其与客户关系的基本前提。这种态度的转变带来的一个结果是，企业和供应商形成了点对点的合作关系，尽管这种关系并不完全等同于合作伙伴。

企业选择卖主需要经历多个不同的阶段，而采购阶段模型详细描述了企业在首次采购产品的时候所必须经历的每个阶段。相比而言，修正的重复采购所需要的步骤就少得多了，而直接重复采购则更为简单，可以在产品存货数量不够的时候自动进行采购。因此，外部的供应商希望通过产品价值评估来鼓励直接重新采购的企业修改他们的重购方式，以利于自己的业务发展。

为了对供应商进行评估，很多企业运用多渠道的方式衡量和比较从每个供应商处获得的利益。在这个评估过程中，采购企业需要列举出自己所期望获得的利益并评估每种利益对自身的重要性。这个评估过程以及对每个供应商进行的评价，都是由多种利益的评估综合决定的，评

价最高的供应商将成为真正的采购对象。著名的洛克威尔公司就是采用这样一套评估和选择供应商的方法。

在产品采购的过程中，道德同样是很重要的一项因素。两个部门之间发生的购与销涉及道德问题：公平的交易途径和责任义务。但也有两种情况令人担忧：馈赠以及信息途径的使用方式。

政府采购往往代表着重要的经济影响。发展中国家尤其重视基础设施方面的采购。有些国家希望通过这种特定的项目实现经济与社会目标，例如照顾少数民族的附带安置计划。对于大多数采购而言，成本保利或固定价格协议的方式是值得推荐的。

熟悉采购的运作过程是非常重要的。采购部门至少将完成企业40%以上的采购活动，以及几乎全部的MRO项目的采购活动，而这些材料将进入生产环节。

3.8 关键术语

对抗性采购策略
采购属
采购-网格模型
采购阶段模型
电子数据交换(EDI)
道德
固定价格协议
提前采购
基础设施
外部供应商
伙伴性采购
首选供应商系统
复杂性管理
遵从计划
协同生产
成本保利合同
修正的重复采购
多因素模型
新的采购
保密协议
外包
所有权总成本
价值分析
少数民族分包合同
交叉职能外包小组
早期供应商参与(ESI)
经济批量模型(EOQ)
集中化
单一采购
直接重复采购
供应商关系管理(SRM)
供应链管理
内部供应商
准时生产制(JIT)
制造或采购

3.9 讨论题

1. NASA已经成功在火星上降落几次，并且已经获得过几次重大的突破性成功。假设你想建造一艘到火星的人造太空船，你准备和NASA谈判什么样的合同，固定价格还是成本保利？为什么？现在假设你在与空军协商关于每年提供纸巾的合同，你将选择哪种协议？为什么？

2. 最大的一家客户刚刚告诉你，他们希望和你签订单一供应商协定。但是你没来得及高兴就发现对方要求你作出更多让步。从采购商的角度来说，什么因素促使他要求建立对抗性单一供应商关系？为了将其变成一种伙伴性的关系，你将采取什么措施？

3. 赠送礼物在什么时候开始变得不道德了？销售人员从采购代表那里接受礼物会被认为是不道德的吗？

4. 在本章中，我们讨论了一些趋势以及它们如何影响采购。你觉得哪种趋势是最重要的？为什么？哪种趋势是最不重要的？又是为什么？你觉得我们忽略了哪些趋势？

5. 查看第 1 章中的产品类型列表，你觉得哪个是最可能被直接重复采购，哪些可能被修正后采购？为什么？

6. 假设你是 MRO 物品的外部提供者之一。你怎样在产品由直接重复采购变成修正的采购时获得订单？采购是由采购部门还是维护部门进行对于你建立伙伴关系的能力会有影响吗？为什么？

7. 假定你即将毕业，并获得两个工作机会，一个在波士顿，另一个在丹佛。请设计一个矩阵图，列出所有可能影响你做出决定的因素，以及每个因素的合适权重。然后，给两个城市打分并得出每个城市的最后得分。最终的得分反映出了你的选择吗？如果是这样，为什么？如果不是，那又是为什么？

8. 查看实地调研结果 3-1，如果你为 Fluor 和 Boston Scientic 两家公司的任何一家供应零部件，它们的全球外包战略会对你的销售和营销战略产生什么样的影响？如果你向这两家公司出售 MRO 产品，你的答案会做怎样的变化？

3.10 小型案例

3.10.1 Wipro 的外包指南

Wipro 是一家位于印度的公司，主要为全球各地的企业提供信息技术咨询与支持。最近，Vivek Ramamurthy 到苏格兰的格拉斯哥拜访了 McHaggle 公司的董事会主席 Ian McHaggle。McHaggle 使用 Wipro 公司的 IT 支持与咨询已经超过五年。

“我希望你考虑把 Wipro 支持我们活动的团队搬到格拉斯哥来。” McHaggle 说。

Ramamurthy 考虑了一会说：“先生，那可是差不多有 100 名员工啊。”

McHaggle 回答说：“是的，我还希望你能租我们公司对面那条街的办公楼。我觉得我们需要更多的现场支持和计划。”

Ramamurthy 告诉他 Wipro 会考虑这个要求然后再答复他。但是在细想以后，Ramamurthy 认为在格拉斯哥当地聘请 100 名员工可能会便宜点。当她向 McHaggle 提出这个建议的时候，McHaggle 几乎大发脾气。

他说：“哦，女士，如果要格拉斯哥的员工能做这个工作的话，我为什么要找你呢？”

资料来源：Case based on Jeet Thayil, “The Wipro Guide to Outsourcing,” www.rediff.com, November 6, 2003。

1. 如果 Wipro 同意他提出的建议，McHaggle 认为他能得到什么？

2. 这个经过虚构的情境展示了制造或采购以及外包之间的选择。描述这种紧张的状态，解释你将怎么答复 McHaggle。

3.10.2 疯狂股份有限公司(Frenetic Inc)

疯狂股份有限公司(Frenetic Inc)主要生产“绿色”能源产品，即生产那些可以减少能源消耗或是利用风或水能等可再生资源的产品。Margaret Sebring 是 90 年代初公司最早的一批员工，现在已经是 13 位采购人员的领导。她的责任主要是采购新设备，其中大部分购自 Thomas Industries 分销公司。

在过去的两年内，她越来越对 Thomas 公司不再抱有幻想。去年，由于两批重型机械设备的延期交付，在生产上引发了严重的问题。然后，仅仅是在六个月前，新的物料操作装置在投入使用 90 天内就需要重大的、频繁的修理。Frenetic 的机械操作员不能得到正确的操作手册，因此无法确定如何操作新的设备。更糟糕的是，由于 Thomas 公司的发票出现错误，Margare 需要返回去重新审核应收账款的副本。

感恩节之后，Margare 接到了 Thomas 公司销售人员 Mark Sawyer 的电话。闲聊了几句之后，他说出了打电话的目的，“Margare，我知道你明年将负责编制预算，我不清楚你对今年重修机械设备的看法，这会影响明年的预算吗？”

“Mark，这没关系，坦白说，由于今年遇到的问题，我们正在仔细寻找其他的设备购买来源。”她听着 Mark 不断地重复冗长的借口。为了解释 18 个月前机械的糟糕表现，她重申了在接电话之前她对寻找新分销商的立场。

Margare 在圣诞节前一周，接管了明年的预算工作。她的助理将信件放进了她的办公室。最上面的一封是来自 Thomas 公司的。她看了看，“另一个圣诞卡片？”当她打开后，信里果然有一张卡片写着“节日快乐！”，里面还有一张价值 100 美元的内衣品牌购物卡。

注：这个案例是基于真实的事件，不过公司的名字和人物的名字都做了改变。

1. Margare 接受这个礼物是不是会涉及道德的问题？为什么？关于接受礼物的道德问题，什么因素会影响到你的决定？关于这个礼物除了道德问题还有其他的问题吗？

2. Margare 面临的问题是缺乏正式的供应商评估系统。这样的一个系统应该包括哪些组成部分？根据这些组成部分，Margare 应该如何测评 Thomas 公司的表现呢？尽可能详细地描述出你将如何衡量供应商的表现。

3.11 延伸阅读

Aaronson, Susan A. “Minding our Business: What the United States Government Has Done and Can Do to Ensure That U.S. Multinationals Act Responsibly in Foreign Markets.” *Journal of Business Ethics* 59 (2005), pp. 175–98.

Berrios, Ruben. “Government Contracts and Contractor Behavior.” *Journal of Business Ethics* 63, no. 2 (2006), pp. 119–31.

Emiliani, M. L., D. J. Stec, and L. P. Grasso. “Unintended Responses to a Traditional Purchasing Performance Metric.” *Supply Chain Management* 10, nos. 3/4 (2005), pp. 150–56.

Freytag, Per V., and Ole S. Mikkelsen. "Sourcing from the Outside: Six Managerial Challenges." *Journal of Business and Industrial Marketing* 22, no. 3 (2007), pp.187–200.

Handfield, Robert B., and David L Baumer. "Managing Conflict of Interest Issues in Purchasing." *Journal of Supply Chain Management* 42, no. 3 (2006), pp. 41–50.

Hult, Tomas. "Global Supply Chain Management: An Integration of Scholarly Thoughts." *Industrial Marketing Management* 33 (2004), pp. 3–5. This is an introductionto a special issue on global supply chain management that includes ninemore articles on the subject.

Rutherford, Brian N., James S. Boles, Hiram C. Barksdale, and Julie T. Johnson. "Single Source Supply versus Multiple Source Supply: A Study into the Relationship between Satisfaction and Propensity to Stay within a Service Setting." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26, no. 5 (2006), pp. 317–78.

Chapter

第 4 章

组织采购者的行为

开篇案例 WEBEX

大多数商科学生并不熟悉 Webex 这个品牌，但他们毕业后不久就会了解到。作为虚拟会议工具的主要提供商，这家公司的发展速度非常快，大学生毕业不久就会首次接触 Webex 视频会议。思科近期以 32 亿美元的价格并购了该公司，其获得成功的一个关键是如何向组织推销。

负责全球销售的副总裁 Dave Berman 说："我们的销售模式是独特的。"因为 Webex 所提供服务的性质，组织中的成员在需要之时就会购买，并且可以自行购买。随着组织中 Webex 使用者数量的增加，Berman 的销售和营销团队也正在与高层管理人员对话。"最后，我们把双方聚拢在一起销售产品，当你向 C 级员工(管理人员)展示如何使用你的产品时，营销就变得非常容易。"

例如，波音公司利用 Webex 服务在一年内召开了 100 多万次虚拟会议。事实上，虚拟会议为公司的交付、质量、支持和成本等方面的策略作了贡献，大幅度提高了波音的经营效率，所以该公司把 Webex 命名为 2006 年的"年度供应商"。

为什么 Webex 公司如此独特？除了高质量的产品设计之外，更重要的是理解公司采购人员作出决策的方式。就像 Berman 谈到的，公司向个人用户和主管人员推销产品，并且"我们确实改变战略……如果你与副总裁及更高层次的人员交谈，你需要谈论资格证明——关于工作效率和收益，而不是特征和利益。"Webex 公司获得了成功，因为它理解了组织的采购过程，即个人如何在组织内部履行采购职能。

请访问 Webex 公司的网站：www. webex.com。

本章学习目标

为了与采购者发展可以带来赢利的目的，卖方需要了解采购者制定采购决策的方式。本章描述了组织采购者采购产品与服务的理论。

完成本章学习后，你将能够：

- 用最重要的组织采购者行为理论解释采购者的个人需求可能影响理性的决策制定过程；
- 用特定的采购理论预测营销行动；
- 描述风险对采购者行为的影响；
- 阐述这些理论如何与合作伙伴关系相联系。

在上一章中，你了解了采购部门的影响力以及制定采购决策的理性方法。你还认识到采购组织制定合理的、经济的决策的重要性。然而，在所有的组织中，制定最后决策的是人，而这些人都有自己的偏好、怪癖和好恶。本章将重点分析个人。你将发现，本章提出的理论在制定决策时非常有用，这些决策包括什么时候将产品推向市场、营销哪些产品、如何设定价格、用什么沟通工具和销售方法等。

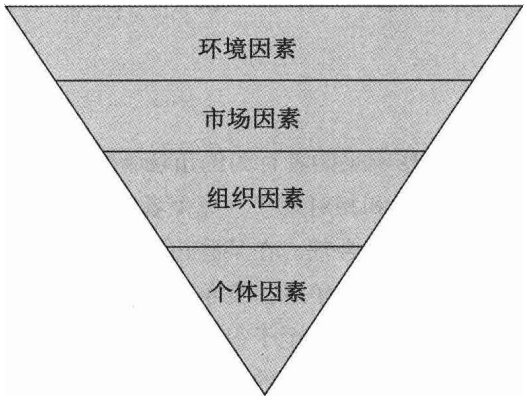
第 3 章的论题是专业的采购执行官或供应链管理。这些专业人员需要与来自组织内其他领域的专业人员合作，显然他们也要参与采购决策。虽然上一章讨论了正式的采购战略和流程，但真实的情况是，许多采购决策是由非专业采购专家作出的或受到他们的影响。如果想要成功地向所有参与采购决策的人推销，我们首先需要理解他们。这就是本章为什么探讨几种组织采购理论，即一个理论群，其目的在于解释当人们为组织采购时如何做出决策。

在以购买者喜欢的方式展开推销时，商家可以获得一种竞争优势。以因特网为例，除了 Webex 等公司提供的因特网服务，网上售卖的所有产品在因特网出现之前就已经存在了。但是，网页作为一种简化购买流程的方式而存在，仅仅是因为购买者在购买方式上可以获得优势。如果营销商能够理解购买者的购买方式和原因，那么就能够在销售过程中增加价值，本章的理论能够帮助我们理解这些方式和原因。

我们从一般性情况开始，然后讨论具体情况。首先要讨论的是采购决定因素理论。

4.1 采购决定因素理论

采购决定因素理论是关于采购者为什么采购的普遍性理论，能帮助我们把购买理论整合起来。正如你在示例 4-1 看到的，这个理论认为行为是四个因素的综合结果，这些因素包括环境因素，例如政府管制和科技；市场因素，例如竞争者规模和数量；组织因素，包括公司规模、公司文化和政策；个体因素，例如年龄、经验和参与决策的所有个人的受教育程度。



示例 4-1 采购决定因素理论

在本章和前面两章里，我们已经开始研究采购决定因素模型，因为我们谈到了很多影响决策过程的个体和组织因素。然而，读者可能落入的圈套是，他们认为工业品营销归根到底就只是个人销售，或者只是个人所参与的个人决策制定过程。这个采购决定因素模型的有用之处在于提供了一个框架，可以将采购者归入团体并确认购买模式，而这些模式能够帮助营销经理制定营销战略。

4.1.1 环境因素

环境因素对决策的制定方式具有重大影响。**环境因素**(environmental factors)是指市场以外的世界的其他特性，包括经济、科技、政治和社会等方面的因素。第 3 章谈到的经济发展趋势是全球化，这种趋势的原因就是自由贸易政策和技术等环境因素。

在某些行业中，科技具有很大的影响。例如，电脑技术正在快速地改变着印刷行业。过几年你可能不用再购买教材，而是购买 CD 光碟来代替传统的课本。从印刷出版商的角度来考虑这个问题：这在生产设备方面意味着什么呢？同样，这个环境因素会影响到印刷厂的市场。

政府行为也是一个重要的环境因素。NAFTA 和 GATT 等贸易条约可能决定谁是你的竞争者和客户。例如土耳其的处理器公司 Carqill Foods 通过 NAFTA 这个平台很快地发现了墨西哥市场。但是后来比索贬值(由于经济因素)导致 Carqill 无法在墨西哥市场获利。公司暂时减少了在墨西哥市场上的投入，但是在目前的经济环境下，公司又开始增加对墨西哥的出口。

文化价值观也能影响采购行为。在埃及，伊斯兰对于荣誉和家庭忠诚的价值观经常会引导采购行为；类似的，与家庭相联系的印度价值观也影响着采购者如何选择卖方。同时，印度的道德观正在改变，这也影响着个体采购者做决策的方式。

这些环境因素和市场、组织以及个体因素都对采购行为产生了重大影响。营销人员通过了解这些因素来发现营销模式，然后通过调整市场战略来利用这些模式。根据这些营销经理对所在的世界以及世界运行方式的理解，他们制定营销战略来利用市场提供的机会。在下一章，你将看到营销人员怎样通过检验市场与环境因素评估作为战略营销步骤一部分的营销机会。这个过程的基础是充分理解购买者的购买方式，本章接下来将重点讨论这个问题。

4.1.2 市场因素

市场因素(market factors)是影响采购者行为的市场特性。市场因素包括竞争者的数目和相对规模，以及特定市场的客户数量和相对规模。竞争者的数量受到替代产品可获得性的影响。例如，Lotite 公司制造胶水和工业黏合剂。在某些市场上，螺钉、铆钉和其他扣件都是 Lotite 产品的竞争者。由于市场上存在很多竞争者，竞争可能变得非常激烈。在如此高度竞争的市场上，采购者可能被很多的供应商吸引，以至于很难建立与供应商之间的合作关系。另一方面，卖方通过一段时间如果能够显示出解决问题的创造性，那么就可以在这种高度竞争的市场上建立长期合作关系。

客户数目也是一个重要的市场因素。如在第 1 章讨论的，组织型市场在客户数目上来说是相对较小的。

采购者的相对规模也能影响采购行为。例如，在采购汽车部件的时候，GM 的采购者比个体部件商店店主更有谈判力。例如 GM 可以使用价格谈判等采购战略，但个体部件商店店主却无法使用。

在组织型市场上，采购者有时为了供应的来源而展开竞争。控制供货成本或者仅仅确保持续的供应都是主要的竞争优势。根据市场上对产品质量和条款的竞争，采购者的数量及其相对

规模可以影响个体购买行为。

4.1.3 组织因素

组织因素(organizational factors)指可以影响采购行为的组织特点，包括公司规模、盈利性、公司文化、分销力量、组织政策以及其他因素。例如，参与会计服务选择权的人员取决于采购公司的规模。其他条件相同的情况下，小型采购公司不太可能设有审计委员会。

管理经验等组织特征也能影响采购战略。例如，有进出口经验的公司更有可能面向国际市场。他们有成熟的机制去克服国际间交易的障碍。最近一项关于塞浦路斯买家的研究表明，有经验的买家只受到交易壁垒的轻微影响，而且无论在世界任何地方都能轻易地获得资源；缺乏经验的公司获得资源的选择面相对较窄。

正如我们之前讨论的，薪酬测评系统是另外一种影响采购者行为的组织因素。当我们讨论与采购相关的风险以及不同类型组织在采购过程中可能承担的角色时，我们也认可了组织因素的存在。

4.1.4 个体因素

个体因素(individual factors)指影响个人采购行为的人文或心理因素，其中包括年龄、教育、采购者的职位或在组织中的地位，也可以是承担风险的倾向等心理因素。已经发现的能够影响采购者行为的个体因素是经验，或者说从事采购工作的时间。经验能降低风险，因为不确定性能更准确地评估。

在第 3 章中，你可能已经有这样的感觉：除了行贿，组织最好的办法是长期采购。然而组织采购者不是永远都寻求组织利益的最大化；有时候他们会寻求自身利益的最大化。此外，人与人之间存在着关系，采购者们将个人关系技能看作是采购中的重要方面。毕竟采购决策是由带有感情的、理性的机器制定的。采购决策是由人制定的，而这些人都不是完美的。

本章接下来将从角色理论入手研究个体购买者。

4.1.5 角色理论

角色理论已经广泛应用于很多社会情境，例如家庭、朋友和组织型采购等。一般而言，**角色理论**(role theory)认为，人们根据所承担的角色而把自身行为局限于一系列规范或别人的期望中。例如，你的老师因为角色本身的需要而表现出一种行为(而你将在学生的角色下作出行为)。但是如果你和你的老师同时在市议会任职，你们对彼此的行为将由另外一系列的标准规范或作为市议会成员的角色预期所决定。

当一个人独立为一家组织制定采购决策时，这个决策可以说是**自主的**(autonomous)。当一人以上参与决策过程时，这组参与者被称为**采购中心**(buying center)或者**决策制定小组**(decision-making unit DMU)。角色理论定义了人们在参与采购时所承担的角色，这将帮助我们理解那些采购参与者之间的相互影响方式。

4.1.6 采购中心中的角色

在组织采购中，很多种角色都已经得到确认。**发起者**(initiator)通过确认需求开始整个采购过程；在该过程的另外一端是做出最后决策的**决策制定者**(decision maker)。(可以由多名决策制定者通过投票得出最后决策；这个部分将在本章后面详细讨论。)**控制者**(controller)为采购控制或设计预算。

采购代表(purchasing agent)是实际负责采购工作的人。如果决策制定者派下属去采购另外一盒复印纸，那么下属就是这次采购中的采购代表。那些拥有正式的采购行动者头衔的人所做的工作绝不仅仅是订购产品，但是很多读者都混淆了头衔和角色。采购行动者的角色可以由组织中的任何人担当，而担当采购行动者角色的人可以在采购中担当很多角色。

影响者(influencers)是通过建议卖方人选和最能满足组织需求的产品来影响最终决策的个人。影响者同时也能影响组织需求的评估。有时候，**使用者**(users)是采购中心的一部分，而且试图影响采购决定；有时候，其他影响者将代表使用者的观点。即使使用者不参与，当决策制定者考虑使用者的需要及其执行决策的能力时，使用者仍将对决策产生影响。

守门者(gatekeepers)控制信息在采购小组和组织成员之间的传递。有时候，守门者可以决定决策制定者获得的信息，从而对决策产生积极的或消极的影响。例如，在一项研究中，工程师是与卖方接洽的主要人员。工程师控制了所有信息，可以决定将什么信息传递给决策过程中的其他人。其结果是，工程师可以通过选择传递什么信息来扭曲对卖者的感知，而最终决策反映了他的个人偏好。当秘书筛选老板的电话时，秘书也可以是守门者。实地调研结果 4-1 说明了 Jeff Pedowitz 在营销 Eloqua 的服务时所面临的各种挑战。

4.1.6.1 采购中心的维度

人们有时会对采购中心产生错误的观念，认为采购中心就是组成一个委员会，并将其中的每个人指定为守门者、影响者或其他角色。第 3 章中讨论的跨职能采购小组是采购中心的正式例子，而且得到越来越广泛的应用。但是更多情况下，采购中心是一个变化的、复杂的和非正式的小组。例如发起者可能在他们提出了采购动议之后就不再参与，或者发起者同时担当影响者和守门者。影响者可能只是努力影响考虑的需求、考虑的卖方或者只是考虑选择哪种产品，或者影响决策中的全部三项要素。

实地调研结果 4-1

帮助客户购买

从宾夕法尼亚州立大学营销专业毕业后，我直接进入了父亲从事的餐馆业，因为我从 12 岁时就开始接触这个行业，而且非常了解这个行业。但是我对计算机有着很高涨的热情，于是几年后我跳槽进入了技术行业。

关于如何运行地铁的专营权，我所学到的是在预算很低的情况下如何营销。这需要较高的创造性，我现在仍然具备这种创造性。现在我是 Eloqua 公司的副总裁，这是一家致力于帮助公司提高营销效率的企业。

很多公司购买我们的产品和服务，但它们还没有开始着手做年度购买计划。它们还没有为此做任何预算。因为我们是市场领导者，而且做的是其他公司做不到的事情，我们的竞争不是其他卖主，而是公司是否将修建停车场、扩大植被、修建新仓库或者开始其他大型项目。

现在，一般的首席市场执行官(CMO)都有 23 个月的时间来作出绩效，否则公司将会聘请新的 CMO。CMO 能很快地认识到我们是如何帮助他们提高营销效率的。但是，因为没有预算，而且这属于技术方面的解决方案，我们必须帮助 CMO 向 IT 部门经理、首席财务官和 CEO 做“营销”。因此，我们为 CMO 提供必要的“装备”，以便说服其他人相信，投资于 Eloqua 公司的回报远远高于扩大工厂规模。由于该解决方案的成本由每年 6 万美元升至 100 万美元，我们必须详细说明此项投资的真实回报率。

获得顾客只是营销成功的一半，因为他们随时可能取消合约，我们必须继续销售并建立组织间的关系，并且深入参与到他们市场营销活动中，这样他们离不开我们公司了。如果他们不使用我们的产品，他们就无法更新。我们的培训和咨询服务与保留顾客同等重要，帮助他们实现在 Eloqua 投资收益的最大化，因为这些服务也属于营销范畴。这就是我的创造性之所在，即越能帮助 CMO 提高营销效率，他们就越不可能离开我们。

Jeff Pedowitz
Eloqua 公司专业服务部副总裁

4.1.6.2 时间维度

采购中心的一个重要特征是成员的更新频率较高，这个特征被称为**时间细分**(time fragmentation)。越多人在决策过程中的参与时间很短，随着时间流逝，采购中心就会越分散。如果同一批人参与了决策的全过程，那么采购中心就不会分散。示例 4-2 说明了选择金属机床的决策时如何进行时间细分的。从中你可以看到，Bill 和 Dawanda 只参与了三个阶段，Joe 参与了五个，Jackie 参与了三个，Frank 参与了三个。在这个高度时间细分的采购中，没有人参与所有的阶段。

然而必须认识到，时间细分不同于制定决策的时间长度。金属机床的采购在仅仅几天就完成了。如果同一批人参与整个决策过程，在缺少高度时间细分的情况下，有些决定可能需要花费很长时间。

了解时间细分对于营销人员来说非常重要。如果一项决定中涉及多次人员更换，那么这些人的影响只能限制在某些阶段。营销人员必须确保这种影响与人员联络成本之间达到平衡。例如，假设营销经理只参与决定需要采购的商品，那么 Webex 值得花钱在营销杂志上做广告吗？尤其是当 Webex 做广告说明为什么营销经理需要某些产品性能的时候。

时间长短对于营销人员也是一个重要的考虑因素。缩短决策周期永远是营销人员的一个目标，因为较短的决策周期意味着销售人员可以开始寻找新的签字客户，进而提高他们的整体销售绩效。决策时间的长短可能会严重影响营销的全部工作。

当采购中心规模很大，或者是由很多缺乏采购经验的人组成时，决策制定时间通常会变长。当决策时间变长，而且可以利用更多的信息来源时，外部供应商将会从中受益，因为他们将有

机会营销自己。短点的决策周期通常有利于内部供应商。

阶段 1：需求确认

Bill 和 Dawanda 确认需要购买一台新机床。

阶段 2：定义需要的产品类型

上司 Joe 命令采购部采购一台具有 5000-RPM 发动机和电脑化输入的机床。

阶段 3：制定详细的规格

Joe、Bill 和 Dawanda 与采购部的 Jackie 见面，制定详细的规格。

阶段 4：寻找供应商

Jackie 和财务部的 Frank 参加一个交易会，并确认四个潜在的供应商。

阶段 5：获得并分析建议书

Frank 收到所有建议书并评估其财务因素。他送了一份复印件到 Joe 那里做技术评估。

阶段 6：评估和选择供应商

Joe 和 Frank 经过讨论选择供应商。

阶段 7：选择一个定单程序

Joe 送了一份采购订单到 Jackie 那里，Jackie 向卖方出具订单。

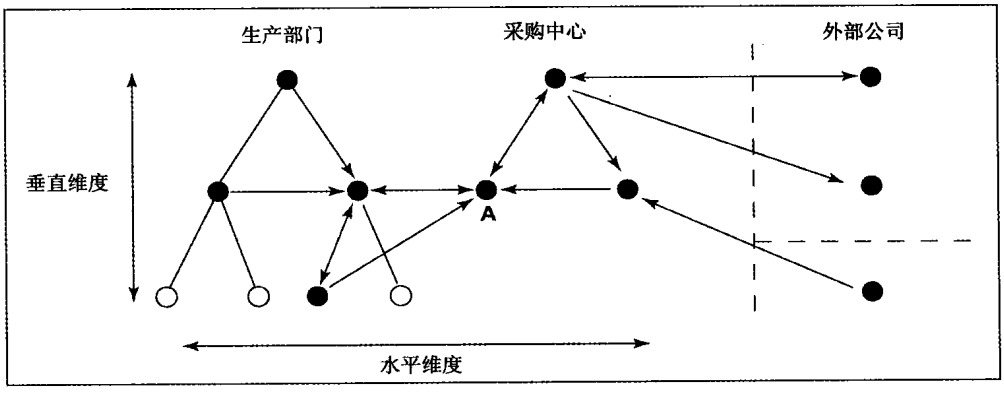
阶段 8：执行和评估行动

Dawanda 和 Bill 安装了新的机床并试用；他们向 Joe 报告机床运转良好。

示例 4-2 采购中心时间细分的例子

4.1.6.3 垂直维度和水平维度

另外两个采购中心的维度包括**垂直维度**(vertical dimension)，即涉及了多少个管理层，以及**水平维度**(horizontal dimension)，即涉及了多少个部门。这两个维度都和参与人员的数量相联系，并且受到公司集中化程度的影响。例如，关于零部件采购的决定一般涉及范围很广，包括采购部门、设计工程师、生产人员和高层管理者，如示例 4-3 所示。沿着垂直维度来看，如果副总裁、中层经理和生产线的工人都参与的话，同样的决定可以被认为有些夸大。



示例 4-3 一个采购中心的垂直维度和水平维度

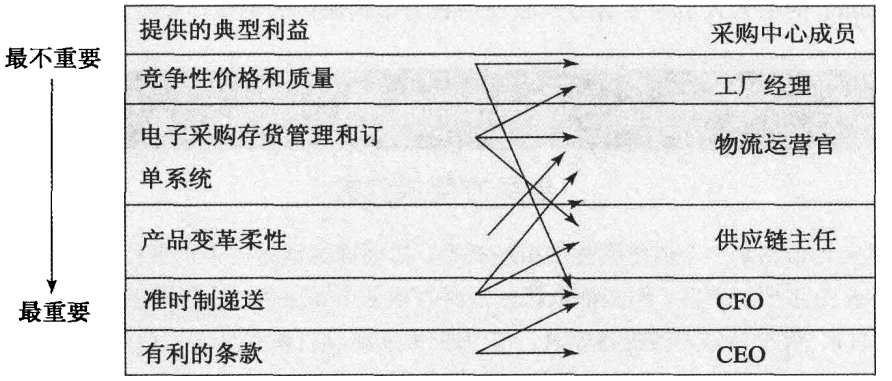
资料来源：*John F. Tanner Jr., "Buying Center Formation Process," unpublished dissertation, University of Georgia (1988)*。

涉及面较宽的采购中心对于营销人员来说是个挑战。为了达成一项销售，必须接触很多不同的人。与涉及面较窄的采购中心相比，这时要在更多不同的行业刊物上做广告。例如，如果负责测试设备的采购中心包括了来自工程、质量控制和制造等部门的人员，那么 Tektronix 公司就要在三种不同的杂志上做广告，即为每个部门分别刊登一则广告。

单单是垂直维度并不会造成什么问题。如果采购中心的所有参与者都来自公司的同一个部门或者是同一个职能领域，他们很可能会参与到同一种媒介中。这些采购者可能会参加同一个交易会，阅读同样的杂志，等等。真正的挑战在于销售人员不能发现谁是真正的决策制定者，因为组织中的职位可能无法反映出谁是具体决策者。例如，销售人员需要知道，究竟是电信部经理自己做出决策，还是他听从了一名曾调查卖方信息的下属的建议。

在一个高度细分的采购中心中，关键问题是需求与采购动机经常发生变化。例如，在一个高度垂直化的采购中心，涉及的人员可能包括从 CEO 一直到生产线的员工，不同的利益具有不同的价值。例如，处理交货数量的突然变化也许对工厂经理具有极大的价值，但是对 CEO 却没有任何价值。然而，这名 CEO 会认为支付条款是更有价值的。

为了理解采购中心定位和所提供利益之间的关系，营销人员通常会采取图示法。在利益组和决策者组的帮助下，营销商可以理解采购中心的垂直维度与客户需求的关系，见示例 4-4 所示。然而，为了理解来自组织中不同领域的不同采购者的需求，有时候也需要水平位置上的“组”。



示例 4-4 采购中心参与者的利益匹配情况

资料来源：*Adapted from Das Narayandas, "Building Loyalty in Business Markets,"* Harvard Business Review *83(9), September 2005, p. 134*。

4.1.6.4 正式化维度

另外一个相关联的维度**正式化**(formalization)的程度，即描述程序和政策的书面文件规定采购任务与角色的程度。正式化影响采购中心成员选择采购方式的范围。有时候，正式化将导致无效率的行为，例如，即使已经选定了一个卖方，但是由于政策要求仍需举行三次招标。然而，在一个缺乏正式的监控和政策的体系中，采购中心可能会经常改变制定采购决策的程序、延误

采购，并令卖方感到沮丧。正式的政策最有可能影响采购过程的发起和挑选阶段，但对于其他阶段，例如寻找其他可替代选择或评估不同卖者则没什么影响。

把利益与采购中心的成员匹配起来。考虑采购中心垂直维度的一个方法是把提供的利益与采购中心的所有成员匹配起来。注意，决策中个人的重要性被看作是此人在组织中所处职位的函数。高水平的营销商证实了那种重要性，有时也需要 CEO 的参与，但他(她)也许不是决策中最重要的人。

4.1.7 向采购中心营销

人们一直以来认为最好的营销战略是，首先决定谁参与决策的过程，然后努力满足参与者的需要。例如，在元部件的采购过程中，研究发现工程师、采购人员和高层管理者都扮演了各自的角色。工程师关心的是产品是否能符合设备规格，而高层管理者担心的是成本。卖方可以设计只针对工程师的营销沟通方案，并把该方案与针对高层管理者的沟通方案区分开来。针对工程师可以只强调设备的规格，不用提及高层管理者制定的预算。

最近营销人员发现，影响采购小组的成员及其参与决策的程度是非常重要的。例如，Premier Industrial 公司主要销售 MRO 产品，它所销售的 MRO 产品性能远远高于其他同类产品。该公司因此给产品制定了较高的溢价。除非决策制定者确实使用了这些产品，不然的话他们很难了解产品的价值。Premier 的销售人员需要努力鼓励维修技术人员变成他们的提倡者和推销者；那就是说 Premier 的销售人员需要努力说服使用者去影响决策的制定，使得买方的采购决策对他们有利。

企业对企业 4-1

当买方变成卖方

办公室家具市场是一个值得关注的市场类型，需要谨慎地运用采购者行为理论。Steelcase 和 Herman Miller 是主要制造商，但是都依赖分销商为地区市场服务。这些转售商所服务的组织客户可能希望：(1)给新的办公大楼配备家具；(2)为扩大的培训区配备装备；(3)将一间粉刷过的储物室变成休息室；(4)把新的 VP 工作区装饰得更有品位。同时，很多市场由一些二手家具商提供服务。哪些组织采购模型看起来最适合这四种情形中的两种呢？

4.1.8 当采购中心存在时

在某些组织中，采购中心由于组织的政策而存在。例如，在政府部门，采购一些价值几美元的东西都要经过委员会审批。在市政府，根据采购数量的大小，该委员会可能是市议会，也可能是财务委员会。医院和其他机构也设有委员会来审核某些类型的采购。

在不是由政策决定的情况下，如果影响范围较广或者采购决策包含较大风险时，采购中心更有可能出现，如实地调研结果 4-2 所示。**风险**(risk)经常被认为是某种后果出现的概率以及与该后果相关的重要性或成本。例如，不吸烟的人得肺癌的几率要低于吸烟者，这并不是因为不

吸烟的肺癌病人比吸烟的肺癌病人的死亡几率小，而是因为不吸烟者得肺癌的几率比较小。因此，低风险的决策是指积极后果几率较高的决策，或者是后果本身相对不重要的决策。

4.1.8.1 可感知风险的来源

风险可以具有各种不同的来源。**财务风险**(financial risk)，又叫经济风险，是指与新产品的成本或新产品出问题时的收入损失相关的风险。**性能风险**(performance risk)是指产品不能如预期那样运行时所带来的风险。当产品性能对于公司的财务表现至关重要的时候，性能风险和财务风险可以同时存在。例如，如果某生产设备坏掉导致生产线必须停止，那么销售一定会受损失。在这种情况下，财务风险和性能风险都出现了。如果设备在保修期内坏掉而且并没有降低生产线的生产速度，那么只是出现了性能风险，因为并没有财务上的损失。性能风险和财务风险是高度相关联的，因为性能出现问题时通常会对财务产生影响。

另外一种形式的风险叫**社会风险**(social risk)，又叫自我风险，即采购可能无法获得一个重要的参照组认同的风险。这个参照组可能是同事或采购者的直接上司。采购者在采购过程中需要打动很多人，因此关注社会风险的采购者需要谨慎考虑这些人的要求。

组织型采购者通过三种方式降低对风险的感知。为了降低风险，采购者们需要收集更多的信息，对现有的供应商保持忠诚，并把风险分散到公司其他成员或者转移到供应商身上。

实地调研结果 4-2

虚拟采购中心

令人尊敬的农场设备制造商 Deere and Company 拥有三家制造干草收割机的工厂，分别设在美国的爱荷华州、法国和德国。干草收割机看起来像一个过时的产业，但是这种机器在全球范围内拥有 25 亿元的年销售额。Marvin Wagner 是 Deere 的一位工程经理，他花费了 4 年的时间对各地生产的 Deere 干草机进行标准化改造。

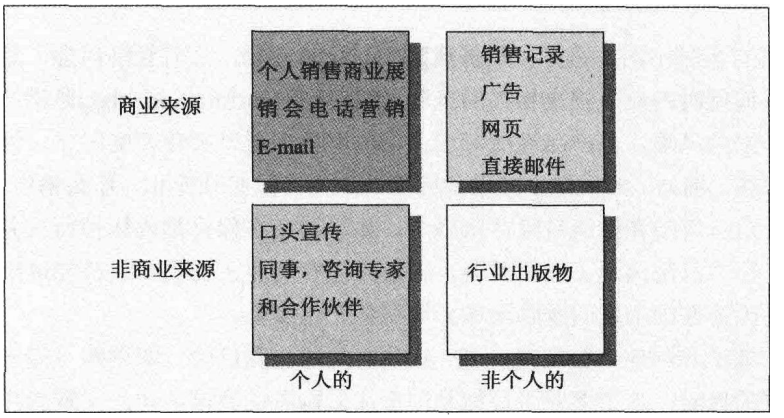
为了完成这项壮举，他主要依靠这三家工厂的供应商。Wagner 在报告中提到："通过与远在法国 Arc-Les-Gray 的同事召开远程电信会议，我一直与访问奥塔姆瓦地区的销售代表保持合作。"他进一步指出，销售代表也会使用 Webex 显示产品的运行模式。"在销售陈述之后，三家工厂的工程师、达文波特市公司总部的采购专家以及供应链专家全部聚在一起，决定我们将对哪种产品实施标准化改造。"有时，样品首先要运送到每家工厂，经工程师和制造管理人员测试后才能做出决策。

"当我从田纳西州的农业和机械学院毕业并获得工程学位之后，我认为应该从事产品采购工作，但是我并不清楚自己将发挥多大的作用，"Wagner 说，"也不知道我的工作会具有怎样的全球化程度。"采购中心极少面对面交谈，但还是要负责制定可以为公司带来数百亿美元利润的决策。

4.1.8.2 使用信息降低风险

如示例 4-5 所示，采购者在收集信息的时候会从各种来源寻求帮助。商业来源是由营销人员控制的来源，例如广告、宣传单与其他销售读物、从客户和商业展销会中的个人销售成果和

产品手册等。非商业来源是营销人员控制范围之外的来源，包括组织中同事的口头宣传、专业的合作者、咨询专家和行业出版物中的文章等。



示例 4-5 信息的来源

资料来源：*Adapted from Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, Jr., Selling:* Building Partnerships, *Sixth edition, Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2007*。

其他研究表明，非个人来源在前期阶段的运用更为广泛，而个人来源在决策过程中的重要性越来越大。此项研究还发现，采购人员更多地依赖非商业来源，而不是商业来源。即使短期内没有任何采购计划，他们也会经常审查这两种信息来源。

研究表明，销售人员可以通过展示、样品和免费试用来降低风险，而且他们经常是采购者最重要的信息来源。这些努力增加了采购者对产品的接触，赋予他们更准确地评估产品性能的能力，这些都降低了他们的可感知风险。当产品性能是最基本的要求时，展示、样品和试用尤其有用，因为这些营销方式能证明产品的性能。

公司也可以使用广告来引导采购者，通过广告复印件上的详细信息来指导采购者降低可感知风险。正如你在上面的图片中所看到的，AT&T 提供附有详细信息的广告，帮助采购者做出关于使用在线商业服务的决策。案例学习也可以证明，向采购者提供关于产品或服务性能的重要信息，能够帮助他们提高做决策的能力。

担保是营销人员可以降低风险方式。然而，担保只对具备良好声誉支持的公司有效。对于商业采购者来说，不知名公司的担保可能没有任何效力。

4.1.8.3 利用忠诚来降低风险

风险可以促进也可以阻碍关系的建立。降低风险的采购策略就是对熟悉的供应商保持忠诚。例如，永远只从 Webex 采购。实际上，这种策略的结果是，决策将变成一个简单直接的重复采购过程，因为根本不会考虑其他卖方。只要供应商能始终提供满意的商品或服务，通过把决策变成简单直接的重复采购，就可以大大降低出现错误决策的可能性。随着公司规模的逐步缩小，采购中介和其他经理无法像以前那样具备充足的时间去认真评估所有的采购决策。因此，

他们只会评估可选情况中收益大于成本的决策。如果公司将采购决策惯例化(变成直接重复采购)，那么卖方能把握的唯一机会就是建立关系。不过应该认识到，决策被惯例化是因为采购的物品相对来说不重要，这一点对于建立合作伙伴关系并没有积极贡献。习惯或者是懒于采购的行为与合作伙伴关系是完全不同的。

4.1.8.4 信任的重要性

忠诚是采购方用来降低风险的一种方法，因为忠诚意味着信任。信任(trust)是指相信他人的忠诚性、诚实性和可靠性，在这个例子中是指相信供应商。营销组织通过担保等方式努力创造信任，但即使那样也可能是不够的。当采购者在寻找新的供应商时，尤其是通过网络寻找时，信任是很重要的。采购者在决定信任供应商之前会考察供应商的行为，例如供应商回复电话或电子邮件的速度以及是否遵守了其他承诺。

例如，戴尔发现访问过网页的客户中确实通过网页采购的比例不足 30%。他们访问网站，了解自己感兴趣的东西，然后拿起电话向销售人员咨询。最近的调查结果显示，组织型采购者认为除日用品以外的其他电子拍卖都存在问题。他们担心无法信任通过网络找到供应商。采购者把寻找可以信任的销售人员和公司作为降低风险的一种方式。

4.1.8.5 分散风险

如果性能风险或经济风险较高，或者比较后再购买所带来的利益大于成本的话，采购者就会考虑多家卖方，这一点与保持忠诚恰恰相反。例如，采购电话交换信筒可能一个支出达百万美元的决策。在做这种重大决策时，绝大部分公司会在比较之后再采购。然而比较后再采购不仅仅是一个风险降低的战略——可能还有其他一些原因。面对较高的风险水平，比较后再采购是分散风险的有效方法。

同样，采购者可能选择将采购分散到几家卖方身上，这样的话如果一家卖方不能履行承诺，其他卖方可以弥补损失。将采购分散到若干卖方可以降低性能风险。例如，一家从 Plastech 采购煤气筒的公司可能同时从其他两家卖方采购同样的煤气桶。如果 Plastech 不能履行一个订单，那么采购者就可以将订单转给其他卖方。在绝大部分情况下，这种战略以及比较后再采购的战略都不能促成合作伙伴关系；然而，应该认识到，如果采购者不能完全依靠一家卖方的话，建立合作伙伴关系是不可能的。

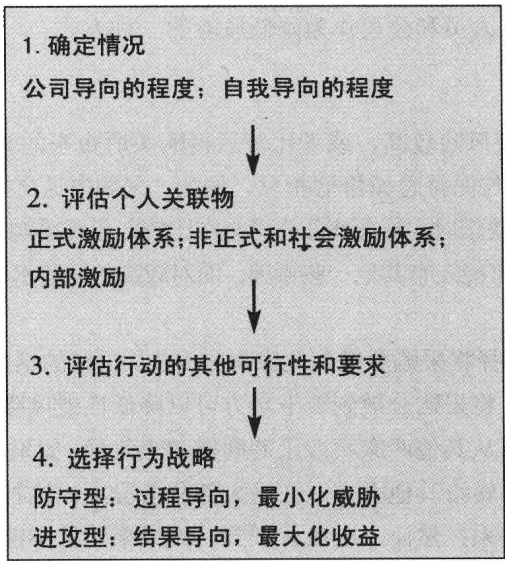
最后，降低风险尤其是社会风险的方法是将其他人纳入采购过程。对于自我导向型的采购者来说，防守型战略就是扩大采购中心的规模。让更多人参与可以提高采购中心的总体专业水平，降低做出错误决定的风险。很多政府机关，尤其是那些市议会一定要做采购决策的城市，借助咨询专家的专业知识，降低做出错误决定的风险。组织感知到缺乏所需要的高科技知识时，经常会聘请咨询专家参与高科技的决策。

风险是一项重要的个体变量，它能影响采购中心的规模。其他因素能影响个人的行为，就像我们将要看到的。

4.2 个人购买者理论

角色理论帮助我们理解采购中心中个人承担的任务，但是不能显示个人在采购中的差异。例如，不是所有的影响因素都起相同的作用，对于使用者来说也是如此。正是由于这个原因，理论界提出了行为选择理论等个人购买理论。

行为选择理论(behavior choice theory)认为采购者经过选择过程得出关于采购方式的决策，而不是采购-网格模型中关于采购什么的选择过程。示例 4-6 列出了行为选择理论。第一个选择是确定他们现在处于什么情况。例如，采购者可能会认为采购是一次展示决策制定能力的机会；作为管理生涯发展的机会，此次采购的重要指出在于得到这个机会本身，而不是为了得到产品。这个管理生涯发展机会将使采购者个人直接收益，而得到产品则可以使全公司受益。关于相关利益的价值和所处环境类型的决策将促使采购者形成一种导向，这个导向将影响采购者在其他采购阶段的行为。



示例 4-6 行为选择模式

资料来源：*Adapted from John F. Tanner Jr., "A Model of Organizational Buyer Behavior Choice,"* Proceedings, *Southern Marketing Association (1987), pp. 355–58*。

个人努力工作以获得个人利益的程度称为**自我导向**(self-orientation)，而个人努力工作使公司获益的程度称为**公司导向**(company-orientation)。自我导向和公司导向是独立发挥作用的，所以在一次采购中可能出现高自我导向和高公司导向并存的情况。例如采购者可能非常认真检查几家卖方的情况，因为这个采购决定是展示管理技能的好机会，这时采购者具有较高的自我导向。同时，采购的服务对于公司在产品市场的表现至关重要，这也可能是采购者对比若干个可替代品的动力。后面这种动力就是高公司导向的表现。在这个例子中，采购者既是高自我导向，

又是高公司导向。

选择过程的第二阶段是评估个人关联性。在这个阶段，采购者结合第一个阶段认定的所处情况，考察外在的和内在的激励结构。**外在激励**(extrinsic rewards)是组织给予的奖励(例如薪金，晋升)，而**内在激励**(intrinsic rewards)是采购者给自己的奖励(例如满足感)。因此，把采购看作一种机遇的采购者会使用与产品相关的激励结构，例如对产品的满意度。而有些采购者把采购看作是显示决策技能的机会，他们将使用晋升、管理层认同等激励结构。这两种激励结构的作用是因人而异的，主要取决于公司导向和自我导向的强度以及其他因素。例如，即将送孩子上大学的采购者也许会发现外在激励更为重要，因为他近期内需要支付学费。

在第三个阶段，采购者评估其他行动选择和要求。在这个阶段，采购者将考虑对此项任务的控制力：哪些选择是采购者可以做的，哪些是他不可以做的。公司的政策和程序可能会限制采购活动中的选择，例如，公司政策可能要求在采购之前最少组织三次投标。

而且，在这个阶段，个人会考虑**手段**等类似的因素，或者是如果他们成功地完成某些行动的可能性，那些行动将产生他们想要的激励。例如，一项采购也许是一次展示晋升技能的机会，并且晋升也许是一种有价值的结果，但是如果评价三个竞争售卖者不可能产生有利结果，那么个人将寻求其他活动。

每个人也要评价**自我效力**(self-efficacy)，或完成任务的能力。想要晋升的购买者会回避那些难度过大的活动，因为这类活动会导致较差的评价。于是，缺少会计知识的购买者将不会计算投资收益，这就是典型的例子！

这个模型的最后阶段是选择战略。目前分为有两种战略：**进攻型战略**(offensive strategies)(致力于最大化收益的战略)和**防守型战略**(defensive strategies)(致力于最小化损失的战略)。例如，向知名企业采购可能属于防守型战略，因为这样做是安全的，没有人会因为选择 AT&T 而遭到解雇。其他防守型选择包括要求老板做决定、让尽量多的人参与到决策过程中以及更多地关注过程而不是结果。最后的这个战略很有用，因为当产品出错的时候，采购者可以说“这个是卖方的错，我们在选择过程中没有做错任何事情。我们选择了 55 种不同的模型，评估了 40 次投标，以及……。”

选择未注册商标的产品是一个进攻型的战略，这个战略试图节约尽可能多的成本，进而最大化公司收益或者是为公司获得创新者的美誉。无论是进攻型的还是防守型的，所有战略选择都与单独的导向相关。例如，采购者可能想要给公司找到最有利的交易(高公司导向，进攻型战略)，但是同时又想最小化个人风险(高自我导向，防守型战略)。

那么，采购的过程可以由采购者的战略决定，而不是像采购-网格理论指出的那样由使用产品的经验决定。使用产品的经验可能会影响战略的选择；例如，缺乏经验的采购者更有可能选择防守型战略。其他因素，例如绩效/评估系统、与采购相关的风险、采购参与的可见性以及个人的管理水平等，都将影响到战略的选择。

根据可供选择的战略和行动，采购者将选出一系列任务。例如，当我们提到比较 55 种模型、评估 40 次投标的时候，我们是在讨论可以用于支持防守型战略的任务例子。最终的采购取决于这些任务的结果。

企业对企业 4-2

公司或自我

组织期望购买者根据对组织对有利的标准制定决策，但是就像你所了解到的，组织购买者也会尽力保护自身的利益。在雇员做决策时，组织如何才能保护自身的利益呢？在了解到你所在的楼房是由报价最低的投标者设计的，或者仅仅因为公司声誉而得到了建造合同时，你会有怎样的感受？

4.2.1 比较行为选择和多属性理论

多属性模型与购买者行为理论之间有什么异同点？首先，购买者行为理论确定了内在激励，例如对作出正确决策感觉良好或为公司的成功作出贡献感到骄傲等，而且有时候购买者只是努力得到内在激励。例如，倾向于有利交易的营销管理人员更可能与 Eloqua 做生意。多因素模型不允许量化内在激励(因为无论如何都无法进行真实地量化)。

第二，行为选择理论确定外在激励是组织绩效/评估系统的函数，而不是产品的函数。在组织采购情境中，采购商实际上都不能直接从购买中获益。在产品目录零售企业 L.L.Bean 公司，购买了 CRM 的营销管理人员确实会使用该软件。营销管理人员的业绩依赖于如何运作这套软件产生的新业务。然而，在 Thomasville 公司(一家家具制造商)，购买者个人不会与木材发生关联，这些木材被用于制成家具。她的激励是作为购买者获得的业绩评价，而不是作为木材的使用者。

此外还要认识到，即使购买者关注内在激励和组织的绩效/评估系统，他们仍在使用多属性模型。内在激励也许会受到售卖者提供物的属性影响。例如，希望得到有利交易的电讯购买者会比其他购买者更看重价格。购买者行为理论的含义是，采购-网格(新购买或修正购买或直接重购)也许不会与报酬结构同等重要，因为努力是概率和效价的函数，而不是产品使用经验的函数。

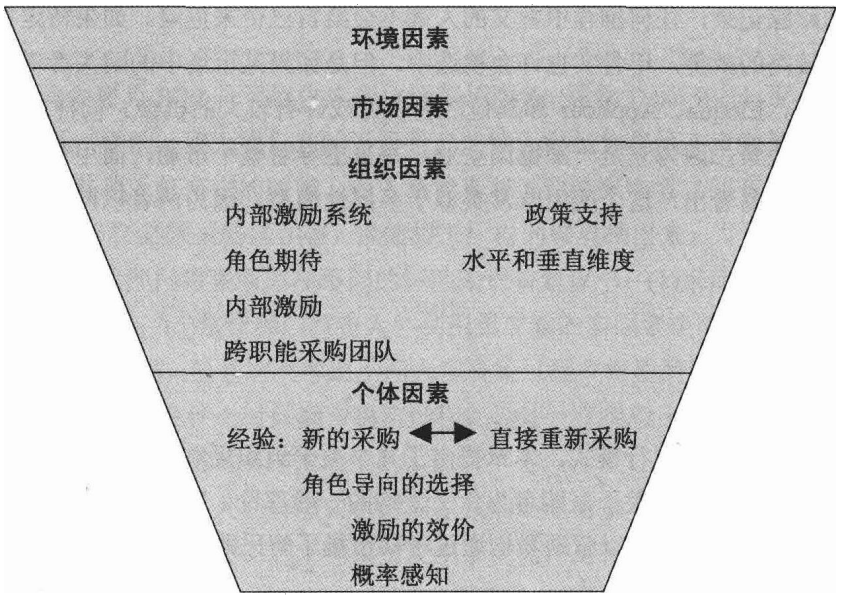
再返回到之前的 Eloqua 和 CRM 软件的例子，想一下 Eloqua 为什么使用恐惧诉求向营销管理人员推销软件。通过营造各种恐惧情形，例如假设 CRM 系统出现故障，并且客户无法通过电话或 Email 订购或发送服务需求，Eloqua 试图宣扬防守型战略。另一方面，广告或许鼓励进攻型战略，这是通过强调卓越业绩和购买者收到的促销实现的。

4.2.2 整合行为选择与采购决定因素

必须认识到，购买决定因素和行为选择理论在组织和个人层面是互相影响的，如示例 4-7 所示。在组织层面上，公司的报酬和促销系统发挥的作用，就像采购政策的效用一样，它能指导哪些人应该参与支持采购中心的垂直和水平维度。跨职能团队的产生和公司的合作或竞争文化也会影响采购。

在个人层面上，购买者经验、激励选择以及角色导向等因素都会影响购买者行为。因而，

模型整合展示了影响购买选择的所有因素。



示例 4-7 扩展的采购决定因素理论

4.2.3 营销与采购者行为选择

Jeff Pedowitz(见实地调研结果 4-1)在营销 Eloqua 软件时面临着很多困难。购买 Eloqua 软件的营销管理人员不但要学会如何使用 Eloqua 软件，而且还必须了解通过技术完成的营销流程，因为这仍是主导优势的领域。在这种情境中，自我效能感知是非常弱的。但是，外部激励将取决于营销管理人员如何提升这种业务。提升业务将是使用 Eloqua 软件的主要结果，这意味着管理人员在采购时不必接受外部激励。而且，这些激励直到购买者熟练使用软件后才能发挥作用。

通过增加购买者的经验和知识，像 Pedowitz 这样的营销商能够增加自我效能的感知。通过组织 Eloqua 客户参加了为期三天的协商会，Pedowitz 做到了这一点。在这里，这些客户了解到如何更有效地使用 Eloqua 软件；甚至潜在的客户也来参会，因为这个会议更多的是有关以技术为基础的流程，而不是哪些关键因素推动了 Eloqua 公司的发展。

展示和免费使用是营销商增加自我效能的方法。增加产品知识的广告和其他营销传播能够增加购买者的自我效能。自我效能是获得拥护者支持的关键。根据与任务相关的手段，购买者选择完成某项任务(例如观看展示)。他们完成这些任务的多少或优劣是他们动机的函数，这种动机考虑了与购买相关的激励的效价。

作为营销商，如果我们理解了与各种各样激励相关的效价以及业绩的测量方法，那么我们应该能够预测购买者在完成任务中所付出努力的数量、要求的竞标数量以及其他的购买活动。我们也能开始理解在哪些情境中哪种产品会被采购。

例如，在 CRM 软件产业，Eloqua 公司是一家较小的企业，比甲骨文(生产 Seibel 软件)和

SAP 等行业巨头进入市场较晚。选择甲骨文是一种安全的决策，由于具有对服务、市场份额和产品质量的跟踪记录，任何推荐甲骨文的人都不会给自己带来危险。如果特定市场上的购买者对安全具有较高的效价，甲骨文也许会被选中。但是如果某市场中的购买者需要削减成本或受制于成本预算，Eloqua、Applicor 和其他的售卖方或许有较大的机会。同样，在欧洲，SAP 被看作是安全的决策，因为它是一家德国企业，并且主导着整个市场，而甲骨文的风险度会更高一些。我们很容易看出，这个应用非常类似于多属性模型，因为两者以同样的方式确定效价和属性等级。

4.3 总结

理论描述的是总体运行模式。本章提出了几个关于组织采购模式的理论。

采购决定因素理论是关于采购者为什么采购的一般理论，它结合了环境因素、市场因素和组织因素的作用。该理论可以帮助我们通过考察市场了解采购行为的模式，这对于我们下一章讨论细分和战略将非常有用。

角色理论描述了多人参与采购过程时每人所承担的角色。参与采购过程的一组人叫做采购中心，他们可能是采购发起者、影响者、决策制定者、采购代理、守门人、控制者或者这些角色的任意组合。采购中心的检验标准包括时间细分、水平纬度、垂直纬度以及中心的决策方式。

采购中心的组建原因是降低风险——无论是财务风险、性能风险还是社会风险。营销人员可以通过担保、保修、免费试用、免费样品或者产品展示来降低感知风险，还可以通过广告和其他促销手段来引导消费者，以此达到降低风险的目标。

最后提出的理论是采购者行为选择理论。该理论认为采购者在决定采购任务时要经历一系列阶段，其中包括：第一，决定他们采取的公司导向或自我导向的程度；第二，决定采取防御型或进攻型战略。公司导向是指采购者努力满足公司目标的程度，而自我导向是采购者努力实现自身目标的程度。进攻型战略是用来最大化收益的，而防守型战略是用来最小化损失的。然后，采购者决定完成什么任务来实现产品采购。

4.4 关键术语

提倡	自治的	行为选择理论	采购中心	拥护者
公司导向	自我导向	控制者	决策制定者	决策制定小组
防守型战略	环境因素	外部激励	财务风险	形式化
守门人	水平维度	个人因素	影响者	发起者
内部激励	市场因素	动机	进攻型战略	组织因素
感知概率	性能风险	采购代表	激励-测量理论	风险
角色理论	选择性注意	选择性接触	选择性感知	选择性处理
选择性保留	自我功效	自我导向	社会风险	时间细碎
信任	使用者	价值	垂直维度	组织采购行为

4.5 讨论题

1. Creative 公司主要为 B2B 公司提供广告电话直销服务，总裁 Dean Rieck 说工业品采购者和消费者的行为是不一样的，因为他们花的不是自己的钱。根据你在第 3 章和第 4 章所学的知识，你认为当我们和其他人打交道的时候，个人消费者和工业品采购者之间有什么区别？

2. 一家木制品生产厂必须采购除尘器，以便将工厂内的锯屑抽出来，为员工提供一个健康的工作环境。以下不同的部门将采取怎样不同的标准来评价建议书：(1)采购部门；(2)公司出纳员；(3)CEO；(4)工厂经理；(5)法律部门负责人？利用第 3 章的多因素矩阵解释你的答案。

3. 再次回答第 2 道问题，但是这次考虑不同人在决策过程中将扮演的角色。使用采购阶段模型，问题 2 中的每个人将在什么时候参与决策过程？设计一个类似于示例 4-3 的表，解释每个人怎样参与到本章提及的物流自动技术的采购。

4. 你觉得随着时间的迁移，人们会倾向于进攻型采购还是防御型采购？或者你认为人们是否随着情境的变化而不同？如果人们的采购模式发生了变化，是什么引起了这种变化呢？如果采购模式是不变的，为什么？

5. 采购中心和跨职能采购小组(第 3 章)有什么不同？

6. 根据你自己现有的认识，鉴别出目前最可能影响组织购买的三个环境因素。把这些因素与第 3 章中的趋势联系起来。

7. 在第 2 章中，你了解到了组织如何发展关系；第 3 章中，你了解到了专业采购代理和供应链管理的重要性。把前两章学到的知识与本章学到的知识整合起来，设计一个图表展示这些概念之间的相关性。

4.6 小型案例

4.6.1 SRI 国际公司

Akshay Menon 是 SRI 公司在达拉斯的营运总裁，他正在看来自三家公司的关于新扫描仪的建议书。SRI 公司最近签订了为州政府某部门扫描和贮存纸质文件的合同。Menon 认为必须增加三到五台新的扫描仪。合同规定该部门将在一个星期内开始传送文件，Menon 今天必须做出决定。

在 Menon 的要求下，生产经理 Margie Cabellero 提交了三份建议书，一份是建议采购五台中等速度的扫描仪，一份是建议采购三台高速的扫描仪，另外一份是建议采购三台中等速度的扫描仪和一台高速度的扫描仪。Margie 倾向于采购五台扫描仪，因为她觉得多台扫描仪意味着当一台坏掉的时候会有更多的保护。她同时也相信，如果有更多的扫描仪，她在分配工作上会有更大的灵活性。现在她的团队每天正在使用十二台纸张扫描仪、两台 microfiche 扫描仪和一台 microfilm 扫描仪。

财务总监 George Whitaker 希望 Menon 采购三台高速度的扫描仪。Whitaker 认为采购的高成本将被聘请较少操作员的费用抵消。另外，公司聘请和留住操作员可能比保留机器麻烦得多。再者，Whitaker 认为在服务成本方面，高速度的扫描仪使用起来更加节约成本。他向 Akshay 建议采购高速度的扫描仪，而且现在每天每台扫描仪只运行较短时间。

人力资源部经理 Gloria Sigel 认为，当地的劳动力市场情况提高了招聘难度。她并不介意采购什么东西，她只知道聘请新的员工很困难。她还告诉 Menon，现在的操作员认为高速度的扫描仪很不可靠而且经常卡纸。由于他们的工资与工作效率挂钩，他们并不愿意使用高速度的扫描仪。

Menon 在想他该怎么做。

1. 列出每个人在这个采购中心中的角色。你能确定 Menon 目前所在的决策阶段吗？他下一步应该做什么呢？除了 Menon 之外，谁是最重要的？为什么？

2. 说出采购中心里每个人所面临风险的来源。他们在冒什么风险呢？这些风险看起来有多重要？如果你是扫描仪销售人员，你将怎样降低这些风险？

3. 假设你在营销扫描仪，而且这种情况是你经常遇到的。这些信息将怎样影响你的营销活动？尽量表述得详细些。

4.6.2 “我相信！”

科内电梯公司(Kone Elevator)销售人员马克·谢泼德反思自己的过去。他所在的公司在电梯行业中曾树立起低成本供应商的形象，但最近公司开发了一个理应得到溢价的新技术。这个新的系统包括很多新特点，而且有一部分新特征非常重要。比如，新的系统不需要在建筑顶层的特殊房间里放置控制电梯升降的电机。相反，它将电机藏到旁边，而其他的设计费用都会大于或相当于电梯马达自身的价钱。配置了一系列电梯的楼房可以让电机控制所有楼层。而且，这种新的技术需要的维修远远少于目前大部分系统，从而可以降低运营成本。

当推销这个新系统时，马克发现很容易就可以说服建筑师。因为他们很容易就看到无需在顶楼开设一个额外的电机房所带来的成本节约。但是，建筑师必须说服大楼开发商和建筑总承包者相信这样做是值得的。如果总承包商关注的是成本外的费用，那么他们可能不会对成本的降低感到兴奋。

当离开多伦多市中心的一栋 60 层高的写字楼时，马克停了下来，观察那些正在维修电梯的技术人员。突然，其中一名技术人员大喊了一声。“发生什么事了？”马克问。技术人员的搭档只是在旁边大笑，接着不厌其烦地讲述了他们对这部正维修的电梯——旧的科内电梯的不满。“如果你有台像这样运行的电梯，那会如何？”马克接着问，同时向技术人员展示了新电梯系统的剖面图并解释其运行机制。

这名技术人员向马克伸手要纸版的介绍，尽管这时他满手都是油污。但马克还是把宣传手册递给了他。几分钟后，两个技术人员很快就看到了新系统的价值。“这正是我们想要的。”其中一个技术人员大呼。“朋友，这个东西肯定能大受欢迎！”

1. 马克面临的挑战之一是购买决策涉及三个群体——开发商、总承包商和建筑师。每个群

体各扮演什么角色？每个群体的关键利益是什么？

2. 只有技术人员真正理解新电梯系统的维修便利。马克，或者他的公司，应该怎样鼓励技术人员向决策制定者说出他们的意见？

4.7 延伸阅读

Borghini, Stefania, Francesco Golfetto, and Diego Rinallo. "Ongoing Search among Industrial Buyers." *Journal of Business Research* 59, nos. 10/11 (2006), pp. 1151–69.

Colgate, Mark, Vicky Thuy-Uyen Tong, Christina Kwai-Choi Lee, and John U. Farley. "Back from the Brink: Why Customers Stay." *Journal of Service Research* 9, no. 3 (2007), pp. 211–29.

Cooper, Marjorie, John F. Tanner, Jr., and Kirk Wakefield. "Industrial Buyers' Risk Aversion and Channel Selection." *Journal of Business Research* 59, no. 6 (2006), pp. 653–61.

Hackney, Ray, Steve Jones, Andrea Lösch. "Towards an E-Government Efficiency Agenda: The Impact of Information and Communication Behaviour on E-Reverse Auctions in Public Sector Procurement." *European Journal of Information Systems* 16 (2007), pp. 178–92.

Garrido-Samaniego, M. Jose, and Jesus Gutierrez-Cillan. "Determinants of Influence and Participation in the Buying Center: An Analysis of Spanish Industrial Companies." *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, nos. 4/5 (2004), pp. 320–32.

Jacob, Frank, and Michael Ehret. "Self-Protection vs. Opportunity Seeking in Business Buying Behavior: An Experimental Study." *Journal of Business & Industrial Marketing* 21, no. 2 (2006), pp. 106–23.

Moschuris, Socrates J. "Triggering Make-Or-Buy Decisions: An Emprical Analysis." *Journal of Supply Chain Management* 43 (2007), pp. 40–9.

Park, Jeong Eun, and Michele D. Bunn. "Organizational Memory: A New Perspective on the Organizational Buying Process." *Journal of Business & Industrial Marketing* 18 (2003), pp. 237–57.

Supphellen, Magne, and Kjell Gronhaug. "The Role of Formal Authority in Buyer Evaluation of Business Research Suppliers: A Scandinavian Case." *Journal of Business-to-Business Marketing* 10, no. 2 (2003), pp. 53–77.

第二部分

创造价值的基础

第一部分 工业品市场 与工业品营销	第二部分 创造价值的基础	第三部分 工业品营销规划	第四部分 管理营销项目以及客户
第 1 章 工业品营销简介 第 2 章 工业品营销的特点 第 3 章 采购职能 第 4 章 组织采购者的行为	第 5 章 市场机会：现有客户与潜在客户 第 6 章 营销战略 第 7 章 将营销纳入企业	第 8 章 产品开发与管理 第 9 章 工业品销售渠道：有利于客户服务的伙伴关系 第 10 章 创建客户对话 第 11 章 通过广告、商业展览和公共关系进行传播 第 12 章 一对一媒介 第 13 章 销售与销售管理 第 14 章 定价和价值谈判	第 15 章 评估营销努力 第 16 章 客户保留与最大化

现在你知道了工业品市场和消费品市场在许多方面存在差异，例如市场规模和可变性、渠道和销售复杂性、采购标准和过程等。你对如何协调价值创造活动也有了基本的认识，它们不只是通过市场协调，还通过不同的关系进行协调。第二部分将带我们进入工业品营销的领域。

第 5 章介绍了获得更多更好的客户所带来回报的机会。精明的工业品营销商认识到了服务的重要地位和为客户传递更多价值的潜在回报。我们将为大家描述客户信息系统的架构和内容，并解释它在挖掘机会和衡量客户终身价值上的作用。在衡量终身价值时，我们可以把获得新客户看成是一项资本预算—— 对生产性资产的投资—— 而不是费用。当然，新市场的发展和新客户的获得是以重要的细分模型为中心的。我们将回顾工业品市场细分的几种模式，并讨论有效细分计划的标准。

第 6 章是对战略计划的总论，它是关于解决战略陈述问题时的各种观点，这些观点只是众多观点的一部分，但却是不可忽视的。本章的重点是对目的的定义以及将特殊能力与机会相匹配。匹配的过程偏好那些对产品市场的竞争力有深刻认识的公司。再者，由于技术更新和竞争的全球化使得几乎所有的竞争优势都是短期的，真正唯一的战略优势来自于瓦解现状和重新适应的组织能力。

任何企业如果忽视了客户的满意度、质量以及对自身任务和战略的常规性回顾，都将在竞争中落败，这就是第 7 章的内容。我们将以表格的形式说明营销在学习型组织中所扮演的角色，作为合作关系中的营销人员必须在所有功能性领域中发挥作用。对合作的技巧将作简要概述，使你们能够更好地利用协作精神进行价值传递，以便提高客户满意度和留住优势客户。

第5章

市场机会：现有客户与潜在客户

Chapter

开篇案例　联邦快递公司(FEDEX)

从睿智的构想和网络式的财务支持开始，弗里德里克·史密斯(Frederick Smith)创办了联邦快递公司(FedEx)。他意识到许多公司需要快速地递送小型配件、设计图和其他文件。他计划利用夜间航班把包裹从寂静的机场运送到孟菲斯市的配送中心。在那里，所有的包裹将按照它们的目的地进行分类打包，然后在天亮之前运回机场。这样，运输卡车就可以在午餐之前把这些配件、易腐食品、文件及其他包裹运送至指定地点。这种理念的支撑因素包括享有盛誉的宣传和优质的客户服务。

这是企业家精神影响力的典型案例。虽然财务损失非常严重，但是在等待市场份额增长的同时，必须维持系统的正常运转。事实证明，市场份额确实出现了增长。许多公司开始利用夜间空运取代在国内外设立的存货仓库。此时，单证业务开始迅速发展。

几年以后，隔夜交货快递领域出现了许多竞争对手。虽然所有的快递公司都遇到了传真机传输文件造成的负面影响，但他们面临的压力都比不上 FedEx。到目前为止，FedEx 仍是“隔天信件”业务的领先者。在这种情况下，公司急需发展文件传输以外的新业务。

FedEx 为超重包裹确定了新的定价标准，并把这项业务重点介绍给经常运送较重物品的客户。该公司还为化工类及相关客户推出了另外一项类似的业务，努力宣传自身处理“危险物品”的能力。在一项颇受好评的业务中，FedEx 派工作人员为大客户送去新鲜的咖啡蛋糕，称之为周六递送。周六加班的人们会在享受美味的同时讨论这项服务。为了发展新客户，FedEx 高度赞誉了产品目录商，称之为“函购客户的服务提供者”。今天，Land’ End、L.L.Bean 等公司的顾客只要多支付一点钱，就可以享受到 FedEx 送货上门服务。这种做法为人们疯狂购物提供了便利，有效拉长

了圣诞节的采购旺季。

随着经济全球化的快速发展，FedEx 于 1995 年获得了在中国的业务经营权，随后收购了 Tower Group International 公司，该公司曾是国际物流和贸易信息技术领域的领先者。2000 年，FedEx 的客户群遍及全球两百多个国家和地区。此外，FedEx 于 1998 年收购了 Caliber Systems 公司，进而可以提供快递服务之外的其他一些运送服务。例如，该公司可以通过陆运处理一卡车甚至更少的包裹，也可以提供区域性的货物转运服务。

FedEx 于 2004 年收购了民营企业 Kinko 公司，随之成立了联邦快递金考公司 (FedEx /Kinko's)。通过这个机会，FedEx 不但发展了文件管理服务的业务，同时利用 Kinko 的 1200 家店面扩大了自身的客户群。

查看更多的信息可以登录 www.fedex.com。

本章学习目标

在这一章，你将学会如何像 FedEx 一样创新性地、大胆地寻找新的机会。我们将强调利用现存客户获得业务增长所需的有利环境和可能性。两种情况都需要对市场潜在能力进行正确的评估，这个通过营销调研可以达到。我们的目的是提高你认识机会的能力，帮助你认知重要的管理工具。

完成本章学习后，你应该能够：

- 寻求实现现有客户价值的最大化；
- 列出客户信息系统的基本结构和性能；
- 描述供应商和客户如何通过合作寻求新的机会；
- 根据地区代码、采购流程、寻求利益、媒介和成员人数及其他标准来细分业务市场；
- 评价所有市场细分方案的实用性；
- 运用基础模型评估市场细分的潜在能力。

我们不可能谈到市场机会的所有内容，也不可能介绍所有的市场评价工具。但是我们将提供足够的信息或知识，提前帮助你提高警惕性和想象力。

5.1 寻找机会

机会一词来源于拉丁文 opportunitas，意思是合适度或优势。它代表着适宜的环境、有利的时刻或者能顺利实现目标的过程。营销机会源自公司为细分市场服务的“合适度”，主要来自于卖主的亲和力、胜任能力、技巧，以及他们能够为特定客户或部门服务的资源。卖主提供价值的能力是他在特定领域的竞争优势。

5.1.1 现有客户的市场

业务经理经常注意到这样的趋势：20%的客户带来了 80%的销售量。对某些公司的进一步研究显示出更大的偏斜度，即75%以上的销售量来自于不到 10%的客户。为汽车公司或是军队提供产品的公司可能不遵循 80-20 或是 75-10 原则，因为它们的潜在客户数量比较少。两种情况，即80-20 分布和客户数量较少的公司，都明显体现在业务市场对于管理重要客户群关系的重要性上(如果不是工业品市场的单一客户关系)。

5.1.1.1 优质客户

在营销预算中，企业应该分配多少资源用于服务优质客户？从理论上讲，任何公司都应该持续支出，直到从更多的营销努力获得的回报低于边际支出为止。边际收入等于边际支出之前应该持续支出，而边际支出是递增的，这是你在经济学课程中所学的利益最大化的基本方法。对于有限的促销和具体的营销支出来说，这种方法是可以使用的。例如，FedEx 的促销经常以客户对照组进行衡量，除了参与促销活动之外，这些对照组在各个方面都符合目标客户的标准。“危险物品”方案宣传了 FedEx 运送有毒的、腐蚀性和易燃性材料的能力。在这个方案中，促销组三个月内的日运送量是对照组的两倍。这意味着1美元的营销支出可以获得20美元的收入。由于夜间运输业务的可变成本较低，这个方案可以从现存的客户中赢利。从这一点来看，FedEx 可以把这个方案扩大到其他的客户中，或者是在现存的客户中强化这个方案，或者同时采用这两种措施。

但是，很难确定许多其他营销支出所获得的回报。例如，一家电脑公司承诺配置 24 小时服务热线，显示服务盈利水平的数据很难证实这种承诺的回报，而市场领先地位的承诺(或者是赶上竞争对手)却很容易得到证实，公司需要把这种承诺传递给客户。某信用卡公司每年都选一个周末，组织优质客户举办一次娱乐活动。大量的“感谢”确立了企业的商誉和沟通渠道。该信用卡公司希望这项活动能演变成业务量的增长或是**客户的保留**(account retention)，即每年与公司保持业务关系的客户量。但是，我们还没有想到可以衡量这种事件的有效性的可行方法。

5.1.1.2 客户最大化

许多公司发现，相对于从潜在客户那里获得业务，它们更容易从现有客户那里获得新业务。那些从未跟它们做过生意的人知道这些公司和它们的产品，但是这些人对此并不感兴趣。

举个例子说，大多数大型报业的收入主要来源于他们所在区域内的汽车交易商。然而，中西部地区许多新的大型交易商开始在促销组合中选择使用非报纸广告，主要采取广播形式的广告方式，并采用邮寄的方式和电话进行后续跟踪。那些当地的报纸非常希望获得这些优质客户。

但这扇门至今未向他们开启。报纸广告的经理们可以充分利用他们的时间和智慧为已经购买广告的汽车交易商、房地产中介以及百货商店开发新的方案。例如，Lee 公司位于爱荷华州的达文波特，是一家发行了 56 份报纸的媒体公司。该公司在大型活动、首选客户方案甚至分发产品样本方面与最好的广告商展开合作，拓宽了现有的客户关系。

5.1.1.3 新产品

增加中小型客户数量的逻辑同样适用于这些客户购买新产品的潜力。现有客户熟悉公司业务、服务标准、质量保证、技术水平甚至更多。通过这些客户，卖方就能享有信誉、信任乃至光明的前景，尚未成为该公司客户的人们可以依此进行衡量和比较。因此，具备新的预测技术或模型的营销调研公司更容易开发并找到现有客户的兴趣所在。同样，FedEx 测试了一项名为“第二天下午交付”的服务(定价低于“第二天早晨交付”的服务)，尤其关注测试区域内那些优质客户的反应。

5.1.1.4 网络回报

在前面的讨论中，客户的保留和渗透激发了我们对现有客户的关注。但是从其他方面看，现有客户也可以看作是战略性资产。首先，每个公司都应该试图去深入了解自身在价值链中的角色。通过帮助自己的客户更好地服务于它们的下游客户，达到市场份额增长的目标，或者参与新市场的竞争，公司需要不断发展。

例如，BOSE 扬声器设计小组经常协助供应商在新塑料和铁制零部件方面达到严格的要求和质量标准。合格的供应商不仅仅是从 BOSE 那里获得了更多的生意，而且他们也因此更具有竞争力。“企业对企业”5-1 概述了更为复杂的网络环境下的产品研发情况。

一些客户可以帮助公司接触到新客户和新市场。例如，某咨询公司为圣路易斯市的一家顶级医院提供优质服务，该公司就从这家医院对堪萨斯、芝加哥、皮奥里亚、伊凡斯维和路易斯维尔等城市的医院管理者的影响力中受益匪浅。显而易见，在如今的客户时代，客户的价值要远远高于其利润率影响。

5.1.2 从客户中寻找机会

与现存客户发展更多生意机会可以通过正式或非正式的渠道获得。我们应该倡导和鼓励从销售团队、服务人员和运输人员中获取反馈消息。他们与客户的经常接触和深入交谈使他们非常适合去发现客户需求。**移情对话**(empathic dialogue)是指主动倾听和发现客户的需求，进而与他们进行以客户为中心的交流并最终解决问题。Loctite 公司为液体粘合剂开发了一种价格低廉的剂量器，这是由于销售团队坚持认为应该满足过去忽略的潜在客户和小型制造厂的需求。如果这些客户拥有实用的剂量器，它们将消耗很大数量的粘合剂。

营销调研公司和咨询公司经常鼓励客户开发新方案甚至为其设计下一个方案。IBM 与丹麦

最大的一家银行 RealDenmark 之间保持着密切的合作伙伴关系。IBM 辅助该银行在内部网中使用程序 VisualAge Generator，为 50 家最终客户提供客户信息，由此促使 RealDanmark 接受了名为 VA Assist Enterprise 的附加产品。

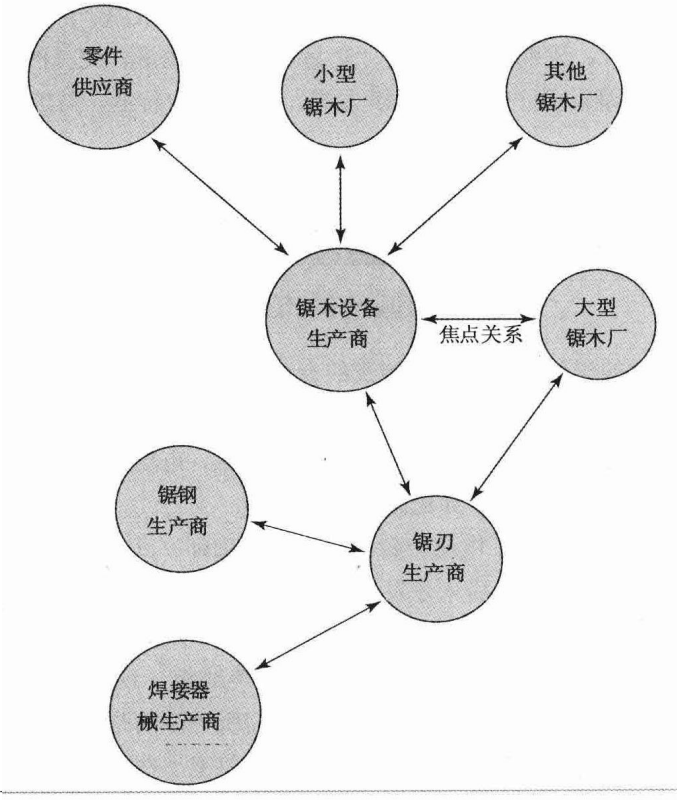
大公司定期会对他们的高端客户进行分析，并制定更多的渗透战略。他们试图理解销售预测和主要客户的商业战略，正式确定采购过程的模型，并辨别出采购团队成员的重要角色，例如影响者、使用者、守卫者或者决策者。

企业对企业 5-1

网络带来的机会

瑞典的伐木搬运业面临着一个严峻的难题：在制造厂里切割冻结的木材。一家锯器生产商与几家供应商合作开发出一种小型的带锯模型。该产品在一间小型木厂的测试非常成功，引起了这个区内其他大型木材加工厂的注意，它们开始批量安装这种带锯。但是，其中出现了严重的问题，钢铁和焊接口的缺陷被认定为造成问题的根源。不过幸运的是，大型木材厂促成了与刀片制造商之间的技术合作协议，随后又开拓了与钢铁供应商和焊接商之间的合作。该过程大概花费了几年的时间，但是最终建成了新的制作流程，带锯设备制造商获得了最后的成功。

下面是价值创造过程中的重要关系连接图，显示出网络中较偏远参与者的重要性。



5.1.2.1 数据，数据，数据

一些工业品营销商服务于许多客户，而且交易数量也很多。对他们来说，客户管理等主要是由复杂的数据管理系统支持的。FedEx 和 UPS 每天都为成千上万的客户服务。Grainger 和戴尔每天在它们的网站上回复客户的疑问，完成数千笔交易。即使一小间药品实验室也必须有效地管理客户与众多医师之间的关系。

数据仓库(data warehousing)指运用从组织所有职能领域(销售、采购、人力资源、财务、应付账款等)收集来的托管数据。这些数据事先调整为公司的标准格式，被授权的用户就能通过他们的个人电脑使用这些数据进行咨询、客户报告和分析。第 2 章曾经讨论过，在 Cessna Aircraft 公司供应链的主要贡献是构建了一个数据仓库，使得主管人员能以图表的方式看到价格趋势，进而在特定电子表中以各种标准对卖主进行比较。实际上，随着信息系统越来越多地运用于网站和交易处理中，人们可以获得和使用大量的新数据。处理档案数据的辅助系统对交易、沟通和各种生产系统不造成干扰，但对决策制定者具有重要的意义。

以 ScheduTrax 为例，这是一家虚构的电脑软件公司，主要销售电脑业务软件以供制定时间表和人员配置计划。ScheduTrax 拥有 5 万多家客户。越来越多的公司开始使用兼职员工，而且努力适应灵活的时间表，因为全职员工需要照顾家庭、进修、服务社会甚至可能遭受监禁。公司在安排员工工作、各种运作和工作负荷时，通常利用 ScheduTrax 方案综合考虑各种复杂的限制因素。

在 ScheduTrax 的数据库中，每个客户都有一条记录。每条记录包括以下主要内容：用户名、公司、街道地址、城市，国家和邮政编码、电话和传真号码、汇编码(初始订单的来源)、开始采购的日期、初始采购价、采购(更新)历史、交易日期交易数量、交易的源代码、产品类型、公司特征(行业，员工数量)、用户统计和生活方式、企业特点(行业、员工数量等)、用户的地理分布和生活方式。

实地调研结果 5-1

客户忠诚度的市场调研

当我获得新闻专业的学位时，我意识到我的专业与我所选的职业出现了矛盾。写作锻炼了我的右脑，但我的左脑渴望得到分析能力的锻炼。在新闻行业工作了几年后，我回到学校修读了 MBA 专业，它为我提供了一条令人兴奋的新职业道路。市场调研成为我发挥创意和分析能力的途径，并加深了我对艺术和科学如何融合的好奇心。

我在市场调研方面的第一份工作是一名电视广告咨询师。以前我曾认为通过广告来销售产品是完全由创意和鉴别力驱动的，后来才发现这种销售方式其实也有其基础原理。学习这些原理并了解到这些原理的基础是连接顾客与品牌和产品需求，是我的职业发展中的关键一步。

这个经历是我在市场调研职业中下一个定位的完美跳板。现在我任职于一家市场调研公司，该公司是由一家大型杂货零售商参与投资的。我们所关注的是为忠诚顾客创造更好的购物体验。很多零售商往往只关注赢得竞争对手的顾客，而忽视那些已经走进他们商店的顾客。通过顾客的购买数据了解其行为和需求，这样零售商就可以创造出一个差异化的、相关的体验，从而推动形成真正的忠诚度。

尽管我从这些经验中学到很多，但我知道每天都要了解更多的消费者和行业的信息。依我看来，要在市场调研中实现成功且满意的职业发展，保持永久的好奇心是最关键的因素。

Kim Harris

dunnhumby USA

当然，数据库需要正确的安装和持续的维护，才能作为发现市场机会的来源。假设这些问题在其他商务课程已经得到解决，接下来我们将研究一些简单的报告，以此说明现存客户中存在的机会。

示例 5-1 被称为十等分报告。**十等分报告**(decile report)将根据公司客户在一定时期内的采购量对他们进行排序，最后对前 10 名进行总结。无可否认的是，还有一些管理人员把收入基数排名前 5 或前 20 位的采购活动表格也称为十等分报告。示例 5-1 左侧最后一列显示出，ScheduTrax 获得了超过 630 万美元的销售量。右侧最后一列表明，这些销售量主要来自 1 万多名客户。因此，处于右侧位置的每个客户的平均日消费额为 625 美元。

十等分	支出($)	客户数目	累计的客户数目	客户百分比(%)	客户的累计百分比(%)	平均采购量($)
1	632,771	162	162	2	2	3,906
2	632,771	290	452	3	5	2,182
3	632,771	366	818	4	9	1,729
4	632,771	430	1,248	4	13	1,472
5	632,771	521	1,769	5	18	1,215
6	632,771	606	2,375	6	24	1,044
7	632,771	890	3,265	9	33	711
8	632,771	1,126	4,391	11	44	562
9	632,771	1,423	5,814	14	58	445
10	632,771	4,316	10,130	42	100	147
总计	6,327,710	10,130		100		625

示例 5-1 ScheduTrax 十等分报告

不过，报告中的每行都可以帮助营销经理摆脱这种倾向，理性地考虑“一般的”客户。这些客户的采购活动具有完全不同的重要性。例如，ScheduTrax 的众多小客户(第 10 行)消费额不足平均水平的三分之一，但他们在客户基数中所占比例达到 43%。现在比较处于第十位和第一位的客户：最优质客户的消费额是最差客户的 26 倍。

这份报告相当简单，但对工业品营销上来说却非常有用。我们如何才能了解自己的最优质客户呢？哪些客户应邀参加贸易展的欢迎会？哪些客户在年末收到贺卡，或者在收到巧克力的同时，收到写有“非常感谢你们公司”的卡片？FedEx 经常在某些特别的服务类别中对优质客户的促销策略进行分析，只要回报率是大于零的，就把它们推广到其他同样成功但没这么重要的客户中。可能某些客户一直以来都得到我们营销部门的关注，如通过邮件和电话的方式，经

分析发现这些方式已经不再适用。我们开始提出疑问：把营销关注点放在哪些方面才能获得最好的回报呢？

前边一些问题引发了一些其他的问题。对最好的客户应该逐一进行分析。示例 5-2 假设了两个客户的情况以便进行战略分析。客户 2207 是相对较新的客户，属于餐饮服务行业。客户 1761 从事零售汽车零件服务，从 1992 年起就是我们的客户。这些数据支持了 ScheduTrax 中打电话和直接发邮件的方式。与 2207(以及情况相似的其他客户)的营销沟通可能传递适用软件的特殊信息，为食品服务公司提供了应用提示，例如重新安排那些缺勤率较高的服务员等。与代码为 1761 类似的客户将会收到长期业务关系的确认书，也可能被选做为新产品标准的测试地点。实际上，数据库可以用作获悉用户需要和动机的重要途径。客户可以按照经营规模、所在行业、经营年限、采购数量、应用等进行分组，以便实现完全的营销沟通和客户服务。

尽管有些公司每个客户的购买量要远远高于 ScheduTrax，它们非常关注排在第三或第四位的重要客户；但是，从 ScheduTrax 的客户采购量方面来看，排在第二、第三和第四位的个人客户可能并不需要高度关注。最后，从客户重要性的某种程度上讲，我们认为个别客户分析无法发现重要的客户模式和客户组。

客户代码	**2207**				
公司	Billy's Tavern2295 Riverside Valdosta, GA9125551234	31602		业务	Food Svc-Rtl
合同	Bradford, Jimmy 经理		商品代码		2012
	交易总结				
开始日期	09/24/99		最近采购		07/18/00
开始投入($)	159		累计金额		3,882
原始资料	M63		交易号		13
形式	电话				
PMT	AmEx				
客户代码	**1761**				
公司	Midwest Auto Part27912 Telegraph Rd Detroit, Ml8105559999		48034	业务	Autoparts-Rtl
合同	Wolscheid, Emily 办公室经理		商品代码		4302
	交易总结				
开始日期	03/04/92		最近采购		08/26/01
开始投入($)	139		累计金额		4,891
原始资料	DM163		交易号		19
形式	电话				
PMT	PO，Amex				

示例 5-2 ScheduTrax 的客户情况

示例 5-3 描绘了第二位至第四位的客户群。注意到其中有 35%集中在零售业，包括连锁店和独立店。在日程安排软件的购买者中，只有 15%采用了 Graph 1 这种新的配套软件，该软件提供了(1)独立店或商店的图表展示；(2)每名员工都可以通过(电脑)查看进度表。零售业者的低采用率与护理中心形成了鲜明的对比，在护理中心 40%的客户已经购买了 Graph 1 软件。也许我们应该向尚未购买 Graph 1 软件的 323 名(380 名客户中的 85%)客户展开促销策略。

业务类别	客户数目	十等分 2-4 位的(%)	去年采购额($)	累计采购额($)	配套产品的适用情况			
					Graph 1(%)	Pay 1(%)	Pay 2(%)	Phonlink (%)
教育	43	4	75,163	159,458	44	31	18	9
娱乐	27	2	47,196	159,458	34	20	14	17
护理	217	20	379,313	1,009,902	40	22	28	18
制造	72	7	125,855	372,069	33	19	22	11
专业服务	128	12	223,742	797,291	29	40	15	12
零售	380	35	664,235	1,754,041	15	22	13	16
运输	104	10	181,791	584,680	48	20	28	20
其他	115	11	201,018	531,528	47	27	25	22
合计	1086	100	1,898,313	5,315,276	31	25	20	16

示例 5-3 ScheduTrax decile 中 2-4 位的客户描述

除了标准的十等分报告或营销方案总结，工业品营销经理还需要一个数据分析工具的指令系统。为了使追求的数据形象化，使用**数据挖掘**(data mining)来描述利用各种寻找工具和探测技术从数据库中提取信息的过程。这个过程的其中一部分可以实现自动化，就像在客户层次或市场层次上根据行业或区域确认采购模式的系统一样。其他工具是由用户控制的，其中可能包括使用创新性的、多元的统计方法去发现客户组和预测一个产品市场上的采购行为。几家大型的医药公司利用数据挖掘确认医生开处方时的做法，以及病人坚持使用这个药方的比率。前者可能被用于直销方式中，后者则经常构成各医师办公室的自学材料和培训方案。

5.1.2.1 客户调查

精明的读者此时应该会问一个问题：在开展促销之前，为什么不先跟几个现存客户交谈，了解他们的偏好和情况？的确是这样！数据库支持两种调研方式：聚焦小组和样本调查。

聚焦小组

聚焦小组(focus group)是指把一小组的客户集中起来讨论特定的话题或问题。在交易会上或在开展业务的三四个城市中，ScheduTrax 公司可能努力把 6 至 12 名客户聚集起来。会议可以在当地的酒店或会议厅举行，或者安排在营销调研公司的特定部门举行。这些可能都是精心安排的，大多数情况下允许摄像和通过单向镜直接观察。因此，负责观察聚焦小组的 ScheduTrax 代表可以给协调员提供一些访谈方面的指导。

协调员是一名经验丰富的专家，通常接受过高级行为科学知识的培训。简要的开场白和对论题的概要介绍后，协调员通常让组员继续交谈。他的关注点必须放在组员的对话上，内容包括讨论中需要涵盖的所有话题。因为访谈过程会用磁带记录下来，协调员可以组织所有组员交谈，之后有足够的机会分析讨论言论，从中提取一些有用的观点。

任何两个聚焦小组都不可能完全相同，分别有各自不同的参与者，这些参与者可能来自不同组织、不同行业甚至不同国家。虽然每次小组访谈的边际效用会在第三、四次后递减，但大多数公司会根据论题的特点和用户分布情况，同时进行几个聚焦小组的讨论。

聚焦小组适用于收集意见、了解客户的需求与约束条件以及制定关于市场机会的假设。ScheduTrax 了解到，各部门经理过去每两周为几十名兼职员工安排工作时间，现在这些经理们被划分成至少两个不同的小组：(1)把任务直接安排给一名员工；(2)利用软件本身拓展台式电脑的工作效率和决策支持工具。对 ScheduTrax 来说，第二组的经理可能意味着一种机会。

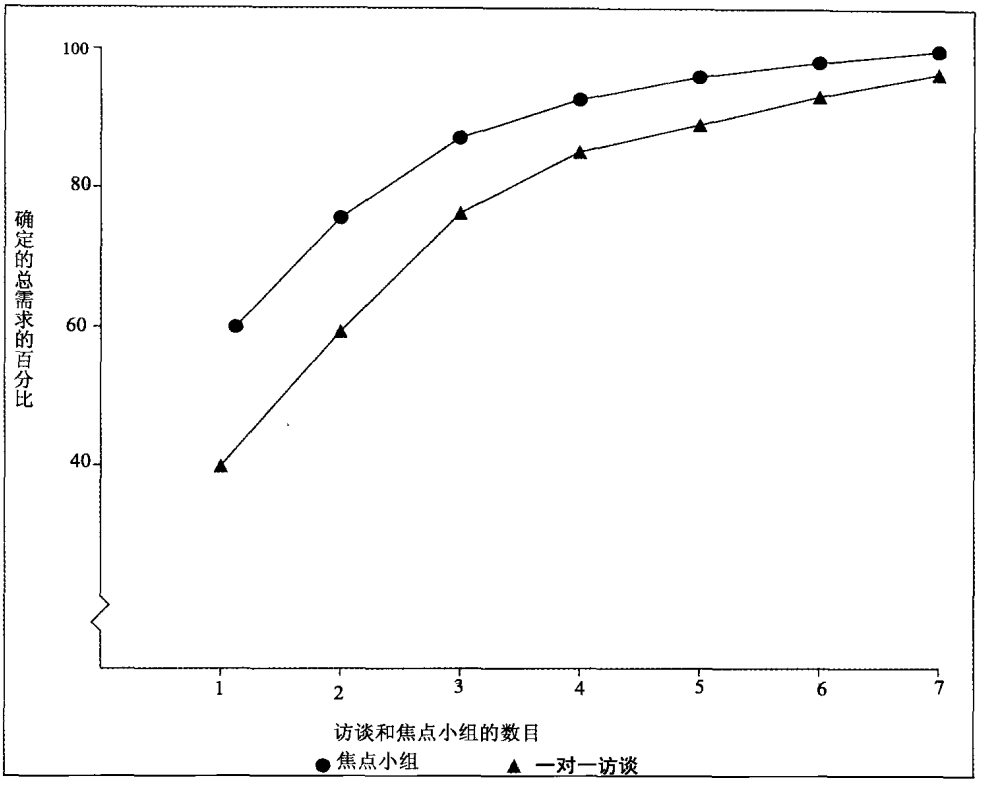
聚焦小组并不适用于衡量市场份额潜力或预测普及率，认识到这一点很重要。聚焦小组代表的是客户动机的范围，在使用模式方面提出不同的建议，提供与实际客户接触的机会，进而激励对新产品和服务的思考，以及如何更好地对现有产品进行营销。聚焦小组并不提供量化结果，比如百分比或是销售预测额等。

聚焦小组的应用率非常高，这主要归因于以下三个主要因素。第一，它能够有效地、准确地接触到数据库提供的客户组。想象一下在 Jacksonville 的汽车维修业务中，如果没有客户数据库的情况下，寻找 10 个中间客户将是多大的工作量。第二，聚焦小组可以迅速进行，而且成本较低。考虑到参与者的报酬、设备的使用费、协调员的费用等，聚焦小组的花费通常可以控制在 1200 至 8000 美元之间。最后，聚焦小组经常得出重要的客户认知和一些新奇的构想。

调查

在客户数据库中，我们从行为信息中得出的推论是有限的。例如，部分现有客户并不是很满意，尽管他们仍然继续购买。这些客户中的一小部分很快就会转向公司的竞争对手购买，除非公司提供机会让他们表达自己的不满，销售人员也要采取行动努力赢回这些客户。同时，聚焦小组得到的结论一般是启发性的，不能提供对客户满意度和采购意图的量化预测。**样本调查**(sample survey)对特定样本的代表小组进行问卷调查，通过向人们提出问题的方式找到解决问题的办法。但是它也有局限性，这就是公司经常采用多种调研方式的原因。

客户调查主要通过以下四种方式进行：(1)个人面谈；(2)邮件；(3)电话；(4)互联网。个人面谈可以在探问和调查方面达到一定的深度。回答可以是很明确的，同时可以通过产品展示或物理刺激(如纺织品或汽笛警报)来获得反馈。但是把面谈者送到现场来完成特定调查或者拜访不同地方的客户，就成本而言是不可行的。因此，折中的方法是聚焦小组或在交易会中与客户一对一面谈。示例 5-4 显示了产生需求的共同模式。多个聚焦小组比一对一访谈更有效，但是这些优势在采用多次访谈或较多焦点小组时会递减。



示例 5-4 比较焦点小组与一对一访谈

资料来源：Abbie Griffin and John R. Hauser, *"The Voice of the Customer,"* Marketing Science 12 (winter1993), pp. 1–27。

问卷调查可以通过邮件方式有效进行。但是非常重要的是，调研人员在设计调查时必须牢记当前业务关系的本质特点。调查的接受者是一名现有的客户，而不是一名陌生人。因此，他们之间的联系将受到很多条件的约束。

在大多数情况下，调研人员必须在信封上确认和注明关系。通常情况下，调查是为了增进与客户之间的关系。因此，确认关系可以激励客户去发现未被满足的需要以及供应商的不足之处。调研者应该寄予回答者希望，让他们觉得可以在现有关系中获得更大的满足感，而不是去寻找其他的供应商。即使调研者的目标是为了确认不再合作的客户，但是为了谨慎起见，还是应该平稳地终止业务关系，避免造成任何不必要的麻烦。

其次，调查只能涉及一些无法在客户数据库中找到的问题。这是可信性和礼貌的问题。基于对客户时间和工作需要的尊重，我们不应该让被调查者寻找或组合我们在数据库中可以得到的信息。同样，被调查者或信息提供者必须明确了解这些数据将用于完成统计摘要还是扩大数据库。

任何调查都不应该用于掩饰推销活动。假市调真推销(Sugging)是利用营销调研掩饰推销的不道德行为。“你好，我是商业调研公司的 Randy。我想问你一些关于工作效率的问题。你们有复印机吗？传真机？激光打印机？我会把你的电话转到 Richard 那里，他会告诉你 Bosco 新

的复印-打印-传真三位一体的机器。”Sugging 总的来说误导并破坏了市场上正常的营销调研活动。

最后，问卷的结构和长度必须充分考虑到回答者的时间和精力。先问重要的问题，同时提供已预付邮资的信封。提供传真号码使回答者可以更快提供答复和询问问题。

但是，许多邮件调查在客户那里会滞留几个星期。有些调研从未收到回复，即使采用了最好的程序，如电话提前通知、明信片提醒、礼品或现金奖励、给不回复者重发邮件等。一些接收人只是不能或不想花费时间来完成这项任务，其他人不想回答这些问题，此外还有很多人完全不记得。

电话和网络调研代表了部分解决方案。事实上，ScheduTrax 公司可以在晚上通过电子邮件向 2000 名客户发送问卷调查，在第二天中午可能会收到 300 份回复，不用支付任何数据录入费用。另一种方法是，两名 ScheduTrax 的员工可以在今天下午打电话过去，第二天他们从 400 名被采访者中收到总结表格。两种方法都可以通过便宜的软件对邮件和在线数据进行处理，或是允许访谈者依据电脑显示器的指令进行，按照规定进入系统，进行基本统计分析，以报告方式展示结果。

电话调研有两个主要的弊端。第一，电话是比邮件更具有指导性的媒介。采访人可能会干扰到客户的计划，客户可能没有足够的时间去完成这项调查。一个主要的问题是如何保持客户在整个询问过程中的兴趣，使调研人员可以得到他们所要的信息。在最前面提出最重要的问题是明智的做法。

第二，一些企业人士很难通过电话联系到他们。比如，医药公司发现要通过电话找到医药师是非常困难的。当他们在诊所的时候，医生们都在照料病人、书写或口授报告，或是在巡视病房。(一些药品公司发现医生对邮件调查的回复率更高，即当调查问卷被印在 200 美元支票的反面时。这样，在支票兑现时就可以得到相关数据。)

在线调查非常迅速而且节约成本。它的有效性将促使用户搜索大量样本。其主要缺点是网上的信息并不能代表某部分人群。机械师和房屋交易很难通过邮件或网站进行联系。对于 SchduTrax 来说，因特网是非常好的调查媒介，因为其客户都是电脑使用者。当然，接受者对隐私和病毒感染的担心将继续成为使用在线调查的障碍。

合作开发和测试

工业品市场上的许多产品需要在购买后继续调试和开发。电脑、软件和其他装置要求卖主和客户之间经常互动，并在调试过程相互合作，适应新的工作要求，并确保获得对双方组织都很重要的实用知识。比如， 污染控制设备的卖主将参与到电力公司的设备测试中，因为两家公司都需要彼此的专业技能，而且双方在工厂需要控制排污量方面达成了共识。第 8 章关于产品开发的内容对此将进行更加详尽的讨论。

访问客户

如果花时间在客户那里测试概念和解决问题具有价值的话，那么工业品市场开始增加访问客户的次数及多样性的做法就毫不奇怪了。惠普公司是一家在访问客户的设计和回报方面享有盛誉的领先企业。拜访一小部分重要客户，运用交叉功能小组，根据协议把客户带到会议室外，

客户访问方案将变成强有力的工具。机会将表现在运作过程或者目标与计划的正式展示中，也可能表现在确认客户所遇到难题或问题的过程中。实地调研结果 5-2 中列出了对客户的类似回报。

实地调研结果 5-2

供应方面的机会

本章内容强调了公司客户数据库提供的机会，而买主-卖主关系也为双方提供了机会。Alcoa 公司原料处理系统的项目主管 Ken Main 认为他们的卖主发挥了重要作用。

通过我所说的卖主整合会议，我们从原料处理系统的设计中实现了很多预期目标。该设计从 12 月开始，每月按时进行，在此期间我们要挑选卖主，使他们尽快步入轨道。我们主要依靠我们的 MAP(Alcoa 的一个原料采购程序)卖主来为我们提供设备，使我们可以把预先设定的信息包进行发送。所有这些信息都完整记录下来，卖主可以将其运用于我所说的卖主整合文件中，这些文件从某种程度上讲已经变成我们的“圣经”，我们可以利用它完成对系统运行情况的检查。

因此，原料处理系统开发的正常运转对买主和材料供应商都是非常重要的。供应商们会与他们的客户参加例会，形式就像是 Alcoa 曾经邀请他们的主要卖主一样。这些供应商发现，他们需要找出哪些战略和运营问题能够引起客户的关注，哪些语言、符号和沟通渠道是最可靠的，以及哪些因素阻碍了客户员工在价值创造过程中的通力合作等。

5.1.3 获取新客户

我们已经强调并解释了现有客户的业务机会，本节讨论关于新客户获取的问题。注意我们的专业术语。有些著作使用得到新客户或赢得客户，但这些术语阐述了征服的本质。我们要强调这个过程是一种获得重要战略资产的过程。当有可能与客户建立长期关系时，客户的获取可以看作是一种投资。

许多组织在投资回报率、净现值或达到平衡点的月(或年)的基础上做出投资决策。当大学医院(University Hospital)采购一个新的核磁共振成像仪(magnetic resonance imaging，MRI)系统时，它估计了从病人处得到的多年收入流、安装投入和计划营运成本。

正如我们从实地调研结果 5-3 所看到的，越来越多的公司已经开始形成客户评估的简单方法。**客户终身价值**(customer lifetime value，LTV)是从客户那里获得的收益流扣去为客户服务或管理关系的支出后所得的净现值。举一个简单的例子，假设有一家会计公司，多年来一直为某家企业客户提供服务。从这个关系中获得的收入代表了主要的收益流。支出部分包括审计和报告的直接成本，加上管理客户的成本——培训、娱乐、例会甚至包括为客户全体员工准备的复活节大礼包。根据客户终身价值的观点，一家年费为 3 万美元的客户可以承担高达六位数金额的风险度。同样，一家小型环境工程公司夜间运输服务的收费标准为 50 美元/周，但该公司却代表了联邦快递公司 1 万美元的净现值。

我们回到 ScheduTrax 公司的例子中，以便更深入地了解客户终身价值机制。示例 5-5 是该

软件公司一组客户的购买记录。虽然有些客户只购买过一次，但大部分客户通常会购买附加软件产品并不断进行产品升级。因此，ScheduTrax 从新客户那里获得到收益流远远超过了最初的软件采购成本。

为了计算终身价值，ScheduTrax 公司以购买产品后的四年为限，并对平均直接成本进行了20%的预测。通过客户信件和季度电话联系，每年的客户管理成本预计为平均每名新客户 20 美元，对老客户则相对低些。这就是说，最新的购买者将获得 ScheduTrax 公司更多的营销关注。

实地调研结果 5-3

钢铁服务中的客户 ABC 分类管理

Asva Oy 公司是芬兰最大的、斯堪的纳维亚半岛第二大的钢铁批发商，是欧洲 Rautaruukki 集团旗下的一家分公司。该公司提供各种形式的钢、铜和铝制品，例如薄片、线圈、盘子、杆等，同时还提供很多预制服务，即按客户要求的形状裁剪、镶边、切割、喷砂清理等。对于制造商而言，Asva 是一家很有价值的合作伙伴。

该公司于 2003 年制定了它的发展战略，即通过提高服务、预制、工程和定制化服务，与客户建立更加紧密的联系，当时已经意识到需要一个会计系统来支持新的知识密集型战略。Asva 希望通过产品和客户的控制来获得利润，它需要知道金属和客户服务的真正成本来给不同的客户程序定价。这个战略不能容忍任何不能带来利润的“优质客户关系”。但是，公司确实发生过货品亏本销售的情况。Asva 的财务总监 Pirkka Kiema 解释道：“人们认为百分之 X 的材料边际利润能够包含所有的成本。这样，额外的服务就以过低的价格提供给客户，因为人们没有意识到在生产过程中还有多少环节会增加成本。”

Asva 开始实施该项目后得到了很多关于产品和客户赢利性的信息，使得该公司能够发现不同的产品生产和客户服务程序将怎样影响成本。这样，Asva 就能发现这些程序是怎样影响其在每个客户身上的赢利性。另外，Asva 使用基于活动的成本模型来得出客户定制化期望对成本的影响情况，这些期望包括特殊的分类、运输、设计等。

资料来源：http://www.sas.com/success/asvaoy.html; Asva Oy Web site: http://www.asva.fi/。

因为大多数客户都是小规模的，而且 ScheduTrax 公司在终身价值计算中想要推后小数点位数，它评估了 100 名客户的终身价值。在示例 5-5 的中间，100 名客户根据他们上次采购的时间“划分”为不同的类别。注意到在第一年中，有些客户(60%)再次采购并保持了“近期”客户的地位；其余 40%被划分为往年客户。在获取客户后的第二年计划分配客户包括计算两个类别的预期购买者：60 家近期客户和 40 家往年客户。前一个类别为 ScheduTrax 公司提供了 36 家买主(0.6×60)；后者提供了 16 家买主(0.4×40)。在这期间两个类别中的 24 家非买主将被划分进下一个近期类别。在获取之后第三年对买主的计算包括对三个类别的估计：近期客户、往年客户和两年前的客户。这个过程在第四年再重复一次，此时的购买者将来自四个类别，这些类别是根据最近一次购买的年份确定的。

获得顾客以后期望的顾客迁移

最后一次购买	采购概率	期望采购金额	总服务成本	获取阶段	获取后第一年	获取后第二年	获取后第三年	获取后第四年
0	0.60	$90	$20	100	60.0	36.0	31.2	27.4
				客户		16.0	9.6	8.3
						52.0	4.8	2.9
							45.6	1.9
1	0.40	$60	$10					40.5
2	0.20	$50	$4		40.0	24.0	20.8	18.2
3	0.10	$50	$2			24.0	14.4	12.5
							19.2	11.5
								17.3

利润估计

获取后一年	[60 个客户($90)]*8 毛利润-[100 个获取的客户*$20 服务费/每个客户]=	$2,320
获取后二年	[36 个客户($90)+16 个客户($60)]*8 毛利润-[60 个获取的客户*$20+40 个客户*$10]=	$1,760
获取后三年	[31.2 个客户($90)+9.6 个客户($60)+4.8 个客户($50)]*8 毛利润-[52 个获取的客户*$20+24*$10+24*$4]=	$1,523
获取后四年	[27.4 个客户($90)+8.3 个客户($60)+2.9 个客户($50)+1.9 个客户($50)]*8 毛利润-[45.6*$20+20.8*$10+14.4*$4+19.2*$2]=	$1,345

折现为利润	NPV@10%	NPV@15%	NPV@20%
获取后一年	$2,109	$2,017	$1,933
获取后二年	$1,455	$1,331	$1,222
获取后三年	$1,144	$1,002	$ 881
获取后四年	$ 919	$ 769	$ 649
LTV/100 名客户	$5,627	$5,119	$4,686

示例 5-5 ScheVDuTrax 终身价值分析

示例 5-5 底部的收益模型反映了 ScheduTrax 公司的历史模型，近期未采购产品的客户表现出较低的采购收益率和采购的预期收入。收益预测反映了每个未来期间内从各组客户那里获得的总收入扣除部门营销项目的服务成本。在示例 5-5 底部，现金流以 10%，15%和 20%的比例进行折现，以强调对 ScheduTrax 机会成本的敏感性衡量。

如你们所见，客户终身价值是一种统计预测。它依据的是历史数据的相关性、时间的相近性、贴现率的选择和预期客户维护成本的准确性。更进一步而言，根据企业背景的不同，它将以不同的形式表现出来，例如利用期望使用寿命或缺损率。任何公司的此类数据都是经常变化的，像地球表面的地心引力以 9.8 米/秒的速度变化一样。然而，运用人们根据购买习惯假设的最相关数据，客户终身价值是可以被估计的，也可以用作制定计划客户服务战略、评估客户获取计划等。在下一部分，我们将用示例 5-5 中客户终身价值的计算获取新客户的更多常用方法。

5.1.4 搜寻相似者

示例 5-3 中列出，ScheduTrax 公司客户组合主要集中在零售连锁店和护理行业。也许这两个行业代表了我们最好的成长机会。但我们不要这么快就得出结论。可能该软件在这些行业中具有特殊吸引力。可能这些就是 ScheduTrax 要集中营销努力的市场。可能大多数业务将在这两个行业中运营。我们需要在客户数据库中增加其他市场数据的信息。

示例 5-6 实现了这一点。在最左边市场努力指数是高层经理给出的报告平均值。市场规模预测来自一个邮寄名单公司，它们从各国的黄页和其他索引中总结出数据。

业务类别	客户数目	客户百分比	去年的采购额	市场上的组织数目	市场渗透率	市场渗透率目标	努力指数
教育	355	0.035%	$164520	18271	2%	2%	4
娱乐	263	0.026	189831	38864	1	3	3
护理	2064	0.202	1252887	6820	30	35	3
制造	739	0.073	455595	431278	0	2	4
专业服务	1195	0.118	746670	678957	0	5	5
零售	3525	0.348	2202043	980241	0	3	5
运输	1043	0.103	651754	13289	8	6	3
其他	962	0.095	664410				
合计	10130	1.000	6327710	2167720			

示例 5-6 ScheduTrax 关于渗透率和努力指数的客户情况

可以看到，即使 ScheduTrax 拥有许多的零售商客户，但他们代表的只是市场的一小部分。ScheduTrax 虽然付出了很大的营销努力，但只获得了一般程度的市场渗透。相对而言，医院的护士长在第 2 个和第 4 个十等分中只占了 20%，但他们只获得了中等的营销关注，代表了 30%的渗透率。可见，ScheduTrax 在市场上具有巨大的吸引力。机会已经来临！

假设 ScheduTrax 的营销人员告诉广告代理商他们对开发医院市场很感兴趣。两个星期以后，代理商提出了一个非常好的营销方案，它包括了邮件、电话和关于该高级软件产品的演示磁盘。当然，这个建议方案超越了该行业中以往的任何做法，具有较强的创造性、吸引力和市场需求敏感度，这些表格是极富魅力的，而且其总结极具说服力。ScheduTrax 的经理现在感到非常困惑，该方案是否值得代理商的标价 45000 美元呢？

如果引入数字的话，我们可以看到，ScheduTrax 需要在入门系统产品方面得到 375 套的订单才能在营销方案中达到平衡点。也就是说，以 150 美元的价格和 80%的毛收入核算，平衡点销售额为 45000 美元(价格为 120 美元/套)。在只有 4774 家潜在客户(市场规模除去 ScheduTrax 的现有客户)的目标市场上，这意味着很高的回应率，即 7.8%。在 ScheduTrax 公司，任何方案的订单率都不曾超过 5.4%。

但是对于 ScheduTrax 来说，要求营销方案仅仅实现相当于一年的回报额是不是太缺乏远见了？事实上，一年的损益平衡标准有些“征服营销”的感觉。建议 ScheduTrax 最好以估计的新客户的 CLV 来考虑获得客户方案的成本。这个新的损益平衡数目就变成了$45000=($120+LTV/获得客户)*(新客户的数目)。使用示例 5-5 中最保守的 CLV 估计，我们能得出损益反应率。

在终身损益平衡点：

$45000/($120 来自初次采购的毛利润+$4686 CLV/100 个客户)=267

267 个客户达到损益平衡/4774=5.6%

这个损益反应率要比征服营销的目标低三分之一。尽管这个比率在 ScheduTrax 的发展经历中算是较高的，但代理商建议书的效力仍有可能使得它得到准许。

企业对企业 5-2

梦幻飞机的客户终身价值(CLV)

当本书将要出版时，Boeing787 正在做飞行测试。从三位数的命名中可以看出，787 能够最大限度地利用波音公司的声波巡航舰技术，该技术可以大大提高燃料的使用效率，这代表了大型客机的设计与装备的全新模式。首先，机身是由碳纤维的合成材料制成，这种材料在绝对无尘室中被数控机械组装在模子或是心轴上。心轴包装好放入烤箱，加热加压大约十个多小时，然后调整并钻孔准备组装。合成材料比铝更为结实和轻便，而且更不易被腐蚀。

公司采取全球化的组装模式。波音的供货和设计合作者包括日本的富士重工、川崎和三菱公司、意大利的 Alenia 公司、得克萨斯州的 Vought 公司，威奇托市的 Spirit 公司以及波音自身在华盛顿州普吉特海湾的运营。三菱公司建立了两家负责生产和组装合成机翼的工厂。三菱 787 的项目经理于 2006 年的夏天参观工厂时对媒体说：“我们将合作生产出世界上第一家合成材料的飞机。”

你认为三菱公司决定致力于建造梦幻飞机时 CLV 分析处于什么水平？
资料来源：http://seattlepi.Nwsourc.com/business/265465_japan27.html; http://www.designnews.com/article/CA6441528.html。

总的来说，一个公司的客户代表的是过去营销努力的表现，也表现了公司提供给目标市场的竞争优势。当公司提供的货物与客户的需求非常匹配并且这家公司还没完全渗透这个领域时，公司在这个工业品市场就有机会获得与现有客户“相似”的新客户。如果公司在这个市场的份额已经很高，这个市场可能已经饱和了，这时就应该在其他市场找寻新的机会。

5.1.3.1 寻找和开发新市场

我们对石油的需求把自身引入了最恶劣的地球环境中：北海、阿拉伯沙漠、阿拉斯加冻土地带和安第斯丛林等。同样地，对新业务的渴求把公司带进复杂和不稳定的市场中。零件供应商将会为越南刚起步的汽车行业提供什么服务？在俄国，哪些广播和通信机会尚未被发现？

区域扩张是通常是业务发展的主要方式。当然，新领域并非都是陌生的。位于密歇根州迪尔伯恩的干洗服务公司可以在肯塔基州列克星敦和田纳西州诺克斯维尔开设新的工厂，根本不用去应对新的语言和货币问题。然而，该公司在每个新市场上可能会遇到独特的竞争压力和特殊的客户需求。

有时候，企业可以把它的运营经验从一个行业转移到另一个。Sealed Air 公司制造多种包装材料，其中包括封套、泡沫材料以及塑料泡沫包装纸等。经过细小的生产改造，泡沫包装纸可以用于制造游泳池边的太阳毯。CIS 公司是一家总部设在俄亥俄州的软件企业，其主要业务是向中型建筑企业销售会计管理软件。后来，该公司通过销售项目管理软件，仍然维持了自身的快速发展。销售方面的成功保证了 CIS 在该领域的运行，并顺利研发出办公室各部门所需要的各类软件。

5.1.4.2 营销调研的任务

工业品市场调研有两个主要任务。第一，正如我们前面讨论的，使用市场调研来为客户管理服务——尤其是用于客户分类、获取反馈和分析需求。调研的结果还可以用来管理客户终身价值。调研的另外一个任务是支持新客户的获取。在这里，我们希望通过调研进行市场细分并估计细分市场规模。在每个细分市场中，营销人员根据调研得到的标准，努力提高市场份额并追踪自身产品的市场表现。在深入讨论这个话题之前，我们先简单地介绍一下工业品市场和消费者市场的差别。

在工业品营销中，市场调研是至关重要的，而且通常情况下非常复杂，但是其规模和范围仅仅是消费品市场的一小部分。在价值数十亿元的消费者细分市场里，两百万份关于品牌感知、广告喜爱程度、偏好的产品香味等方面的研究给公司带来的销售变化还不足 1%。相反，工业品市场只是由为数不多的客户公司组成——他们从更多的维度来评估复杂产品的性能和表现，而不是像考察除臭剂和酸奶那么简单。再者，在消费品市场上客户经常是沉默的。而在工业品市场上，买卖双方之间通过持续、清晰的沟通来发现对方的需求，提出解决方案并解决客户不满意等问题。由于在某些细分市场上没有建立关系，工业品营销人员收集了大量的二手资料。政府为了促进经济发展也在收集和发布关于人口统计特征、产品和行业方面的资料。示例 5-7

给出了一些经常使用的公共和商业信息的来源。

几年前，工业品营销商需要提前打电话到公共图书馆，以便确定最好的工业品图书管理员是否正在上班，然后再计划是否去图书馆呆上一个下午。今天，这种费眼力的工作以及相关文件整理工作大多数可以在互联网上解决。以下是部分特定搜索项目的关键点：

1. 密歇根州大学的文件中心是一个在线统计资源的纲要。关于农业、商业、工业、经济、能源、教育、外国政府、交通等方面的信息数据都已经编入索引中，可以登录以下网址搜索：www.lib.umich.edu/libhome/Documents.center/index.html。
2. Thomas Register 是一个按照行业和区域分类的商业目录。这个数据库可用于搜索并确认某一类型的业务或所在区域。例如，关于油田泵调节装置的搜索就可以找到 19 家公司，其中某些还附有在线目录的超链接。Thomas Register 公司也有几个比较专业的目录，通过下面这个网址可以获得相关资源 www.thomasregister.com。
3. 最完备的执行企业搜索的站点由 OhilLINK Small Grant Research 项目提供，它包括简短的教程，而且可以链接到 Thomas Register、在线公司、链接公司、SEC 文件等目录商的网站。请访问 iws.ohiolink.edu/companies/indexcompanyresearch.htm 查询。
4. 北美行业分类系统手册详细描述了完整的分类系统，可以通过以下网址看到 www.census.gov/epcd/www/naics.html。
5. 关于信用报告的信息可以登录网站 www.dnb.com。Dun & Bradstreet 公司是最重要的目录编纂商，其业务范围涉及美国的 1100 万家企业和其他国家的 1.15 亿家企业。

使用你的搜索引擎寻找一些特殊的资源。例如：

1. 搜索新西兰的建筑商或承包商，请登录 Building Trade 公司的网站：Trades at www.building-tradesdir.com/。
2. 计划在新会议中心召开会议，尝试使用会议中心协会的在线目录：conventioncentral.com/。
3. 商业网站 www.usadata.com 是根据 SIC 和区域位置对企业进行分类的。

示例 5-7　二手信息来源

5.2 市场细分

这不是你的第一节营销课程。你知道市场细分包括把一组问题的总体需求划分成包括多个不同市场的小部分。这些部分包括买主和潜在的买主，他们具有相似的特征、采购模式、信息需求、利益获取、生理组合和产品经验等。但是这样做的目的并不是简单的分析，也不是制作一些没用的图表。从某种程度上讲这样细分很有意义，因为它们对于各类营销项目具有相应不同的反应。商业机会就存在于公司在赢利的基础上有能力更好地服务客户的细分市场上。

我们喜欢英国学者西蒙·加洛(Simon Majaro)定义的细分概念：“在尚未饱和的市场或者能进一步提高服务质量的分市场上确立自身的明显优势，帮助企业实现某个既定营销努力效用最大化的战略。”这个观点为创造细分的主题和不同的细分工具提供了足够的空间。它同时也指出不是所有的产品都是一种突破，而且竞争大多是很激烈的。接下来讨论商业市场上的经典

细分方法，并解释它们发现的“恰当”机会。

5.2.1 产业分类体系：从 SIC 到 NAICS

标准产业分类编码(Standard Industrial Classification codes，以下简称 SIC)是美国政府为了搜集和散布不同经济部门的信息而建立起来的。自 20 世纪 30 年代起，这套 SIC 系统就把国家经济细分为 10 个部门。每个部门中都包含由二位数编号标识的主要企业组，根据这些企业的基本产品进行细分。每个企业组都由三位数编号标识的产业组构成，而每个产业组包括几个由四位数编号标识的特定产业。

过去数十年间，SIC 编码一直被营销人员用来细分客户和标识目标市场，现在已被**北美产业分级体系**(North American Industrial Classification System，以下简称 NAICS)取代。虽然 SIC 还会出现在贸易术语、营销方案以及公司计划文书中，但是 NAICS 建立了一套在美国、加拿大、墨西哥更为通用的编号。它的设计兼容了联合国的二位数产业分类系统 ISIC，并且涵盖了服务行业和新兴技术产业的相关领域。

NAICS 的基础是六位数等级编码，比 SIC 编码更好地支持了产业细分。这种更好的细分办法在第一级就打下了根基。NAICS 把经济细分为 20 个主要部门。新产生的部门包括：教育服务(61)、保健与社会援助(62)、艺术和娱乐消遣(71)、宾馆以及餐饮服务(72)等，这些产业在 SIC 系统中曾被笼统地概括为服务业。示例 5-8 和示例 5-9 对这些新编码进行了对比和介绍。

作为细分工具，NAICS 和它的前身 SIC 编码都可以帮助营销人员评定具体产业的规模，这类产业的产品被认为具有特殊的相关性。譬如，联邦快递把营销目标确定为 SIC5961 的企业：无店铺零售商，例如目录商店或邮购商店等，从中开发一些或是全部可能通过商谈而建立的业务关系。类似地，如果你的公司开发了一个专为应对化学事故的安全洗涤产品，那就有必要了解有多少家化学公司需要这种产品。此外，一家塑料振动膜水泵生产商可能希望了解不同产业的销售和广告信息。化工产业的观察人士很可能正在寻找防腐蚀材料，而制药行业的观察人员则需要纯净和清洁方面的信息。

5.2.2 公司特征

公司销售、员工数量、经营点数目、纵向整合程度以及其他可以观察到的特征都能够用于市场细分。因为服务需求、采购标准和技能的不同，许多工业品营销人员按照规模对客户进行分类。他们通常把公司细分为财富 500 强企业、其他大型企业、中型企业(即销售额在 1000 万~9000 万美元之间)，以及小型企业。对工业品营销人员来讲，其营销工作很难覆盖到所有规模的企业。

5.2.3 采购程序

工业品营销人员发现，根据采购方式对预期客户进行分类通常是很有效率的。这是一个新客户还是回头客？在很多企业里，不同职能部门的工作人员可能都会参与到这种决策中，但却很少参与其他决策的制定过程。有些潜在客户将采用投标方式，而其他客户则不用。

有些购买者在采购过程中有着严谨的“采购指导思想”，即在采购明确界定的产品时尽可

能压低价格，比如纸箱、印刷或者化学制品等。另一些买主则依赖于购物中心，因为这种组织在价值创造过程中具有更强的供应观点。也许包装并不仅仅是一种额外添加的东西，而是保证质量和运输安全的工具和用于区别品牌的途径，以及在使用劳力和营运资本(尤其是存货)方面提高效率过程的一部分。对于拥有较强供应能力和运营效率的供应商来说，第一类客户是最重要的；而对于拥有卓越销售团队的供应商来说，第二类客户是最重要的。

代码	NAICS 部门	作出最大贡献的 SIC 部门
11	农业、林业、鱼牧业和狩猎业	农业、林业和鱼牧业
21	采掘	采掘工业
22	公用事业	交通、通讯和公用事业
23	建筑	建筑工业
31-33	生产	生产
42	批发	批发贸易
44-45	零售	零售贸易
48-49	交通	批发贸易
51	信息	交通、通讯和公共事业
		交通、通讯和公共事业
		生产
		服务业
52	金融和保险	金融、保险和房地产
53	房地产和租赁	金融、保险和房地产
		服务业
54	专家、科学和技术服务	服务业
55	公司和企业管理	金融、保险、房地产和各行业的辅助设施
56	管理和支持，废物管理和修补服务	交通，通讯和房地产
		建筑行业
61	教育服务	服务业
62	健康护理和社会救济	服务业
71	艺术、娱乐和消遣	服务业
		零售贸易
		金融、保险和房地产
72	住宿和食品服务	零售贸易
		服务业
81	其他服务(公共管理除外)	服务业
		金融、保险和房地产
92	公共管理	公共管理
		服务业

示例 5-8　NAICS 部门和他们相对应的 SIC 分部

资料来源：Paul Zeisset and Mark E. Wallace, "How NAICS Will Affect Data Users," U.S. Bureau of the Census, 1997。

	例 1		例 2	
NAICS 层次	NAICS 代码	描述	NAICS 代码	描述
部门	31-33	生产	51	信息
子部门	334	电脑和电子产品生产	513	广播和电视
行业组	3346	磁介质和光媒介产品的生产和复制	5133	电讯
行业组	33461	磁介质和光媒介产品的生产和复制	51332	无线电通信运营商(人造卫星除外)
美国的行业	334611	软件复制	513321	页面调度

示例 5-9 NAICS 层级的例子

资料来源：Paul Zeisset and Mark E. Wallace, "How NAICS Will Affect Data Users," U.S. Bureau of the Census, 1997。

5.2.4 寻求的利益

大多数营销商发现，任何企业很难满足所有客户的所有要求。尽管客户的偏好有所不同，但是他们不能提出明确的性能标准要求，营销人员必须确保实现所提供产品和细分市场的恰当匹配。一家发动机公司发现，马力最低的发动机在电费较高的地区受到用户的普遍欢迎，因为这种发动机可以大幅度节省营业成本。在电费比较便宜的情况下，发动机用户则根据其具体应用选择其他性能标准，比如耐力、扭力、装配简易度等。

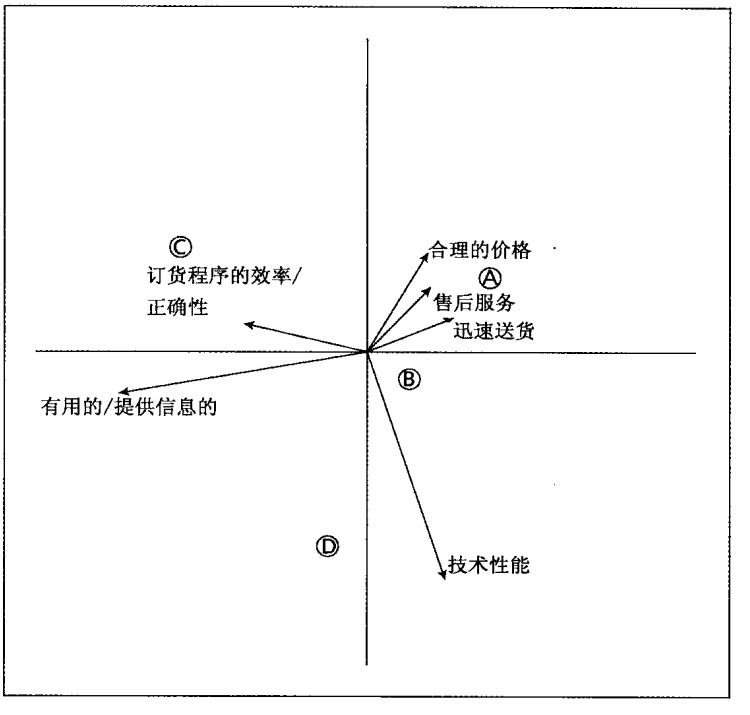
要想满足不同细分市场的需要，发动机厂商必须谨慎地做出定位战略。**定位**(positioning)是一个使用广泛的术语，通常指为确保在客户心目中有价值的地位而作出的营销努力。服务于重视经济性的细分市场，可靠而低成本的产品将占有绝对的优势。对于在该高温环境下追求产品性能的客户，营销商在提供超级耐热或耐冷的产品方面树立起可信形象。由于很难建立起单个产品以符合各个细分市场不同标准的可信度，我们经常看到在定位战略中提到多个生产线和分销渠道体。

一家大型的电气设备(如变压器)生产商对潜在客户进行抽样调查，这些客户包括私营的电力事业公司、政府部门、农村电力合作社、工业部门等发电部门，以此确定客户特征、对公司不同程度的喜好("可切换性")、对产品性能维度的偏好以及在这些维度上与生产商的关系强度。因此，电气设备采购者在诸如价格、产品外观、备件实用性、安装简易程度、能耗、设备维护等方面的重要性和性能作出评判。根据可切换性和利益需求变量基础上的统计模式，生产商可以将 7000 个客户划分入 12 类清晰的细分市场。选择每个市场中的"转移者"给他们发送直接邮件信息，以此强调经分析确定的最重要的独特性能或产品，生产商将获得的销售收入将比那些没有市场定位战略的公司高出 15%以上。

最后，随着竞争公司不断深入对市场的认知，它们也都找到了适合自身的市场定位。当然，与市场定位中的实际符号、信息和媒介相比，客户的感知、看法以及观念变得越来越重要。目前，客户觉得市场上的产品越来越相似，这对市场结构调整将产生特殊的影响。感知图是一系

列应用工具，可以帮助揭示顾客对市场的总体认知。通常情况下，首先收集表示属性等级或两种产品相似程度的消费者数据，然后研究者再使用数学运算法则将产品放在一个两维或三维的空间中，使得相似的产品在图中比较接近。例如，示例 5-10 是 MBA 学员对四大主要电脑品牌在六个网上采购标准的认知图：有用的/提供信息的、订货程序的效率/正确性、合理的价格、良好的售后服务、迅速送货，以及产品技术性能。感知图清楚地表明 D 品牌在技术性能方面处于领先地位，而在定价、售后服务、迅速送货等方面则不是很出色。C 品牌以价值价格的水平提供仿造产品，其中受到特别肯定的是它的订货程序。强调价格的 A 品牌和强调售后服务的 B 品牌是最为接近的竞争对手。根据此图你认为哪个细分市场最大？C 品牌如何能在工程和设计应用上与其他品牌竞争？D 品牌在与 A、B 的售后服务标准竞争时可能会遇到什么困难？此外，你认为 A、B、C、D 分别对应哪家电脑公司(IBM、戴尔、康柏、东芝)？

营销人员经常发现感知图的以下价值：(1)客户可能使用什么新的维度来区分产品；(2)由客户(而非 NAICS)确定竞争者群体；(3)用新方法对产品进行市场定位的机会。



示例 5-10　感知图使用顾客区分众多竞争产品的维度来发现市场机会

5.2.5 会员与媒体

富有创意的营销人员通过会员制在工业品市场上获得成功，这些会员包括专业人士社团、贸易协会甚至某个特定出版商的读者会。如果协会或是专业团队的会员代表数目巨大的潜在采购者，在营销方面关注他们就显得非常重要。

在设计营销项目时，为什么不把你所知道的协会成员信息转变为资本？学会使用该团队的术语，向团队成员传递你们公司了解气具体需要的信息，同时大力宣传你们产品的好处。刊登在专业刊物上的广告、对特殊团体的直邮递副本以及发送给指定参与者的贸易展销会材料，都反映了基于会员制的细分市场上衍生出来的定制营销活动。

至此，你应该充分了解可以用于细分工业品市场的各种变量。我们并没有列出所有可用的变量。当然，区域、语言、行业或政府标准、专业团体、其他产品的使用以及其他有效行为都可以用来作为细分标准。即使简单的专业头衔分类也可以用作有力的细分变量。联邦快递不会把秘书节的问候卡送给在装卸码头工作的 Joe Bagadonuts，就算认为 Joe——像许多秘书一样——打电话预订联邦快递的服务。

在后面讨论营销计划的发展与控制的章节中，我们将介绍很多种细分的可能性。在结束讨论细分话题之前，我们再回顾一个有效细分方法的实质。

5.3 细分标准

这个过程的目标是定义良好的市场细分。好的市场是可确认的、可进入的并具有相当的规模。这些标准在测评机会和指导营销努力的时候能很好地发挥作用。**可确认的**(identifiable)市场细分是可以被列示和评估的。假设一位心脏病专家要为过度操劳且体重超标的行政主管制定心脏康复计划，那么他是否具有确认这些病人的可行方法呢？这名心脏病专家也许会为他的服务刊登广告，以及/或者邀请可能采用这个计划的人士出席早餐研究会或者是一个免费的义诊。如果这个康复计划是为那些沉迷于食用化学药品的人设计的，那么潜在的使用者也许并不愿意承认自己的病。

可进入的(accessibility)**市场细分**意味着市场成员能够接触到或者能够受到定向营销活动的影响。美国运通公司认识到，要想说服一家公司接受它的公司卡，其销售代表必须花费一定时间与该公司的首席财务总监(CFO)洽谈。长达几年的广告、直接邮件，以及尝试性的销售电话仍然无法说服 400 个有吸引力但难以接近的客户。

对于制造市场机会来说，接近或接洽潜在客户的能力是必要但不是充分条件。市场必须是足够大的(substantial)，这意味着有充足的业务量来补偿投入在这个市场上的营销努力。在评估目标市场时，客户终身价值是一个非常有效的标准。但是，与当前客户之间的以往交易并不能用于评估全新市场上客户的终生价值。

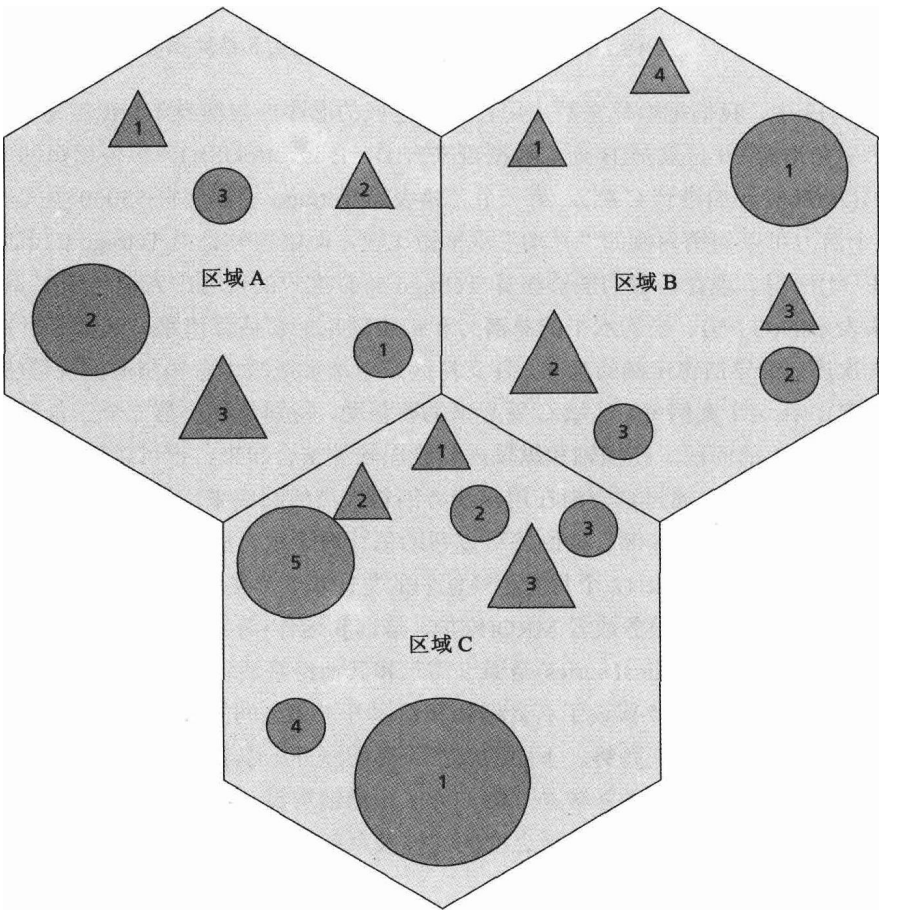
5.4 市场评估工具

足够大的细分市场可以通过很多评估技术揭示出来。一种很有效的方法就是利用情景。情景法(scenarios)是由预测技术构成的，这种技术要求经理明确地写出预期的未来情景，并且说明能够促使未来情景出现的一系列事件。例如，因为 1973 年时的情景程序发现阿拉伯人没有任何理由会宣布增加原油产量，壳牌公司(Royal Dutch Shell)调整了他们的供应战略。另外，本书的

一个作者曾帮助一家环境管理公司确定进入某种特定培训的市场。这个任务包括吸引很多不同行业中需要接触危险或有毒原料的雇员参加培训，以及评估新的政府规定——通过许可或批准——对培训需求造成影响的可能性。

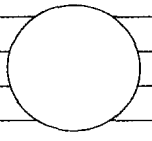
与此相关的方法要求认真思考并分析产品如何融入价值增加过程。这种方法有时称为**增强法**(buildup approach)或者**分解法**(factoring)。这个方法得出的市场评估来自于对具体应用中所需原料或者元件的强化。例如，为了预测剖腹产部门设计的外科用肘钉的潜在需求，可以通过剖腹产部门的一般需求量乘以不同国家剖腹产部门的数量得出。根据医院协议、生产方式和人口分布的差异，每个国家的预测将表现出不同的趋势。

为了说明分解法如何与细分工具融合起来进行市场评估，我们概括了配额制定或营销管理的一般方法。示例 5-11 列出了 Tetragon 的销售区域，该公司是一家位于西南地区的传媒企业。这种分析考虑了报纸和电视的两类潜在广告客户——如图中的三角形和圆圈部分。如果你愿意，你可以把它们看作是特色家具店与整形外科中心或美食餐馆与验光中心。为了简化起见，我们把细分市场限制为两个，三角形和圆圈之间的比例完全依据雇员规模的大小。从这个图形来看，预想其他潜在客户类型并不困难，可以通过几何学的其他形状或不同颜色来表示。



示例 5-11 Tetragon 在两个产业中的销售区域客户

示例 5-12 提供了在每个区域评价机会的数据的基本程序。利用人口普查等二手资料，我们能够发现每一类企业的总数(A 列)，以及在这个产业任职的人员总数(B 列)。从贸易联合会或样本调查来看，我们也能够估测每类业务的广告支出(C 列)。现在，我们能够计算出每个行业中每位雇员广告支出的换算系数(D 列)。假定企业的规模影响广告支出，或在经验测试之后，换算系数将帮助 Tetragon 估测不同规模下潜在客户的广告支出。

	A	B	C	D	E
分类	全部企业	全部雇员	总的广告	换算系数	Tetrago 在细分市场中的市场份额
	1 235	2 395	$6 370	$2.66	11%
	376	12 854	$7 510	$0.58	7%

示例 5-12 报纸和电视广告的市场潜力和换算系数

在示例 5-13 中，我们把换算系数应用在每个区域的潜在广告商身上。也就是说，在区域 A 中，第一个三角形有 20 位雇员(B 列，数据可来自 D&B 或 infoUSA)，每位雇员的广告支出来自示例 5-11(2660 美元加进到 C 列)，第一个三角表示 Tetrago 每年拥有 53000 美元的潜在收入(D 列)。这个潜力可以与销售额的“平均”水平做比较，而销售额是由 Tetrago 的市场份额乘以客户潜力(E 列)所得。现在，我们能够核算 Tetrago 每位客户的现有广告销售额(F 列)，是用平均百分比来表示的(G 列)。平均水平的总潜力和销售额也能够估算出来。这种分析有助于区分市场的优先次序，指导销售定额的确立，并支持区域中增加或减少营销资源的决策(例如直接邮寄或销售代表)。在这个案例中，区域 C 看起来需要帮助，特别是解决第三个三角形的潜力平均值以及渗透圆圈 C1 的问题。在横轴和纵轴内与绘图软件结合起来，也可以确定新的区域。

同样的基础方法可以通过调查潜在用户或者销售人员的回应来发挥作用。(例如，潜在客户关于“今年你打算酿造多少啤酒”的回答可以帮助估计对于水、酵母和啤酒花的需求，而销售人员对“哪些客户打算在未来 12 个月内更换他们的复印机？”的回答也能发挥重要作用。)

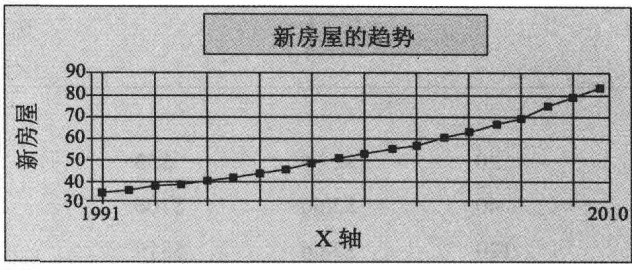
同样，特定原料、物流服务或者 MRO(维护、修理和运作)商品的数量可以统计序列中最终产品的数量。**统计序列**(statistical series)是通过需求和其他经济活动指标的相关性得出预期的一种评估技术。例如，示例 5-14 假设了石膏销售和新屋开工率之间的关系。上方的表格表明新屋开工率保持了相当稳定的发展趋势。下面的表格表明新屋开工率和石膏板销售之间存在明显但不是完全的相关性，它们的相关系数是 0.93。为了预测销售量，首先将未来四年的房屋供应量设为 x 量，新屋开工率和石膏板销售量之间的线性关系就显示在此图的底端部分。

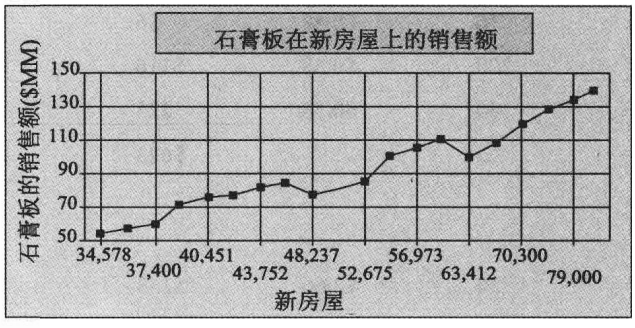
A	B	C	D	E	F	G
区域客户	雇员	换算系数(千计)	潜力(千计)	平均销售额(平均市场占有率×潜力)	Tetrago销售额(千计)	平均渗透率
区域 A						
三角 1	20	$2.66	$53	$6	$6.10	104%
三角 2	40	$2.66	$106	$12	$0.00	0%
三角 3	120	$2.66	$319	$35	$45.40	129%
圆圈 1	10	$0.58	$6	$0	$0.00	0%
圆圈 2	200	$0.58	$116	$8	$10.10	124%
圆圈 3	40	$0.58	$23	$2	$1.40	86%
合计			$623	$63	$63.00	100%
区域 B						
三角 1	50	$2.66	$133	$15	$8.40	57%
三角 2	140	$2.66	$372	$41	$6.70	16%
三角 3	80	$2.66	$213	$23	$0.00	0%
三角 4	30	$2.66	$80	$9	$0.00	0%
圆圈 1	250	$0.58	$145	$10	$12.30	121%
圆圈 2	40	$0.58	$23	$2	$0.00	0%
圆圈 3	60	$0.58	$35	$2	$2.20	90%
合计			$1,001	$102	$29.60	29%
区域 C						
三角 1	50	$2.66	$133	$15	$0.00	0%
三角 2	70	$2.66	$186	$20	$20.50	100%
三角 3	280	$2.66	$745	$82	$55.50	68%
圆圈 1	600	$0.58	$348	$24	$0.00	0%
圆圈 2	50	$0.58	$29	$2	$0.00	0%
圆圈 3	30	$0.58	$17	$1	$0.40	33%
圆圈 4	80	$0.58	$46	$3	$0.50	15%
圆圈 5	120	$0.58	$70	$5	$5.90	121%
合计			$1,574	$152	$82.80	54%

示例 5-13　Tetrago 区域分析

年份	新房屋	石膏板 MM $ 工厂
1991	34,578	$55.3
1992	35,961	$57.5
1993	37,400	$59.8
1994	38,896	$72.0
1995	40,451	$74.8
1996	42,069	$77.8
1997	43,752	$80.9
1998	45,940	$85.0
1999	48,237	$77.2
2000	50,649	$81.0
2001	52,675	$84.3
2002	54,782	$101.3
2003	56,973	$105.4
2004	60,106	$111.2
2005	63,412	$101.5
2006	66,900	$107.0
2007	70,300	$119.6
2008	75,000	$127.3
2009	79,000	$133.9
2010	89,500	$141.3

估计回归	
输出：	MM$=a+b(HS)
常量	3.56E+00
估计的 Y 标	6.53
R Squared	8.74E-01
观测的数目	16
自由度	14
相关系数	0.00165
相关系数的标准差	0.000167



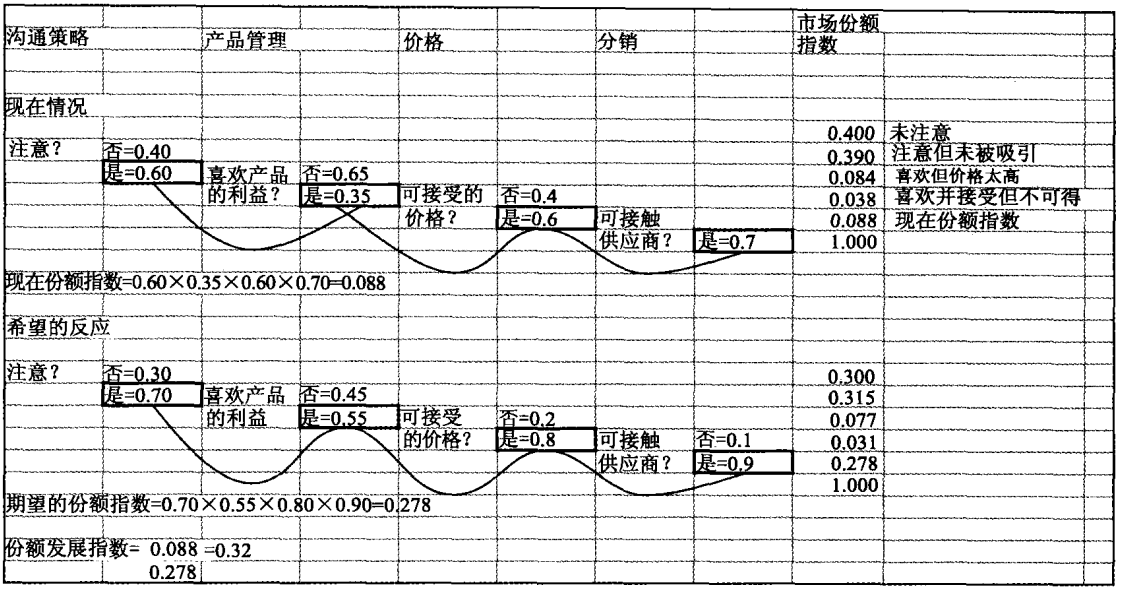


示例 5-14　使用统计序列估算石膏板在 S. Metro 的市场情况

5.5 市场份额预测

工业品营销人员已经将工业品市场细分并测量了特定细分市场的规模。接下来要完成的是更为严峻的任务——估算市场份额。我们的公司能够得到多大的市场份额呢？解决这个问题的简明方法是：解释在份额发展树形图上采购产品的主要障碍。首先，没有人会采购自己不了解的产品。从逻辑上讲，采购要求买方喜欢该产品，认为价格是合理的，而且对产品有一些合理的评价。当我们把这些采购标准绘制成类似于示例 5-15 的叉状分枝，并将市场调研得到的信息加入到每个标准中时，我们将得到一个树形图。如果提高阴影部分份额发展路径的比例，我们将得到一个市场份额指标。将这些路径和树形图的底端相比较，我们可以建立起某些关于产品表现评估和机会评估的标准。利用真实的市场份额指标与潜在的市场份额指标之间的比例，营销人员可以确定一个份额发展指标，即真实的市场份额与估计的潜在市场份额相匹配的程度。当然，真实的市场份额与期望的市场份额之间的差距在诊断分析方面具有很高的价值。

真实的市场份额与市场份额指标可能有所差异，但它们往往是很接近的，而且份额发展树有助于理解错失市场份额机会的原因。此外，它能帮助我们评估各种营销变量的影响，例如通过广告唤起注意或者是通过网络提高产品的可得性。这就将我们的注意力引向下一节的主题，即战略计划与营销方案。



示例 5-15 市场份额发展树

5.6 总结

本章强调了现有客户对企业发展的重要价值。由于所有客户之间存在很大差异，为不同的客户或客户组制定不同的营销方案是很有意义的。最好的客户应该得到特别的关注和营销努力，以便保持和扩大他们的采购量。现有客户对企业的熟悉度和信任感使得他们成为企业新产品的最佳市场。在当前的商业环境下，与某些客户之间高质量的合作关系还能帮助企业建立起更多的战略联系。

通过简单概括在现有客户中寻找机会的各种工具，我们强调了数据库的作用。客户数据库是用于支持客户管理活动，以及与特定客户群之间的沟通与营销。同时，数据库可以确认潜在的聚焦小组和样本调查参与者，进而对客户调查提供支持。

聚焦小组是一种结构松散的面谈形式，把 6~12 个人聚集在同一个地方。由经验丰富的控制者引导参与者在一个相当自由的环境下讨论特定的话题。一般情况下，通过把新的参与者聚集在不同地方，聚焦小组可以有效地确认客户动机和与产品相关的行为、激发构想并激发出关于机会的新问题。

调查也是客户调研的工具之一。一对一的现场访问可以是提供大量信息，在发现客户需求方面甚至超过了聚焦小组。邮件调查的详细度非常高，而且运行成本很低。但是即使运用所有可以提高响应率的方法，我们可能很长时间才能得到信息，或者得到错误的信息，或者根本都得不到信息。电话解决了信息回收的问题，但缺点是需要经常电话跟踪和缩减问卷内容。

客户调研的工具可以应用到新市场的调查中，通常用于补充从不同行业和政府部门得到的

第二手市场信息。但是，潜在的客户与现有客户的参与度往往是不同的，这使得无反馈成为数据统计的一个难题。

我们坚信，越来越多的公司将会把客户获取当作是一项投资。我们一直都说客户是企业的关键资产。但是直到最近各公司才开始把客户资产的价值用金额来反映。客户终身价值(CLV)是对单个客户或者客户组所带来现金流净现值的估计。客户终身价值并不是机械地应用于追求新客户的简单数字。CLV 更应该被看成是一种理念，或者能提供重大决策论据的工具。

为了评估获取新客户的机会，我们需要使用明智的方式细分市场，从而在公司的优势和未发现或未满足的客户需求之间建立起联系。工业品市场经常可以根据行业分类标准来细分，这样细分是很有意义的。SIC 和新 NAICS 标准根据企业的主要产品划分等级，分成 20 个两位数的部门、四位数的行业组和六位数的美国行业类别。

本章说明了工业品市场是怎样根据采购程序、需求利益和会员资格而被细分的。我们强调细分在定位战略上的重要性，同时也叙述了根据客户位置、语言、个人特征、商业行为、其他产品的使用等进行市场细分的方式。

在评价潜在市场细分时，我们应该认识到与机会相关联的三个标准：细分市场必须是可确认的、可进入的并具有相当的规模。细分市场可以通过一系列分析工具来细分，我们强调了情景法、增强或分解法的使用，也介绍了在评估细分市场时使用的统计序列。

5.7 关键术语

可进入的(细分市场)
可确认的(细分市场)
足够大的(细分市场)
客户终身价值(CLV)
数据挖掘
假市调真推销(sugging)
移情对话
分解法
聚焦小组
加强法
北美产业分类系统(NAICS)
数据存储
十等分报告(decile report)
样本调查
情景法
标准行业分类(SIC)标准
客户保留
统计序列
定位

5.8 讨论题

1. NCR 公司的 Teradata 部是数据仓库系统的市场领导者，2006 年的年收入为 15 亿美元，每年销售利润预计为 7%~9%。很多公司已经认识到，把数据融进大型的、简化的系统可以大幅度提高工作效率，因此 Teradata 的潜在客户似乎都是很精明的。但是，现在惠普公司已加快产品开发挑战 Teradata，并于 2007 年 4 月推出了 Neoview 产品。惠普客户购买的价格是 6~15 美元，Neoview 使用一批惠普服务器、储存方法和软件，为航空公司、旅馆和零售连锁等提供数字处理服务。竞争对手的收入增长对自己公司来说将意味着怎样的机会？

2. 一家小型制图公司使用市区的 Quicksilver 快递服务向客户、印刷商和摄影师运送作品

和样本。设计一个基本框架，估算该公司对 Quicksilver 的终身客户价值。

3. 你所在的大学利用信息系统提供报告、档案和其他相关资料支持营销活动，实现客户价值最大化和寻找合适客户，请对这种做法进行评价。

4. 大学校长宣布将外包所有的学生信息管理职能。在评估这所大学的客户终身价值时，IT 服务公司与 Quicksilver 之间将有什么区别？

5. Holden 兄弟擅长于通过旅游和事件营销发掘向商业机构销售促销读物的机会。他们计划在这个读物中为本地区的商家做广告，并将部分广告收益返还给商业客户组织的成员。在两三个聚焦小组测试这个概念时的主要障碍是什么？哪三个目标将激励对 World Directory 的商业成员开展电话调查？

6. 写一个情景，描述一下 2010 年 AT & T 和 Shell Oil 在大学招募新成员的情况。说明必须存在哪些条件才能促使这个情景发生？哪些商业机会对于下列情况是重要的：(a)校园职业发展和职位介绍中心；(b)形象的建立者；(c)简历咨询者；(d)多媒体会议？

7. 你的公司刚开发出一种可以将沥青的使用寿命延长 40%的聚合体。这种聚合体在生产的过程中被加入到沥青中，而且只占沥青重量的 0.01%。根据可确认的、可进入的和具有相当规模的这三个细分市场特性，描述一下这种产品的市场机会。

8. 当一个金融机构将它的电话或者电脑系统服务从一个供应商转移到另外一个供应商时，原来的供应商理所当然的会认为他们永远地失去了这个客户。因为客户的转移成本是很高的，其中包括在机器上的投资、使用习惯以及与新系统磨合的痛苦过程。旧的供应商已经出局了，很难有机会再次得到已经转移的客户的青睐。对于这种客户，客户终身价值应该得到卖方的高度重视。客户终身价值就成了提高质量、物流效率和响应能力的动力，因为这些方面对于客户保留率有很重要的影响。随着其客户保留概率从 0.5 上升到 0.9。该客户每年给你公司带来 4 万美元的净利润，绘制这家公司近 8 年的 CLV 图。

9. 你发明了一个能重复使用上百次的轻便零件容器，并对其生产申请了专利。你在全球范围内搜索可回收的零件容器的情况，发现很多政府和行业正在密切留意德国的情况——在德国这种容器是委托制造的。同时，很多已经尝试过经济效率利得的公司正在自愿使用这种容器。现在为你的产品画一个细分市场的框架。

10. 一家芝加哥配送商想在示例 5-14 描述的市场上建立仓库，对此你将提出什么忠告呢？他曾使用表内的统计模型(和现金流量分析)预测未来十年的销售额。

11. 在一所中西部的医学校里，生物医药研究人员注意到在大约 60%的婴儿都患有黄疸。黄疸表明胆红素堆积过度，是由于大量红细胞破坏所致，它能引起神经系统的功能紊乱，称之为核黄疸。为了很快诊断新生婴儿的这种状况，研究人员研发了 Belipen，这是一种利用摄谱术和人类环境改造学的设计。摄谱术的一个关键好处是用于检查黑皮肤的婴儿，在这个次级市场上，核黄素不能由普通的皮肤程序测试出来。这是一个机会吗？你如何评估这种方法的潜力？

5.9 小型案例

5.9.1 Gleason 印刷公司

Amy Morton 是 Gleason 印刷公司的营销经理。近七个月以来，她一直在调查 Uniopolis 地区的医院协会和治疗中心 Metro Alliance 的印刷需求。Amy 发现，除了表格和账单，Metro 每年要签署约 80 万美金的商业印刷业务合同。当然，其中有些印刷业务包括了特殊的印刷图片，印刷的尺寸超出了 Gleason 的印刷能力。但是有大约 60 万美金的业务是 Gleason 可以胜任的。有传闻说 Metro 正在寻找一个印刷供应商加入到其内部运作系统中去，并设立一个电子传输图像和文本的平台，尤其是共享有创意的输入和原稿件的校对，以此提高信息在所有相关者之间的流动速度。确实，Metro 的 CEO 经常在学术讨论会上提及利用技术打造“纵向组织”，并且谈到过现代企业向所有相关者“咨询有用的信息”的需求。

Amy 也调查了 Metro 所需要的系统和内部网参数。假设 Metro 采购所有的硬件，开始建立阶段在安装、培训和测试上的投资将达到约 40 万美金。而且实际上这个投资的数目可能达到估计数的两倍。Amy 很高兴 Metro 对于她的调查给予了很积极的响应，这可能是与 Metro 的系统建立联系的好机会。然而，她仍然需要看看从调查中她能得到什么，因为她并不确定 Gleason 是否有兴趣。

5.9.2 HiTest 公司测试市场

HiTest 公司经营工业用的安全眼镜和护目镜，许多公司会为其新员工集中采购该类产品，而雇员的眼镜一旦丢失或者损坏，公司也必须从供应商那里进行再次购买。HiTest 拥有一支专业的销售队伍，公司凭借其出色的业绩在该细分市场中排名第二。

小公司客户一般购买力较弱，HiTest 为了提高自身在这些客户当中的地位，展开了产品目录式经营。下面的表格归纳总结了公司最初的一些试验，HiTest 选择了三个潜在的细分市场作为目标，并租借了其中的企业名单，这三个市场分别是：SIC7538(汽车修理)、1541(建筑)和 8071(生物和病理实验室)。由于希望建立自己的家庭邮寄购买者名单，HiTest 的管理团队想要弄清楚购买者首次购买的动机。他们推出了高质量的二极管手电筒，该产品的零售价约为 30 美元，HiTest 批量购买只需 7 美元/个。初次订单金额超过 60 美元的购买者就可以在家用和车用两种型号的手电筒中间任选其一作为免费赠品(60 美元可以购买 5 副低价眼镜，或者一幅顶级质量的安全眼镜，特技护目镜价格更高)。以下列出了各试验单元中客户购买量所带来的毛利情况。

订购是否有赠品？	列表(段)		
	SIC7538 汽车修理 (n=3000/单元)	SIC1541 建筑 (n=2000/单元)	SIC8071 生物-病理实验室 (n=1000/单元)
是	6400 美元/155 份订单 154 只手电筒	3780 美元/92 份订单 92 只手电筒	2580 美元/62 份订单 61 只手电筒
否	1625 美元/61 份订单	850 美元/30 份订单	930 美元/31 份订单

1. 手电筒赠品作用显著吗？

2. 哪一份名单表现最好？

3. 如果 HiTest 下一期将邮寄 40000 份产品目录，应该邮寄给哪些人？如果目录的设计、印刷和邮寄成本为 25000 美元，那么 HiTest 的预期利润为多少？

5.10 延伸阅读

Barclay, Donald W., and Michael J. Ryan. "Microsegmentation in Business Markets: Incorporating Buyer Characteristics and Decision-Oriented Determinants." *Journal of Business-to-Business Marketing* 2 (1996), pp. 3–35.

Blattberg, Robert C., Gary Getz, and Jacquelyn S. Thomas. *Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

Data Warehouse Information Center, http://www.dwinfocenter.org/.

Deutskens, Elisabeth, Ad de Jong, and Ko de Ruyter. "Comparing the Generalizability of Online and Mail Surveys in Cross-National Service Quality Research." *Marketing Letters* 17, no. 2 (2006), pp. 119–36.

Dwyer, F. Robert. "Customer Lifetime Valuation to Support Marketing Decision Making." *Journal of Direct Marketing* 11 (Autumn 1997), pp. 6–13.

Gensch, Dennis H. "Targeting the Switchable Industrial Customer." *Marketing Science* 3 (Winter 1984), pp. 41–54.

Greenyer, Andrew. "Measurable Marketing: A Review of Developments in Marketing's Measurability." *Journal of Business and Industrial Marketing* 24, no. 4 (2006).

Gupta, Sunil, and Donald Lehmann. *Managing Customers as Investments*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.

Gupta, Sunil, Donald R. Lehmann, and Jennifer Ames Stuart. "Valuing Customers." *Journal of Marketing Research* 41 (February 2004), pp. 7–18.

Han, Jiawei, and Micheline Kamber. *Data Mining: Concepts and Techniques*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2000.

Hogan, John E., Katherine N. Lemon, and Libai Barak. "What Is the True Value of a

Lost Customer?" *Journal of Service Research* 5 (February 2003), pp. 196–208.

Lockett, Andy, and Ian Blackman. "Conducting Marketing Research Using the Internet: The Case of Xenon Laboratories." *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 3 (2004), pp. 178–87.

McQuarrie, Edward F. "Taking a Road Trip: Customer Visits Help Companies Recharge Relationships and Pass Competitors." *Marketing Management* 3 (April 1995), pp. 8–21.

Rosenfield, James R. "My Life as a Customer, or Why 'CRM' Is the Biggest Hoax in Business." *Direct Marketing* (July 2001), pp. 16–22.

Roy, Abhijit, and Paul D. Berger. "Business-to-Business Approaches to Marketing to and through Associations: A Descriptive Analysis and Research Issues." *Journal of Business-to-Business Research* 12 no. 3 (2005).

Ulaga, Wolfgang, and Andreas Eggert. "Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status." *Journal of Marketing* 70(January 2006), pp. 1199–136.

Venkatesan, Rajkumar, and V. Kumar. "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy." *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 106–125.

Witten, Ian H., and Eibe Frank. *Data Mining: Practical machine Learning Tools and techniques*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2005.

第 6 章

营销战略

开篇案例　戴尔公司

迈克尔·戴尔(Michael Dell)在 15 岁的时候就已经从事电脑工作，但是后来被 Texas 大学录取，当时的人生目标是成为一名医生。1984 年，19 岁时的迈克尔创办了“PCs Unlimited”公司，当时被学校处以留校察看。迈克尔拿着 1000 美元的启动资金，开始进行组装电脑生意。他没有通过经销商来销售电脑，因为他们根本看不上这个不知名的品牌。因此，迈克尔开始用宣传单和产品手册这种低成本的方式向消费者售卖自己的产品。而且，戴尔通过电话和邮件订购，消费者可以更详细地说明自己所喜欢的电脑特点。

1988 年，公司更名为戴尔计算机有限公司，成功上市并融资 8000 万美元。公司继续从事电脑直销业务，因为电脑购买者变得更加精明和老练。戴尔能够为客户提供高效率、低成本的定制化电脑。1996 年，戴尔开始将互联网作为自己的营销工具，电话销售曾经是主要的订购手段，但是大多数客户开始通过网络购买相关配件。

下游战略利用信息技术提高了客户管理效率，而上游战略也发挥了重要作用。通过对供应商的管理，戴尔公司只需保留最低限度的存货。当竞争对手不断地努力把库存流转率提高至 10~15 时，戴尔公司的库存流转流已经达到了 40，并且能够根据技术和市场偏好积极改变相应的策略。

Gateway 是第一家在网上售卖电脑的公司，但公司创始人泰德·威特(Ted Waitt)却改变了策略，于 1990 年开始在全国经营连锁实体店。面临巨大的开店成本和高昂的管理费用，Gateway 落后于众多市场领导者，例如康柏、惠普和戴尔等。

随着戴尔的市场份额和经营利润不断增长，IBM 出售自己的 PC 业务给联想集团，惠普又收购了康柏，重新回到了市场领导者的地位。由于整合两家不同文化的公司造成很多问题，同时遭受戴尔价格战的重大压力，惠普的市场领导地位仅仅维持了非常短暂的一段时间。凭借相对较低的研发成本和市场成本，戴尔在市场竞争中永远都是胜券在握。

戴尔目前的市场地位并非如此乐观，其打印机业务面临很大问题，部分客户反

Chapter

映他们的服务很差，市场增长开始停滞，而惠普却趁机填补了这块市场空白。戴尔在2007年3月宣布，它将开始在沃尔玛超市售卖自己的电脑以及相关配件。迈克尔向记者解释说："这种销售模式在计算机行业算是一次革命性的突破，但它绝对不是一个神话。"

本章学习目标

在本章中，我们将了解工业品市场中的企业是如何制定愿景和计划，以作出具有长期影响的重大创新。在这个过程中，读者将学会从战略上进行思考。在军事用语里，战略是指一门为达到某种目标在较大范围内指挥战役的科学与艺术。根据涉及的范围、所用资源数量、影响或重要性持续时间等因素，我们将战略与战术区分开来。战术决策所体现的是狭窄、有限和短期的特点。

与军事概念有重大不同的是，企业战略很少以被征服的"敌人"结束。在全球产品市场上，来自用户和适应能力强的竞争者的新需求将不断带来新的战略挑战。本章目标之一是提供可以帮助组织学习和适应的要诀。

完成本章学习后，你将能够：

- 描述企业战略的关键要素；
- 对你所熟悉的组织进行SWOT分析；
- 分析竞争结构，识别五种影响力；
- 举例说明竞争优势短暂易逝的本质；
- 概括说明能够推动企业进行动态战略学习和创造的特质。

6.1 为什么需要战略

载有少量乘客和精疲力竭的机组成员的船上，爱恶作剧的领航员用扩音器喊道："女士们、先生们，我是你们的船长。今晚我会带给你们一些坏消息，我们的导航仪和无线电中断了，我们不知道现在身处何处。但幸运的是，伙计们，我们正全速前进。"

任何一家企业都容易陷入日复一日忙碌的经营中，以至于意识不到自我特色，甚至迷失方向。每位员工看起来都很忙碌，但即便是船长也不知道船是否在航线上。我们猜测你不只一次陷入了这种境况。可能你全神贯注于课堂作业和期中考试，更不用说工作或家庭的压力，这使得你无法参加学校的就业研讨会，或是按照自己的计划找到一个级别较高的职位。我们需要拿出一些时间思考自己从事什么，希望得到什么，以及实现目标过程中会遇到什么困难；否则，在那些紧急但琐碎的活动压力下，我们很可能面临失败。而且，一旦决定并且正式明确所将要达到的目标，我们需要制订计划来实现所预期的结果。

6.2 企业战略要素

"战略"一词现在已经非常普遍。本章开头提到该词引申自军事术语，你可能听到这一术语曾用于描述各种计划，包括世界和平计划、搞活市内商业区计划、降低高中生辍学率计划、建立退休储备金计划、假期计划、完成重要的课程作业计划甚至解决周末交通拥堵的计划等。本章首先要讨论的是企业战略，我们需要确信读者对该词有同样理解。企业战略应该提出并重申正式的使命陈述(我们将在本章后半部分讨论)，并且解决四个基本问题(我们将马上讨论)。

6.2.1 产品市场

我们向什么市场提供什么产品？回顾第5章所述要点，任何一家企业都不能服务潜在客户的所有细分市场。我们必须考虑，相对于竞争者在细分市场的优势，我们为服务不同的群体做好了哪些准备？产品线的宽度由市场偏好的多样性所决定，但同时受到生产与经营的经济性、管理与营销的复杂性，以及有限的资金资源的约束。从很大程度上讲，我们供应特定市场的产品决定了企业的关注点和方向。

所服务市场的指向作用在航空业中非常明显。西南航空公司强调在某些特定的点对点航线上提供低价、简单的飞行服务。而美国等航空公司强调通过中心辐射战略，使其达到更高覆盖率，并且关注服务和线路。

可能更为明显的是计算机行业中市场选择的战略意义。例如，Cray Research 公司专注于为研究密集型应用研制超性能计算机；NCR 公司关注具备并行处理功能的计算机，这种计算机可以应用于管理大型市场和金融数据库。Digital 公司于 20 世纪 80 年代决定不再向日益增长的个人电脑市场提供产品。IBM 公司提供计算机、服务器和外围设备的全线产品，但是在 IT 咨询和服务业也取得了卓越的发展和利润。

示例 6-1 提供了另一种重要的、更为动态的、分析产品和服务市场的方法。该图终点展示了企业成长的四种基本方式，仅仅只有四种。企业可以寻求更大的**市场渗透**(market penetration)——即使用现有的产品去竞争，努力在当前参与竞争的市场中取得更大份额。Hertz 公司为努力提高其商务车租赁业务市场份额，更新了广告并保持较高服务水平。

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多样化

示例 6-1 产品市场增长机会

资料来源：Reprinted from Igor Ansoff, *The New Corporate Strategy* (1988), p. 83, with the permission of the copyright © owner, John Wiley & Sons, Inc.

另外，企业可以追求产品开发，尽力用新的产品线去服务已占有的市场。工服制作行业的领导者 Cintas 公司在过去的数年中已经增加了门口垫和防盗物品，作为其工服业务的交叉销售产品，并于最近推出了一项新业务，称作 Xpect，提供急救工具、培训和安全服务。

市场开发类似于这种情况：把现有产品带入新市场。传统的服装公司 Land'End 刚开始瞄准工业品市场时，得到了股票市场的支持，从而成为 Cintas 的公司在工服市场上的竞争对手。Ground Heaters 是德国 Wagner 公司设于密歇根市的子公司，开始生产充满液体的管道、水泵和毛毯，主要用于清理冰霜，确保建筑工地在冬季仍可正常施工。

最后，企业可追求多样化，用新产品去满足新的市场。例如 BBI 公司开始为 Burke 研究所的研讨会和 BASES 公司的新产品测试提供管理顾问服务，以此扩大其客户数量，同时加深与各个客户之间的合作关系。

杜邦公司提供了另一个多样化策略的实例。杜邦在许多产品市场上表现活跃，其竞争优势在于研究和管理能力。2006 年，该公司组织了近 100 个业务部门进入 11 个产业群体，其中 3 个部门的销售总额达到近 60 亿美元，分别是衣料与颜色技术部门、安全与保护部门以及农业与营养品部门。重要的是，销售额达 11 亿美元的安全与保护部门的利润率是农业与营养品部门的两倍多。

6.2.2 关系

当然，战略联盟和合作伙伴必须是产品市场选择战略的重要组成部分。我们已研究了如何通过与客户及供应商之间的合作实现有效而快速的新产品开发。新产品开发战略联盟可以使企业获得技术和其他资源，而完全靠企业自身取得或内制这些资源是十分困难的。同时，大量的资金、物力和人力和个人投入，以及预期的市场准入或新产品的收益，加强了有效管理这种关系的重要性。我们也应注意到与竞争者建立联盟这种普遍的现象。例如，通用汽车已经扩展到与尼桑公司和 Renault 公司联盟，三方共同合作产品开发和制造。当然，竞争者很有希望成为合作伙伴，因为他们了解开发新产品的利益，对市场和行业信息具有类似的理解。但是信任和缺乏知识产权保护往往阻碍了这种合作的效力。

从前几章我们学习到合作者也可以在供应战略、分销职能、研发等方面扮演战略角色。因为企业必须与多个不同的合作者洽谈有利的交换条款，这种企业间关系的组合体现了战略重要性。

6.2.3 资源

对资金和其他资源的考虑引出了另一个关键问题：在产品市场上应有多大规模的投资？我们可能通过出售资产或出售整个企业来试图将业务转为现金。的确，在父母退休以后，没有后代接管的家族企业可能会采取这种剥离战略。

另一方面，企业如果计划进入新市场并取得一定份额，或者在成熟市场中扩大市场份额，就需要相当数量的投资。2001—2005 年 Intel 公司在研发方面花费了 221 亿美元，为的是更好地实现它“为最新的需求生产最快芯片”的承诺。

在这两种极端情况之间，企业需要进行必要的投资来维持当前市场地位和投资(哪怕将要放弃维持下去)，以便尽可能地从企业获取资金。你的隔壁很可能是破旧的城区学校、濒临倒闭的打印工作室或者是沿街的又小又脏的办公用品商店。对它们来说，采取“挤奶”战略是很正常的。

6.2.4 目标和计划

企业战略还需要进一步为职能部门细化目标和行动计划。许多问题在战略部分需要予以说明。企业应特别重视给客户服务的物流工作，还是应该分散生产地以便为大客户提供快速供应联系？企业需要大规模的广告活动，还是需要支持在产品差异化中发挥重要作用的分销商活动？相对其他价值创造过程而言，供应管理有多重要？如何激励身处各部门的销售人员、服务人员和运营人员参与团队工作？

在许多市场中，企业对产品线进行了谨慎的分析性考虑和计划，其中包括范围、功能特色与耐用性、周边产品的联系、价格等。计算机公司必须考虑每种型号与所推向市场的其他产品之间的关系。每款型号的定位策略是什么？零件和外围设备如何安排？工程、采购、生产和物流必须以支持目标和活动的形式展开合作。

在当今信息社会中，不断增长的交互联系使计算机制造商面临新的挑战。对需要网络服务的中小型企业来说，制造商更多地依赖为其提供增值服务的经销商(VARs)。但很明显存在两种截然不同的行动方案。惠普公司采用的方法支持因特网/内联网技术，可以为广众多 VARs 提供技术和战略支持。IBM 和 Apple 等公司采用的其他方法为 VARs 精英群体提供更多的服务(如：领导产生，培训)和激励。

当然，营销组合的其他部分也需要严密规划。必须制订广告和分销策略以支持计划的定位和产品线策略。负责每类产品和客户群(如终端使用者或转售者)的销售人员的角色需要适应广告与电话营销战略。同样，价格策略需要与广告、销售、分销和制造战略协调起来。

6.2.5 业务稳定的其他战略内容

很多企业拥有多元化经营业务，例如通用电气、北美罗克韦尔(North American Rockwell)、美国运通(American Express)、固安捷公司(Grainger)等，它们的战略中至少包括其他两个重要的部分。他们需要将资源战略性地分配至不同的业务部门，同时必须对业务组合进行管理，确保在这些业务中运营、资源和营销之间的交叉，以此获得积极的结果。

6.2.5.1 资源分配

我们需要在不同部门或者工厂中分配关键的人、团队和任务。资金资源，不管是内部盈利还是外部资金，相对每位部门经理的需求而言总是不够的。必须对“项目”按以下不同的企业标准进行分类并评估：这些工作的风险有多大？每项投资的回报是多少？这一冒险与公司的目标和宏图是否一致？这一方案能否带来新的相关技能？这一方案能否进入新的重要市场？这一方案是否能朝有利方向改变游戏规则？

企业管理者在他们的方案中带有强烈的指向性，引导其他部门的同事和公司决策层。反过来，如果相信方案极有可能改善公司的资金、社会和市场地位，公司决策层将决定投资这一系列方案。

6.2.5.2 协同效用

为指导资源分配过程，多元化企业必须对其业务多元化带来的协同效用有清晰的理解。**协同效用**意味着整体的效益大于各组成部分效益的简单加总。国际纸业公司(International Paper Company)不仅仅是一家纸业公司，它的配送业务被称为 Xpedx 公司，是一家价值 100 亿美元的企业，经营着 275 处仓库和商店以及一支配送车队。正因如此，国际纸业有能力为零售客户、商务印刷商、出版商、生产商以及快印公司提供服务，同时为更多的企业提供开放库存、即时

服务和技术支持服务。

协同效用也来源于体系和技能。Omni 旅业公司经营着数家旅馆，但几乎没有使用同一名字。该公司成功地经营了商务和会议旅馆、机场旅馆和少数设在大城市的豪华宾馆，这些旅馆都有不同的名字和不同的营销策略，这看上去令人迷惑。但它的成功并非源自广告的经济性或者源自其成熟的统一品牌。管理人员知道如何在独特的市场中定位并提供满意的客户入住体验。显然，在这一案例中，如果不深入了解公司文化和计划体系，我们将无法发现协同效用的来源。

我们提出协同效用需谨慎使用，因为它令人难以捉摸，而且涉及过度承诺。例如，几家企业认为取得专业技术对未来企业经营有重要作用，因此努力获取营销研究和技术人才。从理论上讲，这个方案看起来很理想：生产和销售方面的专家与创新、分析或预测方面专家密切配合。然而，当被兼并企业中的技术人员、分析人员以及计量人员因为新的雇主、汇报结构等类似问题产生挫折感时，这一计划将注定失败。这些人员跳槽到别的企业或自立门户。计划和激励需要经过认真的构思，而为了实现潜在的协同效用，执行必须是可靠的。

6.2.5.3 关于企业战略的小结

企业战略能体现细节和分析的不同层次，能够关注未来 2~20 年的时间跨度。战略计划中的关键要素包括：(1)所服务的产品市场；(2)资源交付；(3)每一职责区域的目标和计划。多元化的企业在其战略中必须包括两个额外要素：资源在不同业务中的分配，并期望从混合经营中产生的协同效用。显然，它们同一般战略中的第二和第三点类似，只不过是在所服务的产品市场集合中以更高程度的聚集来执行。

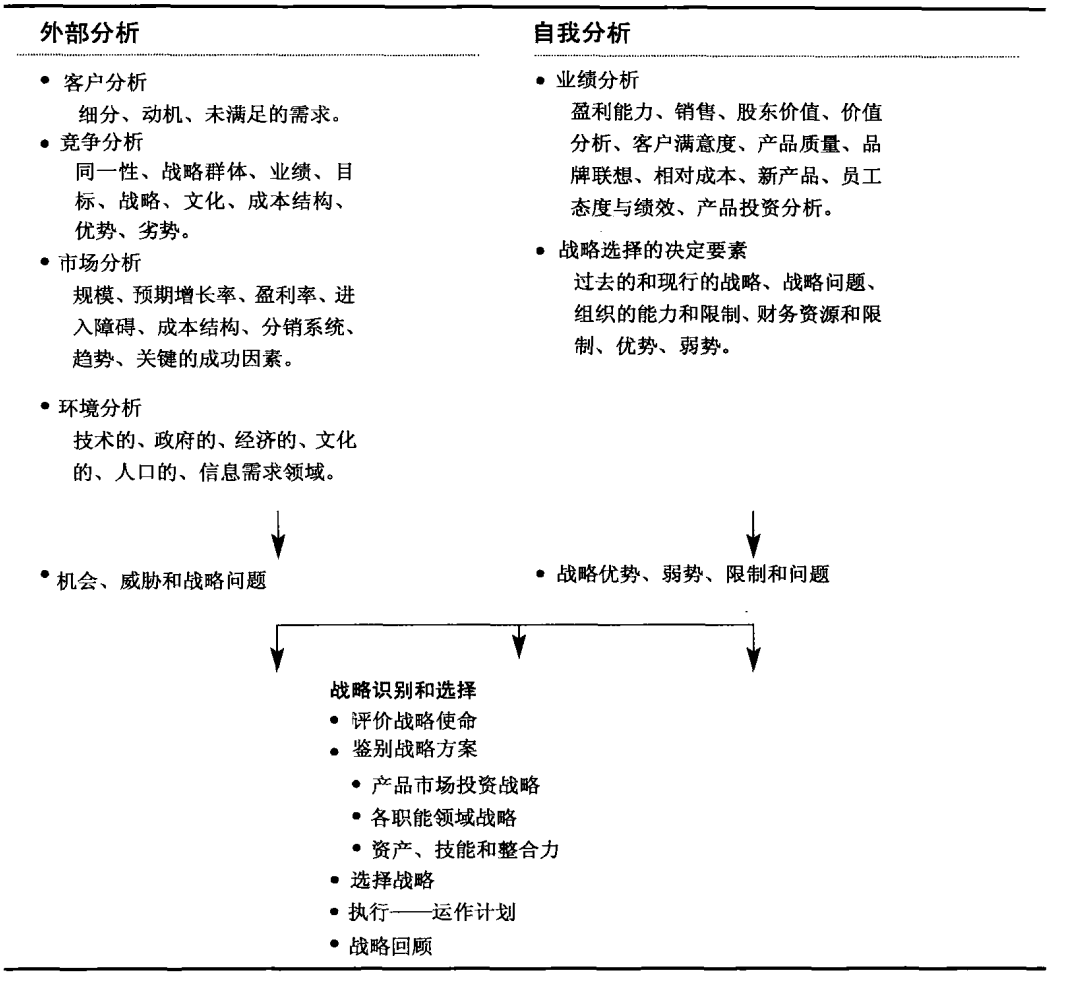
6.3 开发战略

你需要经过许多年才能成为企业总部高层人员或掌控家族企业。在此期间，估计你会以下面几种方式为企业战略计划做出贡献。作为初级销售人员，你会发现企业运用来自你和其他一线销售人员的信息做出业务预测。你对开发客户和区域市场的建议也可能体现在计划方案中。如果你的职业生涯朝着更高管理层发展，包括对人员、计划或许获利责任的管理，你参与计划过程的程度将大为扩展。至此，如果你追随企业家的目标或负责区域项目，你将有机会学到全面的计划技巧。

6.3.1 战略过程

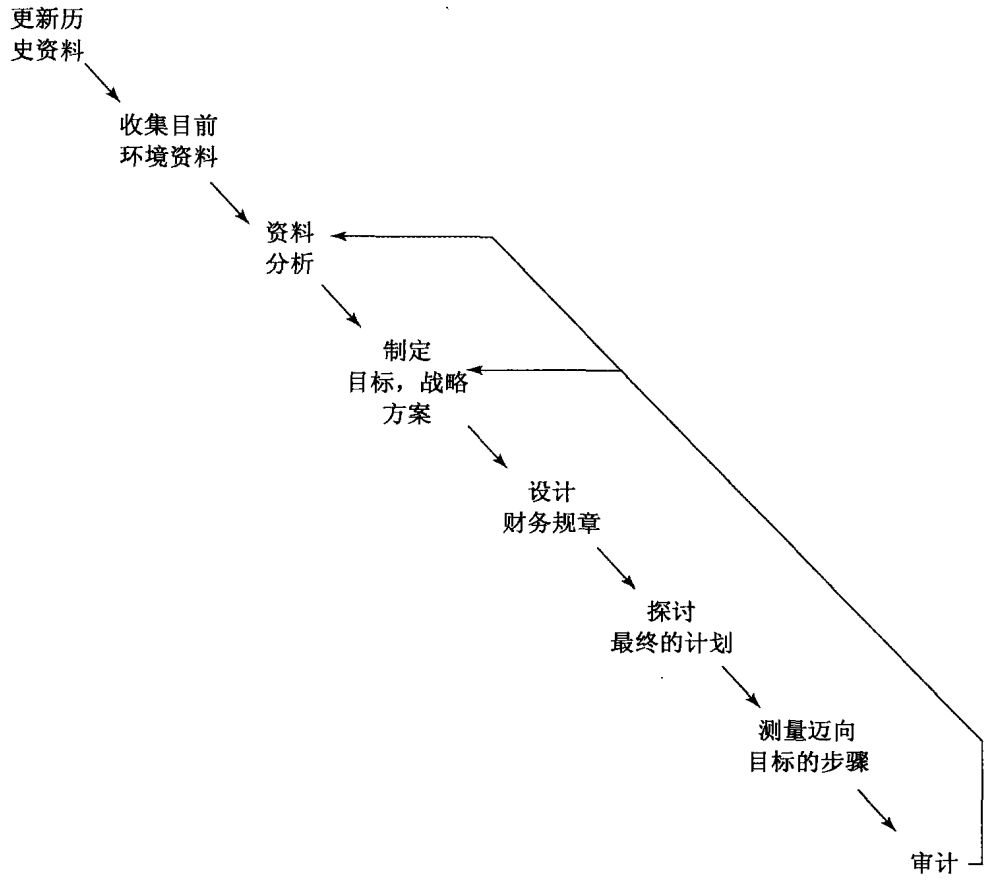
示例 6-2 描述了三种战略计划模型。虽然表示方式不同，但都包含了同样的要素，即反映企业目标的过程，关注所处环境和企业要素的企业境况分析，对特定市场中竞争力更为细致的考虑，以及详细的目标、预算和战略执行计划。

值得注意的是在三个模型中各项活动的排序不同。这表明每种模型都是粗略的简化。因此，概要图夸大了过程的线性。战略计划不是一系列独立的随意联系在一起的步骤，也不能作为制定盈利行动计划的保证。实际上，在企业各部门和各级人员中，许多战略过程要素可能会同时反复利用。本章的这部分将讨论战略过程的关键要素，但我们不认为存在公式或严格的过程机制。



示例 6-2 战略过程模型 I

资料来源：Model 1 reprinted from David Aaker, *Strategic Market Management* (1992), p. 23, with permission of the copyright © owner, John Wiley & Sons, Inc.



示例 6-2 战略过程模型 II

资料来源：*Model 2 reprinted with permission from Donald Lehmann and Russell Winer,* Analysis for Marketing Planning, *Plano, TX: Business Publications, Inc. (1988), p. 8*。

6.3.2 情境分析

战略是建立于对组织使命深刻理解之上的。组织使命源自对任务环境中关键能力、约束、蓝图、渴求心理、资源和客户群的识别。本部分内容将介绍一些用于企业和环境分析的重要观点。

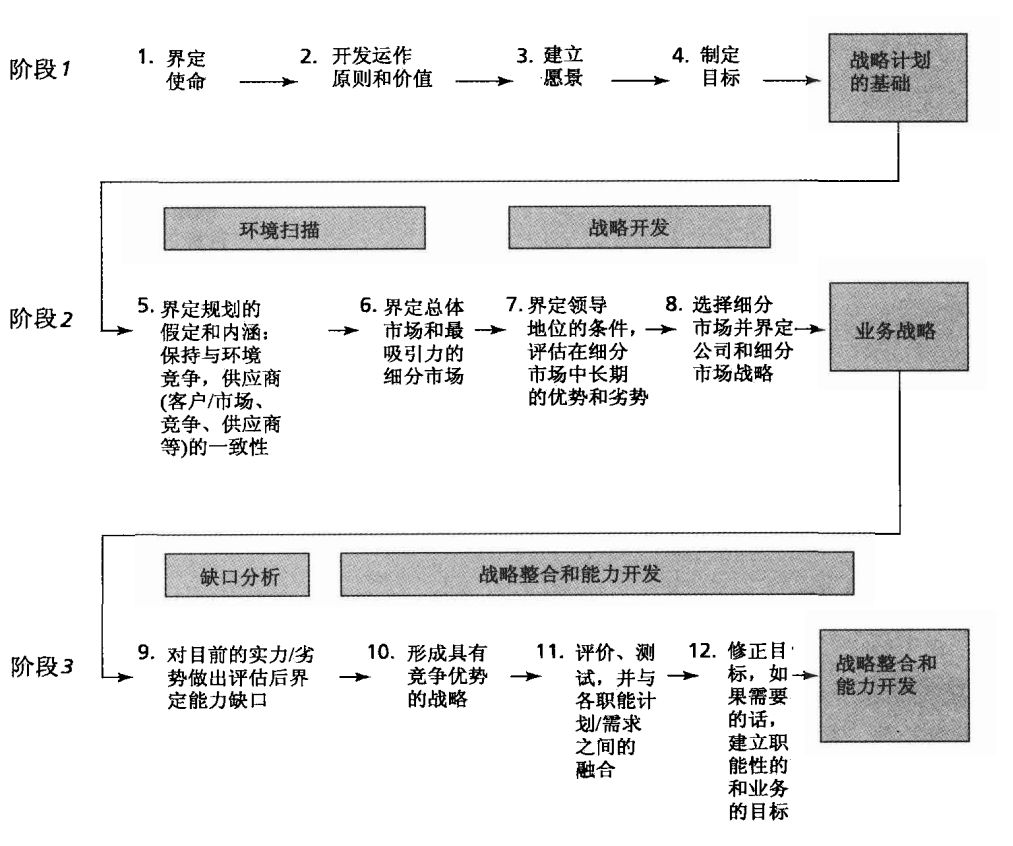
大量工具可用于环境分析和目标设定。本部分概述了 SWOT 分析方法，该方法是内外部战略评估的重要工具。我们将花少量时间介绍组织使命及其明确的目标感。为提高自信心和激发创造力，我们阐明多种策略来提炼细节和传递对战略的领悟。然后我们单独介绍评估竞争结构的框架。

6.3.2.1 SWOT 分析

SWOT 分析是最有建设性和最值得记住的规划工具之一。这是一个检查公司优势、劣势、

机会和威胁的自评框架。优势包括公司内部拥有的长处，例如在伯明翰的优秀销售团队、与 XYZ 公司的良好供应关系、优秀的库存系统或者是稳固的财务地位等。戴尔公司完善的供应链是一种非常明显的优势。劣势也是企业本身的特点，可能包括弱势市场地位的产品、不健全的海外分销渠道、毫无优势的成本结构和陈旧的技术等。资产老化、位置不利及缺乏关键领域的人才都代表着企业的弱势。为了精简业务流程，继续保持成本优势，戴尔公司在研发方面的投资较少，由此造成未来发展前景比较黯淡。

在这一层次的分析中，机会是企业任务环境中的有利条件。机会体现为进入成长的市场，提升销售服务标准所带来的市场(标准应是我们可达到的)，以及可阻止竞争的新法规等。威胁是企业所处环境中的不利条件。价格战导致的利润挤压、提高的采购价等都是威胁，相类似的还有阻碍某些输入或输出选择的规定。固安捷公司认为其威胁来自客户要求更快、更好、更便宜的服务期望。在学校的院长办公室，类似 SWOT 的分析见示例 6-3，它可能是设定目标和揭示明显竞争优势的关键工作文档之一。



示例 6-2 战略过程模型III

资料来源：*Model 3 reprinted with the permission of the Free Press, a Division of Simon & Schuster, from Christopher Meyer,* Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy, and Structure for Speed *(1993), p. 92; copyright © 1993 by Christopher Meyer*。

SWOT 的“王者”

高效的 SWOT 分析有若干显著特点。首先，它是真实的。尽管因设计精良而获得三大专业奖项，但如果客户接受度较低或者关键人物开始选择其他公司，此时得出公司拥有优秀设计团队的结论则是错误的。关于此优势的如实表达应该是“在产品设计专业人士中具有较高的声誉”。

其次，SWOT 分析有广阔的视野。经销商评估机会和威胁的趋势时，应该考虑其贸易地区以外的市场。例如，美国中西部的衬衫和运动服饰批发商 T-Shirt City 公司，观察到全国范围内的利润缩减，见证了生产制造和批发业务的合并，看到了与其他市场上同样的客户基础薄弱问题。

预测客户需求需要密切留意来自每个客户或客户群体的竞争压力。同理，还应考虑直接或间接供应商的商业环境。我们建议在以下不同的层次上进行 SWOT 分析：关键产品、业务线、部门和国家。

第三，SWOT 分析应考虑多重时间维度并标示各维度特征。例如，产粮区的干旱对面粉和谷类的加工来说属于即时威胁，必须考虑它对成本和最终市场价格的影响。这一行业的企业，例如 Peavy 和 Cargill，也应计划采用新的运输系统，确保得到新的原料输入。新的饮食习惯、谷物贮存技术的突破以及近期的包装袋回收条令，都是需要重点考虑的因素，甚至当前优势的持久力都应列入分析的因素之中。

最后，由于 SWOT 分析是基于对企业及其环境的感知，最好获得来自个人或群体的感知。要求采购、营销、销售、人力资源和运输部门都参与 SWOT 分析，这将拓宽分析的范围并从多种假定中把握战略的要义。

1. 优势
   - A. 良好的教师基础，特别是新教师
     1. 不断提高的研究及专业活动和声誉
     2. 高比例的优秀教师
     3. 许多研究方面的领军人物
   - B. 提供肄业生计划
     1. 有合作项目
     2. 有进入工商管理学院(CBA)的机会
     3. 可获认可的专业
     4. 有许多优秀学员
     5. 有大批学生
   - C. 较强的后期 MBA 项目
   - D. 多个有优势的博士项目
   - E. 多个独特领域研究中心及有力的保障
   - F. 大量目前未用的潜在关系
   - G. 因成功的篮球赛事增加了吸引力
   - H. 大学里的自主决策权
   - I. 足够的设施——良好的体育设备
   - J. 城市的位置

示例 6-3 某学校综合 SWOT 分析

2. 劣势

A. 教师特点

1. 缺乏激情
2. 对工作任期、愿望及数量等期望较低
3. 许多教师不做研究或者研究的影响力太小
4. 外部支持研究的水平较低
5. 多个部门处于混乱中
6. 薄弱的部门间关系
7. 部门工作量不协调
8. 教师在部门间的分配与组织目标不匹配

B. 在校生项目特点

1. 在校生整体“平均化”，有广泛的能力
2. 陈旧的课程缺乏效率，过于限定范围
3. 缺乏有力的在校生招募
4. 学生被工作需求分散了注意力
5. 没有 CBA 学生证明

C. MBA 项目特色

1. 全日制 MBA 的优秀能力
2. 在职 MBA 所花时间比许多未来学员所喜欢的要长
3. 摹仿的课程
4. 仅在一个地区招生

D. 较强的学生-社区关系，降低了拓宽场所、吸引力的可能性

E. 不被教师支持的薄弱的管理发展计划

F. 校友和社区的支持包括外部基金的支持水平较低

G. 其声誉跟不上工商管理学院的提高

H. 为 CBA 目标设立的管理中心缺乏资金等支持。CBA 被学校当作现金搜集器

I. 集中管理服务不足够，如学生招募、安置、公共关系、信息系统等

J. 统一的环境导致灵活性欠缺

K. 缺乏激励策略

L. 资源不够的设施有：案例讨论室、办公室场地、技术

M. 市内位置影响美观

3. 机会

A. 利用以上优势，尤其是：

1. 扩张和促进合作项目
2. 拓展后 MBA 项目
3. 鼓励有高影响力的教师科研

B. 解决某些弱势，特别是：

1. 在校管理学员发展计划
2. 使 MBA 项目更易进入(如时间更短、本地化等)

示例 6-3 某学校综合 SWOT 分析(续)

3. 改善与社区、基金等企业的关系
4. 修改 BBA 课程提高教学效果和效率
5. 改革组织结构选择更适合的管理者
6. 提高市场成就
7. 增加外部基金(合同)研究数量

C. 应对新的鉴定标准
D. 利用城市的位置，为教学创新改进商业关系，扩张空间和可能的研究
E. 拓展本地市场，尤其是后 MBA
F. 未启动的市场如与工程、法律、医药相关联的 MBA 项目

4. 威胁

A. 人们对工商专业的兴趣下降(根据人口统计和态度调查)
B. 竞争者采取的增强其项目的行动
C. 优秀教师的潜在流失
D. 教师缺乏乐观精神和激情
E. 假定不下降的话，国家对高等教育的支持至少保持稳定
F. 企业界对商学院落提供的教育不满意
G. 成本增加
H. 评价鉴定标准的改变
I. 主要管理者的消极态度，特别关注资助科研，并以此作为 BSU 资源分配的基础
J. 严峻的就业形势

示例 6-3 某学校综合 SWOT 分析(续)

SWOT 综述

想要看到自己脑后的发式，你需要两面镜子来观察，而大部分人会用自己的手摸一下。SWOT 分析有类似道理。它实际始于对企业所有细节的认真审视，也对企业外部环境的估量。企业在最近时期是如何变化的？我们对未来是如何预期的？企业在当前和未来的环境中是否保持成功的态势？我们是否已准备好紧跟变化的环境并保持在此环境中的领导地位？我们是否能直面问题的真相？或许近期的挫败已让人不能忍受，或许高层管理者正准备领导企业进行激进的改革。不管情况如何，要想通过 SWOT 分析得到可靠的自我评估，必须从多个角度进行诚实的、广泛的、及时的检验。

6.3.2.2 使命

在自我分析的战略过程中，企业往往停顿下来重新审视其使命陈述。**使命陈述**(mission statement)是对企业存在原因的正式表述。使命陈述在形成战略和日常决策中起着良好的作用。当新员工入职或两个企业合并时，它也有助于加快文化融合的过程。

确立使命或审视已有的使命陈述是非常有用的战略做法。广泛的人员参与到使命的形成过程中，通常会产生新的领悟、更新的目标感以及更广泛的忠诚。

即使在形成过程中缺乏广泛参与，使命陈述仍然可以向企业内的支持者和利益相关者阐明

企业的目标和价值。大部分企业将其多数利益相关者置于以下主要分类中，即客户、供应商、员工和所有者。各利益相关者是否已经认识到了示例 6-4 所示样本中的使命陈述？

我们立志成为世界一流的、灵活的高保真音响产品生产商，满足客户、员工和股东的需要。

普尼西电子制造公司

我们志在发展成为最友善的沙特阿拉伯银行，最大程度上预见并满足客户、员工和股东的需要。

第一沙特阿拉伯银行

让客户体验快速、无误、简单的价值传递，使数字化成为其他人努力追求的标准。

数字化南太平洋公司

改善所服务对象的健康状况。我们通过提供全方位的健康相关服务实践我们的使命，包括预防、健康和教育。富有同情心的护理与我们组织的价值相一致：通过服务质量承诺、响应社区需求、继承传统精神、寻求价值差异，尊重所有人、职工、愉快的客户。

中西部医院联合会

成为全球第一的客户销售研究公司，提供本行业最高质量的产品、最负责的客户服务以及最灵活和最快的服务。

国家客户研究公司

示例 6-4 使命陈述

资料来源：The first three mission statements are reprinted from *Practical Business Re-Engineering,* 2d ed., p. 47, by Nick Obolensky. Copyright © 1994 by Nick Obolensky. Used with permission. All rights reserved.

6.3.2.3 战略分光镜

分光镜是用于产生和分析物体或元素所发出光谱的光学仪器。物理学家知道每种元素都发出不同类型的辐射能量。根据所在光谱中的颜色波段可区分每种能量。虽然我们知道许多管理者渴望有一面营销分光镜，但他们通过能够简化并总结复杂化问题的工具来达到相同的目的。我们已经讨论了某些输入的数据，如消费者调查、产业研究、聚焦群体和细分分析。战略规划者需从这些方面把握整体情形和趋势。这需要强迫大部分管理者使用图形和图像来代替细节的数据表。管理者和分析者可能处理了大量的数据，但现在已到了用视觉工具综述整体情形的时代。

以一个曾被我们学生团队彻底改造的模型为例。示例 6-5 列出了通过询问客户得到的信息，相关问题包括：(1)将公司产品按不同功能属性评级；(2)说明每一属性的重要程度。该图以更具启发性的方式结合数据，表达了一个隐含的管理理论，即企业应当在客户评价最多的方面做得最好。从这一意义上讲，斜线以下的属性代表低成就，斜线以上的代表高成就。为什么要将公司资源分配给并不重要的任务？由此产生的结果是需求-获得图，简单但确实能说明问题。

同样类型的创新可用于概述细分市场数据、市场份额信息或者市场发展预测。示例 6-6 展示了经常使用的战略规划图，亦称之为概念图。**概念图**(Conceptual Map)是用两到三个变量将概念、选择、人或企业加以抽象化得到的图示。我们在第 5 章谈到的感知图源自客户的客观感知，也是概念图的一种。外贸经理能有效的利用概念图来展示工业品市场包装需求缩小的演变情况。

同样的，外贸经理通过概念图能有效地将货物和产品运送到不同的国家。

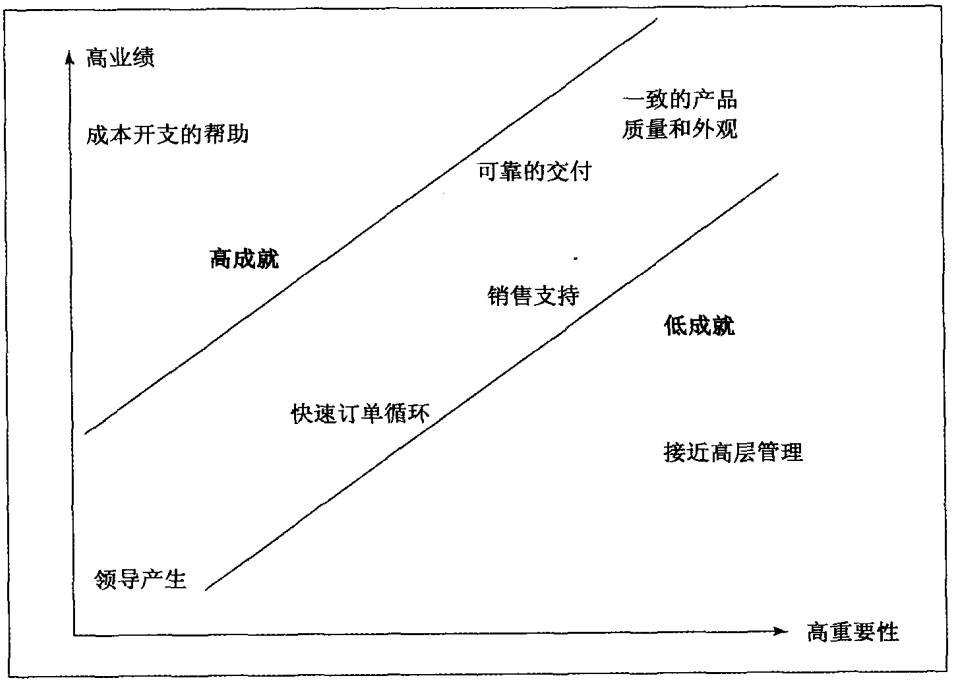
企业对企业 6-1

你的使命

作为工业品营销专业的学生，你可以从使命陈述中获益。这不是自助型研讨会。但是，仅仅使用初步的工具，我们能够指导工作并指向某些关键的利益。如果现在我们花些时间开发你个人的使命宣言，我们认为你会发现更加赞赏企业组织的使命陈述。而且，我们猜想你会打造一个指引个人成功的有用平台。

管理顾问斯迪芬·考维(Stephen Covey)强调我们需要在四个主要的活动范围内找到平衡和协调效应：物质的、智力的、精神的和社会的。在每个领域中，列出你的某些优势、缺陷和障碍以克服弱势。你所清楚的优势领域重叠吗？鉴别在你的生命中某些最重要的角色(例如，学生、教练、雇员、配偶、父母、儿子或女儿)。当你在 30 岁、50 岁和 70 岁时回顾之前的人生，你的成就是什么？

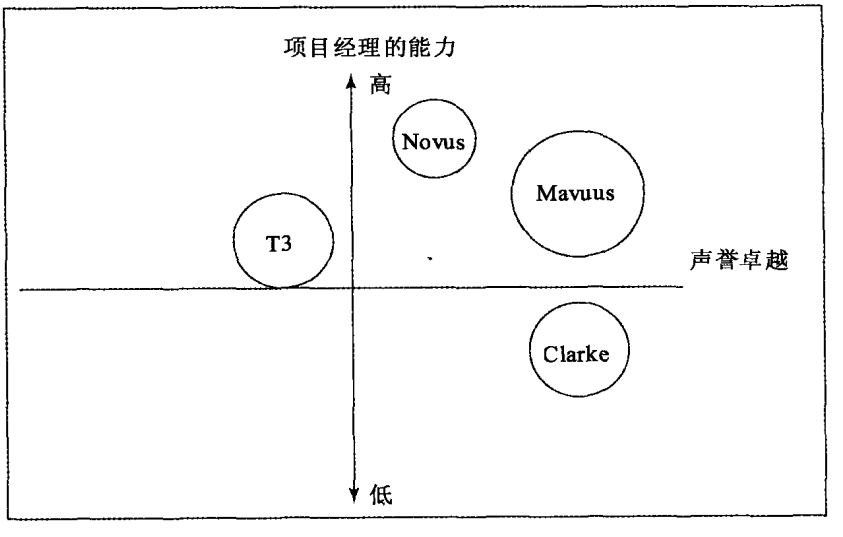
利用这些练习中得到的见识，写一份个人的使命陈述。考维明确指出一份好的使命陈述会有助于坚定内心的自我，反映出为其他人服务时所使用独特的才能，整合了四种需要领域，涉及你生命中有意义的角色，并激发你的斗志。但是，为了对付挫折，其中融合了很大程度的谦虚，并承认你的确有另一种使命。盈利是一种清晰的关注点——最重要的，注意战略环境中正确的因素，永远保持领先地位。



示例 6-5 需要-获得网格

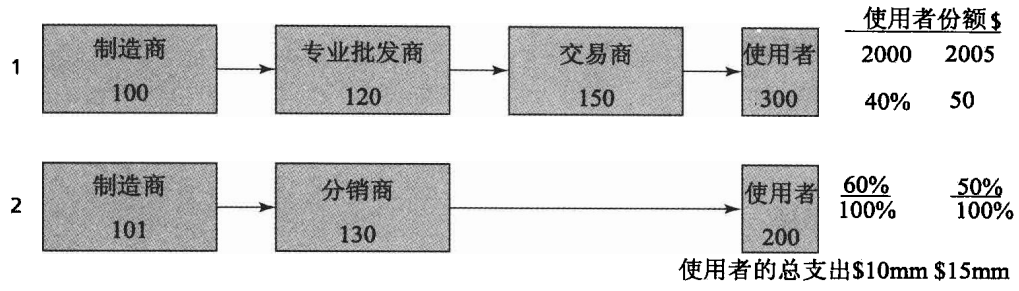
在过去几年里，类似示例 6-6 的概念图已被多家企业使用。关于竞争对手重要领域的图示比数据表更能传递有用的信息。但是，表示可以不必一直依赖数据。概念图可以有效总结管理感知和设想，因为可以提供他们的清晰程度。概念图是有效的内部沟通工具。某银行专家就商业银行竞争本质的极具洞察力的观点诠释为“雷达图”，包括了一些非传统的和潜在的商业银行竞争者。对于这一思想转变，某银行总裁评论道：“我过去要跟踪六家银行，现在我不得不跟踪超 100 家不同的金融服务机构，他们都在与我竞争客户。判断资金流向何处正变得更加艰难，仅从数据进行分析也变得越来越困难。这些情况让我感到很头痛。”

概念图是医治各种头痛的良方。它是一种沟通手段和理解工具，也是对现实情况简单化的模型，可以帮助我们处理复杂的现实情况而无需顾及杂乱的细节。当然，如果模型同真实情况一样复杂，它就不再能发挥类似的作用。



示例 6-6 服务质量关键属性的竞争性位置的概念图

概念图可以用于审视供应链，确定价值增值的关键点，这种做法也很具有启发意义。示例 6-7 比较了来自同一家工厂的两种产品的价值增值链，经由渠道 1 的产品市场份额在攀升，而经由渠道 2 的却在逐渐缩小。这些数字反映出，以渠道 1 中的平均工厂直接成本作为基数的。虽然经由渠道 2 的生产者效率较低，但他们向销售商中收取了较高的价格，销售商在向最终用户销售时仅享受 30%的利润。但在渠道 1 中，实际情况看起来处于“下游”劣势，批发商赚取了销售环节 50%的利润，比渠道 2 的增长要快得多。市场看起来正朝着有利于批发服务的方向转变。当这一分析与环境方面数据(如细分趋势、技术、历史市场份额)结合起来，我们就能够更深刻地洞察到产品市场和新兴价值优先权的发展。在计算机领域，这一发展表明了来自芯片的价值正在逐步消逝，而且硬件和外围设备的价值降幅更大。我们注意到操作系统、应用程序和网络功能提供的不断增长的价值。



示例 6-7 价值链分析

注：数字代表在每个层级出售货物的成本，这里所指的是渠道 1 的制造商投入。

这三种工具仅仅是方格图、气泡图、流程图以及其他能用于战略决策过程图表的代表。我们已强调了环境分析中需要广泛而多层次的信息。这些工具以及你自己的创新力能有效地整合和传达所要表达的意思。

现在，价值增值链和任一行业的动态性可以在一个分析竞争性结构的综合性框架内进行更为系统的研究。虽然竞争分析从技术上看是一种环境分析工具，但我们主要从组织目标出发，仍用单独的一节来讨论竞争分析这一主题。正如你马上要看到的，它包含着具有重要价值的详细内容。

6.4 理解竞争压力

利润是企业为客户提供更多价值和有效运营的经济回报。如果简要的考察一些利润来源，我们就可以得到对即将讨论的竞争剖析的预览。竞争不仅仅是降价获取市场份额的行业竞争，它具有可以描述和分析的结构。

我们首先分析成长中市场中份额增长所带来的利润影响。获取市场份额符合我们对竞争的一般理解。但是，如果假定获得一个点的份额带给制造商 50 万美元的利润增加，我们会认为其他能赚到额外 50 万美元的方法是相对较差的吗？假定这一利润来自向批发商索取更高的出厂价，所赚取美元的价值会低一些吗？当然不会。来自市场份额增加的净利润和来自价格提高的净利润所得到的美元价值完全相同。

同理，如同我们在第 2 章所看到的，增加利润可通过实施有效的供应战略，例如降低损耗、停工或所有者成本，以获得 5 万美元的利润增加。此外，我们还能会发现，50 万美元新增利润来自于一种阻止其他有害替代品与我们公司产品展开竞争的条例，从而在一定程度上减轻了产品线的价格压力。

6.4.1 五种影响力

以上提到的情况说明，企业将不断改进赢利能力，直到能够抵挡商业环境中的价格压力。假如我们暂停下来分析每种情况，会发现价格压力来自五个不同的方面。如示例 6-8 所述，竞

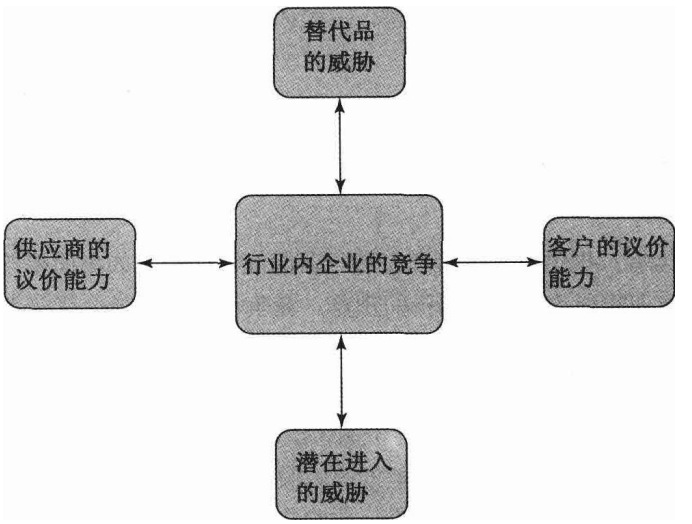
争的五种影响力是：

1. 行业内其他企业的竞争
2. 实力强大的客户
3. 实力强大的供应商
4. 替代品的威胁
5. 潜在进入者的威胁

6.4.1.1 行业内的竞争

并非所有企业都面临来自同行业竞争者同等强度的价格压力。有些行业被自然界限或客户购买的约束条件所区分开来。实际上，固安捷公司强调 MRO 项目既反映了业务增长的预示，也反映了这一平台上竞争者的相对弱势。

如果行业竞争者提供相对无差别的产品，或者需求量上远远低于总的供应量，企业便面临激烈的竞争。在处于衰退期的市场，价格竞争力度通常会加强，因为企业力图增加市场份额以覆盖成本，因为成本的降低速度远远低于市场的萎缩速度。T-shirt City 公司即是处于这种激烈竞争环境中的批发商。



示例 6-8 竞争的五种影响力

资料来源： *"How Competitive Forces Shape Strategy" by Michael E. Porter,* Harvard Business Review *(March–April 1979). Reprinted by permission of Harvard* Business Review. *Copyright © by the President and Fellows of Harvard College; all rights reserved.*

6.4.1.2 实力强大的客户

对许多工业品市场而言，能够签订大额购买合同使得大客户具有非凡的魅力。售卖者的风险在于大额购买者会在价格让步方面施加压力，尽力挤榨利润空间。另一可能就是延迟付款或者退货，这些都会造成资金不足的企业陷入困境。

6.4.1.3 实力强大的供应商

如果制造商的产品过于依赖单一原料供应商，它将很容易受到物价上涨或供应商其他方式“无理讨价”的影响。当然，区别于其他供应商的原料可以为制造商提供差异化的手段。桌面电脑上的“Intel inside”标签就向广大购买者保证所用的是高性能的奔腾处理器，而不管整套PC是哪个厂家的品牌。采购的企业必须认真评估依靠强势原料供应商所得到的利益。关键的问题应该是未来的供应环境和质量差异会是什么样的。当专利保护到期或者另一家供应商(甚至是企业内部的)快速发展时，就有可能出现其他可供选择的供应商。

6.4.1.4 替代品的威胁

产业一般是以其在渠道定位和产量来确定的。它是制造商还是销售商？它是销售化学制品还是辊轧电线？请注意这里并没有提到用户因素。但是很明显，如果购买者将两家不同工厂的产品视为替代品，这些产品的生产者就可以互相视为竞争对手。在一个差异性的产业中，来自产品的竞争压力能够完全影响价格，以及产业内的替代品。货运企业需要通过竞争从货主手中取得业务，因为货主也能通过铁路或飞机运送货物。软饮料灌瓶机也可以选用玉米糖浆或者蔗糖作为甜味剂。

坦率地讲，在调查研究的初期，这一竞争影响力已成为营销中竞争分析的基础。医院的采购经理不会仅仅比较几家诊断设备生产商的价格和性能，他也许还会考虑独立实验室所提供的服务。但是，如果营销研究致力于阐明客户替代品感知方面的竞争，我们可能会忽略其他竞争结构维度的重要性。

6.4.1.5 潜在进入者的威胁

快速成长或高利润的市场往往吸引新的售卖方。新进入者有多种途径改变竞争态势。首先，市场新参与者增加了所服务市场的产能，因而客户的现有需求必须能够补偿更多的固定成本。其次，新的竞争者将致力于增加市场份额，可能会替代现有的各类分销商，或者比现有的企业出价更低。第三，在市场竞争中，新的竞争者会投入新的或丰富的资源。这些资源可能是将著名的品牌引入新的市场领域(例如，3M被引入化肥业，Digital被引入个人电脑业)，或者包括专门技术(如三星公司进入亚洲汽车市场)，或者是雄厚的资金实力(如沃尔玛进入食品服务业)。

6.4.2 进入障碍

敏锐的竞争力分析者将努力评估进入特定行业的障碍，并且辨别进入的所需条件以识别该领域典型的潜在进入者。如果进入障碍比较高，现有的供应商就可以免受激烈的竞争压力。**进入障碍**(barrier to entry)是潜在竞争者为参与市场竞争所必须克服的障碍。从本质上看，它们类似于从事特定活动前你需要具备的先决条件，它们是在市场中成功所必需的能力和资源。

反托拉斯律师和经济学家列举了六种进入障碍。我们需要找出他们的内在动机，因为我们是从企业的观点来看待进入障碍的。换句话说，司法部和联邦贸易委员会的律师所关心的是什么时候障碍会造成垄断，进而制约了生产和选择，同时从市场机制角度降低了客户满意度。然

而，企业经营者从战略经营观点出发，明白为新进入者设障能更好地保证赢利机会。更进一步说，即使作为某一市场的潜在进入者，我们也应认真估计参与竞争的技能和资源。因此，我们简要地分析一下示例 6-9 所列的进入障碍。

产品差异化	如果客户因为有效的广告、客户服务或独有的产品特色而对品牌产生忠诚，那么对新企业来讲，要克服那种忠诚是困难的。
规模经济	生产或分销方面的技术因素要求，新企业进入新产业达到规模经济时花费太多，或者在成本方面处于竞争劣势。
资本需求	考虑一下进入造船、采矿、医药或公共会计领域的资金需求。人们必须拥有重型设备和固定资产，以及财务的存货、研发、刚起步时的广告和销售。
分销渠道的进入	商务复印机的新进入者必须找到并激发中间商经营一种新型产品，或开发自己独立的分销与销售系统。前一种方案常常被复印机的排他性交易条款所挫败。
与规模无关的成本劣势	这是一个由现有供应商拥有的各种可能优势的汇集：低占有成本(已付的抵押)、专利保护、经验、拥有投入要素，等等。
政府政策	特许条件，管制的分销以及安全和污染标准能够限制或阻止新竞争者的进入。

示例 6-9 进入障碍

6.4.3 流动中的障碍

在当今全球化的商务竞争时代，大部分市场具有多变和不确定性的特点。例如，技术可能从根本上影响行业的规模经济。在营销研究领域，强大的桌面电脑和灵巧的软件使许多小型新兴企业能够提供营销研究方案。同时，参与新市场研究系统开发的企业所需的资金已逐步升高。他们既需要超性能计算机来清理并将扫描数据与地理人口统计数据、促销和媒体活动等信息合并，又需要用它来开发、检验和应用新的产品——按客户要求所作的分析模型和报告格式。分析能力和客户服务能力以及企业声誉代表了新的进入壁垒。

变化也能影响其他进入壁垒。对一些软件企业而言，互联网能担当分销渠道的功能，避开了获得和管理分销网络绩效的问题，使试用版和共享产品的演示和发行成为可能。记住，专利也是会过期的，而且在过期之前，许多专利产品已经被新技术替代了。实际上，新的环境和知识的传播使得新企业能够跃过现有企业的声望和经验边界。十多年来，石油公司主要求助于 Red Adair 公司扑救油田大火。海湾战争结束后，伊拉克留给了科威特数百口燃烧的油井，而此时的灭火名录中已记录了许多新加入者和更加新奇的灭火方法。

6.4.4 发现并防御潜在进入者

基于对所处市场进入障碍的了解，我们能够更深入地研究潜在新进入者的出现。什么样的

企业能够拥有所处市场竞争中的技能和资源“工具包”？它们已表露了要进入的迹象吗？我们要寻找的某些迹象包括潜在进入者与供应商的洽谈或采购，也要关注它们最近从我们的行业或相关行业聘用的人员所具备的技能。或许它们在年报中明显地描述了增长战略，在其业务展览台、测试产品或系统投放区域前，批发商和销售代表排起了长队，或者他们正邀请广告代理进行宣传。简而言之，我们需要时刻留意潜在竞争者及其在营销目标和战略方面表露出的信号。我们要准备防御战略或者将企业置于一种威慑进入者的态势。有力的防御态势可挫败那些看到了较高进入障碍的潜在进入者。

6.5 五种竞争力的战略含义

如果知道市场中竞争挑战的本质，你就应该确定企业已作出充分的应对准备。每家企业都有自身的优势和劣势，但是决定成败的是它们如何与市场的竞争结构相匹配。

竞争分析暗示了三种广义的活动计划。企业需明智地选择其竞争领域。如果是低成本的生产商，他可从与大型的强势买家的业务中获得利润。在成本方面不具优势的企业就不应与强势买家做交易，而是在其他对快速反应和专业技术服务比较挑剔的客户市场中参与竞争。Solar Kids 是一家位于辛辛那提的计算机培训公司，他们面临的问题是在中小学里获利的机会越来越少，例如大量的竞争者、过度开发和延迟支付的客户等。公司名称改为 Solar Comp 之后，开始经营企业培训，这一领域的竞争重点在于最新应用软件和个人工具的专门技术。1998 年，DuPont 公司宣布削减其对石油和天然气产品的依赖(剥离为 Conoco 公司)，以便在新兴的生物技术领域打造成强势的竞争者。该公司因此成立了几家合资企业，重点开发农作物保护产品和大豆类消费品，其农业和营养分部成为公司最具有赢利能力的业务。

创新型企业有时会实施旨在改变行业竞争结构的战略。通过广告和对经销商逐步进行营销规划这一复杂途径，可将以小型区域制造商为特点的市场转变为由少数全国性制造商控制的市场。在发生这种情形的市场(例如，建筑黏合剂和密封剂市场)，新的竞争结构通过新的销售需求和产品品牌差异建立进入障碍。

第三种战略方法是预测并充分利用行业竞争结构中的变化。我们的挑战是要仔细分析每种竞争影响力，理解其核心动机并预测它对行业利润的影响。然后，凭着洞察力和机动性高于竞争对手，我们努力巩固自身地位以利用行业中的变化。在本章的开篇案例中，戴尔公司为了充分利用新的信息技术以及来自完善的供应链管理的高效率，采取了一系列的改进措施。不过，这些措施却导致戴尔公司陷入困境，必须寻找新的发展道路。

6.5.1 警告与局限

作为认知环境和拓宽战略行动的工具，竞争分析非常有效，但它并不是多用途的瑞士军刀。在设计组织结构和控制体系中，竞争分析遗留了大量内容未予说明。企业文化、领导力和学习并不

在竞争分析的范围中。企业战略的这些方面是重要的，下面的部分将讨论这些问题。

6.5.1.1 可持久的优势？

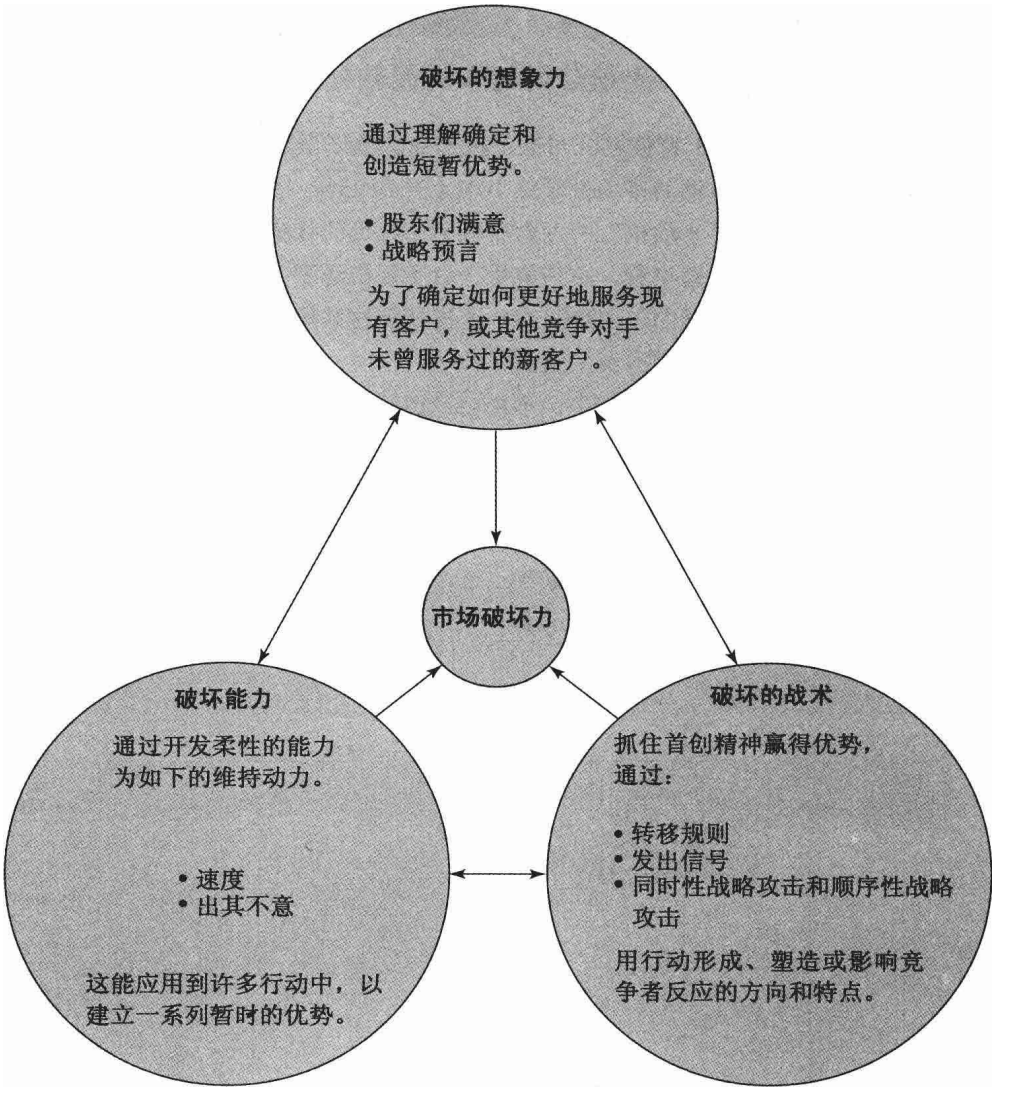
如果我们使用五力分析确定企业在市场中的定位，这一市场的进入障碍可以为企业提供保护，并且确保企业在同客户和供应商的谈判中保持较好的利润收益，那么企业将处于安于现状和易被革新型竞争者攻击的危险中。对本章所论及的环境分析方法，哥伦比亚大学教授理查德·D.爱弗尼评论道：

它们为分析竞争环境和企业定位提供了一系列宝贵的工具。它们能识别企业在某一时点的一些关键优势资源。当企业运用策略创造这类优势并消耗竞争对手优势时，这些静态模型提供了重要的识别能力。但是，它们无法在变化和动态的过程中识别竞争优势。以往发挥作用的企业优势仅仅在相对静态的环境中才能继续发挥作用。

的确，竞争优势是短暂的，这在很多领域都有例证。例如，20 世纪 90 年代中期，Gateway 公司被康柏公司取代了其个人计算机行业中全球第一的位置。后来被戴尔公司超越之后，康柏公司于 2000 年被惠普公司收购，之后惠普公司市场份额处于全球领导地位，直到 2004 年戴尔公司重新夺得全球第一的位置。2007 年，惠普公司的市场地位开始逼近戴尔公司。

在不断增长的工业品市场中，竞争的速度和强度要求战略性地强调一系列新的组织优势。如示例 6-10 所描述，这些优势包括：

较高级利益相关者的满意度	我们关注利益相关者的优先次序是：客户、员工和同事、股东、高层管理者。
战略预言	我们寻求未来的优势、预测客户需求、创造未来成功所需的优势。
定位于速度	在变化的环境中竞争，我们需要灵活性和适应性，尤其是先于其他竞争者的行动。
定位于出其不意	以竞争对手无法预料的方式采取创造性行动的能力，由此形成市场破坏力。
改变竞争的规则	真正的创新实际上会摧毁之前的经营模式。新的销售渠道(如机械工具)或者生产过程技术(如印刷)具备了形成新规则的可能。
发出战略意图信号	我们希望竞争对手高度关注我们对保护市场地位和渗透市场的承诺，这会增强我们威胁的可信度，减少我们必须实施的必要性。
同时和连续的战略威胁	我们绝不能被单一战略资产(如雄厚资金或产品质量)所形成的竞争力蒙蔽，因为这些很容易被预测到。应该规划全面的进攻和根据情况采取行动。



示例 6-10 破坏市场的能力

资料来源：*Reprinted with the permission of the Free Press, a division of Simon & Schuster, from* Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering by *Richard A. D'Aveni. Copyright © 1994 by Richard A. D'Aveni*。

新的“7S”使企业能够扰乱市场现状以获得短暂优势。如果优势被视为是短暂的，那么战略目标将强化后续的市场混乱，以从中形成另一优势。实地调研结果 6-1 概述了日本小松公司对美国卡特彼勒公司采取的瓦解战略。

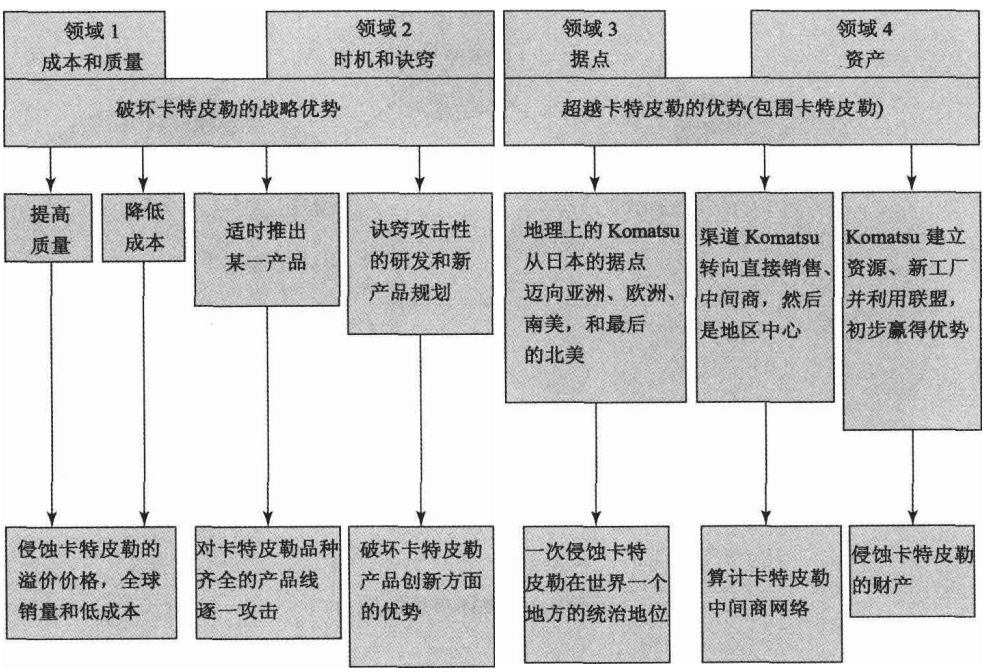
实地调研结果 6-1

小松公司与卡特彼勒公司

1981 年至 1984 年间，卡特彼勒公司推土机产品的全球市场份额从 50%下降到 43%。日本的制造商小松公司在同一时期的市场份额从 16%上升到 25%。在此之前，卡特皮勒公司似乎是不可战胜的，因为它奉行“永动机”的理念获取了持续性的优势，即提供了可靠的机器、全面的服务以及巨大的全球市场销售量。高销售量产生了规模经济并能够保证较高的研发投资，研发方面的高投资可以确保质量的进一步提高，这样就能够掌控溢价和高收益，于是就建立起忠诚的交易商网络。该公司就是这样做生意的。

为了应对卡特彼勒公司的激烈竞争，小松公司设计了一套战略以削弱每个要素。在公司代号为“Marc-C”(包围卡特皮勒)的方案下，小松公司在四个关键的竞争领域发动攻击。

1985 年，由于日元兑美元汇率贬值 20%，小松公司遭受了沉重打击。该公司的生产主要在日本完成，因此不得不大幅度提高产品价格，进而把市场领导地位让给了卡特彼勒公司。



小松公司：破坏性战略使“永动机”失灵*

* 以 Chris Bartlett 的研究为基础。

资料来源：Reprinted with the permission of The Free Press, a division of Simon & Schuster, from *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering* by Richard A. D'Aveni. Copyright © 1994 by Richard A. D'Aveni。

6.6 竞争的组织环境

利用组织和环境分析，我们可以评估优势、劣势、机会和威胁。竞争分析框架帮助我们辨别企业在市场经济结构中所处的合适位置。如果我们从这种静态的分析出发，预测成本和品质趋势、技能知识的演变、新的进入障碍的发展以及可能的财务资源分布，我们将能看到需要哪些资源和技能来保护我们的地盘，并在最大程度上降低不利影响，才能在逆境中起死回生，或者扰乱市场以获得一系列短暂业绩。

的确，因其战略特质或特点不同，各组织对竞争环境有着不同的反应。组织研究者证实有四种组织模式：**探索型、防守型、分析型和反应型**。示例 6-11 列出了这些模式，还提供了评估竞争者的另一工具。注意，只有探索型企业以及(在稍低程度上)分析型企业倾向于确定并扰乱竞争领域以形成优势。是什么因素驱动这两类企业？驱动行业领导者的动力来源或组织动力是什么？我们认为，普遍的、根深蒂固的企业市场导向就是这种驱动引擎。

6.6.1 市场导向

当然，行业竞争推动客户服务、物流效率和生产经济性。但随着客户需求的变化、新的市场机会的出现以及技术的发展，成功将眷顾真正的市场导向型企业。“**市场导向**要求：(1)系统地搜集客户和竞争者目前的和潜在的信息；(2)以开发市场知识为目的，对这些信息进行系统分析；(3)系统运用这些知识，指导战略的识别、理解、创建、选择、执行和修改。”

探索型
喜欢做第一个行动者
较早发现机会信号并朝它们前进
在新的市场用新的市场手段开展竞争
在广阔的产品和市场范围内经营
防守型
以寻找和保护稳定的产品市场位置为目标
提供有限的产品范围
不处于技术前沿
忽视其核心经营领域之外的动态事件
以低价格加上质量和服务来防守市场位置
分析型
进攻性和防守型的结合型——在革新和变化方面的积极性低于探索型，但不像防守型那样喜欢稳定和效率
在开发产品和利用机会方面具选择性
很少是第一行动者，但经常是强势的第二或第三，提供较好质量和服务

示例 6-11 组织类型

反应型
缺乏定义明确的战略
产品组合不协调
非风险承担者，无积极性
一般在环境压力下才采取行动

示例 6-11 组织类型(续)

资料来源：Adapted from R. E. Miles and C. C. Snow, *Organizational Strategy and Process,* p. 29, copyright © 1979 by McGraw-Hill. Used with permission of McGraw-Hill。

6.6.1.1 独特个性

但目前的情况是，市场导向非常罕见。不过十分明显，由于市场导向是在组织文化中形成的，它已经成为保持竞争优势的重要资源。相比关注内部的竞争者，市场导向型企业更为明智的选择其目标市场，提供更适合客户偏好的产品组合。虽然可能与其他企业一样，在努力适应的环境中，偶尔会忽视市场信息或是行动迟缓，这样会面临一些风险，但是熟悉客户和竞争者能够有助于克服偶然的错误。较高程度的自我认知会揭示其竞争优势的来源并将其保护起来。

6.6.1.2 市场导向的好处

因为许多企业口头上吹嘘自己以市场为导向，真正的市场导向型企业不容易被内部导向型竞争者所识别。市场导向并非像人们穿在外面的新 T 恤，它需要支持性的管理和社会系统、正式和默认的惯例以及能将市场导向融入整个工作中的专业合作者。

至少三方面收益与源自市场导向的持续竞争优势相关。首先，市场导向型企业将得益于更能满足客户需求的营销方案和努力。一般而言，因为具有较强的适应性，市场导向可以通过准确定位和避免麻烦而提高效率。其次，市场导向型企业难以被竞争对手发现。因为说话的成本很低，许多企业声称他们有高度的客户关注。但真正的市场导向型组织需经过很长时间才能显露。因而，市场导向型企业具有隐秘的特点。最后，市场导向易于形成独特的个性。它具有复杂、无形和无法模仿等特点，因此是典型的、与众不同的技能。两家竞争的分销商能在提供有条形码的零件、隔夜交付和互联网订单等方面相互竞争，但是在市场导向方面(市场知识和战略发展的价值和系统)的竞争，并不是像购买一台扫描仪、聘用更多司机或签订网站发展合约等方面的竞争那么简单。

6.6.1.3 形成一种市场导向

最近，美国马里兰大学 Stephen Vargo 教授和田纳西克里斯丁大学 Robert Lush 教授提出了一种新的“逻辑”，在营销学领域引发了有趣的讨论。他们认为营销不是为了客户利益而促进“货物”交换的活动，而是提出了一种以服务为中心的观点，因为它能够聚焦于公司的使命以提供卓越的价值。的确，对“货物”(即产品)的过分强调，会忽视应该服务的需求或需要。产

品聚焦会妨碍真正的市场导向，就像莱维特在50年前的经典论文“营销短视症”中指出的。但是Vargo和Lush更全面地发展了这种思想，就像我们在6-12中所总结的。我们强调他们支持市场导向的观点所带来的价值。

把营销看作是等同于交换单位的商品，这种观点具有以下定位。	把营销看作是可以产生效用的服务，这种观点将引起以下活动。
1. 经济活动的主要目的是生产和分配可以销售的产品。	1. 确定或是发展核心竞争力，经济实体的基础知识和技能代表了其潜在的竞争优势。
2. 这些物品必须在生产和分配过程中加入效用和价值，而且能为消费者提供价值。	2. 确认其他能够从这些能力中获利的潜在顾客。
3. 公司所作出的决策必须能够保证销售利润最大化。	3. 与客户建立合作关系，发展定制的、令人信服的价值观，以满足特定需求。
4. 为了实现生产效率的最大化，产品应该实现标准化，而且生产地点应该远离市场。	4. 通过分析公司的财务表现评估市场反馈，努力改进公司为顾客提供的产品和服务以及公司业绩。
5. 产品只有在有需求而且能获利的情况下生产。	

示例6-12 从产品及服务导向方面比较营销逻辑

资料来源：Adapted from Stephen Vargo and Robert Lusch, “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,” *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 1–17。

6.7 组织学习和记忆

迄今为止，本章已经给出了企业战略的定义，区分了战略关键要素(强调产品市场、目标和计划、协同作用等)，强调了战略计划过程中的重要方面(SWOT、使命陈述、竞争分析)，说明了一系列市场破坏的必要性以及市场导向。现在我们必须强调学习和知识转化能力，这是企业战略发展和实施的关键技能。实际上，为了能够明智地选择和发展其他战略资源和技能，这些能力代表了关键的先决条件。

6.7.1 什么是学习

你们进入大学学习已有一段时间。到目前为止，评价其价值的方法之一是让你们对学习下定义。我们班的学生通常给出如下回答：“信息”、“能用的概念和事实”、“知识”，“获得的技巧”、“发现”、“为了记忆”等。虽然学习涉及以上所有这些方面，我们更倾向于McGee给出的具体定义：“当我们将新信息与我们已知的东西联系起来，我们能说：‘嗨，那就像…’，这时我们就在学习(learning)。”仅仅知道边长之间比例为3:4:5的三角形有一个直

角，古埃及人就建造了令人敬畏的、历史久远的建筑结构。之后，在公元前 6 世纪，希腊数学家毕达哥拉斯给出了他著名的定理。(直角三角形斜边的平方等于其他两边平方之和，“正如埃及的 5-4-3 三角形”。) 你在统计课上学习欧几里德距离的概念时，可能会说，“哦，这就像毕达哥拉斯定理。”

现在我们可以将**学习型组织**(learning organization)定义为，某种组织是通过向已知和已被牢记的知识(未来成功所必需的)添加新的信息和技能，始终如一地创造和提炼组织能力。注意这一定义暗示的谦逊：它没有假定所有成功因素都是已知的。它的确包括了组织为学到更多未来成功所必需的知识而做出的努力。

6.7.2 组织学习管理

管理学学者刚刚开始研究如何创立和维持学习型企业。代表这一过程的有效方式是示例 6-13 所示的乘法模型。这种模型的重要特色是如果任一变量为零，整个算式的结果也为零，意味着这不是一个学习型组织。



示例 6-13 学习型组织的要素

资料来源：*Adapted from Calhoun Wick and Lu Stanton Leon, "From Ideas to Action: Creating a Learning Organization,"* Human Resource Management *34, no. 2 (1995), pp. 299–311, with permission of the copyright © owner John Wiley & Sons, Inc.*

6.7.2.1 有远见的领导

罗纳德·里根(Robald Reagan)曾两次以绝对优势当选为美国总统。许多专家把里根的胜利归功于他能为他的政府描绘清晰的愿景：减轻税负、增长经济和重建美国军队。Hernan Cortes 曾经利用 508 名战士、16 匹战马、10 门铜炮、4 门小炮和 13 支步枪打败了拥有 20 万名士兵的 Aztec 帝国。当撤退看起来是恰当选择时，Cortes 却发起了进攻。他赞美被他打败的对手的英勇，与 Aztec 的敌军言归于好。他的愿景(无论是在口头上还是行动上)：要将福音带给新世界，在这次难以置信的冒险中得到宣扬，并在他的队伍里激发出卓越的成就和忠诚。

POSCO 公司是韩国的钢铁生产巨头，为“三最”的企业格言所驱动。“三最”是指最好的质量、最小的污染和零事故。波音公司的愿景指引新型 777 飞机的研制取得成功，它比 POSCO 公司的愿景还要简单：通力合作，营造更有选择价值的新型飞机体系。的确，愿景应该简单并且容易在整个企业中传播。

本部分不再重复讨论组织使命，而是重点讨论领导力。组织领导者将决定愿景是实际、具体的还是虚无缥缈的。Cortes 在登陆后将船撤走，打消了其他人对之前承诺的所有怀疑。通用

电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇在要求所有产品在市场上取得第一或第二的位置时，不得不将奖励和业务剥离进行到底。

知名的 CEO 们是许多文章和研究的主题。但学习型组织中有远见的领导必须扩展至组织各处：董事会、高级合伙人、区域总经理以及部门经理和分公司经理。尤其在“提升能力获取成功” 等模糊的任务下，每位主管就是一个角色典范，具有谨慎、公正、坚决和冷静的特点，就好像创新、开发技能、承担风险和分享成功等方面的潜在优胜者一样。实地调研结果 6-2 描述了 Cintas 公司的道德文化。

6.7.2.2 目标和途径

建立学习型企业需要资源和计划。当企业领导决定建设学习型文化时，必须设计好程序和管理结构。应该拟定时间表以确定各个阶段或关键事件应该发生的时刻。施乐公司花了六年时间从最初的“质量领先者”首创精神，发展到赢取 Malcolm Baldrige 国家质量奖。即便企业有丰富的管理知识和精神资产传统，也必须参与到这些战略资产的维护中。应该采用或考虑哪些程序、跟踪标准和新的原则？

实地调研结果 6-2

高效战略的真谛

1985 年，美国第二大国防签约商——通用动力公司被指控对政府出具了不适当的费用清单。从那以后，海军秘书长约翰·李曼(John Lehman)命令该公司“对所有的通用动力管理人员和雇员建立并实施严格的道德规则，对违反者要严格制裁。”为了执行这个规则，通用动力建立了公司道德办公室，在企业界这种类型的机构还是首家。

最近，对许多公司来说，仅仅遵从法律和制度是不够的。它们应该有更高的道德标准，目标是在核心价值观和坚持法律道德原则基础之上建立组织文化。至于 SWOT 分析和环境分析，公司的道德原则已经融入了战略计划过程。“这种方法源于组织的较高层级，高层管理部门的主要领导建立了核心价值观，把他们的个人价值观与公司价值观联系在一起，以此作为这个过程的指导原则。当领导者将其付诸实施后，并且他们的行为保持连贯一致时，他们的员工就会主动遵守这些原则。”

Cintas 公司是企业制服行业的领先企业，服务过德尔塔航空公司(Delta Airlines)、沃尔玛(Wal-Mart)、Hertz 和 Avis 等公司，并向工业品市场出售地板垫、急救和其他的服务。该公司 2003 年销售额接近 27 亿美元。被《福布斯》杂志选为美国最受尊敬的公司之一。1998 年，Cintas 还获得了全球知名咨询公司 Brain & Company 颁发的战略卓越奖。

Cintas 的主席理查德·法默(Richad Farmer)指出，企业文化是高效计划和持续实现卓越业绩的基础。Cintas 有一个非常清晰的愿景。而且，它包含了以市场为基础的目标，即“为了成为业务上享有盛誉的领导者，”以及“为了美国和加拿大的每个城市拥有制服出租业务。”并且，该公司努力寻求协同效应，“把我们的基础结构变成对客户来讲更有价值的资源，这是通过提供附加产品和服务来实现的。”

但是，Cintas 的文化也是要利用道德力量的手段。“作为一家公司，坚持绝对的忠诚和诚实原则”，并且“拥有一个有才能的、多样化的和充满干劲的伙伴团队，他们与我们的文化和谐相处且热爱本职工作。”

Cintas 的每个人都是一名伙伴。要想深入了解 Cintas 的做法，即要求这种愿景每天都发挥作用，请访问 www.cintas-corp.com/hr/cintasway.asp。

6.7.2.3 信息和价值体系

我们已经讨论了环境分析、SWOT、竞争分析、客户满意度研究等。学习型组织开发体系来测量内部的事宜，例如效率、雇员道德和交叉职能知识。优利(Unisys)系统公司整合了多项技术，实现了管理和售卖系统的自动化。客户关系管理和销售队伍自动化工具被用于计划和记录与客户的接触，整理客户调查资料，解释“热点”问题和机会，以及检验在提高客户忠诚度方面所取得的进步。

价值体系鼓励诚实和信息共享，要求弄清问题取代掩盖错误。但是，有时候不可能所有必需的价值观都运行良好。2003 年，戴尔 CEO 凯文·罗林斯(Kevin Rollins)在一次采访中说道：“在一些组织中，如果有人发明了新事物，他就会觉得自己变成了英雄。而在戴尔公司，成为英雄的含义是能够节约成本。”

其他系统必须关注外部环境。竞争性情报信息的获取方式包括与分销商交谈、监视广告和商业展览、阅读企业年报、跟踪互联网上的对话等。必须认识到，很多好的构思可以来自客户、竞争者、国外市场等。Corning 公司高级质量副总裁 David Luther 说道：“再发明其他人已发明的东西绝对是疯狂的。”

6.7.2.4 创新和努力

如果不通过创新努力注入新的动力，愿景、计划和信息都将变得薄弱。想办法把设想变为现实，使事情变得更有新意。怎样才能富有创造性？许多领域的研究人员指出，创造型人才较多通常是：

好奇的	坚持不懈的	有想象力的	形象化思维者
有幽默感	有动力和精力旺盛的	精力充沛的	独特的
独立的	偏好中性的	努力工作的	自信的
善于观察	渴望阅读的	有抱负的	能从宏观角度看问题的

托马斯·爱迪生断言，天才是 1%的灵感加上 99%的汗水。这句话的内涵反映在前面阐述的特性和典型经理人的经历中。创造型人才工作努力。他们不会将已过时的解决方案强行用于新的挑战中，并且往往能认识到解决问题的新方法所带来的回报。他们所做的努力是有效率的，认识到销售团队绩效的危机也许是培训的问题，激励的问题，甚至是选择的问题。通过研究来自不同角度的信息，创新型经理倾向于看到现有运行中的局限，以及价值链上任一级操作人员或岗位对新方案的需求。

6.7.2.5 执行

Ariba 公司在工业品电子市场开发方面处于全球领先地位，其标语“为 B2B 打造网络”根

植于竞争优势。该公司利用卓越的技术吸引了大量重要的买方和卖方，同时向买卖双方提供服务。购买者在此询价并采购效率，从而进一步实现利益，售卖者凭借基于市场的绩效标准，受益于获得新客户和加强现有客户的关系。

学习型组织明白，竞争优势主要来自执行。Lear Seating 公司能够在收到订单两小时内交付一套即时安装的汽车座椅系统。Kuper Maintenance 公司强调第一时间完成修理，他们非常了解机器故障给客户所造成的麻烦和沮丧感。

高效执行来源于实践，因此学习型组织会主动创造和寻找实践机会。他们在培训中模拟市场环境，利用客户调查和其他反馈来调整系统。他们在低风险环境中精心打磨方案，可能在独立的测试环境中，或者同重要供应商或客户合作，共享高效经营所带来的好处。例如，微软公司在实施新操作系统或应用软件的测试时，会有意选择易于找到并能扩展产品功能局限的组织。不但可以检查操作手册的完善性，而且可以增加改进系统性能的新细节。

实地调研结果 6-3

通往营销战略家之路

我的战略性策划生涯是从早期的工作职责中逐渐发展而来的。1980 年早期，我的第一份工作是在 AT&T Bell 实验室担任一名技术人员。我很幸运有机会参与了多个内部创业风险项目。这些项目试图将实验室的技术性突破研究商业化。由于熟知行业和运营技术，而且具有运行研究方面的才能，我成为 AT&T 的两家新兴子公司的创立者之一。

第一个项目是实现了交互录音技术的商业化，第二个是将建立在数学规划运算法则基础上的决策系统实现了商业化。这些工作迫使我负责管理产品、发展业务和策划战略。除了设计和发展软件，我还要起草计划署、协商合同、管理顾客关系等。我还负责管理一个市场导向的研究团队，该团队由博士组成，主要负责为决策支持系统开发新的应用业务。当我跳槽到 Cincinnati Bell Information Systems(CBIS)这样一家小型的系统一体化公司时，这些经历对我都有很大的帮助。

我被任命为 CIBS 的董事会成员，主要负责帮助其联邦系统一体化单位扩张到商业市场。我带头研发并推出了保险系统一体化业务，并管理几种电讯收费产品。同时，我逐渐扮演着协助高层定制长期的公司发展战略的角色。当 Convergy 公司从 Cincinnati Bell 公司分离出去后，我开始负责核心产品和营销部门的营销战略。一次企业结构调整后，我晋升为战略策划公司副总裁，负责总体行业情况分析，并为 Convergy 的所有部门制定运营计划。

作为战略计划的负责人，我制定了一个五年的战略计划，试图提高竞争力、增加利润和产生股东价值，其中包括新产品投资，合作伙伴关系和潜在收获等方面的建议等。

制定战略计划需要的技能包括分析市场趋势、识别持续性的竞争优势、制定产品和价格战略、发展业务计划、与联盟谈判和支持 M&A 活动等。

David Stein

辛辛那提市 Convergys 公司副总裁

企业对企业 6-2

注意倾听！

学习型组织善于倾听客户的声音。一家航空公司客户告诉波音公司的航空发动机工程师，他需要一架机身可变大小的喷气式飞机。这种需求在技术上是不可能满足的，不过波音公司工程师还是做了进一步的探究："你为什么要这样一种飞机？"

客户解释道："我们不知道 10 年以后需要多大的飞机，如果我们能够灵活地伸缩飞机的大小，那就会有助于满足我们未来的旅行需求，即使那些目前未能预测到的需求。"

波音公司重塑它的飞机内饰观念，这在很大程度上是此次交流的结果。它创造了一种快速变换座位和可移动的厨房，即灵活移动的内饰。波音 777 装备了供假期旅游者出行的套餐或满足商务顾客过夜旅行的房屋需求。

你熟悉哪些真正倾听客户声音的企业？你为什么这样认为？谁在倾听？倾听者的投入如何才能转变成行动？

6.8 总结

本章指出，你很可能会把预测信息加入到公司战略计划过程中。虽然许多计划模型能用简明的流程图和路径图概括，但也要重视实际中计划的重复性和多重目标性。

你可能也会需要提供 SWOT 分析。认真考虑管辖范围的内部变量和外部力量，然后将这些情况报告给高层管理者。在这些方面，概念图、价值增值链和客户概图将发挥重要作用。这些仅是单一情境分析工具的小例子。注意到大部分学生将与他们的雇主的计划过程紧密相连。为帮你自己的公司或组织形成战略，我们强烈推荐你使用各种各样的方法。当然，不要忘记花时间与你的利益相关的集体成员——客户、供应商、员工、所有者——直接交谈并倾听他们的心声。

我们用了几页的篇幅来讨论竞争分析。竞争压力的强度不仅来自业内争夺相同客户群的同行企业间的激烈竞争，也来自强势客户和供应商的谈判。我们也必须将现有的和潜在的全线替代品视为竞争者。例如，我们信息技术咨询的潜在客户会考虑其他咨询公司，外包他们的经营业务，或者专门设立公司内部的战略支持部门。

市场潜在进入者代表了第五种竞争影响力。本章强调了明智地选择竞争领域的重要性。通过发展强大的服务组织或渠道关系，企业可以阻碍那些没有时间、资源或相关知识来服务客户的潜在进入者，而这些方面正是客户所看重的。另一方面，企业投资对高效、高产出的生产能力需求，目的是利用这一优势来留住大客户，这样的话其他参与者都不会参与这种微利贸易的竞争。总的来说，这种做事是强调唯一性和独特性。

市场导向型企业意识到客户是变化无常的，任何形式的企业优势本质上都会逐渐消逝。这类企业并不关注产品，而是强调可以为客户带来的价值、在合作关系中的反馈性和适应性以及提供效用或服务的方法。因此，确定并保持市场导向对企业自身利益而言是一种竞争优势。翻

过来，市场导向的基础是善于学习的组织。学习型组织拥有富于远见的领导、通盘计划和良好的控制系统。学习型组织表现出坚持、创新和极具执行力等特点。

6.9 关键术语

分析者
进入障碍
概念图
防守者
多样化
使命陈述
学习
学习型组织
市场开发
市场导向
市场渗透
产品开发
前瞻者
反应者
SWOT 分析
协同效应
竞争的五种影响力

6.10 讨论题

1. “计划一点也不重要，计划过程才是最重要的。”这种观点是否正确？

2. SWOT 分析的指引作用似乎非常直接。然而，在外部与内部因素交叉作用的时候，一些问题随之出现。例如，Sealed Air 公司以其领先的技术和在包装行业中卓越的销售队伍而自豪。但是，当有效、低成本而富有竞争力的产品充斥市场的时候，这种优势会继续存在吗？你认为微软、3M 和美国包裹服务公司等企业的优势是什么呢？是否存在使这些优势成为劣势的环境？

3. “分析一位竞争者目前的优势和劣势，并发挥优势避开劣势，这种做法在短期内可能有效，但是在动态的环境中，这不是一个有效的长期战略。坚定地打击竞争对手的劣势是可以预知的，而且这种战略将最终把对手的劣势变为优势。如果一名网球员一直向对手实力较弱的反手位置发球，他最终将把对手发展成更强的反手球员。那么，这名网球员将面对一个正手和反手能力都很强的对手。”你同意这个观点吗？还有没有其他策略呢？

4. 印度的经济增长来源很大部分是西部公司技术服务外包。Wipro、Genpact 和 Infosys Technologies 等印度企业以高素质的员工和仅为西部对手 50%的劳动力成本而感到自豪。业务的转移已经影响到 EDS、Capgemini 和 IBM 的收入增长。Accenture 已经拥有了 35000 名印度雇员，而 10 年前刚开始时却几乎什么都没有。Accenture 以“低档工作人员”服务其客户，并混合各种服务，并在更复杂的任务中优化其成本和服务，例如对药品客户的临床研究试验。依据五力模型分析，在这里会将发生什么情况？

5. 第 6 章描述了概念图和其他模型以应对市场与商业规划的复杂性问题。美国海军学院(US.Naval.Acadamy)要求学生必须阅读一篇名为“中途战役”的文章，其内容就是有关这方面的。那场扭转太平洋战争方向的海战后果，日本人似乎早有计划和预演。他们根据那些静态的假设，使用了大量的资源。日本舰队司令 Isoroku Yamamtoyo 无法抗拒于一系列目标的诱惑(中途占领、袭击阿留申群岛人、毁灭美国舰队)。作为资源有限的受压迫者，美国受到压制，不得

不寻求一个更简单、直接的使命——保护中途岛屿。结果，他们的战略责任非常不同——对单独任务情境中可能产生的任何机会都会保持警惕，并且全面灵活地进行处置。请使用网络或图书馆资源，用一个时序和一套简单的图示描绘中途战役中的关键事件。(试一下 www.geocities.com/Colosseum/Arena/2951/english.html)对比这次战役和企业案例之间的异同点，例如，杜邦、惠普与戴尔、NCR 或 AMD 等。

6．采访两位企业执行官，职位越高越好。询问他们公司的使命，并请他们向你介绍：这个使命是怎样形成的，它怎样影响公司的方向和行动。

7．我们的经验表明，大学校园里的学生组织很少能保持长期的高效发展。请考虑文中阻碍组织学习的因素，分析这种现象。你能指出你大学里的例外组织吗？它们是怎样克服这些学习障碍的呢？

8．在 3M、Citi Corp、杜邦或凡士通等企业，管理者面对的关键战略决策是什么？

9．MPI 是美国南部的一家小型人力资源咨询公司。总裁 Sid Luster 带领着 5 名顾问和 1 名助手，经过四年努力，使公司价值翻倍为 200 万美元。MPI 专门研究激励、个人发展、工作士气等。它希望与客户保持长久的合作关系。但是，公司很快遇到了挫折，年收入增长率仅为 8%。年收入的分析显示有 20%的回头客。而 27%的新客户中，有 22%是由 Sid 获得的。很多这方面的考虑促使 Sid 成为项目领导者。因此，当公司职员授予 Sid“商界奇才”的称号时，他的商业发展首创精神却完全受到限制，因为他必须放弃正在进行的项目。请推荐一个使 MPI 实现其成长目标的战略。

10．在一个快速变化的市场中，组织学习和记忆有可能成为不利因素吗？

11．很多营销经理和顾问把关系看成是战略计划中的另一个关键因素。在公司的战略层面，关系是由企业在价值链中的位置决定的，在业务单位层面，伙伴的选择、时间的安排和管理都起着重要作用。请利用我们在第 2 章关于系统开发与结构的讨论，确认在商业新闻中提到的两种关系，你认为其中一种是 B2B 战略的本垒打，另外一种是战略出局。证明你的答案。

6.11 小型案例

6.11.1 非洲的能源

AES 是一家拥有 25 年历史的电力单位，总部位于弗吉尼亚州，主要负责发动机动力部门在全球市场的发展。2001 年，AES 收购了一家喀麦隆国营能源公司 57%的股份。这家国营企业当时已经破产，很多生产动力的资产已经荒废，如水坝出现了裂口，并且裂口正在被腐蚀。此外，这家公司不但受到当地政府的盘剥，而且遭到来自本企业员工的偷盗，他们把企业的能源偷走后再卖给某些顾客或村庄。

尽管企业已经易主，但直到 AES 于 2004 年任命 Jean-David Bile 为公司总裁后，这种情况才得到改变。Bile 拥有经济学博士学位和工程学学士学位，并精通法语，他上任以后着手扭转企业境况。他首先把员工聚到一起，对他们说：“如果你们还在偷盗、受贿，马上停止下来，

一旦被我抓到，你们就完了。”50多名员工因为过错而被辞退，即使是部落酋长前来求情也被他拒绝了。

因为裁减了25%的多余劳动力，Bile提出了一个“经协商的离职协议”的机制。他使得采购更加合理化，坚决消除了供应商和采购人员之间通过招投标机制或在服务合同上让利以达到任人唯亲的目的等行为。有趣的是，由于认为太多的仪器解读员与顾客私下串通，所以他把这项工作外包给了他人。

喀麦隆的能源供应完全依赖水力发电，因此AES于2004年建立起了一家85MW的热能工厂，用于在干燥的季节增加20%的能源供应。2006年，公司给AES创造了3.4亿美元的利润。其后，公司计划每年增加5万条电线，直到2021年，就能用于改进电力传送和发此案设施。

1. AES是一个市场导向型企业吗？
2. 服务导向型观点的指导下，产品导向型企业遇到的陷阱能被避免吗？
3. 领导力对于整个企业而言有多重要？

6.11.2 Petrex公司：在新兴市场中竞争

Petrex公司是一个环境服务类的企业，在化学药品存储、处理、净化领域处于领先地位。Petrex的管理是进行日常监督和参与当地、全国乃至国际性的环境政策论坛。最近有迹象表明，环境保护局(Environmental Protection Agency)和联邦紧急事件管理局(Federal Emergency Management Agency)将推动柴油机燃料的定期过滤(每24到36个月)，这些燃料存储在油箱中，以产生紧急动力供近12000家医院及护理设备使用。

这些过滤的装置非常容易获得。任何拥有油罐卡车的人都可以安装这种过滤装置，而且几天后就可以开始运作。因此，新制度推出之后，柴油过滤的需求的增加将使工作岗位增至5000个，很多供应商将迅速出现。

Petrex公司拥有油罐汽车，它可以用作翻新改进并适应这个机会，但该企业内部存在激烈的争论。有人认为潜在的销售数量很好，不能错过，并认为Petrex是仅有的两家能够称作全国性的供应商之一。Petrex已经与15%的易受新制度影响的企业签订了垃圾处理合同。其他企业警示道这是一个新的游戏，与大部分复杂的并具有风险性的工作相比，这只是一次很普通的行动。此外，对于任何愿意支付3000美元装备费的当地油罐卡车驾驶员来说，这个领域是广泛开放的。

描述Petrex在这些机会中所运用的竞争影响力，并证明向Petrex提出建议的合理性。

6.12 延伸阅读

Covey, Stephen R., A. Roger Merrill, and Rebecca R. Merrill. *First Things First.* New York: Simon & Schuster, 1994.

D'Aveni, Richard. *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering.* New York: The Free Press, 1994.

Day, George S., John Deighton, Das Narayandas, Evert Gummesson, Shelby D. Hunt, C. K. Prahalad, Roland Rust, Steven M. Shugan. "Invited Commentaries on 'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.'" *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 18–27.

Fulmer, Robert M. "A Model for Changing the Way Organizations Learn." *Planning Review* (May–June 1994), pp. 20–24.

Gomes-Casseres, Benjamin. "Do You Really Have an Alliance Strategy?" *Strategy and Leadership* (September–October 1998), pp. 6–11.

Gummesson, Evert. *Total Relationship Marketing*. Boston: Butterworth Heinmann, 2002.

Hunt, Shelby, and Caroline Derozier. "The Normative Imperatives of Business and Marketing Strategy: Grounding Strategy in Resource-Advantage Theory." *Business & Industrial Marketing* 19, no. 1 (2004), pp. 5–22.

Kumar, Nirmalya. *Marketing as Strategy*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Selden, Larry, and Geoffrey Colvin. *Angel Customers & Demon Customers*. New York: Penquin, 2003.

Slywotzky, Adrian J., and Fred Linthicum. "Capturing Value in Five Moves or Less: The New Game of Business." *Strategy & Leadership* 25 (January–February 1997), pp. 5–11.

Tzokas, Nicholaos, and Michael Saren. "Competitive Advantage, Knowledge, and Relationship Marketing: Where, When, and How? *Business & Industrial Marketing* 19, no. 2 (2004), pp. 124–35.

Wilson, Ian. "The New Rules: Ethics, Social Responsibility, and Strategy." *Strategy & Leadership* 28 (May–June 2000), pp. 12–16.

Chapter

第 7 章

将营销纳入企业

开篇案例 Eaton 公司

仅仅用了十年的时间，Eaton 公司在航空方面的业务量整整增长了十倍。该公司的稳定发展并不是一个偶然。对于 Eaton 来说，发展计划包括并购其他的公司和通过产品开发、服务质量以及其他因素实现增长。现在 Eaton 航空业务在销售额上接近 15 亿美元，而且将要在 2010 年达到 20 亿美元 (Eaton 的年销售总额达到 130 亿美元)。

Eaton 的航空制造厂为各类飞机提供零件、组件和配件等，其客户范围非常广泛，从 Airbus A380(可以容纳 600 名乘客的世界最大的飞机) 、Embraer Phenom100(小型私人喷气式飞机)到 F-22 战斗机等。对于 Eaton 来说，两个决定性的并购是 Perkin-Elmer 的航空部门和 Cobham plc 的航空业务，此外公司还购买其他一些小型的零部件制造企业。

很多的公司曾努力通过并购获得发展，但在并购过程中却遇到了不可逾越的障碍。每一次的并购都有挑战，但 Eaton 每次并购都能为客户提供更好的服务。“Eaton 可以制造的部件将越来越多，因此能提供更完善的 OEM 服务。” Eaton 航空事业部总裁 Bradley J. Morton 讲道，“更重要的是，我们熟知各种组件，并且可以将这些组织构造成一个系统或是子系统……。我们的工程师和波音工程师合作，将 787 燃料系统装进机翼、机身和机尾部分。”

由于一直采取以客户为中心的理念，Eaton 航空事业部有能力整合不同的公司，这些整合过程包括关闭一些工厂和把一些生产制造部门搬迁到墨西哥的工厂。关键问题是整合而不是定位。这就是 Eaton 航空事业部能够从 Sikorsky 那里赢得业务的原因。在接下来的四年内，Sikorsky 和 Eaton 的工程师将合作研发一款新型军用直升机。

资料来源: Joseph C. Anselmo, “Market Focus” Aviation Week & Space Technology 164(May 15,2006) p. 10; Joseph C. Anselmo, “Buying In: Acquisition Binge Bolsters Eaton’s Aerospace Business; Aerospace Acquisition Binge Helps Eaton Evolve from Component Supplier to Systems Provider,” *Aviation Week & Space Technology* 166(April

2,2007)p.69; Joseph C. Anselmo, "Made in Mexico : Eaton Shifts Aerospace Jobs to Mexican Gactory," *Aviation Week & Space Technology*166(April 2,2007)p.67; anonymous, "Sikorsky Selects Eaton to Supply Hydraulic Power Generation System and Fluid Convergy Package for New CH-53k Helicopter," http://www. eaton.com/EatonCom/OurCompany/Newsandevents/CT_128486,accessed July 18,2007。

本章学习目标

近年来，在 Eaton 航空事业部等超前思维的组织中，营销部门承担了非常重要的职能。随着企业逐步意识到客户的重要性，营销的重要性也不断得到提高，这是因为企业对客户的责任感在加强。在本章，我们将讨论营销在把客户声音传递到企业各部门的过程中所扮演的角色。在第 6 章，我们学习了战略计划，本章我们将学习营销如何在企业内部建立合作关系，以便设计和实施最有效的战略计划。

完成本章学习后，你将能够：

- 描述营销在建立和维持学习型组织中所起的作用；
- 描述营销必须发展的内部合作关系；
- 说明不同内部合作关系的建立过程；
- 列举营销经理在创建内部合作关系时的必备技能。

第 6 章已介绍了营销导向和学习型组织的概念，本章将探讨如何把这些概念引入企业的各项活动中，从而实现经价值链传递的价值最大化。

参观得克萨斯 A&M 公司时，你看到很多军事传统的迹象；与其他服务型学院的毕业生相比，更多的农学院的学生会获得国会荣誉奖章(Congressional Medal Honor)。布拉索斯河(Brazos River)上游仅仅 60 里远就是贝勒大学(Baylor University)，由于它与南方浸信会教堂(Southern Baptist Church)联系紧密而塑造了完全不同的文化。每个大学的独特之处在于各自不同的文化、价值观以及各自成就过去并将打造未来的相关因素。

组织文化(organizational culture)是根植于企业的、全体员工共同持有的价值观、意识形态和社会行为。我们将本章命名为“将营销融入企业”，其含义是营销是企业文化不可缺的一部分，营销活动不是仅仅以职能部门来区分的，而实际上是构成每个员工行为的一部分。实施营销战略应成为每位员工的责任，而不仅仅是营销或销售部门的责任。

当营销价值观牢牢嵌入企业文化后，营销经理承担了另一重要的职责：将客户的声音传递到企业其他部门。完成这一工作所通过的媒介就是组织学习，组织学习的结果将加强企业的市场导向。

7.1 市场导向型公司

任何公司获得成功的关键都是理解客户并在此基础上采取行动。前面的章节已经介绍了学习型组织，这种组织创造了可以赢得竞争优势的学习流程和方法，特别是有关客户方面。人们认为市场导向是学习型组织采取以客户为中心的形式，因为**市场导向**(在第 6 章已讨论过)的定义是理解和满足客户的高级技能。当企业具备市场导向，它就更有可能获得财务上的成功并在许多范围发挥作用，例如产品开发。

市场导向是学习型组织的主要**文化**基础。谈到文化基础，我们指的是市场导向必须存在于企业文化中，并且这种导向应成为组织价值观和标准的一部分。为了成功地学习，公司需要市场导向。有的公司已设立了首席客户官，等同于首席财务官或类似职位，其职责是创建市场导向型组织。

任职于市场导向型公司应该是大多数工业品营销学生的目标。市场导向型公司理解营销的重要性，这会为营销学专业学生创造更好的机会。然而，仅仅工作在市场导向型公司中是不够的。当你读完本章后，考虑一下这个话题对你职业生涯的重要性。

7.1.1 市场导向如何影响绩效

市场驱动型公司，或那些具有较强市场导向的公司，在两个重要的方面处于领先地位。首先，市场导向型企业有更好的**市场感知**(market sensing)，或者说能比对手更早预测到市场需求。市场感知是从市场上搜集信息。例如，第 5 章讨论的市场研究就是市场感知的一种形式，但市场感知能通过倾听销售人员声音、在商务展览中观察竞争者，以及同创新的客户和供应商发展更紧密的关系来获得。

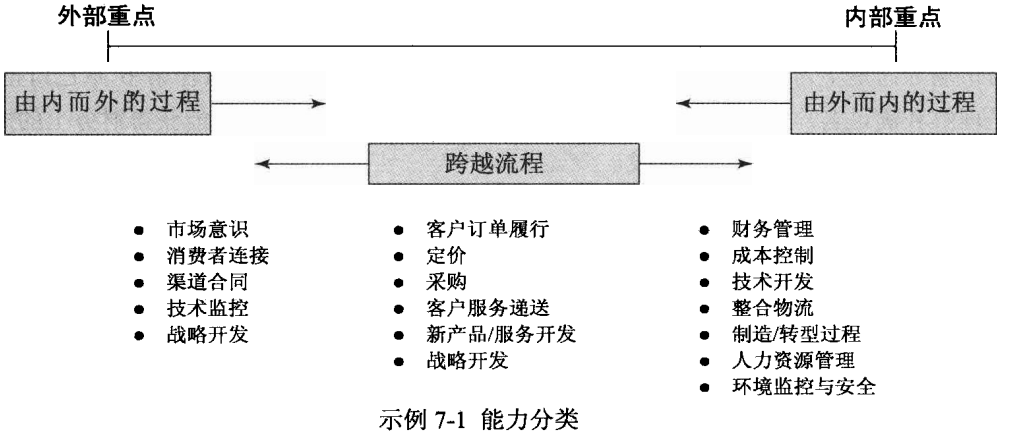
第二个重要的差别在于，市场导向型公司能与客户和分销渠道建立更加密切的关系。这种关系包括更直接的沟通路径。三方企业(客户、制造商和供应商)的工程师能发生互动，而不是所有

的沟通都经由采购代理和销售人员。更密切的关系能促使整个企业对客户的更大关注。

研究发现，市场导向将带来多个结果。利润增长是其中最重要的一个结果，市场导向主要从三个方面提升利润：产品开发更具创新性、营销沟通更通畅以及成本更低廉。前两个方面显而易见——企业更好地理解客户，就会制定更好的产品和营销战略。低成本受益于更高效的供应链。

此外，在快速变化的经济和行业中，市场导向更能影响企业绩效。市场导向型企业能更好地应对动态的经济环境。在稳定的市场中，市场导向似乎较为不重要，化学制品制造商 Ashland，在外部环境多变(政府政策变化及技术更新)情况下坚持市场导向，当政府出于环境保护因素而改变政策或技术更新换代时，公司的产品可能销不出去。在这种情况下，保持与消费者的联系，理解他们对政策变化的应对非常重要。坚持市场导向使 Ashland 公司能够转向满足客户需求的新产品和新技术。

希望采用市场导向的公司必须具有足够的**跨越流程**(spanning process)，这些流程将内部流程与客户连接起来。新产品开发就是这样一种跨越流程，它将市场需求和生产等内部流程联系起来。所有公司都有新产品开发流程，区别在于这些流程如何结合客户的意见。示例 7-1 说明了内部流程与跨越流程之间的关系，以及这种关系如何与客户需求相联系。财务管理等内部流程与订单履行等跨越流程相关联，这一关联又影响到客户联系流程或其他外部流程。内部流程要对价值链所传递的价值有所贡献，必须具有足够的跨越流程。



示例 7-1 能力分类

资料来源：George S. Day, "Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58 (October, 1994), pp. 37–52。

7.1.2 内部合作创建市场导向

内部流程和外部流程之间经常会冲突，因为它们追求的是不同的目标组合。作为一种跨越流程，内部合作如果实施得当，就能处理好这种冲突，对企业产生正面效果。内部合作或创建于其他职能部门(企业内部的供应商和客户)之间的合作关系，有助于将市场需求传递给负责内部流程的管理人员。内部合作是跨越流程，为售后服务、新产品开发或市场渗透以及开发流程等其他跨部门流程创造框架或环境。这样做的结果是，整个公司(而不仅仅是营销部门)将以市

场为导向。实地调研结果 7-1 说明了 Autodesk 在打造内部合作关系的过程中所面临的挑战。

实地调研结果 7-1

Autodesk 公司建立国际合作关系

无论是大型企业还是小型企业，建立国际合作关系都是十分重要的。但是当公司已经实现全球化，例如全球软件供应商 Autodesk，合作关系显得尤为重要。

Autodesk 公司全球营销副总裁 Tracey Stout 开始和 CFO 通力合作，确定营销职责、报告框架以及如何让公司员工更加团结。她注意到，营销投资决策都是共同制定的，参与者包括公司各个高层管理者。Tracey 认为，财务部门所带来的是一种真正基于数量的营销视角，这不仅仅是一个方程式，而是一种真实的商业模式。

对于 Autodesk 来说，问题不仅只是营销以外的合作关系，而且还存在于营销和销售之间。全球化的销售组织拥有遍布全球的销售人员。Autodesk 公司高级全球销售总监 Mike Columbo 说："这确实需要花费一定时间，但是我们部门却看到了它的重要作用。"大多数企业都没有配备专门人员负责管理营销和销售工作之间的协作工作，但是在 Autodesk，安排专人从事这项工作将大大提高这种合作关系的稳定性。

Tracey 当然曾安排专职人员负责管理营销和销售之间的关系，这名来自于财务部门的人员被称为财务商业合作者(finance business partner)。虽然此人向财务部门汇报工作，但他直接与 Tracey 一起工作，而且对于营销机遇和挑战都有深刻的理解。Tracey 认为，当合作者能够从一种商业眼光来理解你在做什么，他们就能够帮助你实现目标，而不会成为你的阻碍。

资料来源：Kate Maddox, "CMOs, CFOs, Work on ROI,Relationships," *BtoB* 91(August 14,2006)，pp.1-2, Christopher Hostford, "Alming to Close a Perpetual Gap," *BtoB* 92(June 4, 2007),p.16。

7.1.2.1 内部合作传递客户声音

Host.net 公司的首席营销官 Lenny Chesnal 认识到，无论企业目前能否提供客户需要的产品或服务，捕获客户声音都是非常重要的，只有这样才能生产客户真正需要的产品。正如他所说的："必须捕获客户所表达的意思，不管是在会议上、电话中、调查中还是在其他的客户接触中。随后，我们必须把这那些信息传给相关人员，以便公司能够采取相应的行动。"

在某些公司中，销售队伍与客户进行着最直接的接触，因此负责捕获着客户的声音。Worldwide Express 公司 Alex BeMent 的销售团队负责推广隔夜包裹递送服务，他说："我们拥有的关键竞争优势是，我们能够把握客户的需求并创造定制化的系统。我们的销售人员必须充分了解客户的订单和运输需求，以便我们的财务和订单管理人员提出正确的解决方案。"他还指出，销售人员了解收集到的客户资料后，应用于营销部门的新产品开发，因此销售人员要注意准确记录信息。

营销部门的其他工作也需要听取客户的意见，例如，当将要开发新产品时(第 8 章将详细讨论)，为客户代言是营销调研的职责。如果听不到这些意见，所生产的产品只能适合公司的需要。

客户的意见必须传递到企业的许多部门，内部合作是传递这些意见的一种机制。但是，请

注意建立这些合作关系是营销经理的职责。虽然关注客户应该体现在企业各部门，但信息系统、员工选拔系统、个人评价系统或者其他系统很少会鼓励其他部门这样做。实际上，情况恰恰相反，他们会鼓动其他部门不去听从客户的声音，然而营销经理可能提供不同的产品，只有这样才能满足客户的需求。

7.1.2.2 内部合作的障碍

内部合作的障碍是什么？一种障碍是部门的内部关注度过高。20 世纪 80 年代末发起的全面质量管理(TQM)运动批评了筒仓式组织结构，这种结构当时很常见(现在仍然有很多)。筒仓是用于储存谷物的、几层高的巨大圆柱体。有些公司由许多筒仓部门组成，各部门被高墙包围，无法或不愿在部门间沟通。每个部门做自己的事，不考虑企业其他职能，部门间的沟通保持在最低水平。TQM 支持者坚决反对筒仓式管理，因为他们认识到为了打造市场导向型企业，跨越公司所有部门并且传播客户需求是非常重要的。

除了筒仓式组织结构之外，部门之间的竞争也是内部合作关系的障碍。人们发现，竞争降低了从一个领域(例如营销)到另一个领域(例如产品开发)知识转移的感知价值。竞争增加了政治压力甚至忽视了信息，不管它对项目的成功是多么重要。在一项新产品开发的研究中，如果产品开发团队内部的竞争程度高，有关客户需要的营销信息就被忽略了，即使所有人都认为设计出满足客户需求的产品是所有研发部门的重要目标。

7.1.2.3 内部合作与外部合作

第 2 章讨论了建立与客户的合作关系的重要性，而前面几章介绍了如何来建立这种关系。在第 3 章，我们了解到采购部门与重要供应商建立合作关系是出于成本控制，并且认识了这种合作关系为创新做出贡献的重要性。然而，外部关系只是企业经营的一部分，全面质量管理运动带来的一个好处是促使公司认识到存在内部的客户和供应商，因为每个工作流程都有输入和输出。因而一旦营销经理明白谁为他们的工作流程提供输入，谁使用他们的工作产出，他们就能辨别谁是内部供应者和客户。

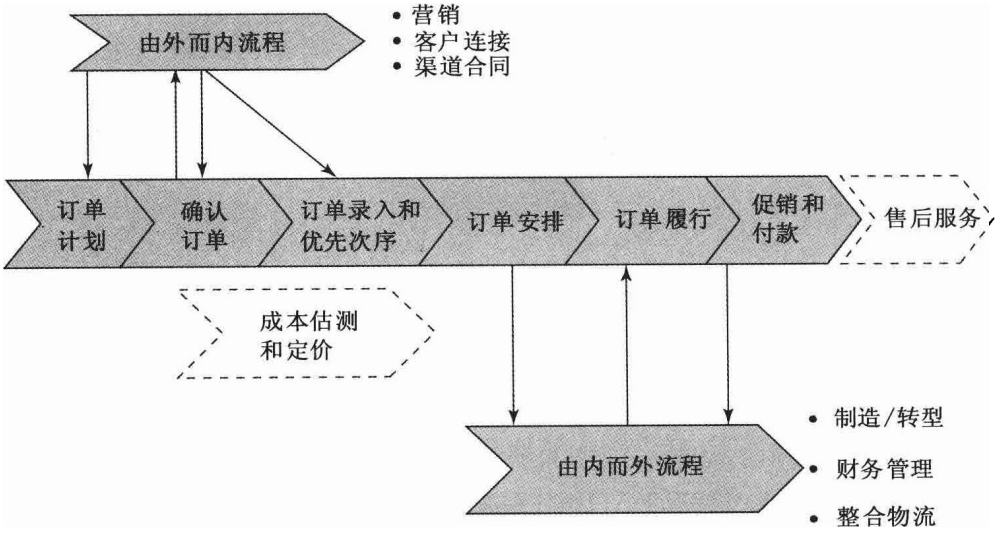
例如，当销售人员取得客户的订单时，会有一页纸或一个电子记录描述合同条款。订单中包含了其他部门所需的重要信息，这些信息被输入他们的工作流程，包括货物运输、开发票和会计分类账。订单是销售人员工作流程的产品(输出)，又是其他工作流程的输入，如示例 7-2 所示。按照全面质量管理，销售人员应该将其他部门视为客户。

合作关系以开放沟通、信任和对合作伙伴的承诺为特点。不管内部的还是外部的合作，合作者都能够将他们的目标与别人的目标联合一致。内部合作同样需要开放的沟通、信任和承诺，但目标的合作稍有不同。当建立内部合作时，客户满意度成为**超级目标**(supragoal)，其他目标须以它为准。

更进一步，认知、探究、扩展和承诺构成了建立合作关系的特点，从这一点上来说内部合作与外部合作非常相似。许多内部关系未能发展到建立合作关系的程度，因为在非市场导向的企业里，对同样的最高目标在口头上就不支持这种关系。正如我们之前所说的，组织中职能部门间会存在冲突。还应该注意的是，如果收益率是至高目标，客户满意度的重要性就可能下降。在这种情况下，每个职能部门可能以损害客户满意度的方式来创造利润率，或者可能建立起内

部合作关系。

例如，Ross Controls 公司是一家生产气阀的企业。几年前，由于利润空间下跌，市场份额下滑，公司渐渐面临停业的边缘。随后，该公司力图削减成本，以便能在不损失利润空间的前提下降低产品价格；生产部门通过最大程度上实现产品和零件的标准化，以及延长每种产品的经营期来降低成本。结果，公司积压了大量并非经常需要的产品，而且由于几个月没有安排生产，他们无法交付客户需要的某些产品。当公司决定将客户满意度作为超级目标，并且在比竞争对手能更快周转定制产品的同时，产品的价格也提高了，利润和销量也提高了。目前该公司财务运行良好，而且由于推行以客户满意度为基础的内部合作，公司在全球范围内广受赞誉。



示例 7-2 订单履行过程：一个关键横跨能力的案例

资料来源：George S. Day, "Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing* 58(October 1994)，PP. 37-52。

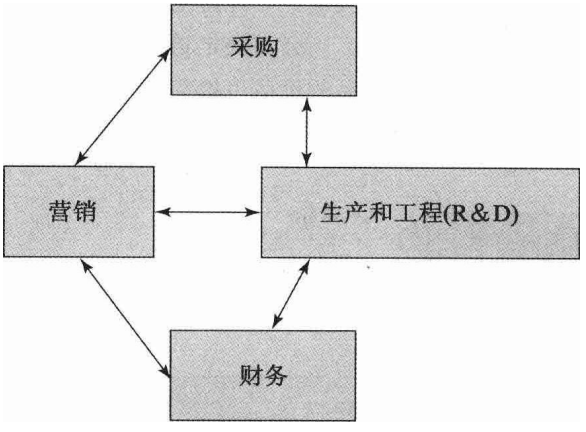
在接下来的部分，我们将考察公司中与营销经理一起工作的部门及其内部流程、需求和动机，然后将讨论它们如何与营销领域合作创建市场导向。

7.1.3 内部合作者

工业品营销经理与企业多个部门之间相互影响。在介绍那些部门之前，我们首先说明谈到营销人员时我们指的是什么？出于讨论的需要，营销人员指的是营销或销售管理团队中的任何人，包括营销传播经理、销售经理、产品经理以及其他在营销部门中的所有人员。在这些人员中，没有人能承担这里描述的所有内部合作责任，但是所有这些责任都是一名或多名人员职责的一部分。

因为合作需要开放的沟通，它可以促进跨越流程和组织学习。营销经理与公司许多部门配

合，其中包括生产、运输、财务、信息、工程等部门。在很多情况下，除非客户需求得到关注，否则这些部门的工作将毫无目标，筒仓型组织尤为明显。它们依赖于营销人员为这些客户提供需求。营销必须合作的部门如示例 7-3 所示。在创新思维的公司中，公司内部的合作将打破这些筒仓。实地调研结果 7-1 说明了全球化企业 Autodesk 是如何开展合作的。



示例 7-3 营销界面

7.1.3.1 生产部门

营销必须与生产紧密配合，确保准时提供客户所需的产品。目前存在三种类型的营销—生产关系，代表了用户定制的程度，分别是根据库存生产、根据订单生产和根据订单设计。在**根据库存生产**(make-to-stock)的情况下，营销提供需求预测，生产部门生产足够的产品来满足这一需求。然后公司在有订单时，提取库存来执行订单。这种情况完全没有实现用户定制。

面向订单生产(make to order)是指制造或生产部门在接到订单后生产产品。例如，戴尔公司按照客户订单要求，通过组装相应的部件来生产计算机。在这种情况下，通过组装库存的部件完成客户订制的产品，这使得客户定制得到解决。**面向订单设计**是彻底的客户定制，产品从设计草图开始满足客户的需求。在这种情况下，工程师是制造部门的重要合作者。(在第 8 章，我们将更详细地讨论技术和研发部门。)

一般而言，生产部门关注的是尽可能的以最低成本生产产品，因而从生产部门角度来说，面向库存生产是最有利的选择。在更多情况下，这意味着它希望较长的产品周期、较少的客户定制和较低的原材料库存。然而，客户希望他们的订单能立即发货并且严格按他们的规格定制生产——就算不是面向订单设计，至少也应面向订单生产。销售人员会尽力协调客户需求与生产部门提供产品量之间的关系。更进一步，营销经理在制定促销计划、创造产品线外延和做其他营销决策时，必须认识到生产部门的责任。

许多公司正在依靠技术解决这些问题。告知销售人员产品获取情况、生产计划等信息的软件能帮助解决某些沟通问题。由 Siebel 公司和 Salesforce.com 公司提供的这套软件也能为销售人员和生产部门提供预测数据。但是，技术仅仅是全部解决方案的一部分。

营销商与生产部门建立起合作关系之后，能够协调促销安排以适应生产安排，反之亦然。更

进一步讲，合作关系越强，营销与生产间的沟通越多，这将引导生产部门以市场为导向，从而取得更大的成功。

7.1.3.2 财务

正如将在第 14 章讨论的，定价属于营销职能，该章还提供了多个模型帮助制定价格决策。然而，价格并不完全由营销部门确定，如前面的示例 7-1 所示，定价是一个跨越流程。管理公司的现金流是财务部门的职责，其中包括将价格定在合适水平以保证利润，不过在价格中反映所销售产品的价值也是营销部门的职责。

财务部门在不同的投资决策之间分配公司的资金。这些决策中很多都属于营销计划，而其他的一些可能是制造设施、运输设施等。回想一下实地调研结果 7-1 中 Tracey Stout 如何密切地与 CFO 在公司内部开展合作。他们共同决定哪一个营销计划是值得投资的；没有这样的伙伴关系，对 Tracey 来讲，实现其目标是非常困难的。

7.1.3.3 采购

在产品开发过程中采购起着重要作用。采购部门的职责是通过设计制度和流程来谨慎管理公司的采购资金。然而，产品开发需要采购部门预估部件成本和效果(或质量)范围，因为这些微小的起伏会贯穿整个价值链。以价格为基础来评估供应商比以质量为基础进行评估要容易一些，毕竟质量水平是由客户评出的，而且并不总是容易度量的。因而，采购部门在一定程度上非常依赖营销经理，以提升采购过程的方式表达客户对质量的要求。同时，营销中的产品开发部门依靠采购部门满足客户的成本要求。

通过对与营销经理协同工作的几个部门的讨论，你应该对其他部门需求有所认知。同时，还要注意这些需求可能同客户的需求相冲突。例如，获取最大的可能利润就会与客户节约资金的要求相冲突。营销经理的职责是满足客户需求的同时，采取一定的方法实现公司的总体目标。但是，营销经理不得不承认，除非企业是以市场为导向的，否则不会激励其他部门经理听从营销经理的建议。

7.2 营销中的合作关系

在营销组织和营销职能内部也必须形成合作关系。在一些组织中，公司的营销团队必须与部门的营销团队共事。E-Rewards 公司就是这样的实例，该公司是由 Brierly 集团掌控的。当 Emily Tanner(第 1 章作了介绍)正在洽谈广告和商业展览策划以销售 E-Rewards 时，她在 Brierly 营销团队的帮助下协调了相关活动。另一方面，Jeff Pedowitz(第 4 章中作了介绍)发现，他的大多数协调工作处于营销和销售之间。

在某些公司，营销和销售是一个扁豆荚中的两粒豌豆；而在其他的公司中，营销和销售甚至不在同一个花园中。不把营销和销售联合在一起会导致许多负面的结果。在一项对 1500 多名管理者的研究中，超过 60%的人认为不能恰当地联合意味着销售价格超过价值，这种做法将严重降低利润。30%的人还指出，缺乏联合会导致无法满足销售定额的要求。

销售人员认为问题出在糟糕的营销材料上，其中包括过时的网站以及仓促制作的销售手册。Unisys(一家计算机服务公司)的营销经理 Judy Jones 指出："理想的情况是，你必须关注营销所从事的重要工作的所有方面，而且还要研究这些工作是否真的是销售所需要的。"电信设备制造商 Alcarel 的商业展览经理 Andrew Wharton 认为，她花费大量的时间与销售人员合作，"理解他们如何与客户交谈，以确保我们的商业展览规划能够适合对话。"她的目标是支持销售人员的工作，而不是创造一些看起来漂亮但却毫无销路的东西。

当企业选择某种特定的营销战略时，每个管理层都应该做出决策支持这一战略。营销部门中不良关系的结果之一是，营销战略不能始终如一地按照营销组合的要素实施。最新的研究发现，所实施的销售策略中 25%以上与整体营销战略相冲突，这说明销售和营销部门之间存在严重的不良关系。战略—执行不匹配的原因包括：缺乏沟通、一个或多个部门发布的误导信息、不信任和部门间的憎恨以及其他违背合作原则的因素。

当营销活动中存在冲突时会发生什么情况？几乎没有企业愿意承认他们曾遇到困难。一位不愿透露姓名的销售经理讲述了这样的情境：一次直邮营销活动以较小细分市场为目标，但该活动不是由一线销售人员发起的。然而，这次活动很成功，随后营销部门将直递邮件发给更大的人群，并且提供比定价低 10%的优惠，而且低于一线销售人员所提供的价格。这个更大的人群中很多都是一线销售人员的潜在客户，这些销售人员因此失去了销售额，也错失了获得佣金和奖金的机会。更糟糕的是，一线销售人员打算在不收取任何额外费用的情况下培训买家如何操作这些设备。

一家代理多家电子零件产品的分销商谈到，有一家制造商推出了一种新产品并寄来了样品。但她无法得到该产品的说明书或其他任何文字材料，更没有分销商培训，因为这些"仍未准备好"。她的销售代表曾介绍过产品性能以及代理这种产品的原因，但对真正销售这一产品来说这些信息是远远不够的。刊登在商业期刊上的广告目标是发展新的分销商，而不是新的客户。在等了两个月之后，她将产品全部送了回去，最终终止了所有与这家公司的合作业务。你可以发现，营销和销售计划的所有要素都必须一起为全面抓住市场机会而努力。

7.2.1 实现整合营销

我们讨论过，营销战略必须反映产品性能和双向沟通的协作力。沟通的过程必定是营销和信息的整合，如同第 9 至 12 章所讨论的。更进一步而言，与产品相关的沟通必须准确，否则无法支持这种整合。企业如何才能确保完成这种整合呢？

在营销规划中，几种因素会鼓励适当程度的整合。清晰的战略决策、稳定的人员、支持营销战略的奖励制度以及鼓励跨部门互动的沟通与组织结构是其中较为重要的因素。在实地调研结果 7-2 中，Cypress Care 公司副总裁 David Dubroff 讨论了推动建立以客户为重的企业文化的相关因素。

实地调研结果 7-2

Cypress Care 公司的客户中心性

Cypress Care 公司为客户的受伤员工提供高质量的健康护理，进而帮助它们控制成本。我们将高质量的健康护理视为最重要的、最高尚的服务，这需要一种以客户为中心的文化，因为我们可以参与到提高生命质量的事业中。我们的客户中心化开始于公司的高层。每次你看到像我们这样成功的文化都是起源于高层领导。企业可以拥有一些亚文化，例如销售团队和产品发展团队中的文化，但是客户中心性必须放在首位。在与我们公司相似的小型组织中，这主要依靠创立者、总裁和首席执行官。他们三个人都知道客户中心性不仅能够驱动业务，而且也意味着(至少是在我们这样的公司中)一种高质量的健康护理。

在 Cypress Care 公司，绝对不会容忍业务与销售心态之间的对立。对于负责销售和业务发展执行副总裁的我来说，我们必须确认并服务于真正的核心客户，即我们必须知道合适的客户，然后才能正确地为他们服务。赢得客户是很难的，维持客户关系的难度更大，因为我们的竞争者一直在努力争取他们。这种以客户为中心的文化意味着，我们可以超越客户的期望值，从而建立一种合作伙伴的关系，他们在我们这里投资，正如我们投资于他们一样。

客户投资于我们不仅是通过服务付费的方式，还通过为我们留有充足时间的方式。例如，我刚从亚斯丁回来，在那里我见过一个客户组织的首席执行官和他的七名团队成员，然后计划我们怎么样在未来一年里向他们传递更多的价值。我们向他们提供了一个良好的计划，现在我们正将这个计划向其他客户传递。

在 Cypress Care 公司，我们对待同事就像对待内部客户一样，继续建立这种以客户为中心的文化。通过为 CFO 提供可以带来利润的客户，我向他提供服务。CFO 协助我为销售人员、业务部门以及组织所有其他员工制定高效的激励性计划，从而为我提供服务。例如，当客户发来感谢信的时候，工作耐心的护理人员就可以得到一些奖金。

如果缺乏内部合作伙伴关系的话，我们将无法获得必要的市场研究、有效的交易展计划和创造性的营销附属品(宣传册、网站等)。这里所说的是与财务、营销、销售和运营各部门之间的合作伙伴关系。在 Cypress Care 公司，每名员工都清楚怎样做可以提高客户满意度以及客户受伤员工的生命质量。

Dave Dubroff

Cypress Care 公司执行副总裁

7.2.1.1 清晰的战略决策

在检验营销和销售战略之间匹配程度的研究中，得出的一个结论是高级营销经理层面缺乏决策权。例如，两位销售经理说道，虽然正式战略表明某种产品的销售期还能延长几年，但来自营销经理的非正式信号表明该产品应该撤出市场。结果，销售团队将不在该产品上花费任何努力。销售和营销策略不可能即刻生效，也并非不能取消。如果管理人员在战略决策上空话连篇，那么营销和销售投资将毫无效用，内外部关系因此会受到损害。

7.2.1.2 人员的稳定

建立关系需要花费时间。就像前面提到的，内部关系与外部关系同等重要。整个组织人员变动太快将意味着无法建立起各营销领域之间的关系。在一项研究报告中，有位经理人员反映五年内更换了三名营销主管。一名销售人员告诉我们，他在一年内需要接受三名不同销售经理的工作安排。当每位继任经理不得不努力与下属和上级尽快建立友好关系时，整个销售团队也在遭受痛苦，因为必须与每位新经理和所有其他职能部门建立新的关系。当人员更替速度很快时，关系的建立过程将无法逾越探究阶段。

7.2.1.3 薪酬

员工之间产生矛盾的一个重要原因是，营销部门中不同的群体对同一笔预算的竞争。争夺预算会引起相互之间的不满情绪，进而损害关系。但是，预算并不是唯一损害或增进关系的“金钱”问题。

许多公司有鼓励团队工作的评估与考核奖励计划。例如，营销经理会发现他们的报酬里包含了以销售额和利润贡献为基础的奖金。如果情况是这样的话，他们就会受到激励，进而与销售团队更紧密地合作。Morehead Supply 公司在销售任务完成时，会发给所有营销人员季度奖。与公司经常使用的利润分配计划不同，这些奖励是专门为鼓励营销—销售层面的团队合作而提供的。

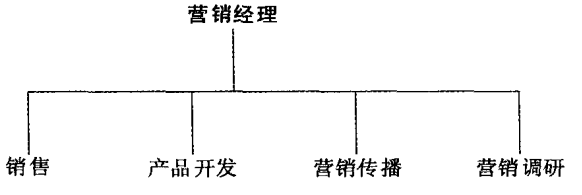
奖励也能帮助将预算竞争转向团队合作。通过联合的激励体系，可以终止所有围绕预算的竞争，而改为以同等绩效为基础的奖励。结果，他们会比以往更加确信预算将带来高效的营销。但是，这种观点也影响到生产、技术以及其他职能部门的奖金发放。当这些部门也按客户满意度和团队合作情况予以奖励时，也会出现类似的结果。

7.2.1.4 组织结构

尽管如此，薪酬计划需要适当的组织结构支持。组织结构能增强或约束建立内部合作关系的能力。在下一节，我们将讨论不同类型的组织结构，以及营销领域不同团队之间如何建立合作关系。

7.2.2 组织结构——营销伙伴

营销通常分为四个职能群：销售、产品开发与管理、营销传播和营销调研。销售人员可能与其他营销职能人员一起向营销副总裁汇报，或者完全独立地汇报工作。按照营销功能运营的组织称为**职能型结构**。如示例 7-4 所示。



示例 7-4 职能型组织

当服务多个市场时，仍保持职能型结构实际上会导致职能失调。向每个职能团队和市场分配适当的资源将变得非常困难，市场结构将随之形成。主要的差异在于，每个市场都设有自己的营销部门，可能会进一步按职能结构进行重组。

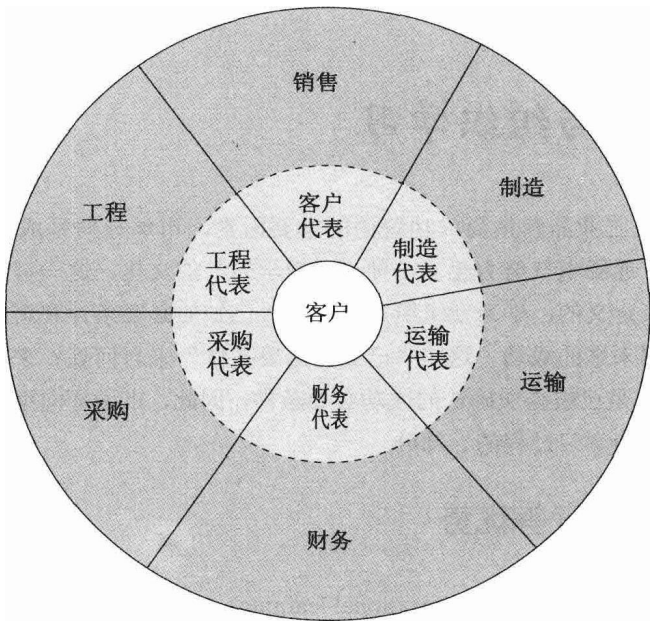
另一种选择方案是矩阵结构，营销职能需要服务于多家垂直的或区域市场。许多全球化的企业，如 ABB、霍尼韦尔、Measurex 和 Valmet Automation 等，都使用矩阵结构来降低营销成本，创造跨越不同业务部门的学习机会。例如，集中化的营销部门与分权化的销售结构并行。然而，打造协调的策略和方法还是非常困难的。

客户导向型团队是以销售为中心的企业典型，它围绕客户以混合的方式来组织。职能团体仍然保留，但也围绕特定客户或客户群体组织起来。每个群体在团队中都设有代表，而每名代表负责确保客户关注的营销策略能得到地方支持。

7.2.2.1 结构与正式沟通

客户导向型团队(CFT)将组织各部门之间的沟通正式化，这些部门本应以任何方式进行沟通。因此，某些层面的沟通可以得到保障。确保沟通的及时性和准确性仍是营销经理的责任。

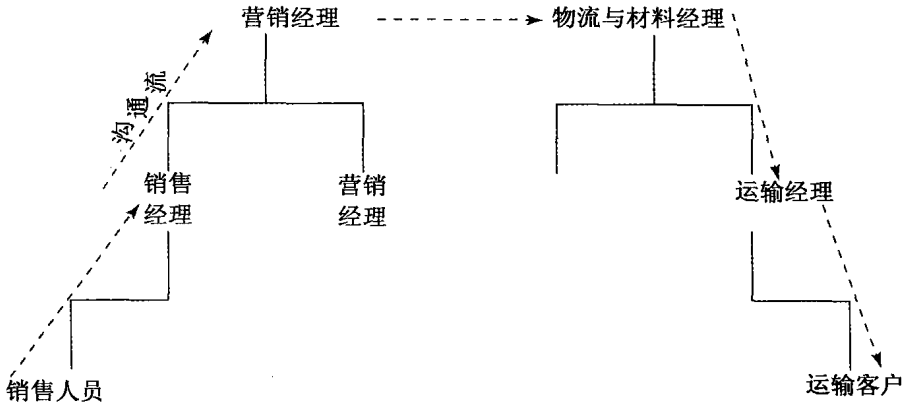
理解组织结构非常重要，因为它在很大程度上限定了沟通。例如，在职能型结构组织中，沟通通常沿着从上向下的汇报路线进行，如示例 7-5 所示。在职能部门经理向同一人汇报时，才有可能发生跨职能沟通。客户导向型团队和其他类型跨职能组织结构清除了正式沟通障碍，且能在需要的时候进行沟通。



示例 7-5 客户导型团队结构

例如，在正式沟通结构下，如果销售人员对运输有疑问，那么这个问题会报告给销售经理。销售经理可能会直接询问运输问题，或者可能向区域管理层报告，这取决于是否存在同级关系的情况。如示例 7-6 所述，在运输部门没有与区域销售经理对等的职位，因此信息必须向上传

送至区域管理层。可以想象，信息可能会被歪曲或延误，这降低了客户满意度以及参与解决该问题的销售人员的工作满意度。在客户导向型团队中，信息会直接从客户传递到负责运输的人员，或者，稍微糟糕一些，通过客户经理传递到负责运输的团队成员。结果是客户的需求将很快得到评估和满足。



示例 7-6 沟通实例

在一个职能型组织结构中，沟通不得不缓慢通过指挥链，进而增加错误沟通的可能性以及延长反应的时间。

7.3 市场导向与组织学习

组织学习是每位工业品营销商成功营销的重要因素，市场导向是成功学习的主要文化基础。在开篇案例中，通用电气努力建立一种“渴望学习”的文化，这一努力得到了更高绩效的回报。正如第 6 章所定义的，学习型组织是通过连接已知的必要条件和新的信息，持续创造和提炼自身能力以获得未来的成功。这些“已知的必要条件”来自何处？来自客户。**已知的必要条件**(known requistes)是已被企业确认的成功必要条件，因此，市场导向型企业能够产生客户需求，这种需求随之成为学习过程的一部分。

7.3.1 组织学习与竞争优势

在最基础的层面，**组织学习**(organizational learning)是开发具有影响行为潜力的新知识的过程。以此推测，学习将促进行为的改变，而这种改变将带来更高的绩效。例如，通用电气营销人员认识到，产品也能用像金融组合那样进行组合管理。这种做法的结果包括，公司形成了产品管理的组合方式 (将在下章讨论)，销售和赢利的整体绩效得到提高。实际上，通用电气的方法具有非常重大的意义，很多教材都引入了这个真实的案例。

许多经理人员曾说过，唯一真正持久的竞争优势是能够比竞争对手学得更快，这一论点得

到了研究的支持。事实上，一项研究显示，组织学习能力较强的公司更可能提供创新的产品和服务，而且增长得更快，同时更具企业家精神。这种学习是更为强化知识管理的一种职能，其中涉及内部跨越业务流程。换句话说，与那些不能分享跨职能领域知识的公司相比，分享知识的公司在创新方面效率更高，进而发展得更快。

注意，这并不意味着所有的组织学习都是好的。组织也会学到错误的东西，例如推断出新产品初期的高销售额归于其特性，而非相对较低的价格或可得性。当较低定价模式变得可行时，该新产品就会失败。

此外，公司会陷入能力陷阱，这是学习界限的一种形式。**能力陷阱**(competency trap)是指尽管明显存在更好的选择，企业因为熟悉某些技能或技术，就会坚持它们的合理性。能力陷阱的例子可以类似于戴尔公司根据订单生产的能力。这种做法受到的批评是，顾客需要等待戴尔生产出计算机，而其他竞争者可以在零售店里即刻供货。

因为学习是创造竞争优势的关键，不善于学习将导致严重的负面后果，因此所有经理人员都有必要研究学习过程和工具。但是，对营销经理们更重要的可能是理解组织学习方法，就像已知的必要条件源自客户需求一样。

7.3.2 如何学习营销

如示例 7-7 所示，工业品营销商的学习包括三个过程：信息获取、信息传播和分享信息解读。通过营销研究、销售人员反馈和其他方法，营销获取信息的角色在为企业其他部门获取重要信息中起着重要作用。接着这些信息通过人际间沟通和作为内部合作功能而制作的报告进行传播。同时，随着内部合作者建立共享的信息解读(换言之，判断该数据对组织意味着什么)，就能打造有效的战略，以便利用已经学到的东西。

此外，通过竞争情报、环境扫描、客户系统、信息系统、案例学习、实验和标杆管理等，营销可以为自身获取和传播信息。现在我们要讨论的是学习工具，在市场导向学习型组织中，这些工具可以从获取和传播的信息中创造新的知识或理解。我们将要讨论的学习工具包括：认知图、实验、学习实验室和向其他人学习的工具。

学习获得	→	信息传播	→	分享解释
营销调研 销售与服务反馈 环境扫描 竞争性情报 其他学习工具		到： 营销管理 高层管理 工程与研发 制造 财务		通过： 头脑风暴 计划 其他过程

示例 7-7 如何学习营销

7.3.2.1 认知图

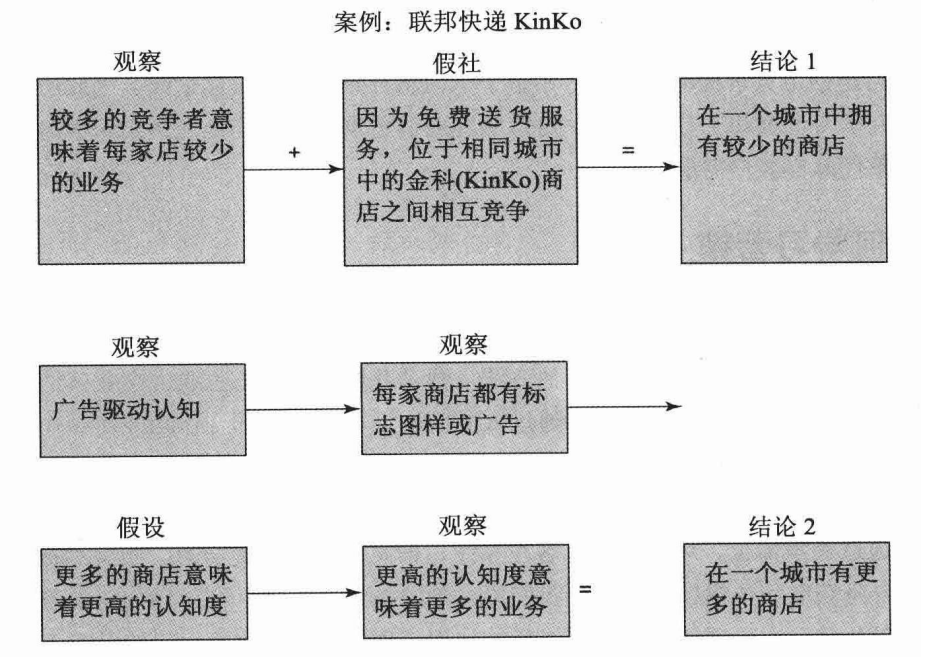
认知图(cognitive mapping)是一种用于探究信念和假设的心理结构的学习工具。一方面，认

知图用于描述人们的理论，亦即因果流程图表。研究显示，认知图也是有效的群体学习工具，特别是在营销领域。几项研究表明，认知图有助于确定市场机遇、制定战略和沟通战略。

认知图在识别理解力的局限方面非常有用。原因和结果之间的每一连结都能用于考虑真实情况是怎样的，即是已检验的结论还是未检验的假设。

例如，假设价格下降的话销量就会上升。然而，不只一位营销人员发现，如果价格太低，质量就会被质疑，销量也会下降。在某些案例中，营销人员确实见过当价格上涨时销量反而增加。搁置价格下降、销量上升这一设想，营销人员能创造新的策略，使得销售在较高价格时有所增加。

示例 7-8 说明了假设如何推导出不同的结论。假设 Kinko 公司试图决定在某个城市设多个分店，通过不同的观察和不同的假定，产生了两个相反的结论。



示例 7-8 两种认知图

当营销团队一起绘制认知图时，就会产生相同的理解。通过陈述信念，探查揭露支持这些信念的假设，可以研究每个人的认知图，进而形成并检验团队的认知图。

7.3.2.2 实验

实验是检验认知图的一种营销研究方式。例如，联邦快递 Kinko 公司可以测试每种认知图，通过实施实验，测试开设新店对独立店面增加的影响。检验市场是一种实验形式，如同产品滚动投放。当向有限的市场导入新产品时，公司采用滚动发布以便检测营销活动的效果，进而可以确定经营运作是正常的，例如服务人员的培训等方面。然后产品分阶段在剩下的市场中投放。市场测试和滚动投放使得组织有机会从投放产品的市场反应中学习。

7.3.2.3 学习实验室

学习实验室(learning laboratories)是为学习而创造的环境。例如，摩托罗拉和江森自控

(Johnson Control)等公司就建立了专门的培训和学历教育学校。甚至企业博物馆也被用作学习实验室，例如江森全球控制中心(Johnson' Global Controls Central)。产品展示、公司历史以及其他资料展览构成了博物馆，这个地方将被用于培训、模拟客户使用产品体验以及其他形式的学习。

在学习实验室中的活动包括实验，但也可能包括计算机模拟和其他真实世界的模型，帮助经理们得到训练，学到学习方法，或者模拟决策结果。在销售培训和客户服务培训中，运用角色扮演也是学习实验室中学习活动的一种方式。

场景法

在学习实验室中经常用到场景法，帮助管理人员预测决策的后果。作为一种预测工具，**场景法**首次出现于第 5 章，是指以连贯的方式呈现对不同未来情况进行聚集式描述的方法。因此，对于单个决策而言，需要列出所有可能的后果和每种结果可能发生的概率，然后鉴别影响每种结果发生概率的因素，学习就在认知和鉴别这些因素的过程中发挥作用。

学习的一个重要方面是，信息是共享的，组织中的管理人员对组织所面临的机会和威胁有着共同的理解。场景法只是通过促进知识共享帮助建立这种共同的理解。例如，可以用场景法完成促销活动预算。通过设置场景考察每个支出级别的潜在效果，每一种预算方案即可得到检验。荷兰皇家壳牌公司就是这样一家企业，它使用场景法制订营销计划并对期望的结果建立共同的认识。计划实施产生结果之后，共同的理解使员工按专门设计的场景执行计划 B 或者某些其他适当的计划。

案例研究

在学习实验室中，案例研究也能用于全公司共享学习。在职能部门内评估产出时，案例研究能用于寻找原因。例如，当公司有一种极为成功的新产品时，应该进行案例研究，研究该新产品的开发过程，以便这一过程能重复运用。类似地，如果产品完全失败，检查它是如何生产出来的，以避免今后出现同样的问题。其他部门的产品开发领域能从这些案例中学到如何更有效率地开发新产品。

塞提亚姆电脑公司是印度最大的软件技术企业之一。该公司最近运用案例研究方法初步认识了一家大型日本客户所出现的问题，然后将所得到的信息传递给公司其他经理。由于多种原因，对塞提亚姆而言，日本是一个重要的市场，这个市场的规模是独一无二的。然而，该公司遇到了来自日方采购人员的极大阻力，如果日方从塞亚提姆公司购买产品，即使能带来利润的话，项目也仅仅是处于盈利的边界。盈利的阻力和困难源自文化差异，许多营销经理要求退出日本市场。公司引入了顾问团队，与有日本客户的营销经理协作。公司撰写了类似本书结尾的案例，阐明了不同管理人员合作形成知识的必要性。随后，该案例被用于指导营销团队如何与日本客户做生意。经理们认识到，文化差异远没有想象的严重，而且可以利用与欧洲和美国公司打交道的经验。

战略计划

战略计划过程本身就可以用作学习实验室。学习实验室是为学习建立的环境，记住，战略计划包括帮助计划制订者从日常工作中解脱出来，以便他们能够考虑大局、为未来制订计划。从创造性的学习到产生和发展能带来提升系统绩效的战略方法，战略计划必须在一种允许自由

思考而不用担心受到惩罚的环境中进行。头脑风暴等活动应予以鼓励。

7.3.2.4 向他人学习

学习者向他人学习，可以避免在有需要的时候再做无用功。标杆法是向他人学习的一种方式，其中包括为了复制自用的部分检验其他人的流程。

向他人学习也包括从合资或战略联盟企业的合作者、顾问、研讨会中学习，也包括通过其他外部资源学习。向他人学习的另一种方式是做学习型客户。事实上，每家大公司都会从竞争对手处购买产品，努力学习如何以更有效和更经济的方式推出同样的产品。同时，向供应商学习也是一个重要的机会。

例如，约翰·帕达仕(John Paduch)是美国印地安纳州加里市美国供应公司(American Supply Co.)的销售副总裁，他通过展示如何在不降低质量的前提下，将不锈钢管和阀门改为铸铁，挽留了一个年采购量超过 150 万美元的客户。这种源自价值分析(第 3 章讨论)的学习是显而易见的。不太明显的学习机会也可以从生意伙伴那里得到。例如，壳牌(Shell)公司的伦理官员给公司的几个大客户召开了关于隐私法律的讨论会。壳牌公司不从事伦理业务，但是生意伙伴们发现这种讨论会是很有价值的。

7.3.2.5 努力学习

当一家组织致力于学习时，会发现学习无处不在。作为营销经理，你在学习方面的投入必须是个人的并持续的。对组织和组织中的人员而言，学习不是简单地涉及应该做什么，还包括如何去做。这意味着在毕业后的较长时期中，你必须努力坚持拓展你的营销技巧、产业知识和职业发展的其他方面。

企业对企业 7-2

组织学习与通用电气

在通用电气的年报中写道，经理人员希望保持大公司的优势，消除大公司的缺点。什么样的大公司缺点增加了学习的难度？大公司作为学习型组织如何产生较好的绩效？你是否相信像通用电气这样的大公司能发展出“小公司的灵魂”？

7.4 学习型市场导向的个人

7.4.1 重要的内部合作技巧

建立合作关系已成为本书的主要论题。在许多方面，与内部合作伙伴建立合作关系不同于与客户建立合作关系。在建立内部合作关系的过程中，有几个有用的技巧，包括提问、聆听、谈判、财务和会计技巧。我们将先讨论财务和会计技巧，因为他们代表了业务语言。

7.4.1.1 财务和会计技巧

当我们考虑公司内部营销部门之外的其他工作人员的心态时，切记几乎每人都想做好自己的工作，没有人喜欢失败。工程师希望运用他们的创造能力设计成功的产品，财务经理想要通过管理好公司的投资赢得市场，生产经理希望经营一个赢利的、安全的工厂。在几乎所有的情况下，成功是由利润来衡量的，而常见的标准是损益表的结果。

不懂财务和会计的营销经理是无法有效地与其他经理沟通，因为他们都不懂这种语言。懂得财务和会计是必要的，然而这不仅仅是为了实现良好的沟通。好的业务经理必须懂得这些方面，以便能做出明智的决策。Trelleborg 是一家位于伦敦的多国企业集团，为制造商供应铁路设备和野外运输工具(例如，用于采矿和建筑)，此外该公司还是一家造船企业。为了对各种各样的客户和细分市场分配营销和销售资金，公司花费了 40 亿美元分析客户的盈利能力。然后，资金被用于培育那些客户以及那些对 Trelleborg 更有价值的细分市场。而且，盈利能力分析也用于设计新客户的利润潜力，不符合潜在利润标准的客户将不被接受。营销经理必须懂得会计程序以做出明智的投资决策。但是，我们在这里无法教授这些程序。我们的目的是帮助有抱负的工业品营销经理更清醒地认识到，他们在财务和会计课堂所要学的东西是非常重要的。

7.4.1.2 提问和聆听

理解其他人的需求是建立合作关系的第一步。理解内部合作者的利润需求和成本结构是理解他们需求的重要部分，但还需要了解更多信息。营销经理也必须了解个人的意愿和渴求。这种程度的理解取决于提问和聆听的技巧，因此销售人员需要这类技巧。

7.4.1.3 谈判

但是，仅仅了解内部合作者的需求是不够的。合作者的需求在最终结果和决策的及时性方面必须同营销部门的需求相结合。**谈判**(negotiation)是一种用于解决冲突的决策方法，对营销经理而言，开发提高运用这种方法的技能是十分重要的。

谈判是一个综合的问题解决过程，而非争论过程。通过类似头脑风暴而非逼迫的策略，经理们运用谈判方式取得一致意见，内部合作关系能得到发展。

营造紧迫感

营销经理面对的一个现实是他们的紧迫感，换句话说是需要立即完成某事，因为客户在等待，但内部合作者通常体会不到这种紧迫感。没有一种共有的紧迫感，其他人员可能不会全力参与到谈判中，因此好的谈判者擅长营造紧迫感。诉诸超级目标是建立紧迫感的方法之一。如果客户的需求是极为重要的利益(并非营销人员的需求)，那么这可以通过帮助建立紧迫感来完成任务。

谈判内容

内部组织之间发生冲突，或者两部门或职能小组间发生冲突，这种情况下非常适合谈判。其他处理内部冲突的方法也能使用，但谈判是最经常使用的方法。因为在任何冲突中谈判都可以用作决策过程，所以我们必须认识到，虽然应该坚持自己的目标，但你应该采用多种方式来达到这一目标。认识到这一点后，几乎所有事情都是可以谈判的，并且营销经理创造了一定程

度的灵活性，开启了新的决策前景，即双重路径学习的机会。

做好准备

做好谈判准备的第一步是具备谈判技巧。有许多优秀的图书能帮助你继续谈判和解决冲突的学习。如果学校设有权变管理或冲突—谈判课程，你一定要选修。第二步是认识到谈判机会并相应地作好计划。因为任何事都是可谈的，谈判可以在任何时间发生。如果管理者不准备谈判，那么在他意识到谈判发生之前，竞争能力较强的谈判者已经在损害这名管理者利益的基础上获胜。

7.4.1.4 分析技能

专业知识领域里最缺乏的就是分析技能。许多学生进入营销领域是因为不喜欢财务和会计学科，但他们会发现营销工作要求对统计学的理解。事实上，最近的一项研究表明，最重要的技能是分析和测量能力。对工业品营销专业的学生来讲，更重要的是，调查发现83%的受访管理人员认为很难聘请到具备这种能力的人。因此，如果你能掌握并应用课堂上所教授的分析和测量技能，你就会发现自己处于供不应求的状态中了。

企业对企业 7-2

即刻实践伙伴关系技能

考虑一下学生群体的项目。同学们愿意与你共事吗？如何打造你的声誉？哪些具体事件能帮助你提高声誉？你能从那些帮助你成为一名较好的内部伙伴的经历中学到什么？

7.5 总结

营销是学习型组织中的一个重要因素，并且是构成所有工业品营销组织文化的必要要素。学习型企业运用营销手段判断已知的必要条件(成功的必要条件)。组织中存在两种类型的学习：单向的(适应性学习)和双向的(创造性学习)。当企业比竞争对手学得更快时，两种类型的学习能带给公司竞争优势。

营销人员可以通过多种方式学习，包括实验、认知图和学习实验室。甚至第6章讨论的战略计划过程都为组织学习提供了机会。但是并非任何学习都有用，为了学到能够产生竞争优势的知识，企业也要寻求建立一种市场导向型文化。

市场导向型公司在市场感知或需求预测(已知的必要条件)方面做得更好。他们建立强大的跨越流程，使来自客户的信息能够流通到企业内相应的部门，在那里会起到最好的作用。内部合作能增强跨越流程和沟通，并且是受销售人员和营销经理所影响的战略。营销人员和销售人员希望与同级的财务、生产和产品开发等部门合作。

市场导向型公司与非市场导向的公司相比，在整合营销活动方面做得更好。在后面的章节里，我们将更详细地讨论每一种营销活动，但现在明白如何整合营销努力是很重要的。

当战略决策明确并且落实到所有营销活动中，营销努力得到整合。此外，需花时间建立内部关系。为发展合作关系，人员稳定是必需的。奖励计划也应考虑到内部合作关系。应该用团队奖励和团队组织结构支持团队工作。

专业人员也进行个人学习。工业品营销人员为了成为成功的业务人员，必须拓展他们的财务和会计技巧。提问、聆听和谈判等沟通技能也是学习专业知识的有用技能。

在下一章，我们讨论不同的营销活动，例如产品开发和营销沟通等。但是，如同你在本章所学的，这些活动并非独立的偶然事件，而是整合营销和企业战略的一部分。

7.6 关键术语

认知图	学习实验室	组织文化
能力陷阱	订购	组织学习
工程人员订购	储存	图景
职能结构	市场导向	横跨流程
内部伙伴	市场感知	超级目标
已知的必要条件	谈判	

7.7 讨论题

1. “内部合作？”一名商科专业学生说，“那只是操纵人们去做你想做的事情。”你同意这个观点吗？为什么？

2. 与其他市场功能相比，市场感知的重要性是什么？市场感知中的一个错误将产生怎样的潜在影响？

3. 设计一幅认知图，说明组织学习、市场感知、营销功能、战略发展与组织的计划、战略实施和评价之间的关系。你可能需要应用在本章及前面章节中的概念。

4. 假设你所在的公司对你来说很重要，你在该组织中担任领导职务，考虑你与其他人员之间的关系，选取处于不同关系阶段的三个人。你是如何在不同的阶段确定这些关系的？明确地找出这些关系间的具体区别。你该怎么做来强化这些关系呢？

5. 这章列举了开发内部合作关系所需的一些技能。你的合作技能有多强？在接下来的 90 天内，你将采取怎样的具体措施来改进这些技能呢？

6. 列出在营销与生产、营销与财务以及营销传播与销售之间由糟糕的关系导致的 5 种负面结果。

7. 戴尔公司面向订单制造的实例说明了能力陷阱。但是戴尔可能会认为这种能力是一种竞争优势。讨论一种竞争优势如何成为一种劣势，以及这种情况对公司领导者的启示。

8. 个人也有能力陷阱。鉴别某领域中个人能力陷阱的实例。这对有能力陷阱的人有什么含义？如何避免这种情形？

9. 通用公司前 CEO 杰克·韦尔奇(Jack Welch)认为有敌人对公司是非常重要的，因为这样公司可以处于战争状态。解释这个观点如何与“超级目标”概念联系起来。

10. 一名专业的营销管理者怎样选择他应该学的东西？把你的回答与本章列举的方法与学习类型联系起来。

7.8 小型案例

7.8.1 Mercator 公司

Sally Flanagan 很担心。她在 Mercator 公司工作 6 年后，已经喜欢上了这里的文化。在这里，每名员工都拜访客户，并且想办法提出新的服务方式，同时在客户中尽力争取新的业务。现在，这家公司产品发展周期大约是五周左右，而行业内的平均周期为六个月。Mercator 公司在行业内享有最高的客户满意度，经常获得创新奖。

但是，几个月前，Mercator 公司被一家规模比它大 10 倍的公司收购了。新公司 Etron 的管理层承诺 Mercator 公司仍旧有自主经营权，大公司的影响力似乎会减慢 Mercator 公司的发展。事实上，管理层无论在公共场合还是私下里都表示，Etron 需要像 Mercator 公司的文化，而且这就是为什么购买该公司的原因。

Sally 的职责是发展电子销售渠道，通过网络售卖和电子邮件营销，以及管理公司的社会性的媒介，比如客户服务网站。她曾向丈夫哭诉道：“现在如果花费超过 1 万美元的话，我们必须首先获得 Etron 公司营销办公室的批准，这需要 6 封电子邮件，5 个语音邮件，两通电话，可能还有更多。”

更糟糕的是，Sally 的老板 Maria Gutierrez 不得不退出贸易交易展的承诺。因为她必须参加 Etron 总部的会议。正如 Maria 和 Sally 所说的：“我有一个月的时间没有和客户谈话了。曾经，我可以和一个销售人员一起去贸易展会，或是坐在电话中心，一天都在接电话。现在我所做的一切都是坐在会议室听着人们谈论客户，然而他们没有一个真正去接触过我们的客户。”

1. Mercator 公司文化的改变是因为被收购，这种文化的改变对于 Mercator 公司意味着什么？

2. Maria 和 Sally 怎么守卫她们的市场导向的文化——她们怎么才能和客户保持一致，而且继续 Mercator 公司的革新呢？

3. 如果 Etron 的管理层在公开场合或是私下表示她们需要更多像 Mercator 公司的文化，那么什么因素引起了 Mercator 公司文化的错误改变？

注：这个案例基于一个真实的故事，只是改变了其中的人名。

7.8.2 Morga John, LLC.

Morga John, LLC.是一家小型企业，主要生产农业与工业应用的胶皮管。该公司创办于 1961 年，创始人是两个关系很好的伙伴：David Morgan 和 Stanley John。公司去年获得了近 1200 万

美元的销售额，现在拥有 8 名生产工人和 4 个销售员。David 主管生产经营，Stan 负责销售。

Morga John 生产的胶皮管可以为适合某一具体的生产用具而定制，或者为农业器具和某些类型的生产设备供应标准型号的部件。例如，一般的胶皮管有 2 到 3 英寸的直径，Morga John 储备了这些普通规格的胶皮管(向亚洲供应商采购)库存，然后根据客户的要求对其进行剪切，增加弯度，或进行其他特殊应用。

一天早上，两位创始人边喝咖啡边考虑公司的未来。“你也知道，我们开办这个企业是因为你穿过仓库里的设备时被绊倒了。” David 若有所思地说，“我们为那台被所有者认为是垃圾的机器花了 100 美元。”

“那就是垃圾，” Stan 笑着说，他停顿了一下，接着说，“伙计，这个市场一定是变了。”

这两个人总结了以下的观察结果：

- 农用设备的胶皮管现在几乎完全是库存产品，卖给农业器具经销商，这些经销商再把它们卖给农民和牧场主。
- 胶皮管生产几乎完全是按订单生产。由于生产已经转移到了海外，客户数量在减少。但由于他们更充分地利用工厂增加产量，每个客户下订单的数量增加了。
- 两个部门都增加了关于承接定做和按订单生产皮带的调查。David 坚持认为还要继续进行皮带业务，而 Stan 认为，他们两个都要退休了，公司应该等待。“让我们的孩子来处理这些新业务，” 他说。
- 与 Stan 和 David 一起工作的许多采购商都退休了。他们的大部分营销工作由他们的两个孩子接管，这些孩子都觉很难渗透到新的客户中去。首先，增长主要在生产方面。其次，由于胶皮管损坏需要快速修补的时间非常紧迫，以至于公司不太愿意尝试新的售卖者，直到或除非他们有了一次糟糕的经历。

1. 讨论这家公司的市场感知能力。它使用了怎样的机制，这与每年经营几十个亿美元生意的 Halliburton 公司使用的机制相比怎样？这些挑战对小公司与更大的公司相比有什么不同？

2. 讨论比较这家公司与大公司的跨越流程有什么不同？为什么？哪种公司在跨越流程方面更容易，Morga John, Llc.还是 Halliburton？

3. 公司应该增加承接定制的传送带吗？为什么？什么样的组织限制将使公司无法这样做？

7.9 延伸阅读

Biemans, Wim G., and Maja Makovec Brencic. “Designing the Marketing–Sales Interface in B2B Firms.” *European Journal of Marketing* 41 (2007), pp. 257–71.

Bowers, Michael R., and Charles L. Martin. “Trading Places Redux: Employees as Customers, Customers as Employees.” *The Journal of Services Marketing* 21 (2007), pp. 88–102.

Campbell, Alexandra J. “Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically.” *Industrial Marketing Management* 32 (2003), pp. 375–83.

Chaston, Ian, Beryl Badger, and Eugene Sadler-Smith. "Organizational Learning: An Empirical Assessment of Process in Small UK Manufacturing Firms." *Journal of Small Business Management* 39, no. 2 (2001), pp. 139–51.

Coakes, Elayne, and Peter Smith. "Developing Communities of Innovation by Identifying Innovation Champions." *The Learning Organization* 14 (2007), pp. 74–87.

Deng, P-S, and E. G. Tsacle. "A Market-Based Computational Approach to Collaborative Organizational Learning." *Journal of the Operational Research Society* 54, no. 9 (2003), pp. 924–35.

Ellis, Paul D. "Distance, Dependence and Diversity of Markets: Effects on Market Orientation." *Journal of International Business Studies* 38 (May 2007), pp. 374–86.

Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter, and John F. Sherry, Jr. "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation." *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 1–18.

Im, Subin, and John P. Workman, Jr. "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms." *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 114–132.

Jayachandran, Satish, Kelly Hewett, and Peter Kaufman. "Customer Response Capability in a Sense-and-Respond Era: The Role of Customer Knowledge Process." *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2004), pp. 219–34.

Keskin, Halit. "Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs: An Extended Model." *European Journal of Innovation Management* 9 (2006), pp. 396–408.

Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, William O. Bearden. "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance." *Journal of Marketing* 69 (April 2005), pp. 24–41.

Luo, Xueming, Rebecca J Slotegraaf, and Xing Pan. "Cross-Functional 'Coopetition': The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms." *Journal of Marketing* 70 (April 2006) pp. 67–80.

de Madariaga, J. Garcia, and C. Valor. "Stakeholders Management Systems: Empirical Insights from Relationship Marketing and Market Orientation Perspectives." *Journal of Business Ethics* 71 (April 2007), pp. 425–39.

Maltz, Elliot, William E. Souder, and Ajith Kumar. "Influencing R&D/Marketing Integration and the Use of Information by R&D Managers: Intended and Unintended Effects of Managerial Actions." *Journal of Business Research* 52 (2001), pp. 69–82.

le Meunier-FitzHugh, Ken, and Nigel F. Piercy. "Does Collaboration between Sales and Marketing Affect Business Perfomance?" *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27 (Summer 2007), pp. 207–20.

Narver, John C., and Stanley Slater. "The Positive Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication." *Journal of Business Research* 48(2000), pp. 69–73.

Nonaka, Ikujiro. "The Knowledge-Creating Company." *Harvard Business Review* 85 (July–August 2007), pp. 162–70.

Shaw, Vivenne, Christopher T. Shaw, and Margit Enke. "Conflict between Engineers and Marketers: The Experience of German Engineers." *Industrial Marketing Management* 32 (2003), pp. 489–99.

Weerawardena, Jay. "Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy." *European Journal of Marketing* 37, nos. 3/4 (2003), pp. 407–30.

Weinzimmer, Laurence G., Edward U. Bond III, Mark B. Houston, and Paul C. Nystrom. "Relating Marketing Expertise on the Top Management Team and Strategic Market Aggressiveness to Financial Performance and Shareholder Value." *Journal of Strategic Marketing* (June 2003), pp. 133–60.

第三部分

工业品营销规划

第一部分 工业品市场 与工业品营销	第二部分 创造价值的基础	**第三部分** **工业品营销规划**	第四部分 管理营销项目以及客户
第 1 章 工业品营销简介 第 2 章 工业品营销的特点 第 3 章 采购职能 第 4 章 组织采购者的行为	第 5 章 市场机会：现有客户与潜在客户 第 6 章 营销战略 第 7 章 将营销纳入企业	第 8 章 产品开发与管理 第 9 章 工业品销售渠道：有利于客户服务的伙伴关系 第 10 章 创建客户对话 第 11 章 通过广告、商业展览和公共关系进行传播 第 12 章 一对一媒介 第 13 章 销售与销售管理 第 14 章 定价和价值谈判	第 15 章 评估营销努力 第 16 章 客户保留与最大化

第三部分将教会我们开发服务于客户和实现组织目标的营销规划。相应的，第三部分分为七章：四章为营销沟通要素，产品管理、渠道管理和价格管理各一章。

我们从一般而言最具战略性的营销变量开始。第 8 章着眼于产品开发，包括这一过程中供应商和客户的角色。由于投入大、影响长久以及与其他营销活动相互影响，贯穿产品生命周期的产品管理是一项重要的战略能力。

第 9 章涉及能恰当实施渠道功能的企业间关系的管理。渠道的重要任务是为目标客户提供适当的服务。重要的财务资源，同渠道合作者关系稳定的特点，与价格、促销和其他营销变量相关联，使得在短期内渠道难以转换。然而，新的信息技术已产生了新的能力、期望和竞争环境。谨慎预测客户需求、计划以及随时调整关系才是关键。

第 10 章展示了一种综合的营销沟通战略方法。它以客户关系管理观点为出发点，并假定参与购买过程的个人以及其他重要支持者有不同的信息需求和沟通渠道喜好。沟通手段在第 11 章里论及(公共关系、广告和商业表演)；第 12 章(直邮、电话和互联网)在向目标传递所需信息时有不同的影响和成本效率。因此，营销沟通经理将没有喜好，只能协同混合这些媒介以目标多样化需求来满足产品信息的需求。

最后，我们在第 14 章讨论定价和谈判。我们提供一个易于理解的定价决策框架来解释诸多因素——成本、需求、竞争者、渠道合作和规则，并且我们会谈到定价的战术问题。简要论述价格谈判识别不同的利润策略，并应用源自第 9 章的多种冲突管理原则作为参考框架。

第 8 章

产品开发与管理

开篇案例　EMC 公司

本书第一版描述的是 EMC 公司卓越的销售能力。该公司股票曾大幅增值了大约 83000 个百分点，但在 2001 年却突然首次宣布亏损。2002 年，这家信息技术公司的销售降低了大约 35 亿美元，降幅达 40%。公司的执行副总裁 Dave Donatelli 对此回应道："真正的难题在于，这在商界究竟是偶然变化还是有根本性的巨变？"

EMC 认为这种变化是根本性的，随后重新考虑了其产品。高端硬件业务为公司创造了四分之三的收益，公司总裁 Joe Tucci 认为，这是公司进入中低端硬件市场的关键时刻，也是加强软件和服务的时刻。硬件的毛利润已经从 60%下降到 20%；然而软件却可以提供 85%的利润，服务的利润率则达到 30%。

更重要的是，EMC 从来没有停止在研发上的投资。作为销售的一部分，EMC 在研发上的投资对于信息技术行业来说是最高的，达到 IBM 公司投资额的两倍。EMC 在这方面的投资，带来了一系列的专利技术。此外，公司与 NEC 等公司合作，努力将全新的软件产品推向市场。

批评家(尤其是竞争对手)指责 EMC 是技术导向而不是顾客导向，其结果是关注产品本身而不是产品为客户带来的利益。但是 Dave Donatelli 回应说："公司目标是有一个超越现在的价值使命。" Tucci 也认识到，为客户提供 EMC 产品以外的价值最大化是至关重要的。结果，在过去的五年中，EMC 的销售收入翻了将近两倍，达到了 120 亿美元，这一点客户是完全承认的。

资料来源：Anonymous "Decision Brief, EMC Turnaround," *Columbia ideas at work* (Summer 2006), pp.12-14; Anonymous "NEC and EMC Announce Alliance Focused in IT Operations Management Software," JCN newswire——Japan corporate news network(June 12, 2007); Josepf F.Kovar, "Name Drop-Reputation, History gives startup a leg up" *CRN* (June 11, 2007). p.34。

Chapter

本章学习目标

在营销战略中拥有优质产品是最重要的因素吗？有些人会认为是，没有好产品的话就没有人愿意再次购买。其他的营销组合可能会让人产生购买欲望，但是如果产品不好，没有人会再次购买。对希望长期经营的公司而言，开发能提供价值的产品是最重要的。当在制造商和采购者之间存在紧密合作关系时，就可以顺利开发那些能够满足组织购买者需求并能提供价值的产品。这些关系可以确保真正提供了价值。

完成本章学习后，你应该能够：

- 运用产品组合和产品生命周期等方法管理现有产品；
- 鉴别内部产品开发流程；
- 论述率先使用者对产品开发流程的重要性；
- 在产品开发流程中，说明与供应商和客户之间的伙伴公司对产品开发过程的意义。

满足客户需要是产品管理的一个重要目标。然而，你将发现，成功的产品管理依赖于许多领域的成功整合。定价、促销、销售和制造只是企业战略领域的一部分，这些战略领域必须与产品管理协调运作，以确保企业走向成功。

8.1 什么是产品

什么是产品？某些人认为，产品是**特色**(feature)的集合，或者是有形产品或服务的物理特性的集合。例如，计算机有能够储存 25G 字节信息的硬盘，储存 25G 字节就是计算机的一种物理特性或特色。理发只需要花费 30 分钟的时间也是一种服务特色。

其他的人也许认为产品是**优势**(advantage)的集合，或具备这些特色的原因。例如，一个 25G 硬盘可能意味着使用者可以在计算机上储存许多软件。在 30 分钟内完成理发意味着用一顿饭的时间就可以把事情做完，节省了时间。

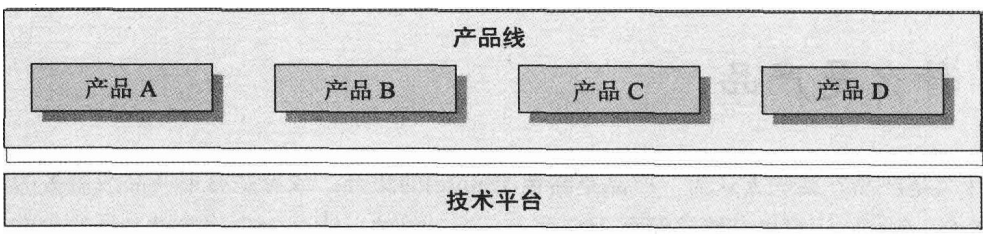
有些人可能会把产品看作**利益**(benefit)的集合，或者这种产品或服务满足某一需求的方式。如果你有一整天的空闲时间去理发，30 分钟对你来讲不算什么。我们更应该把**产品**看作一个利益包，满足客户需求和欲望的方案组合。

8.1.1 以服务为主导的逻辑

当引入产品的概念后，大多数学生想到的是有形产品。现实情况是，尽管核心产品是重要的，然而却是服务把一家销售商与另一家区别开来。**服务**(service)被定义成专业能力(技能和知识)的应用，这是通过为另一方利益的行动和过程来实现的。服务一直被认为不能与有形产品分离或区别开来，因为客户购买的是一种**提供物**(offering)，这是完整的利益包或利益束，其中包括了产品如何能快速采购、如何支付货款、从产品的使用中帮助消费者充分挖掘价值以及帮助消费者在用完产品后处置剩余产品。一般认为，产品是提供物的有形部分，服务是无形部分，这两个术语有时可以互换使用；例如，一家推销服务的企业也许把一项新服务称之为新产品。这种现象在银行业中非常普遍，银行把某种商业贷款看作是贷款产品，这种产品不是有形的制造品。

下面这个例子可以说明服务对总体提供物的重要性，Tim Pavlovich 出售戴尔的产品，这些产品将被整合进其他制造商的产品中，但是 OEM 正在购买的产品不仅仅是戴尔计算机。他们也需要戴尔的工程专长帮助设计最好的最终产品，戴尔的存货管理专长使存货管理成本降到最低，戴尔的财务实力以便使他们能够得到更优惠的信贷条件，以及其他构成 Tim 提供物的服务。

注意，在商业领域，许多制造商把服务分成售前服务和售后服务。售前服务是指帮助采购者决策的服务以及财务服务(如信贷条件)、把产品设计融入公司的产品中去的工程服务等。售后服务包括客户支持等，保证顺利安装或为产品的充分使用而提供的维修。尽管从购买者的观点来看，这些要素是提供物的所有组成部分。例如，在一项对主要制造商的研究中，客户把技术服务看作是品牌的组成部分。当制造商派出未经训练的和非专业性的技术人员去安装设备，品牌就会受到损害，客户就会产生较低的重购欲望，或不愿意把这位制造商推荐给其他采购者。



示例 8-1 产品线和技术平台

注：一条产品线一般是由几个基于相同技术平台的产品构成的。例如，在本田的汽油动力汽车中，内燃机是技术平台，本田思域(civic)是产品，另一个技术平台是本田的混合动力技术。

8.2 管理产品和服务

几乎没有几家公司只依靠一种产品或服务获得生存。大部分企业有多种产品或服务线，一起满足各种需求和期望。工业品营销的一个重要方面就是决定推出或保留哪种产品，哪种产品要重点促销，哪种产品停止或花较少精力去推销。管理人员运用多个不同的工具来管理他们公司的产品，其中包括产品开发、生命周期工具以及产品组合工具等。为了简明起见，我们这里所说的产品也包括服务。

然而，在讨论这些管理工具之前，我们首先要认识到产品管理工具可以应用于不同层次。目前可以应用的四个层次包括：产品本身(如佳能的 imageRunner1310 复印机)、技术平台(如佳能的素质扫描器)、产品线(如佳能的 imageRunner 产品线)以及产品类别(如普通纸复印机)。**技术平台**(technology platform)是核心技术，通常是**产品线**或产品群的基础，就像示例 8-1 所展示的。一条产品线并非必须共享同一平台，但共享同一平台通常是产品线的特点。另一个例子是 Accenture 公司的技术咨询服务，其平台是技术咨询，但同时设有 ERP(企业资源规划)、CRM(客户关系管理)和其他专门的“产品”等不同的领域，在这些领域中，Accenture 公司能够应用其技术和工艺流程技能。当我们讨论产品生命周期等产品管理工具时，平台、产品线、产品类别以及产品的定义都可以应用于服务和有形产品，应该牢记这一点。

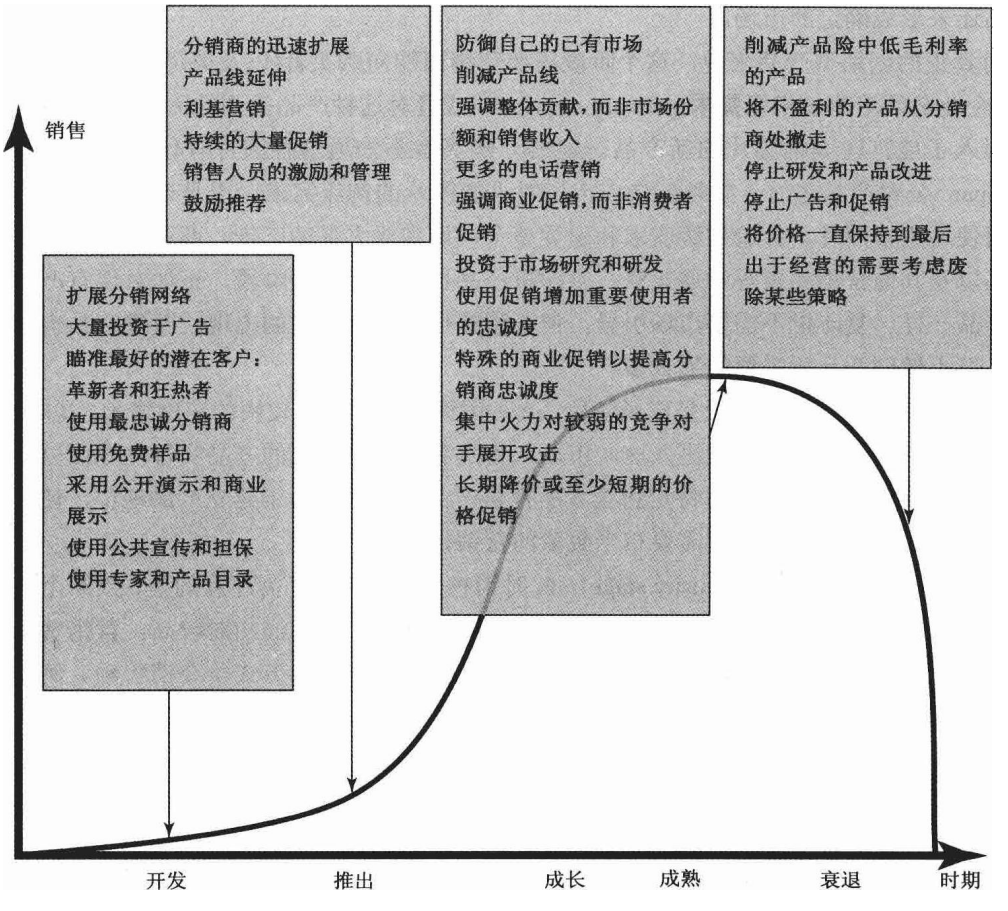
8.2.1 产品生命周期

产品曾经被比喻为有生命的有机体，它们被推向市场或者说获得了生命。随后，它们开始成长(销售方面)、成熟并在某一时刻逐渐衰退。如示例 8-2 所说明的，产品开发、进入市场、成长、成熟以及销量下降的循环被称为**产品的生命周期**(PLC)。这一循环可用于一种产品、产品平台或产品类别，根据我们的讨论具有不同的含意。例如，菊花式轮盘打印机是使用花瓣状轮盘的一种技术，看起来很像菊花。每个瓣上包含了一个字母，将瓣打在色带上就能打出相应字母。打印的质量很高但速度很慢。这种技术逐步被许多商家应用、成长和成熟，然后随着被类似喷墨和激光打印机这些新技术所替代，逐渐消失。然而，在菊花轮盘打印机的生命周期中，企业

应用新产品是在不同的时间，有些成长并成熟，有些则很快就开始衰退。

产品可以有多个生命周期。产品在某个市场可能不受欢迎了，但在另一市场可能会发现新的生机。当这种情况出现时，该产品开始了新的生命，面临着所有新产品都会遇到的战略问题。

产品也可能在推出阶段就开始衰退。很难保证产品会存活到成熟期，甚至在进入推出阶段之前就已经衰退。与具有类似生命周期的有机体(例如大约在同一时期我们都会碰上青春期)不同，产品也会以不同的速度经历生命周期各阶段。不过，产品生命周期确实提供了一种理解产品战略的实用工具。



示例 8-2 产品生命周期图

8.2.2 产品生命周期和产品策略

产品都有**开发阶段**(development stage)，这是当产品设计并准备推向市场的阶段。有的产品从未推向市场，仅仅因为有产品已经抢先占领了市场或者跳过了这种产品。当竞争对手的产品在技术上至少领先一步时，这种产品就被超越。

当产品被超越情况发生在产品生命的前期阶段时，将会造成严重的后果，但超越也能在开发阶段发生。Xerox 公司有一款文字处理软件，它从未投入市场，是因为将要出来的同类其他

产品在性能方面更加完善。因此，你会明白生命周期的关键阶段是开发阶段。如果产品投入市场耗时太长，产品会在有机会面世前就可能衰亡。产品管理的一个重要趋势是，尽可能缩短产品开发阶段以延长产品整体寿命。当我们在本章后面部分讨论产品开发战略时，我们将谈谈企业会如何去做。

当产品首次推向市场，潜在客户正在了解这一产品及其用途时，产品就处于**引进阶段**(introduction stage)。由于销售收入被投入到建立客户认知度方面，销售量会相对较低，也不太可能获取利润。如果需要分销商或其他中间商，很难说服他们签订销售这种产品的协议，因为该产品还未形成确定的市场。

对真正的创新型产品来说，这个阶段需要营销商能向购买者(以及渠道成员)全面介绍产品功能。企业必须培养起**初级需求**(primary demand)，或者对这种产品类别的需求。例如，ColorSpan公司引入了能打印大幅图片的新产品。起初，购买者不知道这种图片有什么用。在有人购买ColorSpan 公司产品之前，必须创造出市场对大幅图片的初级需求，于是该公司不得不教会市场如何使用大幅图片。打造初级需求和引导整个市场需要大量的广告、商业展览、免费样品或试用品以及其他营销要素等沟通投资。复印机产品也有一个引进阶段，正如对现有产品的改进的新产品一样。复印机不需要市场引导，但必须在市场上宣布它的出现。改进产品也需要一些引导，但不像创新品所需要的那么多。

产品生命周期的第二阶段是**成长阶段**，此时销售和利润都以较快的速度增长。在成长阶段，创新产品的竞争对手最有可能进入这一市场，售卖者开始对他们的产品实行差异化以创造**次级需求**(secondary demand)，即对特定售卖者所提供产品的需求。为了建立产品地位，使其与市场上与其他产品区别开来，仍然需要相当数量的营销投资。

第三阶段是**成熟阶段**(maturity stage)，此时销售变得很稳定。需注意的是，当某个产品类别销售变得稳定时，这种情况下才能认为市场成熟。此阶段产品利润相对较高，营销费用开始下降。然而，新产品或新卖家可能进入市场并以损害竞争者利益的方式争夺销售额。例如，基础手机服务的市场是成熟市场，但该市场经常引进新产品。每种产品都进行了细微的改进，但是没有一个是真正创新的，每种新的手机服务都会经历产品生命周期的所有阶段。

在成熟阶段，产品差异化更为重要。如果很少或没有产品差异，价格就变得很重要，企业将努力降低成本。希望差异化而非降价的企业通过增加更多的服务或通过有效的广告和有效的促销建立差异化形象，努力使工业品产品增值。研究表明，成功的企业从不减少在成熟产品的营销投入；相反，他们通过改变营销传播的性质来强调自身的竞争优势。

最后阶段是**衰退阶段**(decline stage)，销售下降，产品开始从市场上撤出。营销投资将削减，经营人员在放弃这一产品之前，努力寻找方法榨取最后的仅存利润。在某些情况下，营销商寻找新的市场或者新的应用，从而产品生命周期将全部重新开始。本章后半部分将深入讨论产品的衰退阶段。

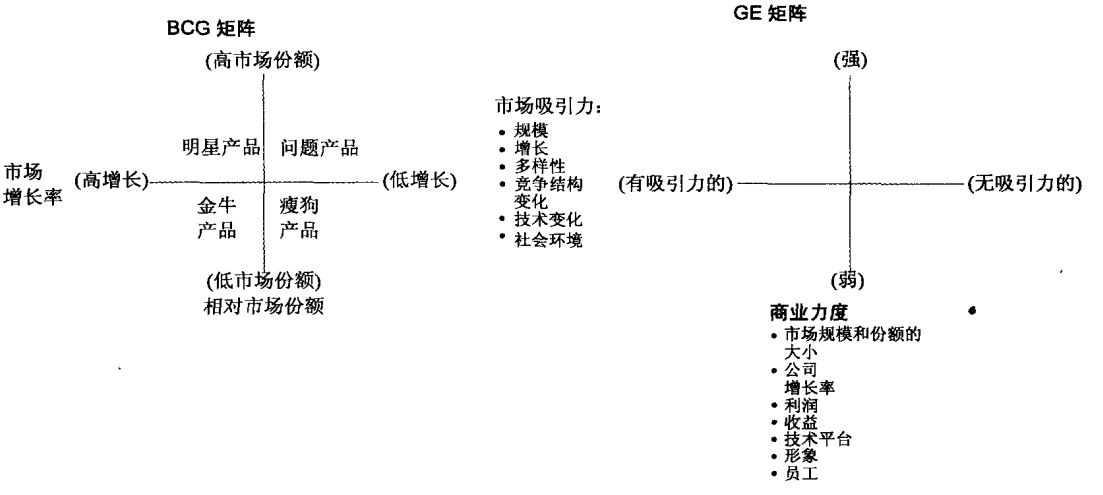
8.2.3 产品组合

产品组合有几种类型，最著名的可能是由波士顿顾问集团开发的，被称为波士顿(BCG)方

格或矩阵。**产品组合管理**(product portfolio management)建议同时管理所有的产品，如同你管理投资组合一样，在所有产品投资中平衡风险和收益。大部分模型涉及方格图，并且建议产品决策应根据单个产品、产品线、技术平台或产品类别沿着两个维度组合所处的位置。

BCG 方格是方格模型中最简单的，包含市场份额和市场增长的两个维度。这一模型被批评太过简单，并且与产品生命周期过于相似(产品生命周期也是基于市场增长)。

波士顿矩阵左上角的产品被认为是**明星**产品，因为在控制了大部分市场的情况下，市场增长率变高。明星产品通过较高的销售带来现金，但是需要高水平的投入，以在成长的市场中保持或增加市场份额。这些投入体现在营销和分销上，因为明星产品需要更多广告、更多人员销售和开发适当的分销渠道，以便获取市场份额。



示例 8-3　产品组合矩阵

人们希望明星产品能转变为**金牛**(cash cow)，因为它具有较高的市场份额，在稳定的市场中具有优势，并且是为企业贡献了大部分利润的产品。这种贡献是可能的，因为它不需要占用在成长市场中那么多的投入来维持稳定市场中的份额，市场成长时期的规模经济和投资回报此时会发挥效用。例如，Pak-Sher 公司是一家生产餐馆业软包装的企业。他们开发了 Sinewave 系统，这种打包系统可以帮助保持外卖食物的温度，比泡沫容器效果更好，而且便于携带。当该产品推向市场时，花了很大(也很昂贵)的销售努力，才使得购买者认识到它所提供的价值。现在，该公司已经不用再引导市场，开始享受这一金牛产品所带来的较高现金流。

问题产品(question marks)是指在高增长市场中当前市场份额较低、发展势头较弱的产品。如果产品的市场地位能得到加强，那么这种产品可能会成为明星产品，在市场稳定时也可能成为金牛。为了取得成功，问题产品往往需要大量投资，占用从金牛产品中得来的现金。但是，仅仅投入并不能保证成功。成功还需要科学营销战略中的明智投资。

在较差市场中占有较低份额的产品称为**瘦狗产品**(dogs)。这些产品通常被认为处于其生命周期的衰落阶段。某些产品从问题产品直接变为瘦狗产品，而其他产品则是在经历了长时间的金牛后变为瘦狗。在很多情况下，瘦狗产品不值得太多投入，大部分企业想尽快从市场上撤回

瘦狗产品。

由通用电气提出的更高级的模型称为 GE 方格(如示例 8-3 所示)，该方格的两种维度包括**市场吸引力**(market attractiveness)，即在特定细分市场潜在销售和利润的合成标准，以及**业务优势**(business strength)，即相对其他公司产品而言自身产品的优势。吸引力的决定因素包括市场规模、增长速度、竞争结构、行业赢利能力和环境(法律、社会等)因素。优势的决定因素包括市场份额、增长速度、企业愿景、人力资源和其他类似因素。

示例 8-3 列示了两种方格。注意 GE 方格完全只是波士顿矩阵的一种演进，在一个有吸引力市场上出售，并代表着公司优势的产品(因为市场份额，增长率等)类似于波士顿矩阵中的明星产品。然而，GE 矩阵的优点在于维度的综合性和详细程度更高，能够做出更高效的决策。

注意到产品生命周期也包括两个维度：时间和销售。然而，时间的一个特性是无法重复。使用产品组合方法后，产品可以沿两种维度向任一的方向移动，如果过度挤压利润，金牛能变为瘦狗产品，而如有恰当的机会和投入，瘦狗产品也能成为金牛。使用组合矩阵的一个问题是，决策者假定产品经历整个产品生命周期：由问题产品到明星产品，然后是金牛，然后是瘦狗产品。真实情况是这种移动在任意两个象限之间都可能发生。虽然一种瘦狗产品不可能变为金牛，但这种情况仍有可能会发生。

8.2.4 收割产品

在某一时刻，所有美好的事物都会走到生命尽头，对于产品来说也是如此。如果产品不能为企业成功作出贡献，那就应该终止生产此产品，并把资源转移到其他盈利性更高的产品。

8.2.4.1 收割产品的时机

收割产品或终止产品的原因不仅仅是这些产品无法带来利润或者已经归入瘦狗产品，除此之外还要考虑其他因素，其中包括现金的占用和对利润的贡献等。例如，某种产品可以带来利润，而且售价也非常合理，但是如果投资(或现金)可以转移到另外一种盈利性更高的产品，公司将决定收割第一种产品。或者说，如果某种产品在分配管理费用之后已经没有任何盈利，但却能为企业带来边际贡献。如果企业打算终止销售这种产品，管理费用将不得不重新分配，进而可能会降低其他产品的盈利性。

此外还应该考虑客户需求。有些产品还有效用，因为它们客户不需要多家供货商。例如，Moore Wallace 销售打印机所使用的色带和墨粉，其中包括目前不常用的菊花式轮盘打印机所使用的色带。如果 Moore Wallace 不提供这种色带，客户就需要向其他供应商购买。如果客户同时拥有菊花式轮盘打印机、激光打印机和喷墨打印机，而且它们无法从 Moore Wallace 那里购买菊花式轮盘打印机的色带时，可能会考虑向 Moore Wallace 的竞争对手购买所有的打印机色带。

注意，收割产品的决策并非总是有技术驱动的，也不总是发生在产品生命周期结束时。IBM 推出 Stretch 电脑后不久就将其撤出市场，并不是因为技术更新或者公司已经在较长的产品生命周期中获利，而是因为 IBM 错误地估计了这种电脑的市场需求。不过，此次产品失败给公司带来了深刻的教训，IBM 随后成功推出的 System 360 就应用了这种经验。

8.2.4.2 收割产品面临的问题

产品是由人来管理的，有时候人们会在某种产品上注入过多的个人喜好。这种情况可能导致某种产品很难终止生产，尤其是当产品是由所有者设计的情况。

同样，某种产品可能无法终止生产，因为这可能会导致某些人失去工作。国会每天都在为空军应该建造哪款飞机而争吵，这种争吵很多情况下都是关于节约工作，而不是关于哪款飞机能真正有利于空军发展。类似的情况经常发生在不愿意流失优秀员工的企业。此外，政治困难也可能会导致收割产品时出现问题。

8.3 新产品开发

新产品推出和老产品从市场上撤回，这种变换的速度越来越快。据估计，超过 1/3 的新产品最终会失败。3M 等很多企业设定的目标包括了从目前还不存在的产品中获得销售或利润。同时，新产品开发和产品推出的成本是如此之巨大，以至于对企业而言单个产品的推出决定了赢利或亏损的不同结果。作为伴随新产品的巨大风险结果之一，可靠的规划被许多营销战略家确定为成功的关键所在。

8.3.1 风险和新产品决策

产品管理中最基本的决策是做与不做的决策。我们应推出(或继续开发)这种产品，还是现在就终止？伴随新产品决策有两类风险：投资风险和机会风险。**投资风险**(investment risk)是产品开发遭遇失败时损失部分或全部投资所引致的风险。**机会风险**(opportunity risk)是因决定放弃某一产品而损失的该产品若能成功所获得的所有收益。在营销研究课上，你可能学习了这些被称为第一类错误和第二类错误的风险类型，主要涉及与假设相对的观察结果基础上的决策。记住这些，因为对仍未推出的新产品，做与不做的决策通常基于营销研究。作为营销经理，为了使投资风险和机会风险最小化，你需要认识到建立决策流程的时机。

企业对企业 8-1

英特尔的市场风险

英特尔公司是奔腾等计算机芯片的制造商。该公司需要在市场上不断推出新产品，但必须以恰当的速度推出。如果英特尔推出新产品的速度太快，软件设计商跟不上节奏，将不可能对新型芯片产生需求。如果推出速度太慢，那么速度更快的竞争者将会占领市场份额。当开发下一代新型计算机芯片时，英特尔的风险是什么？市场开始走向复杂性低的、更多用于网页浏览而不是大型计算机的时代，这英特尔公司将会面临怎样的风险？如何减少这些风险？

多种因素会影响你的决策。例如，相对于财务健康，相关投资的规模能决定你是否愿意承担投资风险。年收入 200 万的公司不可能愿意在新产品开发上冒 100 万元的风险，而对杜邦公

司而言，100 万元的潜在损失可能是最小的风险。

另一种影响风险的因素是产品的新颖度。一种产品对公司而言是新的，但与市场上其他产品有相似点，与全新的产品相比，这种产品在市场接受方面具有较小的风险(它会减小投资风险)。仿造产品的销售潜力要低于全新的产品，因而机会风险也比较低。

考虑到产品开发所包含的风险，很多企业建立决策规则，以确保投资风险和机会风险的最小化。例如，假设你相信 5%的市场份额是产品成功所必需的，于是市场调研开始估计市场份额。如果答案是 4.8%，那是否可以推出这种新产品？要视情况而定。如果投资风险更重要，你会觉得没有达到 5%，风险太大，回答应该是否定的。如果机会风险更为重要，那么你会决定继续推出该产品。

用于开发新产品的流程能减少风险。在下一节，我们将讨论企业用于保证不断推出新产品的开发流程。

8.3.2 新产品开发流程

内部产品开发流程的基本步骤如示例 8-4 所示。我们提出一个七步骤流程，大部分专家认为应分为 6 个步骤，我们在此基础上增加了评估步骤。柯达公司和 Bombadier 航空公司都采用六步骤流程，通用电气增加了几个，达到 10 个步骤。然而，摩托罗拉和 Lucas 工业公司分别只有 4 个和 5 个步骤。

创意产生。在这一步骤，要产生基本的创意。这里的关键因素是不断产生新的创意。

筛选与初步调查。在这个阶段，要按是否与公司的目标、当前的产品和其他因素是否匹配来考察创意，看是否值得进一步把创意开发出产品。要收集信息以确定开发的成本和时机、潜在销售量等方面，这些因素将影响流程是否应该进一步持续下去。

明确特色。对产品进行详细说明，这些说明应该确保预期利益的产品特色方面，就像客户或销售渠道所表达的那样。

开发产品。这一步骤的目的是，根据上一个步骤确定的详细说明，在实验室开发和测试产品样品(称之为开端测试)。

Beta 测试。Beta 测试即为现场测试，或在客户那里测试产品，考察产品在真实条件下能否运行正常。

投放市场。最后，产品要被推向市场。

评估。评估产品，调整营销规划的要素，使之适应不断变化的市场状况。

示例 8-4 产品开发过程

8.3.2.1 产生创意

正如之前提到的，整个流程的关键是持续的产生新想法。新产品创意有很多来源：供应商、客户、销售人员、营销研究和竞争对手等方面。面临的挑战是如何呈现这些创意，如果员工不知道怎样处理这些创意(不管他是从自己的灵感中得到这些构想，还是从供应商或客户那里获得的)，那么这些创意将永远不会被考虑。

如果没有新产品开发部门的话，企业需要设立一个集中的地点，用于提交新产品创意。员工也必须相信他们的创意将被认真对待，因此应该通过打电话或发邮件确认自己的创意已被接受，这一点非常重要，可以让原创者了解最终决策。另一个能激励新产品创意的因素是承认那些在将创意转为成功产品方面做出贡献的个人，这种承认可包括表扬或现金奖励。

CRM 工具为新产品创意提供了有创见的思想。通过客户服务、销售人员甚至网站提供的信息，电脑软件可以追踪单个消费者的偏好，进而确定消费需求的转移，这能引导新产品的产生。例如，联合国民社区银行(Union National Community Bank)的年收益曾增长 11%，主要来自为商业客户提供的新产品和服务。这些新产品的构想来自公司 CRM 系统的数据分析。

率先使用者

许多创意源于客户：例如，印刷电路板的最初设计者是美国军队的通讯兵。军方需要一种简化通讯设备的方法，他们抓住了印刷电路板这个构想并将它设计出来。军方寻找潜在的供应商，毕竟它的主营业务不是印刷电路板。在这个例子中，军方发挥了率先使用者的作用，或是以创新方式利用可用的技术开发出解决自身问题的方案。**率先使用者**(leader user)面临的需求将会成为一般市场的需求，但他们在市场开始被关注的数月或数年前就意识到这种需求，并且能够不依靠生产商而形成满足需求的方案。

在市场中寻求产品创新定位的企业应在他们的客户中寻找率先使用者。在战略上，率先使用者被认为是应该发展合作关系的客户。他们非常了解自己和其他类似客户的需求演变，也具备满足这些需求的知识。在开发新产品时，这种知识非常重要。

率先使用者可以通过许多方法来辨别。率先使用者会参加商业协会的各种会议。这些会议通常包括针对某一特殊行业的紧迫性问题的研讨会。因为率先使用者是先于行业中其他人发现并解决问题的人员，你会发现他们在会上发表他们的解决方案。

率先使用者可能仅仅是新产品构想的来源，也可能与产品设计者一起工作。例如，Diamond Shamrock 公司有一位主管未来系统业务的副总裁，他的部门负责五年或更长远的技术规划。多家卖方的软件工程师定期与该部门在公司碰头，共同开发计算机和通信平台。Diamond Shamrock 获利是由于它在制定计算机采购计划时更为明智的举措。卖家获得的是重要的专门技术，利用这些技术可以生产出更具市场价值的产品。

工业品营销商必须建立起相关机制，将率先使用者和产品设计者结合起来。3M 公司运用有组织的跨部门团队与率先使用者一起工作。例如 Mary Sonnack 是 3M 公司的部门科学家，她在与率先使用者合作时注意到，常规使用者只能提供产品改进构想。对于真正的创新产品，她看得更远。例如，当 3M 公司研究无菌外科敷料的需求时，Mary 同兽医(他的病人从不洗澡)、美国军方驻波西尼亚的外科医生，以及消毒医院的专家一起工作。

记住，分销渠道可能将用户与生产商分离开来。如果分销售是分销渠道的一部分，他们也应该参与产品开发过程，要么是作为供应商，要么是作为客户。通常情况下，分销商能代表很多供应商或客户，为这个过程带来更多有价值的专家意见。

8.3.2.2 筛选与初步调查

筛选包括检验新产品创意是否值得投资。筛选是对以下因素的初步考察，按重要程度列举

如下：

- 同企业目标的一致性
- 满足客户需求的能力
- 市场潜力
- 这种产品带来的竞争优势
- 制造和服务该产品的能力

有些公司运用专家系统或计算机模型程序来筛选新产品。位于加拿大的全球通信巨头北电公司开发了四步程序来筛选新构想，这一程序被命名为“伽利略(Galileo)”。“伽利略”流程运用计算机支持程序，该程序包括了问题和模板、打分系统和通用评价模型，帮助经理们评价新的构想。其目的是判断某种新产品构想是否值得投资并进一步开发。

如果答案是肯定的，这一产品构想值得继续，那么将对影响产品成功的因素进行更详细的检验。在筛选过程中，我们检验了产品构想的潜在成功性。现在我们考虑的问题是对哪些细分市场感兴趣，为什么会对它们感兴趣，以及竞争对手会有什么样反应等。一个重要的方面是理解产品或服务的需求。回想一下第 5 章的内容，当产品已经存在或被推向市场之后，需求分析是非常困难的。当试图为市场还不存在的产品确定需求时，难度甚至更大。客户们不知道它是做什么的或如何使用它，这样一来他们不会提供任何信息。但是，为了确定产品是否值得做下去，某些需求估测是必需的。要记住，产品构想随时都可能被扼杀，我们得到的数据会反馈到下一阶段，此时产品会按照它的用途设计出来。

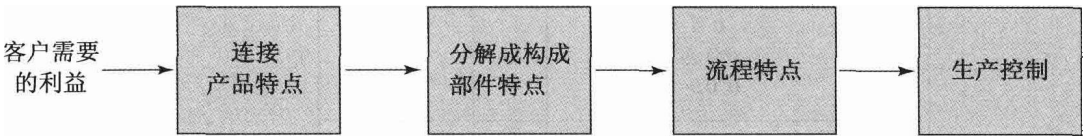
此外，还应记住，投资风险和机会风险以及各自的来源。推出市场的产品越新，你越愿意花费更多的时间和研究资源。对某一创新来讲，为了开发适合市场的产品，计划阶段比流程中后续阶段花费更多时间，这通常是很重要的。如果推出的产品并非完全符合市场需求，竞争者会模仿你的构想并做出改进，从而盗取你的市场。

8.3.2.3 明确特色

根据对早期调查的研究，现在需要开始明确产品特色。在这一阶段，你开始决定产品或服务的物理特点或特色。此时，你应该开始与供应商合作。如果愿意模仿日本企业的做法，并尽早恳请供应商帮助的话，企业能够在产品开发周期中节约大量时间。当供应商较早参与时，产品策划可受益于他们的独到见解。他们更关心与产品相关的成本参数，因为该因素会对产品造成影响。如果供应商较迟才参与该过程，那么产品设计可能无法满足成本需求，导致需要重新设计产品，进而将开发周期延长几个月。

质量功能配置

价值链表明，供应商和客户共同合作，通过新产品和增值服务创造价值。许多公司运用**质量功能配置**(QFD)，将产品属性同客户需求联系起来。质量功能配置描述了利益与产品属性、构成部件、工艺特点以及产品控制建立联系的过程。每一个步骤都展示在示例 8-5 中。



示例 8-5 质量功能配置过程的四个阶段

资料来源：Adapted from Linda S. Morris and John S. Morris, "Introducting Quality Function Deployment in the Marketing Classroom," *Journal of Marketing Education* 21(August 1999), PP. 131-137。

第一个步骤将客户需求与产品所应具有的功能联系起来。这一步实际上是一个矩阵，与第 3 章出现的多属性矩阵非常类似。沿着纵轴列举了客户的需求，或是客户所想要的。横轴列出的是产品特色。通过市场研究，区分产品特性、确定了各特性权重以及理解各种各样利益和产品特点之间的平衡。

例如，考迪斯公司(Cordis，强生公司的子公司)与心脏医生和护士进行了深度访谈。从这些访谈中，他们首先鉴别出客户实际安装考迪斯产品的过程。然后，他们确定客户的需求及其原因。从这些访谈中，公司能够鉴别出客户所接受的产品特色和好处。更重要的是，公司能够在一年时间里推出 12 种新产品并把市场份额从 1%增加到 10%。

示例 8-6 的例子说明了客户对某种打印机的预期优势以及对应每种优势的重要性权重。我们看到某些产品特性提高了某些优势，然而其他特性减少了同种优势。正如图中所列出的，更好的调色系统会提高打印质量，但减少了色带盒的使用寿命并且使得很难达到价格目标。

优势	平均重要性	调色系统	纸张输送	附送软件
成本在 500 美元以下	10	-		
打印质量	9		+	
速度	8		+	
噪音	6	-		
打印机尺寸	5	-		
字体数目	4			+
字号	4			+
墨粉盒寿命	4	-		

示例 8-6 计算机打印机的设计考虑

接下来，竞争者的产品、当前市场上的产品以及提议的新产品都可以根据它们的性能进行评估。产品之间也可以进行比较，帮助企业理解如何推广新产品。最终的产品特色矩阵详见示例 8-7。

新打印机设计

	客户重要性	我们现有的产品	对手产品的等级	将来产品计划	改进因素	绝对权重	需求权重(%)	最大值=70.0 需求权重(%) 最小值=5.0
产品								
调色	4.0	2.0	4.0	5.0	2.50	10.00	46.88	
纸张传输	5.0	3.0	5.0	5.0	1.67	8.33	39.06	
集成软件	3.0	4.0	4.0	4.0	1.00	3.00	14.06	
打印质量	●	○						
速度		●						
噪音	▽							
纵向要素总和	435.94	351.56	267.19					
How的重要性百分比(%)	41.33	33.33	25.33					
最大值=70.0 How的重要性百分比（%）								

Whats对Hows

强 ● 9.0
中等 ○ 3.0
弱 ▽ 1.0

示例 8-7 QFD 示例

注：QFD 将客户需求(Whats)和产品如何满足需求(Hows)联系起来。设计人员借助市场研究信息将现有产品和新产品与竞争对手的产品进行对比，从而在产品设计时对各产品要素的取舍达成均衡。

QFD 的第二步是部件步骤，在供应商的帮助下完成。在这一步，产品开发商正在考虑诸如自制还是外购部件以及是否对具体的部件做出改进等问题。流程步骤研究制造流程，与部件步骤连接起来。最后，生产控制步骤计划产品的生产并监控实际生产过程。因为与客户之间存在联系，我们聚焦于产品的特点，但工业品营销商必须认识到，对于实现产品特色这一目标的许

多补救方法，是从产品开发中的其他步骤总结出的经验教训。

Eicher Motors 公司位于印第安纳州的 Greater Kailash，主要生产车重在 2~12 吨之间的重型商用汽车。该公司已经证实，通过运用 QFD 减少了 1/2 到 1/3 的开发时间，同时提高了新产品的客户接受度。运输活鸡的市场是一个典型的例子，活鸡一般是在晚上运输，那时天气比较凉快，因为在运送过程中鸡的死亡率是一个关键问题。Eicher Motors 公司了解到，购买者愿意为了提高司机的舒适度而支付费用，因为他们发现如果司机在运输途中停车次数较少，鸡的死亡率就会降低。因此，运鸡车比其他汽车拥有更多的驾驶舒适性特点。

8.3.2.4 开发产品

一旦明确了产品特色，真实的产品就会被设计出来，并且开发出产品样品供实验室测试。加速开发过程的一个策略是将产品划分为几个组合模块，这些模块能同时设计。这可能需要更多的设计人员，但额外的成本可以由更快地将产品投向市场而获得的利益来弥补。

实地调研结果 8-1

服务造就供应商

我曾经在戴尔公司做过三年的业务经理。在这之前，我在 Carleton-Bates 公司工作，这是一家为制造商提供电器元件的企业。我现在仍然向制造商销售产品，这些公司将电脑嵌入到自己的产品中，比如医学测试仪器、互动式多媒体资讯站(像怎么在机场登记)、ATM 机器和其他产品等。

我们需要使用一个战略性的方案，首先从客户的设计工程师和客户经理开始。我们要知道他们计划做什么样的产品，他们将为客户提供什么样的好处，然后我们再提供与之相匹配的产品。我们花费一半的时间说服他们不用自己生产电脑，另一半的时间说服他们戴尔是最好的供应商。

对于鼓动客户的营销经理，有时候我们可以利用戴尔的品牌知名度。他们可以通过宣传优质产品系统是戴尔提供的，从而在市场上获得优势。

对于客户设计工程师，我也鼓励他们尽力做到最好，他们主要负责编写软件或设计全部的系统。我们的工程师也经常和他们的工程师合作，这就意味着我们的设计工程师和他们的设计工程师合作。随后，双方工程师展开合作，以便设计完毕后顺利投产。

另一个方面，我们提供售后服务，所以我们也和他们的服务人员合作。我们问到："如果你们售出的电脑突然出现问题，怎么办？"他们可以使用我们全球的服务结构来改进他们的修复时间。如果医生在驱动硬盘出现问题时一个不能做 X 光透视，我们可以快速到达现场并保证机器在四小时内恢复运转。因为我们的服务人员分布各个区域。客户问题得到了解决，而客户的客户的问题也得到了解决。

公司设有 25 名员工组成的团队为一个客户服务，这些员工来自 25 个不同的领域。我们有设计工程师、工厂工程师、系统咨询师、财务人员、服务人员等。有趣的是，我们不仅仅是在销售产品，我和其他团队成员都参与到客户产品设计的过程中。参与到客户业务的所有部分之后，我将成为一名真正的战略合作者。

Tim Pavlovich
戴尔公司的业务员

制造应该包括在这个过程中，因为产品设计方式将影响到制造方式；有时候，产品设计的小小改动会对产品成本有重要的影响。许多公司也在这一阶段引入供应商，以便从他们的专家意见中获益。例如， Ci-Dell Plastics 通过在塑料零件上多钻一个孔，帮助某客户省略掉制造过程中的一个步骤。在此之前，该客户都是自己钻孔。省去那一步对该公司没有任何损失，但却能帮助客户每年节约几千美元。

采用供应商专家意见也能降低设计成本。比如说，企业不再使用由 30 名内部设计师组成的团队，而是设立了五个团队，每个团队中包含 4 名内部设计师和 2 名来自供应商的设计师，设计速度因此大幅度提高；而同时，供应商可以参与整个过程，进而可以降低随后的生产成本。

供应商早期介入(ESI)是指在产品设计过程中尽早让供应商参与的概念。由于供应商早期介入，采购代理也更多介入产品的开发流程，因为设计过程的重要因素是找到能生产这些零件的售卖者。例如，当应用材料公司(Applied Materials)开发 Producer S 系列硅晶片生产设备(卖给英特尔等企业，用于生产计算机芯片)时，目标之一就是缩小设备的尺寸。计算机芯片是在“洁净屋”中生产的，这种房间必须远离灰尘和其他可能的污染物。缩小设备尺寸意味着客户能在同样的“洁净屋”里生产更多芯片，进而在资金支出方面实现更大程度的节约。应用材料公司在流程早期就引入了供应商，并在他们设计下将设备体积缩减了 29%。

设计过程包括建造样品，或者是用于测试以确信达到性能指标的产品版本。例如，一家软件公司会测试某种文字处理程序，以确信它能同 Lexmark Optra Et 打印机和惠普激光打印机匹配。

外包产品开发的业务模式正在快速发展。例如，施乐公司把一条新的数字复印件产品线的软件开发外包给印度和加利福尼亚的企业。现在，宝洁公司期望外包一半的新产品开发给其他公司。在某些情形下，仅仅将设计外包出去，并向设计人员充分说明产品特征。在另外一些情形中，产品可能会被完全外包，仅仅给设计者最一般性的产品说明。研究显示，对设计者创新性的需求越大，购买者越需要提前详细说明前提条件，然后由设计者相对自由地开展工作。在此过程中过多的监控将限制设计者的创造过程。

8.3.2.5 Beta 测试

在真实环境中，软件会按照客户想要的方式工作吗？这就是 Beta 测试的目标。**Beta 测试**或**实地测试**(field testing)是让客户在真实世界条件下使用来检测产品。Beta 测试通常用于高科技行业，而实地测试传统上多用于制造行业。并非所有公司都进行 Beta 测试，因为这可能会使得竞争对手较早打探到该产品，测试也会延迟产品上市，并且较差的产品会明显影响与产品使用者的关系。当产品代表了一种新的平台，而不是产品延伸时，Beta 测试才有意义，因为更有可能出现无法预见的问题。

开发产品过于仓促，会使企业跳过 Beta 测试阶段。很多公司在新产品开发方面过于仓促，其中包括英特尔公司开发奔腾处理器(虽然英特尔恢复得很好)以及施乐公司开发 3300 复印机(经常卡纸和失火)。

当企业决定做 Beta 测试时，要回答的关键问题包括测试将持续多长时间。在大多数情况，Beta 测试实际上是用于检验产品能否让目标客户意识到它的好处。Beta 测试通常不是测试产品

工作得如何好——认识到复印机着火通常并非是你在 Beta 测试里所能料到的结果，因为那种结果通常只发生在实验室测试中。你真正需要努力回答的问题是，客户是否喜欢这款复印机的速度和文件进纸器的运行情况。

8.3.2.6 投放市场

最后，产品将投放市场。公司必须根据产品创新、与产品相关的服务需求和其他因素，制定产品投放市场的战略。

产品的创新性，或者产品代表新技术或解决购买者需求新方法的程度，将影响产品的投放方式。对于产品的创新点，必须培养潜在客户，展示产品如何满足他们的需求。如果并非创新产品，而仅仅是现有技术的附加或扩展，或者模仿竞争对手的产品，不需要以培养为关注点的投放。

与产品相关的服务需求也影响到产品如何投放市场。伴随的服务需求越大，在产品发布前需要更多的支持人员培训。例如，IBM 公司如果缺乏提供支持产品的足够技术人员，将无法在市场上投放某条服务线。因此，某些以技术为基础的公司会实行**滚动投放**(rolling launch)，或者在某些地区投放产品，随着技术支持人员受训完毕并做好准备，才滚动至新的范围。

我们将在本书讨论促销和服务问题，以及其他营销产品的细节。现在记住，过于造势的投放从来都不是最佳战略，投放战略受到产品创新性和服务支持问题等因素的影响。

8.3.2.7 评估

关于推出还是终止新产品的决策并不是一次性制定的，而是多次重复制定的单向决策。企业在每个步骤结束后都需要评估新产品的发展潜力。

研究发现，参与新产品开发的人员通常对影响他们判断产品成功潜力的产品存在偏见。这种过度积极的偏见将使决策变得混乱。为了避免出现这种偏见，企业应该采用以下两种方法。

第一，邀请为参与开发过程的人对产品性能进行评估。开发过程的每个阶段可能需要不同的人或团队。第二，制定并执行客观的性能标准，例如要求新产品必须达到某种程度的投资回报率或偿付期，或者规定其收回投资成本的视线等，这些做法可以量化新产品的成功标准，从而减少类似的偏见。以偿付期为例，如果 EMC 公司投资 500 万美元开发一种新产品，预测该产品第一年将产生 200 万美元的利润，那么此项投资的偿付期将超过两年，这个期限被认为过于漫长。很多企业都希望新产品的偿付期少于一年，但这主要取决于预期的产品生命周期。生命周期越长，偿付期就越长。

除了对产品进行评估以外，还必须对开发过程进行评估，这样才能持续改进。指导产品开发流程评估有三个方面的因素。首先，从形成概念到产品投放市场，推向市场的时机是什么时候？许多企业设定了将新产品推向市场的时间目标，于是我们首先必须检查是否达到了这一目标。这些目标反映了新产品开发的竞争性本质。虽然并非成功的保证，但成为市场的第一家，可获得意义重大的市场份额优势，称为**第一优先优势**(first-mover advantage)。通过使自己看起来像是第一家，或者在竞争对手最初的产品推向市场后很快地推出产品，但以更大和更有效的投放形式来推出，这样企业也能获利。开发过程中的时间对能否取得第一优先优势是很重要的因素。

第二个评估的要素是开发成本。开发成本是重要的，一旦资金投入到某种产品，它就被称为沉没的或不可挽回的成本。当然企业希望通过销售产品弥补这一成本。这里的关键不是产品是否是可赢利的，而是将完成的产品推向市场的过程是否在预算之内。企业也会评估产品的成功，但我们正讨论的是新产品开发流程的评估，那么重点在于这一过程是否处于预算之内。

另一个重要的考虑因素是财务回报。企业设定投资回报目标，反映投资所获取利润相对于投资的比例。类似的，他们想知道多长时间可达到收支平衡(利润盖过开发成本)，也称为**回报**期。因此，当英特尔公司花 500 万美元开发一款新的处理器时，可以在第一年产生 1000 万元的利润，它只用了 6 个月就收回了开发成本，即有一个较短的回报期。

最后是我们能否创造预期的竞争优势？换句话说，新产品开发过程所产生的产品相对其他可用的产品是否有足够的竞争优势？如果是，获利的机会就大，就可以补偿长期的、昂贵的开发周期。如果不是，那么企业将难以收回这些成本。与第 2 章介绍的价值链概念相结合，可以增加创造竞争优势的机会。

8.4 成功或失败

对希望长期发展的公司来说，成功开发新产品的能力是必需的。然而，将近三分之一的新产品会失败；研究发现，让客户参与也不能提高公司的优势。与消费品相比，这一失败率相当低，但失败成本较高公司同样感到沮丧。本节将讨论某些已确定的、与特定产品开发成败相关的因素。

8.4.1 成功的要素

一般来说有五个关键的成功要素(如示例 8-8 所示)。第一，企业与已被准确界定的市场保持紧密的联系，确保能预测客户需求，创造产品优势。例如，HARD Manufacturing 公司生产一种售价 11000 美元的婴儿床，这是市场上最畅销的婴儿床。婴儿床的市场主要是医院，而且这种床是由护士和医生设计的，主要用于照顾病人。这种床的设计特点是，不用把婴儿抱起来就可以得到婴儿的健康信号。这项功能挽救了很多病人的生命。于是，护士之间互相传播产品的功能并推荐这种产品。毫无疑问，产品的功能优势是获得成功的主导性因素。

影响成功的相关因素还包括市场导向的程度。企业进行整合并建立起市场导向后，产品设计者很容易获得客户的看法。不过令人担心的是，客户经常不知道自己需要什么，或仅仅根据他们已经拥有的东西去思考，这将导致改进式的产品开发而不是真正的创新。然而，研究显示，与客户关系的密切性和具有市场导向性能够促进创新性的产品设计。

- 与清晰界定的、能带来产品优势的市场之间保持密切联系
- 高度整合与市场导向的公司
- 在技术与生产方面的竞争优势
- 卓越的营销技能
- 强大的财务支持

示例 8-8 影响新产品成功的因素

另一个因素是企业拥有卓越的营销技能。最后一个因素是新产品投放具备充足的资金支持，并充分利用营销技能的优势。此外，它能帮助选择有高成长率的市场。这些因素有助于获得成功，因为即便是高档的捕鼠器也需要恰当的营销。

8.4.2 加速开发过程

多项案例研究表明，新产品开发成功的一个重要因素是找到将产品更快推向市场的方法。一项研究发现，德国公司开发新产品的速度远远超过美国公司。如果开发周期不加快，美国公司可能会在竞争中全部败退，因为(正如本章开头所提到的)产品生命周期变得越来越短。加速开发过程能提高企业获得第一优先优势的机会，这一优势能保持很多年。已发现四种策略可有效缩短开发流程：实现所有开发步骤的合理化、并行开发、在全球市场同时投放产品、战略性地利用产品升级。

8.4.2.1 实现所有步骤地合理化

实现所有步骤的合理化意味着在设计流程的每一阶段都尽可能地提高效率。例如，步骤地合理化意味着在收到新的产品构想 24 小时内对每一构想进行筛选，而不是定期召开评审会进行筛选。步骤合理化也包括简化流程，有时候像精简评审人员的数量一样简单。通过计算机设计技术的便利，设计也能实现合理化，例如在制药业所使用的计算机可以帮助药剂师花费少量时间就能分析出药品的化学成分。

产品生命周期管理(PLM)软件是公司为了简化产品设计寻求的一种工具。HB Fuller 公司(一家化学公司)使用 PLM 软件发明了一种自动沟通系统，以便公司的工程技术人员和供应商在产品设计时能注意到所发生的变化。而且，该系统可以进行产品比较，以使零部件可以用于多种产品，进而降低设计和供应成本。HB Fuller 公司负责全球信息技术的副总裁指出：“这套系统能缩短‘通过研发、制造和外包等方式迎接营销的、挑战并使产品合理化’所需要的时间”。

8.4.2.2 并行开发产品

将产品分成数个模块，同时开发意味着更多设计人员可能同时从事这项任务，从而全面加速设计过程。QFD 要求每个设计小组之间必须进行高层次沟通，从而提高了各模块组装的可能性，而不用担心它们之间不匹配。缺乏这种沟通的话，新产品开发就像从两端开始向中点建设铁路，结果发现建成了相隔数里的两条线路。

日立公司利用几家软件和其他类型的设计公司来设计产品的零部件。例如，印度的 Satyam 计算机公司负责开发控制日立产品电路的软件，而另一家供应商则负责制造电路。与一次只开发一个模块不同，并行开发将大幅度提高产品开发的速度。

此外还要认识到，需要花费多时间建立支持新产品的流程。企业必须制定营销传播计划、设计手册和广告以及建立培训包等。通常情况下，这些辅助过程和产品的设计与新产品设计同时进行，以便最大程度上缩短总开发时间。

企业对企业 8-2

与率先使用者建立关系

在本章前半部分，你了解了军队在打印机电路板产品开发过程中的作用。假设你是 TI(一家半导体制造商)的销售人员，并且，你的客户是 Signal 公司，该公司是你们公司产品的率先使用者。为了利用他们的创新意识，你希望公司中哪位人员开始与客户组织中的人员建立关系？这是道德的吗？如何开始？为了促使 Signal 公司中的人员愿意与你的人员合作，你打算为他们提供什么？如何说服公司中的工程技术人员与信号公司合作？

8.4.2.3 全球投放

前面我们提到，有的公司采用滚动投放的方式，这样做可以培训服务人员，同时减少投放所占用资金的影响。但另一方面，滚动投放使竞争对手有机会用仿制品获取市场。在可能的情况下，全球投放意味着企业拥有更快的销售加速度，从而带来更快的新产品投资回报。这些回报可用于支持进一步的产品开发。实地调研结果 8-2 阐明了如何管理全球投放。

8.4.2.4 战略性地利用升级

塞贝尔系统(Siebel Systems)公司推出的首款产品具有 80%的功能，意味着该产品可以满足至少 80%的客户需要。该公司相信，享有第一优先优势是很重要的，因而让产品快速推向市场比将产品做得 100%完美更重要。当竞争对手企图复制塞贝尔公司已经发布的产品，塞贝尔正在完善这剩下的 20%功能，这意味着它能领先竞争对手一步。想要超越塞贝尔的竞争对手，必须了解塞贝尔已经确认的客户需求，然后再设计产品，这是一个艰难的过程。

相对于满足每一种需求的产品开发，许多公司能够更快地推出满足大多数重要需求的产品。凭借快速推出满足最重要需求的产品，他们赢得了第一优先优势。凭借定期升级，他们能够维持这种优势。关键之处在于，从一开始就要在产品战略中包含有计划的升级。否则，你也许会被竞争对手跨越。

实地调研结果 8-2

在全球市场投放产品

当我们在全球市场上投放新产品时，以更快的速度获得更多的采购商是成功的关键。对于统计软件制造商 SAS 公司来说，SAS*9 产品的发行战略涉及了很多当地的 SAS 部门。在投放当天，每一个国家的 SAS 销售部门都邀请当地客户、记者和分析师来观看 SAS 的网上广播，公司总裁 Jim Goodnight 和其他的一些主管对新产品作了详细介绍。然后由当地的销售人员协助解说并且为客户提供简单的试用。

但是当介绍硅胶丙烯酸酯共聚物时，Dow Corning 公司采用一个不同的方法。这种化学物品主要用于制作化妆品等个人用品，可以提高凝胶剂、石蜡以及消费者使用的除臭剂、美发产品和化妆品等产品的粘稠度。Dow Corning 公司在西班牙巴塞罗那的时尚化妆品交易会上投放这些新成分。

为什么采用不同的方案呢？因为两种方案都能满足当地的购买者。大部分的化妆品和个人护理制造商都有专人来参加这个时尚化妆品交易会，而且很多单位会派一个完整的产品设计团队来寻找新的化学元素。另一方面，SAS 也要将信息散布到不同行业的客户。一次交易展不能传达到所有的人。

所有的新产品发行都要尽可能快地到达客户那里。全球发行也是如此，很难确定采购商所分布的区域。然而，快速到达客户是产品发行的重中之重。

资料来源：Anonymous, "The Latch Heard 'Round The World" SAS.com(second quarter, 2004),p.33; Doris de Guzman, " C&T: On the Winding R&D Road," Chemical Marketing Reporter 269(May 22-28,2006),p.19。

8.4.3 创新的关键

创新有多重含义，例如创新营销战略、创新企业结构或创新制造流程等。本章的内容是新产品开发，依靠创造力带来创新或创造适应市场变化的产品。有些公司在创新方面的成就远远超过其他公司。

在一项关于生产设备的研究中，人们发现创新型企业具有鼓励创新的企业文化。这种文化受企业成长、改进以及利用所有机会的欲望所支配。创新型企业倾向于关注机会风险，而非创新型企业关注投资风险。

多项研究都发现数个因素有助于推动实现成功。其一是愿景，或者是开发团队在多大程度上分享这样一个愿景，即新产品开发项目预期将达到什么目标。另一因素是有计划的新产品开发流程，正如本章所讨论的。最后，有长远的愿景是另一个重要的特点。很多情况下，这些因素都是创新型文化的特点。但是这些研究得出的一致观点是，关注基本要素对新产品成功非常重要。正如彼得·德鲁克写道，“当一切都说过和做过之后，创新所需要的只是努力、集中和有目的地工作。”

8.4.4 新产品的成功面临的挑战

大量调研项目研究了新产品或服务的成功与失败。大部分失败可归因于未能符合某项成功的准则。因此，大多数产品失败是因为企业自始至终都没有以市场为导向，或者协调性太差，或者企业不具备或没有利用技术优势。这些因素造成企业产品无法提供价值。

产品失败的另一重要因素是拙劣的营销策略，要么是败在未能以足够的和正确的支持来投放产品，或者是产品定价不恰当。再次指出，在决定某项新产品或服务的成功以及最终决定企业的成功中，营销部门起到了关键作用。例如，花旗银行发明了一种信用卡，可以帮助商家追踪家庭的消费支出。选择在全国范围内投放新产品而不是分阶段地推出，公司花费了 10 亿美元的投放费用。当市场没有实现预期具体目标时，花旗银行收回了该产品。更糟糕的是，公司变卖了这项规划的所有资产，而不是选择再试一次。后来的市场调查显示，失败的原因在于营销策略，而不是缺乏市场需求，花旗银行的竞争者们克服了这个困难。

新服务面临的一个困难是，如何让潜在用户明白该服务的实质及其能带来什么好处。员工资源管理公司(ERM)是南克罗利亚的一家企业，该公司将客户(公司)的雇员转至自己名下，然后再将这些雇员租回给这些公司，帮助客户解决有关人力资源管理的许多问题。但意想不到的问题在于，ERM 帮助很多客户解决了问题，并且使人力资源管理看起来很容易，因此一旦问题得到解决，客户认为不再需要 ERM 了。ERM 管理人员不得不经常对客户进行引导，促使客户持续意识到 ERM 所提供的价值。这种引导可能非常困难，因为该服务是无形的，潜在用户无法触摸或看到这一产品。

8.5 总结

产品管理的第一步是要明白，客户是从功能的角度看待产品，而非只是关注产品本身。因此，产品是一系列好处的集合，或是一系列需求满足要素的集合。通过增加客户需求的服务或增强核心产品性能，企业可以超越最初的期望，进而获得重要的竞争优势。

产品具有五个阶段的生命周期：开发、引进、成长、成熟和衰退。技术平台的生命周期能独立于产品本身的生命周期。技术平台的生命周期应该更长，但跨越能快速地结束一个平台的有效性。

随着产品的生命周期各个阶段的不同，营销重点也在变化。例如，在某项技术的生命早期，问题仅仅是建立初级需求。然而在成熟阶段，企业想要维持或者提高产品的市场地位。

产品组合管理是一整套管理工具，它认可企业以管理财务投资的态度来管理众多产品。产品可被分为瘦狗产品、明星产品、问题产品和金牛产品。营销的努力或投入将根据产品的分类而改变。

产品必须在合适的时间退出市场。企业不但需要考虑每种产品的盈利或亏损情况，还要考虑产品对本企业其他产品销售量的影响。有时候，企业需要保留处于亏损状态的产品，其目的是保持产品线的完整性和维持市场份额，或者是由于其他战略性原因。

由于产品平均生命周期变得更短，新产品开发流程比以往更为重要。在流程的每一步骤，管理人员必须作出关于继续还是终止该产品的决策。影响决策的是风险因素，包括投资风险和机会风险。

内部产品开发始于某种创意，必须对创意加以筛选以决定是否值得进一步开发。然后是明确特色并制作出产品样品。小批产品被生产出来并进行 Beta(或实地)测试。最后产品投放市场并进行评估。

成功的工业品营销的重要因素是与客户一起开发产品。通过理解价值链并运用质量功能配置，内部开发过程可以包括客户和供应商。因而产生的产品相比完全从内部产生的产品，应具有更大的价值(从而有更大的成功可能)。

率先使用者能领导产品开发。率先使用者早于市场其他人数月或数年认识到需求，并能产生自己的解决方案。聪明的工业品营销人员能识别率先使用者，使他们成为新产品开发过程的一部分。

一般而言，五方面因素对企业成功起关键作用。前三个与企业确认并满足需求有关：与市场的紧密联系、高度整合和以市场为导向的组织、竞争性的技术和生产优势。其余两个与企业销售产品的能力有关：强大的营销熟悉程度、投放产品所需的资源。

但是，更短的平均生命周期意味着成功的企业开发新产品也必须比以前更快。因此，企业正努力实现所有开发步骤的合理化，并行开发产品，在全球市场同时投放产品，以便先于竞争者投放。创新型公司正寻找更快开发新产品的方法，他们成功的一个重要因素是有创新的企业文化。新产品成功的障碍通常与是否能保证这五个成功的关键要素有关。

对大部分企业而言，新产品是其发展的本质。管理好产品并建立产品持续开发流程是工业品营销的重要方面，尤其在今天更短的产品生命周期的市场中。

8.6 关键术语

优势
延伸产品
利益
引进阶段
投资风险
率先使用者
交替前进
市场吸引力
成熟阶段
机会风险
回收
初级需求
产品生命周期(PLC)
现场测试
第一优先优势
成长阶段
质量功能
质量功能配置(QFD)
问题标志
滚动发布
次级需求
明星
沉没成本
技术平台
产品
产品线
产品组合管理
Beta 测试
业务优势
现金流
竞争优势
竞争性优势
衰退阶段
开发阶段
瘦狗
早期供应商涉入(ESI)
特色

8.7 讨论题

1. 以移动电话为例，首先列举你能从移动电话中获得的好处，然后列举能带来这些好处的特征。这种产品的实质是什么？包括哪些相关服务？

2. 对于从事直接委托的销售员而言，最大的问题是，在一个销售电话中他们应该强调哪些产品？对这些销售员而言，与客户在一起的时间是他们最宝贵的资源，因此他们必须选择如何使用这些时间。绘制一个空白产品组合矩阵，假定每个象限有相同数量的产品，决定在每个象限应花费多少时间。每项决策的依据是什么？

3. Alfonso Wee 是化工类企业巴斯夫公司的高级业务经理。他回想起开发新聚亚安酯产品的过程，这种产品可以消除对氟利昂 11(一种消耗臭氧的化学试剂)的需求，尽管客户不关心更

安全的环境，也不想要冒风险使用新产品。现在，每一个人都意识到了全球变暖，但是如果这种新产品的价格与老产品一样，你将如何推销这种没有直接利益的创新？(资料来源：Alfonso Wee，www.my-basf-story.com,2007.5.24 的数据)。

4. 有些作者把生命周期与产品组合矩阵整合成一个模型。你会怎样做？这个模型的局限性是什么？

5. Portland Purifiers 是一家制造工业水过滤器的企业，年销售收入为 500 万美元的，其首席工程师有一个新产品创意，将对现有产品作出重要改进。她估计这种产品的开发将花费 50 万美元，其中包括安装生产线等。最后的产品投放将需要 20 万美元的广告和促销费用。她认为这种产品能售价近 5 万美元，在第一年可售出 75 台，第二年 1140 台，以后每年保持 200 台的水平。该产品的边际收益率是 40%。公司应该继续这个项目吗?为了理解公司继续或停止项目的决策，你还需要了解公司的哪些情况？回收期是多少？

6. 你将使用什么标准来衡量哪类客户将适合完成 Beta 测试？你希望选择率先使用者吗？为什么？

7. 大型企业为什么看起来面临着创新困难？哪些大型企业曾推出过你认为有所创新的新产品？他们是怎么做到这一点的？(可以上网查看相关资料)

8. Shred-All 是一家安全保证公司，主要负责获取公司文件(文件、磁盘或任何其他的媒介)并破坏它们。在服务推出的初期，由于企业不能认识到这项服务的需求究竟是什么，导致公司经历了一段艰难时期。描述 Shred-All 准备把公司推向市场所需要的投资，以便理解该公司必须管理的“存货”。假如你是 Shred-All 公司的管理人员，你将如何克服成功的障碍？你如何引导潜在客户，促使他们认识到公司所提供服务的重要性。

9. 在本章中，我们注意到对新产品或服务的成功来讲，整合的市场导向非常重要。在前一章，我们讨论了如何建立市场导向的组织。对市场导向型文化和成功的新产品开发来说，最核心的问题是什么？对市场导向型文化和成功的新产品开发来说，服务主导型逻辑必须要做的是什么？

10. 获取来自客户的创新时，潜在的道德问题是什么？例如，如果销售人员发现一名客户采用新方法或改进的方法使用产品，那么复制新方法或改进的方法存在任何道德问题吗？

8.8 小型案例

8.8.1 Magestic Mattress 公司

Magestic Mattress 公司主要向医院、宾馆和大学等事业单位销售床垫和床上用品。总裁 Monica Ramirez 刚从宾馆行业的贸易展会年会上返回办公室。在此次贸易展会中，Monica 与一位来自公司以前大客户的代表深谈了一个晚上。她把主管生产的副总裁 Monty Rupp 叫到办公室，两人一起讨论他参加展会的收获。

“Monty，我们遇到一些问题了。”Monica 开始了谈话，并指向一张椅子示意他坐下。“Patel 告诉我们，Comfotels 以后将购置无需旋转的单人床垫。”Comfotels 是帕特尔链中价格最低的宾馆，无需旋转的单人床垫是一种胶合板框的、不需要弹簧的床垫。无需旋转意味着，它不需要被经常翻动应能保持舒适和形状。

Monty 冷笑道，“谁想出来的？”

“他没告诉我，”Monica 说，“但我很担心，如果我们不注意的话，很可能会失去在高级宾馆中弹簧和床垫的销售生意。他提到的一个问题是，当他们没有使用合适尺寸的床单时，床单不会停留在床垫上，因为我们的垫面太光滑了。此外，他还有其他顾虑。我希望你马上打电话给他，看看能不能发现点什么。”

1. 当 Monty 打电话给 Patel 先生时，他应该做什么？

2. 问题似乎是其他人推出了创新的产品。Monty 如何创造出一种鼓励产品创意的体系？

3. Magestic Mattress 公司的销售员并不是公司雇员，而是独立的制造商代表。他们也销售家电、亚麻布以及供给其他供应商的同类相关产品。那么 Monica 如何能鉴别并建立与客户的直接关系来培养率先使用者？在这种情况下，率先使用者适用吗？为什么？

4. Monica 可以考虑在哪些新市场延伸现有产品的生命期？她能为这些新市场做些什么？

8.8.2 恰当的产品？

Virtua 公司生产一种密封环主导管理软件工具。这种工具可以帮助营销管理人员捕获潜在客户的信息，追踪这些销售机会，直到他们达成交易、决定购买其他产品或什么都不买。更重要的是，这套软件也包括许多营销工具，例如电子邮件营销活动软件、网站聊天室和其他能够赢得潜在客户的工具。

在营销 Virtua 公司的产品中，Ted Edwards 主要遇到了以下几个问题。首先，客户并不真正理解该产品的好处。除非他们遇到麻烦，否则他们相信所做的都是正确的。如果他们遇到麻烦了，他们却买不起 Virtua 的产品。第二，理解了产品的客户可能会购买 Virtua 的产品，但却不能充分利用这种产品。结果，客户预期高于实际效果，随即认为这种产品失败了。负面的口碑就会出现，下一步的销售变得更加困难。

虽然，某些客户在理念上领先于其他客户，他们理解了 Virtua 产品能够做什么，并且他们知道如何充分利用该产品。Ted 撰写了几个案例研究，强调公司产品的有效性，销售人员在推销时可以使用。Ted 相信引导是问题所在，但是公司对免费培训没有预算，而且客户也认为不需要这种培训。

1. 为了帮助客户充分利用 Virtua 的产品，Ted 应该怎么做？

2. 为了帮助潜在客户理解 Virtua 产品所提供的价值，Ted 应该怎么做？

注：这个案例基于真实的公司，但是名字做了改变。然而，你的教师会告诉你它是谁，而且你能访问它们的网站了解他们是如何处理它的。

8.9 延伸阅读

Biyalogorsky, Eyal, William Boulding, and Richard Staelin. "Stuck in the Past: Why Managers Persist with New Product Failures." *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 108–21.

Brockman, Beverly K., and Robert M. Morgan. "The Moderating Effect of Organizational Cohesiveness in Knowledge Use and New Product Development." *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (Summer 2006), pp. 295–307.

Carson, Stephen J. "When to Give Up Control of Outsourced New Product Development." *Journal of Marketing* 71 (January 2007) pp. 49–66.

Chan, Lai-Kow, and Ming-Lu Wu. "Quality Function Deployment: A Comprehensive Review of Its Concepts and Methods." *Quality Engineering* 15, no. 1 (2002), pp. 23–36.

Forlani, David, and Orville C. Walker Jr. "Valenced Attributions and Risk in New-Product Decisions: How Why Indicates What's Next." *Psychology & Marketing* 20, no. 5 (2003), pp. 395–433.

Garver, Michael. "Best Practices in Identifying Customer-Driven Improvement Opportunities." *Industrial Marketing Management* 32 (2003), pp. 455–66.

Homburg, Christian, Martin Fassnacht, and Christof Guenther. "The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies." *Journal of Business-to-Business Marketing* 10, no. 2 (2003), pp. 23–49.

Im, Subin, and John P. Workman, Jr. "Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms." *Journal of Marketing* 68 (April 2004), pp. 114–32.

Johnson, Thomas E., and David Ford. "Customer Approaches to Product Development with Suppliers." *Industrial Marketing Management* 36 (April 2007), pp. 300–13.

Lilien, Gary, Pamela Morrison, Kathleen Searls, Mary Sonnack, and Eric Von Hippel. "Performance Assessment of the Lead-User Idea-Generation Process for New Product Development." *Management Science* 48 (August 2002), pp. 1042–60.

de Luca, Luigi M., and Kwaku Atuahene-Gima. "Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance." *Journal of Marketing* 71 (January 2007) pp. 95–112.

Nordberg, Markus, Alexandra Campbell, and Alain Verbeke. "Using Customer Relationships to Acquire Technological Innovation: A Value-Chain Analysis of Supplier Contracts with Scientific Institutions." *Journal of Business Research* 56 (2003), pp. 711–19.

Prins, Remco, and Peter C. Verhoef. "Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New E-Service among Existing Customers." *Journal of Marketing* 71(April 2007) pp. 169–83.

Robinson, William T., and Sungwook Min. "Is First to Market First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses." *Journal of Marketing Research* 39 (February 2002), pp. 120–29.

Walter, Achim. "Relationship-Specific Factors Influencing Supplier Involvement in Customer New Product Development." *Journal of Business Research* 56 (2003), pp. 721–33.

第 9 章

工业品销售渠道：有利于客户服务的伙伴关系

Chapter

开篇案例　NEBS 知道：混合渠道服务于不同的细分市场

新英格兰商务系统公司(NEBS)是一家拥有 5.5 亿美元资产的企业，主要服务于美国、加拿大、英国和法国 310 万家小型的工业品客户。该公司的主要产品类别包括商务表单、贺卡、包装及船务用品、个性化服饰、广告用品以及各种管理工具等。1952 年成立时，直邮(Direct Mail，DM)是 NEBS 的主要销售渠道。不过，NEBS 很快就发展成众多早期直销商中的一员，提供免费的客户服务数据和专业化的产品目录(Catalog)，涵盖 40 个不同的工业品行业。

如今，NEBS 通过包括直邮、电话销售、直销队伍、经销商和互联网在内的组合渠道服务于客户。很多因素会影响渠道战略，例如客户往往具有渠道偏好。NEBS 发现，客户通常都倾向于采用最初跟 NEBS 取得联系时所采用的渠道。最初通过电子方法下订单的客户，往往希望通过采用这种方法与公司保持联系。

此外，可以通过销售周期来协同使用这些渠道。NEBS 知道，如果仅仅为了培育客户，并非一定要达成销售的话，长途电话是一种非常有效的方式。同时，通过分析 NEBS 的客户购买行为数据库，可以揭示出客户的购买模式。例如，当客户购买了某种特定的产品之后，基于客户数据库存储的基本特征，NEBS 就可以知道该客户很可能要购买相关产品，然后通过邮件向他们进行最有效的营销。

每种渠道都拓宽了 NEBS 服务不同细分市场的能力。很明显，公司网站支持以网络服务基础的交易，这些网络服务包括小型商业策划工具、资源库、网络主机以及定制产品的 WYSIWYG(所见即所得)设计。NEBS 已经为新的互联网合作伙伴架构了桥梁。2004 年 6 月，Deluxe 公司收购了 NEBS，努力成为小型企业和家庭办公室的服务来源。今天，NEBS 在全球共有 600 多万家客户，帮助 Deluxe 公司进一步实施了跨客户销售支票打印机及相关产品的战略，并从与金融机构客户的合作关系中受益。

营销副总裁 Susan Nawrocki 将 NEBS 最近的增长归因于网站主动出击，以及通过顾客偏好的联系渠道向最优质的顾客进行销售。“显然，我们所做的一切，都是为了卖出产品。” Nawrocki 说，“但是我们清楚，这并非易事，特别是由于市场竞争太激烈。我们一直都在寻找增值型的产品。”

请访问 NEBS 网站 http://www.nebs.com。



本章学习目标

销售渠道(marketing Channel)是以销售产品和相关服务为目的而组织的系统。销售渠道帮助采购者节省搜寻和等待产品的时间。迫于大量需要完成的业绩，绝大多数销售渠道都经营多种业务。为了不断提高效率，这些企业一般会组成合作伙伴关系来协调各方行动，共同服务于最终客户并保持“团队”内的竞争性。

本章首先介绍渠道的常识和相关的业务类型，然后将提供一个渠道设计模型并介绍渠道管理的关键问题。

完成本章学习之后，你应该能够：

- 描述销售渠道的功能；
- 对工业品营销的不同中间商进行分类；
- 分析渠道服务产品的客户需求；
- 设计一个渠道系统使之能提供客户所需服务，并获取竞争优势；
- 讨论管理渠道关系和协调跨组织边界的挑战；
- 设计基本的制造—购买分析框架，其中包含不同的分销系统功能。

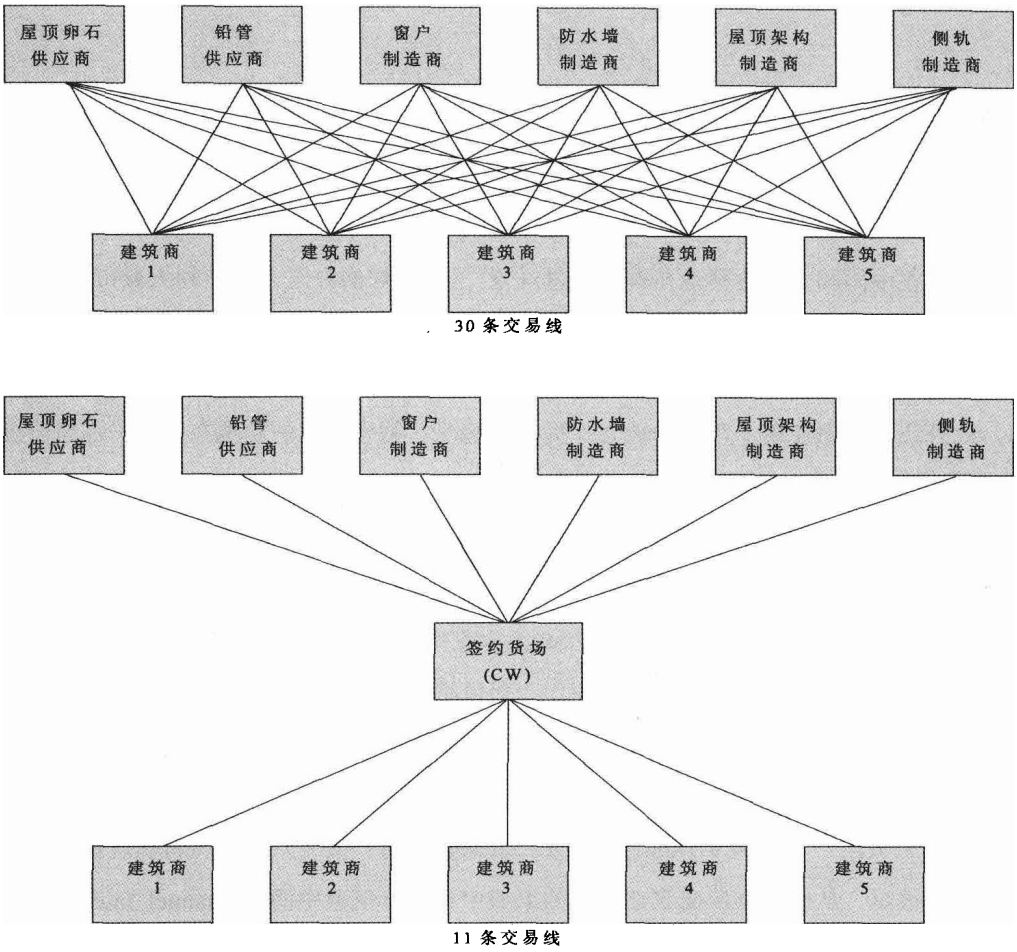
9.1 什么是销售渠道

工业品销售渠道是一种用于缩小产品制造与使用之间距离的系统。有些距离是地域性的，例如煤炭在中国和美国达科他州都被大量开采。但是，煤炭在进入大学和大城市的发电厂之前，首先必须进行分级和运输。煤炭并不是那种可以一夜之间即可运输到位的日用品。因此，为了消减另一种距离，即时间距离，发电厂的原料补给应依赖于精确掌握火车或驳船运输煤炭的信息，此外还要考虑使用卡车从本地仓库提货的情况。销售渠道的功能在于对产品进行分类、分装以及配送。

这些有形的分销任务并不是销售渠道唯一可以完成的工作。建筑商从 Home Depot 公司那里提取阁楼鼓风机，不仅能享受到本地供货资源的便利性，还可以从签约货场内的职员那里获得相关安装窍门，接下来建筑商必须在 30 天内支付货款。通过同样的途径，建筑商可以购得鹅卵石和防水板。在这种情况下，经销商作为鼓风机厂商的渠道伙伴，承担了销售协助、财务以及其他产品分类工作。我们不难发现，很多建筑商为同类型的终端客户从 Home Depot 公司采购原料。

接下来关注一下示例 9-1 的上面部分，五家建筑商直接与六家原材料供应商进行交易，每条渠道都很短。从原料供应商到建筑商的渠道中不包含**渠道中间商**(channel intermediaries)，即那些促进产品的制造商和使用者之间进行权益转移的组织机构，但是整个系统需要 30(5×6)条交易线。在示例 9-1 的下面部分则展示了一条较长的渠道。在供应商和建筑商之间，我们看到有一家分销商，连接了所有六家供应商的线，并且服务于所有五家建筑商。注意，在这种长渠道中，只有 11(5+6)条交易线来服务于所有建筑商和供应商。

因此，暂时撇开 Home Depot 公司所提供的直接从厂家下订单式的高级服务(比如销售帮助和材料分类)，我们已经表明，引入中间商可以减少系统中交易线的数量。销售渠道可以影响买卖的效率。



示例 9-1 来自中间商的交易效率

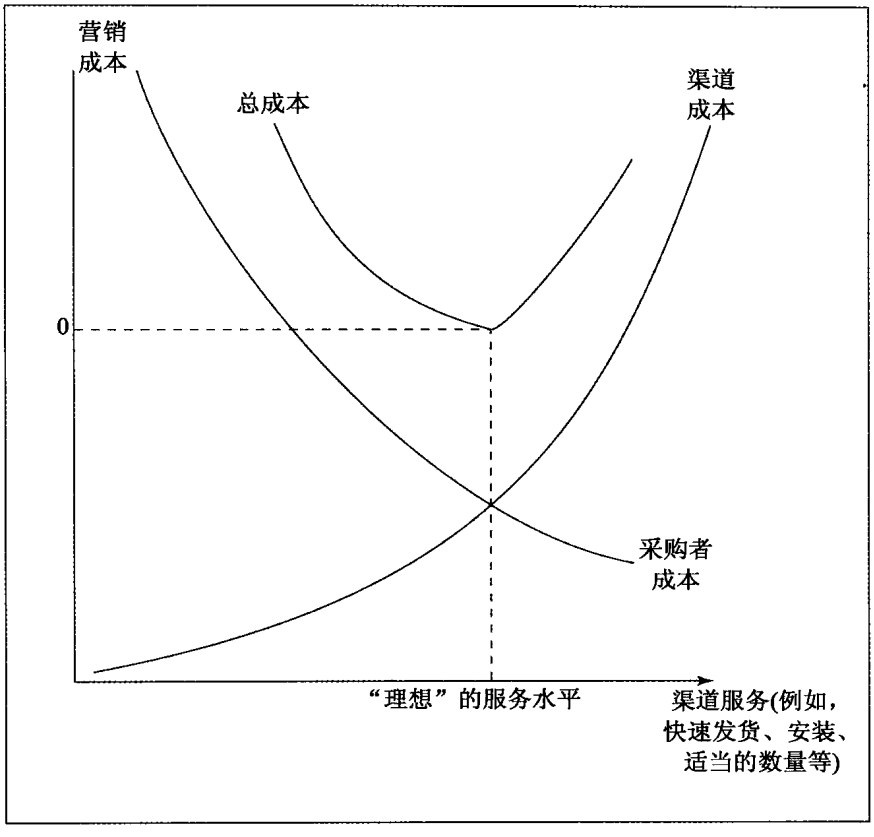
9.1.1 渠道和供应链管理

我们在示例 9-1 中标出参与者后，可以很清晰地看到供应链管理和渠道管理的重叠部分。每个建筑商都看得到一条供应链，在建设投入管理方面寻求制造商和分销商的帮助。每个制造商则视分销商为客户和渠道伙伴，分销商则必须对建筑商进行营销(当然，建筑商们也有其客户，制造商们也会有一条供应链)。这样，愿景和目标在每个组织层面上会有所不同，但是跨企业的系统是相同的，不管该企业是处在上游或者是下游的状态中。特别是过去十年来，在全球化市场背景下，系统效率和客户价值方面竞争优势的总体目标已经推动发展了协调多方参与者的新方法。

9.1.1.1 渠道产出和成本

在考虑渠道成本的时候，我们必须深入考察渠道做了什么，以及其他哪些手段能达到同样

的结果。任何销售渠道的存在都是为了提供得到供应商和采购者重视的特定服务成果。示例 9-2 是对本章开篇案例的归纳表述。横轴是对综合渠道服务产出的抽象表示：合适的数量是可获取的、选择极为方便，以及下订单是一种基本准则，我们还看到快速交付、大范围的分类、安装或应用帮助等。



示例 9-2 渠道效能与成本

这些服务的提供都需要成本。众所周知，用油轮运油的成本比用油桶或抬车的成本低；20 个分销中心的运营成本要低于 10 个分销中心；通宵送货比次日送货的成本高；展示办公用品或建筑产品会占用一间很大的展室或者是一本大的目录册，而售卖防鼠贴或绝缘棉签只需要一个小亭子或三页便笺纸即可；分销商服务和支持的价格要远远高于自助方法。因此，示例 9-2 表明渠道成本随着服务水平的提高而增加。

9.1.1.2 购买者的努力与成本

但是，随着渠道服务产出的增加，采购者需要完成的工作以及这些工作的相关成本都减少了。比如，一家律师楼现在每次不再只购买 10 包打印纸，而是批量采购 2000 包，既可以减少办公室混乱局面，又可以节省库存投资。如果打印机可以在 72 小时内自动补充纸张，而不是三个星期，那么类似的节省将更多。一名环境工程师如果能在本地参加危险废品研究会，就可以节省飞往国家培训中心的机票成本。采购代理若能从一家供应商那里获取所有工厂的润滑油的话，就节省了搜寻大量专业润滑油卖家并与他们讨价还价的成本。最后，销售部门若能从经销

商那里获得新购复印机的安装帮助和培训，可以使他们不用在启用机器时做大量努力，并避免由于使用不当造成停工检修的结果。总之，工业品管理的诸多功能及其相关成本可以在采购者和渠道成员之间转换。

9.1.1.3 最好的渠道结构？

交易网络中的经济压力倾向于将渠道向产生最小化总成本的结构移动，即示例 9-2 中的零点，这个点代表了购买者成本和贸易渠道成本的总和。低效的中间商会发现，他们的客户正在流失，可能到了更具竞争力的中间商那里，但也可能到了那些决定自己做些事情的供应商或者是客户那里。

当然，习惯、癖好以及社会和政治纽带可以阻止成本最小化“理想”的发展。比如，一家公司试图采用其网站销售常规的供货，而其销售人员则被迫销售更复杂的产品，然而公司仍需就网上订单支付给该地的销售人员佣金以“买和气”。

非竞争性的市场同样也会暂时阻碍系统效率的提高。比如，许多市政当局发现他们可以通过外包水和废水管理给化学处理行业中的独立公司来省钱。实际上，水务管理公司就是在一个更富高效的新渠道体系中的中间商。但对于市政当局来说，决定渠道结构的不仅仅是其经济性。外包意味着政府内部的“私有化”。不管外包是否真的经济实惠，或者说并不实惠，采用这样一家中间商常常被政府官员作为政策杠杆，会引起政府雇员的躁动并鼓动工会起来抵制。

进化发展的因素还包括渠道成员之间的合作精神。正如我们在上文中所讨论过的，当买卖双方共同合作的时候，他们通常会找到协调行动的方法来消减浪费行为或者是增强效果。比如，合约运输公司(Covenant Transport)是一家运输企业，使用电子化沟通手段和互联网让客户全天 24 小时都可以跟踪订单的位置。当然，这种创新影响到了客户和船运地点双方所需的存货。

在这种情况下，我们不要假设有一条简单的、永恒的“最佳渠道”。由于技术、经验、创新、规则以及不同系统投入成本的变化(比如航空燃油或电信)，最小化成本渠道和理想化的服务水平都是动态的目标。

9.1.1.4 渠道成员利益

在一个竞争性环境的渠道里，成员按照他们对产品所增加的价值来获得补偿。比如，一家小型的计算机设备厂商需要一个经销网络，不仅仅是为了存货和陈列其产品线，也是为了展示产品并确保其产品在不同操作系统下的正确使用。由于在增值链中承担了促进产品差异化的角色，经销商将获得高于 50%的利润报酬。相反，经销商若只作为货仓机构或中间供应商去拿订单，则在增值链中充当非常小的角色，其利润也就相当薄了。

类似地，我们看到市场只回报高效率的参与者。水力设备分销商 Hydrotech 具有为其 OEM 客户 Milacron 提供应用工程协助的独特能力，因此供应商和客户大量寻访和评估该公司，并努力将其发展为渠道伙伴。这样具有独特技能的中间商易于保护其利润并占有市场领导地位，而不用追求那些缺乏专门技术或信用的分销商所提供的折扣。

9.2 渠道中间商的类型

至此，本章已经为分销渠道提供了一般性的阐述。此外，本章已经提到了不同类型的渠道成员，但还没有作出正式的介绍。这一节将简要回顾一些 B2B 营销中的主要组织类型。实际上，还有更多种类的组织我们无法在此一一介绍。不妨稍稍记一下，有些行业采取单一渠道制度，结合了下面将要讨论的一些形式特征。

9.2.1 所有权区别

根据工业品营销中间商对所销售商品是否具有所有权，我们将其划分为两种主要类别。**批发商**(Merchant Wholesalers)是拥有商品所有权的中间商。批发商有时又称为**工业品分销商**(Industrial Distributor)，包括很多根据履行职责的不同而划分的子类型。**代理商**(Agents)和经纪人代表了另一类型的中间商，他们不购买或拥有所销售的商品。

为什么产品所有权是如此关键的划分因素？因为产品所有权带来了实质性的商业义务。它涉及用于采购的现金或融资，需要准确的库存和运作，而且经常有损耗、偷盗或废弃的风险。假设一家小型分销商的销售额为 1000 万美元，毛利为 20%。该分销商需要储存每年足够周转四次的存货，仅存货投资一项就需要 200 万美元。此外还有货架、货柜、叉车、系统、保安及其他更多方面，这说明所有权义务是非常实质性的。

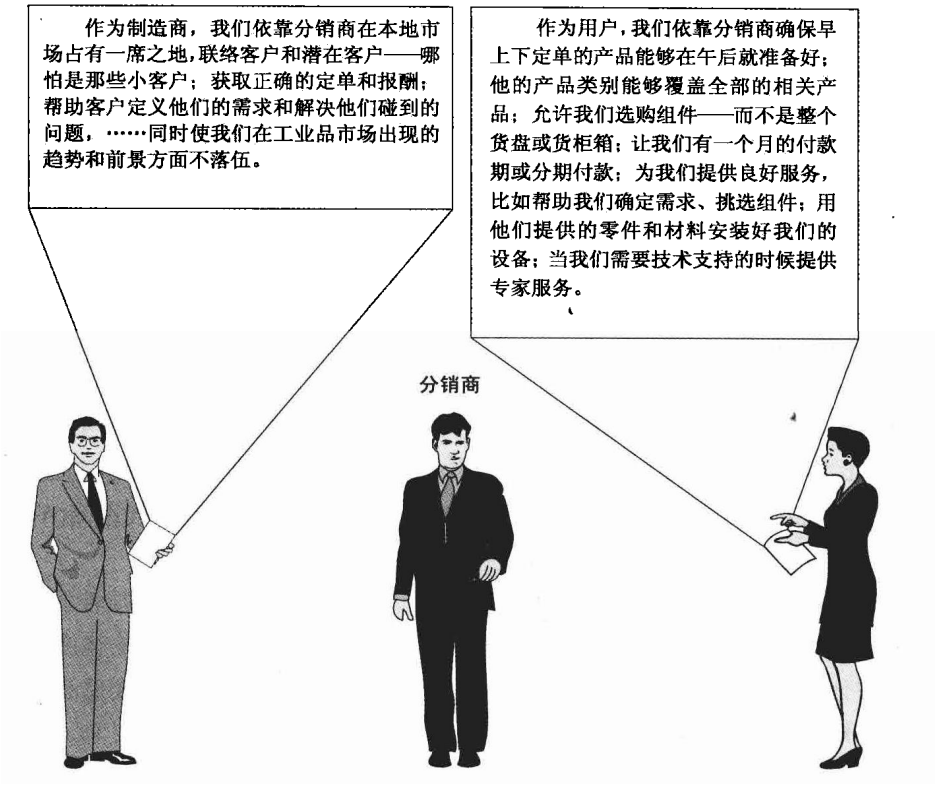
第三类中间商包括制造商的销售分支机构和办事处，这些是制造商拥有并管理的批发性经营机构。例如，ABB 是一家拥有 200 亿美元资产的能源和汽车技术集团，总部设在瑞士的苏黎世，在全美国拥有 12 个销售办事处。

任何一家这样的附属机构都可能在公司内拥有一定的自主权，但是其所有权属于生产组织，这使得销售分支机构和办事处不同于前面介绍过的独立批发商及代理商。本章后面部分我们将回顾第 2 章及其他章节关于纵向一体化的战略成本和收益的概念，特别是其分销功能。

9.2.2 其他有区别的功能：批发商

9.2.2.1 完整服务

有些批发商，被称为**全能批发商**(full-function wholesalers)，为他们的供应商和客户提供一系列服务。示例 9-3 中列示了分销商易于提供的一系列完整服务功能。实际上，如果采购者比较有远见，而且非常坦诚的话，分销商可以像其采购部门的外延一样提供服务。相似地，制造商提供良好的产品培训和营销支持，使得分销商可以成为执行其销售和服务功能的高效伙伴。一家高效的分销商在地区性行业或产品领域享有很高的声誉。存货水平应该足够丰富，以满足用户即时之需。其销售队伍应该知识渊博，并且对现有客户和发展新客户的任务给予足够重视。分销商也为供应商和客户提供市场知识和新产品构思。



示例 9-3 分销商承担的功能

资料来源：Adapted with permission from Bert Rosenbloom, Marketing Functions and the Wholesaler-Distributor: Achieving Excellence in Distribution, *Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation*, 1987。

在几种产品目录中，批发商和零售商的区分模糊不清。计算机经销商包括 Office Max 和 Staples 等办公用品转售商和 Sams 等仓储式连锁店，它们都面向家庭销售。但它们主要销售给 SOHO 领域——小型办公室和家庭办公室，同时也销售给学校、饭店以及其他组织。

9.2.2.2 选择性服务

许多渠道由**有限功能批发商**(limited-function wholesalers)组成。这些企业不提供示例 9-3 中列举出来的所有服务。比如，**单线批发商**(single-line wholesalers)没有项目分类，可能只有玉米种子或某些化学制品。这个概念可以进一步引申到**专业批发商**(specialty wholesalers)，就是拥有狭窄产品线的企业，依靠技术专家和咨询销售来支撑。典型的例子就是高洋产品公司(High Ocean Products Co.)，这是一家位于华盛顿州雷德蒙德市的冰冻海产生鱼片分销商。

批发商也包括**付现自运分销商**(cash-and-carry distributors)，他们不向采购者提供赊账和配送服务。许多城市都有市区农产品市场，其中有一些付现自运分销商服务于宾馆和其他机构。**厂方自动承运商**(drop shipper)**或者案头批发商**(desk jobber)从供应商那里购买产品，但从不作为固定资产；相反，产品被直接送到用户那里。诸如煤和石膏板之类的大体积产品通常采取散货

承运的方式。

若人们能从柜台批发，那也应该能从卡车上批发。卡车中间商(truck jobber)将其所有存货放在一辆卡车上，在常去的地点或路线为客户服务。需要服务站和车库的 Snap-on-Tools 分销商就属于**卡车中间商**(truck jobber)，这种方式可以有效进入受限于高搜索成本的小客户市场。

最后，我们应该认识目录批发商的角色。尽管几乎所有分销商都有一份目录作为参阅和订货工具提供给客户，目录批发商(catalog wholesaler)则专门依赖其目录的邮件、电话和传真订货，它没有一线销售队伍。通过 Quill 公司(专营工业品)或 American Scientific Surplus 公司等目录批发商进行销售的话，供应商需要有高水平的市场渗透力，其产品应在目录中很有特色，同时批发商应有足够存货来迅速供应订单。

9.2.2.3 使用批发商的管理问题

对于使用分销商(全方位服务或其他)的制造商来说，面临的主要管理挑战包括分销商对产品线持续的销售支持。分销商的 200 名销售代表如果需要面对 10000 家医院和药品实验室，将无法实现每家供应商对其整体销售努力占有一个高比率的愿望。当分销商承销竞争性制品或者是私有商标产品时，这种困难就变得愈加突出。高质量产品的高利润、恰当的贸易促销、广告以及制造商自身的销售行为，都是激励分销商所需要的方法。

制造商也抱怨分销商在市场开发方面的缺点。他们指出了短期经营的市场定位，倾向于从库存货品中获取订单，而不是寻找新客户或者是展示新产品。这种困境可能是一个深层次问题的表象，即制造商和分销商关系中缺少信任。在市场成长到足以维持其内部销售队伍的时候，制造商可能会叫停其他批发商。有时候，同一地区销售同样产品的分销商将造成过度竞争，进而影响到某些销售努力。制造商有时会指派技术专家或其他负有使命的销售人员，但这些现象经常是被看作为了将大客户收归为制造商所有，而不再由分销商为其提供服务。这种情况下，制造商首先应该恢复与渠道伙伴的信任，然后再用激励机制或渠道体系重建去修补关系。

许多批发企业的规模较小，而且普遍是家庭式运作。很多情况下，此类企业的成功可以归因于个人。这个人的健康状况如何？他或她准备引退或者淡出日常管理事务吗？制造商能够在计划管理持续性方面辅助分销商发展吗？若我们不能以一定深度看到领导能力和可持续性方面，供应商和客户应该通过培养其他渠道替代者，以此预防现有局面的崩溃。

9.2.3 代理中间商

在不具备(商品)所有权的渠道机构中，**制造商代理**(manufacturers' agents)销售非竞争性主导商的产品以获取佣金。主导商(principal)是指以自身名义与代理商签约，以取得其服务的制造商、其他个人或企业。他们的工作就是促销产品、发展新客户和取得订单。当一家收音机制造商利用制造商代理来销售其产品时，就省却了自身销售队伍相关的管理费用。而且，代理的佣金补偿使得销售开支列入变动成本。代理一般都会带来关于区域市场的知识、现成的客户关系、适

度的分类以及来自其他非竞争性产品线的附带优势。他们为客户带来行业创新信息的丰富资源，而且通常可以解决额外的问题，如供应不足或适应新用途等。

代理商佣金在各行业中是不同的。代理汽车 OEM 配件的代理商赚取大约 5%的佣金，而电子产品代理商可赚 7%到 12%的佣金。他们经常为期限仅有 30 天或 60 天的合同而努力工作。这就意味着合同本身几乎没有长期保障，但更重要的是企业的工作绩效，以及与主导商及代理商客户的紧密合作关系。当这些特征把各参与方结合起来，主导商和代理商都会受到激励，进而投资于培训、原材料以及其他关系性资产。道·康宁公司(Dow Corning)使用制造商代理已经长达 20 多年，通过语音信箱、软件工具和培训等方式与他们建立起更紧密的合作关系。

9.2.4 经纪人

经纪人(brokers)将买卖双方集合到一起，特别是在买卖双方缺少必要沟通信息的环境里。比如，废弃金属和旧机器可能来自几千家公司。但谁是潜在的购买者？他们在哪里？经纪人通过维护供需情况信息来获得成功。他们可能受雇于买方或卖方，并从雇佣方收取佣金。经纪人通常注意与交易执行相关的大量细节，可能是谈判采购、确定交付细节和追踪等。实地调研结果 9-1 简单介绍了约瑟夫公司，这是一家全球顶级的黑色金属经纪商。

实地调研结果 9-1

约瑟夫：铁人还是超级经纪人？

戴维·J.约瑟夫公司是世界上成立最早和规模最大的金属屑经纪商之一。该公司拥有 25 亿美元的资产，总部设在俄亥俄州的辛辛那提市，在世界各地从事黑色金属贸易。公司制造、翻新、出租和销售铁路货车车厢；此外，公司还有八台自动粉碎机，每年可以处理 100 万辆汽车。这些活动和它的经纪业务有着很高的协同效应。约瑟夫公司的职业经纪人使用复杂的电子沟通和供需网络，寻找和利用世界各地的贸易机会。

正如公司网页(www.djj.com)所概括的：

约瑟夫公司为海外买卖双方提供关于美国市场的内行观点和专家看法。同时，我们为国内客户提供到达海外市场的深度知识以提高他们的运作效率。

他们的目标是使金属制造商和买家双方都受益，以此建立长期的伙伴关系。

示例 9-4 总结了前面介绍过的渠道机构所承担的功能，其中也包括了本章尚未讨论的中间商种类。基于本章的目的，他们的角色也在表中进行了充分描述。分析案例或在下一部分考虑渠道设计问题时，可以参考示例 9-4。

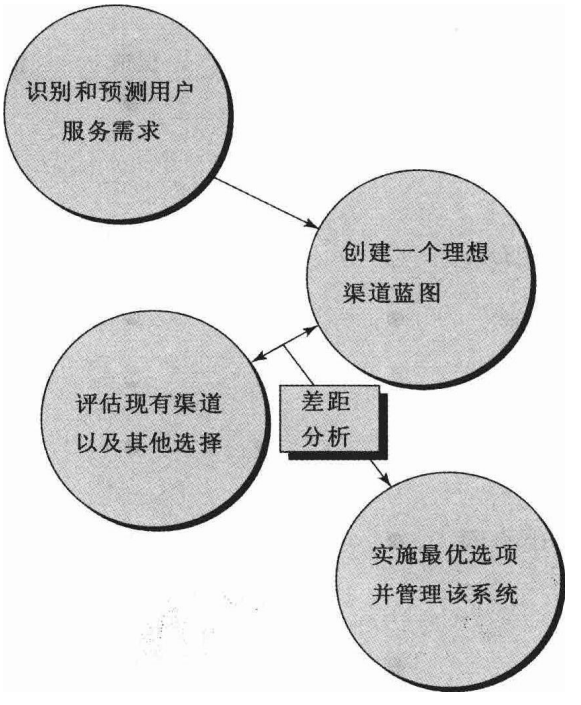
	拥有存货	拥有所有权	促销	提供谈判代表	提供信贷
批发商	●	●	●	●	●
全能型或服务性批发商					
限能批发商					
散货承运商(柜台式代购商)	○	●	◒	●	●
现购自运批发商	●	●	◒	●	○
货车(卡车)代购商	◒	◒	◒	●	◒
行李驾式代购商(服务商品)	●	●	●	●	●
批发商担保(民办)链	●	●	●	●	●
零售商	●	●	●	●	●
合作性					
代理商和经纪人					
经纪人	○	○	●	◒	○
制造商代理	○	○	●	○	○
销售代理	○	○	●	●	○
佣金批发商	●	○	●	●	●

● =与这一功能高相关
◒ =与这一功能适度相关
○ =不具备这一功能

示例 9-4 不同类型渠道中间商的功能

9.3 销售渠道设计

讨论过营销战略之后，销售渠道设计当然是一个恰当的谈论话题。战略包含了以协同方式为长期产出配置重要资源的承诺。按照这种标准，绝大部分渠道决策基本上是战略性的：存货、销售队伍、技术投资、分销商支持计划以及其他渠道活动占用了大量的财务费用。成百上千的员工需要协调他们的行动，这些员工很可能分布在两个或更多不同的机构中。而且，内在和外在协调程序、工作习惯和特殊设备都投入到系统运行之中，使得整个结构难于重新调整或拆除。



示例 9-5 渠道设计模型

资料来源：Adapted with permission from the MAC Group,now known as Gemini Consulting,Inc., *The Planning Forum:Differentiation through Channel Strategy:Concepts and Practice*, May 1,1990。

渠道设计过程包括四个基本步骤：(1)为一系列渠道服务识别和预测终端用户的需要，(2)创建一个能够为用户提供那些服务的理想渠道蓝图，(3)根据这个理想系统评估现有渠道和所有可行的选择，(4)实施最优选项并且建立可运行的渠道管理系统。示例 9-5 列出了这些步骤，下面我们将依次展开详述。

9.3.1 识别和预测用户需要

从本章开篇案例关于渠道目的的讨论中，你充分认识了渠道所提供的服务。在设计过程中，我们需要超越顾客要求便利和快捷送货这一抽象概念，同时关注不同细分群体的不同需求。在紧急服务、组件更换标准等方面，学校和政府办公室的空调系统就完全不同于医院、剧院或大型计算机机房。小面包店有着不同于微型酿酒厂的送货和分类需要，且两者都不同于大规模的经营者。

对于每个细分群体，我们必须努力识别其需要的所有服务。如果仅仅说客户在寻求“便利交付”或“安装帮助”，并不能为制定计划提供足够的细节。我们必须清楚：便利来自在营业时间之前交付、用不超过两小时的时间布置橱窗、使用可回收的纸箱等。我们需要通过探索了解到，“安装帮助”对于某个细分群体意味着用机器运输箱将管子送到工厂的指定位置，对于另外一个细分群体来说是将弯管重新安装到新的产品上。

简言之，我们在本章开头介绍的渠道服务产出可以划分为二十种甚至更多种好处。

企业对企业 9-1

实现匹配？

渠道盈利的关键是产品类别、客户类型和服务水平三方面之间的匹配。原则上，购买高利润产品的最佳客户应该得到最优质的服务。偶尔定购低利润产品的交易客户应该得到最简单的服务，或者应该向他们收取相应的服务费。实际上，应该在网格上端列出客户质量类别，在左侧列出 3~5 种产品盈利类别，每个单元格就可以看作是合适的服务水平。

一家轻型商用空调系统的制造商发现，80%的空调是在替换产品市场上销售的，而其中绝大多数销售发生在一年中最热的时候，因为此时被替换的空调很容易出现故障。如果这种故障发生在零售行业中，那将需要立刻购得并安装产品。价格不是考虑的主要问题。

因此，这家制造商整合了生产线，开始生产更加灵活的“基础”款式，工人可以对其进行改造，从而非常便于安装。调整后的分销渠道增加了全方位服务批发商的数量，增加了满足季节性需求的公共仓库。除了两个仓库能提供所有的产品之外，其他仓库储存了少量产品。这些基础产品可以满足 98%的替换需求。供应链总成本的提高幅度超过了 20%，市场份额也相应提高了，而经营利润翻了一番。

资料来源：Robert Sabath and Judith M. Whipple, “Intergrating Supply Chain Management to Improve profitability.” *Explores 4*, PP. 3-15。

9.3.2 建立理想渠道的愿景

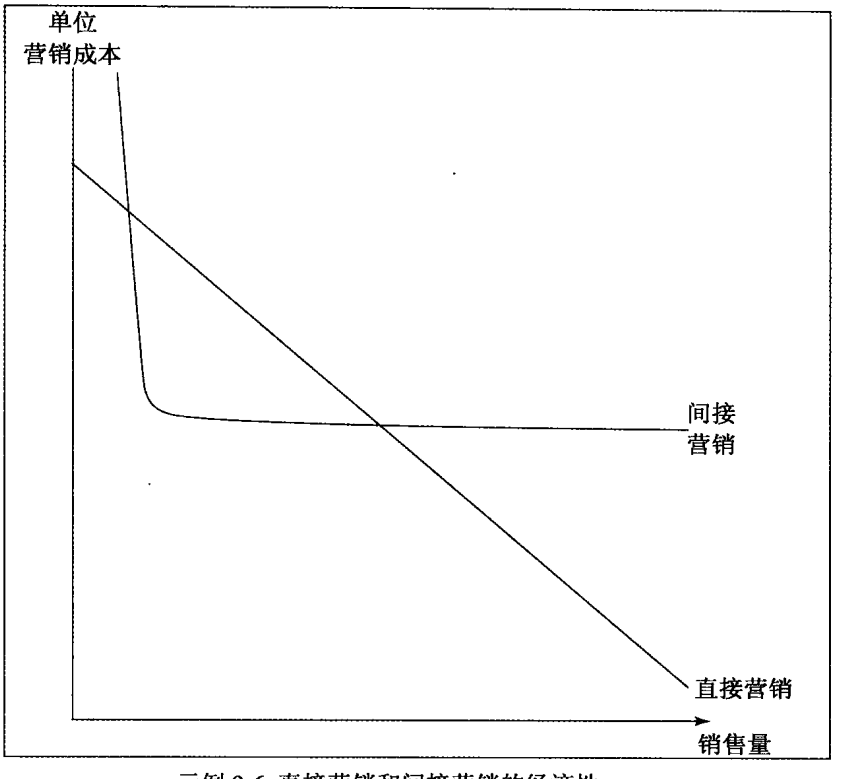
渠道系统很少能够产生在第一阶段所确定的服务效果。当 Milacron 公司开发出低成本注塑机的时候，它知道由于该产品价位较低和目标市场分散，可能无法使用其自有的销售队伍。因此，公司需要外部的销售力量。但谁能胜任？还没有分销商承销过这种产品，而代理商是否具有足够的物流保障能力，按所需的交付时间和可得性从工厂库存运货？这也是一个疑问。

因此，理想渠道的特点是低成本的销售队伍，他们需要具备产品知识、愿意帮助客户安装、调试并提供培训。该机器本身的特点使得它很容易进入塑料工业品行业，而低成本特点使它适于供应给小型企业，甚至是处于创业期的公司。这样，潜在客户不计其数，真实的潜在客户难以确认。理想渠道需要有效地形成和限制其发展速度，以使销售队伍能够有效地跟进。许多客户一旦决定采购就要求付款和快速交付。零件和补给都需要准备妥当。售后服务应在晚些时候提供。

9.3.2.1 评估选项

我们已经简介过多种渠道中间商，既精通几种渠道功能的企业。在策划过程的这个阶段，我们要考虑这些不同业务类型的适用性。检查一个采用全方位服务方式批发的系统，将其与有限功能批发商和制造商行为功能混合的系统作比较。通常，一家制造商会加强它在不同渠道功

能中的参与度，例如优势产生、售前服务、快速装运、售后服务和培训等，并想知道它的“完全功能”批发商是否称职。



示例 9-6 直接营销和间接营销的经济性

我们可以采用中间商联合的方式达到大多数的目标产出吗？以一家电子零件制造商为例，这家制造商使用自有的销售力量从事市场开发行动，例如商业展览、研讨会和对采购经理们进行低调访问等。依靠代理商去销售和获得订单。绝大多数的装运工作由工厂完成。联邦快递和位于孟菲斯的简易货仓主要用于紧急的小宗订单。小客户由 AVNET 提供服务，后者是一家领先的电子零件分销商及电子商务企业。

有时候，在美国的不同地方需要不同的渠道结构。也就是说，在医药和电子产品行业，我们可以找到两到三家有用的全国性分销机构。同时，其他分销企业在区域或某些顾客群体中与全国性分销机构展开有效竞争。这种情况下，可替代的渠道结构不仅仅包含了多个业务种类，也涉及了多家拥有不同专长的公司。

面对现实，有些我们可能要考虑的选项完全超出了公司的能力范围。观察一下示例 9-6 中的曲线，它表明销售与分销单位成本的变化趋势在销售量较大时是一致的。但是在销售量非常小时，由于分销商的强硬抵制，曲线向上拐得非常厉害。

分销商对于来自小公司的新产品可能兴趣不大，除非创业期公司自己采取了一些渠道行动来“购买”渠道支持或者证明市场对该产品的需求。即使引入强大的个人销售，创业期的公司还是缺乏资源去建立一支全国性的销售队伍。取而代之，这些企业可能通过寄售方式销售，专注于地区市场，或者使用直接反馈式的广告和一支强大的电话营销队伍去验证需求(比如，曲线

向右突出)。个人计算机领域的早期参与者，例如苹果公司(美国)和现代公司(韩国)，通过这种途径率先引起了经销商的兴趣。

渠道服务产出	公司销售和分销中心	分销商和小型公司服务团队
销售队伍的产品知识	2	6
销售队伍的客户关系	5	3
品种匹配度	6	3
存货投资	7	2
存货控制	2	5
配送成本	5	3
配送可靠性	3	3
产品部署	1	5
客户培训	1	4
紧急服务响应	2	5
综合差距分数	34	39

注：0 = 完全匹配理想化；10 = 完全偏离理想化

示例 9-7 差距分析：渠道选项与理想化渠道

在渠道设计过程中，每一个选择都可以跟理想化结构相比较。所有选择都与理想化结构匹配的情况极其罕见，因为每一个选项均受到资源、技术窍门、协调困难、业绩评估不完全等因素的制约。

许多管理者发现，渠道选项的整体评估可以通过特征与特征的比较来完成。**差距分析**(gap analysis)是以特定标准比较绩效成果或期望的一种工具。示例 9-7 展示了一个关于两种渠道选项对比理想化的差距分析。它依赖于对客观标准组合和来自管理者的主观评分。决策者可以根据一个加权或非加权的分数系统来计算综合差距分数。可口可乐食品公司通过这个途径，将其渠道从代理商与其自有销售机构的混合模式，调整到只采用经销商的结构，并以细化后的、基于绩效的佣金结构核算报酬。

相反，示例 9-7 的分析更倾向于使用公司销售队伍而不是分销商。虽然这意味着重大的库存投资和建立许多关系，但盈利还是会出现在产品设置、客户培训和紧急服务等有特色的客户服务领域。因此，这个分析有时候可能导致产生了一个消减中间商的、比现有渠道更短的渠道结构。尤其是在利润高昂和中间商的表现令人生疑的情况下，任何生产组织都易于考虑削减分销商或代理商。

请留意我们的忠告：消减中间商并不意味着消减对渠道功能的需要。如果企业想尝试纵向集成一家中间商功能，那么该企业通常低估了功能的全面发挥，或者忽略了开展业务的大量成本。

9.3.3 执行和管理

渠道结构或者战略选择必须考虑到如何落实及如何运作的问题。尽管调整渠道结构的复杂性和宽泛性促使人们谨慎行动，但任何调整期内的竞争现实和机会主义倾向还是要求快速执行。我们接下来就讨论这两个挑战。实地调研结果 9-2 讲述了调整渠道面临的挑战。

9.3.3.1 强硬的竞争对手

竞争者将怎样破坏对手的渠道执行过程呢？若战略中要求寻找分销商，竞争对手可以用库存来给分销商“加载”，让他们认为没有必要去承销新的产品。许多分销商承诺不去承销竞争性的产品，以换取制造商关于限制其他渠道关系分销商品的承诺。面对渠道中的潜在进入者，他们可以与分销商一起采用一些高压手段，更广泛地诠释双方之间的排他性合同，并声称新产品和他们的产品线是有竞争性的。

有时候，竞争性的供应商会质疑分销商或代理商是否付出了足够的销售努力，要求投入更多人员参与这项工作，或者向目标市场销售较少的产品。面对重要供应商的压力，经销商或代理商会对承销新产品流露出某种勉强姿态。

9.3.3.2 怠工者

渠道中间商自己可能会抵制甚至是最好的渠道战略。如果你得知你的委托人在三个月内要结束你的代理，而由公司内部的销售力量代替，你会做多大的销售努力呢？一个被裁减的分销商会努力工作让设备得以维修或缺陷得以修复吗？最后发货的付款会迅速全部兑现吗？在本地市场，业绩的崩盘将归因于制造商。随着客户之争蔓延到制造商和品牌之间，形势会变得越来越糟。

9.3.3.3 速度和冗余

当然，渠道重新设计也可以体现为分离，即原来内部执行的功能部分剥离给中间商。于是，人员再调配的机会可以减轻这种变化对个人的影响。但在激烈的竞争环境中，也可能没有空间供内部人员调动。正如对此表示不满的中间商所说，愤懑的员工可能危及客户关系和日常运营。

因此，渠道结构变化一定要慎重沟通并快速执行。因为合同条款可以要求提前 30 到 60 天通知终止期，因此在裁员时期运行平行渠道也许是明智的。这就提供了一个宽松的尺度去学习新的规程，并为某些机会主义充当了缓冲器的作用。裁员系统为现有客户提供了备选方案，使其不会由于变化而受到伤害。

实地调研结果 9-2

Sun 公司的服务网络不再以太阳为中心

太阳微系统公司(Sun Microsystem)的年销售额达到 150 亿美元，办事处遍布全球 170 个国家和地区。该公司依靠其卓越的服务完成重要的职能，例如安装、集成、维修和维护等。这是一个庞大的运作过程，每年可以产生 370 亿美元的收入，每个季度在美国国内获得 15 万张订单。

将近 10 年来，太阳微系统公司一直将多方面的服务和维修运营外包给维修公司、运输公司和仓库管理公司。这一服务渠道帮助太阳微系统公司将精力集中到核心业务上去，同时在渠道管理方面培养新的强大力量。但是这样也带来了很高的成本，即较高的协调成本。每次发生交易时，即便是从仓库提出一个零件，然后送至服务提供商那里或放回仓库储货架上，都必须由企业服务中心登记和审查。这是一个包含 70 个卖家的轴心一轮辐式的结构，每一卖家都有着与所有其他卖家不完全兼容的系统；公司服务中心负责协调、沟通和解决每一比特的不兼容信息。总的来说，这个体系不可能实现协同效应和效率。面对越来越高的客户服务期望，它已经无法胜任此项工作。

太阳微系统公司从该体系中脱离出来，并对服务供应商网络进行整合，逐步实现了对服务渠道的重组。这些成员组成联盟理事会。成员之间利用太阳微系统公司的硬件、软件和网络配置实现紧密互动。太阳微系统公司的物流虚拟网络(SLVN)链接了渠道中的所有供应商，提高了整条价值链的可视性。维修公司在收到零件之前接到事先通知，以便可以运作得更像制造商而不是救火队员。类似地，仓库事务也已经采用信息化管理。系统跟踪和标准使得管理成为基于例外的过程。太阳微系统公司一直维护着内部的订单承诺、财务评估和灾难恢复，但库存流量、零件需求分配、运输报告等流动程序由太阳微系统公司的服务渠道伙伴负责维护。

太阳微系统公司从几个角度来计算盈利。客户服务已经得到明显改进。太阳微系统公司的服务网络不仅为客户提供整体解决方案，而且业务是可扩展并具有灵活性的。库存投资和运输成本——还有纸面工作——已经被大幅度缩减。2006 年 4 月，在一项由 TNS Prognostics 公司完成的市场调研中，太阳微系统公司在技术支持人员配备、服务质量、服务计划特点和清晰度等方面排名首位，超越了戴尔、惠普、IBM 和微软等知名企业。

9.4 渠道管理：分销政治学

本章的论证和计划部分已经强调了销售渠道的经济功能。这符合本书关于价值创造的观点，并提供了一个非常有用的标准化框架。但我们不能妄称，市场份额、效率和投资回报是渠道中激励功能设置和活动的仅有的目标。在销售渠道中我们发现，公司间的关系不仅展示了经济现象，同时也展示了政治现象。

对增值链的理解有助于认知获取渠道服务所需要的企业间伙伴关系。本节深入研究了一些行为因素，它们与利润、绩效标准、采购条款、多页销售合同及其他经济因素形成的互动关系。因为企业间的贸易不可避免地包含了人为因素，这些人的智力有限、数据资料不完整，而且目标和情感各不相同，因此探讨一些渠道管理的关键行为尺度就显得非常重要。

9.4.1 相关交易

组织交易是利益使然。这些都是自愿的结合，至少一开始是这样。每家企业都希望通过将自己的一些资源与其他企业的资源交换来赚取利润。分销商承销了一系列的产品，它认为可以将这些产品销售到本地市场中它所服务的行业里去；供应商承认分销商的利润是对分销商功能

行为的回报。双方期望从交易中获得双赢。

但是，与第 2 章描述的粉刷多个办公室的承包商或其他交易性交换相比，渠道成员之间的交换有稍许不同的特点。分销商和供应商需要花费几个月乃至更多的时间，才能准确探知他们之间交易能够带来的利益。由于某些原因，一些开始看起来不错的事情可能在六个月后变得很糟糕。在交易中，所有当事人都有大批投资，例如库存、配送系统、产品知识、销售途径、系统集成、品牌形象等，更不用说销售合同中难于处理的终止条款，这些因素使得渠道组合很难具有可操作性。渠道成员通常是相关交易的参与者。

渠道成员需要调整他们之间的关系，因为在动态变化的环境中，任何时候他们都需要相互依赖。新的需求也许会产生于分销商层面，可能会影响到库存成本或销售效率。来自网上竞争者的新竞争可能会激起打折风，这样会缩减用于弥补长期销售周期中的利润。从供应商方面来看，来自分配领域的新的利益要求也许会要求减少印刷品广告，而分销商认为广告是获得市场领先地位的重要来源。也许供应商打算扩大其产品线，并希望通过开展更多的企业内部销售活动获得战略性回报。

9.4.2 冲突及其类型

冲突(conflict)是被感知的或发生于各参与方之间的紧张关系；在这种情况下，各方指的是渠道成员。紧张关系可以来自成员目标的分歧、对角色或行为的不同偏好以及对于任务环境的不同理解等方面。

9.4.2.1 目标冲突

当制造商努力争取越来越高的销售成绩时，代理商都必定关注利润，即销售(佣金)减去开支，这使得绝大多数的代理商关系在一定程度上有着与生俱来的目标冲突。即使在这个目标上，代理商也不容易找到想象中的最大化的利润，而只能达到某种能满足他们生活方式的满意程度。在制造商－分销商关系中，我们通常看到不同的增长目标。制造商通常更有进取性，对其产品目录寄托了比分销商总体增长还要多的期望。

9.4.2.2 方法冲突

当渠道成员争论如何实施 EDI 系统时，在执行方法上产生了冲突，例如谁将处理客户投诉、谁将发展和培养客户而谁不能去做、谁将服务于邮件订单用户、什么样的客户将由公司直管、库存多少才合适等。这是一个充满冲突的大舞台。对于各方来说，同样的活动具有不同的成本，但是当绩效考核成本过高时，很难找到更高效的一方来完成这项任务。另一方怎样才能知道任务完成的时间及其效果？

9.4.2.3 冲突的观点

绩效管理的问题恰好引出第三种冲突来源：不同的理解和理论。比如，有时候分销商并不认可制造商鼓吹的领先性，因为他们相信这种领先性其实很糟糕。若领先性树立时间太长或没被认真学习，可想而知，这些领先性会像分销商所预期的那样糟糕。关于库存多少算合适、某

种类型的顾客应该收到多少个销售电话、生产线上应该运输多少零件、销售下跌是否因为市场疲软或制造商宣传不力等，不同的现实观点也在激辩之中。

实地调研结果 9-3

指责和自我安抚

20 世纪 90 年代中期，Lexo 还只是一家刚发展了 5 年的软件公司，其目标是要取得地区性成功并打入国际市场。为了建立全球范围的营销网络，Lexo 选择了两家主要的经销商，其中一家主要负责东海岸，另一家(GrayShow)主要负责美国的其他地区。这两家经销商也属于 Lexo 小型经销商的网络。所有的经销商都有自己管辖的领域以及 60%的利润率，两个主要的分销商将根据销售额获得佣金。

90 年代后期，Lexo 的竞争对手在价格和绩效方面遭遇严重问题，而且大部分分销商与其终止合作关系，而 GrayShow 却增加了六家分销商。Lexo 公司的利润不断增长，而且两家主要的经销商都在 Lexo 市场规划的发展中占据很重要的位置；GrayShow 甚至发展了试听唱片和画册业务，并因此得到 Lexo 公司的补偿。

尽管 GrayShow 是一家绩效卓越的经销商，但相比东海岸的经销商来说，它的销售能力在配额(一个估算市场潜力的深入百分比)方面表现欠佳。因为 GrayShow 拒绝在新软件方面提供支持，Lexo 不得不承担了这个责任，要求并接受一部分的支付佣金。Lexo 希望 GrayShow 雇佣专人负责经销人员的招聘和发展，但是 GrayShow 对此表示拒绝。

2005 年，Lexo 公司聘请了第一位负责全国市场的营销主管，这使得大部分经销商都很高兴，从此结束了与 GrayShow 的主要经销商关系。作为一家经销商，GrayShow 离开了 Lexo 的产品线，随后对 Lexo 提起诉讼，宣称他们所做的工作对 Lexo 的成功起到了很大的作用，而且将自己的身份定为企业的所有者。Lexo 提出反诉，指出 GrayShow 只是一个现收现付的协议方，没有在公司中投资，而且因为低绩效而被解雇。双方为此经历了长达几年的谈判，而且联邦政府曾经介入调节，但是两家公司仍旧是怒目相待，并且法律传单继续增加。

注：为了掩饰仍在继续的冲突，公司名字和部分事实都做了一些改变。

9.4.2.4 冲突的结果

首先我们应该认识到，完全消除冲突会阻碍关系的发展。任何有活力的伙伴关系都会遭遇冲突。但是，冲突是否能证明具有破坏性，或者具有一些有价值的作用？对渠道成员来说，管理的挑战是将冲突引向积极一面并取得建设性的成果。如果目标完全不同，而且不可调和的话，至少有一名成员会不满地离开，从而关系导致破裂。若成员们在交叉目标之下工作，或尽做无用功，那么整个系统将受到其他竞争渠道的强烈冲击。若成员们根据不同的世界观来开展自己的工作，那么协同行动就根本不可能实现，那么关键功能将损失殆尽，就像我们在实地调研结果 9-3 中所看到的。再重申一下，无情的竞争潮流将吞噬协同性较差的营销渠道。

9.4.2.5 应对冲突

渠道成员具有五种应对冲突的基本反应：退出、表达、忠诚、进攻和忽略。

“我打算离开这里！”

退出(exit)意味着脱离一个关系网。这是一个冒失的行动，而且很难看作是一种积极应对冲突的方法。但是也要看到，退出行为结束了也许会持续更久的争吵，同时向对方发出重要警告：“你们不要逼人太甚！”和“我们另有生路。”尽管当前关系结束了，但遭遇此类情况的成员有时候会处理这些信号，并在处理与其他渠道成员的关系时作出调整。

“其实我真正需要的是……”

表达(voice)包含了清晰明白地说出自己不满的意思。在一次谈判研讨会上，一位领导曾经描述过两名室友间的一次冲突。一天晚上，时间已经很晚了，他们还在做饭，而且两个人都要用到一个橙子。房间里只剩下一个橙子，附近的商店都关门了，两位室友争执谁更需要这个橙子，谁吃掉了倒数第二个橙子。最后，他们平分了这个橙子，把各自的烹饪材料减半。于是，一位室友将半个橙子的汁液挤到碗里，而另一个则把半个橙皮磨碎。

糟糕的是，双方已经争论过方法问题，但从来没有清晰地把各自期望的目标表达出来。如果能够做到这一点(清晰表达)，他们就能很容易找到双方都满意的解决办法。

并非所有的冲突问题都有双赢的解决办法，但如果能准确全面地进行表达，许多问题是可以双赢解决的。我们建议发生冲突的成员们应迅速搞清楚各自的目标。表达清楚他们在关系中需要什么。目标折中是没有任何创造性的做法，应该用想象力寻求能够符合所有成员目标的方法。通常情况下，馅饼要比你所想象的大很多。

企业对企业 9-2

表达有助于解决问题

质量领先之争在工业品销售渠道中司空见惯。一些制造商采用的策略是联合推出高质量的产品样本；另一个策略是，在把高质量产品交给内部销售队伍之前，给予分销商们五天的时间旁听跟进。一种更综合的途径是招募第三方机构，例如电话服务局等，接听那些由广告吸引过来的电话，在现场证实高质量的产品，并在 24 小时内用电子化手段转发给当地的营销办公室，然后以每条电话 4 美元的价钱卖给经销商。吸引大量无效电话的广告很可能会弃之不用，因为其效用无法弥补 800 电话的高额成本。分销商们通常不愿意让花钱买来的领先地位消失，且 4 美元的费用抵消了服务机构的部分成本。由此可以看出，准确表达问题和创造性对于冲突管理过程是非常重要的。

约翰·格雷汉(John Graham)博士是一位营销专家，他在世界范围内地传授冲突解决之道。格雷汉经常采用下面的游戏方式，观察交易参与者能否一起解决问题。指派一个人或一组人担任采购者角色，其他人扮演销售者。参加者都有自己的利润表，为三种产品报出自己的价格和对方的价格，以便发现其他人重点关注的方面，然后提出对于整个交易都有益的协议条款。每个人都尽力让自身利益最大化，很少考虑其他人能得到什么。来自买卖双方报价的回报如下表所示。你能看到这项交易的双赢解决方案吗？

	采购方利润			销售方利润		
价格	产品 1	产品 2	产品 3	产品 1	产品 2	产品 3
A	40	24	16	0	0	0
B	35	21	14	2	3	5
C	30	18	12	4	6	10
D	25	15	10	6	9	15
E	20	12	8	8	12	20
F	15	9	6	10	15	25
G	10	6	4	12	18	30
H	5	3	2	14	21	35
I	0	0	0	16	24	40

谈判游戏的回报矩阵

提示：买方和卖方拥有让步的互补优先权。买方希望产品 1 是 A 级价格；卖方希望产品 3 是 I 级价格。对产品 2 而言，E 看起来比较公平。这种条件下买卖双方都能实现 52 的利润。

表达是揭示冲突原因的重要过程。考虑一下上文描述的冲突情况，其中包含了分销商对制造商质量领先地位的较低评价。制造商的目标不可能是较弱的市场领先地位，尽管在获得市场领先地位方面存在错误定位。此外，分销商们没有兴趣自行做完所有的市场地位工作。制造商最好搞清楚如何去做所需要的纸媒广告。这个冲突不在于目标方面，而且与偏好行为没有太大关系。冲突是双方都在信息残缺或失真的条件下工作的结果。

在第 2 章中，有位交易参与者曾提出调整请求，这是一种表达行为，暗示了维持关系会带来的潜在利益。对于请求能否被其他成员采纳，提出者应该具备一定的信心。因此，有希望看到其他成员认识到能从关系网中获得长期回报。

“是的，长官。”

忠诚(loyalty)是指面对冲突中的紧张感受和辱骂时毫不动摇。设想你在冲突情况下表现出忠诚来。你看到利益冲突、不适当的角色或刚愎自用的感知，但你一直希望其他人能够最终醒悟过来，或者证明你错了。与球员面对新任足球教练时的耐性或夫妻在不稳定婚姻关系的坚持相比，更为典型的是，工业品营销市场中的忠诚表现为反对新的渠道关系、无益的成员关系以及受僚属关系束缚的渠道成员。

“你真无耻！”

进攻(aggression)包括公开或秘密的故意伤害冲突成员的行动。没错，它包含了在高尔夫课程中或在办公室中的恶语相对或排斥他人。更常见的是报复性的商业行为，这些行为将明显降低互相的信任度。莱杰斯·布雷哈特是一家位于宾夕法尼亚州威克斯福特的制造商代理商，他注意到“一名主导商存在一些内部问题，由此导致了新的管理模式，以及对销售人员职责的彻底误解。因此，大量应收款将处于危险境地”。拖延装货和付款仅仅是其中一个方面。其他攻

击性的行为还包括沟通迟缓、食言、先诱后变、侵犯约定领域或者只是以多重渠道角色来采取行动。

糟糕的是，进攻行为通常会造成冲突进一步升级。由于相互之间毫无信任，而且敌视情绪进一步加强，很难再通过恢复关系从冲突情况中获益。严厉的裁撤、信誉扫地以及成本高昂的诉讼，都是强势使用这种策略的不良后果。

“啊哈。”

忽略(neglect)意味着对冲突不予处理，也许会造成双方关系的大幅度萎缩或恶化。每家分销商 70%的业务量通常来自于 15%的供应商。若其剩余 30%业务量的供应商们在配送和订单供货率方面不可靠，分销商要费多大努力来解决这种情况？得不偿失是这种情况的一贯结果；这是一个冲突中利益最小化的例子。类似于第 2 章描述的关系网拓展过程的早期步骤，这种情况下成员们都还没有深度相互依赖，至少分销商在这家供应商身上几乎没有任何利害关系。若供应商表现越来越差，分销商还可以缩减销售努力或存货，甚至更换另外一家供应商。若情况有所改善的话，供应商将会承担分销商更多的业务。在这两个案例中我们都没有看到分销商的主动努力。

9.4.2.6 利于提高绩效和管理冲突的结构

与其依靠临时行动解决冲突，或者解决其他运营或战略问题，有些渠道的参与者更愿意设立正式的机制。

私人仲裁员

制造商可能征募其部分分销商的管理者来服务于分销商理事会或计划访谈小组。分销商理事会的目标是更好地协同工作来平复抱怨、界定竞争性的威胁、识别机会等，并为渠道战略提供输入信息，以更好地服务于客户或新市场。俄亥俄州代顿县的戴柯公司(Dayco Corporation)使用分销商顾问理事会为新的渠道政策和规划提供建议。大型分销商都建立了类似的供应商访谈小组。

第三方解决方案

有争论的渠道成员们能够避免高成本和高不确定性的诉讼方式，一些渠道关系网和交易联盟已经建立了调解冲突的第三方系统。类似于公司内部处理员工不满的程序，分销商渠道成员可以在行业仲裁之前同意寻求调解办法。比如，商地(Businessland)计算机商场曾经是众多 PC 经销商最大的连锁店，其创始人退休后被聘，用来调解该连锁店与其主要供应商戴尔公司之间的争端。其他安排也可以用来仲裁。

移情机制

还有三种方法在此值得一提。有些组织将管理渠道成员关系的任务指派给一名专门的管理人员。此人的头衔可能是经销商提倡者、调查员或交易(供应商)关系专员。本质上，他们是外交家、与渠道成员沟通处理问题的联络员、消防队员以及政策变革的发起人。

通过参加对方的交易组织，渠道成员可以更深刻地了解彼此的管理问题，同时找到建设性对话的论坛。比如，化工制造商可以参加全国化工分销商联合会(NACD)的会议，许多分销商会

参加制造商的会议。

最后，考虑一下交换员工的作用。通过组织销售代表到工厂考察，或者派生产人员和销售代表到一线商场，这些将会产生更好的移情作用，还可以共享对增值过程的理解。若可以实行更长期的交换 (例如营销主管在供应商那里工作六个月或更长时间)，供应商日常事务方面的潜在原因就变得可以查证或调整，并且对其他人运作环境的新理解可以使销售渠道竞争问题能够得到全面解决。

9.4.2.7 关于冲突的总结

我们将市场渠道看做是一种独立的组织，其职能有助于为客户提供重要服务以及时间与空间效能。因为渠道中企业在目标、技能、期望和观念等方面各不相同，潜在冲突就会显露出来。但是，关于企业目标、执行人员以及显示愿景等方面的压力是一把双刃剑。若管理得当，可以带来更有效的运营，同时可以识别成长机会并促成市场革新，进而促使整个渠道系统提升竞争力。

并不是所有的系统进步都会给渠道成员带来好处。即使某种具体调整可能带来双赢，但通常还是会有至少一方参与者看不清形势。此外，有些冲突取决于系统回报(或损失)的分配。这个现实促使我们关注分销政策的另外一个关键方面：权力。

9.4.3 渠道中的权力

在第 2 章中我们简要介绍了组织采购者和销售者之间的权力概念。此外，**权力**(power)是一种关系资产，来自于某个成员对其他成员重要资源的依赖，这些资源在其他地方不能轻易得到。让他人完成自己无法完成的工作是一种潜能。因为每个成员在交换的技能、资源及与其他成员的沟通性方面都具有某些独到之处，在关系网中很少出现权力均衡的情况。

渠道中有些不可避免的权力不公平现象是很微妙的，而且经常发生变化，尤其是动态变化的技术和市场。对于所有的实际目标而言，这种关系都可以认为达到了平衡状态。不过，许多渠道关系却反映了非平衡依赖或非对称的权力分配。例如，拥有十亿资产的分销商公司和几百家小型供应商之间，大型制造商与只收取 15 万美元佣金的代理商之间，大型 OEM 公司与它的 MRO 供应商之间。

权力对双方都会发生作用，我们对此不必感到奇怪。劳德·艾克顿(Lord Acton)曾提出这样的警示："完全的权力将造成绝对的腐败。"滥用重商主义垄断、纳粹大屠杀等历史证据可以支持这个论点。在销售渠道中我们希望看到强势企业明智地利用其资源，积极领导那些跨企业的系统，进而有效协调为客户创造价值所必需的各种行为。

9.4.3.1 权力的来源

在交易关系网中，一名成员可以依赖其他成员获取各种资源，例如折扣、销售帮助、促销创意、从属关系、接触新市场等。本部分将介绍一些关键资源和那些经常被忽视的资源。

胡萝卜和大棒

协调渠道行为的最常用手段包括使用奖励和惩罚。**奖励权力**(reward power)是为了特定行为

或成绩向成员提供奖励的能力。主导商可能向季度销售业绩超过 50 万美元的代理商承诺一次昂贵的夏威夷之旅。分销商可能在某个特殊时期或通过参加供应商的促销活动，以 10 份产品的价钱取得 12 份的订单。

强制权力(coercive power)是渠道成员使用惩罚迫使其他成员做其不愿做的事情的能力。若分销商的销售努力不能达到标准，供应商可能威胁建立另外的销售和分销关系网，或者是终止与这家分销商的关系。类似地，分销商也能够通过拖延付款、抑制销售努力、削减库存等方法来惩罚供应商。

奖励和惩罚是改变他人行为的非常直接的手段。它们通过改变某种具体行动的产出来达到效果。两者都不能影响到他人行为本身的动机。出于行动的公平性，奖励和惩罚都不能强迫他人顺从。但有时候如果渠道成员能看到其他积极的顺从结果，它将开始把这种行为融为自我行为。

惩罚通常会把渠道成员分离，破坏他们之间的团结感情，并且有可能疏远被惩罚的成员。我们可以预料到成员在面对惩罚时将掩盖不顺从的情绪。为此，强制性的渠道成员必须应用一套监视系统。但是监督与监视系统一样，都存在疏远关系的风险。为了维护运行中的关系网，应该抑制成员对于强制权力的应用。

人们通常会寻求奖励和“奖金”，而不仅仅是尽量避免受到惩罚。带有奖励的行为审计也稍微更容易一些，因为坚持主张奖励的渠道成员会倾向于表达他们的顺从。然而，即使是奖励权力也有可能会过度使用。如果成员做任何小事都是为了赢取“糖果”，关系网就会出现混乱。当一个人没有搞清楚承担渠道职能的真实原因时，压力感往往会急剧增加。试想一下：我们希望代理商们每月都能抓住“A”级客户，因为他们与我们在这些特别客户需要的服务水平方面达成了共识，并不仅仅是因为他们能赢得更多在格林布里亚(Greenbrier)打高尔夫球的机会。

说服力

通过引导渠道伙伴明白活动中的价值这个层面，进而促使他们改变自己的行为模式，这种能力也是一种权力。该能力源于三种关键权力基础：信息权力、专家权力和指示权力。**信息权力**(information power)来自渠道成员对其他成员所提供数据、模型以及见识等方面的依赖。制造商投资一项能够为不同地区批发商提供产品目录预测的市场跟踪系统，将对其批发商进行的采购和存货活动拥有信息权力。代理商们在客户购买自行车以及客户所考虑的竞争性产品方面对主导商拥有信息权力。在 B2B 网络中心，信息化的市场报告对参与者颇具吸引力。

形象

信息权力可以被专家权力大大加强。信息源的**专家权力**(expert power)是一种取得目标企业顺应的能力，这种顺应的前提是目标企业认为这个信息源非常重要。目标企业并不需要阅读信息源的分析报告或理解其逻辑。目标企业认为信息源具有很高的声誉，因此才改变了自身的行为。因为使用信息权力的一个关键要素是取得目标企业对信息的关注，专家权力看起来能够与数据和模型相互配合。

目标企业能感知的另外一种权力基础是**指示权力**(referent power)，这是一种影响他人的潜在能力，其前提是别人希望认同信息源企业。在某些关系中，通过对行为进行模式化改造或提出简单要求，具有指示权力的企业都能够改变其成员的行为。在一次商业展览中，制造商对代

理商的接待促进了相互之间的协调与认同。当举办培训会议和介绍新的计划系统时，任何代理商仿效制造商的趋势都有助于渠道的协调。

权威

我们需要讨论的最后一种渠道权力的维度被称为合法的权力。这并没有暗示前面所述部分都是不合法的。这种权力的基础产生于一个或两个根基：传统或合同。在**传统的合理权力**(traditional legitimate power)中，信息源企业能够指导目标企业的行为，因为文化规范支持信息源企业。制造商可以直接要求分销商恰当处理油漆和粘合剂，过冷或过热都不能正常使用。文化规范坚持认为产品的价值观必须是符合对客户的承诺的。其他关于合理权力的例子是零售商出售商品给客户的最终定价权和大量的运营问题(工作时间、雇员资格等)。**法定的合理权力**(legal legitimate power)是指针对某行为可给予销售协议合同中的信息源的一种明确性权力。例如，分销商承诺不承销其他竞争产品或认可违约的终止性惩罚。同样，制造商可能承诺，当分销商需要的时候在指定的时间内提供服务。

与传统的合理权力有所不同，法定的合理权力通常是在获取其他信息源的交易中得到。假日酒店(Holiday Inn)的特许经营者同意按照特许经营标准更换被单和打扫房屋，因为它为加入假日酒店支付了昂贵的费用。他们绝不会同意执行 Tanner 和 Dwyer Lodge 酒店制订的长达 200 页的服务标准。这两家酒店要求绿色和橙色相间的招牌，同时需要全国性的房间预定系统。简单提一下，假日酒店的特许经营者用他们的管理自由进行交换，意味着他们在某些方面承认授予特许者的合理权威，这样做的目的是为了得到预期奖励。

9.4.3.2 关于权力的总结

渠道系统经常由多个组织构成，这些组织从系统的成功中获得不同利益。如果没有领导的话，这些组织可能在多重目标状态下运作，并且缺乏客户关注和效率。渠道领导明智地利用权力来协调渠道成员的行为。一名成员的权力产生于他人对这名成员拥有的稀缺资源的依赖。我们描述并权衡了采用不同权力资源的价值，例如奖励与惩罚、信息、专家、指示以及合法权利。这些资源可以用来影响渠道成员的具体行为。权力也可以用于影响渠道关系网的持久力，比如合同条款甚至是所有权。

实地调研结果 9-4

地面加热器和渠道成员的改革指引

在一家组织严密的知名企业工作多年后，我有机会加入了一家刚刚起步的公司——地面加热器公司(GHI)。这家企业主要生产旋转型液体循环加热产品，帮助建筑承包商在冬季能有效控制他们的工作环境。尽管我们曾经向最终用户销售产品，并取得了一些小的成功，但是我们逐渐发现这并不是一个长久的发展目标。尽管我们的知识和热情能够向最终用户传递产品的好处，但是我们缺少在北美地区开展多种业务交流的知识。将我们的产品支持力量以及应用知识和当地的渠道伙伴联盟，成为 GHI 侵略性营销和渠道发展的基础。这家当地的渠道伙伴不仅已有成熟的业务关系，而且能够了解建筑客户的需求。

20 世纪 90 年代晚期，建筑行业把租用设备作为一种降低资本投资的战略。承包商经常租用到那些需求受限或是不能满足需求的设备。作为一种不知名的季节性产品，地面加热器逐渐成为了理想的选择。因此，GHI 将渠道发展到一些北美地区最成功的大型租赁公司和设备分销商，这其中包括：

1. 集运商——国家租赁公司等，例如，联合租赁公司、租赁服务公司、HERTZ 设备租赁公司等；

2. 一体化经销商——拥有大型建筑设备的经销商，例如 Cat Rental Stores 和 Volvo Rents 等公司；

3. 其他经销商——主要是独立的经销商，拥有本地或是地区性服务，特别是在利基产品方面，比如特定的设备和加热设备等；

4. 独立的租赁——当地或地区的独立经销商，主要从事建筑设备租赁业务，并从这些租赁活动中获得大部分的盈利；

5. 五金器具经销商——经营小型设备和工具的商店，例如 True Value 等。

我非常喜欢证明这种做法可以为建筑承包商节省巨大成本，帮助分销商获得较高的资产回报率，同时使得地面加热器产品在七年内以每年 30%的速度增长。这种增长的一个主要因素是，采用“推动式”战略在不成熟的建筑加热市场来增加需求。我们制定了现场销售团队结构，其中包括关注终端客户的都市工作站点、负责渠道发展的地区经理以及提高应用意识的区域性产品专家等。

我们获得成功的关键因素是，将所有渠道中成员都看作是客户，然后向他们提供创意性的解决方案，满足他们各自的业务需要，进而帮助他们获得成功。

Ed Jaroszewicz
地面加热器公司的副总裁

9.5 渠道中的关系形式

本节详细阐明，渠道成员不仅可以将他们的权力应用到特定的行为上，还可以用到持久的交易结构上。因此，渠道成员之间相互作用，在交易系统或纵向营销系统的四个层次上协调他们的工作。我们利用第 2 章的一些观点，详细阐述销售渠道中的契约结构和所有权结构。接下来首先讨论渠道系统的四个分类：交易式的、管理式的、契约式的以及综合式的。

9.5.1 交易式渠道

在**交易式渠道**(transactional channel)中，成员之间面对面进行交易。每家企业自行运作，与其他渠道成员之间没有明显的协调行动。策划野营活动的保险公司可能向付现自运的批发商采购 500 个背包。正在筹备社区感恩节晚餐的教堂团体可能从河边的农产品市场采购 300 磅土豆。正如你所见，很难找到没有关系特征的渠道，这种形式非常罕见。我们所作出的描述主要是为了结束这种分类框架。

9.5.2 管理式渠道

管理式渠道(administrated channel)中的成员承认他们参与到一个大型系统之中，但是他们相互交易时没有用到正式的指挥链或一系列规则。协调行动是临时劳动分工和非正式领导关系的结果。领导者在法律上没有合法的权力基础，但可以利用社会和经济资源协调竞争行为。很多企业采用促销补贴和折扣等方法给转售商加压或迅速占领市场领域，但这并不是领导或管理整个市场的系统化途径。卡丁那健康公司(Cardinal Health)通过分析医院需求、整理各种订单商品以及计划即时送货等方法，管理医院供应商渠道。利用其 Sabre 系统，美国航空公司率先为代理商提供了计算机预定系统。很多人把这个程序看做美国航空旅行的领先者。西莱德航空公司(Sealed Air)通过预先编制的销售帮助和库存指南，在存储和销售不同包装原料时协调其分销商的工作。

9.5.3 契约式渠道

契约式渠道(contractual channel)通过当前交易的正式流程和誓约达到协调。不可返还的费用和 5~10 年的合同是用来保证长期性的常用手段。我们在本章前面提到过假日酒店的特许经营系统。其他工业品市场的特许运营商包括物业维护和保管服务领域的 ServiceMaster 公司、打印服务的 Instr-prints 公司、雇佣服务的 Manpower 公司以及汽车租赁的 Avis 公司等。

比特许经营系统范围更窄的是授权的批发商和经销商。在这种系统中，转售商可以由制造商授权促销以承销某种特定产品。作为回应，转售商同意达到(制造商)制订的服务标准。授权经营的苹果公司经销商必须采购一系列的苹果产品和软件，参加培训课程，使用苹果公司的促销材料，并提供市场状况信息。

9.5.4 公司式渠道

很难想象将所有渠道功能都集成起来：配送、销售、促销、客户反馈、存货、订单、服务以及其他业务。**在公司式渠道**(corporate channel)中，我们经常看到销售和分销功能的高度垂直整合。如果企业使用自己的销售团队和运输车队，那么该企业属于高度集成的，即使它可能采用 UPS 来配送要求次晨送达的晚间订单，这种工作时间之外的订单来自他们使用的电话服务局。

所有权为渠道功能提供了一个重要的控制方法，因为公司雇员通常更喜欢直接指导，而不是要独立组织提供协助。它能保护在关系网外没有用途的投资。比如，如果我们花大力气去开发一个商标图案，但是购买者依靠个人销售代表获取关于该产品的信息，我们希望能确定对整个销售过程的控制。公司所有权提供了大量协调方面的优势，主要来自雇员紧密的工作关系、采用惯常沟通标准以及遵循直接化流程等。

当然，由于规模的原因，“拥有”一种渠道功能并不能保证你可以有效或经济地运营。中间商专门承担某些职能，所以他们通常比垂直整合的企业更能经济、更有效地履行职能。

因此，假设我们是一家生产型企业，对分销商提供的支持并不满意，因此必须仔细地考量自行承担分销商功能的成本及效率。基于客户的散布性和销售任务，我们自己的销售代表每天能打几个电话？每年需要打多少电话才能满足市场需要？需要聘用多少个销售代表？我们能雇佣 UPS 从中心仓库发货吗？“重新夺取”的营销利润能否持续下去？我们是否拥有必要的投资？我们是否真的想要从事这项业务？

示例 9-8 对目前使用分销商的制造商进行了详细分析。在分销商平均利润为 35%的情况下，我们知道 2600 万美元的工厂销售额只占分销商销售额的 65%。因此，分销商销售总额大约是 4000 万美元，利润大约是 1400 万美元。分析一下承担这些分销商功能的预计成本，例如销售、销售管理、投资和应收账款等，我们将启动资本从年度成本中区分开来，进而可以估算出节余数额(如果有的话)。

当然，这个分析仅仅是对公司销售和分销系统做出的评价。就如在实地调研结果 9-2 中所提到的太阳微系统公司，制造一采购分析能够指出反集成化的方法，以及如何更加集中于某一部分竞争能力。

概况：一家销售额为 2600 万美元的制造商通过分销商进行专有化销售，分销商赚取平均利润的 35%，除非他们在制造商价格清单基础上大幅度打折。分销商每年向 5000 家客户各打 6 次电话，资金回收期为 30 天。存货每年周转 4 次，总体上是目前大约 100 万美元工厂库存的四倍。如今客户已经不用直接支付送货费用，但是制造商的财务人员估计，UPS 或其他配送模式送货到用户那里，可以从中心仓库获得价格 10%的报酬。

预计收入

制造商的直接销售可以推断出分销商的总收入。由此，它目前 2600 万美元销售额仅代表了 65%的分销商收入。分销商的 35%的利润在此没有计入。因此，全部销售给终端用户的额度为\$2600 万/0.65＝\$4000 万，由分销商赚取的毛利润增值为\$4000 万－\$2600 万＝\$1400 万。

制造商会为了减少“支付”给分销商的 1400 万美元而自行承担渠道功能吗？

将功能转换为成本

将批发功能内在化可能会有附带成本或利益，但是我们已经获知，开发商“支付”分销商大约 1400 万美元的利润，我们重点研究在执行此项市场功能所需要的成本。接下来评估两种类型的成本：(1)在开始时一次付清的成本，(2)在其他条件相同的情况下易于再次发生的年度成本。

销售成本：5000 名客户×6 次电话/年＝30000 次电话/年。每名公司销售人员每年工作 250 天，按每天打 4 个电话则每年可以打 1000 个电话。→这一领域需要 30 名销售人员，加上 4 个销售经理。计划(比如说)为每个人每年支付 58000 美元外加其他 50%的支出，经理将花费 100000 美元外加 100%办公费用支出，总的销售成本为 341 万美元。工资和支出所需的现金→(一般来说)50 万美元。

存货：存货投资从 100 万美元提高到 400 万美元，即增长了 300 万美元。
估计存货持有成本(利息、损耗等)是投资增长额的 20%，即 60 万美元。

赊销：估计有 1/12 的销售中的赊销率为 10%。其他条件相同的情况下，若制造商销售给终端用户，按照分销商价格计划将得到 40000 万美元。因此，资产负债表需要将 40000/12＝333 万美元计为应收账款。这些应收账款还会有利息或者是机会成本 333×0.1＝33.3 万美元。

示例 9-8 集成分销商功能的分析

启动成本：		每年开支	
销售支出所需现金	$.50 万	销售	$3.41 万
存货	3.00	存货	0.60
应收账款	3.33	应收账款	0.33
所需总投资	$6.83 万	年度总成本	$4.34 万
对比目前分销商的利润	$14.00 万		
新的成本	$4.34 万		
节余	$9.66 万	→ 就 680 万美元投资而言，这是一个非常高的回报率。即时分销商将他们的利润降低一半，情况仍然如此！	

示例 9-8 集成分销商功能的分析(续)

9.6 总结

销售渠道是一种多企业系统，主要运行在产品从厂商转移到用户的流程中。它们的目的是给客户交付所需的服务，提供空间便利和时间效用。销售渠道代表了高层战略决策领域，主要因为它们高昂的创建费用和协调成本以及难于适应新环境。

现实中，任何企业都无法履行提供预期渠道产出时的所有职能，例如产品分类、配全、运输、冒险、配送、促销和服务等。有些企业专门履行这些职能，她们比渠道中的制造商、采购者或其他主体能更好、更有效地履行这些职能，进而从中获取利润。

工业品市场中有许多不同类型的中间商运作。我们对批发商和代理商进行了重点区分，前者拥有产品所有权，后者没有产品所有权。所有权带来了实质性的投资和风险。其他次级别的中间商可以根据承担的渠道功能加以区分。

我们强调渠道功能和制度化结构，但不能因此而忽视它们的社会和政治维度。因为渠道成员具有不同的目标、不同的惯例偏好以及不同的世界观，但是他们之间仍然必须相互依赖，不过永远存在潜在的冲突。冲突可能导致一个系统分裂，或者促使成员重新评估动机、革新、扶持和生存。

渠道成员对冲突的反应包括退出、表达、忠诚、进攻和忽视。在行业、交易群体和关系网的层面上，可以建立冲突解决机制，以此提高系统的竞争力，同时更加公平、高效地解决争议，但是要避免不确定性、刻薄和冷酷的法庭执行方式。

渠道成员间的依赖意味着权力是他们之间关系的一个特征。权力可以用于剥削或协调。我们定义并说明了六种基础权力如何用来协调渠道行为或通过组织潜在交易来调整行为。

最后，本章回顾了四种渠道成员交换的基本结构。在极少数情况下，交易采取面对面的方式。即使是在独立组织之间，也存在非正式管理和协作的尺度。契约式的安排提供了合法权利，可以用于协调渠道行为，并举例说明了授权经营关系和特许经营关系。

公司式的系统受益于雇员的承诺、沟通效率和更强的管理控制，但是需要强有力的资金支持、技术知识和激励机制。我们提供了可以检测自行承担或者购买渠道职能经济性的框架。

9.7 关键术语

管理式渠道
代理商
集合性网络中心
拍卖网络中心
B2B 市场网络中心
经纪人
现购自运分销商
目录批发商
渠道中间商
强制权力
冲突
契约式渠道
综合式渠道
服务台式代购商
散货承运
交易网络中心
退出
全功能批发商
差距分析
行业分销商
信息权力
法定的合理权力
职能受限批发商
忠诚
开发商代理
开发商销售分支机构或办公室
销售渠道
批发商
忽视
权力
指示权力
奖励权力
单产品线批发商
专业批发商
传统的合理权力
交易渠道
卡车式代购商
表达

9.8 讨论题

1．面对戴尔公司的声誉和运作效率，CDW 公司如何保持长期稳定发展？作为一个在经济疲软时的技术领域的转售商，CDW 在 2003 年创造了超过 47 亿美元的连续销售额记录。该公司向其高级时尚目标细分市场提供了哪些渠道服务？资料请访问公司网站：www.cdw.com。

2．绝大多数钢材是从钢铁厂直接下单和运输的。不过，相当高比例的钢材是通过钢铁服务中心销售的，这家批发商承销的产品包括特种钢、条钢、I 型梁、电线及其他品种。请确认通过以下几个业务获得的渠道服务产出：小型钢材制造者、铁轨制造商、贸易结构、工具制造、锯片制造商以及环境工程。你期望他们各自采用什么样的渠道结构？

3．由于市场细分群体之间的巨大差异，许多制造商实际上采用多种渠道，例如直销、分销商、零售网络、目录以及可能为其他制造商或零售商服务的私人品牌。在这个系统中存在哪些潜在的冲突？能否通过区域调配或区域利润结构管理这个系统？

4．国际互联网推动了电子化市场的发展。这个新兴市场对周转性原材料来说尤其重要。上网了解在木材副产品、橡胶碎屑、塑料或者废弃金属等领域经纪人或合作交易(比如网站为http://cbot-recyle.com的芝加哥交易所)的相关信息。简要总结这种运营模式的特点。

5．许多 OEM 厂商在供应链初创阶段主动邀请分销商参加。通常情况下，合作和消除浪费一直是讨论的焦点问题。当说完和做完之后，许多分销商抱怨那些采购者极少站在供应商立场来削减成本，反而站在采购方的立场应用 SCM 来压价。作为一家大型行业分销商的经理，你将采取什么措施确保那些大型 OEM 客户执行所出做的合作承诺？

6．目前，电子化分销商以“付费享用服务”等方式收取信息使用费，分销商经常将这些信息应用到产品设计中去。比如，分销商可以告诉设计工程师，什么产品和零件已经“濒临死亡”，因此在 X 个月后不要再生产。今天的 B2B 渠道中分销商还有哪些机会可以保证“付费享用服务”？

7．在 2006 年，Ground Heater 公司被北美最大的轻型建筑设备制造商并购，很大部分是为了获得该公司已开发的销售渠道。但是，钻孔机、锯和手提钻长久以来随处可见，并且不需要同样的市场开发工作，就像 GHI 那样；设备的品牌承载了市场上的许多影响。从该公司的产品组合中，你预测它在渠道管理方面存在哪些挑战？

8．夏普公司的 LCD 项目跻身行业领先地位已经长达 15 年。大部分制造商通过间接渠道来销售的情况，因此夏普公司它必须努力工作才能支持其业绩。当然，产品培训、市场发展补贴、沟通、报告工具以及技术提示都很重要。另外一个关键帮助是提高市场领先地位。你将如何为夏普项目提高市场地位并将领先地位迅速转移给经销商？

9．第 6 章提到了戴尔公司于 2007 年 5 月制定了由沃尔玛出售计算机的决策。这种改变会将对直销渠道造成怎样的综合效应？这会带来怎样的渠道管理挑战？

10．哪种渠道关系结构能够在成员之间产生最多、最丰富的沟通？为什么？

9.9 小型案例

9.9.1 钢铁服务中心

很多年前，金属主要是由小公司销售的。他们通常加工并运输小批量的金属给小型金属制作店。今天，金属服务中心在供应链中承担了关键角色。它们标记、分切并将盘型钢、绕型金属、金属棒以及其他半制金属变换到其他形状，以便金属制作公司能够将其应用到更进一步的流程或装配中去。

当今时代，金属分销商不再是简单地保管金属。由于制造商不断精简内部生产和管理功能，服务中心的业务从简单地营销扩展到提供复杂的加工和信息技术。在某些程度上，这种扩展反映了外包的趋势：由于生产者集中力量制造金属，而钢铁客户则专门制造他们自己的产品，双方都愿意外包更多的任务给金属服务提供商。

正如我们注意到的，该领域的服务标准不断变化：金属具有更高强度、更复杂的形状以及其他特性；即时(JIT)配送；以及原料管理服务(对制造商来说很重要)，顶级服务中心(比如 Reyerson Tull 公司，Thyssen 公司以及 Russel Metal 公司)和建筑、汽车、机械和其他领域的客户一起预测未来的需求。

在全球化发展趋势、技术进步和经济政策的基础上，未来五年内金属分销商将采取怎样的发展策略？

9.9.2 RFID：你 G2G 了吗？

承诺，这是沃尔玛和(美国)国防部希望从供应商那里得到的东西，他们要求供应商用微型无线电收发机在产品上打上标记。基于一种叫做 RFID(无线射频标识)的技术，细小的片状物或标签内可以存储唯一的产品号码。与条形码不同的是，RFID 标签可以从很远的地方读取，不需要用有线读取器。RFID 接收器软件接口先审查数据是否恰当，再将数据传送给适当的企业应用系统，例如物流、产品管理和维修等部门。

因此，一家航空零件制造商将给零件或箱子贴标签，标签里边带有细片和用来发送信号给接收器的天线，接收器是用来显示电子产品代码和其他信息的，比如数据资料等。这些数据被国防部的其他合同商、财务人员和库存管理人员采用，用于设计和做决策。

国际纸品公司(International Paper Company)是一家拥有 250 亿美元资产的林产品企业，总部位于斯坦福，已经开发出第一代的 RFID 系统，应用到了其德萨卡纳的工厂和仓库中。在铲车上安装 RFID 接收器和相关的技术设备后，国际纸品公司可以在 6 英尺内跟踪存货。其他公司已经借鉴国际纸品公司在德萨卡纳的经验，并将这些经验应用到他们自己的分销中心或工厂中。

的确，RFID 已经在汽车行业和其他零售商中引起了极大兴趣，并引领了很多项目。专家指出该项技术仍然在发展之中，还有许多缺陷限制了大规模应用，但是下一个十年应该大大改进。试想一下这种渠道环境：零售商不能隐瞒他们的存货水平，或者可能将它们调整到实质水平，知道补充货品就装载在 30 英里外的卡车上。

RFID 能够给我们带来什么其他好处？存在哪些风险？

了解更多的 RFID 知识，请访问 AMR 调研公司(AMR Research)的案例和报告。可以在网站http://www.amrresearch.com上搜索“RFID”关键词。此外也可以访问世界范围的 EPC 标准组织 EPCglobal 的网站http://epcglobalinc.org。在http://www.nocards.com/AutoID/overview.shtml 网站上，关于 C. A. P. I. A. N.(消费者反对超级市场隐私侵犯及编码)的网页上总结了反对 RFID 的意见。

9.10 延伸阅读

Abrahamsson, Mats, and Staffan Brege. “Dynamic Effectiveness: Improved Industrial Distribution from Interaction between Marketing and Logistics Strategies.” *Journal of Marketing Channels* 12, no. 2 (2004), pp. 83–112.

Achieving Supply Chain Excellence through Technology, www.ascet.com.

Anderson, Erin, George Day, and V. Kasturi Rangan. “Strategic Channel Design.” *Sloan Management Review* 38 (Summer 1997), pp. 59–69.

Canning, Louise. “Rethinking Market Connections: Mobile Phone Recovery, Reuse, and Recycling in the UK.” *Journal of Business & Industrial Marketing* 21, no. 5

(2006), pp. 320–29.

Eyuboglu, Nermin, and Sertan Kabadayi. "Dealer-Manufacturer Alienation in a Multiple Channel System: The Moderating Effect of Structural Variables." *Journal of Marketing Channels* 12, no. 3 (2005), pp. 5–26.

Gundlach, Gregory T., Yemisi A. Bolumole, Reham A Eltantawy, and Robert Frankel. "The Changing Landscape of Supply Chain Management, Marketing Channels of Distribution, Logistics and Purchasing." *Journal of Business & Industrial Marketing* 21, no 7 (2006), pp. 428–38.

Jap, Sandy. "An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions." *Journal of Marketing* 67 (July 2003), pp. 96–107.

Marchetti, Maichele. "When Channel Conflict Is Good." *Sales and Marketing Management* (April 2000), p. 13.

McMurray, Scott. "Return of the Middleman." *Business 2.0* 4 (March 2003), pp. 53–54.

Mentzer, John T., and Mark A. Moon. "Understanding Demand." *Supply Chain Management Review* 8 (May/June 2004), pp. 38–45.

Miller-Holodnicki, Madeleine, and John A. Caltagirone. "RFID—Supply Chain Savior . . . or Totalitarian Tracking Tool?" *CLM Logistics Comment* 38 (March–April 2004), pp. 1+.

Rangan, V. Kasturi, Melvyn A. J. Menezes, and E. P. Meyer. "Channel Selection for New Industrial Products: A Framework, Method and Application." *Journal of Marketing* 56 (July 1992), pp. 68–81.

RFID Jounal, http://www.rfidjournal.com/.

Rutner, Stephen, Matthew A. Waller, and John T. Mentzer. "A Practical Look at RFID." *Supply Chain Management Review* 8 (January/February 2004), pp. 36–41.

Sabath, Robert E., and John Fontanella. "The Unfulfilled Promise of Supply Chain Collaboration." *Supply Chain Management Review* 6 (July/August 2002), pp. 24–29.

Srivastava, Joydeep, Dipankar Chakravarti, and Amnon Rapoport. "Price and Margin Negotiation in Marketing Channels: An Experimental Study of Sequential Bargaining under One-Sided Uncertainty and Opportunity Cost of Delay." *Marketing Science* 19 (Spring 2000), pp. 163–84.

Stern, Louis, Adel El-Ansary, and Anne Caughlin. *Marketing Channels.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.

Wathne, Kenneth H., and Jan B. Heide. "Relationship Governance in a Supply Chain Network." *Journal of Marketing* 68 (January 2004), pp. 73–89.

第 10 章

创建客户对话



开篇案例 CHARRETTE.COM

Charrette 公司是一家位于马萨诸塞州沃本市的企业，具有 40 年的发展历史，主要为工程师、建筑师和网页设计者出售产品设计。与诸多的 B2B 公司一样，Charrette 公司建立了网站并希望客户去访问。在网站投入使用的最初 18 个月里，公司数据库显示主顾的数量大约增长了 67%。

但是，仅有网站是远远不够的。Charrette 公司意识到，其掌握的 10 万家主顾的信息具有巨大价值。为了开发利用这种价值，公司开始利用数据库对客户进行细分。的确，一直以来公司都知道，建筑师需要的产品与网站制作者所需的有所不同，通过对客户进一步的了解，公司细分出了一个建筑师市场。由于更清楚地了解了客户，公司能够与客户进行传播并有效地满足他们的需求。

该公司发起了一项名为 Brooklyn Bridge 的宣传活动。此项活动以布鲁克林大桥及其设计者约翰·奥古斯塔斯·罗布林为主题，公司综合运用邮件、电子邮件和印刷广告等手段，此外还包括特定广告产品的图片。这些活动就是为了吸引客户访问公司的网站，一些客户收到了信件，有些客户收到的是电子邮件，有些客户两样都收到了。在浏览网站时客户可以下订单，核实是否已经发货，检查账户并获取其他有关信息。

Brooklyn Bridge 活动已经证实获得了巨大成功，Charrette 公司计划在未来的宣传活动中延续这一主题。因为公司已经意识到，有效的传播始于对客户的深入了解。

请访问网站 www.charrette.com。

Chapter

本章学习目标

对许多人来说，市场营销就是传播。确实，营销人员的传播是最常见的活动。但是容易忽略的是，营销传播决非仅仅是传播那些具有说服性的信息那么简单。现在，营销传播是一种需要进行积极管理的对话，是客户关系管理的一部分。本章把关系和传播结合在一起讨论，设计了一个框架，以便在以后的章节中进一步考察广告、商业展览和 E-MAIL 等内容。

完成本章学习后，你应该能够：

- 理解客户关系管理的过程；
- 将各种营销活动与这个过程联系起来；
- 理解战略如何根据购买理论的应用作出改变。

梭罗(Thoreau)曾经说过，“设计一个更管用的捕鼠器，你就踏上了通往成功的大道。”如果这是真的，营销传播就是必须的。通过有意图的对话来管理客户关系是一项必要的商业过程。

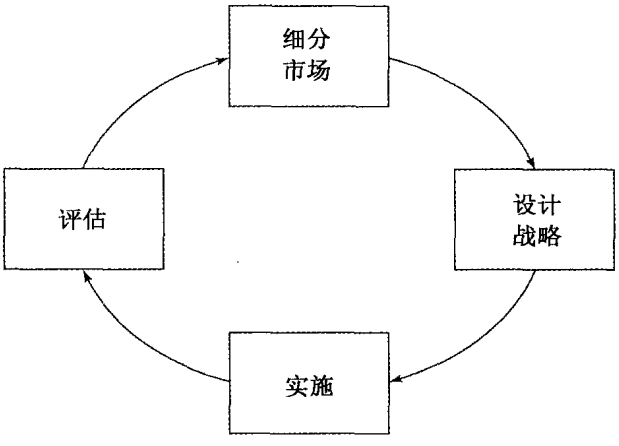
与客户开始对话是建立有效关系的一个重要部分。考虑一下在你和朋友、室友、家庭成员之间的良好传播的重要性。对于你和客户的关系而言，良好传播的重要性是完全一样的，而且这种传播必须是双向的。

本章关注工业品营销中涉及通过营销传播创建客户对话的那部分内容。客户关系管理不仅仅是交流，更多的是互动。它包括客户选择如何与组织交流以及如何向组织购买，同时涉及组织倾听并向客户学习。

在第 8 章中我们看到，倾听客户以及客户参与设计和产品开发都是增加价值的重要方法。本章的重点是在传播过程中创造价值。在接下来的章节，我们将讨论传播的具体渠道，但是本章将更多地关注战略性的问题。首先，我们将讨论**客户关系管理**(CRM)过程，因为它为我们提供了理解如何与客户开始对话的战略框架。

10.1 客户关系管理的过程

客户关系管理过程分为四个步骤，如示例 10-1 所示。这四个步骤分别是：细分与描述市场、设计传播战略、实施和评估。



示例 10-1 客户关系管理过程

第一步是细分与描述市场。我们通过将相似的客户分类来细分市场。营销人员细分市场时有很多不同维度。例如，在第 8 章讨论过可以采用 QFD，我们找出其中的一个细分市场，为此市场设计产品来满足其需求，尽管在这个细分市场还可以进一步细分。购买者想通过不同的方式和我们联系，有些想通过互联网下订单，有些希望销售人员能提供更多的附加价值服务。所以当公司想通过细分市场来进行客户关系管理时，这种细分是建立在客户想用什么方式和我们互动的基础之上，而不是建立在产品所应满足需求的基础之上。

例如，Chrrette 公司细分市场是建立在客户是喜欢普通信件还是电子邮件的基础之上。Chrette 是如何知道客户偏好的呢？通过追踪和询问他们对早期传播的反应。Chrrette 持有一个拥有 10 万名客户的数据库，其中包括客户过去如何反应的信息。如果客户的反应是普通信件，那么此客户将来更愿意收到直邮信件；如果客户想在上网时收到邮件，那么他更愿意收到电子

邮件。

在第 5 章，我们讨论了细分市场所用到的统计战略和测定客户价值。这种细分战略也形成了客户关系管理过程的基础。

第二步是设计传播战略。一般来说，战略包括多种传播渠道，例如普通信件、电子邮件、印刷广告、商业展览甚至现场促销等。回想一下 Chrreete 的宣传活动包括几种不同的传播渠道，我们将在这章做更详细的讨论。战略也包括能提供什么，例如 Chrreete 能根据客户价值和前期的购买偏好提供不同百分比的折扣。

第三步是实施战略。Chrreete 公司使用了宣传活动，该活动需有一个明确的开始和结束日期，其中包括发出信件、刊登广告等。战略不仅仅是一项活动。客户关系管理战略理应包括提供个性化和恰当的客户服务。例如，当一名客户投诉时，客户服务代表应该知道该客户是黄金型的还是白金型的，并做出相应的反应。

在客户关系管理中的评估是持续性的。确实，某些活动有着不确定的结果，有必要通过正规有效的报告对其进行全面评估。但是，当今客户关系管理系统需提供对关键因素的报告，例如订单、销售、回报、咨询、网站访问等。经理们也需要随时或定期的客户信息报告，强调偏离预测的积极部分，对重要客户的投诉或减少购买量作出提醒。

在下一部分，我们将关注客户关系管理过程中的传播因素，整合营销传播战略是整个客户关系管理过程中的关键部分。

10.2 整合营销传播战略

设计整合营销传播战略是第 6 章所讨论的战略计划的一部分。这里我们将讨论总体战略的一部分：如何与潜在的客户进行交流？这种交流是双向的，所以我们需要明白客户想通过什么方式和我们交流？营销传播战略并不是一项发起后就一劳永逸的战略，它包括在实施的过程中不断进行调整。随着实施战略和得到反馈，战略将得到调整，传播有所改进，进而强化与客户之间的关系。

10.2.1 整合营销传播

整合营销传播(IMC)是一种战略性的双向传播，其目标是特定客户及其需求，通过各种媒介来协调。工业品营销商比消费品营销商更会利用整合营销传播的力量。协调是整合营销传播战略的一个重要因素。而且，由于各种冲突和不愿意为必要的数据库投资，许多公司遇到了整合的困难。的确，一家代理机构的营销策划受到客户公司 CEO 的反对，不论未来的市场的媒介偏好如何，他都要求在报刊上看到公司的广告。如果不同部门负责传播战略的不同部分，例如广告、直接营销、直接邮件部门、交易会展览、事故部门等，各部门都不愿放弃自己对各自领域的控制权，而且相互之间将争夺营销预算。最后的结果是传播战略的支离破碎而非是整合。

如果与客户的交流是支离破碎，那将会发生什么？客户会变得烦恼，因为不同的部门都不了解其他部门的意思，让客户感觉到他们在与许多公司而非一个公司交流，这不是与客户建立

关系的方法。下面我们来看看整合营销传播定义的各个要素。

10.2.1.1 整合营销传播满足客户需求

整合营销传播有如激光般精确，其目标是满足客户的信息需求，达到预期的市场定位，在合适的时间采取合适的行动。在任何目标市场，工业品营销人员都需要满足消费者和潜在消费者的信息需求。有些客户并没有注意到他们所遇到的问题其实有商业性的解决方法；有些客户注意到了某些产品选择，但不是营销人员所推广的品牌；还有些客户注意到了营销人员所推广的品牌，但是却很难对该品牌作出评估。工业品营销人员也有正在联系的客户，其中有些与营销人员之间的联系很薄弱，但有些客户却与营销人员保持着重复业务往来，这其中有部分甚至向其他客户推荐该营销人员。很显然，并不是所有的营销人员都有着同样的信息需求，他们的信息需求随着商业环境和营销人员的传播方法而改变。广告、人员销售、商业展览等单个传播组合元素也许无法在这个范围和购买圈中传递各种信息要素。

所以，通过主题部分和协调执行，保持并实现客户价值最大化，这对整合营销传播来说非常重要。如果整合营销传播并没为购买者提供价值，那么他们将不会参与对话。整合营销传播试图去寻找“消费者需要什么或为做下一步决策需要什么信息？”等问题的答案。这个决定可能是去参加商业展览、下订单或者督促供应者改良所需产品。在任何情况下，如果整合营销传播无法满足消费者的信息需求，消费者没有理由对营销传播作出反应。

10.2.1.2 整合营销传播是战略性的

整合营销传播之所以是战略性的，是因为它使用总体计划来传播信息和内容。各种信息通过传播途径相互协调，找到合适的位置并采取正确的行动。由于传播的信息是同步化的，所以可以达到协同。例如，记得 Charrette 如何选择使用杂志广告来支持电子邮件和直接邮件吗？

1. 设定传播目标
   谁是目标受众？
   你想让他们对这些信息做出怎样的反应？
2. 定义各个传播要素的角色
3. 创建信息
4. 将信息投放在合适的媒介上
5. 测评结果
6. 对信息和媒介作出调整

示例 10-2 客户关系管理战略计划过程

10.2.1.3 整合营销传播是双向的

整合营销传播是双向的交流。如果没有反馈，营销人员将无法知道是否真的有人在听。反馈是为了学习而在组织中共享，这样能调整战略去适应客户的需求并提供价值。虽然传播中的某个点是单向的(如某个杂志广告)，但关键在于任何传播(如广告)都应该是与客户对话的一部分，而且是这种对话的反映。Charrette 公司所用的是网络交流形式，但也可用呼叫中心这种方式。

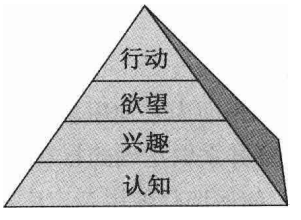
10.2.2 整合营销传播计划过程

整合营销传播战略过程，如示例 10-2 所示，首先是制定目标，创建整体信息，然后决定使用各种各样的传播组合因素。下一步是选择具体的媒介或者传播渠道，为这些渠道创建具体的信息并实施。根据实施结果对媒介和信息作出调整，以此达到战略目标。本章主要讨论前三个步骤，因为其他步骤变化很大，涉及广告、个人销售和其他因素等。定位、衡量和调整这些问题将在第 11～13 章进行详细讨论，届时还将详细地讨论创建信息。

10.2.3 设定目标

首先，我们应该在战略性的营销目标基础之上设立传播目标。例如，假设我们打算通过依靠水泵和阀门分销商的选择性分销来推广一种新产品，并且我们设定两年内实现 20%的市场份额。我们的传播目标取决于市场份额目标和渠道渗透目标，这只是影响传播目标的两个营销目标。总销售额目标、客户渗透目标以及其他因素都能影响传播目标的选择。

营销目标有助于传播计划者选择营销传播的受众。所以，营销传播的目标设定过程包括选择受众和确定营销人员希望受众从传播中获得什么。



示例 10-3 效果层级模型

10.2.3.1 谁是受众？

我们的目标受众在很大程度上依赖于市场的定义和采购中心的运作方式。假设你公司销售定制规格的塑料部件，那么目标市场就是使用塑料部件的任何生产商。在第 4 章中，我们知道几个不同职能领域的部门会参与到零部件的采购过程，工程、采购、制造和上层管理可能在购买中发挥作用，所以我们有四个受众，而不是只有一个。

此外，营销目标可能包括多个细分市场。例如，塑料部件制造商可能销售塑料部件给计算机制造商、立体声和消费电子制造商、航行器制造商等，每个细分市场代表了一个不同的受众。

10.2.3.2 传播该说什么？该做什么？

当营销人员问“传播该说什么？该做什么？”的问题时，答案在于受众将如何利用这些信息。当采用引导和说服方式时，效果层级模型是非常有用的工具。

10.2.3.3 效果层级

许多公司在制定传播计划时使用**效果层级模型**(hierarchy-of-effects model)，因为该模型描述了客户在采取理智行动前必须经历的各个心理阶段。这些阶段分别是认知、兴趣、欲望和行动

(AIDI)。如示例 10-3 所示。选择金字塔模型是为了反映这样的现实，并不是所有知晓的人都会产生兴趣，也并不是所有有兴趣的人都会产生需求并付诸行动。

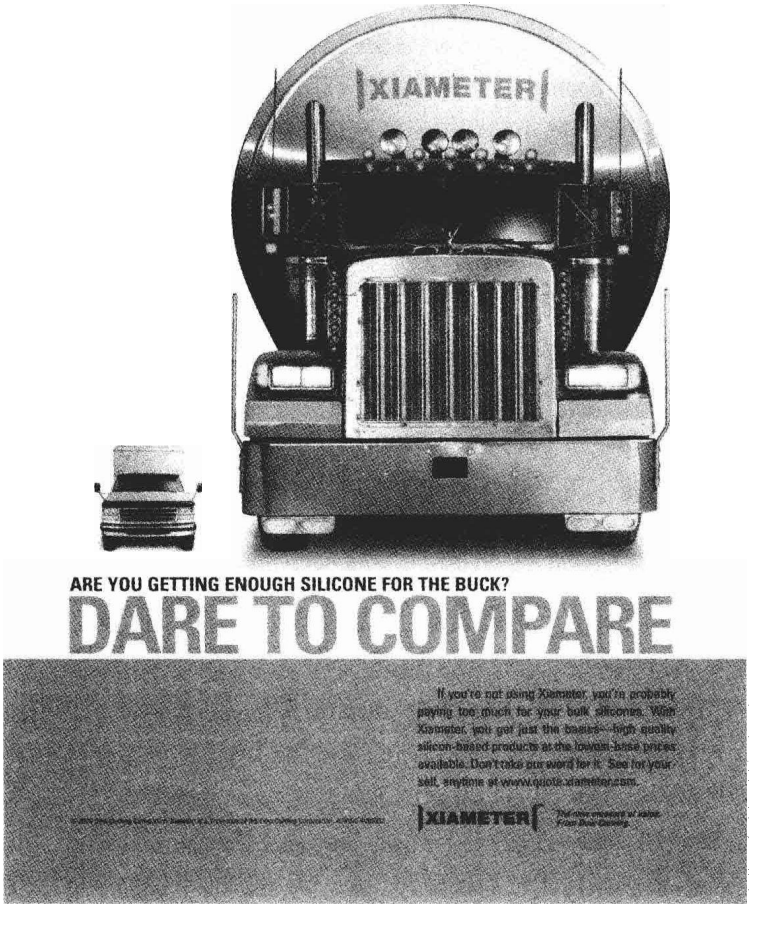
潜在的客户知道该产品和品牌后就产生了**认知**(awareness)；下一步是**兴趣**(interest)，反映了客户想更深入地了解公司、产品、品牌等；**欲望**(desire)是当客户产生对产品、品牌的需要(或者去参加展会或浏览主页)；**行动**(action)是我们希望受众采取的行为。

AIDA 这样的效果层级模型可以帮助 B2B 营销人员了解和区分所追求的不同目标，两种区分是很明显的。首先，我们能够区分战术目标和战略目标。另一方面，我们可以区分改变客户观点的目标(如公司形象或客户对具体产品的看法)和寻求客户的目标(如重复购买或预约)。我们称第二种区分为定位目标和行动目标。示例 10-3 对下列各目标进行了简明的表述。

	定位	行动
战略性	英特尔将你吸引到 你想买计算机的地方	市场份额 销售总额 对新客户的销售额
战术性	在商业展览结束后 还记得英特尔	看过录像展示的参展人数

示例 10-3　目标格

下面是 Dow Corning 的一个获奖广告，该广告设计是为了推广新品牌 Xiameter 的产品。



实地调研结果 10-1

打造全球 B2B 品牌

大部分同学可能听说过 Dow Corning 公司，至少他们自己是这么认为的。该公司是由 Dow Chemical 和 Corning Glass 公司合资组成的，两家公司都生产消费品。然而，Dow Corning 并不生产消费品，该公司六十年前就开始致力于研发硅树脂产品。

随着硅树脂产品市场的成熟，客户不再认为 Dow Corning 的特价服务和产品有什么独特价值。为了利用公司的低成本细分的优势，同时确保 Dow Corning 的品牌形象不受新产品低价格的影响，该公司开发了低成本和低服务的新产品。不过，新产品需要采用一个全新的品牌名称。

一旦低成本品牌得到了市场认可，公司就开始考虑该品牌的价值，其中包括核心理念或主题，进而将所有品牌的行动和表述结合起来。这个主题(现有价值)和定位战略是品牌视觉和听觉基础，他们通过各种渠道来传播。重要的是要与 Dow Corning 品牌区分开来，新品牌不仅仅是硅树脂产品，而是一个全新的商业模式，不能让客户认为 Dow Corning 是低价值的或廉价的。同时，Dow Corning 计划通过提供保证来提升新品牌的信誉。

在想出一系列品牌名称之后，公司必须确定新名称在全球各地都是合适的。他们在本国的代表性市场上进行了一次实验，来验证所选的名称能给客户留下良好的印象。其中，30 个名称因缺乏网络时代的概念而淘汰，110 个名称因名字的非法性而淘汰。

最终选出的品牌名称是 Xiameter，后来的测评表明该品牌声誉恰恰也是公司所期望的。Dow Corning 为新品牌提供的信誉担保并没有影响到原有品牌的形象。该公司还获得了几个 Xiameter 的广告和促销活动的奖项。尽管这个过程非常复杂，但 Xiameter 的确是一个成功的例子。

资料来源：Randall Rozin and Liz Magnusson, Processes and Methodologies for Creating a Global Business-to-Business Brand, *Journal of Brand Management* 10 (February 2003), pp.185–208; "Xiameter Advertisements Wins Design Award," *Advertising* (May 10, 2004), p. 1。

创建品牌和其他战略目标

战略目标(strategic goal)是指你所需要完成的总体战略(在这里是传播战略)，例如，一种新产品发布的传播战略可能包括信息的公布、采访、销售团队的培训与激励、广告等，这个过程将持续几个月。战略目标可以用于推动策划传播信息和选择媒介。

我们必须制定一个比建立品牌更重要的战略目标。确实，工业品市场中的购买者在采购时努力保持头脑冷静和客观，价格和产品性能才是最重要的因素。而且，许多系统和服务的复杂性弱化了广告用语的效果；相互之间的亲密性来自于面对面的互动。对于仅仅拥有少量客户的市场来说，有必要这么做吗？

想想我们在本书中谈到的一些 B2B 品牌，例如卡特彼勒、IBM、SAP 和杜邦等，每一个都向决策者传递了一种形象和保证。卡特彼勒在服务方面的声誉也许不会赢得采购合同，但是它在某种程度上能把产品纳入到采购中心考虑的选择范围中。当潜在客户寻求外包大量的交易处理业务时，IBM 的专业性、处理技能和领导能力等方面将发挥重要作用。

在工业品市场上，品牌倾向于依靠经验和长期一致性，而不仅仅是依靠时髦的广告和单一

的宣传活动。因此，每一次接触顾客都是一次建立品牌的经历。态度粗鲁的销售代表或混乱无序的商业展览将完全消除飞机上杂志广告的效用。把促销计划放入购买者的会议室并不代表已经完成品牌宣传。这是为了展示公司的优势，例如可靠的质量、价值、信任、合作、持续性、创新等，并使采购中心参与者和其他相关人员对这些优势留下深刻印象。因而，缺乏传播规划或其他市场行为将对品牌造成伤害。的确，对采购者来讲，品牌不仅发挥信息处理探索者的作用，同时还是交换中的安全保证。

由于这种导向，每一个传播规划都被看作是一次建立品牌的机会，强化品牌内容或审慎地扩展品牌承诺。与产品定位过程相似(下面将讨论)，品牌建立是创建个性或品牌组合的过程。实地调研结果 10-1 讲述了 Dow Corning 如何创建并推出一个全新的全球品牌。

企业对企业 10-1

旅途中会面

惠普软件公司拥有很多值得回味的经历，例如对各种服务和惠普产品的不断升级，但该公司也需要聆听建议。惠普希望，使用其产品和服务的最佳顾客和潜在顾客能真正融入到他们的讨论中。因此，惠普组建了一个包括 10 名产品经理和员工在内的团队，在六个城市预定了不同的场所，其中包括在芝加哥的军人球场和在纽约的 NBC 工作室，让 10 到 30 名首席信息官和首席技术官共同参与早餐会议。在整个旅程中，惠普的全球营销高级副总裁戴维·基(David Gee)坚持写博客，将所有的活动和在每个场所的关键话题记录下来。随后将照片发布在网页上，并将剪辑的视频放到 YouTube 网站上。

这些首席信息官和惠普的工作人员将从这个旅程中获取哪些关键信息？

资料来源：Renee Knight, "HP Hits the Road to Meet Its Customer," B2B (April 2, 2007), p. 3+; http://www.outcomesciotour.com/。

战术目标

如上所述，战术目标是针对具体传播的期望结果。例如，一个战术目标可能包括对杂志广告作出回应的率先使用者的数量，或商业展览上产生的潜在客户数量。前面章节中曾提出，率先使用者一般都是潜在的客户，他们对产品的兴趣越高，购买的可能性就越大。但是总体上讲，对率先使用者的了解要少于潜在客户。**潜在客户**(prospect)是指那些我们了解其需求、预算和购买计划的客户。战术目标包括获得率先使用者和潜在客户等目标。这些目标需要对话或双向交流，没有对话我们无法知道谁是我们的潜在客户。

定位

如第 6 章所述，产品定位或在客户心目中的地位是客户用各种维度评估产品和其他出售物的结果。然后，根据评估结果和当时的情境，客户选择一种产品。

传播战略的一个关键目标是达到我们的期望定位。不过，定位不仅是一个传播目标。我们设计出的产品应具有我们所传播的属性，在合适的价格提供该产品等。如果想要表明处理器产品的速度更快，我们必须首先生产出一款速度更快的处理器。如果我们达不到所传播的定位，

将很容易失信于客户。

记住，我们既可以为个别产品定位，也可以为整个公司定位。例如，你可能看到过许多品牌计算机的电视广告，这些广告都以英特尔标识作为结尾，突出了选择英特尔处理器的重要性。

一条信息将不能完全传达一个定位，而且受众不可能永远记住这个定位。因此，传播常常有战术目标。例如，为了提高在购买者心中的地位，企业必须把产品的某种属性和该产品联系起来。如果速度是一个属性，那么英特尔将测评客户在收到传播后的反应。或者 Charrette 会询问客户是否记得 Charrette 的形象或标识。战术性的定位目标是传播具体的期望信息，这些信息有助于实现战略性的定位目标。

行动目标

传播的另一个目标是促使传播受众采取行动，这是效果层级里的最后一步。参观展厅可能是传播的期望行动，而在 Charrette 例子中的期望行动是访问该公司的网站。**行动目标**(action goal)是为了促使受众进行某些行动的传播所制定的目标。

工业品营销行动目标的例子有：

- 确保 300 人带着直接邮寄中的奖券来参展；
- 在行业出版物广告中列出 100 个问题；
- 通过电子营销计划为现场销售人员定下 22 个预约；
- 从邮寄目录活动中获得 1200 份订单；
- 完成和收回 900 份调查问卷。

所有这些目标都反映了受众采取的期望行动。注意，销售额是行动的目标之一，其他行动也可能是合适的，其中包括反馈。

行动目标的选择取决于传播在你理解购买过程时需要发挥什么作用。例如，英特尔在消费品电子展上推出了一款全新的处理器，之前曾作过邮件推广活动，吸引了很多英特尔软件的合作伙伴，该活动的主题是“英特尔吸引你来”。每一位去英特尔展厅的参观者都收到了参观证，通过该证他们可以去参观英特尔合作伙伴的展位。在听完每一场宣讲后，就会在参观证上盖一个章，参观者回交参观证会获得一份礼品。所以每个参观者的信息就会从参观证中获得，并将信息输入到英特尔的数据库中，以此支持未来的市场营销工作。英特尔消费品电子展的基础是公司对芯片采购的认知，即多人组成的购买小组采用多重标准作出决策，如示例 10-5 所示。

认知：	客户从行业出版物的文章中注意到英特尔在推广奔腾处理器III 。
兴趣：	客户在收到参观英特尔消费电子商业展览的邀请后，对奔腾处理器 III 产生了兴趣。
欲望：	在参观英特尔商业展览和录像展览之后产生了对该产品的购买欲，随之在微软供应商的展厅中了解到奔腾处理器是如何加快软件速度的。电视广告进一步强化这种欲望。
行动：	正在作决策的购买者在展会之后收到信件，并得到一定的价格优惠。当销售人员电话拜访时，客户就采取了行动。

示例 10-5 计算机处理器的购买过程

10.2.3.4 设定目标时的挑战

在目标设定过程中会产生两个特殊的难题。首先，传播目标不能自动地协调一致。例如，寻求购买者行动的传播工作，如参观商业展览、要求演示产品等，能够取得理想的战术效果，

但对公司的长期定位目标却极少甚至完全没有关注。公司目标需要进行整合。第二，特别是对实现定位目标和战略目标来说，有效的配合措施总是不够明显。详细说明相关措施可以保证企业的创造性和回报率。

整合营销传播的目标

假设一家公司在广告中宣传自己的服务质量，公司的员工承诺做到优秀，投资管理已经提升了公司所有业务水平。在商业展览会上，当该公司谈到它的产品是如何便宜时，客户会有什么样的反应？这传递了两种相冲突的信息，进而造成混淆或失信于客户。

虽然这种极端冲突是很少见的，更为普遍的是各种信息渠道所传递的信息相互脱钩，没有结合考虑其他信息渠道所传递的信息。例如，广告宣传活动可能集中在某种具体的产品上，但是在交易会上这种产品并没有得到显眼的展位；同样地，此时销售人员在推销其他产品，而不是宣传广告中的产品。整合传播恰恰相反，所有的传播设计都是围绕同样的目标。

如果整合目标能成功地在客户心目中定位产品或企业，那么该目标也能够促使客户对企业的传播作出合理反应。例如，广告可以为公司打造形象，为销售人员提供方便；直接邮寄和广告活动可以吸引客户在交易会上停下来观看。整合传播创造协同效应，这种效应开始于整合各种媒介的传播广告。

设定可衡量的目标

你可能从其他营销课上了解到，有效的营销目标是可衡量的。设定可衡量的目标最终可能会导致问题，因为人们倾向于设定容易衡量的目标，而不是设计适应目标的衡量方法。邀请 8000 人参加英特尔的商业展览会，这看起来是合理的目标，但是参加商业展览会并不能帮助实现预期定位。他们当然知道，除非其中包含潜在的客户，否则对期望结果没有任何意义。但他们并不是设定可衡量的目标，而是制定他们自己的衡量方法。只有看过录像广告并取得通行证去参观英特尔合作商的展览之后，英特尔展会的参观者才算是一个有效的潜在客户。根据归还的通行证来核算参观者的数量，这意味着参展者已参加了一系列传播活动。在你想做什么的基础上设定目标，并制定一个衡量方法，但是不能仅仅因为某事具有可衡量性就去做。

10.2.4 各种传播因素的作用

营销传播经理具备越来越多的工具去实现整合营销的目标。我们来简单浏览一下各种传播因素的优势和劣势，这样是为了形成关于各因素在整合营销计划角色中的理解。

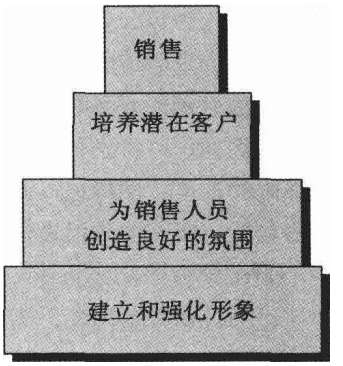
10.2.4.1 广告

广告是一种非个人的、单向的传播，尽管客户可以通过电话和传真回应卡片对广告作出反应，但是信息没有因反馈而发生改变。工业品广告能在行业出版物或者某特定职业、行业或产业杂志中见到。《营销教育家》是你们老师可能接触过的行业出版物。

工业品广告还可以出现在网页、电视、广播、广告牌或其他媒介上。广告的优势包括接触客户的平均成本较低、可以利用未知的购买影响力以及获得大量的潜在购买者。

使用广告有很多种原因，但是由于上面所列的优势，广告经常用于实现几个相关目标中的

一个目标。如示例 10-6 所说明的，广告的作用是相关的，最根本的作用包括引起注意和强化公司定位或形象。当销售人员代表知名公司时，潜在客户很可能让销售人员走进他们的办公室，因为广告提高了公司的知名度。因此，第二个作用则是为销售人员创造良好的氛围。更好的情况是，潜在客户打电话邀请销售人员拜访。这是广告的第三个作用，即吸引更多的潜在客户。例如，客户将直接通过广告订货，因此做广告的根本目的是促进销售。



示例 10-6 广告的作用

10.2.4.2 直接营销

直接营销(direct marketing)使用广告媒介获取可衡量的行动结果，努力的来源/结果与营销数据库相连接。如果将示例 10-6 的金字塔倒置过来，您将看到直接营销的角色。最常见的是促进销售，尤其是提高当前客户的购买量，其次则是激发潜在客户(例如访问网站或参加商业展览等)。直接营销式传播可以通过邮件、传真或者网络进行，此外还包括产品目录。通过选择特定的贸易出版物或者其他媒介，工业品营销人员希望他们的广告能达到期望效果。然而，通过直接营销，营销人员能够更深入地了解与他们接触的潜在客户。

直接营销同样用于获得潜在客户和当前客户的反馈。我们在第 5 章已经讨论了调查，但更重要的是从潜在客户和当前客户获得双向传播和反馈。直接回应式传播是一种获得反馈的好机会。我们认为“假市调真推销”(sugging)或通过伪装来进行销售调研是不恰当的。“假市调真推销”是不道德的，因为基本的前提——“客户们，跟我们交流吧，我们所需要的就是信息”——本身就是一个谎言。我们的观点是：市场调研是直接回应式传播的一种形式。

10.2.4.3 公共关系

公共关系(PR)是一种管理职能，主要关注与个体或集体的关系和沟通，目的是为了创造相互间的好感。PR 不仅仅是危机管理，例如英特尔在发现奔腾处理器有一些小毛病后，需要进行危机管理一样。PR 需要与媒体建立良好的关系，以此获得积极的新闻报道，同时也与其他重要的机构建立良好的关系。

PR 在很多情况下发挥支持性的作用，把公司及公司产品介绍给广大受众。以新报道和日志形式出现的 PR 具有强大的影响力，因为其内容是由公司员工或代理之外的其他人写的。这样，受众倾向于相信这样的报道。与广告相比，对于宣传的内容、地点和受众，PR 不能为营销

人员提供同等水平的控制力，因为这些都对 PR 有着极大的负面影响。

10.2.4.4 因特网

我们很难想象当今的整合营销传播计划能够排除因特网传播。当然，电子邮件能够支持现有客户关系以及推动交易转向网上——虽然其影响已处于衰退之中。因特网能够帮助购买者搜寻和访问信息。因为网站使得营销公司处于反应模式，所以必须设计相关网站，用于预测现有客户和潜在客户的信息需求和性能偏好。由于潜在客户要搜寻信息并解决方案，精明的工业品营销商发现了促使客户发现自己的方法。在**搜索引擎营销**(SEM)中，营销商也需要标出关键术语，潜在客户搜寻该术语时就显示出公司的名称。出价水平是指营销商的网站每被点击一次需要支付的价格。中西部的一家软件公司为关键术语“会计软件”支出 8 美元，但在认识到这种做法对销售的促进作用不值得支付该价格后，该公司很快就终止了这种传播方式。

此外，公司还可以尝试使用**搜索引擎最佳化**(SEO)，这是一种为了提升首页搜索数量，管理网页关键术语内容和外部网址链接数量的做法。主导性的代理机构有专业人员努力获知用于重要搜索引擎的最新标准和法则。接着，他们帮助客户设计网站，并提出有利于建立链接的网络日志和其他网址。

10.2.4.5 商业展览

商业展览(trade show)是产品或服务的临时性展示会。首先，商业展览最早是在集市或节日上的露天广场。商业展览对于定位和行动目标有一定的作用。例如，最近的一项研究显示，20%的参观者在商业展览会上会现场购物，76%以后会购买他们在商业展览会上看到的物品。

商业展览的优势在于面对面的互动交流，销售者可以现场观察客户的非语言信息以及倾听他们的观点。产品可以得到展示，尤其是当产品无法运至消费者住所或者示范花费很高时。商业展览的成本较低，把很多购买者和销售人员聚到一起，这些购买者一般都很少有机会与销售公司接触。

10.2.4.6 电话营销

电话营销(telemarketing)通过电话中心进行，是指与(潜在)客户通过电话或其他媒介进行个人传播的系统、持续的程序。电话营销是一种直接营销，它常常得到营销传播经理的关注和预算。对内的电话营销(marketing)是指由客户发起的电子化传播，对外电话营销(outbound marketing)是由营销人员发起的。前者可以用于执行命令或为客户服务。后者则用于为现场销售人员安排任务，邀请潜在客户参加商业展览、更新会员资格等活动。电话营销也包含反馈，而且宣传信息可以根据反馈立刻作出调整。

10.2.4.7 个人销售

在最基本的层次上，个人销售(personal selling)是人际间的传播，一方努力促使另一方购买产品或服务。个人销售可以通过很多方法完成，这个我们将在第 13 章中讨论。个人销售的优势是可以根据购买者的需要和个性进行调整适应，提供者可以做一些调整去适应购买者的需要，销售就可以顺利完成。其劣势主要是考虑到个人销售的成本；维持销售队伍是昂贵的，需要投资于管理结构、培训以及其他方面。基于每一次接触的成本，对比其他形式的传播，这种销售

的成本是很昂贵的。另一方面，比如，销售接触的质量方面大大高于广告。

一般而言，个人推销的目标应该反映购买者的行为。成功的销售访问应该会促使购买者进入下一个采购阶段。销售人员能够进行其他类型的访问，例如，培训访问、服务访问以及强化关系的访问。每种类型的访问都需要制定不同的传播目标，反映出合乎预期的传播特性。

10.2.4.8 营销调研

营销调研一般不包含在销售或宣传的过程中，但营销调研是全面传播组合的一部分。营销调研可以向客户传播关于组织致力于满足客户要求的信息。反馈是成功传播的重要元素，而调研是获取反馈的一种方法。

另外一种营销调研是通过互动从客户那里获取信息。例如，客户访问一个网站，公司可以追踪客户如何使用该网站的，进而获知哪些是有用的信息和哪些是无用的信息。同样，Charrettte公司检验了不同的邮寄清单，然后发起了 Brooklyn Bridge 活动。当客户作出反应时，公司便能决定哪些清单更加有效。这些营销调研的形式是客户关系管理的重要元素，因为在很多时候，客户沟通的方式就是采取行动或不采取行动。

10.2.4.9 其他接触点

每当一名客户和一家公司联系时，不论是与公司职员还是通过公司的网站或自动电话语音系统，这种联系都被认为是一个接触点。这些接触点包括技工的电话服务，客户要求运输或票据服务的电话，或者是简单地验证一些网上订单的真实性。如果公司有收集和分享客户信息系统，那么这些接触点可用于收集客户信息。例如，客户服务代表可以通过询问一些问题，以了解客户的满意度和购买意向，这些信息可用来制定其他的传播方法。Belgacom 是一家总部设在比利时的电信公司。在该公司建立的系统中，公司信誉是公司成长为欧洲电子并能连接市场领先供应商的重要因素。因为向客户传播应该是一种对话，与 Belgacom 类似的公司必须找到搜集和保存每一接触点的客户信息。

此外，这些接触点是增强品牌定位的重要机会。例如，一家高质量、有附加价值的公司应该提供高价值的优质服务。接触点提供的信息如果较少，客户就会困惑甚至不满意。实地调研结果 10-2 介绍了一名处于“思想斗争”中的士兵。

10.2.5 创造信息

整合营销传播计划要求，各种通过媒介传递的信息必须实现战术定位以及支持战略定位行动目标。既然你了解了各种媒介的优势和劣势以及为各种媒介设定的目标类型，接下来需要制定传播战略，以协调各种媒介的作用。

为了得到设计特定的传播信息，记住传播计划的目标是非常重要的。同时，营销人员必须懂得购买者在想什么、在做什么，他们需要什么信息以及现在要(应该)采取什么竞争行动。

客户现在在想什么、在做什么？

营销人员需要意识到，客户在进入市场之前，他们的观念受其经验、教育、竞争者传播的思想以及其他因素的影响。营销传播从来都不是开始于完全的空白状态。意识到客户的观念和

他们的购买方式对任何传播方式的设计都有着重要的影响。

例如，使用消费者选择模型可能帮助营销人员意识到，购买塑料部件是自我关联性较小的行为，所以购买者没有理由去货比三家。传播战略可能集中在购买产品的便捷性定位上。

如果营销人员认同奖励测评理论，他会通过研究采购中心成员的奖励测评体系，预测客户的购买行为。如果采购代理商因降低成本而受到奖励，接下来的传播战略可能集中于降低成本上。

实地调研结果 10-2

工业品市场中的品牌化和定位

从 Kellogg 学院获得营销学和财务学方向的 MBA 学位之后，我开始在芝加哥的 Leo Burnett 公司从事产品推广工作。在 Burnett 工作的 21 年里，我很幸运地参与了一些品牌形象的工作，比如 Kellogg's、Olidmobile、Disney、Crayola 和 Sara Lee 等。在所有这些品牌中，一直存在的问题是如何确认一个核心的目标受众；揭示他们的生活习性以及对具体产品类别的信仰、态度和行为模式；在品牌和目标之间建立联系；提出有意义的、相关的和有吸引力的构想。

20 世纪 90 年代后期，我开始在 Arthur Andersen 公司的会计部门工作，很快发现其中很多问题与 B2B 领域完全一样。但是很多针对高层管理人员的广告目标都很干涩、单调，而且都是复制的，就好像是用打印版图画冒充画册一样。因为目标受众是 CEO 和 CFO 们，他们是很严谨的商业人士，所以广告也需要做到严谨、直接，尽量避免情感色彩，事实上，高层管理人员所面对的是耐克、可口可乐、百威等知名企业的广告，而且会像其他受众那样很情感化地作出回应。所以我们为 Arthur Andersen 公司设计的广告宣传是从 CEO 的观点出发的，而且试图运用他们在经营公司时遇到的快乐、痛苦和挑战。我们使用讲故事的形式来联络他们……这种方式成功地被他们所接受，并且清楚的表达出 Arthur Andersen 公司理解他们的需求并且具备满足这些需求的方案。

类似地，我在保险行业工作时，以代理商作为主要目标客户，在联络客户时既要带有情感，又要提供必要的信息。代理必须能感觉到公司理解他们，而且公司定位就是满足代理的需求，随着网络时代的到来，广告可以产生情感的连接并在网络上传递这种情感来满足信息需求。

越来越多不同类型的组织，比如金融与专业服务机构以及工业品制造公司，开始意识到它们本身就是品牌，而且需要在各自行业中定位，这种定位必须具有差异性和激励性，同时对服务受众是有意义的，这样才能获得生存和发展。

Patty Bloomfield
Northlich 公司副总裁

客户需要什么样的信息？

传播，特别是营销传播，必须为购买者服务。如果营销传播仅仅为营销人员服务，那么购买者将忽略营销传播。在制定营销传播战略时，考虑购买者的信息需求是非常重要的。例如，对于一种新产品，消费者需要信息去了解该产品。相反，如果是重复购买，那么消费者只需要

了解销售地点和购买方式。研究表明，消费者参加商业展览时有三种信息需求：

- 他们需要寻找特定商品的卖主；
- 他们需要为面临的问题找到不同的解决方法；
- 他们需要了解所在领域里的最新技术。

商业展览的营销人员试图满足所有参观者的每一种需求。需求得到满足之后，参观者更容易与满足他们需求的卖主保持关系。

什么是竞争者行为？

当营销人员试图在客户心目中定位时，其他所有的竞争者也在这样做。有时他们期望的定位是很相似的，从而可能在客户心中产生混淆。

此外，竞争者不太可能让一家公司很容易地确立其理想的定位。营销人员必须考虑到竞争者在做什么和他们将会做出什么样的反应。例如，每次英特尔推出一种芯片并制定传播战略时，摩托罗拉和 Cyrix 公司也会通过改变自身的传播战略作出应对。

10.2.6 获取和维系客户的战略

传播战略可以根据公司追求的目标进行分类。虽然在第 5 章中讲到总体营销战略的分类计划，但在某种程度上，所有的传播战略都可以分为获取客户和维系客户两种。

10.2.6.1 客户关系传播

正如你所知道的，本书的一个重要主题是，通过现有客户以维系并壮大客户群是工业品营销战略非常重要的——即使不是最重要的——因素。我们在第 3 章中谈到，人员精简的一个重要影响是制定采购决策的人越来越少。这种情况的结果以及质量改进的动力是，需要与卖主建立更为紧密的关系。此外，对于那些战略价值较低的产品而言，公司可能会从一个卖主那里重复购买，这是因为货比三家的成本并不能带来预期收益。在这两种情况下，客户关系传播都是很重要的。

几种传播机制可用于增强与客户之间关系，进而达到提高销量的目标，这种机制充分利用了客户希望通过购买行为和实际购买过程实现成本最小化的需求。降低成本就可以提高价值。几种原则有助于制定传播战略，从而达到维系并壮大客户群的目标。这些方法包括主动传播、提高客户沟通的便捷性以及改进公司的反应能力，如示例 10-7 所示。

1. **主动传播。**不要认为所有客户都是满意的而且会主动重复购买。竞争对手随时都可能抢走你的客户。这些客户都曾经与你合作过，他们需要两家公司职能领域之间的直接交流。正式会议应该安排具体的休会时间，而且应该考虑传播的结构，例如仅限少数人进入的网站、电脑对电脑的连接、*RFID* 等。当客户关系不是战略性的合作关系时，主动沟通就变得不再重要，此时应该充分利用战术式传播的每一次机会，这些机会甚至包括发票、技术访问、产品交付等，以便支持整合营销沟通计划的战略目标。
2. **使对话变得简单。**如果客户发现联系竞争对手比联系你更容易的话，你就陷入了很大的麻烦中。为客户提供一个免费的电话号码，当客户有问题或是抱怨时可以随时打电话。然后授权客户服务人员负责接听。此外还可以简化定制过程，当客户需要补充存货时可以为其自动补货。

示例 10-7 与客户沟通时必须要做的事情

3. 改进反应能力。很多公司，例如 Vulcan Binder & Cover 等，授权每一名员工接受客户的信息并且解决问题，即使这些问题不在员工的职责范围之内。此外还可以改进公司内部沟通渠道，这样可以提高团队工作的效率。例如，一名运输人员可以提出一个代表新的销售机会的信息，但是这只是在他认识销售代表并且可以和她交流时才会发挥作用。最后，当客户互动作用产生时，市场营销人员只有通过使用公司的客户数据库获得必要信息。例如，当戴尔公司的一名客户打电话咨询技术或交易问题时，戴尔将联合运用客户购买记录、市场部门、所使用的系统等工具，从而大大改进对问题的认知和反应能力。

示例 10-7 与客户沟通时必须要做的事情(续)

10.2.6.2 获取客户的传播

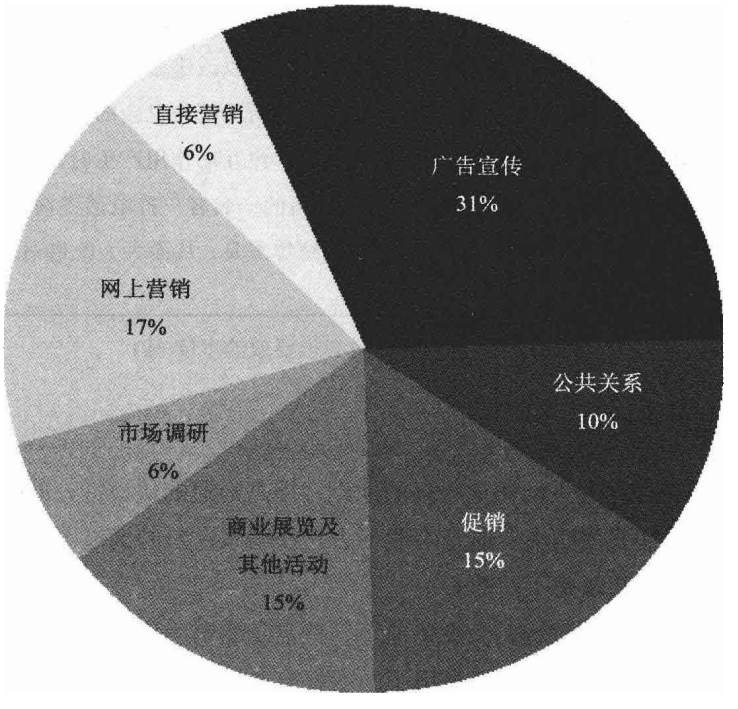
获取客户的传播应遵守与主动传播一样的原则，提高沟通的快捷性，同时帮助客户快速做出回应。获取客户的传播要使购买者愿意沟通下去。在维系客户的情境下，常常已经建立了正常的传播纽带，这与客户获取是不同的。

为了减少客户对信息传播过程的负面影响，一些需求将努力围绕层级效果，利用直接影响力(direct influence)采取行动。营销人员采用了一些社会影响策略，但是这些努力并不能改变客户对产品和公司的态度。他们利用人们自动作出回应的倾向，从而可以为资源不足而不断供货(例如“持续供应”)、互惠性(例如“今天订货的话，我们将提供运输预警和免费运送”)和权威性(“3/4 的医生推荐”)。对那些在信息爆炸环境中的仓促购买者，大众传播经理经常采用这些方式，认为购买者的行动(尝试)能有效预示对企业或产品的态度，同时表明实现了定位目标(喜欢和忠诚)。

10.3 为传播制定预算

广告预算也是传统意义上的营销传播预算。销售人员不需要预算，因为他们直接得到提成，而且他们支付自己的销售费用。如果他们的工资是固定的，销售预算就要单独计算。其他市场传播的因素都属于事后的收尾工作，只占销售预算的较小比例。当企业营销部门讨论市场传播预算时，他们指的就是广告预算。

随着客户关系管理的发展及人们对各类市场传播影响力的认可(例如“实地调研结果 10-3”中的甲骨文)，新的组织结构和战略预算迅速发展起来。目前存在很多种在各种媒体间分配市场预算和广告费用的方法工具。这些决策主要取决于企业营销人员的个人经验判断。示例 10-8 说明了工业品营销商是如何分配营销预算的。在讨论企业制定预算的方式之前，首先需要了解企业制定预算的原因。



示例 10-8 营销费用的分配

资料来源: *Adapted from Kate Maddox, "New Marketing Index to Benchmark Spending,"* B-to-B, *March 8, 2004, pp. 13-14*。

实地调研结果 10-3

谁还需要工作人员？

因特网出现之后，谁还需要销售员呢？甲骨文是一家企业管理软件生产商，已经 100%实现了网上订货。然而，这家软件巨头的销售队伍规模在全球企业中排第四位，人数达到 16000 人。这支销售队伍在全球与客户建立和保持着良好的关系。该公司精简的不是销售人员，而是文职工作人员。

这并不是说因特网是一种不重要的营销工具。甲骨文公司将网上论坛、类似电视的电子商务网络和以网络为基础的公共关系融入营销策略组合。电子商务网络是一种 24/7 网络覆盖媒体，其中包括 Geek of the Week 等节目。客户通过这种持续的互动与甲骨文公司保持合作关系。

公关关系也是非常重要的，甲骨文公司拥有一支强大的公关团队，他们努力撰写公司的新闻或报道，其中一些以电子邮件形式发送给已经注册的读者，还有一些发表在雅虎网站和贸易杂志上。在线版本吸引了很多客户登录公司网站，这样就为销售人员带来众多潜在客户。如果客户需要产品演示，网络销售人员可引导他们返回甲骨文网站的主页，在主页上他们可以注册登陆观看由产品专家设计的产品演示。

具备了这些技术之后，客户关系就不再重要了吗？甲骨文公司总裁 Larry Ellison 认为不是这样。当所有的网络技术正常运作时，客户关系可以进行有效管理。甲骨文的目标是成为所有经营领域中的领先者，只有将人员和技术很好地融合起来才能实现这一目标。

资料来源：Andy Cohen, "The Traits of Great Sales Forces," Sales & Marketing Management(October 2000), pp. 67-72; "America's Largest Sales Forces," Selling Power(September 2000), pp. 67-103; Michelle Marchetti, "Master of the(Online) Universe?" Sales & Marketing Management(June 2000), pp.52-60。

10.3.1 预算的好处

了解联邦政府预算过程的人都知道，预算可能会导致不协调、争吵甚至长期结怨。然而没有预算的话，费用支出就会处于失控状态。对一个组织(包括政府)来说，这种失控可能会带来灾难性的后果。总有一些人会利用预算过程中饱私囊，但是预算和做预算的过程有许多好处，包括计划、协调和控制。

10.3.1.1 计划

预算是计划过程的一部分。当决策者意识到他们的预算限制时，他们更能实事求是地比较各种方案间的差别。常见的情况是，预算定下来后才开始制定计划。当计划晚于预算时，有些工作的资金可能会出现不足，另一些则可能会出现多余。因此，为确保每项工作都有足够的资金，预算应该成为计划过程的一部分。

10.3.1.2 协调

预算应成为传播整合过程的一部分。当把资源分配到各种传播媒介时，整合营销传播要求各种传播手段之间产生协同作用。如果协调发生在预算制定后，这种整合也许由于资金分配问题而无法实现。例如，假设英特尔公司的展销经理需要 12 位销售人员参加 Comdex 展销会，销售部将派出 12 位销售人员到拉斯维加斯。那么，哪个部门将为这笔预算付款呢？如果展销会本身的预算不足以支付这笔费用，而且销售经理也已经把部门经费分配完毕，那么公司在 Comdex 展销会将无人可用。因此，完善的预算有利于协调和整合营销传播，预算制定后的协调整合是非常困难的。

10.3.1.3 控制

预算限定了哪些可以做以及哪些不可以做，这个界限有利于营销传播经理作出决策并进行控制。接下来我们将看到，预算过程能提供另一种类型的控制和计划原则，促使企业关注执行战略或维持营销过程所需要的资源。

企业对企业 10-2

争夺势力范围

在本章前半部分，我们曾提到过“争夺势力范围”是整合营销传播的一种障碍，那么如何使用预算来减少这种情况？此类争夺主要发生在什么部门之间？当考虑谁将参与到“争夺势力范围”时，你可以回顾开篇案例中的 Charrette 公司、实地调研结果 10-1 中的 Xiameter 公司和 Dow Corning 公司以及实地调研结果 10-3 中的甲骨文公司。在阅读接下来的章节时，请思考一下这些方法如何增加或者减少各部门之间的紧张关系。

10.3.2 预算方法

有些预算方法可以提高制定计划的效率，同时进一步提高整合度。分解预算(breakdown budgeting)是指由经理设定传播经费总额，然后在各种传播方式间分配。但是，如果在总预算被分解之后再进行传播整合，我们将无法充分利用计划和协调的好处。虽然这类方法的应用范围很广，但我们不向读者推荐这些方法。不过，由于缺乏远见、惰性和突发事件等原因，它们经常被用于企业的经营活动中。

10.3.2.1 分解预算方法

我们不赞成使用分解方法的一个主要原因是，这种方法的基础是预算额由以往销售额或预期销售额决定，显然这种逻辑是不合理的。而且你本来认为营销传播是可以影响销售额的。(它们的确可以，所以不要改变你原有的看法。)

考虑一下量力而为预算法。营销人员根据销售额带来的现金流，尽可能的分配经费给传播活动。现金短缺的新建公司倾向于采用量力而为法。的确，不久前，一本营销教材的作者收到一封来自出版商的电子邮件，说新书的销售情况远远超出预期：现在他们有钱做些广告了。

尽管这看起来像是一种非常简单的资金分配方法，但请记住这种方法是所有方法的基本要素。经理们无法做出超出公司资金能力的分配。如果组织仅仅使用量力而为法，那将引起很多问题。任何战略都不能决定传播的程度，而且传播的潜在影响还没有充分考虑到。例如，决策者可能没有注意到更多的传播意味着更多的销售额，这样的话公司就能支付更多的传播费用。

许多工业品营销人员使用销售比例法。作为预算的基准，你可以了解某个行业的销售费用百分比或广告费用与销售额之间的比例。广告费用比率在不同的行业有着明显差异，建筑机械和设备行业是 0.5%，化工和联合产品行业是 1.9%，而各工业品企业是 9.7%。

方法	发挥作用的方式	不足之处
尽力而为法	决策者核算现金流并以成本为导向设定目标	预算以现金流为基础，而现金是通过销售来实现，如果有更多的销售那就会有更多的预算。
销售百分比法	首先预测销售额，然后将销售额的一定百分比分配给营销传播	许多情况下，这个百分比与根据行业平均数据或历史数据得出的百分比相同，而这些数据和公司目标没有任何联系。

示例 10-9 传播的分类预算方法

竞争对抗法	根据竞争对手的支出分配预算	这种预算假设竞争者的销售是由传播引起的，而且其成本使用是有效率的。同时，假设公司希望达到同等销售额，而且不考虑自身的竞争地位。
市场份额法	预算是整个行业传播费用的一定比例	与竞争对抗法面临同样的问题，尤其是根据去年行业传播费用的一定比例来确定预算时。这种方法假设行业数据是准确的，同时假设预期市场份额能带来预期的销售水平。

示例 10-9 传播的分类预算方法(续)

销售比例方法应用起来很简单，如果传播费用接近于行业平均水平的话，更容易在竞争对手之间达到稳定；但是，这种方法忽略了各竞争者之间市场地位的差异。例如在 UPS 中增加 10%的广告费用可能使品牌认知率由 95%增长到 96%，因为该市场都已经接近饱和水平。在刚成立的 DJ Express 公司，增加 10%的广告费用对销售的影响是微乎其微的。而在 DHL 公司，广告费用增加 10%可能带来 5%的认知度增长。与众多客户反应变量一样，认知度将以 S 型函数对营销费用作出反应，所以同样的销售百分比法并不适用于所有的竞争性企业。示例 10-8 概括和评价了这两种方法以及另外两个分解方法。

10.3.2.2 为实现战略目标设定预算

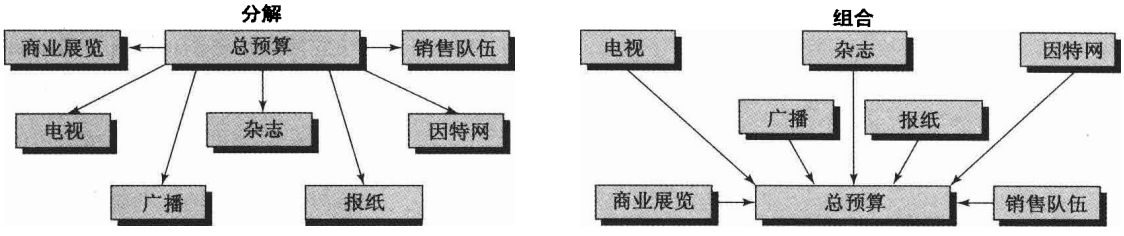
为了实现战略目标，最有效的预算方法是目标任务法。目标任务法也称作预算组合法，它要求决策者在制定传播战略之后做出预算。该方法有三个步骤：确定目标、制定战略和估计成本。当然，决策者需要具备平衡需求和资金的能力。随着传播战略的实施，实施结果将很快出现，此时应做出相应的调整来增强效率和效果。

目标任务法之所以不同于其他方法，主要是因为战略是在预算确定之前制定的。而其他所有方法在预算确定之前无法制定战略。使用该方法具有以下几点好处：首先，预算过程的障碍要少于其他情况。可以随时检验具体战略的实施效果，而不是仅仅关注效率和成本。第二，该方法是战略驱动型和以学习为基础的。如果战略以目标为基础，预算以任务为基础，那么决策者最好能确定任务或战略可以完成目标。营销传播经理以绩效为基础对预算作出评价，这需要了解各任务发挥作用的时间和原因。目标任务法可能更需要营销决策者具备更多的经验，但是在学习发生时却是最有效的。

10.3.3 传播各要素间的预算分配

对于很多预算制定方法来说，一旦确定了传播预算总额，各种形式的传播将需要预算。如果使用目标任务方法，那么每种传播形式之前都有了预算，这就是该方法又称为预算组合法的原因。目标一旦设定，组织将制定包含各种因素和媒介在内的战术，同时确定各种战术和媒介的预算，将这些预算加起来就是最终预算。因此，目标任务方法需要高度整合传播。示例 10-10 列出

了组合预算和其他预算的不同。



示例 10-10 预算组合与分解

预算在各要素间的分配是衡量公司传播整合程度的方法之一，我们通过量力而为法说明这个观点。如果这种方法用来确定总预算，营销传播总监说："我们只能够提供这些数量的广告、展会和邮件费用。"接下来各部门经理们根据既定的预算来制定战略，任何传播整合都像是预算金额扣除成本的函数；例如，展会经理要求广告经理在即将发布的广告中提及公司将参加 Widget 商业展览会。预算分配在预算既定的情况下使用目标任务法完成。

另一方面，获取客户的传播可能被充分整合，然而保持客户的传播却被分解。例如，营销调研是否属于传播预算中的一部分？客户服务和客户满意度的测评系统(涉及客户沟通部分)呢？广告和邮寄都属于向客户传播的一部分，但这些传播的组成部分不可能成为营销传播预算的一部分。营销主管应该已经通过开发票、运输等渠道开始向受众传播，进而可以应用公司图标，并确保沟通形象与其他媒介中出现的形象相一致。然而，这些传播模式却不可能在预算中得到体现。

10.4 总结

与消费者营销传播相比，工业品营销传播更可能被整合。整合营销传播是战略性的，这是因为其内容和实施都是整体营销计划中的一部分。整合营销传播属于双向传播，将向客户学习融入到营销传播的设计和执行中。客户需求能够得到满足，这样就提高了客户参与营销传播对话的积极性。

效果层级模型阐述了购买者在受营销传播影响时的发展阶段。通过使用这个模型，营销人员可以为他们的营销传播设定两层目标：战略性目标和战术性目标。战略性目标是为整个营销传播计划设定的目标，而战术性目标则是指特定传播所期望的结果。此外，营销人员可以设定两种目标：行动目标和定位目标。行动目标是我们希望购买者采取的预期行动，而定位目标则涉及我们希望购买者对公司及产品所持有的态度和信念。定位目标反映出我们期望本公司产品在客户的多属性评价中所处的等级。

设定目标时会面临许多挑战。这些挑战包括整合不同营销传播形式的目标以及设定可以衡量绩效的目标。设定可衡量目标的挑战在于确保所衡量的目标将确保实现预期结果，比如销售量的增加等。通常情况下，最容易衡量的目标却是最不重要的目标。

一些形式的传播渠道和促销因素能够用于市场传播，包括广告、直销、商业展览、电话营销、公共关系、人员推销和营销调研等。为特定的信息选择媒介将受很多因素的影响。营销人员应该考虑这样一些问题：谁是受众、他们目前在想什么和做什么、他们在选择媒介时需要知道什么信息，等等。例如，当前客户已经喜欢上我们的产品，而获得新客户时首先需要引导他们喜欢我们的产品。

预算(另一个重要的决策集)能够通过分解法和组合法完成。组合法更值得推荐，因为分配给不同媒介的预算数量是建立在战略目标的基础之上的，所以更有可能实现这些预期目标。

10.5 关键术语

行动	对外电话营销	公共关系(PR)
行动目标	整合营销传播	市场份额—声音份额
认知	兴趣	战略目标
分解预算	目标和任务方法	层级效果模型
预算组合方法	对外电话营销	战术性目标
客户关系管理(CRM)	人员推销	电话营销
期望	定位	贸易出版物
直接应答	前景	商业展览

10.6 讨论题

1. 微软公司于 2007 年春季推出了 Office 2007，首先在 12 个国家实施了营销传播计划，其中包括宣传单和户外广告，并在纽约 JFK 机场的“数字走廊”里提供产品试用。Rachel Bondi 是微软公司的品牌与广告战略部的高级主任，他指出 60%的预算是在线支出，其中包括 4 月 19 日“接管”MSN 主页，允许用户测试 Office 2007 的特征。这项计划强调吸引客户浏览网站，在线观看产品展示，下载免费的 60 天试用软件并观看一系列在线视频。有趣的是，2005 年上一版本 Office 的宣传计划仅有 30%的在线支出。你认为 Office 2007 的宣传计划应该如此重视在线业务吗？

资料来源：Kate Maddox，“Microsoft Puts Emphasisi Online,” B2B(May7,2007), p,14; Http://Office.Microsoft.com/en-us/suites/HA101656501033.aspx。

2. 作为欺骗性营销传播的结果，如果客户相信产品具备特殊的性能，误传就会发生。假定没有注意到售卖者的欺骗行为，哪些因素会引起采购者持有不正确的营销传播期望？

3. 所有的营销调研都应该是整合营销传播计划的一部分吗？为什么？如果只有某些营销调研应该是该计划的一部分，那么是哪一部分呢？为什么？

4. 例如你公司提供心肺复苏(cpr)急救培训和为企业提供产品，职业安全与卫生管理局(OSHA)要求这些企业具备受过训练的工作人员和稳定的供应商。假设大部分客户是被迫购买

(为了减少 OSHA 罚款的威胁)，你的战略传播目标是什么？你将传递怎样的基本信息?联系公司的战略目标和定位目标回答这两个问题。

5. 为什么美国企业在传统上非常关注获取客户的战略？这种战略如何影响营销传播和公众对营销传播的看法？

6. 现场销售仍然是营销传播预算的重要部分，但是其他部分也在增长，为什么？

7. 预算分配如何表明公司营销传播的整合程度？

8. 上一章谈到了投资风险(投资失败的可能)和机会风险(失去机会的可能)。讨论这些风险形式如何影响预算过程的选择？

9. 对准备充分的公司来说，财务服务公司代表着大量的销售机会。例如 Sarbanes-Oxley 和 Patriot Act 对财务机构产生了储存和保护信息的需求，同时保护收益。IBM 为了联络经验丰富的和机智敏锐的管理人员，例如全球前 50 大商业银行的高层管理人员，这些管理人员受益于你的新数据的编码和仓储服务，那么 IBM 整合营销传播计划的关键要素是什么？如果供应商是 Ivy League 大学 IT 实验室的一家派生公司，情况会发生怎样的变化？

10. 转向整合营销传播战略需要改变组织结构吗？

11. “接触点并非总是针对销售业务，”一个客户服务经理说道，“我们不能强行要求客户提供信息。”你如何理解这种说法？

12. 在过去的十年中，很多企业通过精简销售人员和降低出版媒介支出向客户关系管理提供资金支持。这代表了什么类型的预算？作为一家商业出版社的销售代表，你在造访一名长期合作的广告客户，解释这种客户关系管理的预算方式具有危险动机的原因。

10.7 小型案例

10.7.1 预算时间

Marisa Hernandez 走进会议室时，同事们正在友好地聊天，她坐下时才意识自己是最后一名到达此次预算会议现场的营销人员。

“好的，Marisa 到了，我们可以开始了。”营销总监 Tom Davis 笑着说道，“会议主题是讨论你们所提交的预算，然后砍掉 15%。”大家紧张地笑着应对汤姆抱歉的微笑。“很抱歉，但是事实如此，如果我们不能将利润提高 5%，公司明年可能就要解雇我们了。管理高层要求所有人在完成销售目标的同时降低 15%的成本。”

Marisa 叹了一口气。她来公司的时间相对较短，主要负责商业展览和其他具体事务，但是她已经了解到公司过去在商业展览方面存在浪费。由于很少重新安排商业展览计划，而且预算不断增加，她建议设立一个新的展台，并肯定这样能提高 12%的销售额。如果公司减少 15%的预算，那就得取消新建展台的计划。

Tom 分发了各部门的预算摘要。“哇，原来问题出在这里，”Shelly Tap 大喊着并用文件猛敲桌子，“公司商业展览的预算比去年增加了 30%，”她转向 Marisa 说道：“我不能减少

15%的预算，那样的话是不可能实现销售目标的。但是，如果将你们的预算比去年减少 5%，那就相当于我们预算的 5%。”

“但是我可以提高潜在客户的质量和数量，同时你还能达到销售目标，” Marisa 回答说，她试图去隐藏自己的不满，在某种程度上实在没有必要和 Shelly 争论。

“是的，大家都知道商业展览就是一种户外聚会，多年来从未通过这种活动找到一名潜在客户。” Shelly 和其他的人笑道：“Tom，我们还是将资金用在销售方面吧。”

“你知道，Tom，广告对我们公司的形象有多么重要，”广告总监 Brian Black 说，“我们不能将预算减少 15%。”

此时，Marisa 开始担心可能会失去工作。

1. Marisa 需要收集什么样的信息来论证自己的预算？她从哪里得到这些信息？

2. 同样，其他营销经理如何论证他们的预算是合理的？

3. 该公司此时所作的是什么类型的预算？公司应该如何去做？为了实施不同的预算方案，Tom 将面临怎样的挑战？Tom 将如何实施这个预算？

10.7.2 Kmotiv: IMC for SBC?

当电话想起来的时候，Carolina Baretto 刚刚从母亲节的周末赶回校园。打电话的是客户服务主管 Bud Franklin，邀请 Carolina 加入他的团队，并提供了非常具有竞争性的薪酬，增加了 5%的佣金。Kmotiv 是一家很有发展前景的营销代理公司，专门为建筑行业的公司提供服务。Carolina 很高兴接受这份工作，在 Kmotiv 实习期间，她的睿智和注意细节给公司创始人兼总裁 Chas Franklin 留下了深刻的印象，并被 Chas 任命为“实习生部门”的主管。

两个月前，Carolina 从 Landgrant State 学院毕业，获得了营销学专业的学士学位以及信息系统专业的副修证书。她是 Kmotiv 此次培训计划的两名新职员之一，可以直接参与客户互动，并接受 Chas 的亲自指导。Chas 是一个很有眼光并且很有时间观念的人，他为 Carolina 设计好了职业规划。Chas 早在 10 年前看到了 CRM 的发展前景，随后辞去一家大型广告公司主管的工作，建立起信息技术平台，帮助新公司为顾客管理客户数据。他给公司起名为 Kmotiv，因为他认为这个术语传递了新营销环境下必须具备的能力。“Motiv”是指公司有能力通过恰当的媒体，利用可以传达信息的册子或技术，达到目标市场。名字中的“K”来源于“kinetic”，代表了动作中的能量，“我们不仅仅是在这里建立感知和培养快乐思维法。”Chas 校对准备排印的书面材料时，对 Carolina 说，“我们帮助客户在商业展览中找到他们的潜在客户，然后引导他们通过打电话或登录网站订货。行动！一旦这些行为成为客户数据库中的一部分，我们希望将其最大化，其中包括增销、交叉销售、推荐和保留客户等，我们帮助客户更加积极主动地保留其自身的客户。这些都是行动。”

几天以后，Carolina 将与 Earl Crossworth 共进午餐，她的能力和睿智将受到全面考验。Kmotiv 的客户服务人员一直想建立起与建筑公司 Schniky,Bilge ,Crossworth (SBC)之间的合作关系。近十年来，SBC 的平均年增长率一直保持在 15%左右，这主要得益于该公司在校舍设计方面的良好声誉。该公司的网站毫无吸引力，而且几年来仅在《新学校》杂志背面做过一季度的

广告。面对迟迟无法与 SBC 建立合作关系，Bud 曾经说："整个公司将过多时间用于设计图纸，由此导致了目光短浅。" Crossworth 本人努力将其诠释为专业主义，而不是缺乏深谋远虑。"我们的理念、图纸和完整的结构比本行业的所有广告都更有价值。" 他曾经和一家当地报纸这样说。

Carolina 曾阅读过一篇关于 SBC 在孟菲斯遭遇项目失败的简短文章，随后她展开了认真地调研，正是这些调研结果帮助她获得了这次突破性的谈话机会。正在进行的调查必须确定，到底是设计本身的缺陷还是承包商的疏忽导致了这所学校翻新时突然坍塌。在此次坍塌事故中，两名工人严重受伤。当 Carolina 向 Crossworth 咨询合作事宜时，他透露：

"我平均一天接到两个来自学校的高级监管或是董事会的电话。大约一半是以前的客户，其他电话都来自那些我们已经在工作中提议过的学校。我觉得自己已经安抚了他们对孟菲斯悲剧的紧张心态，但是我很担心那些还没有签订的合同，坦白说，我怀疑我们是否具备独立承担学校项目的能力。"

Carolina 在午餐时并不想过多地讨论消极方面。她将这些视为在 SBC 建立客户导向的机会。据 Carolina 估测，每年大约 65%的业务来自中学或大学，之前 SBC 曾为这些学校设计过校舍。她计划打印一些 SBC 高端竞争者的网站截图。此外，Carolina 考虑，在用餐期间应该再提出或简单展示点什么，才能促使 Crossworth 邀请 Kmotiv 在下月做一个正式的展示。如果 Carolina 可以带领 Kmotiv 的团队赢得这个客户，她不仅可以使 Franklin 兄弟感到骄傲，同事也会为自己建立强大的业务基础，进而很快还清那些令人烦恼的助学贷款。

Carolina 希望 Bud 也可以来，但是他对她的计划很生气："我和 SBC 公司之间存在嫌隙，我去的话对你来说完全是累赘。" 帮助 Carolina 设计如何在午餐上来为 Crossworth 介绍整合营销沟通。

10.8 延伸阅读

B2B's Interactive Marketing Guide. "Taking It to the Next Level: B2B's Panel of Experts Agrees that Engaging Customers Online Is No Longer a Value-added Proposition but Is Essential for Success." (2007), pp. 4–9.

Cano, Cynthia Rodriquez, James S. Boles, and Cynthia J. Bean. "Communication Media Preferences in Business-to-Business Transactions: An Examination of the Purchase Process." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15 (summer 2005), pp. 283–294.

Christopher, Martin, Adrian Payne, and David Ballantyne. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value.* Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.

CRM Today, http://www.crm2day.com/relationship_marketing/.

Gosselin, Derrick P., and Guy A. Bauwen. "Strategic Account Management: Customer Value Creation through Customer Alignment." *Journal of Business & Industrial Marketing*

21, no. 6 (2006), pp. 376–85.

Gronroos, C. "The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value." *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 2 (2004), pp. 99–113.

Gummeson, E. "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts." *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 2 (2004), pp. 136–48.

Jensen, Morten Bach. "Characteristics of B2B Adoption and Planning of Online Marketing Communications." *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing* 14, no. 4 (2006), pp. 357–68.

Kotler, Phillip, and Waldemar Pfoertsch. *B2B Brand Management.* New York: Springer, 2006.

Lamons, Bob. *The Case for B2B Branding: Pulling Away from the Business-to-Business Pack.* Boston: South-Western Publishing, 2005.

Pickton, D., and B. Hartley. "Measuring Integration: An Assessment of the Quality of Integrated Marketing Communications." *International Journal of Advertising* 17, no. 4 (1998), pp. 447–66.

Samaniego, M. José Garrido, Ana M. Gutiérrez Arranz, and Rebeca San José Cabezudo. "Determinant of Internet Use in the Purchasing Process." *Journal of Business & Industrial Marketing* 21, no. 3 (2006), pp. 164–74.

Tzokas, N., and M. Saren. "Competitive Advantage, Knowledge and Relationship Marketing: Where, What, and How?" *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 2 (2004), pp. 124–35.

Chapter

第 11 章

通过广告、商业展览和公共关系进行传播

开篇案例　BENDIX(本迪克斯公司)

广告、商业展览等形式的促销经常用于宣传新产品。在工业品营销中，产品只是提供物的一部分，其他重要元素包括公司的可靠性、创新性，以及能否为买方的购买经历产生积极的影响等。

这就是赢得 Frost & Sullivan 客户价值领导奖对本迪克斯公司如此重要的原因。该奖项的授予是因为公司在重型卡车安全方面处于市场领先地位，而这种技术已经跨越了产品平台。例如，将先进的技术投入该公司的防抱死制动系统(ABS)，提高了安全性能平台。本迪克斯公司发行了免费的培训软件，旨在帮助技术工人更加安全地保养设备。此外，该公司还推出融合了制动功能的自适应巡航控制系统，减少了油门的使用，并帮助重型卡车在交通拥堵时安全降低速度。

该奖项是在中美洲地区卡车展上获得的，该车展被称为业内首屈一指的新产品展示会。 Frost & Sullivan 公司和本迪克斯公司召开了联合新闻发布会宣布该奖项，然后将其刊登在一些专业杂志上。此外，本迪克斯在展会之后的广告中提到了这个奖项。

本迪克斯一贯坚持以安全和创新理念，赞助了年度最佳卡车技工的竞赛。此项赛事主要基于技术能力以及对该行业的贡献。虽然有些公司可能会赞助赛车比赛，但本迪克斯公司认为，这类赞助更适于公司在市场上追求的声誉。

本迪克斯预测，卡车制造商及其供应商的销售额将于近期出现下滑态势。不过，由于在创新和安全性方面享有卓越的声誉，尽管整个行业发展不景气，但本迪克斯公司的市场份额仍有希望继续增长。

资料来源：Tom Gelinas, "Safety with a Payback," *Fleet Equipment* 33 (May 2007), p. 4; Jim Mele, "Talk of the Show," *Fleet Owner* 102 (May 2007), pp. 40–53。

本章学习目标

正如你在第 10 章所学到的，传播涉及对话，它不仅仅是一种单向传播。本章将讨论具体的传播工具和传播路径，其中有一些看起来像是单向传播。你将会看到，聪明的市场营销人员正在寻找各种方法，努力使这些传播方法成为整个对话的一部分。

完成本章学习后，你应该能够：

- 设定广告目标；
- 制定广告战略，实现这些目标；
- 比较和对比常用的广告类型；
- 说明特定的购买理论如何影响广告战略；
- 描述合理的公共关系原则；
- 设立商业展览目标，实施商业展览战略；
- 说明商业展览的营销组合。

如同在前面章节中所学到的，有效的营销传播不仅仅销售产品，还可以帮助购买者形成对产品表现的期望，而这些期望是决定产品满意度的基础。我们在本章中将学到，在设定恰当期望的同时，如何通过面向大市场的传播方法提高传播效率和培养客户对产品的需求。

11.1 商业广告

营销传播预算的最大支出不是聘用销售人员的花费，而是广告成本。广告能为公司的许多目标服务，但它的主要目标是向大众传播。这些受众可能是公司的潜在投资者，或是政府制定政策的影响者，甚至是购买者。前面的章节谈到，工业品市场的客户数量远远少于消费品市场，厂商与客户之间的关系非常重要，而且有些因素使大家认为广告是相对不重要的。既然如此，那么为什么广告在预算中占如此大的比重呢？

11.1.1 为什么做广告？

英国的一名公司主管人员 John Wannamaker 曾经说过："我知道只有一半的广告费在起作用，但是我不知道是哪一半。"这句幽默的话道出了这样的事实：我们并不能总是知道广告发挥作用的情境。客户在购买之前可能很早就受到了广告的影响。不过，广告是一种重要的商业营销手段，因为它确实发挥了作用，确实能影响购买决策。

我们在第 10 章曾提到，广告通过形成认知和强化态度来影响行动，而且广告能直接促成购买行为。我们对广告的好处做过详细论述，请记住，营销人员用广告向大众传播并不仅仅针对潜在客户。广告可用于吸引投资商、潜在的供应商、政府官员和其他重要的群体。

11.1.1.1 广告引起认知

产品在购买者心目中形成定位之前，这名购买者一定注意到了该产品。客户所注意到的产品是诱发集合的一部分。这是客户从认知产品到形成态度再到购买的过程。广告由于能接触如此多的潜在客户，所以能引起客户认知。

例如，当 ColorSpan 公司决定推出 DisplayMaker(一款大型的图片打印机)时，该产品的大多数潜在客户并不知道 ColorSpan 公司。ColorSpan 首先必须引起市场对 ColorSpan 和 DisplayMaker 的注意。客户根本不了解该公司及其产品，而市场对产品平台也是一无所知。ColorSpan 必须同时宣传好几个方面，而不仅仅是产品名称。

11.1.1.2 广告强化态度

广告一旦引起了客户认知，接着就会影响态度的形成。公司定位与客户对其产品的态度相似，但也有例外。定位是客户对产品的信念总和，而态度还包括客户持有这种信念的强度。较弱的态度容易受到广告和其他信息渠道的影响。广告能够强化客户对产品的信念，进而提升产品在客户心中的地位或者弱化客户对其他竞争产品的信念。

11.1.1.3 广告促成购买

在第 3 章中谈到，购买是一系列决策的结果。工业品购买者很少在看到广告后就会购买，但是很多行动却是在看到广告后做出的。潜在客户可能要求更多的信息，也可能参加展会、登

录公司主页或拨打 800 免费电话进行咨询。我们经常看到广告中宣称："请浏览网站 www……或参加 Mega 商业展览！"广告可以加速潜在客户购买的决策过程，直至最后产生购买行为。不同的广告具有不同的预期行为。

11.1.1.4 广告影响财务绩效

几项研究结果表明，广告能够影响公司的财务绩效。例如，研究结果显示广告方面的投资对业务绩效有着积极效果；然而，这种效果不是普遍的。另一项研究发现，不同国家标准化的广告信息会大幅度改进财务绩效。本章前面引用的 Wannamaker 也许无法挑选出可以影响公司业绩的具体的广告要素。后来，在理解改进财务绩效的因素方面，研究获得了重要的进步。

11.1.2 广告战略

广告战略包括两部分：创意策划和媒介策划。实质上，创意策划(creation plan)决定传播信息的内容(编码)，而媒介策划(media plan)是选择传播的渠道，两种策划都是广告传播目标的结果。实地调研结果 11-1 讲述了 Paul Taroli 是如何整合营销与推广战略的。

实地调研结果 11-1

将产品与营销传播整合起来

作为一家工业品服务公司的营销主管，我需要识别哪五种或六种市场因素将推动业务发展，然后合理利用这些因素呢。我所在的公司有三个部门：全球外包部门，负责将软件整合进业务过程的部门，以及咨询机构。我主要负责咨询机构的营销工作。这意味着我将参与定价、产品开发和促销战略等活动。

公司共有 15 个区域市场，而且每个区域市场都设有区域营销主管(geographic marketing director，GMD)负责经营。这些区域主管采用不同的纵向销售模式。例如，纽约地区的纵向模式是时尚和零售；而在丹佛地区，销售人员主要面向防御工程和航空纵向市场。

我的团队成员每年收集两个关键性的数据：区域营销主管对第二年热销产品和滞销产品的感知，他们的三年战略计划。然后，结合我们的解决方案和提供物——产品。如果战略与我们的解决方案及产品不符合，那么公司将遇到麻烦。不是我们的产品出现了问题，就是区域主管的战略出了问题。这时我们需要实现战略与产品之间的一致性。

我们开始制定市场营销战略。人们通常向聪明人购买服务，所以战略的关键部分是尽可能派工作人员参加会议或商业展览并发言。团队中的两名成员负责策划和实施所有这些活动。另一名成员负责其他重大事件，比如我们可能花费大约 10 万美元来参展并在展会上发言。此外，我们授权调研公司来调查重要的业务趋势，以便帮助我们的人员在发言时有话可说。这些调研报告也将我们定位为睿智的领导者。

另一个战略是与我们的合作者联合开拓市场。例如，我们和 Oracle 公司(一家软件提供商)合作做广告，双方共同负担广告费用。然后我们也可以参加 Oracle 的 Open World 活动——专门为 Oracle 客户举办的商业展览。

我们也有自己的经营策略，最重要的是主管之间的交流。我们在这方面大约花费 150 万美元。我们每年为主管人员组织三次重要讲座，邀请 Steve Forbes、John Ashcroft 等商业精英做演讲。对于我们而言，这样做的好处是可以与这些主管建立良好的关系。我们可以了解到他们最感兴趣的产品、最需要帮助的领域以及其他可以用于提高服务质量的重要信息。此外，他们开始认识我们，并逐步意识到可以依靠我们满足他们的需求。

Paul Taroli

资深合伙人、市场总监，CSC

11.1.2.1 制定广告目标

广告目标包括绩效目标 (广告应该做什么)和广告受众(公司希望向谁传播)。设定目标是非常重要的，这样才能准确评估广告的成功，确定哪些因素发挥了作用以及哪些没有发生因素，因为我们很难判断销售额的突然变化是否是广告活动的结果。

我们在前面的章节谈到营销传播的目标包括定位目标和行动目标，在示例 11-1 中我们列出了广告中常用的目标(和测评方法)。

定位目标

- 建设品牌(通过调查确定受众对品牌的认知)
- 为电话销售创造良好的氛围。(检查电话销售单，找出哪些是难以获得的客户)
- 支持其他传播渠道(观察其他渠道的结果)
- 刺激衍生需求(在价值链的后端观察产品销售)
- 树立一个财务状况良好的形象(通过财务分析来检查报告)
- 支持其他分销商和零售商(了解有多少分销商在重点推销我们的产品)
- 在难以获得的客户中建立良好的形象(在他们当中进行态度调查)

行动目标

- 建立该领域的领导地位或为电子营销人员创造良好的环境(数量领先)
- 增加参加商业展览的人数(和去年来参展的人数相比)
- 增加分销产品的种类(计算那些询问产品种类的电话次数)
- 确保公司库存和其他销售方式的投资安全(观察库存销售)
- 增加销售额(观察销售)

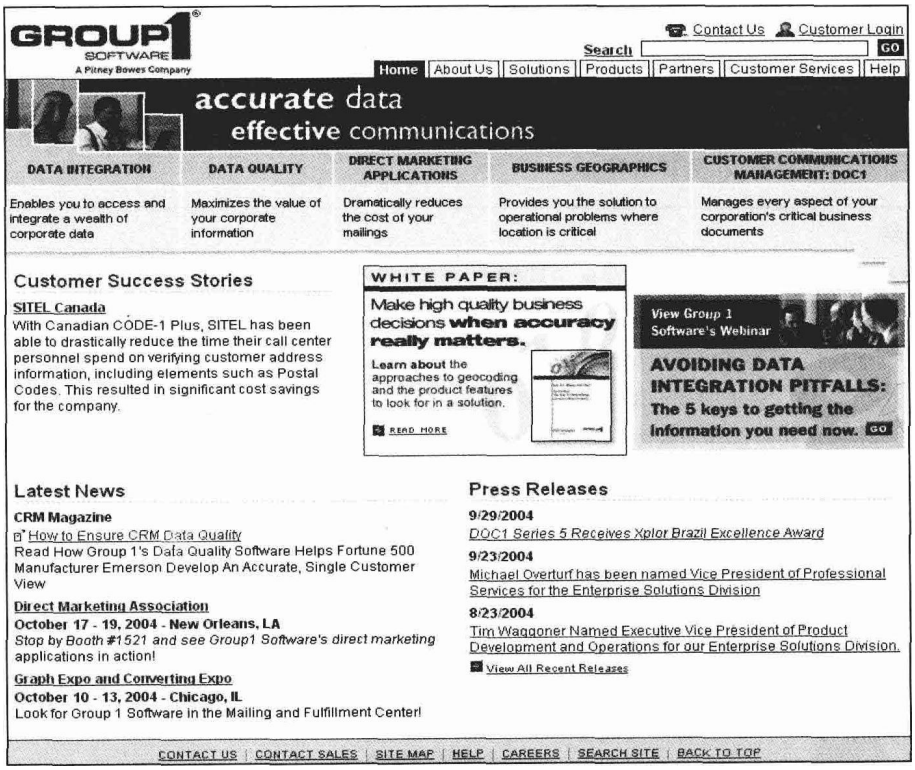
示例 11-1 广告目标的实例

同时，目标中必须说明哪些是有意向的受众。例如，如果本迪克斯公司正在推销重型卡车的刹车技术，受众可能是设计新型卡车的设计人员、购买成品的车队管理人员或卡车维修人员。假设本迪克斯把自己定位成安全和创新的领导者，驾驶员也许是重要的受众，因为他们需要更安全的车辆。此外，因为重型卡车属于资本设备，首席财务官(CFO)也许会参与采购活动，因此也是另外一个受众。宣传活动也许包括针对所有受众或特定受众的信息；目标应该对此作出说明。

11.1.2.2 确定创意策划

创意策划开始于创意战略表述，这种表述是对战略目标的概括。如果本迪克斯公司的理想定位是基于在安全和创新方面建立声誉，那么创新战略也许是“强化我们作为领先创新者的地位，进一步提高安全方面的特色标准”。

在创意战略的表述中，应确定一个诉求点。这个诉求点可以建立在理性(表明能增加利润)或感性(决策者可能会如何使用那些额外的利润)动机基础上。例如，United Van Line 公司某部门广告以“值得信赖”作为标语，接下来列出了顾客之所以选择它的原因，这个理性诉求完全不同于 Group 1 Software 公司的感性诉求，“你知道哪一种导向会形成销售吗？”示例 11-2 列出了网站中同一广告所包含的两种诉求。营销经理决定版面、主题、颜色、标题和其他创意因素，广告的所有要素都致力于实现创意目标。



示例 11-2 广告诉求例子

注：这个网站同时体现了感性诉求(避免缺陷)和理性诉求(精确的数据——有效的传播)。

当设计创意策划时，营销人员将含蓄地把这个计划建立在采购者购买方式的基础上。例如，如果营销人员认为目标受众中大多数的客户处于攻势(他们期望收益最大化和成本最小化)，那么广告就会像 IBM 在《经济时代》上的电子商务广告，该广告讲述了 IBM 服务器激活电子商务和帮助人们获得成功的故事。英特尔在《经济时代》上的一系列广告主要关注那些处于攻势的购买者，这些广告着重宣传英特尔的稳定性，引起那些使用稳定性较差的购买者的担心。

就像在示例 11-3 中看到的，工业品营销商一般无法设计出令人兴奋和令人着迷的广告。事实上，由商界人士完成的一项研究显示，74%的广告传达了过多的信息，无法真正联系到购买者。示例 11-3 列出了这项研究的结果，以及避免产生“一般性”广告的建议。

“一般性”广告的特征	应该做什么
信息过多	突出一个重要的利益点——从顾客角度集中解决一个问题
没能解决顾客的需求、需要、问题和困难	突出可以解决的问题
有关公司的吹嘘太多	避免夸大陈述公司的能力
缺少人情味、感情和激情	说明客户能获得什么好处，而不仅仅是公司将得到什么
太保守——没有创新风险	激发创意——走出办公室，了解顾客的心声
缺少视觉效果	在不寻常的或奇特的环境中宣传产品和利益
活动之间或活动内部缺乏连贯性	制定定位和品牌战略，以此引导创新战略

示例 11-3 避免常见的 B2B 广告错误

11.1.2.3 媒介的选择

在前面的章节中谈到过巴斯夫公司，与其他工业品营销公司相比，该企业投放了较多的电视广告。其他形式的媒介包括广播、户外广告(广告牌、公交车广告等)以及杂志和互联网等。选择某种特定媒介需要考虑成本和准入性，换句话说，将信息传达到市场需要花费多少？另外一个要考虑的因素是媒介所传递信息的质量。例如，印刷广告和电视广告是有所区别的，当然它们各自也有不同的优缺点。

11.1.2.4 杂志

大多数工业品营销人员依靠商业出版物或特定的商业、职业或行业杂志。《商业周刊》、《华尔街日报》等常见的行业刊物也是重要的广告媒介。对工业品广告商来说，一种很受欢迎的出版物形式是在飞机上提供的杂志，如美国航空公司的《美国风情》等。工业品广告商青睐这些杂志是因为其读者大多数是商业出差人员。

与大多数营销传播形式一样，营销人员需要确定他们的广告预算是否用于目标市场传播。因此，很多杂志推出了定向赠阅，即只向某些特定读者分发。杂志免费送给这些读者，他们通常是那些在购买过程中有影响力的人。由于杂志只给符合购买标准的读者订阅，而且杂志集中于某一职业或某一行业，所以在这里做广告是很有效率的，杂志的读者绝大多数都是广告产品的潜在客户。然而，由于这类杂志是免费赠阅的，所以广告商会怀疑读者是否会阅读。无论杂志是定向赠阅的还是随意派发的，读者的阅读情况都将受到一家独立公司的核实，这种核实又称为**发行审计**(circulation audit)。发行审计告诉广告商该杂志的主要读者人群，进而帮助广告商了解其广告是否传递到了目标市场。

企业对企业 11-1

当本迪克斯公司对外宣布荣获“客户价值领先奖”时，这个奖项代表了几项重要的新技术。因为这些技术非常新，很多潜在购买者不相信新系统是有效的。这个奖项提供了客观的第三方证明：该系统在提高卡车安全性方面非常有效。但是其他奖项是可以购买到的，例如消费品市场上最著名的“优质家用品奖”(Good Housekeeping's Seal of Approval)。道德的工业品营销商如何利用一项诚实的奖项而不至于引起采购者的冷言冷语？由于可购买奖项的颁发者需要提高可信度，使得购买到的奖项也需要某种程度的监督，工业品营销商应该参与到这样的项目中吗？

读者的质量是选择出版物最重要的考虑因素，当杂志读者中包括重要的购买决策者和重要的影响者时，读者的质量就比较高了。一些行业杂志更喜欢发行含有少量编辑内容和文章的新产品手册。不过，购买者往往只是浏览这种类型的杂志，包含更多评论内容的杂志更容易引起他们的阅读兴趣。在读者感兴趣的杂志中做广告影响会很大，因为客户愿意花更多的时间来阅读。

在选择杂志时应该考虑到行业出版物之间的重叠。例如，商业展览行业的杂志包括《商业展览与展览经理》、《展览时代》、《参展者》和《商业展览周》等。Cahners 出版公司的一项研究表明，三种杂志比两种杂志的受众人数仅仅高出 2%，因为大多数专业人士不仅仅阅读一种杂志。**受众人数**(reach)是观看广告的购买者总数。如果 Freeman 展览公司在这些杂志和一般营销杂志(如《潜在营销》)都做广告，会因广告重叠而造成广告费用的浪费。

不过，重叠可以提高阅读频率。**频率**(frequency)是潜在客户接触广告的次数。再者，媒体的选择会造成广告的重叠，这主要基于频率目标和受众人数目标。

千人成本(CPM)是选择行业出版物的重要的考虑因素，用广告费用除以读者人数来计算。例如，潜在营销的广告费是 600 美元，如果读者中有 2000 名广告产品潜在的客户，那 CPM 是 300 美元(600/2)。虽然出版商可以很快计算出每千位读者的广告成本，但是并不是所有的读者都是目标受众。明智的营销传播经理会使用所有受众中的潜在客户来计算 CPM。

11.1.2.5 广播媒体

电视和无线电都是广播媒体，它们的受众是可以计算的，但是很多情况下这种计算并不能得出受众的身份及其所处的行业，而且很多受众都不是目标受众。由于只有一小部分是潜在的客户，因此大量的广告浪费也是在所难免的。然而，有些产品具备足够的理由同时使用电视和无线电。例如办公用品，因为它并不局限于哪个行业和职业。西南航空公司的“国内免费航行”活动是为了吸引那些在有限的预算内需频繁出差的商务出差者。办公用品和航空旅行等行业使用广播广告对提高销量是非常有效的。

很多公司使用广播来塑造公司形象和公司定位。例如，在第 1 章提到的巴斯夫公司就是通过广告来进行公司定位的。

与之前提到的广告媒介相比，电视有着更明显的优势，它结合了视觉和听觉并具有情景效果，因此更能吸引潜在客户。电视广告比其他媒介更具影响力，而且更能吸引潜在客户。另一方面，在观看电视节目的受众中，潜在客户的数量可能比较低，而且有人认为电视观众没有杂志读者那么投入。

无线电能够在费用更低的情况下达到电视的频率目标和受众人数目标。无线电广告主相信，通过在上下班时间广播，广告可以传达到决策者那里。同时，广播种包含高度的创新。由

于制作时间较短，无线电广告在需要的情况下能很容易地以较低成本作出调整；当然，无线电广播所面临的困难是难以覆盖到全国范围的。无线电广告通常用于区域市场的宣传和支持电视广告。例如，西南航空公司无线电广告也在宣传廉价航行活动。

11.1.2.6 户外媒介

户外媒介是可以宣传业务的任何一种标识，其中包括租用的位置或场所，例如广告牌、公交车的侧面、街边设施(像公交车站)等。户外广告也包括公司运输车上的标识。研究显示，工业品营销商利用户外媒介招集购买者，例如，参加商业展览的访客，在达拉斯会议中心和会议旅馆之间的广告牌上宣传了佳能公司最近在办公设备展览上推出的数字设备产品线。此外，有些产业集中在特定区域，还有一些产业园的户外广告也非常有效。

户外广告在工业品营销中的应用并不广泛；然而，当采购者相对比较集中时，这种广告形式是十分有效的。户外广告也被用于创造衍生需求。例如，在 Owens Corning 玻璃厂外面是一块广告牌，上面写着在“瓶里的啤酒更好”，或许是对工厂雇员的提醒！

11.1.2.7 电子媒介

电子媒介包括互联网和万维网，首页广告是面向目标受众的，其效果是通过点击率来衡量的(浏览该网页的次数)，服务提供商为广告商提供首页空间，并通过审计告知广告商哪些人浏览了该网页。富有创意的首页广告经常会被其他首页的制作者、好奇者或者竞争者点击，有时也是偶然的，而这些点击对广告商来说并不是有效的。另外在没有审计的情况下很难区分哪些点击是首次点击或重复点击。

电子媒介的另一个局限是，任何人都可以在网上发布信息，潜在购买者在某种程度上怀疑网络所传递信息的可信性。

然而，网络广告有着很多优势。首先是互动性，进入公司首页的读者比杂志读者更主动，读者常常点击他们感兴趣的部分来获得他们所需要的信息。读者点击他们感兴趣产品的广告，这样使得点击率更有价值。点击进入是另一个衡量读者参与程度的方式。

其次，网络广告更具有反馈性。读者在更广泛的信息范围内选择他们所需要的信息。在很多网站上，只要点击一个图符就可以与客户代表对话。其他网站可能只是提供电子邮件等联络方式，但访问者认为这种方式也是与售卖者沟通的机会。来自客户的各种沟通都可以进行统计与分析，得出客户对某种产品的关注度或推出新产品的可能性等。

Faucer Outlet 公司的情况正是如此。该公司是一家以折扣价销售铅管品的供应商，最初主要依靠向水管工人、建筑工人和其他管道供应购买者邮寄产品目录。然而，在仅仅一年的时间里，该公司对网站浏览者的销售额占到总销售额的 5%，而且这个比率还在继续提高。

网上交易所存在的问题是可能很难找到卖主。IBEX 是由美国商务部建立的国际电子商务媒体交易系统，这是为克服地域限制而设立的虚拟市场。拥有 IBEX 软件的公司可以在这个虚拟市场提出购买和销售信息，供应和需求在这里得到匹配。供应和需求匹配者可以通过安全的电子邮件进行谈判，也可以采取匿名形式。一旦达成协议，IBEX 将帮助双方考察对方的能力，依赖一家卖主提供关键产品时信用是重要的考虑因素。因为 IBEX 不是一个网络服务商，而是私营的网络，用户希望 IBEX 提供安全的网上交易，安全仍然是网上交易的主要顾虑。

网上标语广告也能吸引客户的注意。标语广告是当你使用雅虎和 Lycos 等搜索引擎时出现

的广告。由于点击进入的比例已下降到 1%，一些专家开始怀疑标语广告的效果，然而使用标语广告的公司品牌知名度平均增加了 6%，所以任何评价都应该建立在恰当的标准之上。

11.1.2.8 通讯录

工业品采购者有时使用通讯录寻找潜在的供应商。与消费品市场只使用电话本不同，组织购买者有时在黄页上寻找不同的供应商。而且专门的通讯录也能起到相应的作用。许多商业出版物上包含一种特定产业的年度公司通讯录。此外，公司可以在通讯目录上购买空间。例如电话本，公司可以列上自己的名字，也可以购买上面的广告。大多数通讯目录是电子版式的，在网页上就可以得到，而不是出现在印刷媒体上。例如，Manufacturer's News Inc.出版了许多通讯目录，其中包括书本形式的、CD 形式的以及数据库形式的(见 www.mnstore.com)。

11.1.2.9 广告绩效测评

广告绩效和其他形式的营销绩效一样，为了评估一则广告是否有效，广告经理将目标和结果进行比较，其中真正的困难是设定可以进行分析的评价标准。例如，如果广告的目标是改变产品定位，那么应采用后期广告对广告产品的定位进行调查。(参考示例 11-1 所列的目标和测量方法。)目标的设定常常以可衡量性为标准，比如咨询人数或者 CPM，然而它们可能无法反映初始目标。

营销传播经理考虑的另一个因素是需要决定广告的效率。效率通常是由投入和产出的比例决定的，在这里，效率由广告费用和广告结果相比较得出。效率是相对的，而不是绝对的，这意味着我们必须将新旧广告进行比较或者将两则新广告在试验市场进行比较，以确定哪则广告更有效。示例 11-4 列出了各种用于测评广告效果的方法。

测量方法	计算方法	使用方法
回忆	对杂志读者和电视观众进行调查，问他们记得看过哪些广告	广告是否有吸引力？受众是否记得？如果广告受众还记得，那么广告是有效的。
调查	统计调查问卷、传真和 800 免费电话反馈	广告是否引起购买？对广告做出反应的受众是否对购买该产品有兴趣？
定位	调查客户在广告发布前后对产品的不同态度	广告是否改变了市场对我们产品的态度？市场对我们产品的态度是否是我们所期望的？
受众人数	通过发行量和读者人数计算目标市场的数量	此杂志能传递到我们的预期受众吗？用于评估媒介选择，而不是评估具体广告的效果。
CPM(每千位读者的成本)	通过以千位读者为单位来划分成本	相对于收费差不多的同类杂志，这本杂志的受众数量如何？也是用于评价媒介选择。

示例 11-4 测评广告效果的方法

11.2 公共关系

公共关系(public relations)是一项管理职能，主要关注与个人和组织之间的关系和沟通，以

便形成双方之间的友好关系。此外，还有人将公共关系定义为构成公众(包括政府、股东和其他)的各种个人与组织之间关系的质量。我们认为，公共关系作为一种管理职能，主要是为了强调管理这些关系的重要性。公共关系不仅仅是危机管理，高明的营销传播者在事前就与公众进行过了沟通，他们寻求的是牢固和积极的公共关系以便做到未雨绸缪。

公共关系有两种类型：宣传和公共事务。虽然这两种类型有着重叠的地方，但是首先区分公共关系的不同类型有助于了解公共关系的需求。

11.2.1 宣传

宣传经常与公共关系相混淆，然而宣传只是公共关系的一种类型。宣传是通过广播或者电子媒介来传播个人、产品和组织的信息。例如，实地调研结果 11-2 解释了委内瑞拉国家石油公司(Petroleos de Venezuela)的宣传方式。

实地调研结果 11-2

成为全球巨人

Petroleos de Venezuela(PDVSA 公司)不仅仅是委内瑞拉的国有石油公司，或者至少，它希望成为这样的公司。PDVSA 公司希望成为一个全球性的能源巨头。该公司由委内瑞拉政府创建于 2003 年，当时 32 家油田被收归国有，随后发生了严重的罢工。但该公司需要在石油行业做出全球性的表现，以便利用更多已经成立的 OPEC 和美国的石油公司(资源)。公司规模本身不是问题，这家新公司很快成为世界上第三大石油公司。主要的问题是关系。

推出这一定位战略的是 2006 年召开的休斯敦近海技术会议(OTC)，但是重新定位的战略将会在加拿大、卡塔尔、巴西和迪拜的交易会上公布。休斯顿交易会对于造成轰动效应是很重要的，因为在那里可以见到石油行业新闻发布会的成员，该发布会将会承载未来几个月的信息。

向媒体公布新的定位是OTC展会的首要考虑因素。除了3间会议室构成的展位(宽60英尺、长 70 英尺)之外，还专门为媒体成员准备了新闻发布室。

新闻发布的重要内容是公司总裁参加的新闻发布会。但是，会议厅并没有给新闻发布会提供更多的房间。因此，在新闻发布会开始前的一个小时，这三间小型会议室被改造成一个大型礼堂，这样也只能容纳 60 名记者。另外 500 名观众挤在其他的展览区，通过等离子电视和电脑显示器观看新闻发布会。 发布会结束 30 分钟后，展会恢复了原来的设计。更重要的是，近海技术会议结束后的几个月内，PDVSA 公司一直得到媒体报道的青睐。

现在 PDVSA 公司被公认为南美石油工业的领导者。考虑到其在全球市场的地位，该公司享有的领导地位已经远远超出了南半球。

资料来源：Anonymous, "PDVSA——Be the Star the Show? " Skyline Exhibits case study; Anonymous, "history," www. pdvsa.com,accessed July15,2007。

营销人员试图得到积极的宣传，但是必须记住以下几点。首先，信息必须具有新闻价值，

不幸的是负面信息更具新闻价值。这也是为什么我们常常看到关于道德败坏的报道，而很少看到公司从失败走向成功的报道。其次，媒介宣传是不收取费用的，但是不一定非得使用这种方式，营销人员也无法控制媒体如何使用这些信息。大型的宣传活动占到销售额的 1%～2%，而广告会占到 5%～20%，如果宣传活动获得了成功，那么其成本效益是很高的。

信息发布是一种重要的宣传形式。**信息发布**(或**新闻发布**)是一则简明的信息或报道，其中包括新产品信息发布会、奖励或者管理层变动等信息。示例 11-5 列出了提高信息信息发布效率的技巧。

- **标识清晰**，包括公司名称与公司地址(最好在信头进行标示)，提供详细信息的联系人与联系电话。
- **提供发布日期**，哪怕是马上就要发布的软文也应提供明确发布日期。
- **使用较宽的页边距**，对印刷媒体提供两倍的页边距，对广播媒体提供三倍页边距。
- **力求简短**，最好是一页，如果软文较长，不应在一段的中间断开。
- **力求准确**，应避免排版错误、语法错误及其他错误。
- **不要打电话确认编辑是否收到你的软文**，编辑一般不喜欢被人催促。
- **不要要求样张或样本，不要期望编辑会寄给你一个副本。**
- **不要允诺你将在出版后做广告，这样将惹怒编辑。**
- 如果信息成功发布，**应向编辑致谢。**

示例 11-5 撰写发布信息时的核对清单

资料来源：William F. Arens and Courtland Bovée , Contemporary Advertising, 5th edition, Burr Ridge, IL:RichardD. Irwin, 1994。

新闻代理

新闻代理(press agentry)是宣传的一种形式，或者是为了宣传而进行的活动策划和筹备，例如在展会上举办新闻发布会和产品展览。当然达到宣传效果还有其他方法，特别是负面宣传。新闻代理常常需要打造良好的公众效果。成功的关键因素是事件的新闻价值。

新闻工具包(press kits)为所举办的活动提供支持，其中包括活动的相关信息和拟出版的软文中应出现的关键信息。这些工具包中含有样品、背景资料、产品手册以及帮助记者在进行组织报道时所需的其他信息。

另一种形式的新闻代理是成立公司的发言部门，或者列出将在公共和行业活动中发言公司领导人名单。例如，Teradata 公司的主席 Dave Schrader 把 CRM 方面的公共演讲作为其重要的工作职能；该公司的其他发言人则负责其他主题，例如数据库等。

富有创意的新闻代理包括有效地利用重印本。重印本是发表在行业出版物上的有关公司或其产品的宣传信息。这些信息可以作为第三方的推荐书，所以销售人员经常随身携带重印本，除了寄送给现有的和潜在的客户之外，还可以用做新闻工具的一部分。公司可以在展会上派发重印本、在展厅里摆出或以海报形式展出。这种信息可以用做专业的第三方推荐书，从而进一步强化公司的营销信息。

11.2.2 公共事件

人们由于各种原因与公司发生联系。比如学生写信想了解更多的企业信息，当地政府官员询问公司的政策，当地记者打电话来了解公司雇员的数量，以及教会想得到公司的资助等。所有这些事件都会经由一个公共事件办公室来处理。**公共事件**(public affairs)是用于处理社会团体的 PR 的一部分。除了上述提到的事件以外，还有两类公共事件：游说与社区参与。

游说

游说(lobbying)是指试图劝说政府机构或管理部门采取利于游说方的政策、程序或立法的任何行为。游说是很一种很重要的活动，对企业计划的合并重组绩效有着重大影响，此外还影响到企业的新品介绍与召回、营销沟通以及其他企业活动。在撰写本章的过程时，美国政府宣布了有关石油开发的新政策，你可以想象到，很多环境保护主义者展开积极游说，强烈反对该政策，而石油公司却极力游说支持该政策。

社区参与

社区参与是企业公共关系的一种形式。社区参与的范围从资助儿童足球队、赞助慈善活动到安排管理人员来管理慈善组织。许多公司都通过 PR 部门与那些从公司社区参与中获益的组织建立关系，PR 部门也保证雇员的积极参与。

11.3 商业展览营销

商业展览计划的复杂性、充满异国情调的展览场地以及确保展览顺利运行的所有细节努力，都使得商业展览成为一个令人兴奋的行业。在本部分，我们将从展览管理者的角度来讨论商业展览，并将介绍商业展览行业中各种不同的服务提供者，同时还将讨论商业展览战略的形成过程。

11.3.1 商业展览的重要性

商业展览费用在营销沟通预算中仅次于广告，排在第二位(把人员销售排除在外)。单纯从这个因素来说，商业展览是非常重要的。商业展览之所以重要，最主要的原因就是许多购买者越来越依赖商业展览，着重展览能够提供对话的机会，并能够吸引许多销售人员所不能接触的购买者。但是，展览并不仅仅是与潜在客户会面，其越来越重要的原因是能够加强与客户之间的关系，同时可以发展与商业媒体之间的合作关系。

11.3.2 设定商业展览的目标

了解当前客户、开发新的客户以及与商业媒体加强关系，这些都是商业展览的重要功能。

公司能够而且应该为每项职能都设置目标，然而大多数公司仅仅聚焦于新客户的开发上。新客户开发目标包括潜在客户的数量、销售量以及展台受访率等。3M 医学成像系统公司主要生产 X 射线及其他影像设备，该企业同时设定了上述三个目标。同时，3M 也设定了当前客户的目标，包括参观展架的当前客户数量等。3M 医学成像系统的销售人员也为每个可能出席展览的客户设定了目标，例如安排客户方的决策人员与公司高层会面以强化关系。

公司也应当考虑媒体目标，或者会见媒体成员的目标。3M 医学成像系统在这方面设定的目标包括，既定的采访次数、出席新闻发布会的人数以及媒体信息包的播放次数等。公司还为商业展览时真正产生的新闻数量设定目标，并对媒体在展览结束后将公司活动进行报道的能力进行评估。

目标的设定依赖于总体营销战略。例如，当 3M 医学成像系统公司在介绍新产品时，媒体目标就包括报道这种新产品的商业媒体的数量。优先权最高的目标是产品潜在客户的数量。所以，在这些目标的基础上，商业展览的战略就被确定下来。

目标一旦设定，接下来的工作就是选择展会。展会选择与广告媒介的选择一样，要考虑受众人数等许多问题。

11.3.3 选择展会

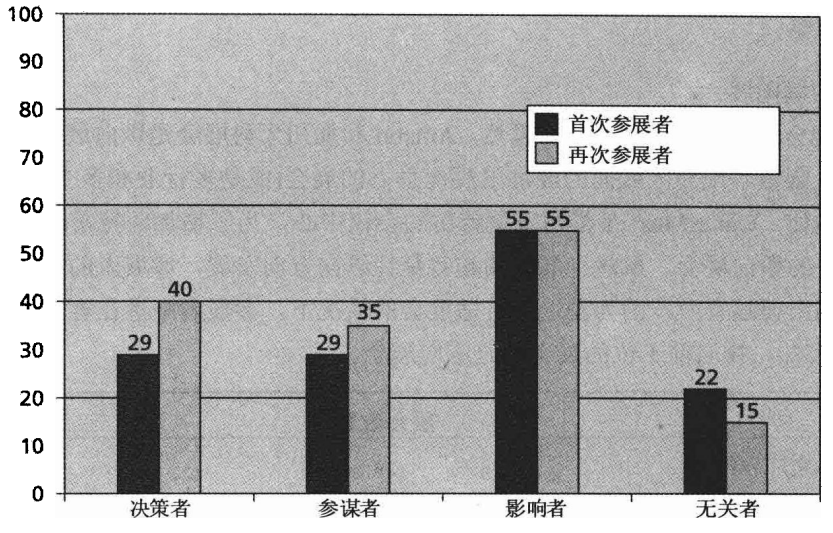
商业展览经理的主要责任之一就是选择展会来参展。影响选择的因素包括展览的期望受众、展览类型以及展览的成本。展会的选择是一个比较的过程，对可能获得期望客户的数量与展览的成本进行对比。就如广告一样，选择是基于成本收益分析做出的。

预测展会中潜在客户的人数有两种有效方法：净购买影响力和总购买计划。**净购买影响力**(net buying influence)是在产品购买过程中有影响力的人占总参展人数的比例。展会的参展者有学生、求职者、竞争者和一些新闻记者以及其他的非购买者，正如示例 11-6 所示。此外，并不是所有来参展的购买者都会购买参展的产品。

总购买计划(total buying plans)是那些计划在一年内购买参展产品的参展者占总参展人数的比例。最近的一次展览的净购买影响力和总购买计划这两个数据都可以从展会经理那里得到，这些数据可以用来预测下次展会的参展者质量。

选择展会的另一个原因是新闻媒体的数量和是否有竞争者参展。不参展可能会向市场发出某些具有负面影响的信息，所以公司参展有时只是为了说明还在正常经营。例如，当 IBM 公司决定不参加全国办公管理人员展会时，参展人会认为 IBM 是否会退出办公用品市场(如打字机和文字处理机)。另外，顾客参加展会是因为在这个地方有更多的选择。展会竞争者越多，参展的采购者就越多。与竞争者一起参加展会是明智的选择。

此外，也可根据展会的类型作出选择。展会通常有如下几种类型：行业协会赞助的展会与商业展会、区域展会与全国或国际展会以及纵向与横向展会等。



示例 11-6 购买决策者占参展者的比例

注：29%的首次参展者和 40%再次参展者具有购买决策的最后决定权，22%首次参展者和15%再次参展者不参与购买决策。

资料来源：商业展览行业的调查，“展会的作用”。

协会赞助的展会与商业展会

协会赞助的展会是行业或专业协会的例会和会议的补充，例如，加州的牙科协会每年都举办包括近期牙科实践研讨会和牙科设备商业展览在内的例会。有时公司也会参加协会展览，以此向组织提供支持。

一些展会是由盈利性组织发起和运营的，例如，美国合同制造商展会(Amcon)是专门为合同制造商组织展会的公司。研讨会通常与展会一起进行，但参加研讨会的主要目的仍是参展。

协会会议的展会部分是协会重要的创收方式。相对于纯商业性展会来说，行业协会展会的参展人数更多，但是如果参加者仅仅是为了参加研讨会，那么协会展会的参展人数势必会大大减少。另一方面，许多营销人员参加研讨会是为了提升公司的知名度。

区域展会与全国或国际展会

Amcon 展会是区域性的，这意味着他们的展会在全国的几个地区举办。加州牙科协会的展会是地区性展会。区域性展会吸引地区性的展览商和参展者；由于规模相对较小，所以参展费用比较低。许多展览商没有展厅，只是简单地用几张桌子来展览产品。

一个有趣的趋势是区域性并不意味着就是国内的，一些区域性的展会也可能是国际性的。北美自由贸易协定(NAFTA)展会的参展者来自加拿大和墨西哥，这主要取决于展会的举办地。展会的举办地每年都在变化，举办地通常为几个区域的交界处，墨西哥和加拿大的城市是举办地的选择范围。CeBIT 信息及通信技术博览会汉诺威展会是全球最大的电讯展会，吸引来自全球的展览者和参展者聚集到德国汉诺威市。选择区域、全国还是国际性的展会取决于公司的市

场和营销战略。

纵向与横向展会

纵向展会是行业或专业性的，显然，Amcon 和加州牙科展会是纵向展会。商业协会和美国商务部为了刺激本地和区域间的经济发展而举办的展会(或是多行业和多个专业的展会)属于横向展会。例如，CinterMex 是墨西哥蒙特雷的会议中心，为了增加蒙特雷和得克萨斯州的贸易往来而举办的横向展会。虽然，展会的趋势是往纵向方向发展，参展人的来源地越集中，那么展会成本利用得越有效，因为在选择合适展会的情况下，参展者中潜在客户的比例就越大。从示例 11-7 可知，排名前十位的展会都是纵向展会。

	展会数量	参展人数
礼品和商品之广告推销	29	725300
制造和工程	29	633720
计算机和电子	20	828540
珠宝和服饰	18	270700
运动和娱乐	17	347980
理疗和服务	14	254410
食品和饮料	13	252690
药品及相关领域	11	139950
器皿—办公和家用	8	135175
广播和传媒	7	120900
印刷—出版和纸张	7	88630
汽车和卡车	6	122450

示例 11-7 美国按行业分类的重要展会

资料来源：Center for Exhibition Industry Research, “A Guid to the U.S.Exposition Industry”。

11.3.4 商业展览营销战略

展会一旦选定，其营销主要涉及三种类型的活动：

- 展前宣传
- 展会管理
- 展会后续活动

展会经理所面临的挑战是，展会需要一个完整的营销计划。考虑到参展者对于产品的经验，展会经理负责产品设计、产品促销以及客户的追踪调查。

11.3.4.1 展前宣传

展前宣传活动包括直接邮寄、广告和销售人员发出邀请函等。此外还可以采用电话营销，但用得相对较少。展前广告可以增加参展人数，这种广告通常会出现耀眼的标语，例如“请参观某展会 215 号展位”等。

目前关于直接邮寄的思想主要分为两个学派，直接邮件是展前宣传最常使用的方法。一个学派认为应该给所有预先登记的人寄邮件(或者给符合一定标准的预先登记的人)，目的是为了增加参展人数或者增加参观本展台人数占参加展会总人数的比例。

另一学派认为，根据公司自有的数据库给潜在的参展人寄邮件。显然，这种思想的前提条件是该公司拥有自己的数据库。大多数展会主要是为了吸引当地的受众(通常占到 60%～70%)，尽管有些展会是国际性的。如果情况是这样的话，区域性的宣传活动可能更加有效。这是 CSC 公司的 Paul Taroli 及其团队所采用的战略。

另一方面，研究表明来自展览公司的邀请是客户参加展会的主要原因，法国电信公司 Alcatel 同时使用直接邮件和销售人员的专门邀请。销售人员通过电话或者亲自递送邀请函的方式邀请潜在客户来参展。可能存在的风险是潜在客户同时也将参加竞争者的展会；另外，一旦潜在客户参加了竞争者的展会，就很有可能不再参加 Alcatel 的展会了。Alcatel 通过邀请函鼓励人们参加他们的展会，以此强化与客户之间的关系。

11.3.4.2 展会体验

展会体验的战略通常包括三个要素：宣传语、信息和交易意向。仔细考虑这三个因素不仅能够提高展会成功的概率，增强展会信息和其他渠道信息的协同效应。

宣传语

宣传语通常能影响参展人参观自己的展台，邀请和提供免费的礼品可以吸引参观者驻步观看，但是其他人可能不接受邀请或直接将其扔掉。当人们走在商业展览的过道时，展台设计就应该包括一些吸引参观者注意力的设计，以便促使他们从过道走进展台里面。

然而有一些宣传语几乎能够让所有的人都能进入展台，不论他们是否是你的预期客户。魔术表演、免费的明星图片以及喜剧剧目等都可以用于吸引注意。例如，Express Personnel 在一次展会中使用 NASCAR 刺激产生了 120 万美元的销售额。如果参观者中潜在客户的比例较高，那么这些吸引注意力的投资显然是值得的。当然，有时候这些宣传语的效果过于明显，展台人员就会因应付非目标参观者而浪费时间。所以这里的问题是如何只吸引那些目标参观者群体。

有一种战略是，在吸引参会者的注意后，把目标参会者转移到展台的另一个部分进行适当的互动。那些不能构成目标群体的参会者可以在展会结束后自由离开。例如，Freeman 展览公司最近利用一名测心术者来吸引注意力，他的表演主要集中于表现 Freeman 的能力。表演结束后，销售人员就可以和那些有兴趣的参观者见面，并邀请他(她)们到展台的另一个部分进行一对一谈话。

信息

设计展会所要传递的信息是展会战略中十分重要的一环，主要要考虑以下两个因素。首先，展会所提供产品或服务的定位对象；其次，展会的行动目标。任何信息都必须与其他渠道传播的信息保持一致。

企业对企业 11-2

有效利用贸易展会

最近的一项研究报告表明，有些小型企业严重依赖贸易展会来达成交易。然而，一些大公司的展会经理却抱怨公司对贸易展会不够重视，这可能是因为贸易展会在20年前只是一个大型聚会。但是贸易展会的环境现在已经改变，因为绝大部分参加者都希望能够找到新的产品和供应商。如何才能说服公司的上层管理者，让他们认识到贸易展会是营销沟通计划中值得关注的重要部分？作为一名刚刚工作的毕业生，你如何才能利用贸易展会更快地了解你所在的新行业呢？

绝大部分的信息是通过展台人员传播的。所以选择合适的展台人员是一项细致的工作。因为能够亲自获得展会经验和潜在客户，所以销售人员应该都想参加展会。但是，销售人员往往不喜欢离开自己的销售区域，而且可能拒绝履行他们参加展会的责任。产品开发工程师等技术人员能够提供参会者需要的技术信息，所以他们可能需要接受额外的培训来适应展会环境。此外，高层管理者也需要积极参与展会活动。

达成交易意向

因为展会经历是面对面的，所以在结束时应该达成未来交易的一些意向。交易意向包括索要销售人员的电话或要求发送信息，以及其他任何符合当时情境的要求。如果参观者有意采取下一步购买行动，展台人员必须注意到这种信息，以便采取恰当的后续行动。展会经理应该经常向展台人员阐述应该如何达成交易意向，以及如何记录后续活动所需要的各种信息。

11.3.4.3 展会后续活动

展会结束后的后续行动是展会营销组合的关键部分。在服装、玩具和硬件等行业，零售业主通常直接在展会下订单。然而在绝大多数的展会上，很少销售是在展会达成的，起码美国是这样(在欧洲，绝大多数公司有可能在展会上直接下订单)。让销售人员跟进展会产生的要约是一个非常重要的环节。

潜在客户跟进

在展会展台前谈话之后，展台人员把信息输入CRM系统或展会主办方提供的信息管理系统。大多数展览为参访者提供统一格式的证件，该证件能在读卡机上扫描，进而下载到参访者的姓名和联络信息。展台人员随后登记额外的信息，例如潜在客户的兴趣、需求、预算和其他在参会期间收集的资料等。展会后期(或者在每天展览结束前)，这些资料就输入进公司的CRM系统，例如Applicor或Siebel，并立即通知销售人员。不仅销售人员得到了潜在客户，而且所有的记录信息构成了谈话，接着将展开后续的销售访问。

Exhibit Surveys Inc.公司发现，80%的商业展览参访者会在展后不久购买，通常不会超过30天，而且之前销售人员从没有联系过这些参访者。这就销售人员应该立即跟进的重要原因。另外，Siebel和Eloqua等大多数CRM系统也能够追踪销售。因此，这种信息能够用于测量展览的效率。

传播

展会是一个提供大量有用市场信息的途径。对于学习型组织来说，如果它想从展会中学习，那么分享展会上所获得的信息就显得比较重要。在展会上可以学到一些关于竞争性产品或项目的信息，例如折价的项目或如英特尔公司合作伙伴之类的联合营销努力。在 Rockell 公司，工作人员的工作包括记录竞争对手的演示资料。这些信息以后将被销售和市场人员加以研究来学习理解竞争对手的战略。

除了竞争对手的信息外，客户的信息也是可以获得的。研讨会日程安排能够提示关于客户面临的一些关键性问题。例如，如果有几个研讨会的主题涉及政府管制，你就能确定政府管制对客户将是一个重要因素。这种情况下，公司如果能够帮助客户应对这些政府管制，可能就会增加自己的市场份额。

参访者会对展台的新产品或新项目作出反应。学习型组织可以留意这些反馈，以便调整营销程序或推出新产品。例如，参访者可能会提出对产品作出改进的建议。如果有一套机制能够抓住这类信息并将其传递到相关的产品开发人员，那么就可以作出相应的改进。不然，这些信息就会被浪费掉，而公司也会错过一个学习的好机会。

展会后的跟进是一项重要的活动，可往往由于忙着应付下一轮新的展会而被忽视，然而展会的潜在结果却都是在跟进行动中发生的。高效的展会营销人员之所以具有较高的工作效率，是因为他们能充分利用展会上获得的成功，不会让这种成功因缺乏跟进而失去效用。

11.3.5 其他活动

商业展览不是公司用来打造有益于强化关系或展示产品的环境的唯一活动，例如，就像在实地调研结果中提到的 Paul Taroli，他的公司主办了 Executive Exchange 展会，这是只针对 CSC 客户的活动。柯达公司的 Richard Langlotz 主办了一季一次的 Technology Showcase 展会。当地的知名运动员或名人(例如达拉斯小牛队的 Roger Staubach 和田纳西步行者的 Mark Texiera)会到场发表演讲并签名留念，但核心是让采购者关注最新的产品。

另一种宣传形式是活动赞助，例如，卡特彼勒发起了 PGA(职业高尔夫)活动。发起者能够带来客户或潜在客户，在一个 VIP 帐篷中款待他们，花费一些时间了解他们。但是发起活动的利益能够超越款待客户的范围。研究显示，品牌讯息能够传播给那些出席活动的潜在购买者，并且，任何与这一活动本身相联系的积极含义也能转换给发起者。例如，如果巴斯夫公司赞助美国公开赛的话，化工行业的高尔夫爱好者会把积极的含义转换给巴斯夫公司，即使这位购买者在活动中可能不会碰到巴斯夫的销售代表。

11.3.6 利用特制品广告

特制品广告(specialty advertising)就是用一类产品去宣传其他产品或整个公司。例如，把公司的名字刻在钢笔或铅笔上，然后赠送出去。特制品广告又称为奖品、赠品或礼品，是展会营销组合的重要组成部分，这就是我们为什么现在讨论它的原因。特制品广告可以与现场销售或

直邮一起应用。

分开的赠品(split premiums)应用越来越广泛，一半左右的赠品都是邮寄给潜在客户的，另一半是在潜在客户参观展台时赠送的。比如，一家公司可能在邮件中送一只耳环，而另一只耳环则在展台赠送。另外一些比较流行的特制品广告形式包括体育明星和其他名人，例如送给参访者由棒球运动员签名的棒球。

测量指标	计算方法	应用方法
参访者数量	计算某个展台一天不同时段的参访者数量，然后与时间因素相乘来决定参访者总数，更简单的计算方法就是看送出多少份手册	我们的展会项目是否吸引了足够多的人？有些公司会与整个展览的参访人数进行对比，即展会参访者中有多大比例的人走进了公司展台？
直邮回收	展台人员计算收回的直邮数目	展会前的邀请和赠品等促销是否有效？回收率表明展前宣传的效果
吸引效率	用合格的期望客户数目除以总的参观者(展会管理者知道这数据)	这数字告诉我们展会项目吸引目标客户的情况
新闻报道总量	采访次数、新闻发布会的参加人数和展台参访人数	尽管只有等到媒体发表关于公司的新闻才能获知公共关系的效果，但这可以表明公司在展会上是否引起了媒体的注意
轶事	展台经理收集关于参访者及其参访展台过程中的故事	在某些市场上，一单交易就能抵消整个展会项目成本；轶事提供了展会成功的有形经验
回忆	独立审计员在展会后调查参访者是否还记得他们走进了哪些展台	与广告中的回忆测评一样，检验参展经历是否值得记忆

示例 11-8 展会绩效的测评

另外一种常见的赠品形式有时候会经常使用，因为接受者经常使用的赠品对接受者本人和营销公司都具有重要价值。接受者更喜欢赠品，因此可以打造更卓越的商誉。此外，接受者可以经常看到营销信息，由此为公司带来更大的价值。

必须记住专业广告可以采取很多方式，不仅限于展会。专业广告可以包括销售人员送给潜在客户的含有公司 logo 的产品，可以是直邮形式或通过其他渠道传递。专业广告在展会上的广泛流行是因为它能吸引潜在买者来展台观看。

11.3.7 测评展会的绩效

正如我们前面谈到的广告绩效，营销传播经理也必须制定一些测评标准来比较目标与结果之间的差异。示例 11-9 列出了展会的一些测评标准。大多数公司希望在展会上获得更多的潜在客户，但是仅仅知道驻足展台观看的人并不构成有效测评绩效的标准。公司应该测量诸如 A 类

潜在客户占所有参访者的比例，这个被称为“吸引效率”，它会告诉我们在吸引客户注意力方面的工作成效。

另外一个测评展会效率的方法是估算展会所带来的销售量。例如，Peterson Manufacturing 公司通过跟踪上次展会的绩效来估计可能会产生的销售量。该公司发现，展会后 30%的潜在客户将在未来的两年内带来一定水平的销售，然后就可以确定这个展会是否能够盈利。

11.4 总结

本章列出了与大批受众沟通的三种方法：广告、公共关系和商业展览。广告用于建立公司和产品的知名度，强化对公司和产品的认同并引导客户购买产品。广告战略以确立明确的沟通目标为起点。目标可以与购买者的预期定位或行动相联系。

同时，目标中应该包括对目标受众的描述。这种描述使得媒体的选择更加简单，也帮助广告设计者设计一个相关的诉求。这个诉求更深层次的基础是创造性的战略规划。市场营销人员往往更倾向于依靠理性诉求，但同时也应该重视情感诉求。

下一步是选择媒体。面对的选择包括行业出版物(有一些是限量流通的)、互联网等电子媒体、广播媒体、游戏卡片、传真以及电子邮件等，这些都给受众提供了一个与广告商沟通的机会。

公共关系也是传播总计划的重要组成部分，宣传和新闻代理是公共关系的两种类型。公共事务包括影响政府决策，是另一种重要的公共关系形式。

商业展览是一个重要的营销组合因素，它结合了大众广告传播和个人传播的特点。展会对购买者来讲是非常重要的，因为它提供了寻找卖主的场所。与其他营销传播形式一样，展会必须设定具体的、可衡量性的目标。展会选择的基础是参访者中潜在客户的数量以及展会经理收集的信息，展会有很多种选择，例如面向全国、全球或者是某个行业的受众。

商业展览规划包括展前活动、展台活动和展会后续活动。特制品广告通常是展会的常见活动之一，可以吸引参展者和提升公司知名度。

工业品营销商在广告、公共关系和商业展览方面的经验越来越丰富。而且，这些领域为营销专业毕业生提供了越来越多的机会。与下一章的主题直复营销一样，对工业品营销中大众传播感兴趣的学生将拥有非常有前途的职业生涯。

11.5 关键术语

吸引效果	游说	公共关系
发行审计	媒体资料包	宣传
控制发行量	媒介策划	受众人数
CPM(千人成本)	净购买影响	特制品广告
创意策划	新闻发布	分开的赠品

唤起装置　新闻代理　总购买计划
传真反馈　新闻工具包　行业出版物
频率　公共事件　纵向展会
横向展会

11.6 讨论题

1. 广告以及其他的营销传播形式常常被指控误导消费者。不过，购买者可以利用广告、商业展览和其他类似的营销方式来降低风险。广告和商业展览如何降低风险？为什么会存在这种显而易见的矛盾，营销商怎样才能确保他们的营销传播得到信任？

2. 本章中引用的“我知道一半的广告费用是有用的，但是我不知道是哪一半”。为什么很难了解广告是否有用？这种说法也适用于公共关系和商业展览吗？

3. 销售量是公司生存与发展的动力，任何不能增加销售的营销传播都是浪费。如果你是营销传播经理，你将如何看待广告、公共关系和商业展览？

4. 定位与公司战略之间存在什么关系？找出 FedEx、UPS 和 U.S.Postal 等公司关于快速传递服务的定位描述。你认为各公司的竞争优势是什么？与其他公司的定位有什么区别？这些传播区别是如何在广告中体现的？

5. Schuster Electronics 公司必须向由设计工程师、财务经理、采购代理和其他人员所组成的采购中心销售产品。为什么面向设计工程师的广告可能惹恼财务经理？而且可能会被采购代理所忽略？

6. 营销传播总监需选择三种杂志来做广告，假设这些杂志有相同的版面内容。下面是关于杂志的信息，你将选择哪三种杂志？计算 CPM(千人成本)。

	占阅读者总数的百分比/%				读者数量	成本
	使用者	影响者	决策者	控制者		
杂志 A	15	18	8	5	30000	780
杂志 B	22	32	12	0	17500	550
杂志 C	16	12	12	3	19000	550
杂志 D	8	5	23	14	11000	400
杂志 E	18	21	9	4	33000	800

7. 广告、公共关系和商业展览如何随着产品生命周期的阶段而变化？在生命周期中品牌化发挥什么作用？

8. 在客户获得、保留和增长的周期中，广告、公共关系和商业展览各发挥怎样的作用？

9. 在广告设计中，有关工业品营销商使用采购理论(第 4 章)的案例已经提出。假定你是联邦快递的营销传播主管，确定谁(职位)奖参与决定运输合同，并使用采购理论位采购中心的所有成员设计宣传语。确定你正在使用哪种理论，如何使用？

10. 本章中的广告案例讨论了如何使用恐惧诉求。针对消费者的非道德性恐惧商业广告一直受到批评，因为这些商业广告能引起消费者的焦虑。广告的道德标准同样适用于工业品广告吗？为什么？

11.7 小型案例

11.7.1 Vivaldi 的新 Maestro 软件

Jill Vivaldi 对聚集小组的研发结果激动不已。经过 6 个月的产品开发，消费者好像很喜欢公司新软件的功能——帮助企业进行供应商管理。这款软件可以鉴别和比较企业所有的供应商，从而帮助企业合并所有的订单并获得更大折扣。此外，该软件还可以帮助采购者管理竞标过程、反向拍卖以及其他的电子采购方法，同时鉴别“欺诈”采购或那些由低层级管理人员向没有入选供应商名单或没有采购合同的公司采购。

Jill 认为，挑选软件名字是聚集小组的目标之一，最后确定的名字非常合适。Maestro 软件会和 Vivaldi 软件公司配合融洽。

接下来的要做的是，制定一个营销传播计划把这个新产品推向市场。初步研究表明，采购中心由采购部门(它是主要的使用者)、信息技术部门(它将安装和支持新软件)以及首席财务官组成。首席财务官必须为采购提供预算资金并评估投资收益。Jill 的最大担心是这个软件对采购部门来讲意味着全新的理念，他们中的许多人可能不会主动接受或适应。

1. 设计一段可以对 Maestro 做出定位描述的话以及宣传口号。设计以这个定位描述为基础的印刷品广告。可以设计出其他的执行方案(版本)吗？你将如何根据不同的采购中心成员对广告作出调整？

2. Jill 正在研究广告效果，她将如何采用商业展览代替广告或者两者都采用？

3. Jill 如何测评广告或商业展览的效果？请作出具体分析。

11.7.2 SMH 公司

高级物料搬运公司(Superior Material Handling Corporation 简称 SMH)主要生产和销售通过生产和存储设施进行产品运输的设备。传送带、辊压系统以及其他类似的产品组成了 SMH 公司的产品线。

但正如首席客户官(CCO)巴特·纳斯比(Bart Nesbit)所意识到的，全球性竞争已经降低了现货产品的利润。唯一能带来利润的销售是那些需要复杂设计和定制生产的产品。正如他告诉营销沟通总监安·卡特莱特(Ann Cartwright)的：“我们要转向高端市场。我们必须销售标准的系统，但为了提高销售利润，我们必须销售客户定制的和设计复杂的服务。”

安同意他的说法：“但我们的品牌代表的是高质量的生产，而不是复杂的工艺设计。并非我们不能进行工艺设计，俗话说，‘最后的才是最好的’。但顾客不清楚我们的服务理念。”

“的确有可能是这样，”巴特说，“所以你就要想些办法，看看怎样才能改变这种情况。”

安认为，那些擅长工艺设计的建筑师是关键因素。他们可能无法作出决策，但他们的客户也可能是 SMH 公司的客户。那些兴建仓库和厂房的承包商也很重要。但做出最后决策的往往是首席执行官(CEO)、首席财务官(CFO)、首席生产官或者供应链的经理，然后再确定将使用哪种工艺服务。而且，很多定制化工作并不涉及建筑师或承包商，因为这些工作已经设计进已有的空间，因此其他买家可能是最重要的。

1. 安是否应该推出一种完全不同于现有品牌的产品？如果是，为什么？这种产品应该具有哪些特点？如果不是，为什么？

2. 在推行新产品时，广告、公关和展会扮演怎样的角色？如果新产品是一种新品牌或者旧品牌的延伸，它们的角色会因此而有所不同吗？

你希望得到什么信息以协助制定决策？你怎样得到这些信息？

11.8 延伸阅读

Andersen, Poul Houman. “Relationship Marketing and Brand Involvement of Professionals through Web-Enhanced Brand Communities: The Case of Coloplast.” *Industrial Marketing Management* 34 (January 2005), pp. 39–52.

Bendixen, Mike, Kalala A. Bukasa, and Russell Abratt. “Brand Equity in the B2B Market.” *Industrial Marketing Management* 33 (2004), pp. 371–80.

Berthon, Pierre, Michael Ewing, Leyland Pitt, and Peter Naude. “Understanding B2B and the Web: The Acceleration of Coordination and Motivation.” *Industrial Marketing Management* 32 (2003), pp. 553–61.

Borghini, Stefania, Francesca Golfetto, and Diego Rinallo. “Ongoing Search among Industrial Buyers.” *Journal of Business Research* 59 (October 2006), pp. 1151–64.

Grove, Stephen J., Les Carlson, and Michael J. Dorsch. “Comparing the Application of Integrated Marketing Communication (IMC) in Magazine Ads across Product Type and Time.” *Journal of Advertising* 36 (Spring 2007), pp. 37–54.

Gupta, Manak C., and C. Anthony Di Benedetto. “Optimal Pricing and Advertising Strategy for Introducing a New Business Product with Threat of Competitive Entry.” *Industrial Marketing Management* 36 (May 2007), pp. 540–53.

Hellman, Karl. “Strategy-Driven B2B Promotions.” *Journal of Business & Industrial Marketing* 20 (2005), pp. 4–11.

Ling-yee, Li. “Marketing Resources and Performance of Exhibitor Firms in Trade Shows: A Contingent Resource Perspective.” *Industrial Marketing Management* 36 (April 2007), pp. 360–76.

MacDonald, Jason B., and Kirk Smith. “The Effects of Technology-Mediated Communication

on Industrial Buyer Behavior." *Industrial Marketing Management* 33 (2004), pp. 107–16.

Naik, P. A., and K. Raman. "Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications." *Journal of Marketing Research* 40 (October 2003), pp. 375–89.

Pitta, Dennis A., Margit Weisgal, and Peter Lynagh. "Integrating Exhibit Marketing into Integrated Marketing Communications." *Journal of Consumer Marketing* 23 (2006), pp. 156–66.

Smith, Timothy, Kazuyo Hama, and Paul Smith. "The Effect of Successful Trade Show Attendance on Future Show Interest: Japanese Attendee Perspectives of Domestic and Off-Shore International Events."*Journal of Business & Industrial Marketing* 18 (2003), pp. 403–18.

Stafford, Marla Royne. "International Services Advertising (ISA): Defining the Domain and Reviewing the Literature." *Journal of Advertising* 34 (Spring 2005), pp. 65–86.

第 12 章

一对一媒介

Chapter

开篇案例　ZOOMINFO 公司

ZoomInfo 是一家商业信息搜索引擎公司，编写并维护了 3600 万人和 400 万家企业的基本概况数据库。该公司 70%的顾客是企业的招聘人员，他们从 ZoomInfo 的数据库里搜索在管理、创新和技术等方面的人才。但是，一些人力资源部门至今仍未学会如何使用这种网络解决方案。

ZoomInfo 公司努力说服招聘人员免费试用主要搜索引擎 PowerSearch，以此承担起应对人力资源部门日常工作的挑战。其营销的信息主要强调 PowerSearch 如何帮助他们快速地在自己的网络中找到合适的应聘者。

ZoomInfo 为网络会议、案例学习、白皮书和顾客考评提供了大量内容，以引导潜在购买者并拉近彼此间的距离。为了将潜在顾客吸引到其官方网页，ZoomInfo 公司采用直邮和发送电子邮件两种方式。最近的一项调查显示，发送电子邮件的效果超过了直邮。其直邮方案采用了“勒索信(ransom note)”概念，其中包括一封弄皱的信；而电子邮件则以一个简单的卡通人物和主题副本为特征，其中主题副本上写着“过多无知的人正在浪费你的时间？”

ZoomInfo 认为，公司之所以能提供完备的电子邮件列表并在电子邮件副本中链接到网站，主要是因为这种方式比普通邮件更具有优越性。实际上，很难使人们通过输入网址(URL)去浏览一个网页。经过不断测试和 2006 年作出的适应性变化，ZoomInfo 销售团队的潜在客户数量比 2005 年增长了 3 倍。尽管销量上升两倍多，但实际的媒介成本却在下降。副总裁拉塞尔·格拉斯(Russell Glass)指出：“我们在信息发放和媒介方面犯过一些错误。但总体来说，我们发现采用先测试再取消宣传活动这种方式是不会出现重大失误的。”

详情请访问 ZoomInfo 的官方网站 www.zoominfo.com/。

本章学习目标

本章是广告与人员销售之间的桥梁。我们将要强调的媒介包括邮件、电话、电子邮件和其他电子形式，它们并不提供面对面的接触。但是，采用这些媒介的目的确实是为了促进人与人之间的交流。如果你把这些营销传播方式看作是对话，本章将有助于你加深对该领域的理解，并最终帮助你提高在这一领域的工作效率。实质上，这些营销传播方式比沟通矩阵中的大众传播更接近人员销售模式。

完成本章学习后，你将能够：

- 描绘现代工业品营销中直接邮寄、电话和电子邮件的使用范围；
- 决定使用外部电话销售服务或开发内部电话营销；
- 讨论在营销传播规划中整合使用媒介努力的协同效应；
- 选择一套适用于沟通目标的评估程序。

12.1 直复营销

在营销会议主题和预算标题中，直接邮寄、电话营销、网站、传真、电子邮件服务及类似的方式通常归类为直复营销。直复营销协会对直复营销给出了如下定义：

“一种交互式的营销形式，使用一种或多种广告媒介来实现可测量的客户响应并达成交易，活动的内容被储存到数据库中。”

12.1.1 定义中的四个基本要素

这一定义并不是完美的。根据本章讨论的目的，可以从这一定义中梳理出四个关键要素。第一个关键要素是营销，而不是其他的东西。(不要笑。几年来，公司的销售队伍一直诋毁利基竞争者只能通过目录和电话销售人员提高销售额。当开始制定自己的目录计划并组成内部电话营销部门以服务于小规模客户时，他们觉得有些丢脸。) 我们将从现代商务营销工具箱中确定直复营销活动所需要的东西。

第二，这一定义排除了面对面的交互作用。人员销售和贸易展览引导都不包含在定义中，尽管这些活动能够很好地获得直复营销活动的支持。实践中，我们经常把电话和新的电子渠道看作是广告媒介。

第三，这一定义暗示了寻求可测量响应的唯一性。我们从第 11 章中了解到，广告、人员销售和贸易展览能够带来客户响应。但是还要记住的是，人员销售和贸易展览并不以面对面的特征为基础，因此广告仍然有讨论的余地。直复营销所寻求的响应是能够在市场任何地方发生的容易观察的行为。这就意味着广告所寻求的响应中仅仅有一部分是可以测量的。在某贸易类杂志上，一家化学公司的广告所带来的要约是易观测的行为和易测量的响应。同样的，公司可能由于在其他广告中的创新和品质而吹捧自己的实力，预期的响应包括认知、兴奋和态度形成，这些都是不容易观察到的行为。我们仅仅能够使用纸笔工具、生理学方法(如瞳孔扩张和抽搐的皮肤反映)和电话调查来测量认知、态度和情感反应。

数据库是这一定义的第四个基本要素。我们知道，没有企业会随机打电话或邮寄资料给潜在顾客。无论是争取新顾客还是改善与当前顾客的关系，邮寄资料和打电话都会基于一个数据库。最简化的数据库是一个包含公司名称、地址和电话号码的列表。通常，数据库包含行业代码、关键职位上的人员(采购副总裁、总裁)、公司规模和第 5 章所讨论的以往购买情况。公司的内部文件中应该记录与顾客联系的各种方式。同时，应该评估为特定活动而购买或租用的外部数据库(如邮寄和电话目录)的作用。当然，作出应答者将被加入到公司的数据库中。

12.1.2 定义性缺口

直复营销在不断地发生变化，贸易协会关于直复营销的定义正努力跟上这些变化。正如对买卖双方关系的强调已经明确多年一样，以直复营销人员身份自居的专业人士开始偶尔放弃对

响应的要求。事实上，非正式的时事通讯、专业的杂志、生日祝福以及说“多谢合作”的场合已经变成直复营销技能的一部分。通过电话来洽谈业务是不常见的，但是许多组织发现，保持非销售人员同客户的联系是另外一种有效的方式。

在这样的情况下，似乎很难鉴定电话或邮寄的用途，人们不把它们当作直复营销。通常，人员推销不存在定义缺口。但是，如果一则广播和打印的广告可以很容易地带来可观察的行为反应，例如索要信息和要求直接订购，就可以认为是直复营销。

本章下一节将对目录进行简要概述，接下来的两节将介绍直接邮寄和电话营销的特性及其频繁地协同使用。我们还会讨论万维网出现时企业所追求的沟通目标的范围，并通过讨论得出用于整合一对一媒介计划的程序。

12.1.3 目录

对外部客户的电话营销、电子邮件和直接邮寄都需要一个目录。目录可以来源于内部的数据库，如公司的客户文件，或者可以称为公司专用目录，也可以从外面租用或购买。例如，展会的管理人员能够给参展商提供事先登记的参会人员目录。保险公司为了实施其营销计划，努力列出更多的代理商，并在目标市场上租用独立代理商的名称。另外，贸易类出版物通常也是目录来源。

并不是所有的外部目录都以同样的方式建立，我们能根据目录来源将它们分为两大类：汇编目录和回应目录，它们基本上都是其他公司的内部文件(客户和受访者)。

12.1.4 汇编目录

有些企业目录又称为汇编目录，是公司通过对目录和公共记录的整理甚至实地观察而汇集起来的。例如，美国商务信息公司从电话黄页、商务信息数据库、年度报告和证券交易委员会提供的信息中收集与政府数据、商务杂志、专业目录和其他资料一致的数据。1400 万次电话用于更新和证实相关记录的准确性，其中涉及 1000 万家贸易企业、拥有 100 名以上员工的 16 万家企业、上万名医师以及 150 万名专业人士(会计、建筑师、牙医、律师等)。

来自汇编目录上的名字通常可以被租用，单次使用的价格是 70～120 美元/千个名字，使用特殊数码格式或硬拷贝格式储存的按照 10～20 美元/千个名字收取费用，而且起租标准为 5000 个名字或 350 美元。重复使用属于偷窃行为，目录的提供者为了达到控制目的，会在目录中放入一些伪造的名字，这样就可以发现偷窃行为。

12.1.5 回应目录

你认为谁最有可能选修计算机图形学课程：是从关于中学美术教师的汇编目录中挑出的 Margaret Smith，是定购个人电脑图形杂志的 Leonard Brown，还是六个月前购买 CDW 目录中教育软件的 Julio Guerra？直接邮寄专家会选择最近的目录购买者 Julio，因为他对邮件作出了回

应。如果我们现在要求潜在顾客通过邮寄或电话订购，就会发现那些有过此类购买经历的顾客的回应率最高。其他公司以前的邮寄、电话购买者或咨询者的目录被称为**回应目录**。

12.1.6 租借和使用目录

营销商通常从编辑者和经纪人那里获取目录。目录经纪人是为目录拥有者和营销人员服务的专业人士。为了销售目录，目录拥有者向经纪人支付给、目录“推销”佣金(通常为基本租金的 20%)，经纪人提高销售目录与其他目录分类之间的匹配性，从而满足市场需求并达成交易。营销商主要依靠经纪人对他们所从事业务的了解，以及他们对不同目录特征的洞察力。任何经纪人都能提供至少 95%的可用目录；但是，营销商通常仅仅依赖一个或两个经纪人，并与之建立亲密的合作关系。示例 12-1 列出了来自尼尔森商业传媒的一些目录。

尼尔森商业传媒提供了许多数据库，其中包括尼尔森出版物的订阅者和商业展览的参会者。这些数据库可以通过经纪人获得工业品营销信息，通过 Edith Roman(一家信息公司)获得邮寄信息，或者通过 e-POSTDIRECT 网站获得电子邮件信息，其中包括以下内容。

继续教育方案		
1.4 毫米的邮政地址	1.2 毫米的电话订阅者	0.6 毫米的电子邮件地址
办公室管理方案		
1.4 毫米的邮政地址	0.9 毫米的电话订阅者	0.6 毫米的电子邮件地址
无线方案		
1.3 毫米的邮政地址	1.1 毫米的电话订阅者	0.4 毫米的电子邮件地址

示例 12-1 列出一些目录

资料来源：公司广告，DM 新闻(2007.6.18)，P.9。

编辑者为收集和验证公共与商业领域的数据投入大量资金，获得租金收入和再销售数据带来的收益。企业利用编辑目录将有机会渗透到利基市场或更大的细分市场，但是不要期望数据完全准确并覆盖所有范围。当公司进行重构、重新选址及其他活动时，几乎所有数据库的部分内容在几周内就会过时。Virgo 出版公司等贸易出版商通过**电话确认**客户目录，也就是通过给订阅者打电话的方式来确认客户的名称、购买力影响水平和所购买产品的类型。电话确认目录耗资巨大，但是与邮寄资料给那些从未购买产品或已经搬家或更换工作的客户相比，电话确认目录的方式带来的浪费比较少。一些目录以高达每个月 2%的速率失效，所以一年内目录覆盖的范围通常低于 80%。

工业品营销商有时会抱怨他们从编辑者或经纪人那里只是得到了最基本的服务。部分原因在于，他们对编辑者和经纪人的收入影响相对较小。与经纪人所能提供的数以百万计的消费品客户名字相比，租用包含 1 万家电子设备代理批发商的目录所带来的利益就显得微不足道。在这种情境下，许多工业品营销商会采用直接邮寄或获得电话营销顾问的支持。

12.2 一对一的营销规划

在一对一的营销活动中，邮寄资料和打电话占用了绝大部分的费用支出。研究发现，B2B花费在直接邮寄和电话营销上的资金达到47.8亿美元。在网络营销领域，具体的费用数字还不确定，但B2B杂志对343名营销总监的调查显示，2007年度在线支出的费用比2006年上涨了30%，已经超过了广告预算总额的一半。接下来的几节将讨论如何管理邮寄、电话和互联网营销活动。

12.2.1 直接邮寄

近来，工业品营销中的直接邮寄费用比例已趋于稳定，但是仍然超过除个人销售和电话销售之外的其他传播渠道，这是因为直接邮寄能够给营销商带来一系列好处。直接邮寄能够向目标顾客及时、精确地传递个性化的信息。每次联系顾客所花费的成本要高于打印广告和电子邮件，但一般明显低于打电话的费用。直接邮寄的成本通常远远低于350美元的个人销售电话成本。确实，与个人销售电话的成本相比，企业将执行一些富于创意的直接邮寄计划。

直接邮寄在功能性方面引导着其他媒体的选择。你家里的邮箱会塞满各种促销资料，其中有的邀请你申办美国快递卡，有的邀请你在校园书店订购戒指，还有的要求你更新在Gold'Gym的会员资格。尽管这些例子暗示了直接邮寄所支持的交流目标范围，但却在很大程度上掩盖了B2B对直接邮寄的部署。有些归纳总结的例子揭示了直接邮寄的多种使用目的。

12.2.1.1 沟通目标

树立声誉

为了实现“请喜欢我们”的基本定位目标，人们常常使用直接邮寄的方式赠送礼物、表示祝福、感谢甚至道歉。这样做的目标是树立声誉。中西部地区的一家建筑商遭遇了房地产产权代理问题，因为刚刚被解雇的一名营销人员直接出售了一些房产，这就使得购买者免于支付代理佣金，实际上是恶意利用了代理商的营销努力。为了修复被破坏的信任并继续获得代理商的支持，建筑商派私人信使给代理商送了两磅昂贵的新鲜巧克力和一封道歉信，诚恳地要求代理商给予其改过的机会。当然，代理商的所有员工都知道了建筑商的道歉，并分享了巧克力。随后，建筑商的销售业绩出现大幅度回升。

发展亲密关系和兴趣

类似地，有些理论可以激励邮寄者对回应目录产生兴趣，从而将沟通目标定位于获取更高的邮件回应率，甚至建立或识别对一般产品目录的兴趣。我们已经注意到，汇编目录通常记录了对直接回应持反感态度的个人信息。执行低成本的邮寄计划可以证明是有用的，这种邮寄计划将非目标顾客排除在外，进而把高成本的计划应用于更合适的目标顾客群。例如，3M公司通过邮寄方式销售投影仪等设备。为了获得客户对邮寄的响应，该公司首先向目标顾客提供一本沃顿商学院的白皮书，书中介绍了该公司的投影仪在专业演示中的实用性。那些订阅这种免

费出版物的顾客就是邮寄销售投影设备的目标顾客。

在复杂的多步骤销售过程中，使用邮寄的方式还涉及客户询问和意向的产生。当我们在邮寄昂贵的资料包、目录或示范资料之前需要确定合适的目标顾客时，这种方法是很常见的。

目前主要存在两种潜在客户战略：宽松式潜在客户战略和紧凑式潜在客户战略。

宽松式潜在客户战略通过审核程序分别出具有购买意向的潜在客户，从而努力产生尽可能多的目标客户。当市场上的采购员或购买中心的成员间更迭较快，或这个市场出现新产品，又或者当要打入一个新市场时，就需要对潜在顾客进行最大程度的传播。

紧凑式潜在客户战略只从那些高度适合的潜在客户中寻求回应。显然，与宽松式潜在客户战略相比，这种战略所产生的回应应该与实际销售更为接近。宽松式潜在客户战略注意到所有的潜在顾客，而紧凑式潜在客户战略则只是寻找直接购买者。当市场比较稳定或只有有限的供货能力，而且每单交易的成本非常高昂时，紧凑式潜在客户战略更为合适。

潜在客户战略不但会影响目录的选择，还会影响直接响应媒体的选择。紧凑式潜在客户战略会综合运用直接邮寄和电话营销，其目标是一个相对集中的客户目录，而宽松式潜在客户战略会将广告与直接邮寄结合起来。此外，由于应该更充分地了解紧凑式潜在客户战略的目录中的成员信息，所以潜在客户战略的类型也将影响到传播信息的内容。这样，传播的信息能够与目标顾客的需要更加一致。

提供展示

在适当的条件下，邮件确实能够提供产品展示。视频展示的成本可以控制在 5 美元以下。一家医院工服的制造商向医院客户赠送了盛水的小盒和广口瓶、两块织物和用于对比移植或毛细血管带走织物效果的仪器(流动的液体能够传播细菌)。值得注意的是，该项计划的设计看起来很实惠，其中只有两种颜色、普通的盒子和有些扭曲的标签，就好像聪明的销售人员把简单的计划进行重组一样。

影响渠道

当然，在出售商品给经销商和其他有影响者时也可以使用邮件，制药公司是这种邮件的主要使用者。如果医生、牙医或者兽医接受并销售样品药，他们很可能会开出包含这种药的药方。(没有医生会在给病人使用 4 天的样品药之后再开出其他药来结束治疗过程。)在一个相当成功的销售商招募计划中，公司的前任销售代表向 100 名在该领域获得成功的朋友做了个性化的视频展示，邀请他们作为代理商加入他新成立的金融服务公司。

直接订单

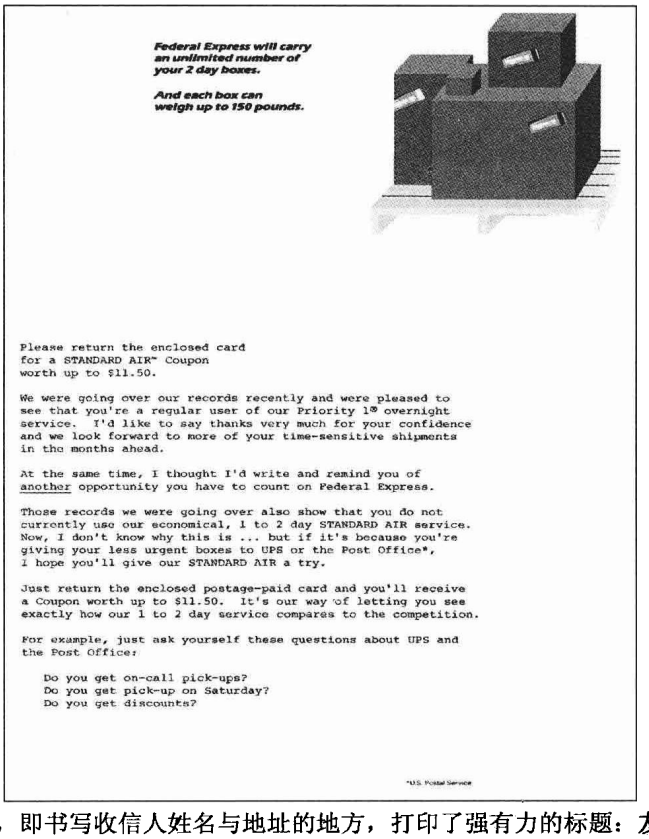
最后，直接邮寄的努力是为了促成销售。“目录”为很多产品提供了重要的收入来源，例如计算机附件、办公家具与用品、书籍以及 MRO 项目等。

通过邮件进行其他的沟通需要在专业会议上登记注册，订购一种市场搜索功能，或安装最新的桌面项目管理软件。在已经建立商务联系的情况下，邮件为产品更新、产品升级和运营变革带来有效的沟通目标。当这些沟通具有基本的积极目标时，我们再次确信邮件具有“请喜欢我们”的能力。

实地调研结果 12-1

饮食狂热？

美国的消费者将大约48%的食品预算用于外出用餐。美国拥有将近100万间酒店和餐馆，年总销售额超过5000亿美元，这使得饮食业受到很多企业营销者的关注。酒店需要装修服务、装潢专家以及碗碟等耐用的、一次性的或者可循环使用的餐具，此外还需要调料、小菜、杀虫剂以及保安人员等。Tyson和Kikkoman等大型公司已经与前100强的饮食服务企业的近2000名决策制定者建立了私人关系，同时逐步切断了与其他销售量较低的企业之间的联系。与家庭办公的市场及教育和金融服务等市场不同的是，你在大多数餐馆的后厨中看不到使用互联网的员工。支撑优质服务的直邮和电话营销将继续成为成功的关键。



联邦快递在信纸左上角，即书写收信人姓名与地址的地方，打印了强有力的标题：**友好的联邦快递。**

12.2.1.2 直接邮寄的局限性

当所有的要素共同发挥作用来确保销售时，直接邮寄能够发挥很好的作用。尽管回应率会在1%～10%或更大的范围内波动，每次响应的价值仍能够抵消成本，并使得直接邮寄有利可图。另外，设计和执行一项直接邮寄活动可以花上几周的时间。未送达的情况会降低覆盖率达10%～20%。接受者拥挤的邮箱会影响他们对即时信息的注意，并使得任何紧急的信件失去效用。

企业对企业 12-1

来自新维度的影响

每年都有奖项授予最优秀的布景师、广告词撰稿人和电子化实施负责人，他们为解决直复营销所面临的问题提供了创新性的解决方法。“Caples”奖是为纪念直复营销先驱 John Caples 而命名的。1996 年 B2B 领域“Caples”奖得主是来自 Catalyst Direct 公司的一名具有创造性的员工。他获奖并不是因为公司为客户所设计的计划，而是因为一项以获取新顾客为目标的自我推广计划。

这项推广计划向财富 1000 强企业的直复营销经理邮寄了香橙苏芙哩(一种甜品)，目的是接触到公司的主管人员并促使他们产生对纽约代理商的兴趣。支持性副本和插页邮件传递了如下信息：尽管每个人拥有同样的菜谱，但并不是所有人都能做出同样的美食。通过拨打 800 电话，潜在顾客可以联系到 Catalyst Direct 公司的“主厨”。

当公司需要向可确认的潜在顾客传递具有影响力的信息时，邮件是一种有力的工具。多维方式可以帮助邮件通过公司的过滤器，从而创造性地支持所传递的信息。

校长可能会给学校所在社区的 50 位 CEO 邮寄包裹，以此吸引他们参加下一年的案例比赛，这是一项展示毕业生经营天赋的、专业性的案例展示。

12.2.2 电话营销

在第 10 章中，电话营销被定义为使用电话或其他电子媒介与(潜在)顾客进行系统的、持续的个人沟通。这个定义中值得注意的是，电话营销具有系统性和持续性。系统性意味着所设计的商业活动要完全彻底地覆盖一个细分市场。持续性则表示电话营销不是一个随机进行的事件，而是与顾客沟通的特别战略的组成部分。电话项目的设计、测试和实施可以在短短几天内完成。这样，学习型组织不但可以将电话用于日常运营，还可以在出现机会时将其作为快速发展的手段。

电话营销一般会在晚饭时间促使客户想起信用卡保护服务。但是工业品电话营销与之不同，其意义更为广泛。目前存在两种类型的电话营销：由内而外的和由外而内的。**由内而外的电话营销**是与顾客的接触开始于营销者；**由外而内的电话营销**则恰恰相反，接触开始于潜在顾客或顾客。

12.2.2.1 电话的多功能性

到目前为止，你应该了解到，电话可能也追求除销售之外的其他目标。确实，电话营销有几种目标和战略。这些战略包括客户管理战略、一线支持战略、探测战略和客户服务战略。

客户管理

许多公司使用电话营销向客户提供服务，这种服务方式的效率远远高于专业销售人员。例如，壳牌石油将小型的经销商分配给电话销售队伍，由他们负责具体的业务管理。经过一年的

电话营销客户管理，这些小型经销商表达了更高的满意水平，原因是在与专业销售人员那里获得的关注相比，他们从电话营销代表那里获得了更多的关注。每位经销商的平均销售额也有很大的增长。

中西部地区的一家公司几乎专门使用电话营销方式来销售其电脑软件，其中某些软件价值达到 1 万美元。他们使用这种方法服务于全球范围内的客户。技术娴熟的销售人员能够很容易地登录到产品信息和客户记录的中心数据库。这种方式的效率远远高于专业营销代表，客户可以通过电话、传真和电子邮件获得技术方面的支持，并通过 24 小时柜台购买产品。如果使用得当，电话营销客户管理可以提升顾客满意并促进销售。

一线支持

在一些案例中，仅有一名销售人员来服务客户是困难的，因为客户需要进行实地拜访。例如，Schuster 公司是一家位于辛辛纳提的工业电器设备分销商，该企业发现其一线销售人员在保持与购买中心所有成员的联系方面存在困难。然而，为了与使用 Schuster 元件设计产品的工程师们展开合作，实地拜访是相当有必要的。公司为所有的一线销售代表配备了电话营销代表。现在，当一线销售代表访问客户时，他(她)不必拜访所有客户或携带解决问题的所有工具。电话营销代表能快速有效地解决许多问题，也能处理来自购买中心新成员的各种电话咨询。结果表明，这家公司过去的顾客流失率为 12%，而现在公司能够保留 98%的顾客。

一线支持意味着电话营销代表支持客户经理对客户进行实地拜访的做法。与 Schuster 案例中所提到的一样，以这种方式销售产品的大部分企业为一线销售代表配备了电话营销人员，所以，其结果与客户管理非常相似，但是对客户的责任被分担了。在大多数案例中，客户战略的最后决策取决于一线销售代表，而非电话营销人员，但是对于二者的奖励，则来自相互之间合作的绩效。

探测战略

与支持活动类似，**探测**(Prospector)电话营销将电话营销与实地努力结合起来；而与其根本的不同在于，一旦被确定为目标顾客，客户就被转到一线销售人员那里。电话营销人员不会对客户作出进一步的电话拜访。在一些例子中，电话营销人员会与一名销售代表合作，但是在更多的情况下，电话营销人员支持多名销售代表。

Global Shop Solution 公司是一家位于休斯敦的软件制造企业，该公司发现这种方法非常有效。贸易展览会结束以后，这家公司需要电话回复很多要约，以至于一线销售代表根本没有时间应对其他工作。电话营销人员打电话回复要约，通过电话确认符合条件的目标顾客，并为一线销售代表约定那些不久就会作出购买决策的客户。公司通过购买这些决策制定者的名单来加大营销努力。这样做的效果非常明显，公司为了把握不断增长的商业机会，已经将其销售人员的数量扩大了一倍。

探测的另一种应用是打电话给“**休眠客户**”(dormant accounts)，或是那些停止购买的客户。例如，Goodall 橡胶公司使用电话营销人员来重新激活客户，被再次激活的客户将被转到一线销售代表那里。此外，这家公司能够搜集一些有用的信息，如关于客户停止购买产品的原因。

客户服务

大部分学生认为客户服务电话营销只能是由外而内的，例如免费的 800 电话号码，如果你需要关于演示软件的帮助可以随时播打 800 电话。Burlington Northern 铁路公司在电话中心安排了销售代表，主要负责追踪电话咨询者的订购情况，告诉客户发货地点以及到达目的地的时间等。在工业品营销中，客户服务包括由内而外的和由外而内的电话。例如，客户服务电话营销中包括跟进电话，以此确保顾客对现场服务的满意程度。

12.2.2.2 外部服务或内部电话营销

人们使用电话是为了达到某种商业目的或协调各种活动。我们可以通过电话安排会议、落实工作、销售彩票和确认房间预订等。确实，我们每天都使用这种商务工具。那么我们为什么引入外部专家来协助电话营销活动？当这种想法与未尽其用的员工或电话现象结合起来时，内部电话营销的运作方式经常出现在临时工作领域里。这是对内部电话营销的附属承诺。

希望你能以战略的眼光来考虑自制或购买决策，一定要考虑到公司的整合营销传播策略，而且要把该项决策作为公司的任务和差异化技能集的一部分。有将近 1500 家商业企业提供电话营销服务，其中一部分只具备产生要约和传播消息的功能。伴随着其他营销努力的配合，另一些电话营销服务则给战略计划、项目设计和实施带来更多的经验和能力。很多海外代理商可以提供专业知识和成本优势。企业在选择内部或外部电话营销服务时应该考虑哪些因素？

内部电话营销服务的优势

四种因素支持内部运作电话营销服务。这种运作方式的主要优势是控制。销售代表能得到系统的训练，而且与外部代理相比，他们更了解公司的产品和计划。熟知公司业务有利于进行绩效评估，尽管大多数外部服务机构所提供的电话营销活动是可以审计的，例如顾客能够观察运作过程、接听电话以及查看电脑产生的客户联系率、持续时间等信息报告。

第二个相关的优势是可以使用公司的数据库。尽管电子数据交易已广泛用于营销公司、中间商和代理商之间，但是组织间的边界仍然会歪曲和耽搁信息的传递与分发。对雇员来说，与外部购买相比，企业内部的数据库更易获取而且实时性更强。

第三，特别的激励计划和持续不变的公司文化能够带来高水平的整合运营承诺，在外部代理的方式下则无法获得这种承诺。但是，有些专业人士认为，这种利益只是一种错觉。Matrixx 营销公司的 Jim McAllister 评述道，“通常情况下，电话营销计划会有一名负责人，在公司的支持和承诺下，他大规模地开展这一内部计划。一旦这名负责人离开公司，计划通常被没有足够经验的下属承接或成为其他职能部门领导人的一项附带计划。这样，该计划无法继续得到发展，很可能长期保持原状。在这种情况下，公司得不到任何意见或建议，也不能动用项目和人员资源。新的负责人在公司中缺乏声望和地位，使得该计划无法发挥恰当的作用。”

尝试开展内部电话营销计划的企业一定会获得一项重要的好处，即他们学到了很多东西。这些人在这一对于公司正变得日益重要的领域发展了独特技能并积累了经验。当效率和绩效获得提升时，这些技能的价值有所增加并将应用于公司的其他领域。

售卖者优势

任何企业都可以获得外部专家的支持。在印度、菲律宾、波兰和突尼斯等发展中国家，电

话营销服务领域的竞争和相对可衡量的电话营销任务使得外部卖主成为整合营销计划中富有吸引力的合作伙伴候选人。接下来将讨论外包大部分电话营销服务的潜在优势。

首先，外部企业可以帮助公司免于支付电话营销计划所需的投资，使其不用购买交换设备、分配电话和制作报表的电脑、工作环境改善设备、屏幕和文本服务器、耳机等，同时也不用聘用训练有素的领导。外部卖主已经做出了这些资本性投资，并可以将这些管理费用分摊到大量的客户头上。

现在有越来越多的电话营销代理商，谨慎的外部卖主评估应该考虑他们的专业水准。考察一家代理商的服务经验及其专家团队。这些专家通常经验丰富、受过训练、以服务顾客为目标并乐于助人。有些公司期望能迅速雇用到用于内部运作的、具有同样职业水准和专长的专家，这种想法合理吗？许多公司发现招募的人才其实相当浅薄，而且用于人才发展的时间非常少。

我们需要详细说明确认外部卖主提供服务的时机问题。与开始内部运作相比，电话营销代理商能够把其员工和整个体系用于更快地制定计划。对于快速变化的市场和技术，迅速的启动通常是竞争所必需的。全球市场和日益提高的顾客服务标准需要 24 小时的电话服务。一个服务部门在适当的位置拥有自己的员工和服务系统来提供这样的服务。同时，当变化表明需要终止该项目时，与内部的部门相比，外部的代理关系更容易结束。

正如你所能看到的，对于两种电话营销选择存在激烈的讨论：内部设置或外部代理。通常，似乎外部卖主支持一家公司最初在电话营销上的冒险行动。经验和更广泛的计划能够带来更多的内部运作，但是这种进展取决于营销商和电话服务公司的良好合作。

12.2.2.3 电话营销的局限性

从某种意义上讲，电话营销的优势也是其不足之处。你能在过生日时接到德国的表兄妹打来祝福电话，那简直棒极了！书商打电话通知你订购的书已经到货，电话是多么有用啊！但是，当你正在准备重要考试的时候，你一定不想接到为政治候选人拉票的电话。此时，电话令人厌烦。想象一下商务电话持续的时间，尊重你的顾客不希望遭受电话骚扰的要求。

电话营销可以用于销售所有商品，从价值 25 美分的物品到 1000 万美元的飞机，但电话营销也确实有其不足的地方。举例来说，Schuster 电器公司的销售需要面对面的访问，所以设计工程师和销售人员必须在一起工作。一些产品相当复杂，不能使用电话来销售，原因在于购买者在没有看见展示之前无法想象收益。同样，购买者的需要也很复杂，需要个人拜访以确定和理解他们的需要。尽管在这样的情况下电话营销不能被用来说明产品和获取订单，但是我们不应该否定电话营销的敲门砖作用，它可以获得所需的额外信息、识别决策制定者和购买周期、确定目标客户、安排个人销售电话、发布约定提示、深入调查最近的交易等。

本节确定了电话营销方式的两种局限性，即引起客户反感和不完整性，这表明了电话作为单一媒体存在的不足。确实，这些章节的主题是尚不存在单一媒体这样的事物。各种媒体都有其优点和不可否认的缺点，问题是如何协同使用这些不同的媒体，一种媒体的不足可以被其他媒体的优势所补充。下一节将简要讨论两种一对一式的媒体：邮寄和电话。

12.2.2.4 e-Mail 的有效性

Tad 是财务部门中的一位管理者，他在休假回来后发现电子邮箱中大约有 300 份邮件。点

击“删除”键，这些邮件在两分钟之内便清除了。的确，这是一种过于轻率的行为，属于休假后的逃避行为。但是，Tad 这样做的真正风险是什么？思考这个问题可以对电子邮件营销的效用带来一些启发。

普遍存在促成防御

电子邮件的成本很低，而且速度很快，很多采购中心成员使用在线服务，市场占有率非常高。但是，电子邮件(垃圾邮件)的过度使用已经促成了各种防御，如邮件阻拦和垃圾邮箱。运行最有效的公司通常在条件允许的情况下使用电子邮件。当预先存在或目前业务关系由人员或在线接触建立起来，例如采购、成员身份应用、信息需求等，使用者应该具有选择退出的机会，这种机会不包括在后来的传播中。此外，当一位使用者通过检查选入框选择接受实时通讯或商业讯息，有时营销组织会发送一个跟踪电子邮件通报使用者的选入框决策，并要求另一方回答或在被加入名单之前点击一下。

大多数营销商不想给不需要的个人传播信息，于是得到明确的传播允许是非常重要的；这样做可以促进使用效率。但是，这种允许能持续多长时间？如果一位人力资源经理要求在 2006 年通过 ZoomInfo 网站实现在线招聘，随后获得了发送宣传电子邮件的许可，ZoomInfo 应该认为这种允许是永久的？或者应该监控反应并在长期不采取行动的情况下予以停止？也许应该利用另一种媒体获得重新允诺或重新肯定。

更大的范围

电子邮件传播通常发生在已有的关系中，可以用于强化合作、最大化价值增值机会、改进协调以及监控资源等。此外，电子邮件也是促使贸易到网站实施的最有效媒介，就像 ZoomInfo 在测试创新的直接电子邮件规划中所学到的。电子邮件能够很好地提醒约定、唤起更新的需求、通报装运、传达问候和关系重要事件。在合作性关系中，他们能够传输附件，其中含有市场分析和预测、进度表、说明书等。一条数字讯息在机器记忆中具有持久性，并且很容易在其他网络中传送。

因而，公司自身的电子邮件主要关注目前的客户，但电子邮件和网站内容能够支持现有客户中的需求倾向，以及潜在客户的社会网络，进而成为宣传品牌的大使。当 Screen Machine Industries Inc.的现有客户发送给朋友(非客户)的电子邮件包含了对 Spyder 516T 产品的展示连接时，该公司感到非常高兴。企业对企业 12-2 强调了联络到中国年轻工程师的极大可能性。

企业对企业 12-2

社会工程学？

美国的工程师正着力于使用更多的可持续系统和环保型设计，将新的软件和沟通方式整合到汽车和生产设备中去，并提升在价值链中每个子过程的质量。在美国，工程师们阅读大量书籍，参加很多展会，并依靠网络会议来认知新的产品。他们希望从同行那里而不是从营销宣传中获取信息。他们在使用播客和博客方面往往落后于 IT 界的技术人员。

但今天，中国每年有很多刚毕业的电子工程师毕业，其数量超过其他国家工程师人数的总和。他们的平均年龄在30岁以下，美国工程师的平均年龄则在45岁左右，而且这群人活动于在线社会网络已经成为一种普遍现象。当把MBA项目交给中国电子工程师处理时，社会媒体(如校内网、博客、Flickr、YouTube)在你的营销计划中将扮演怎样的角色？

资料来源：Roger Slavens "Connecting with Engineers," BtoB's Vertical Insight: A Guide to Marketing to Vertical Industries (June 25, 2007), pp. 13. See also http://socialmediareport.wordpes.com/。

12.2.3 一对一媒体的综合效应

当用个人化、利益的扩大程度以及强力行动呼吁来衡量时，直接邮寄很可能是最实用的。多维度能够通过办公室人员进行筛选，他们通过监管员的公文处理过滤明显的促销电子邮件。此外，单维度能有效地支持打印版，有时会作为发送者和讯息的提醒者而得以保留，例如个性化的咖啡杯或具有售卖者标识语的Tonka卡车。尽管这些做法可能具有相关性、及时性和创造性，但它们仍然缺乏展开对话的能力。

与此不同的是，展开对话是宣传组合中电话的独特优势。当然，在及时性和呼吁行动的有效性方面，电话能够比得上邮件的效率，此外也能够实现高度个性化。但是，电话可能会遭遇"冷淡回应"，而且可能缺乏生动性和细节内容，而这些都是邮件的关键优势。

12.2.3.1 提升回应率

通过周密策划、培训、把握时机和执行，邮件和电话能够被整合成高度有效的计划。直接邮寄会使我们得到2%的回应率。在邮件副本内给出可用的免费电话和800电话服务，以方便潜在顾客免费提问。顾客在开始这种接触的能力中发现价值，并把销售商置于一个反应和适应的模式中。一般情况下，总体的回应率将上升50%～100%，从而达到3%～4%。

如果将同步的由内而外的电话(或电子邮件)纳入该项计划，我们将发现与只使用邮件的情形相比，回应率还会有100%～700%的上升。由内而外的电话(或电子邮件)已经在邮件中告知接受者，提醒接受者注意之前的传播。此外，这种方式便于接受者在接到电话时进行互动，或者在收到电子邮件时点击链接或予以回复。

	A：传统的预算应用		B：整合后的预算应用	
	预算	要约数量	预算	要约数量
广告	175K	438	$25K	375
直邮	75K	812	63K	750
电话营销	—	—	162K	2625
总计	$250K	1,250	$250K	3,750

表12-2 邮寄与电话营销的整合

资料来源：Experimental results presented in Ernan Roman, *Integrated Direct Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books. 1995)。

12.2.3.2 协同性检验

在一项对 25000 家中小型经销商进行的两种营销计划的控制试验中，这种方法的有效性得到充分说明。试验 A 表明，在公共出版物和被选定的地方广播中，广告支出所占的比例很大。计划中的邮寄资料部分包括一个提前通知的卡片，该卡片发出两周之后才开始邮寄包裹。试验 B 中的计划将广告集中于经销决策制定者。在做广告之后的一周内开始直接邮寄。然后，在收到信件的 24～72 小时内，开始使用由内而外的电话营销。示例 12-2 概括了媒体矩阵及其使用效果。

尽管试验 B 在国家出版物中的报道次数少于试验 A，企业销售人员尤其这样认为，但是在获得潜在客户方面却明显优于试验 A。就获得潜在客户的成本而言，两者分别是 200 美元和 67 美元。但是，我们不要忘记试验 A 中有内部的努力来支持销售队伍的跟进，而且相信试验 A 中的潜在客户的质量。我们将在下一章讨论潜在客户的质量和跟进活动。

12.2.3.3 关于时机

很多学生和专业人士对于邮寄资料之后应该马上跟进电话营销的做法感到吃惊。他们认为，在发出邮寄资料后的一两天内就打电话访问很难得到回应；许多电话受访者愿意以邮寄的方式作出回复。因此他们认为，这样做有些急于求成，而且很浪费。

需要仔细考虑这个问题。首先来分析一下浪费问题。想象一下，如果我们做了三周的测量，邮寄给潜在顾客的 1000 份资料的回应率为 1.5%。如果我们在邮寄资料送到后的两天内打电话，仅仅有 0.5%的顾客会发出订单。这就意味着花费在可能的顾客身上的 1%的电话是浪费的。但是，在访问 995 位潜在客户时，10 个电话的成本是微不足道的。

在直接邮寄的影响刚刚生效时，我们把 10 个“浪费的”电话成本看作是支付给潜在顾客的额外费用。打电话给接收邮件者，提醒他们邮件中有需要回答的问题，提醒顾客现在订购或告诉顾客产品带来的额外利益。两种媒体的综合影响带来的收益要多于所支付的“浪费的”电话费。

当促销矩阵中还有其他媒体和沟通渠道时，也会带来类似的协同效果。正如第 11 章中描述的，许多贸易展览管理者使用直接邮寄的方式达成交易。同样，由外而内的电话营销会依靠打印在贸易杂志上的广告产生电话沟通。

12.3 基于互联网的一流营销

“更为直接的邮寄”是商界对互联网和电子商务的相关描述。确实，网页使得交互活动超越了来自直接邮寄和电话营销的长期束缚。网页有助于将已建立的顾客关系推进到新的水平。实地调研结果 12-2 概括了使用互联网引导客户的整合营销沟通计划。

12.3.1 网站目标

如果你回想自己曾访问过的网站或前面章节所提到的网站，你可能发现网站的一系列目

标。一方面，有些网站是被动的公众关系网站，或许突出地展现任务陈述、公司历史和电子手册等。其他网站的目标很明显是为了获取订单，即使不是在线下订单，至少可以通过超级链接进入网页上的销售商网络、获取公司标识上的 800 电话或得知网页底部的电子邮件地址。网站的成功倡导者使用电脑空间来达到三个目标：渠道管理、顾客服务和后勤服务效率。

12.3.1.1 网上交易

有效的渠道管理是使用者的首要目标，其中包括使用网站来满足交易需要并满足现有顾客对预售渠道的偏好、寻找新的目标客户、交付信息产品(如软件、数字照片和文件)，并有效地发展与顾客更深层次的关系。固安捷、思科和戴尔等企业通过使用网站进行有效的渠道管理，已经发展成为全球领先的企业。

12.3.1.2 24/7 服务

FedEx 提供了一个值得关注的例子，那就是如何才能将网页有效地运用到顾客服务中。有效地服务顾客被视为第二个关键目标。大约在 1990 年，FedEx 开始向关键顾客发送价值 4000 美元的电脑和软件，以帮助他们进行有效的沟通、管理后勤运作和核对包裹运送记录。互联网使 FedEx 可以向更广泛的顾客提供同样的服务，为顾客创造价值。事实上，FedEx 建立客户网站不仅仅是为了公共关系影响和提供没有交互作用的手册软件。网站必须有助于吸引(潜在)顾客，为他们创造价值。该网站确实做到了这一点！FedEx 的网站上提供超过 17 万种软件的下载，每个月的点击量超过了 300 万。

为了确认和管理网站上的客户关系，很多营销商正在使用代理软件。**代理软件**或**机器人工具**是一种营销术语，主要用于描述收集有关产品偏好、购买历史、公司和人口统计数据的程序。使用这些软件的目的是为了自动描述目标顾客并访问客户主页，然后根据顾客的利益和需要作出调整。现在，客户描述多被置于供应商的服务器中，但是作为工业中标准化的结果，描述将很可能会在使用者浏览器中出现。这样，一个被描述的、经常采购特种钢的小型制造商可以访问供应商的网站并查看客户服务页面，从而获取有关新材料特征的信息、可得性、特种制造的通知以及与企业密切相关的研讨会时间表等。

实地调研结果 12-2

帕西·西姆公司进入新市场：关于 PlugTail 的故事

帕西·西姆公司(Pass & Seymour)是电气和网络连接设备的领先生产商，该公司对无处不在的插座进行了创新性的变革，其中可能包括你的台灯现在使用的插座。传统的布线设备需要工人使用热的中线和柔韧铜辫来安装插座；与此不同的是，西姆公司的专利产品 PlugTail™ 提供了一种以车间为终端的连接器，以保证快速且持续的安装和永久的可靠性。

一开始主要宣传了 PlugTail 在安装时的生产价值，但随后发现这种新产品的吸引力完全超出预期。比如，医院和其他的康护中心会定期地更换插座，因为当主要的电气设备需要插座时，这些插座必须具有相应的适用性。

为了向康护中心的这些更新市场提供 PlugTail，西姆公司与代理商合作开发了一个整合营销的沟通项目。该项目通过在康护方面的刊物上印发广告来获取顾客的认知和兴趣，使用在线营销的方式更好地引导消费者和向顾客演示产品，采用直邮的方式获取优势，并通过举办行业活动和免费派发样品让顾客试用其产品。结果表明，康护中心的这个细分市场占 PlugTail 销量的 40%。引导和零售代表着新的市场努力方向。

资料来源： Kate Maddox, "New Markets, New Tactics," BtoB's Vertical Insight: A Guide to Marketing in Vertical industries (June 25, 2007), pp. 4-5; http://www.passandseymour.com/news/views.cfm?id=179。

12.3.1.3 后勤服务经济性

电子化的定购、订单核对和运送消除了不必要的人力参与，从而避免了人为失误，同时不再需要冗余的数据录入。认识到这一点之后，FedEx 网站已经关掉了一半左右的 1-800 电话和自动化流程，因为这需要该公司额外聘用近 20000 名员工。

企业对企业 12-3

支持品牌并使用博客吸引采购商

为了提高课堂教学的生动性，很多老师自 1995 年起开始使用 Steve Spangler 的科学目录，后来自 2003 年起又开始使用 SteveSpanglerScience.com 网站。在这个网站上，他们可以找到一些教学道具和示范工具，比如婴儿尿片套件或教室急救措施包(其中含有一磅的聚合物，可以制造 8 加仑的"人造雪")等。不久之前，为了提升销售，Steve Spangler 建立了自己的博客。Spangler 是一位科学老师，他在"客观地"授课或讨论产品时具有很高的可信度。据说他能够在容积为 2 升的热水器中同时装下 850 粒曼陀思糖果，由此创造了吉尼斯纪录。类似地，Steve 的博客里恰恰也有同样的内容和说法。将近 3000 人都链接这个网址，其中包括很多记者。

在 B2B 的世界里，Steve 有一家处于发展期的公司。戴尔的博客(direct2dell.com)在 2006 年刚刚建立时，因为含有太多的促销内容而受到批判。但是，戴尔已经做了调整并且保留着这个博客。Extended Stay 宾馆似乎正在用博客(roadwarriortips.com)来获得商业旅客的信任。在工业品营销领域中，博客的潜在利益和风险是什么？

12.3.1.4 整合营销传播中的网站协同作用

网站对于其他媒体的有效性发挥着杠杆的作用，反之亦然，这一点刚刚开始被探究。我们发现，大多数广告商把他们的网站地址标注在广告上，但是很少去整合；我们通常不能发现各个媒体的团队合作。值得注意的是，网站上并没有留下电话号码和地址。这种做法否定了市场沟通渠道偏好的多元性。地址和电话可以很容易地被放到网页上，就像广告上有网站地址一样简单。

很明显，整合媒体的机会非常多。戴尔电脑广告、Master 食品服务公司广告和其他的广告引导着读者访问公司的网页。在这些例子中，网站成为解决问题和销售产品的中心。当期望顾客访问公司的网页并变成已知顾客时，他们会被联系并获得一对一的媒介服务。例如，一段时

期内没有访问公司网页的顾客会接到电话或收到电子邮件，被邀请再次访问公司的网页。技术上复杂的产品能够在直邮资料和高端贸易杂志中简要描述，细节信息只有在读者访问公司网页或通过销售电话才能获知。

Avnet 电子元件部提倡使用网页上的研讨会。这样，虽然并没有直接的销售目标，但是网页加强了公司和顾客的联系，常常用来就新产品的功能或新规则的实施对顾客进行培训和引导。为了销售和介绍产品，其他媒体或网站上的页面能够很好地展示贸易展览和销售商网络。简言之，为了最大化营销影响，网页应该获得高层管理者的支持，通过与其他沟通计划的整合来提升价值。

尽管互联网非常有效，并且有继续扩展的潜力，但它绝不是一种孤立的媒介。不同沟通渠道的使用者偏好会持续，而且为了达到某些沟通目的，例如获取新顾客或就顾客服务进行协商，企业也需要其他的媒介和人员销售。Astute 的营销商将为媒介任务中网页的任务栏编制管弦乐曲，使用不同的曲目对应不同的部分，这些部分会随着不同程度的产品理解、购买准备度和不同的信息需要而发生改变。

实地调研结果 12-3

创造力冲击目标

我从哥伦比亚大学的艺术与设计专业毕业后，多年来曾担任过公司艺术指导、代理艺术指导、创意总监和副总裁等职位。我的客户现在包括消费者和 B2B 客户，而过去十年中绝大多数是 B2B 客户。

对于我来说，这是一份很好的工作。我很享受进入新的业务，了解这些业务及其产品、服务和客户。它们与竞争对手的产品、服务或客户之间有什么区别呢？能够为客户带来哪些好处？谁是客户？哪些因素可以影响客户按照我们的意愿作出反应？哪些媒介会传播正确的信息并将这些信息传递给恰当的消费者？我喜欢停留在研究所显示的范围内，但在执行过程中却非常具有创造性。

例如，我们的一家客户生产了红外影像设备，其客户是美国和其他国家的军队，他们想要在商业展览会上分发一种独特的物品，这个物品需要将该品牌区分出来，同时提供持续的客户联系。

他们的产品具有很高的科技水平，而且性能卓越，通过这种产品可以在更远的地方看清敌人的动向。

他们的客户会对军事意向作出反应。由于具有细节导向性，他们很喜欢关于这种产品的信息。我们生产了一款商业卡片型号的 CD，外形类似于一个小狗的标签，可以悬挂在球链上。上面包含了所有的数据信息，例如实地设备的录像、连接网址的链接、测试结果以及其他设备细节和公司信息。这种做法非常有效。潜在客户会以高科技的形式得到所有他们需要的信息。他们也会在交易展会上将它挂在脖子上，与我们的客户谈论。虽然很贵，但他们却获得了成功，很多客户保留它们长达数年。

在工业品营销中面临着一个新的挑战，即我们的很多客户都是工程师；也正是因为如此，他们会很喜欢自己的产品并想要告诉全世界的人——每一个细节都不会放过，这样很难促使客户相信在营销中少可以变成多。

Dave Allen

辛辛那提 Jaap-Orr 广告公司副总裁兼创意总监

12.4 总结

邮寄和电话的发明使得一个人能与另一个特定的人沟通。所有的媒介都能够用于实现特定的沟通目标，这些沟通目标贯穿于从认知、喜欢到购买的一系列过程。作为直复营销的主要媒体，邮寄和电话营销通常被认为与直复营销具有相同的含义。

内部数据库和外部资料可以帮助企业精确选定目标顾客。外部的资料提供了其他公司的基本信息或来自公共记录中的数据。通常，被租用的资料仅可使用一次，但是许多汇编资料可以购买或订阅，以供多次使用。

电话营销包含有外而内和由内而外两种方式，而且能够通过外部的代理机构或公司执行。内部的部门可以确保控制性，而且可以充分使用公司内部的数据库，此外还使得公司在业务增长过程中获得了经验和技巧。但是外部代理拥有训练有素的人员和执行任务的综合体系，而且采用这种外购的方式不必支付大量的资本投资。与外部的代理合作可以随时开始，也可以随时结束。我们建议工业品营销商与外部代理建立紧密的工作关系以获取电话营销方面的经验，然后评估是否有必要投资组建内部电话营销部门的培训、硬件和体系。

电话营销可以被用于各种沟通目标，例如联系客户、发展和评估潜在客户、支持销售、获取订单、服务顾客以及咨询销售等。

电子邮件是一种有效的关系管理工具。在获得允许的基础上使用的话，电子邮件可以用于提醒客户、宣传推广、传播教育内容、链接重要信息和协调价值增值过程等。这些内容是数字化的存储或搜索工具，而且可以在其他电子网络中进行传播。社会媒介在某些商务市场中得到了充分利用。

许多公司正意识到来自整合营销传播计划的协同优势，这种整合营销传播计划将人员之间的关系与具有交互活动的邮件细节和电话的紧迫性结合在一起。通常情况下，整合营销沟通是相当有效的，而且根本不会浪费，因为媒介之间的重叠很少，而且不同媒介所产生的消息重复强化了那些消息。

公司已经使用它们的网站来支持公司形象和发展品牌。但是我们看到，越来越多的网站的设计初衷是管理与新顾客及当前顾客的沟通渠道、开创新的渠道、巩固现存的分销渠道和改进与顾客之间的关系。此外我们还看到，网页商务在顾客服务中带来了明显的经济效益，并且通过更加精确而快速的订购、运送和存货管理发挥了物流职能。

互联网上虚拟社区的设计和演变为工业品营销商提供了一个发现他们自己作为组织者、发起人、教师和广告客户的角色的机会。预计未来 5 年内，电子邮件开支将增长近 8 倍，它被视为与当前顾客交流和发展关系的一个强有力的媒介。

12.5 关键术语

代理软件
机器人工具
休眠客户
由外而内的电话营销
探测
回应目录

汇编目录	宽松式潜在客户战略	电话营销
直复营销	由内而外的电话营销	紧凑式潜在客户战略

12.6 讨论题

1. 广告文字撰稿人 Robert Bly 促使人们形成了电子邮件实践中的共同意识：(a)“From”行必须标明一个已知的和信任的来源；(b)主题行传送着讯息的有效载荷，并且应该周期性地更新；(c)在发出关于服务或产品的信息之前，以读者的需要和问题开始。打印两条对你自己或工业品营销专业人员的促销电子邮件，并用 Bly 的标准衡量它们。

2. 精密阀公司打算开始一项新计划，目标直指市政用水设施。面对需要 12000 套设施的目标市场，主管人员对于在项目中应该强调经济性还是安全性进行了辩论。精密阀公司将 400 个标签打印在邮政区码上，发出的信件中有一半强调安全性，剩下的 200 份强调经济性。

这是一次合格的实验吗？精密阀公司能将回应率的差异归因于对信件中内容的偏好吗？

公司在三月份邮寄 A 项目而在四月份邮寄 B 项目以便作出对比，这是很常见的做法。这是合格的实验吗？我们能将两个项目的差异归因于其他因素吗？对一个潜在顾客样本(随机抽取)同时邮寄 A 和 B 项目的做法合适吗？

3. 提出一项全国性的 B2B 禁止呼叫清单存在什么利弊？

4. 每年垃圾掩埋法耗费估计数十亿美元的金属衣架。这难道不是发明生态衣架的时机吗？这是一种完全再生纸制成的产品。而且，生态衣架也是营销媒介。Staples 公司在全美的测试城市中利用标注其名字的生态衣架摆放在精心挑选的干洗店中，以此分销 10 美元的优惠券。你认为这是一个科学的品牌开发媒介吗？更多的信息访问：http://www.hangernetwork.com。

5. 广告主通常使用千人广告成本作为比较不同媒介的标准。贸易杂志上色彩奔放的广告的千人使用成本大约为 45 美元，直接邮寄大约为 450 美元，电话大约为 4500 美元。尽管打印媒体具有明显的成本优越性，还是请简要说明为什么直接邮寄和电话的成本是合理的。

6. 同样，我们知道工业品营销中平均个人的销售电话成本大约是 350 美元。识别邮寄和电话营销的三个沟通任务，其中电话营销提高了一家公司销售电话的效率。

7. 我们对实验设计的理解来自农业，在不同的土壤上测试不同的种子、肥料、杀虫剂等，评价产出率和收成的质量，有可能的话还会测试每亩土地所产生的利润。描述营销实验的本质，它可以检验两种不同的复制战略、两种不同的价格条款以及一个训练项目的计划邮件和电话联系的次序，这一训练项目被提供给美国 28000 名资产评估师。鉴别并给出至少两个有用的因变量。

8. “回应率测试是一个陷阱。当然，它们使你当前的计划变得更有效——总是试图打击控制信件或超越被证明的稿件。但是如果你不细心的话，所有的努力都是战术性的，而且并没有努力去进行战略市场开发或长期支付项目。”请谈谈你自己的看法。

9. 说服工业品分销商为什么相信应该在商务信件中放入折了三折的介绍其新产品的小册子。(小册子的成本由新供应商资助)

10. 隐私权是存在于所有一对一媒体的一个重要问题。尽管流行的聚焦新闻在消费品市场

上被滥用，但是政府管制真实存在，而且也可能影响 B2B 营销活动。许可营销是解决办法吗？管理者确实了解被许可的活动范围吗？机器人工具是对隐私权的威胁吗？公司的隐私权同雇员的隐私权一样吗？

12.7 小型案例

12.7.1 NanoV 的直复营销

NanoViz 是一家由 Billie Jean Hudak 和 Martin Wilkomen 创建的新公司，该公司致力于开发和销售用于计算机驱动演示的小型投影设备，两名创建者以前是这一领域的技术指导。当前的生产线可以生产四种产品，售价从 1399 美元到 1899 美元。公司的主要销售商 NanoV 以 1599 美元的价格出售产品，而且允许演示者(销售人员、教授、研讨会领导等)把这种三明治大小的投影器连到任何录像机或笔记本电脑的视频输出上。清晰的图像可以显示于普通的荧光屏上，必要时甚至可以显示在墙壁上。一份知名的计算机杂志最近回顾了该公司的产品特征，评述其为“除了电影，没有设备能与之匹敌”。

Hudak 和 Wilkomen 不希望通过中间商来销售其产品，早期他们曾与一家大型百货公司发生过交易冲突，这家百货公司拒绝大量订购另一种家庭娱乐产品。合作者要求给出具体的营销计划。在 Hudak 的父亲得心脏病之前，一直由他的父亲来负责营销计划。

NanoViz 现在的运营很少涉及现金。50 万的资产中有 90%是零部件(30%)和产成品存货(70%)。产品线低端产品的成本是 330 美元，高端产品的成本是 710 美元。NanoV 的直接成本是 759 美元。账户上的大约 40000 美元用于营销，但是这些钱和早期的销售能够为更多的营销活动提供有力支持。

下面的成本说明一系列可供选择的媒介(M：千；MM：百万)：

个人电脑杂志上的四色广告(大约 1.1MM)	$14000
黑白广告	8000
促销和营销技巧杂志上的四色广告(大约 2.6MM)	18000
今日华尔街杂志上的黑白广告(每栏寸大约 21MM)	600
邮寄目录：“大生意”(n=125407)	$80/M
大学信息技术部主任(n=27M)	$70/M
Razor Image 六个月热卖目录(n=49379)	$90/M
贸易展览和接待会/演示	$5K～15000

网站运作：5M～25M 美元；维护费用每月 10000 美元，邮寄费用 30 美分

电话服务机构：由内而外的电话每次 2.5 美元，由外而内的电话每次 5.5 美元

在下一年度的销售目标、媒介和支出的对比基础上列出沟通目标。

12.7.2 Response Reality 对 Clive：全球视野的冲突

上个月的三河广告俱乐部的会议中，两家竞争性的广告代理商经理中爆发了激烈的争吵。来自 Response Reality 代理商的数据执行经理 Tad Snell 听到了来自 Clive 代理商的 Gene Meeker 的怒言："你们在 Willkommen(一家总部在慕尼黑地区的宾馆管理公司)抢夺我们的客户。你知道他们目前面临来自财务方面的经营压力，所以你给他们提供了一个交叉销售计划。你抓住了我们的客户，所以你的广告文字撰写人会继续这样做——从现在的客户攫取更多的美元。"

"那几乎是真的，Gene，但是我们没有必要做很多的劝说。Willkommen 真是为了追寻营销回报率。他们对你们提供的形象建设和艺术指导感到很不满意。"

"但是，Snell，你会在他们之前行动吗？你会什么都不准备，然后说你不知道一个品牌承诺和权宜之间的区别？"

"我已经要求他们在获取利润之前必须停止压制客户，努力保留客户。"

完全是废话！

这到底是怎么回事？

12.8 延伸阅读

Deutskens, Elisabeth, Ad de Jong, and Ko de Ruyter. "Comparing the Generalizability of Online and Mail Surveys in Cross-National Service Quality Research." *Marketing Letters* 17, no. 2 (2006), pp. 119–36.

Geller, Lois K. *Response: The Complete Guide to Profitable Direct Marketing.* New York: Oxford University Press, 2002.

Humby, Clive, and Terry Hunt with Tim Phillips. *Scoring Points.* London: Kogan Page, 2003.

Hursh, Patricia. "Dating Tips for B2B Marketers." *Search Engine Land,* http://searchengineland.com/070620-094530.php.

Newell, Frederick. *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing.* Boston: McGraw-Hill Professional Publishing, 2000.

Picarille, Lisa. "Communication Translates to Profits." *Customer Relationship Management* (December 2002), pp. 46–47.

Pyke, David F. "Matching B2B e-Commerce to Supply Chain Strategy." *Supply Chain Management Review: Special Global Supplement* (July–August 2000), pp. 16–19.

Rayport, Jeffrey F., and Bernard J. Jaworski. *e-Commerce.* Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2000.

Roman, Ernan. *Integrated Direct Marketing.* Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995.

Schlosser, Ann E., Tiffany Barnett White, and Susan M. Lloyd. "Converting Web Site

Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions." *Journal of Marketing* 70 (April 2006), pp. 133–48.

Scott, David Meerman. *The New Rules of Marketing & PR.* Summerset, NJ: Wiley, 2007.

Segal, Richard A., Jr. "The Buzz in B-to-B." *The Interactive Future: Advertising Age Special Issue* (2000), pp. 100–103.

Stone, Bob, and John Wyman. *Successful Telemarketing.* Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992.

Thomas, Brian, and Matthew Housden. *Direct Marketing Practice.* Oxford: Butterworth Heinemann, 2002.

"Using SocialMedia Marketing to Get More Visitors to Your Site," http://ypnblog.com/blog/2007/06/26/smm-in-depth/.

第 13 章

销售与销售管理

开篇案例　惠普公司

当马克·赫德(Mark Hurd)成为惠普公司 CEO 时，该公司在零售市场占据很大份额，但是负责向企业销售的商业部门却将大幅度影响了整个公司的销售业绩。此外，由于企业客户占到惠普销售收入的 70%，这种情况加剧了问题的严重性。在寻找正确的解决方法时，赫德首先从客户入手。他们经常抱怨不知道该联系谁，而同一款产品的价格会因为联系人的不同而存在很大差异，而且惠普公司的产品或服务并不具有竞争力。

从销售人员的角度来看，问题似乎更加严重。他们在客户身上平均花费 30%的时间，其他的时间用来协商惠普本身的问题。销售人员指出，在客户居住点安装样品需要花费两周或更多的时间。管理层认为，聘请一名销售人员的审批过程需要花费几个月的时间。惠普公司的建议要得到四个部门的签字审批，而竞争者只需要三个。在待批时间上的浪费使得惠普丢失了很多业务，而且很容易造成客户的不满意。这些都是惠普销售人员面临的巨大挑战。

赫德上任后立刻采取了行动，减少了管理层数量。此外，他还制定了 CRM 标准，这样可以更直观地看到各个层面。他还与销售人员一起驾车去拜访客户。销售人员与客户接触的时间增长到了 40%，而且待批过程只需几天的时间。

客户说了什么？7-Eleven 公司的首席信息官 Keith Morrow 指出，惠普公司的销售代表经常拜访他，而且每次都表示将提供最好的产品或服务。Staple 公司的高级技术官 James Farris 说，他现在看见惠普销售人员的频率是以前的两倍，由此大幅度提高了产品获服务的质量。

财务方面的结果也是很显著的。惠普公司目前是全球销售额最高的高科技公司，远远超过了 IBM、微软或 Google 等企业。在赫德的领导下，销售人员可以为客户带来更多的价值，同时也回报给惠普公司及其股东们更多的价值。

资料来源：Louise lee, "HP Sees a Gold Mine in Data Mining" BusinessWeek (April 30,2007), p. 71; Pui-Wing Tam, "system reboot-Hurd's big challenge at h-p: overhauling

corporate sales; years of acquisitions led to a bloated bureaucracy ; improving client relations; Mr .Ditucci gets the contract," the wall street journal(eastern edition; April 3,2006), p. A.1。

本章学习目标

在大多数企业的营销预算中，销售费用通常会高于其他方面。之所以会出现这种情况，是因为人员销售是促成交易的一种有效方式。

在本章中，我们将集中讨论销售管理的战略本质。作为工业品营销商，识别销售功能中的不同选择是非常重要的。

完成本章学习后，你应该能够：

- 识别销售的战略性传播职能；
- 选择用于不同类型关系的销售方式；
- 说明不同销售方式的销售战略；
- 对比销售管理的各种组织结构；
- 阐明使用各种控制与薪酬计划的情境；
- 讨论如何提升销售人员的业绩。

专职销售人员是企业不可或缺的一部分。如果管理得当，他们将有助于公司的成功，并能为整条价值链创造的价值作出贡献。

13.1 专业销售的特点

本书的一个重要前提是，强有力的工业品营销能创造价值。然而，公众对销售的感知是，销售人员并不能传递价值。他们认为销售人员只是为了销售产品，而且如果产品质量确实非常高的话，根本不需要专职销售人员和销售活动。

认为销售人员缺乏道德感或不必要的观点是不恰当的，因为专职销售人员的基本职能就是创造价值。大部分销售人员对所销售产品的功效有着很强的信念。当这种信念与对顾客的关注相结合，销售人员就可以创造价值。

关于销售缺乏道德感的错误感知是不恰当的，因为大多数营销专业的学生将开始从事销售工作。持有这种错误观念的学生不太可能找到入门级的销售职位，而且如果他们真正从事销售的话可能无法守住这个职位。如果学生能接受销售工作，并将其作为一种职业机会，他们将极有可能在毕业时拥有多个职位选择。事实上，Manpower(一家专门帮人找工作的公司)指出，销售人员的需求量超过其他任何工作类型，其就业市场远远大于授课、护理和机械工程等职业。

13.1.1 销售人员创造价值

面对不遵从传统疗法的病人，医生会感到心灰意冷，而且无法给出解决办法。医药销售人员给出了一个使用旧药的新疗法，医生尝试了这一方法，结果病人康复了。

假设一家家具制造商计划扩大规模，却缺少资金，来自两家银行的销售人员(信贷员)争先恐后地要提供贷款。本地的银行最终获胜，因为这家银行的信贷员找到了一个经济开发区，公司可以在那投资建厂而且可以享受税收优惠。这家公司新建了一间厂房，随后又雇用了 200 多名员工。

一家制造构架(用于建筑的元件)的小公司有一台旧电脑，每个月几乎都要出现 2~3 次故障，而且经常是在编制薪酬表的时候。薪酬表的审核工作被迫延期，员工就会发牢骚抱怨。他们怀疑公司是否有能力支付薪酬，因此开始寻找新的工作。一位销售人员指出，通过更换两个外部设备就可以让计算机至少正常运行一年，直到公司资金充足的时候再买一台新的电脑。结果，薪酬表可以按时完成审核，而且重要员工继续留在了公司。

尽管这些故事看起来有些夸张，但它们却说明了销售人员传递价值的方式。销售人员通过识别顾客需求并设计或传递顾客所需要的解决方案来增加价值。他们能调整(改变)提供产品的方式，甚至能够调整产品本身来满足购买者的需要。调整是其他营销沟通形式所不能替代的。这样的调整可以为专业销售提供能量，因为顾客通常不知道他们需要什么，而且不知道如何制定满足需要的解决方案。例如，多少家新工厂遇到过类似于家具制造厂管理层所面临的资金问题？当前的管理层以前从未建立过新工厂，尽管信贷员们已经为几家公司解决了筹资问题。类似地，构架制造商的管理层是制造构架的专家，但却不是计算机专家。专业的销售人员通过调整以适应购买者需要的方式创造了价值。

13.1.2 专业的销售人员是道德的

如前所述，许多学生认为销售人员会为了实现销售而不择手段。例如，一项研究比较了销售经理和学生对销售人员的不同看法，学生认为销售人员的道德程度普遍低于销售经理。所以，那些与销售人员有过更多直接接触的人才更可能认为销售人员具有较高的道德水准。

这些研究结果表明，学生们认为企业存在肮脏交易或暗箱操作等问题。然而，销售人员发现他们可以获得成功并且是道德的；事实上，道德是获得成功的必要因素。在 B2B 商务环境下，专职销售的本质支持并鼓励道德的行为。在商务营销环境中从事销售工作并不意味着成功需要放弃个人价值。为了更清晰地理解这一点，我们有必要理解销售人员在组织中的角色。

13.2 销售在组织中的角色

从整合营销传播的角度来看，销售人员促成了买卖双方之间的对话。他们如何开始自己的销售工作呢？公司的提供物必须与定位战略以及其他渠道传递的信息相一致。

在本章开头介绍的惠普公司案例中，一个令人吃惊的数据是该公司销售人员仅花费 30%的时间访问客户。不过，该数据并非如此令人吃惊的，一直以来都认为销售人员仅能花费大约三分之一的时间联络客户。他们剩余的时间都是花在协调自己公司内部资源方面，以便顾客的需求得到满足，了解公司的新产品或新服务，以及其他培训或活动等。销售人员也收集关于客户与竞争者的重要信息，以便管理者能制定出更好的战略。所以销售人员在市场导向的学习型组织中扮演着一个关键角色。

13.2.1 管理关系

在许多例子中，销售人员将在现场决定向哪些客户销售，同时绕过哪些客户。营销传播组合中的其他要素没有同样水平的个人对话，无法帮助销售组织采用类似于人员销售的模式。而且，销售人员有确定具体客户战略的责任，尤其是关于如何管理客户关系的战略。销售人员也负责实施客户战略并确保顾客满意度。

13.2.1.1 创建终身客户

应该通过顾客关系管理实现销售人员的销售目标。做生意不是结交朋友，而是结交客户，最好是终身客户。例如，一家办公设备供应商期望一家小型法律公司在 20 年内购买价值 83800 美元的办公设备(不包括计算机)。如果办公设备公司的销售人员只是看到销售一台复印机而没有认可长期的客户价值，额外的销售收入就会消失。

13.2.1.2 客户服务

满足客户需求包括对顾客进行如何有效使用产品或服务的培训、处理顾客投诉和关注顾客需求等。例如，柯尼卡美能达公司的 Megan Derrick 主要负责销售复印机，她的客户服务活动

包括培训新客户如何正确使用新的复印机、在墨粉和纸张用尽时及时更换以及处理偶尔的客户投诉。Megan 在服务方面具有很高的声誉，进而帮助她建立起忠诚的、不断发展的客户基础。

使顾客获得满意的服务对于所有的公司都很重要。一项研究发现，平均 65%的公司业务来自于当前客户。另一项研究发现获取一个新客户的成本是维系已有客户的五倍。这些数字表明合理地关注现有顾客相当重要。

13.2.1.3 协调公司资源

销售人员有确保顾客满意的责任，但是要实现顾客满意通常还要靠组织内其他人员的协作(正如第 7 章所讨论的)。销售人员依靠来自制造、运送、销售管理、信贷和广告部门并与之相配合。例如，一名销售人员接到一份订单并许诺三个月内发货。要实现这一目标，生产部门必须安排订单产品的生产，运送部门必须确保有运送产品的卡车，而且信贷部门必须认同顾客的信用。如果这些领域中有任何一个环节出了问题，顾客就无法按时获得这些产品。恰恰是销售人员协调了这些部门的活动，从而保证顾客按时获得产品。

在信息共享方面，科技扮演着重要的角色。主动控制技术(ACT！)和类似软件程序等合同管理系统跟可以记录在每个客户身上的销售努力。高层管理者可以根据所需要的详细程度使用这些信息。信息可以进行总结。例如，管理人员通过查阅报告，从而了解一种产品有多大的前途以及主流的购买需求是什么。这样，通过销售代表与顾客谈话并记录谈话结果，这些对话就可以被管理人员共享。实地调研结果 13-1 描述了全球管理销售知识的挑战。

实地调研结果 13-1

管理全球化的销售知识

John Deere 等企业有着全球标准化的产品。福特公司宣布将供应商数量缩减一半，这意味着为福特公司在英国和墨西哥的工厂提供服务的企业必须同时服务于它在亚洲和美国的工厂。但是，2006 年，如果你询问西门子公司的销售人员：公司是否从事农业设施或是汽车产业，你可能会得到一个毫无表情的回答。面临这种困难的绝不仅仅只有西门子的销售人员。

目前，一项关于法国、墨西哥和美国的销售经理的调研表明，销售人员需要了解更多的企业知识或信息。一名销售经理在调研中指出：我们的销售人员曾经只需要知道 24 种提供物，现在已经超过了 200 种。这样的复杂性是很有挑战性的，特别是当销售人员向来自全球的客户销售时，这些采购商可能不关心在印度的做法，除非他们认为这些做法也适用于法国市场。

西门子公司建立了以网络为基础的知识管理系统，以此解决不断提高的复杂性和全球销售等问题。思考下案例研究中的数据、销售提议、合同范本和其他的一些关于市场细分客户及个人交易等信息，你将会开始明白他们的做法。更重要的是，鉴于西门子公司的客户遍及全球，知识管理系统提供给全球销售人员当地化的合同范本、案例研究和他们所需要的各种信息。

资料来源：John F. Tanner,Jr, Jorge Wise ,Christophe Fournier , Sandrine Hollet, and F. Juliet Poujiol,"Executives' Perapectives of the Changing Role of the Sales Profession: Views from France, the Unite States , and Mexico." Journal of Business and Industrial Marketing(Forthcoming); Michele Marchetti,"Are your Salespeople Fit for Battle?"Sales&Marketing Management (March 2007),p.12。

13.2.2 收集信息

成功的学习型组织收集和分享信息，并按信息行事。跨边界职位(跨越组织边界的职位)是收集和分享重要信息的职位。根据收集信息的类型，销售和采购部门是两个最重要的跨边界部门。(我们在第 3 章中已经讨论过采购部门收集的信息。) 销售部门的责任是与顾客对话，或是进行其他的双向交流以获取共同的利益。销售人员也收集关于竞争对手和市场因素的信息。只进行讲述的销售人员错过了一个好机会：倾听。

13.2.2.1 顾客对话

销售人员仅仅是一种与客户进行沟通的渠道(其他的包括广告和商业展览)，他们处于能够与客户进行深入对话的独特位置。此外，销售人员能够按照所收集的信息，以一种为客户带来额外价值的方式采取行动。

例如，David Lowit 是 i-Symmtry 公司的销售代表，该企业主要向其他企业提供信息技术专家，这些专家将负责短期或长期项目，甚至担任永久性的工作。Lowit 必须准确了解客户的需求，否则会提供给客户错误的技能，导致项目完成质量很差或延期。同时，他必须让购买者相信 i-Symmtry 的 IT 专家团队是最适合此项工作的。

Lowit 收集的信息对公司来说非常重要。凭借长期编撰这种信息，i-Symmtry 的管理人员能够确定客户需求的模式，这也许标志着市场需求的变化。随后，这些变化要求 i-Symmtry 找到合适的 IT 专家，以便在当赢得项目后派出他们。误解这些趋势意味着存在闲置员工，他们领取薪酬却不工作，同时会造成项目由于资源不足而失败。

13.2.2.2 竞争信息

除了收集来自顾客的信息之外，销售人员还收集来自竞争对手和经济状况等市场力量的信息。尽管存在收集此类信息的其他渠道，销售人员还是能够及时地为决策制定者提供关于市场因素的必要信息。

例如，顾客向销售人员讲述竞争对手的产品议案，从而使得管理层首次听说这种新产品。与其他信息源相比，销售人员可能最先了解定价信息、竞争者的销售策略以及其他类似的信息。

总之，销售人员是公司营销矩阵中的重要元素，因为他们通过管理客户关系达成销售，通过协调公司资源使顾客获得满意，同时收集重要的客户和市场信息。营销矩阵中的其他要素也进行类似的活动，但不会总是从事这些活动，也不会有销售人员那样的功效。

13.3 销售战略与顾客关系

销售人员，包括销售管理层，有开发和实施客户销售与关系战略的责任。然而，正如我们从第 2 章中所了解到的，并不是所有的顾客都希望获得或接受同一水平的关系或服务。在这一节中，我们将回顾各种类型的顾客关系，并讨论与每一种顾客关系相匹配的销售策略。

13.3.1 顾客关系和推销策略的类型

第 2 章中的模型表明有两个重要的维度决定了关系的类型。每个维度体现了承诺的程度和激励性的关系投资，两个维度分别表示买方和卖方。第 3 章提出，如果采购的产品和服务是获取创造价值能力的关键组成要素，买主更希望建立一种战略伙伴关系。另一方面，卖主希望与主要使用者(第 8 章)、为公司带来大量(潜在)收入或能够提升公司地位的买主建立战略伙伴关系(例如，为了获取市场上其他客户的信任，咨询公司经常会列出他们所服务的大客户的名称)。

在产品和服务差异很小的情况下，购买者一般不需要合作伙伴。类似地，当所有顾客的需求相同、购买过程基本一致、而且所有顾客的规模相同时，卖主也不需要合作伙伴。

在每一个情况下，都有一种不同的战略可供实施。四种基本的销售战略阐明了潜在可选择策略的范围：事先确定的推销、满足需求的推销、咨询推销和战略合作伙伴推销，如示例 13-1 所示。

事先设定的推销	
顾客的需求相似	对不同的顾客使用相同的产品展示
满足需求的推销	
在一组常见需求中，客户需求是不同的	使用问卷技术来识别需求。 提供产品细节以满足重要的需求。
咨询推销	
顾客需求经常变化，而且买者的需求独一无二	使用问卷技术来识别需求。 制定或调整适应顾客需求的解决方案。
战略合作伙伴推销	
购买者和销售商共同创造需求并寻求解决方案	

示例 13-1 推销战略

13.3.1.1 事先设定的推销

如果客户需要之间的差别不大，事先设定的推销是非常有效的。所销售的产品应该相对简单且易于认知。**事先设定的推销**也被称为预先录制好的推销，其中需要使用范本和可以记忆的销售方式，销售人员不偏离这种销售方式。Premier Industrial 公司就使用这一方法，该企业制造和销售 5000 多种关于自护、维修和运行设备的产品(MRO)。例如，该公司焊接剂的强度远远超过五金商店出售的。(焊接剂主要用于焊接两个传送电流的物件，如将一条电线焊接到发动机上。) 销售焊接剂的人员做了简单演示，将一个曲别针的两端焊接在一起，然后让购买者尝试把它们分开，以说明该产品具有明显的优势。对话可以按照下面的方式进行：

销售员：您在所维护的设备上焊接过吗？

维修经理：当然。

销售员：很多人在谈话中抱怨必须一次又一次地焊接在同一个地方，因为焊接剂不够牢固。(购买者点头表示同意。)如果您能借我一个曲别针，我可以向您展示，这对您来说将不再是问题。(销售人员把金属线弯成一个圆圈并把它焊接在一起。)请把它拉开。(购买者试了一下但没成功。)这是您需要的那种焊接剂吗？

维护经理：是啊！这种材料太好了！

销售员：你需要多少？

许多人认为事先设定的销售已经过时，但销售人员对每年超过15%的增长率相当满意。事先设定的销售在电话营销和MRO项目以及其他设备的销售中是相当适用的。

13.3.1.2 满足需求的推销

一种更先进的销售方式是**满足需求的推销**，或者可以称为一种识别买者需求并调整销售以满足这些需求的过程。这样，满足需求的推销包括两个要素：识别需求和产品展示。

当购买者之间的需要存在差异而且有多种产品可供选择时，满足需求的推销能最好地发挥作用，它与定制的解决方案相反。例如，一位佳能复印机的销售代表和购买者之间会有下面这样的谈话：

销售者：您每个月复印多少张纸？

购买者：哦，大概2000张。

销售者：你们通常复印什么东西？

购买者：我们复印很多东西。每次有顾客到来，我们要做日常的文书工作，然后复印一份存档。大约3到5页的原件，每页复印一份。

销售者：所以您需要一台快速复印机，因为顾客正站在那里等着？

购买者：是啊！我最讨厌等着复印机预热。

销售者：或许，如果您需要一个文档输送器，这样就可以把原件堆放在上面，它可以把需要复印的材料一张张地送入复印机，这也可以提高速度。

在这个例子中，销售者发现了两种需求，一种是对快速复印的需求，另一种是对文档管理者的需求。但是每分钟复印90份的复印机并不是必需的，因为购买者不会一次复印这么多。

13.3.1.3 咨询推销

咨询推销与满足需求的推销非常相似，但在一定程度上存在差异。卖方使用咨询推销时，方案选择不只是从已有产品中选择解决方案。在真正使用**咨询推销**时，为了制定具有定制化特点的解决方案，销售者通常将自己的专长用于解决复杂的问题。

例如，原料处理行业制造和安装定制化的设备，以此在生产过程中运送产品。通过使用传送带、传送轨、传送轮、钩、发动机等，可以将处于生产过程中的产品从一个机器运送到下一个机器。标准材料部件可以安装在定制的系统中，这是通过咨询推销来实现的。

在咨询推销中，销售人员是一个咨询顾问。与满足需求的推销相比，销售人员比顾客拥有更多的产品知识。此外，这种销售方式中不存在来自顾客的约束，只有在建立合作关系时，才会出现这种约束。

13.3.1.4 战略伙伴推销

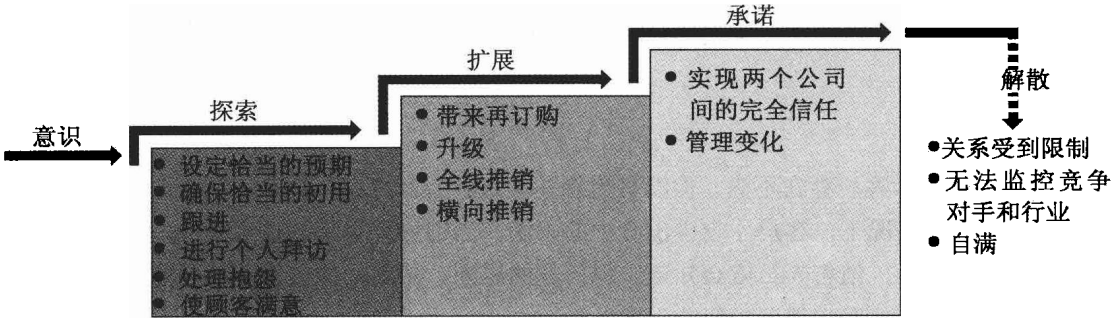
建立伙伴关系是一种超越咨询的销售策略。在**战略伙伴推销**中，双方共享专长和资源，创建定制化的解决方案，而且承诺建立符合共同利益的合作计划。作为一种销售策略，除了销售人员和客户支持人员，战略伙伴销售需要资源的承诺。为了支持尽可能地创造最有效的价值，

一家公司必须承诺将资源投入到公司的其他所有领域。而且，结果应该是公司所有领域的收益最大化。

伙伴关系远远超越旨在增加收益的推销战略。在下一部分中，我们将讨论旨在促进长期承诺的贯穿整个伙伴关系周期的推销战略。

13.3.2 伙伴关系不同阶段的推销

在第 2 章中，你已经了解了从认知到解散的战略伙伴关系开发进程。在这里，我们关注三个中间阶段：探索、扩展和承诺，原因在于这些阶段把分散的交易和功能关系(在探索阶段结束)与战略伙伴关系分离开来，如示例 13-2 所示。我们还会再次谈及在建立一种战略伙伴关系过程中信任所扮演的重要角色。在这一节中，我们将讨论每一阶段所使用的推销战略，这些推销战略用来建立信任。



示例 13-2 关系建立过程中的各个阶段

资料来源：Barton A Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, Jr. Selling: Building Partnerships. Fourth edition. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2001。

13.3.2.1 探索

在探索阶段，双方之间的关系通过各方期望的发展而确定下来。买卖双方都探索着对方能够提供些什么。购买者观察销售者能提供什么产品、销售者对特殊的需要如何回应及其在初始交易后的其他类似行为。在这一时期，信任和个人关系达到发展。

恰当地开始建立关系对今后关系的发展是很重要的。请记住，顾客在获取销售人员所许诺的产品利益后会感到非常兴奋。如果顾客对第一次经历很不满，那么以后就很难克服这种心理。恰当地建立双方的关系需要销售人员设定适当的期望、监控订购和运送、确保产品的恰当使用以及协助其他人员为客户提供服务。

设定恰当的期望

正如前面章节所讨论的，顾客的满意度开始于设定恰当的期望。营销沟通不应该使购买者的希望过度膨胀。长期关系开始于对产品的功能给出诚实的介绍，并在顾客订购前消除所有误解。

监控订购和运送

在产品抵达购买者手中之前，很多人会参与到履行订单的工作中，但是对于确保产品按时到达顾客手中，销售人员负有最终责任。工业品营销与零售业不同，顾客无法从货架上选择产品并立刻带到柜台付款，而是在下订单后，在规定的时间交付产品。一旦交付失败的话，购买者无法立即获得来自其他卖主的产品，因此需要依靠多家公司来实现交付承诺。例如，如果佛罗里达家具厂无法获得木材的话，想象一下会发生什么？这家工厂会关门倒闭。在许多例子中，直接回应和电子数据交易已经把销售人员从订单履行中解脱出来。但是在大多数例子中，销售人员仍然负责确保公司实现其交付承诺。

保证恰当的使用

一些购买者不知道如何使用产品的基本功能。如果产品不是按最大效率运作，顾客就会损失价值。许多公司已经组建了顾客服务部门或任命技术支持人员对顾客进行培训，但是销售人员仍然负责确保顾客获得最大的价值。例如，英国 Thermofrost 公司的销售代表培训使用者如何正确地维护显示存储冷却器。恰当的维护不仅延长了冷却器的使用寿命，还减少了冷却器的耗电量和维修费用。

辅助服务

尽管抱怨表示客户存在不满，但没有抱怨并不意味着客户完全满意。只有非常不满而代理商却置之不理的情况下，客户才会讲出心中的不满。当销售人员辅助技术支持，而且服务人员为客户提供服务时，销售人员就会知道出现问题的原因。然后，他们能够在问题变成抱怨之前着手解决，以免其他客户遇到类似的问题。

抱怨在合作的任何阶段都会出现，但是当抱怨出现在探索阶段时，销售人员有机会向顾客证明所提供的承诺。当顾客感知到这样的承诺时，销售人员可以通过抱怨的处理或给予其他形式的特别关注，使这些顾客进入关系的扩展时期。

扩展

通过实现一次成功的初次交易而与客户建立关系后，销售人员就有机会再次销售产品。相互之间的信任在逐步发展，销售人员可以集中力量去识别额外的需求，然后就解决方案给出建议。注意，下面这些用于提高销售额的战略有时会应用于直接回应的情境，尤其是电话营销。

产生重复性的销售

在一些情况下，最合适的战略是实现重复定购，尤其对于供应项目和其他运营支出来说更是如此。例如，Morton 公司向 General Mills 等食品制造商提供盐和其他调料。对于 Morton 的销售人员来说，最合适的战略或许是确保 General Mills 持续地购买本公司的产品。

实现重复销售需要知道顾客的购买周期，而且当顾客需要购买时，销售员必须在现场。销售人员也应该通过价值分析为顾客提供持续的、专业的帮助。例如，Marvin Wagner 是 John Deere 公司的工程师，他每年都会审查代理商的运行绩效，如果代理商能够节省公司成本或带来额外价值，就有机会在第二年获得重复性的销售。

更新

更新(upgrading)，或向上销售(upselling)，类似于再次获得订单，因为同样水平的需要已经被满足，除非通过产品更新说服购买者使用更高质量或更新型的产品。购买者选择更新产品是因为更新产品比已有产品能更好地满足他们的需求。

对于高科技公司来说，产品更新是至关重要的。例如，惠普公司主要依靠使用更新产品的客户；否则的话，顾客会转向 IBM，这样惠普会失去其市场领导地位。

全线推销

Parker Hannifin(或者简称 Parker)制造和销售一系列的工业用阀门。这些阀门具有各种尺寸，主要用于打开或关闭运输不同物质的管道，其中有的材料有毒，其他的则对人体无害。需要什么材料来制造阀门取决于通过阀门的物质。假定购买者主要生产用于油田、炼油厂、加油站等场所的储油罐，如果该公司从 Parker 购买了一种阀门并向其他制造商购买了其他阀门，Parker 的销售代表会试图说服购买者从 Parker 购买所有的阀门。销售相关产品线的全部产品叫做**全线推销**(full-line selling)。许多公司试图开展所有产品的销售，一旦某种产品证明了其价值，就希望增加整个产品线的销售。

全线销售不同于全线施压销售，当一家公司有一种通过分销商销售且热销的产品，全线施压销售是一种经常的做法。经销商为了能够销售热销产品被迫分销全线产品，这就带来了全线施压销售。全线销售也是一种销售战略，它主要是为了平衡各种关系，以便销售全线产品。

交叉推销

与全线推销相类似，交叉推销是指销售额外的产品，但是这些产品或许是不相关的。例如，Parker 的销售人员在出售阀门时也会试着去销售仪表和量表。当销售人员能够充分运用与客户之间的关系时，交叉销售会进行得更好。客户已经产生了对销售人员和销售组织的信任，因此，如果存在合适的需求，销售就不成问题。

如果购买中心发生了重大变化，交叉销售更像是最初始的销售。例如，如果 Parker 公司也有材料处理设备，那么设备会被完全不同的客户购买。对他们来说，Parker 公司没有声誉，与他们也没有关系。

13.3.2.2 承诺

当买卖双方关系达到承诺阶段时，就会有一个明文规定的或隐含的保证来维持这种关系。从形式上看，这种保证开始于首选的供应商所指定的销售商。尽管不同公司中**首选的供应商的地位**(preferred supplier status)有所不同，但是一般来说，买主的购买量会有很大一部分来自于首选供应商，而且首选供应商将有更大的机会与购买者开展新业务。举例来说，在摩托罗拉公司，只有首选的供应商才有资格投标新的项目。因此，首选供应商是买方用于描述其合作者的术语。

为了成为 PPG 的首选供应商，一家公司必须通过多项标准，示例 13-3 列出了这些标准的一部分。研究发现，许多购买者用来考察供应商的标准类似于 Bethlehem 钢铁公司所使用的标准。尽管销售人员不能控制公司文化，但他们能够使用恰当的销售策略来获得顾客的承诺。

硬性资金节省

付款条件，比如现金折扣

改进过程

循环时间的减少(缩短订购货运输周期等)

库存管理

卖方库存管理

质量与创新

变化性降低——零缺陷，不必为了提高产品的适用性而做出调整。

供应链管理

最恰当的包装——轻包装减少了托运费用，而且可以保护产品。

软性资金节省

商业性的

少数民族经营的企业

全球行动

新市场——提供新市场准入，进入新的市场或调整产品来适应新的市场要求

改进过程

改进安全或环保程序

质量与创新

培训

供应链管理

条形码——可以减少员工用于托运的时间。

示例 13-3 PPG 公司供应商标准的样例

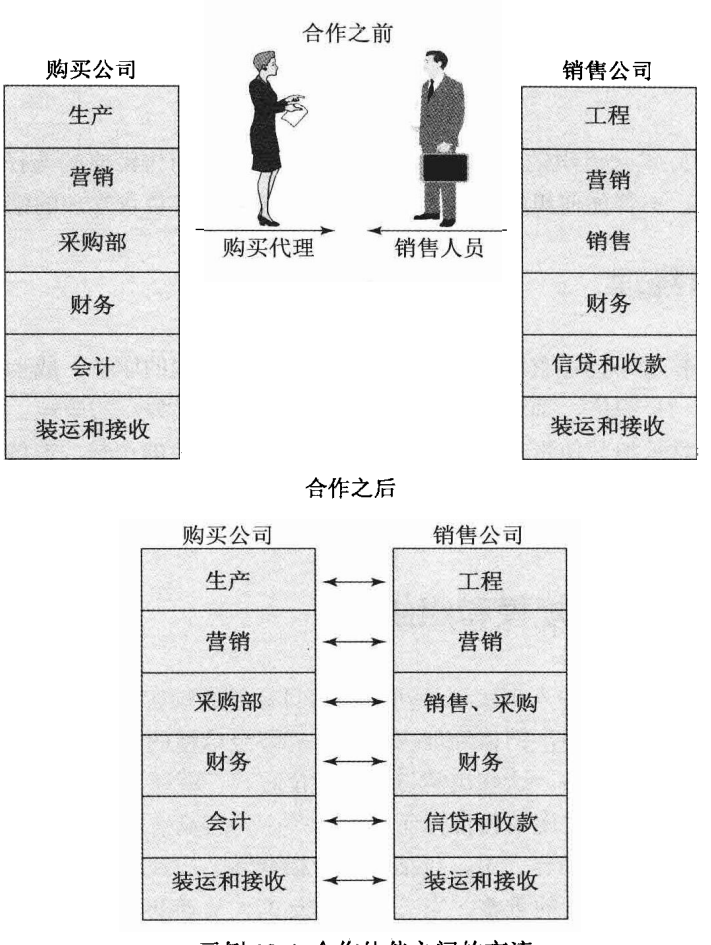
资料来源：www.PPG.com/$ave/measurement_grid, November 21, 2000。

获得承诺

合作关系中的承诺应该同时渗透到两个组织中。销售人员必须获得多方面的信任，不仅要获得消费者的信任还要获得公司其他部门的信任。为了进行恰当的投资，高级管理人员必须认识到与客户合作的重要性。另外，销售人员必须明白组织中其他部门都有为顾客提供服务的权利。例如，如果一位顾客在付款过程中遇到了问题，负责收款的部门应该直接与顾客合作来解决这个问题，随后设计出一套更合适的流程。对于其他客户，收款部门或许并不愿意改变这一流程。

建立沟通

对于收款部门来说，要满足客户对新的付款程序的需求，该部门与客户之间必须进行直接沟通。在承诺阶段，销售人员必须扮演好协调角色并在两者之间建立直接的沟通。在前面的阶段，两个组织之间的沟通确实发生在购买代理或决策制定者与销售人员之间。现在，正如示例 13-4 中所阐明的，沟通线路应该是直接的，以发现问题与机会并快速高效地解决问题。这些直接营销沟通线路是建立伙伴关系所需承诺的一部分。



示例 13-4 合作伙伴之间的交流

资料来源：Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, Jr, Selling: Building Partnerships. 4th edition. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2001。

企业对企业 13-1

顾客的力量

某些顾客试图利用销售人员，向他们提出过分的要求，如要求销售代表持续提供免费产品、免费试用品或免费样品。为了保持业务关系，顾客会要求免费的服务，或是以大量购买为诱饵来获取免费的试用装。你如何辨别哪些要求是合理的而且是在具有良好信任的环境下实现的，又有哪些要求体现了顾客权利的不当使用？销售人员怎么做才能抑制不公平和不必要的要求？

如您所见，销售人员在工业品营销组织中扮演了一个重要的角色。销售人员如何完成角色所赋予的任务取决于一系列因素，其中一项结果是选择最合适的推销战略。推销战略也会影响销售人员管理得结构和惯例，本章后面章节将集中讨论这一问题。

13.4 组织销售人员

可以按多种方式来组织销售职能，某种程度上取决于销售策略的选择，本章前半部分已经讨论过这个问题。不管如何组织销售人员，通常都需要一名负责管理的销售经理。

13.4.1 销售经理

根据组织规模的不同，首席执行官可能会承担销售经理的职责，或者营销经理和销售经理的职责被合并为一个职位，抑或将销售经理的职位作为一项独立的职能。不管销售经理只负责销售职能还是同时承担其他责任，他/她都需要负责销售战略的选择、销售人员的数量和地理分布、销售定额与补偿计划设计，以及销售预测等决策。我们已经讨论过销售战略的选择，所以现在将集中讨论销售经理的其他责任。

13.4.2 销售团队的规模和组织

销售经理决定需要多少人来实现公司的销售目标并使顾客满意。此外，销售经理必须决定所需销售人员的类型。例如，销售经理决定是否需要全球性的客户管理团队，或者当地的销售人员能否为所有的客户服务。这些决策与涉及的位置、一线销售人员管理结构等问题的其他决策，都取决于销售经理为实现销售目标而做出的关于顾客满意水平的决策。

目前存在多种类型的销售人员，包括电话营销代表、一线销售人员、产品专家和客户专家等。有时他们之间存在职责的重叠，当一名电话营销人员辅助一线销售人员时，他们都对同一名客户负责。然而，不同类型的销售人员被委以不同的职责，而且公司需要多种类型的销售人员。

13.4.2.1 区域销售人员

在某种程度上，大部分销售人员都是按地理区域进行组织的。最基本的销售人员结构是将特定地理区域内的所有客户分配给一名销售人员，我们称之为**区域销售人员**(geographic salesperson)。公司通常将地域结合到一起组成分支或地带机构，再使区域办公室结合形成区域。例如，Minolta Business System 公司就使用区域销售人员。一名销售代表负责三个邮政区的所有业务，而在市区工作的销售代表则负责三个方街区的所有业务，这种划分取决于每个地区的业务量。公司通过确定每一个地区的业务数量，试图平衡每一个地区的销售潜力，然后将整个城市分成多个区域，每个区域都有期望数量的业务。在公司所有的产品被同类消费者使用时，通常会采用这种区域销售人员结构。

区域销售代表通常是**一线销售人员**(也被称为**外部销售人员**)：也就是，他们在客户所在地给客户打电话。在工业品营销过程中，也有**内部销售人员**的参与：这些销售人员在公司所在地销售公司产品。电话营销客户经理就是这样的人。内部销售人员也处理所有上门的业务。电子元件供应商 Square-D 公司设有内部销售人员，他们主要帮助电工选择合适的部件并达成交易。

当销售人员仅仅使用区域结构时，组织结构可能是直线型的。在**直线型组织**中，执行各部门(销售部门)基本任务的雇员都是“线”的一部分，他们的管理者被称作部门经理，而所有的辅

助人员都是工作人员。职权和责任沿着直线型组织纵向移动，它们之间没有交叉。销售人员对客户的职责由分部销售经理指定，而分部销售经理的职责由区域经理指定，区域经理又受销售经理的领导。

公司也可以按客户来组织销售人员，有几种可以选择的方式。在每种方式下，**客户销售人员**(account salesperson)对特定的客户负责，而不是对整个区域负责。一种方法是让一组销售人员负责新客户，而让另一组销售人员负责现有客户。例如，RCA 公司的无线沟通部门依靠一线销售人员来开发新客户，依靠电话营销队伍来保留客户。每一名电话营销人员都有一些特定客户，而且只能由这位电话营销人员为这些客户服务。

相似的顾客通常有相似的需求，而不同类型的客户对同一种产品可能具有不同的需求。这种情况下，销售人员可能会专注某种类型的客户。例如，Lanier 公司的销售人员只拜访医疗领域的客户。同样地，施乐公司的客户销售人员专门服务于教育市场、法律市场或政府客户等。为了获得成功，这些情况需要专门的客户或市场知识。

企业还可以根据客户规模对其进行分类。大客户，有时被称作**关键客户**，需要任命一名销售人员专门为他们提供服务。这样的销售人员被称为**战略客户经理**(SAM)。他们与区域销售人员一起服务于本地市场，但是所有的客户计划、定价甚至是产品开发则由战略客户经理负责。R.R.Donnelley 公司已经成为使用战略客户经理的领先企业。例如，本地(法国)Donnelley 公司销售人员可以在巴黎将产品销售到美国快递公司。东京的销售代表可以打电话给亚洲的办公室，等等。每一名销售代表都可以使用不同的战略与定价，等等。现在，美国快递公司设立了集中化的采购办公纸，但是它需要全球化的实施；Donnelley 的战略客户经理拜访这个办公室，但同时与东京和巴黎的销售代表(还有其他地方的代表)合作，确保恰当地实施本地的服务项目。

有时候，公司会把一名关键客户确定为总公司客户。**总公司客户**(house account)由一名销售经理负责，而且对于向这样的客户进行销售，公司不支付任何佣金。通用动力公司要求其供应商参加到这一战略中来并削减价格，被削减的部分等于原来公司支付的佣金。但是当通用动力意识到服务也被削减的时候，这一战略就被抛弃了。一般来说，总公司客户不是一个好的构想，而且应该由客户经理为总公司客户服务。

13.4.2.2 产品专家

当公司具有使用不同技术平台的多元化产品时，销售人员将按照产品种类划分。对于任何一个销售人员来说，对技术专长的要求太高，任何一名销售人员都很难理解。例如，惠普公司已经把销售人员分成了多个部分，他们分别销售计算机、电子检测设备、元件、医疗检测设备和分析检测设备等。所有销售团队都是按地理区域进行组织，而且有些团队中设有客户经理。

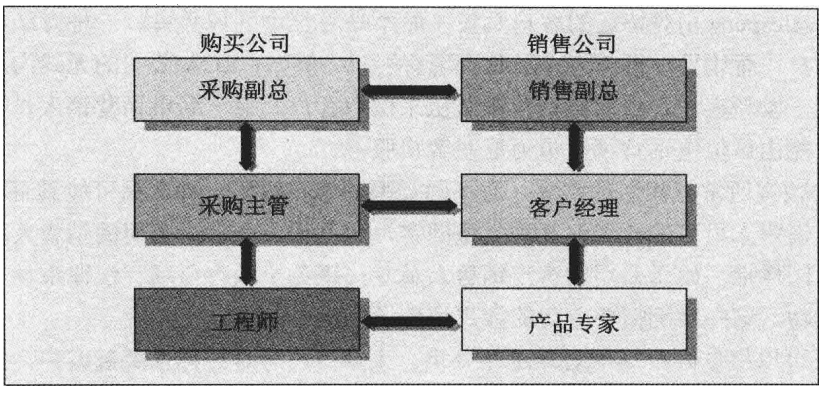
产品专家有时必须协调他们与其他部门销售人员的活动。例如，惠普公司检测设备产品的销售人员可能会遇上一位同时购买电子元件的客户。与来自电子元件部门的销售代表共享信息，可以建立起一种有利于补偿检测设备成本的客户关系。

13.4.2.3 销售团队

在某些行业中，企业常常派遣产品专家来拜访同一类客户，甚至每家企业的同类采购者。然而，购买者不愿意被 5、6 个甚至更多的来自同一公司的销售人员造访，尤其当组织中缺乏良好的协调时更是如此。因此，公司开始建立由客户经理领导的销售团队。在**团队销售**过程中，

一组销售人员负责一位客户，每一位具有不同专长的销售人员负责不同的事务。

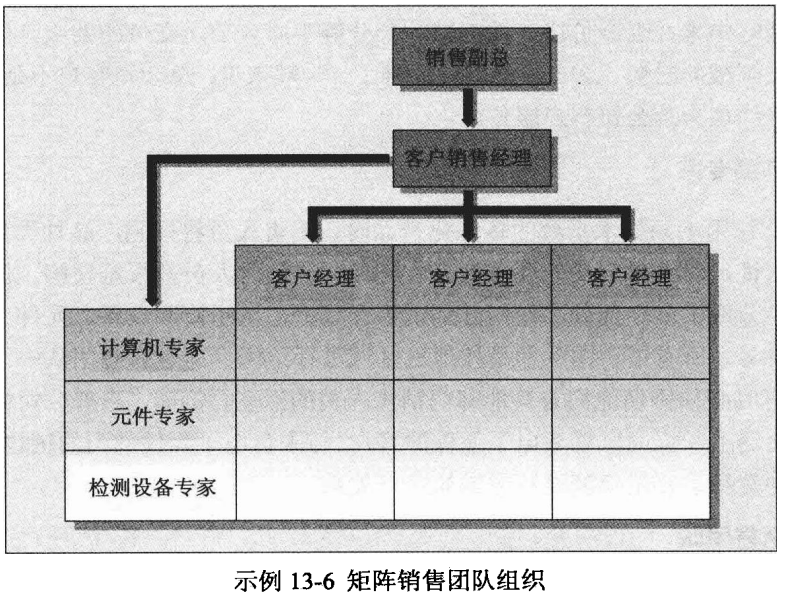
一种类型的团队由一线销售人员和电话营销支持人员构成。另外一种团队则被用于**多层次销售**，各个层次的销售组织成员访问购买组织中的相应人员。例如，销售副总裁会去拜访采购副总裁，如示例 13-5。



示例 13-5 形成用于多水平销售的销售团队

资料来源：Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, Jr, Selling: Building Partnerships, 6 th edition, Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2007。

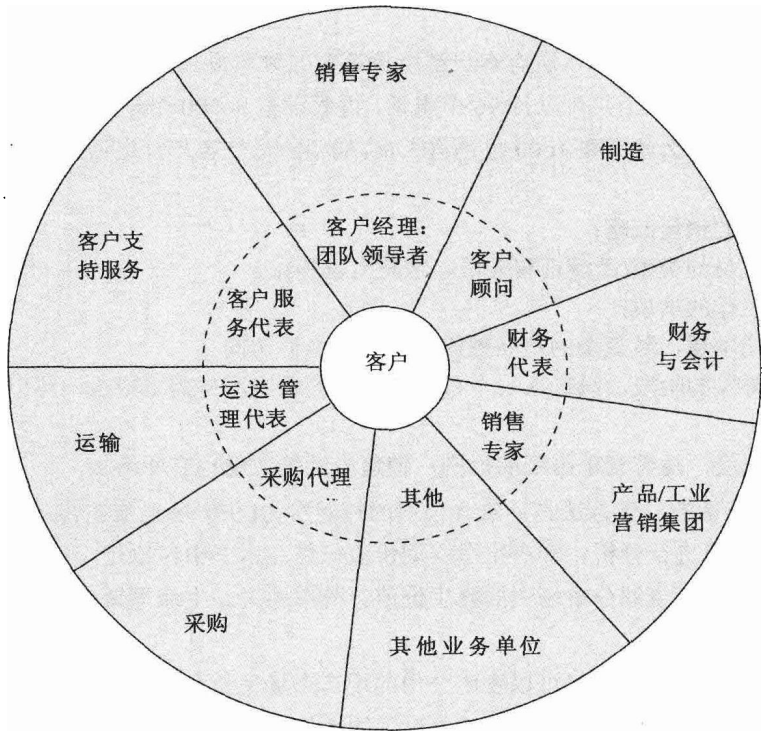
最常见的团队形式是由产品专家组成的，由客户经理负责协调，并按矩阵形式组织起来。正如示例 13-6 所示，**矩阵销售团队**要求所有的产品专家与三个或是更多的客户经理合作。客户经理对客户负有总体责任，只是在需要他们的时候才将产品专家引入项目。咨询销售策略和满足需求的销售策略在这种组织方式下运行良好，尤其当需要专长来满足顾客需求时更是如此，但是这样就需要每个人具备多种专长。本章第二节中所提到的 Jupiter 就是这样的一个例子。



示例 13-6 矩阵销售团队组织

注：在销售团队中，产品专家与客户经理一起工作。客户经理对客户负有总体责任，但是产品专家仅仅对产品线上部分产品的销售和服务负责，而且可以与几名客户经理开展合作。

在以客户为中心的团队(CFT)结构中，对客户的责任被分配到组织中的销售部门和其他部门的个人身上。这种结构是由 NCR 和 Allegiance(保健行业的供应商)所倡导的，其运行原理就像一个车轮，客户被比作轮毂(见示例 13-7)。除了产品专家，客户经理还可以利用信贷部经理、收款人员和生产专家的专长。这些人都有责任协调自己职能领域的工作，目的是实现整体的客户战略。进一步来说，他们是客户战略开发过程的组成部分并受客户经理领导。



示例 13-7 以顾客为中心的团队结构

资料来源: Barton A. Weitz, Stephen B. Castleberry, and John F. Tanner, Jr, Selling: Building Partnerships, 6th edition. Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 2007。

值得注意的是，这些个人中也包括很多部门经理，而且还有人负责生产。其主要创新点在于，在制造过程(和其他领域)中有人负责开发客户目标和战略，监测战略的实施以及满足客户目标。公司所有的资源都能被有效地指向客户需求，因此当关系变得重要之时，以客户为中心的团队是一种优秀的组织形式。

团队销售组织带来了这样的问题，即如何确定绩效薪酬。在一个以顾客为中心的结构中，红利通常以公司在客户方面取得的业绩为基础在团队成员之间分配。销售专家仍然会收到一份佣金，但是一旦实现团队的目标，团队成员将得到一些激励性薪酬。

13.4.2.4 销售团队的规模

根据关系的状况、产品的复杂性和种类、市场规模及其他一些因素，销售经理会选择上述一种或几种销售人员和结构。他们负责确定聘用的各类销售人员的数量。目标是通过向想要购

买产品的公司提供机会来提升销售潜力。

确定销售人员最优数量的方法涉及对销售人员工作量的分析，或者分析销售人员为覆盖某个地理区域所必须从事的所有活动。例如，一名销售人员每天可以打 6 个销售电话，但是当穿插了培训、销售会议和顾客服务等活动时，每周只有四天可以用于打电话。这名销售人员平均一个月只可以打 96 个销售电话(6 个电话*4 天*4 周)。请记住，销售人员越成功，他(她)在顾客服务方面需要花费的时间就更多。

下一步是分配客户以确保所有客户都能按期望的频率得到访问。例如，使用前面的数字，即一位销售人员平均一个月可以打 96 个电话，再假设有 96000 个顾客，公司希望至少每个月打一次电话给客户，那么就需要 1000 位销售人员。期望给每位客户打电话的数量取决于许多因素，其中包括：

- 所选择的销售战略；
- 销售人员的类型(区域销售人员、客户专家等)；
- 销售工作的本质；
- 产品的本质，越复杂的产品越需要更多的电话访问；
- 市场开发的阶段，只进入一个市场的公司的顾客服务需求很少，可以采用大地域服务模式；
- 竞争强度，随着竞争强度的加剧，销售电话的数量也有所增加。

分配销售电话的一种方法是，结合公司的相对实力(在市场上或在客户心目中)与客户或市场的生命周期价值进行分析。客户生命周期价值已经在本书中讨论过，而市场生命周期价值是这些客户在给定市场或细分市场中的终生价值。简单地说，生命周期价值越大，可被分配到细分市场中的资源就越多。

然而，相对市场实力同时可以表明公司的现有市场地位和预期地位。如果公司的相对地位较低，但公司希望在市场有一个强于竞争对手的地位，那就需要更多的资源。因而，为了增加销售电话的数量，以及强化公司在具有高生命周期价值的细分市场中的相对地位，公司需要聘用更多的销售人员(见示例 13-8)。

		市场生命周期	
		低	高
相对市场实力	强	相对较少的资源分配到这里	维持充分的资源，以持续提高销售潜力和市场地位
	弱	指派可选择的传播方法	在这里管理更多的销售资源

示例 13-8 销售资源配置

资料来源：Raymond Laorge and Dave Cravens, "Steps in Selling Effort Deployment," *Industrial Marketing Management*(1982), PP.187-98. René Darmon, "Joint Assessment of Optional Sales Force Sizes and Sales Call Guidelines," *Canadian Journal of Administrative Science* 22(2005), PP. 206-19。

13.4.3 外包销售人员

并不是所有的工业品营销者都使用内部人员作为一线销售人员和电话销售人员。制造商的销售代表、分销商和电话销售服务部门可以填补其对销售人员的需要，而不需要花费聘用内部人员的固定成本。一些公司甚至为新品上市等特殊需要聘用临时销售人员。

13.4.3.1 优点

除了降低成本，外包销售还能给公司带来其他好处。例如，制造商的销售代表和分销商已经分布于市场并建立了顾客关系。如果选择恰当，他们已经与你正在寻求的顾客有了联系。企业如果希望进入新的市场，尤其是进入国外市场，通过聘用本土的分销商和销售员，就可以利用那些已建立的关系，从而实现快速渗透。

前面已经提到，成本是可变的，这意味着产品销售之前制造商不需要支付任何销售成本。他们不用支付薪酬，只是支付佣金(或者是分销商赚取的部分利润)，而且所有的销售费用(如交通费或招待费)都由分销商或销售代表支付。因此，前期投资非常少。

13.4.3.2 缺点

使用分销商和销售代表有一个主要的缺陷，即缺乏控制性。在大多数案例中，制造商的产品只是众多被销售产品中的一种。制造商甚至无法确保销售电话会讨论到自己的产品，也无法保证按自己所期望的方式来销售产品。一些制造商通过分销商和销售代表销售产品，他们投资于培训和广告销售。以此提高销售代表对其产品的关注程度。然而，经销商和销售代表经常抱怨制造商在培训和销售广告方面给予的支持非常有限。似乎大多数使用分销商和销售代表的公司只是为他们提供产品、制定销售任务或给出建议的利润率。

通常是由销售人员决定应该给特定的客户投入多少资源。尽管这些决定也受到销售经理所制定战略的引导。在下一节中，我们将考察销售经理如何通过几种不同的方法来管理销售人员的活动。

13.5 管理销售团队

销售团队成立之后，接下来的问题是如何管理销售团队。销售经理的部分职责是确保销售人员正常工作，以实现公司的销售与顾客服务目标。一线销售人员分布在一个广泛的区域，很难受到公司的直接监管。销售经理面临的独特挑战是设计控制系统，该系统用来鼓励所有一线销售经理和销售人员通过有效的自我控制实现个人产出最大化。这些控制策略通常包括配额和薪酬计划。

13.5.1 配额

配额是一种有效的控制机制，它给出了某一特定时期可接受业绩的最低数量要求。目前主

要有两种类型的配额：活动配额和绩效配额。**活动配额**规定销售人员所从事活动的数量和类型；例如，新的商务电话配额规定了在一定时期内需要拜访的潜在客户数量。在销售周期较长而且销售量很少的情况下，活动配额非常有用，这是因为与监控销售额相比，对活动的监控更频繁。例如，一些医疗设备销售周期长于一年，销售代表每个季度只能销售一到两台设备。设定每个月的销售目标是不合适的，但是要求设定销售电话的最低数目是合理的。管理人员假定，只要销售人员打电话，就会有销售发生。很多种销售活动都可以指定活动配额，如给当前顾客打电话的数量、产品展示、提案展示和其他活动等。

绩效或产出，配额规定了绩效的水平，如收入、毛利率或一定时期的单位销售额。通常，销售配额仅仅是公司销售预测的一个分解，毛利率配额等其他配额可以鼓励销售人员销售可赢利的产品，而不只是销售容易销售的产品。公司会把毛利率转化成点，然后无论销售人员选择何种组合的产品，都要求他们达到配额。例如，假定一家办公设备公司销售复印机可以获得 30% 的利润率，而销售传真机只能获得 20%的利润率。复印机值三个点而传真机只值两个点。如果销售人员的配额是 12 个点，他需要销售四台复印机、六台传真机或其他组合才能完成配额。

完善的配额系统具有公平性，可以认识到某一销售区域的发展潜力和受到的限制。例如，销售人员必须访问位于蒙大拿、爱达荷州和怀俄明州的客户，就不能达到像在芝加哥地区的销售代表那样的客户访问数量。完善的系统也是能够实现的，但是具有很大的挑战性。配额应该制定鼓励销售人员提高和改进业绩的标准，也应该是合乎逻辑的业绩标准。被看作是不合理的配额会受到忽视，更糟糕的是，也许会使销售人员意志消沉。

配额计划应该是完整的，而且必须容易理解。全面的配额系统需要覆盖用于评价销售人员业绩的所有重要标准。然而配额系统必须是可以理解的，否则销售人员就会忽视它。处理不可预测事件(如劳工和运输罢工、火灾和洪水)的灵活性是合理的配额计划的另一个特征。通过给销售人员设定目标并提供与管理者期望相关的绩效反馈，合理的配额计划能够激励销售人员。

13.5.2 薪酬

销售人员的报酬通常取决于他完成配额的情况。设计完善的薪酬计划可以满足公司和销售人员的需要。销售人员需要一个公平稳定的薪酬系统，但是公司需要可以鼓励赢利性销售并使顾客满意的系统。

合理的薪酬计划应该：

- 以结果和努力作为薪酬的基础；
- 为同样的业绩提供同样的薪酬；
- 提供具有竞争性的薪酬；
- 易于理解和实施。

那些认为薪酬结构不公平的销售人员将失去工作动力。类似地，如果他们不能理解薪酬系统，该系统对于他们的活动和绩效就不会产生影响。而且，如果在其他地方进行同样的工作中能得到更多的薪酬，管理人员就会辞职，因为他们会选择薪酬更高的地方。

13.5.2.1 销售薪酬的类型

销售经理可以给销售人员支付一份直接的工资，或是一个直接的佣金计划，还可能是两者的结合，或许还有红利。大多数公司同时支付工资和佣金(一个联合支付计划)，不足 4%的公司只支付佣金，而且只有 5%的公司只支付工资。使用联合支付计划的原因在于大多数公司想要平衡关注客户等非销售活动(以工资作为补偿)和销售活动(以佣金作为补偿)之间的平衡。工资给销售人员以安全感，他们知道自己每个月将收到一定数额的工资，这是一些公司使用工资作为一部分薪酬计划的另一个原因。例如，施乐公司使用联合支付计划，根据提供客户服务的程度，工资占薪酬的比例也有所不同。客户服务程度较低但客户获得率较高的工作人员需要支付 60%的工资，其余部分以佣金的方式支付，但是主要的客户经理从事大量保留顾客和服务顾客的工作，他们将以工资形式支付大约 80%的薪酬。

直接工资

在**直接工资**计划下，销售人员在一个特定的时间内工作，被支付固定的薪酬。配额系统可以用来决定年度薪水增长比率，否则薪酬不会变化。当销售周期很长，团队成员都会被涉及，而且个人绩效很难测量。如果营销矩阵(如广告)的其他方面对于达成交易来说非常重要，直接工资是最合适的薪酬系统。当职位需要大量顾客服务工作而非销售活动时，直接工资也能发挥作用。

直接佣金

直接佣金计划为每一项销售支付一定数额的佣金，但是没有工资。**佣金的基础**，或者叫做决定佣金的项目，通常是销售量、销售额或毛利率。佣金率是为每个基本销售项目所支付的金额，通常是一个百分比(如销售收入或毛利率的 10%)或者固定的数量(如每销售一件 50 美元)。使用前面复印机的例子，示例 13-9 将直接工资与两种佣金计划进行了对比：一种是支付销售收入的 10%，另一种是采用点计划，每个点支付 100 美元。

预支款通常作为直接佣金计划的组成部分支付给员工；预支款是支付给销售人员的贷款，目的是为他们提供稳定的现金流；然后销售人员用佣金偿还这些预支款。例如，公司同意每个月支付给销售人员 2500 美元。如果销售人员的薪酬少于 2500 美元，余额被转到下一个月。示例 13-10 解释了这种方法的运作原理。

直接佣金把薪酬与绩效直接连接起来，但却不能引起销售人员对公司的忠诚。赚取直接佣金的销售人员基本不会从事那些在他们看来与达成销售并不直接相关的工作，例如文书工作、销售预测甚至是顾客服务等。Cargo Heavy Duty 公司试过直接佣金计划，但是发现该计划对顾客服务不利，而且销售人员对公司的忠诚度也有所下降。

采用交易性销售战略的公司发现直接佣金能够很好地发挥作用，例如 Premier Industrial 公司就支付直接佣金。

		支付给销售人员的薪酬			
月份	销售收入	直接薪水	直接佣金*	两者结合使用+	点计划
1月	50000	3500	5000	2500(薪水)	3800
	6台复印机			3000(佣金)	
	10台传真机			4500(合计)	
2月	60000	3500	6000	2500(薪水)	4800
	6台复印机			3600(佣金)	
	15台传真机			5100(合计)	
3月	20000	3500	2000	2500(薪水)	1600
	2台复印机			1200(佣金)	
	5台传真机			2700(合计)	

示例 13-9 不同类型的薪酬计划(单位：美元)

资料来源：*Barton A. Weitz, Stepben B. Castleberry, and Jobn F. Tanner, Jr.*, Selling: Building Partnerships, *6th edition, Burr Ridge, IL, Irwin/McGraw-hill, 2007*。

*佣金计划占到销售收入的10%。

+佣金部分占到销售收入的6%。

注解：复印机三个点，传真机两个点。在佣金中每个点值100美元。这个佣金比例仅仅是一个例子，目的是说明如何使用佣金计划。例如，点计划并不总是产生最低的薪酬。

月份	预支款	佣金	支付给销售人员的薪酬	尚欠公司的余额
1月	2500	0	2500	2500
2月	2500	1500	2500	3500
3月	2500	6000	2500	0

示例 13-10 预支款薪酬计划的例子(单位：美元)

红利

红利类似于佣金，但**红利**(bonus)是在满足一定时期内最低绩效标准的情况下一次性付清的款额。红利的多少取决于总体绩效，而不是某一笔销售。红利可以激励销售人员超额完成任务，而且可以与佣金或薪酬或两者结合共同使用。如果红利是值得获取的，那么提前三个月就完成一年销售定额的销售人员就会努力销售更多的产品。Cargo Heavy Duty公司使用红利来激励平衡绩效。根据顾客满意等级、销售总收入和较上年收入的增长情况，对销售人员进行评定是否能够赢得红利。这样，Cargo Heavy Duty使用红利来鼓励销售人员服务顾客，同时也使业务有所增加。

联合支付计划

如前面所述，大多数公司使用将佣金或/红利与工资相**联合的支付计划**，这样的计划被称为工资+计划，因为他们支付工资加佣金或加红利。工资比例可以带来销售人员对公司的忠诚，促

使他们从事为公司带来更多利益的活动，同时佣金或红利部分可以激励销售人员。Dartnell 公司的研究表明，尽管联合支付计划的数量保持不变，佣金或红利占总报酬的比例在过去几年里已经翻了一番，从近 20%增长到近 40%。

联合支付计划的不足之处在于它们会变得非常复杂。困惑的销售人员会不知不觉地从事不恰当的活动；销售管理人员甚至会故意设计这样的计划，以至于销售人员强调了错误的产品。

企业对企业 13-2

销售代表如何得到薪酬

作为购买者，你希望拜访你的销售人员处于什么样的报酬计划？销售人员的报酬如何影响你们之间的关系质量？按照为你服务的销售人员的报酬计划类型的不同，你对他的信任会如何变化？

注意，我们并不讨论向没有需求的人进行销售的情况。尽管佣金和红利计划鼓励这种行为。我们首先假定销售人员是道德的。如果销售人员销售传真机和复印机所获薪酬相同，那么他们会更多地销售比较容易销售的产品。然而，如果出售更多的复印机，公司会获利更多，原因在于销售复印机的毛利率更高。佣金计划影响销售人员对努力方向的选择；好的佣金计划鼓励在恰当的营销活动中做出努力。

如果管理人员希望建立长期的顾客关系，他们会选择使用工资加红利计划。较长的销售周期也使得红利更有效。工资加佣金计划鼓励销售人员提高销售收入以获得佣金，而且鼓励支付工资的非销售活动。

公司有时会限制销售人员的收入。**限额**是指销售人员所能赚取薪酬的上限。如果销售人员不知道有收入上限的话，那么限额将是不道德的。例如，一家公司支付 10%的佣金。一位销售人员完成了 1100 万美元的销售额，却由于公司的限额规定只能获得 10 万美元的佣金。如果公司故意隐藏限额，这种做法并不高明，因为员工一旦发现的话，整个销售团队的士气将受到严重打击。但是，收入限额公开后将影响销售效率。

13.5.3 激励绩效

报酬计划在激励销售人员方面非常重要。此外，公司还可以使用其他重要的激励工具。激励销售人员是一项重要的任务，尤其在销售人员花费大量时间开发顾客却可能遭到拒绝的情况下。

除了报酬之外，公司也采用竞赛方式。目前有很多种不同类型的竞赛，其中包括每个人都可以获胜的竞赛，参赛者只要达到一定的绩效水平就可以了；还有产生冠军的竞赛，即在竞赛中产生一位“冠军”或获胜者。大多数公司举办每个人都能获胜的年度竞赛，奖励通常是出国旅游。

有些销售人员渴望得到赞誉，例如销售人员月度奖等。认可是有效竞赛的一个重要结果，但是它也可以来自竞赛之外。例如，Konica-Minolta 公司每个月都张贴出业绩卓越的销售人员

名单，而且当一位销售人员达成了一笔大交易时，管理人员会给所有的销售人员发送电子邮件来传播这一消息。类似地，当一位销售人员因其优秀的客户服务而闻名时，Axxis Dental 公司会在总部张贴顾客的感谢信。

在销售团队的管理中，激励计划是一个重要的元素。薪酬计划和定额也是有用的激励工具。

13.6 评估绩效

销售经理不是唯一经常评价销售人员业绩的经理。公司中的每一位经理都对销售业绩感兴趣。然而，销售经理不只对销售总收入感兴趣，他也必须考虑销售效率。在这一节里，我们将首先介绍五步骤方法，然后讨论评价销售业绩的各种方法。

13.6.1 评估销售人员绩效的五个步骤

如示例 13-11 所示，任何评估的第一步都是回顾被评估活动要实现的目标。尽管设定目标是每项计划的一个部分，但是为了实现总体目标，还需要将结果与所渴望实现的目标进行对比。例如，如果公司设定的目标为收入增长 20%并且获得 10%的市场份额，而实际上即使收入增长为 25%，公司也不会非常满意，原因是公司只获得了 8%的市场份额。在这种情况下，管理层意识到市场增长率超过了 25%，公司未实现部分销售。

第二步是收集恰当的绩效数据。在制定销售目标时，既要考虑绩效，又不能忽视活动(结果和努力)。第三步是评估不可控因素的影响。如果公司新品错过了最佳上市时机，销售人员很少会因为绩效较差而受到指责；同样，如果销售增长是因为主要竞争对手的破产，销售人员不应该满足于这样的销售增长。经济因素、天气状况和其他不可控因素都会影响销售业绩。识别这些因素的影响使得销售负责人可以关注正在实施的销售策略。

基于这三个步骤，公司接下来能够识别问题与机会，即第四个步骤。这些问题与机会将融入战略制定过程中，随后公司将采取策略性行动，以此解决问题并充分利用该过程最后步骤中的行动。

- 回顾被评估的活动的目标
- 收集恰当的绩效数据
- 评估不可控因素的影响
- 识别问题与机会
- 开发和实施战略以解决问题并利用机会

示例 13-11 评估销售人员绩效的五个步骤

13.6.2 业绩衡量标准

目前共有两种衡量销售业绩的方式。测量结果记录了关于销售数量、总收入、总利润贡献、

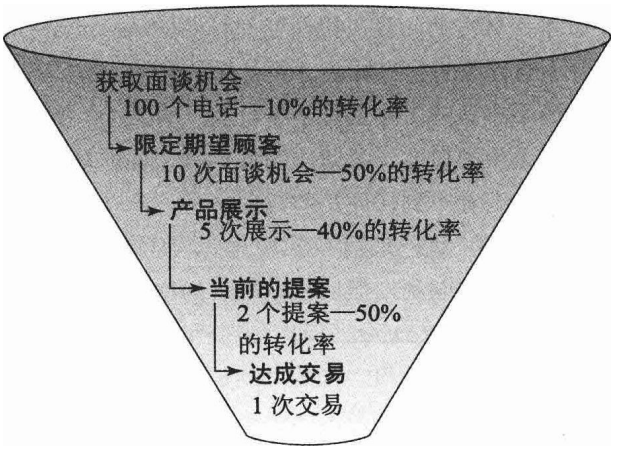
新顾客数量和来自于老顾客的销售增长等重要结果。这些数字能与绩效或产出定额进行比较，以此来判断是否已实现目标。然而，这些数字本身确实具有一定的误导性。无论销售人员怎么努力，外部因素、新产品等问题都可能造成绩效大幅度降低。

这就是销售经理测评销售活动或销售人员努力情况的原因。公司可以观察新的商务电话、产品展示和提案演示等活动，并将这些活动与定额进行对比。

13.6.2.1 测量销售效率

当把努力和产出的测评结合起来，销售经理可以考察销售人员或销售团队的工作效率。将活动测量和绩效测量结合起来就是销售效率的测量。我们在第 12 章讨论过这些转化比率，它们与其他营销活动相关联。例如，在 Freeman Exhibit 公司，销售经理考察了销售额与提案之间的比率。问题是实际上有多少提案得到实施。其他转化比率包括新的商务电话转化成面谈的比率、面谈转化成产品展示的比率以及展示转化成销售的比率。

如果销售经理有一张销售流程图，那么就可以计算这一过程中每个步骤的转化比率。示例 13-12 给出了一个例子，它表明 Konica Minolta 公司的复印机销售人员的基本销售周期。测量各个步骤的转换率能够帮助销售经理确定销售人员可能遇到的问题。通过培训、战略转变或是营销支持，这些问题可以得到及时纠正。



示例 13-12　Konica Minolta 公司的销售周期

13.6.2.2 均衡的绩效

除了考察每位销售代表的效率和产出，为了制定批量折扣、从产品线上删除产品等决策，销售经理还必须考察销售团队的总体销售效率。因此，考察平均订单数量、定购组合和产品销售额都是需要考虑的重要因素。一种特定产品的低销售额可能意味着对该产品的需求量很低，或者需要培训销售人员的销售技能，也有可能需要改变薪酬计划。

13.6.2.3 顾客满意

在建立客户关系时，客户满意是重要的组成部分。现在很多公司定期测量顾客满意，并为他们的销售人员设定满意度指标。IBM 在销售经理和销售人员两个层次上测量顾客满意度。满意评价是销售人员绩效评估的一个组成部分，销售人员报酬的 40%直接依赖于这些评价。在第

15 章和第 16 章，我们将详细讨论顾客满意度的测量。目前需要记住的是，顾客满意是很多公司销售人员业绩评价和报酬计划的重要部分。

13.6.2.4 其他的测量标准

销售人员要进行许多非销售活动，同时必须了解关于竞争对手、顾客和行业的大量信息。销售经理经常评估销售人员对市场的了解状况、他们与公司其他员工合作的情况以及其他用于评估组织成员的测量标准。这些测量通常只用于评价个人，但有些时候，知识差距的识别或内部工作车间与销售人员的交叉问题将引起培训或政策的变化。

销售人员还具有管理财务资源的责任。如果他们需要出差，那么必须对差率费用进行管理。自由采样、债权人设备或产品、实验组以及其他昂贵的资源也需要管理。销售人员需要接受资源管理能力的评估，这些资源来自于销售经理所制定的预算。

实地调研结果 13-2

自学销售课程

我先后获得贝勒大学的管理学学士学位和达特茅斯大学 Tuck 商学院的 MBA 学位，曾一度将自己幻想成商业通才。事实上，我在管理咨询行业的 Accenture 和 Booz Allen Hamikton 工作了将近十年，为来自不同行业的客户解决各种各样的商业问题，其中包括制造、金融、能源、国防、保险等行业。我最不想做的工作就是销售。我一直认为，销售是某些人“命中注定”的工作，而且这些人都具有天生的口才。我是一名咨询者、问题解决者，擅长数据分析、做决策和领导其他人，我在自己身上看不到任何销售角色。

随着家庭成员的不断增加，我越来越不愿意出差，因此我在“网络爆发时代”加入了一家新成立的公司。一切都进展得很顺利，但后来出现了网络公司泡沫破灭，很多互联网企业纷纷破产。随后，我加入了新成立的 eReward 公司，该公司总部设在得克萨斯州的达拉斯，其商业模式是很健全的，涉及网络营销调研和广告效果测试。但是，随着商业形势越来越严峻，我们的销售很明显不再能弥补成本。如果公司不能快速提高销售额，我们很可能会成为网络公司的受害者。从那时起，我决定成为一名销售人员。

我开始主动拜访那些潜在的市场调研客户，却发现他们不会购买我们的产品，因为我们缺乏可信度。所以，我们在 2001 年申请加入了一个领导者营销调研组织：CASRO，该组织激励我们使用网络做实地营销调研。我开始参加 CASRO 的研究会议，从而有机会接触潜在客户，并了解他们的“痛处”。简单来说，我开始听课和学习。我的第一条销售经验是“认真倾听你的客户”。结果，eReward 公司采取这种方法致力于业务经理调研，但这是在线调研市场中并不重要的细分市场。我的第二条销售经验是“你将更成功地销售多样化的产品而不是商品”。接下来，随着销售的增长，我聘用了更多的销售人员来保持持续的成功。我开始担任销售管理工作，并花费时间去激励其他人达到自己的目标。我发现管理销售人员很重要的，六年后在大约 30 名销售人员中，我们可以保留住 95%。我的第三条销售经验是“忠诚是双行线，如果你真诚地对待销售人员并为他们提供机会，他们也会对你忠诚”。

目前，我在 eReward 公司是首席营收官，现在共有 225 名员工，而且这个数字还在继续增长。我最后的销售经验？成功的销售不但依赖口才，而且依靠两种特质：一种是倾听并服务于客户的意愿，另一种是永不言败的坚韧和决心。

Kurt Knapton
eReward 公司副总裁兼首席营收官

13.7 总结

销售不同于其他形式的营销沟通，原因在于销售采用的是人对人的方式。通过使产品适应顾客需求，销售人员才能创造价值。此外，销售人员还负责管理组织与购买者之间的直接关系。他们不仅实现销售，同时也向顾客提供服务并协调公司资源来满足客户需求。

工业品营销商可以在一系列销售战略中做出选择：我们讨论了其中的四种战略，大致可以代表广泛的战略组合。第一种是事先设定的销售，这种战略主要用于顾客具有较小差异的情况。一种更复杂的战略是满足需求的销售战略，当买主的需求存在差异并存在一组可以选择的产品时，选择这一战略最合适。

咨询的销售战略与满足需求的销售战略相似。但是，在咨询的销售战略下，购买者对于所需之物的了解较少，从而需要并依靠顾问为其量身定做解决方案。第四种战略是战略伙伴销售战略。由于存在长期的合作伙伴关系，因此不同于咨询的销售战略。当建立合作伙伴关系时，有许多种销售战略可供使用；这些战略包括交叉销售和全线销售。

销售职能可以按多种方式组织起来，其选择取决于销售战略。组织结构的顶端是销售经理，主要负责确定销售团队的规模和类型。在某种水平上，大多数销售人员按地区组织。最基本的就是给每位销售人员分配一个地理区域。

其他销售组织为客户指定销售人员，这些客户包括关键客户、国内客户或全球客户。还有一些组织按产品来组织销售团队。在某些情况下，公司不但需要客户代表还需要产品代表，由他们来组成销售团队以满足顾客需求。客户经理协调活动并制定销售战略，产品代表和来自组织其他领域的代表负责实现更具体的目标。以顾客为中心的团队结构包括了来自制造、收款、运送和服务于顾客的其他部门代表。

销售团队的规模由销售经理确定。可以使用工作负荷法确定销售人员的合适数量，这种方法基于销售人员能够拨打销售电话的期望数量。当然，公司也可以外包销售工作。一些公司选择使用制造商的代表或代表许多制造商的公司，此外还可以使用电话营销公司。一些公司甚至临时将销售外包，雇用临时销售人员来完成特定的销售工作。

销售人员被恰当地组织起来之后，必须对其活动进行引导。销售配额或可接受的最低水平的绩效是一种控制方法。配额既可以按活动来设定，又可以根据结果来设定。薪酬计划也引导着销售活动。销售经理可以从薪酬、佣金和红利中做出选择，还可以制定包含两种或三种方式的计划。

目前存在两种测量销售绩效的方式：结果和活动。通过把结果与活动结合起来，可以计算出测量销售人员效率的转化比率。这三个数字(结果、活动和转化率)可以帮助销售经理评估销售人员的绩效。销售人员绩效测量还包括平均订单数量和订单组合等数据，这样就可以做出价格和产品决策。

销售是我们所讨论的营销沟通矩阵中的最后一个要素。在下一章，我们将重点研究定价策略。然而像产品本身一样，定价必须与定位战略相一致。我们倾向于通过广告、商业展览、直接营销和促销活动来传播产品的定位。定位不能通过沟通的方式创造，但是必须通过沟通的方式传播。

13.8 关键术语

客户销售人员
活动配额
红利
限额
联合支付计划
佣金的基础
佣金比率
咨询的推销
转化比率
交叉销售
提款
一线销售人员(外部销售人员)
全线推销
区域销售人员
家族客户
内部销售人员
关键客户
直线制组织
矩阵销售团队
多层次销售
满足需求的推销
绩效配额(结果配额)
首选供应商地位
配额
事先设定的推销
直接佣金
直接薪水
战略客户经理
战略伙伴推销
团队销售
升级(升级销售)
工作量

13.9 讨论题

1. 你手下的一名业绩卓越的销售人员刚刚宣布，她打算为一家销售不同产品的公司工作，但客户与你的公司的相同。她已经通知你两周了。对于这种变化，你的顾客将会有什么顾虑？作为首席销售执行官，你又担心什么？为了实现顺利交接，你会做什么？如果这位销售人员转到了竞争对手那里，你的回答会有什么不同？

2. 销售人员是否应该处理所有的顾客抱怨？还是应该打电话给相应的部门？为什么？如果客户正处于探索期而不是承诺期，你的答案会有所不同吗？

3. 销售经理注意到存在 2:1 的提案比率，所以他公布的一项销售政策要求所有的销售人员实现销售提案增加一倍。这种命令可能会带来什么后果？(至少列出四种)通常情况下，这样的要求是好主意吗？经理在执行这一政策中应该有多坚定？

4. 假定你是一位战略客户经理，你必须依靠区域销售人员来服务各地区的顾客。他们每次向客户销售产品可以获得正常佣金的 40%(剩下的归你)。不过，有些地区的顾客抱怨所接受的服务糟糕透顶。你打算怎么做？为什么？

5. 一位经验丰富的销售人员反驳薪酬政策："我反对资助绩效较差的工作人员。如果支付直接佣金，我们就会知道谁能得到，谁得不到。当然，解决这些问题会花费一定的时间，但解决之后销售就会暴涨！"解释你为什么同意或为什么不同意这样的观点。

6. 描述数据分析如何影响销售战略。组织一个销售团队，为不同的客户使用不同类型的销售人员，这些客户包括大客户、中型客户和小型客户。

7. 你的公司正打算进入墨西哥市场，计划使用当地的销售代理商。你期望销售代理商做什么？

8. 转换率告诉我们销售是一场数字游戏。如果通过 10 次销售电话才能达成一次销售，而你需要达成 10 次销售的话，那就需要至少打 100 次电话。在审计某一组织的销售情况时，管理人员为了持续增加销售要持续提升最低的电话数量要求。这种战略的负面效果是什么？在伦理方面有哪些意义？

9. 考虑一下竞赛、薪酬、佣金以及赞誉在激励销售人员中的影响。如果你是这门课程的教授，你如何创造类似的激励工具？例如，你如何使用竞赛、薪酬、佣金或者其他激励性"支付"或赞誉促使学生提高学习效率？这些激励手段对每个人都会发挥同样的作用吗？为什么？如果每位教授使用同样的激励工具组合，其效果会有多大程度的不同？

10. 因为美国购买者的上班时间是从周一至周五的上午 8 点至下午 5 点，你们公司在每月首个周六进行一整天的销售培训。通过这种方式，在没有影响销售效率的情况下，你能接受培训。这种方式符合道德吗？如果公司为你支付直接佣金和直接薪水，情况会有什么不同？

13.10 小型案例

13.10.1 Contemporary Technologies 公司

Contemporary Technologies(CT)公司有两种主要的提供物，第一种是一系列用于追踪详细清单和掌上浏览器、电脑软件等产品，此外还销售条编码标签、标牌以及其他粘贴在产品上并对其进行追踪的物品。第二种提供物是存货管理服务，可以帮助组织建立供应链管理战略。

公司有两类销售人员。一类负责销售产品，另一类负责销售服务。服务销售是一种长期的销售，而且这些人员的受教育程度比较高，经常会拜访采购商组织的高层人员，并按月领取薪酬。其他销售人员可能没有学士学位，更没有硕士的学位；他们完全采取佣金制，主要通过销售供给品而不是销售硬件赚取佣金。

有时候，两类销售人员可能会一起拜访客户，而且在采购中心可能会有互补性。但是通常来说，他们之间没有太多的重叠，而且即使有重叠的话，他们也不愿意一起工作。服务销售人

员以高人一等的态度看待硬件/供给销售人员，硬件/供给销售人员嘲笑服务销售人员缺乏硬性销售能力。

最近，公司的销售副总裁 Molly Molloy 发现了两种趋势。第一，硬件/供给销售人员最近一年只销售硬件，而很少销售供给物品，这种情况发生在 15%的客户身上，足以引起公司的重视。第二，采购商倾向于更集中化的采购。当他们集中采购时，意味着采购中心开始趋向于集中化，而且作出购买决策的都是同一批人。但是她和两个类销售人员一起拜访了某些采购客户，她认为这个问题是灾难性的，因为客户已经感觉到这种敌视状态的存在。

1. Molly 应该重组销售人员来应对这两种趋势吗？如果应该，该怎么做呢？如果不应该，为什么？

2. 假设不重组，Molly 怎样才能创造更多的团队精神？怎样才能让两个团队相互合作呢？

13.10.2 Jackson Timers & Controls 公司

Jackson Timers & Controls 公司有如下的薪酬规定：销售代表每月领取 1500 美元，并按点数制和配额绩效分别获得直接佣金和红利。下面就是点数制的基本情况：

产　品	点/销售量	配额(个/月)
Digital Wamometer	50	4
Lambadameter	40	5
Origameter	35	6
Cyclometer	25	8
Universal tricometer	5	45

如果销售代表完成了每种产品的配额，每个点可以得到 5 美元，或者 5175 美元加上 500 美元的红利，总计 5675 美元。每月需要完成的点总数是 1035，但是他们必须完成每种产品的配额才能获得红利。下面是区域绩效的情况：

产　品	区域配额	销售数量
Digital Wamometer	40	22
Lambadameter	50	78
Origameter	60	63
Cyclometer	80	82
Universal tricometer	450	479

销售人员	Dig. Wam	Lambada.	Origameter	Cyclometer	U.Tricometer	总点数
Chonko	5	6	7	9	53	1225
Dunn	1	7	5	8	45	930
Easley	0	6	5	8	44	835
Cooper	1	8	6	8	48	1020

(续)

销售人员	Dig. Wam	Lambada.	Origameter	Cyclometer	U.Tricometer	总点数
Madden	1	7	7	8	47	1010
Moore	3	11	7	9	52	1320
Roberts	2	9	7	11	46	1210
Weeks	2	8	6	7	48	1045
Johnson	3	8	7	6	48	1105
Davis	4	8	6	8	48	1170

	Dig. Wam.	Lambada.	Origameter	Cyclometer	U.Tricometer	总销售电话
销售电话配额	20	20	10	10	10	70
Roberts	28	17	11	9	10	75
Weeks	24	24	8	8	7	71
地区	27.2	18.6	9.5	10.4	9.7	75.4

1. 评价区域销售绩效。判断哪里做得好，哪里做得较差。请证明你的结论。
2. 对比 Robert 和 Weeks 的绩效。Digital Wamometer 销售较差的原因是什么？
3. 销售副总认为问题在于报酬计划。你认为应该如何解决这个问题？
4. 设计一项销售竞赛来提升 Digital Wamometer 的销售量。请证明你的选择。

13.11 延伸阅读

The July/August 2006 issue of *Harvard Business Review* is devoted to sales and sales management topics.

Brashear, Thomas G., James S. Boles, Danny N. Bellenger, and Charles M. Brooks. "An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager–Salesperson Relationships." *Journal of the Academy of Marketing Science* 31 (2003), pp. 189–200.

Darmon, René Y., Benny Rigaux-Briemont, and Pierre Ballofet. "Designing Sales Force Satisfying Selling Positions: A Conjoint Measurement Approach." *Industrial Marketing Management* 32 (2003), pp. 501–15.

Ferrell, O. C., Thomas N. Ingram, and Raymond W. Laforge. "Initiating Structure for Legal and Ethical Decisions in a Global Sales Organization." *Industrial Marketing Management* 29 (2000), pp. 555–64.

Harris, Eric G., John C. Mowen, and Tom J. Brown. "Re-Examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction." *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (2005), pp. 19–35.

Homburg, Christian, and Ruth M. Stock. "The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context." *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2004), pp. 144–58.

Hunter, Gary K., and William D. Perreault, Jr. "Making Sales Technology Effective." *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 16–34.

Johnson, Devon S., and Sundar Bharadwaj. "Digitization of Selling Activity and Sales Force Performance: An Empirical Investigation." *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (2005), pp. 3–18.

Lynch, Joanne, and Leslie de Chermatony. "Winning the Hearts and Minds: Business-to-Business Branding and the Role of the Salesperson." *Journal of Marketing Management* 23 (2007), pp. 123–34.

McFarland, Richard G., Goutam N. Challagalla, and Tasadduq A. Shervani. "Influence Tactics for Effective Adaptive Selling." *Journal of Marketing* 70 (October 2006), pp. 103–17.

Michailova, Snejina, and Verner Worm. "Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi." *European Management Journal* 21, no. 4 (2003), pp. 509–19.

Murphy, William H., Peter A. Dacin, and Neil M. Ford. "Sales Contest Effectiveness: An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field Sales Forces." *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2004), pp. 127–41.

Schwepker, Charles H. Jr., and David J. Good. "Understanding Sales Quotas: An Exploratory Investigation of the Consequences of Failure." *Journal of Business & Industrial Marketing* 19, no. 1 (2004), pp. 39–48.

Stock, Ruth Maria, and Wayne D. Hoyer. "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation." *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (2005), pp. 536–52.

Venkatesan, Rajkumar, and V. Kumar. "A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy." *Journal of Marketing* 68 (October 2005), pp. 106–25.

Wilson, R. Dale. "Using Online Databases for Developing Prioritized Sales Leads." *Journal of Business & Industrial Marketing* 18, nos. 4/5 (2003), pp. 388–402.

第 14 章

定价和价值谈判

开篇案例　杜邦

从一则涉及杜邦公司(DuPont de Nenours Company)的反托拉斯审判中，我们获得了关于玻璃纸价格、成本以及销售等方面的广泛数据。这段往事充分揭示了创新过程中的价格、市场采用、产品线延伸和竞争优势等问题。

1923 年，杜邦玻璃纸公司成立，其玻璃纸当年的平均市价为每磅 2.51 美元。在接下来的 3 年里，生产效率的不断提高使得公司可以不断降低产品价格。1927 年，玻璃纸价格为每磅 1.43 美元，销售量大幅度上涨。第二年，杜邦公司发明了一项防潮气玻璃纸的工艺。于是，市场潜力急剧暴涨。1930 年，销售额是 1110 万磅。虽然比普通玻璃纸的价格高出近三分之一，但是 1940 年防潮玻璃纸的价格还是下降到每磅 0.38 美元，而利润率仍然保持不变。

20 世纪 40 年代，市面上出现了很多不同形式的玻璃纸产品：透明的普通纸和彩色纸、防潮加热透明可封纸、加热可封彩色纸、胶粘透明纸等，这一现象反映了理论上的产品生命周期。1945 年，价格每磅从 0.33 美元回升到 0.62 美元，销售量是 9500 万磅。

从投入市场开始，玻璃纸在定价时从没有参照蜡纸和薄玻璃纸等替代品。它的价格一直都比较高。但是，价格的稳步下降“目的在于为玻璃纸开发新的用途以及吸引新客户”。扩大市场的好处是成本的稳步下降，这主要是提高效率和规模经济的结果。

“二战”以后，杜邦公司及其竞争对手美国威斯考斯(American Viscose)公司都面临着原材料和劳动力成本的上涨。相应的报表显示，为了与威斯考斯公司保持紧密的融洽关系，杜邦公司整个产品线的价格在战后十年内都有所上升。1955 年，杜邦玻璃纸的销售量达到 1.25 亿镑。20 世纪 60 年代，玻璃纸的销量开始下降，这主要是因为市场上出现了新的原料，但后来其生物降解质量使得该产品再次受到市场青睐。这个案例揭示了工业品营销中的价格决定因素，即为客户提供的利益以及客户的价格敏感性、成本与经验、竞争压力、法律环境等。

Chapter

访问当今的杜邦公司网站：www.dupont.com/index.html.

	300PT		300MT		300MSAT		450MSAT	
年份	dP	AV	dP	AV	dP	AV	dP	AV
1945	0.33	33	0.41	0.41	0.57	0.57	0.46	0.46
1947	0.42	0.43	0.44	0.44	0.44	0.54	0.55	0.55
1950	0.49	0.53	0.51	0.55	0.59	0.64	0.59	0.55
1955	0.62	0.64	0.59	0.59	0.66	0.66	0.66	0.66

缩写解释：dP=杜邦；AV=美国威斯考斯；数字 300 和 500 是厚度；PT=普通透明；MSAT=防潮、可封纸、胶粘以及透明



本章学习目标

玻璃纸的故事暗示着价格与市场渗透和经验之间的关联性，产品线上的产品的相互关系以及对竞争行为的考虑。的确，这个故事以实例充分说明需要全面考虑价格问题。

完成本章学习后，你应该能够：

- 描述价格决策的综合性框架；
- 识别当今工业品营销中的一些定价陷阱；
- 列出定价决策中的关键利益群体；
- 在成本、需求、竞争者、渠道协调和管制等诸多因素的交互作用中，评价作为战略变量的价格；
- 识别价格对现金与生产流、存货控制、促销等方面的策略价值；
- 用定价的财务基础解释下列工具：盈亏平衡分析、渠道收益、简单形式上的收入陈述以及收益分析；
- 管理产品线上相关产品的定价，评价投标定价机会，并应用冲突管理原则进行价格谈判，包括全球定价合约的谈判等。

你必须得到 x%的利润，每件产品、每个部门必须有 x%的收益。达不到这个利润水平的话，你就没法生活。

工业品营销经理

价格每年下降 10%，于是你的成本必须每年下降 15%。

高科技企业的财务经理

如果我们不能达成这笔交易，他们就会转向其他竞争对手。我们就会失去他们的业务，甚至有可能会使这家企业陷于困境。

信息服务企业的销售经理

不管你做什么，不要把价格定得低，更不要手中有钱却无所作为。

计算机系统企业的定价经理

示例 14-1 实践中的定价原则

14.1 价格的原则和负责人

对许多商务专业人员来讲，价格经常会带来很多麻烦。客户经常抱怨价格不断上升、折扣过于繁杂等问题。在销售组织内部，制定价格的人员(负责人)之间经常出现权力斗争。这种斗争常常反映出在价格理论(原则)方面的根本性冲突。

多年以前，在一次管理者研讨会上，参会者需要写一份关于其公司定价决策的规则或“潜规则”。示例 14-1 总结了来自实践的某些定价原则。从图中可以看出，某些公司强调维持利润、竞争性定价与削减成本、特殊客户的重要性以及避免产品价格低于价值等方面。虽然每个原则都有优点，但我们希望能找到一个适当的平衡点，以便配合公司的营销战略。

“人多反而误事。”当对工业品进行定价时，这句俗话意味着一种很现实的风险。成本会计仔细审查采购、制造、推销和运输活动；财务经理知道公司内部各运营部门的目标收益率；营销部门想要与竞争对手的产品价格并驾齐驱，并计算着盈利和亏损的标价；销售队伍了解分销商利润的压力，他们每天都收到客户关于提高折扣的要求。此外，越来越多的终端使用者开始参与激烈的市场竞争，成本遏制已经不再适用于供应商关系。同时，环境保护局规定了新的管理手段或控制程序，由此增加了产品投入的成本。某些原材料需要征收特殊税款，此外其价格和可得性还会受到进出口限制的影响。

所有利益群体都强调应该使用与其“地盘”标准相一致的特殊定价原则。因此，如果我们再次浏览示例 14-1，要注意不同定价原则的根源。对营销经理的评价主要根据每期的运营收益。财务经理的烦恼是如何在定价之前削减成本。销售经理考虑作出价格让步，其目的是留住关键客户。当然，定价经理不希望对经过价值分析得出的价格“体系”进行随意调整。

实地调研结果 14-1

职业定价生涯

我获得 MBA 学位后就加入了 NCR 公司，成为该公司美国数据计划团队的一员，由此开始了我的职业定价生涯。我主要负责为公司的几个产品组合制定价格。这个包含十名成员在内的定价团队负责制定美国市场各种产品的定价策略，同时也参与各种产品的财务分析、产品定位和营销战略。我第一次看到公司文化是如何通过风险趋向性影响其长期发展和市场份额的。

有了这种初始经历之后，我转行进了联邦系统部门，这个部门主要负责向联邦政府销售产品，向任何政府实体销售都是很有挑战性的，因为这是一个最富有竞争性的环境，而且你必须明白如何在这样的环境中获胜并赚取利润。媒体曾一度认为，公司向政府销售价值500美元的马桶是因为在合同中包含了供应商亏本售卖的其他产品，这些亏本的产品在投标评估中占了很大的权重。

我的经历帮助我开始负责管理定价人员，这是一项很有趣的工作，因为你可以跨越多个职能部门，例如生产、销售和营销以及很多高级管理人员。这是一个令人兴奋的职位，因为你将努力提高公司的销售和利润，并且工作在不断改变，因为总是存在可以改进的空间。为了做好定价工作，你必须具备分析能力，思维开阔，而且具备战略性的思考能力。定价不是黑白之分，你必须要带着“灰色”的态度工作。因为你要权衡销售、生产、财务、营销和顾客的需求，所以需要一个广泛的管理视角。你应该意识到不同的价格战略(基于成本的、基于价值的和基于市场的)有不同的适用情境。多维度的价格战略要优于单维度的价格战略。

Dan Ward

代顿 Reynolds and Reynolds 公司定价经理

14.1.1 价格是什么？

在深入探讨问题之前，我们要搞清楚价格意味着什么？价格是购买者购买某一特定产品或服务而支付给售卖者的货币数量。当然，支付条款也是价格的一部分。付款是在送货之时或在每月的结尾？以哪国货币支付？是否包含运费？购买后 90 天内的服务如何？购买者和售卖者也知道，价格可以根据财务条款或产品特点和辅助服务的调整作出改变。例如，粘合剂价格从每加仑 60 美元上涨到 66 美元，或每罐价格仍然维持 60 美元，而同时每罐分量缩减到 116.34 盎司。

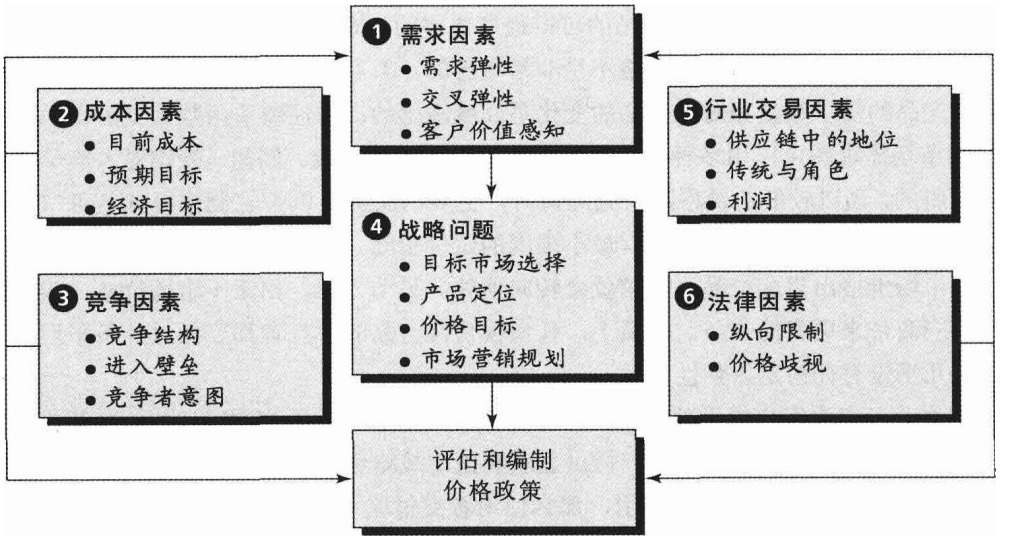
因而，在工业品市场上，无论产品的销售价格低于竞争对手的售价，或者其性能超过竞争对手的产品，产品都可以为客户提供价值。产品性能不仅包括质量、耐用性和安全性，还包括节能性、易于操作性、便携性等方面。工业品营销规划的基本工作是建立和扩大“价格”所提供的好处或价值的范围。

第二，我们需要认识到任何产品都不是单独定价的。在交换经济中，无数种产品的定价相互联系在一起。假如你的口袋中有 30 美元，你可以带朋友去看一场电影，并购买爆米花和饮料。但是，如果你的汽车无法起动，而需要坐出租车去电影院的话，此时你只能放弃爆米花或不带朋友去。工业品市场也是一样的。当氟利昂价格上升以后，安装冰箱设备的价格随之上涨，对替代品需求的增长也促使这些产品的价格攀高。随着购卖者为这些投入要素支付更高的价格，他们将会分配较少的款项到利益相关者身上或其他投入方面。

14.1.2 价格模型

示例 14-2 描绘了一系列复杂的价格决定因素。这个模型显示，价格完全由价格敏感性、与其他产品的关联性、顾客感知等**需求因素**与经济环境中的**成本因素**和**竞争性因素**相互作用决定。同时，我们必须认识到，在一个受行业因素和法律因素限制的营销环境中，市场因素与公司战略问题(如指标、定位、规划等)以及目标(在营销环境中受到贸易因素和法律因素的限制)之间存在交互作用。

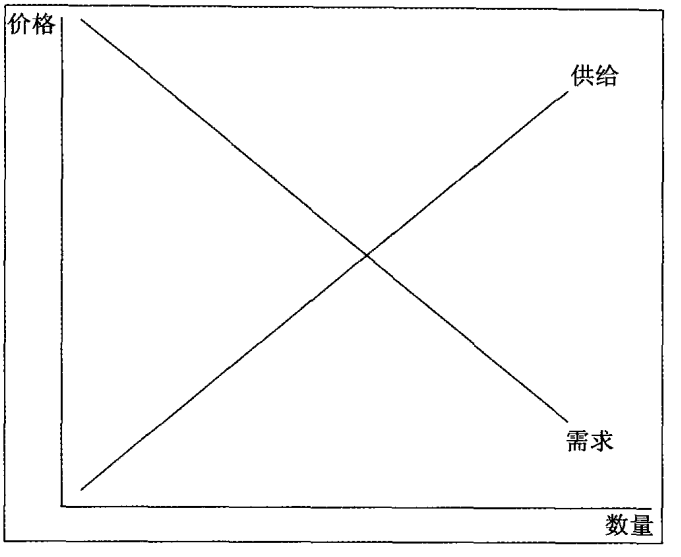
在本章剩余部分，我们将在两个章节中讨论六个主要因素的定价影响。第一部分主要涉及示例 14-2 中方框 1～3 中的因素，此时需要简要回顾一下微观经济学的内容。本部分末尾将对财务基本原理作简单的回顾，从而将经济模型的清晰度和内部一致性与定价管理财务目标联系起来。第二个部分主要安排了方框 4～6 中的管理问题。主要的子部分将阐述渠道定价、产品线定价、竞标价和谈判问题。此外，这个部分中还要探讨一些具体的法律问题。



示例 14-2 管理价格模型

14.2 切入要点：价格的剪刀因素

作为基本的定价框架，回想一下你在微观经济学课程中所学过的内容。示例 14-3 列出了在市场上供给与需求函数交叉形成的“剪刀”。需求函数是一条向下倾斜的直线，表示当价格下降时，企业增加购买我们公司产品数量的倾向性或增加新的采购公司的可能性。



示例 14-3 供给和需求

直线的倾斜度是由该产品替代品的可得程度决定的。提供独特利益的产品具有较陡的倾斜曲线，它的需求是无弹性的，或价格不是非常敏感的。具有许多替代品的产品具有价格弹性，意味着对产品的需求数量相对于价格的变化是高度敏感的。弹性需求函数则更为平坦。

产品市场需求图可以用多种方式揭示公司层级的需求曲线。例如，餐馆对大麻哈鱼的需求是向下倾斜的，当以较低的价格购买到此鱼时，更多的厨师可以把它制作得味美可口。而且，西雅图的一家钓鱼公司或批发商拥有最小限度的定价空间。他们以市场价格销售产品，因为如果以高于市场价格出售此产品，餐馆就会转向他处。另一方面，相比于市场价格，较低的价格不易给供应商带来更多的收益。本质上，任何模仿性产品的生产者都要面对一条平坦的需求曲线，而且几乎没有任何定价弹性。

一家企业只有为客户提供独特价值时才能拥有向下倾斜的需求曲线，并具有某些定价的空间。定价自由度的范围根植于为客户提供显著利益的战略优势。如果某一特种润滑剂能够为客户每台机器节约 100 美元的维修费用，那么使用者支付这个价格也是划算的——不管供应商的成本是 50 美元还是 0.50 美元。

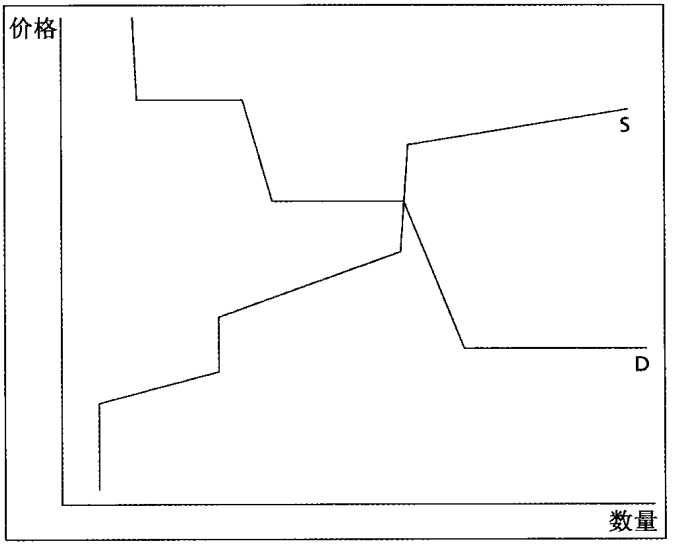
一家公司开发了一种清洗熔炉管道的新方法。在一种运载气体中，使用小型的推进器敲击松散的水锈和焦炭沉淀物。这种新工艺称之为闪击爆破法(shotblasting)。相比于传统的清洗方法，例如蒸汽脱碳法或“涡轮”(剪除或跋除沉淀物)，闪击爆破法的速度更快，为系统提供了更高能效，并且对管道损害很小。通过对潜在客户的营销调研，公司发现了这种产品的优势和大概的经济价值。接着，公司对不同价格和服务组合下的市场份额进行了预测。

当然，示例 14-3 所显示的是缓慢向下倾斜的需求曲线，这是不切实际的。在现实中，这条线也许因为在不同的价格界限出现大额采购收益而变得凹凸不平或形成阶梯的形状。当玻璃纸的价格下降时，它就会渗透到更多的应用领域。

同时，示例 14-3 中的供给曲线是向上倾斜的。这意味着当价格上涨时，供应商有增加供应的动机。较高的价格促使供应商开动额外的班次，开工时间更多，通过分包或重组调整生产能

力，并采用其他措施增加供给。这条曲线实际上也是凹凸不平的。例如，增加第二班次可能只能提供一小部分的产出增长，因为它取代了原来大部分的加班时间。但是，当我们开办一家大型自动化工厂时，供应量在目前的价格上会突然增加；一种相当扁平的供给函数区段也会产生。而且，当经验用于降低成本，例如玻璃纸行业等，我们将促使供应商确定累计量，进而获得一种成本优势。实地调研结果 14-1 描绘了劳动密集型和高度自动化情形中的经验效果。

两种凹凸不平的曲线相互交叉(示例 14-4 所显示的)代表着产品的抽象均衡价格。实际上，因为需求的变化、技术的进步、替代品成本的涨落以及供应商随着天气、战争和冲动而变幻无常等原因，这种“平衡”处于不断变化的瞬间状态。如果我们能够开发出影响供给和需求变量的跟踪系统，简单的模型仍然能提供价格演变的方向。的确，关于一家大型石油公司在当地市场的汽油定价模型的研究表明，日常市场价格的核算、内部产品成本和总体市场供给的预测都是关键的战略变量。



示例 14-4 供给和需求常常显示出对价格剧烈的、不连续的反应

14.3 竞争市场的性质

就像你所了解的，经济学家设计了几种适用于不同市场结构的价格模型。示例 14-5 进行了总结，其中两种情况——完全垄断和纯粹竞争——在实践中极少见到。大多数产品有替代品，所以在工业品市场中讨论垄断定价模型没有特别的意义。同样，除了某些矿物质、金属和农产品之外，鉴别不同供应商之间无差异的产品是困难的。由联合计划支持的关系、递送协调以及服务安排几乎能够区别任何东西。因此我们不会讨论完全竞争环境下的产品定价问题。

实地调研结果 14-2

学习曲线

当一位朋友请凯斯里·海富勒(Kathleen Haefner)为一家新餐馆更新咖啡椅时，她刚刚进入商业装潢行业。随后，她开始认真关注原设计和构造，并多次核查量度标准。装配线在运转中也进行了多次测试。第一把椅子花费了一整天的时间。

第二把椅子在第二天早晨制造完工。第三和第四把在下午完成。直到整个工作完成一半时，海富勒女士的椅子产量持续提高，直道每把椅子只需花费一个小时的时间。

这是个学习曲线的例子，成本随着重复生产趋向于下降，这已在无数的研究中得到验证。它是经验曲线的组成部分。经验曲线反映出成本会随着累计经验活产出的增加而降低。效率不仅来自于重复，也来自于生产和分销创新，以及产品设计的简化。

下列的表格总结了在光盘制造业基于经验基础的经济性预测。如果可以预测到这种累计效果，定价策略应该努力向连续市场渗透。

0.15 = 学习曲线常数

2 美元 = 第一个阶段的平均变量成本

2000000 = 每个阶段的平均生产成本

时期	累计生产量	单位变动成本(美元)	下降百分比	当产量翻倍时下降%
1	2000000	2	0.00	
2	4000000	1.8	9.87	9.87
3	6000000	1.7	5.90	
4	8000000	1.62	4.22	10.12
5	10000000	1.57	3.29	
6	12000000	1.53	2.70	
7	14000000	1.49	2.29	
8	16000000	1.46	1.98	10.26
9	18000000	1.44	1.75	
10	20000000	1.42	1.57	
11	22000000	1.40	1.42	
12	24000000	1.38	1.30	
13	26000000	1.36	1.19	
14	28000000	1.35	1.11	
15	30000000	1.33	1.03	
16	32000000	1.32	0.96	10.33

资料来源：CD-ROM data courtesy of ichael V.Laric, Merrick School of Business, University of Baltimore, 1997.

环境类型 / 重要维度	纯粹竞争	寡头垄断	垄断竞争	垄断
每款公司产品的独特性	没有	没有	一些	独特
竞争者数目	许多	极少	极少到许多	没有
竞争者规模(相比于市场规模)	小	大	大到小	没有
公司面对的需求弹性	完全弹性	弯曲需求曲线(弹性和无弹性)	两者之一	两者之一
产业需求弹性	两者之一	无弹性	两者之一	两者之一
公司的价格控制	没有	一些	一些	完全

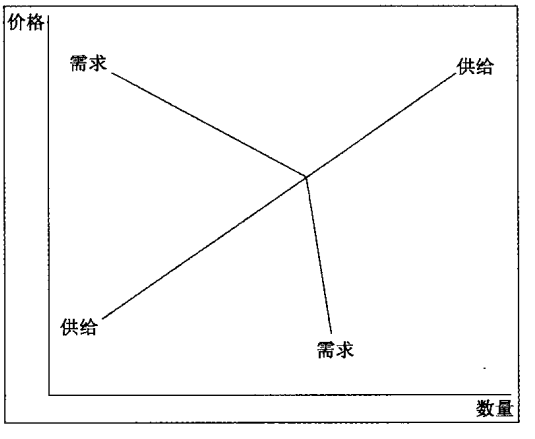
示例 14-5 市场结构的经济模型。在工业品市场中大多数行为是寡头垄断和垄断竞争

资料来源：*Reprinted from E. Jerome McCarthy and William D. Perreault*, Basic Marketing, *Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1987, p. 102. Used with permission of the cGraw-Hill Companies*。

14.3.1 寡头垄断

许多工业品市场是寡头垄断的，其特点是仅有少数几个卖家。每家都提供一种与其他商家十分相似的产品，例如企业软件行业中的甲骨文公司和 SAP 公司、玻璃纤维绝缘材料行业的 Owens Corning 公司和 Johns Manville 公司等。每家公司都尽力在客户服务、品牌形象、物流递送等方面获得差异优势。但是任何优势都只能带来少量溢价，这种优势往往是短暂的。正如玻璃纸产品的经典案例所提到的，模仿才是规则，而且竞争者的定价决策受到高度限制，必须考虑到其他竞争对手的反应。

因此，公司看到自己在一个具有扭曲需求的市场上展开竞争，正如示例 14-6 所展示的。在曲线以上的价格，需求是非常有弹性的。因此，任何在目前平衡区域之上提高价格的企图将会导致销量大幅度下降。另一方面，竞争者不可能允许另一个对手降低价格来侵占自己的市场份额。即使不是如此激烈的价格降低也会引发价格战，这种做法在短期某种程度上有利于顾客，但一般不会在供给方面产生赢家。

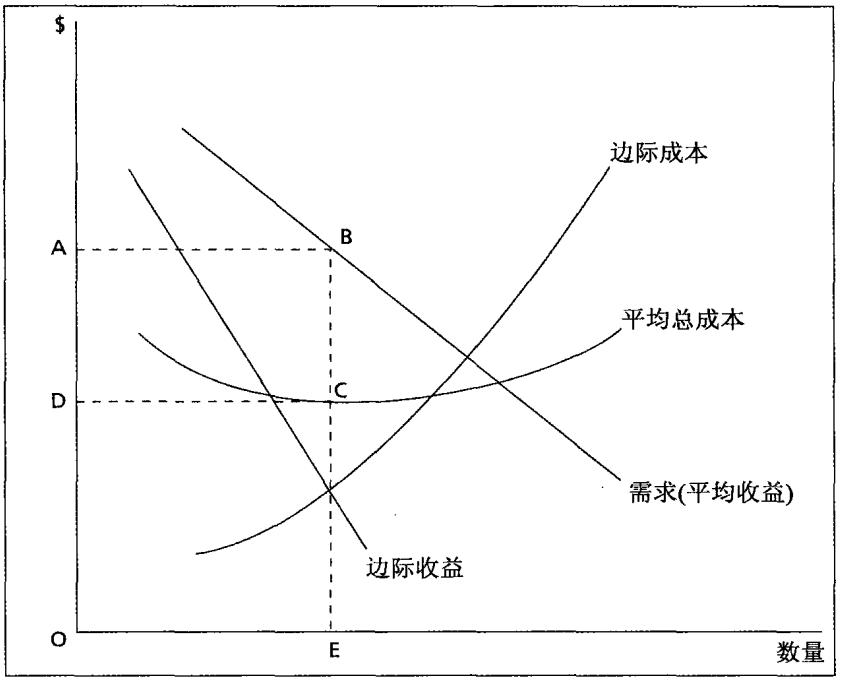


示例 14-6 垄断需求曲线中的有弹性和无弹性分割

14.3.2 垄断竞争

在工业品市场上另一个现实的案例是垄断竞争。这种市场上具有大量的差异化售卖者，例如企业培训公司、定制营销研究公司以及工业品分销商等。在这些领域，一家公司的行为对其他公司影响较小。每家售卖者在市场上都有某些独特的竞争力，并提供有价值的独特服务和产品，但是在购买者眼中，有些产品在某种程度上是可替代的。结果，每家公司都面对向下倾斜的需求曲线。

这个案例可以有效解释利润最大化模型。示例 14-7 描绘了产品的需求曲线。因为这条曲线上的每个点都代表着在一定价格水平下的产品销量，此外还代表着每个单位产品的平均收益(AR)或价格。曲线 MR 是非常重要的，表示边际收益函数。因此，如果我们每月能以 4 美元的价格销售 200 个单位的产品和以 3 美元的价格销售 300 个单位的产品，边际收益或增加的销售额是 100 美元[即(3 美元*300)-(4 美元*200)]。



示例 14-7 在垄断竞争中的竞争优势

曲线 ATC 表示产品的平均总成本。它包括了不管产量多少而必须支付的固定成本，例如管理人员的薪水、占用成本、广告等。因此，产量越低，平均成本就越高。但是，ATC 也包括生产和递送产品的直接成本，其中包括原材料、直接人力成本、包装等。当出现货物积压、加班，压力过大或监管不力等问题，并对工作效率造成损害时，这些成本将导致 ATC 曲线在较高产量时上移。

如果企业的管理者能够清晰地测量出成本并充分收集准确的市场研究资料，他们会将每个阶段的产量确定为 E。在这个产出水平上，每个单位的产品售价为 A，此时边际收益等于边际成本。思考一下这意味着什么？如果增加的销售费用仅仅略低于增加的销售额与直接成本之差，那么利润又会增加。另一方面，不能为了获取 100 美元的销售额而增加 101 美元的成本。因此，利润在这个价格和数量水平上达到最大化，此时边际收益等于边际成本。

从图形上看，长方形 ABEO 表示销售额或总收益。DCEO 区域代表着总成本。它们的差异，由长方形 ABCD 表示，就是利润。

在垄断竞争中，企业拥有独特的技能、品牌和分销优势。它们没有完全的替代品。但是，利润较高的企业容易受到竞争者的模仿，引起来自竞争者的竞争活动。这会产生降低需求的效果，即把需求曲线向下移动到左边，或提高需求的价格敏感性，进而形成扁平的需求曲线，AR 曲线和 ATC 曲线会更接近切线。当然，这将削减之前的大额利润，因为当平均利润等于平均成本时，如示例 14-8 所示，企业就没有任何利润。这个框架比其他角度更适用，因为它强调了市场导向、关注创新和持续改进的重要性，以此维持并扩大企业自身的竞争优势，进而制定能够获得利润的价格。

企业对企业 14-1

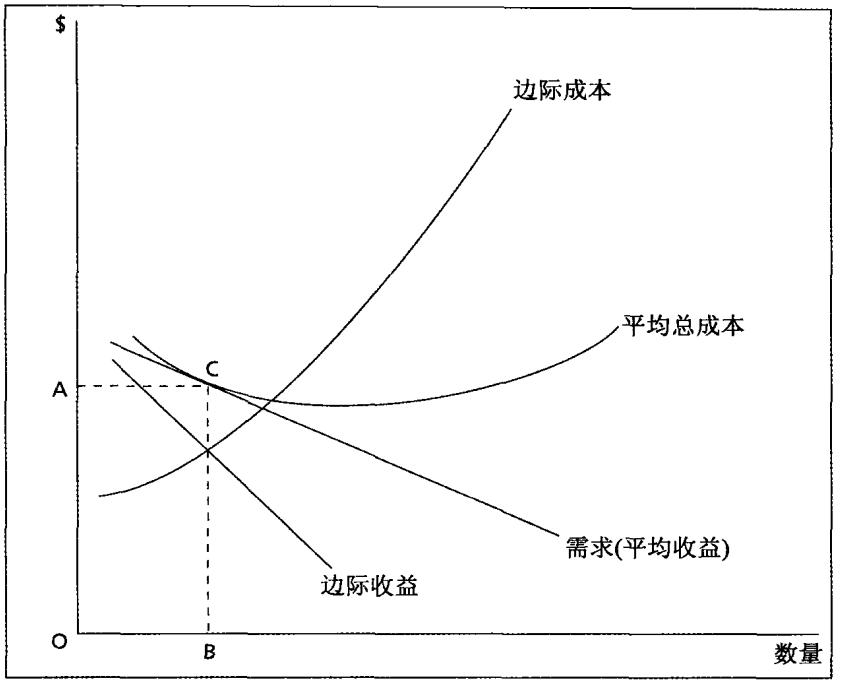
拿两个写字板……

我们在第 2 章和第 12 章讨论的网络和虚拟社区支持各种的动态定价机制。这是对行政定价的背离，就好像印刷和邮寄目录上的价格或售卖者为每个具体的产品型号和采购数量制定的价格。我们谈到拍卖时，这种“英国式”销售方式类似于不动产行业的销售，产品将销售给出价最高的购买者；“荷兰式”拍卖是要求价格从最高价逐步降低，直到一位购买者提出封标；此外还有逆向拍卖，即购买者邀请有资质的供应商压低某一特定的产品或服务的价格。

《采购》的主编道格·斯莫克(Doug Smock)在 2003 年撰写一篇文章，描述了美国汽车制造公司采购经理的采购趋势，强调了价格对成本降低的和供应商合作的伤害，文章还提出逆向拍卖的 10 条戒律：

1. 如果你做的话，那就认真去做，……结束时给予奖励。
2. 不要通过拍卖进行侦察，……或利用拍卖情报侮辱供应伙伴。
3. 不需要借用外部的力量。在规则内行事。
4. 谨防“托”的出现，……仅邀请与你的交易伙伴参与。

在这些戒律中尽力提供多个候选方案，并简要说明选择这些方案的理由。



示例 14-8 在垄断竞争中不具有长期竞争优势：平均总成本等于平均收益

14.3.3 经济理论和财务基本原理

这些来自经济学的抽象理论已经成为营销学和财务管理中经常使用的工具基础。在示例 14-8 中，平均收益和平均成本的等式是损益平衡分析法的基础。在损益平衡点，我们可以在某个特定价格水平上实现某个销售水平，这时总收益等于总成本。同样，我们可以说出一个**损益平衡价格**，即在特定的销售额上补偿成本所需要的平均收益。

当然，大多数营销决策不是为了追求损益平衡点的目标，而是为了改善当前的状况。在这种情况下谈到损益平衡，我们是指要实现不损害当前利润水平的目标。边际分析通常是指在价格下降的情况下，评估弥补增量成本或平均收益增量损失所需要增加的销售量。示例 14-9 提供了一系列损益实例和边际分析，可以帮助你重新熟悉这些必要的财务定价原理。

在损益平衡点，总收益 = 总成本

或者，价格×Q = FC + VC = FC + (UVC×Q)

这里 Q 是数量，FC 是固定成本，VC 变动成本，UVC 单位变动成本，价格是平均收益。

示例 14-9 财务基本原理

我们使用代数方法解答 Q:

$$(Price \times Q) - (UVC \times Q) = FC$$
$$Q(Price - UVC) = FC$$
$$Q = FC/(Price - UVC) = FC/Unit\ margin(单位边际收益)$$

当销售一组产品时，损益平衡点通常被看作是一个销售额。我们通常把单位成本描述成收益百分比。因此，在损益平衡点：

$TR = FC + (C\% \times TR)$
$(1 - C\%) \times TR = FC$ 或 $TR = FC/(1 - C\%)$

如果销售量×利润等于固定成本，我们就实现了损益平衡。
在损益表中，损益平衡点的对应等式是：总利润 = GS&A

净销售额	60,000,000 美元	100%
所售货物成本(COGS)	45,000,000	75
总利润	15,000,000	25
日常支出、销售成本和管理费	15,000,000	25
税前净利润	0	0

盈利情况下：

净销售额	60,000,000 美元	100%
所售货物成本	45,000,000	75
总利润	15,000,000	25
日常支出、销售成本和管理费	12,000,000	20
税前净利润	3,000,000	5%

边际分析：要补偿 1200 万美元营销费用的增长，销售额需要增加多少？
如果新的收益(NR)补偿 1200 万美元及新的 COGS，我们就在支出方面实现了损益平衡。
NR = 1200 美元 + COGS
NR = 1200 美元 + 0.75NR
0.25NR = 1200 万美元
NR = 1200 万美元/0.25
NR = 480 万美元

示例 14-9 财务基本原理(续)

实地调研结果 14-3

定价过程带来利润

Parker-Hannifin 公司已经有 90 年的发展历史，主要制造传感器、阀门和压缩机等设备。2006 年，该公司销售了将近 80 万件产品，销售额达到了 90 亿美元。但是就是在最近，公司摒弃了成本附加定价方法，即通常是增加 35%的利润。通过产品市场情况而采用的新方法反映了定价的自由范围。比如，在高度竞争市场下的商品就会有定价的压力，而且价格的变动只能在两个百分点之内上下波动。存在部分差异的产品可以服务于利基市场，相近的竞争选择较少，其价格提高了 9 个百分点。高度差异的产品和系统的价格上涨了 25 个百分点。客户定制产品可得涨价幅度更高。

公司总裁 Donald Washkewicz 于 2002 年开发了一个系统，从那时起运营收入中有 2 亿的利润。这个定价系统比成本附加法更为复杂，但是却帮助公司获得了更多利润。

资料来源：Timothy Aeppel, "Seeking Perfect Prices, CEO Tears Up the Rules," *The Wall Street Journal*(March,27,2007), pp.1+; http://www,marketingmo.com/blog/template_permalink.asp?id=188。

14.3.4 对竞争性环境模型的总结

这些竞争性环境模型需要对成本和客户需求信息作出充分的假设。寡头垄断模型并未明确表明如何在需求曲线中获得平衡。两种模型也掩盖了竞争对手挑战市场地位的各种手段。

但是它们有效地简化了供给与需求之间复杂的交互作用，提供了一种思考如何改变现状的结构。此外，它们还提供了一些定价的标准方法。

在竞争最激烈的时候，一些管理者忽略了这些定价的基本原则。例如，迫于区域分销商的压力，某家切割工具制造商降低价格达 10%，这种做法明显降低了边际利润。但是，不存在实现市场销售量翻番的方法，临界的扩张率需要避免利润的损失。

另一家食品服务公司认为，其选择和递送服务对机构类客户具有 5%的溢价是合理的。但是，采购者并没有对服务给予高度的关注，因为他们的测评标准是采购成本。公司的市场份额和利润出现大幅度下降。实地调研结果 14-3 描述了 Parker-Hannifin 公司更为成功的做法。

14.4 价格管理中的若干问题

本部分回顾了有效价格管理中的一些重要概念和工具。我们首先看一下定价目标，然后讨论通过渠道定价和渠道边际管理的间接方式。我们研究关于产品定价的几个问题，包括对不同细分市场定价的法律和战术问题。本章将对竞标定价和协商定价作简明讨论，并给出了与租赁相关的材料。我们对定价系统的质量和好处作了全面总结。

14.4.1 定价战略

制定合理的定价战略需要考虑竞争环境中的需求和成本因素。定价战略包含一个实现定价目标的具体方法。定价目标可能是：

- 盈利能力增加 12%；
- 阻止竞争对手在市场上获得立足之地；
- 促使竞争对手接受我们作为价格领导者的地位；
- 在混乱的市场上重建秩序；
- 市场份额提高 17%；
- 降低采购的季节性。

为了实现这些目标，定价策略要利用企业和市场机会。下面是定价策略的几个实例：

- 集中于由全线分销商所服务的小型使用者身上，获得市场份额；
- 通过降低产品价格(当有高可见成本降低时)建立客户信任；
- 通过以较低的总价格捆绑产品(包括不被竞争对手生产的产品)，从竞争者那里赢得客户；
- 在不损害品牌形象和商业关系的前提下，降低替换产品和再造产品的存货水平。

显然，执行合理的定价策略涉及有效的产品管理、传播组合的策划以及与渠道伙伴的融洽合作。当方案形成以后，必须能够经受各种财务合理性测试，例如前面部分的那些内容。为了制定合理的定价策略，我们接下来研究一些需要处理的管理问题。

14.4.2 渠道定价

第 9 章中提出，渠道中间商应该为其工作得到补偿。这就需要我们把渠道中间商的价格、成本和边际收益融合进定价策略中。在本章中，我们将讨论价格和成本在渠道中的变化情况，以及组织如何通过使用单位成本分类集合联结起来。我们将在新产品方案中应用这种机制。

当推出新产品时，我们强调渠道伙伴期望扩大职能范围的趋势。在这种背景下，我们将研究定价管理的方法，以确保渠道商的利润与其产生的功能相适应。重要的是，由于某些法律原因(接下来将讨论)，无法直接确定转售者的销售价格，因此不得不对价格进行间接管理。

14.4.2.1 贯穿渠道的价格

Pro Spot 公司是加利福尼亚的一家制造商，主要生产用于汽车制造车间的焊接设备。制造车间的所有者和其他购买者从分销商那里采购该公司的设备。因此，Pro Spot 公司的出厂价格不同于 Ray's Auto Body 公司所支付的焊接设备的价格。然而，Pro Spot 和 Ray's Auto Body 公司在渠道伙伴的单位成本分类细目上相互联结。当分析采购量或产品类别时，我们将采取相同的程序，主要使用留存收益表，而不是使用单位成本。

看一下示例 14-10 的实例。左边方格显示的是制造商对分销商的净销售额、相关的直接成本以及产生的毛利。工厂的价格代表了分销商售卖货物的成本(COGS)，实际上几乎是所有的直接成本。如果分销商遵循一个与制造商协商的或仅仅是该产品的常用折扣结构，那么与经销商

的价格就能被定下来。下面的方格表示单位价格和成本。我们看到工厂的净销售额和分销商的货物成本和总利润之间存在某些关联；分销商的销售与交易商所售货物的成本之间也存在类似的关联。

在提及渠道中的制造商、批发商和交易商的边际收益各为 15%、25%和 20%时，这些是指产品层次上的收益表。

制造商		批发商		交易商	
净销售额	100%	净销售额	100%	净销售额	100%
COGS	85	COGS	75	COGS	80
毛利	15	毛利	25	毛利	20

从管理目标来看，需要使得左边的公司净销售额等于右边相邻的 COGS。下面我们从单件产品入手，因此可以经销售额看作是价格。

制造商		批发商		交易商	
净销售额	$100	净销售额	$133	净销售额	$167
COGS	85	COGS	100	COGS	133
毛利	15	毛利	33	毛利	34

因为毛利和 COGS 是补充性的，并且我们把净销售额连接到右边的 COGS，渠道中的任何资金数字都可以帮助我们完成价值链。利用同样的边际收益链完成下面的收益表，其中交易商的 COGS 为 48 美元。

制造商		批发商		交易商	
净销售额		净销售额		净销售额	
COGS	—	COGS	—	COGS	$48
毛利		毛利		毛利	

示例 14-10 渠道收益链

最后，在第三组方格中，我们采用百分比的形式表示渠道伙伴的价格、成本和边际收益。单位利润或边际收益常常在涉及损益表中的毛利润时提到。分母通常是净销售额或净收益。也就是说，成本和毛利是净销售额的百分比。同样的做法也适用于单位产品成本层次。因而，除非另外说明，在渠道的任何层次上毛利或单位边际收益都是用组织的单位价格或净销售额的百分比来表示的。

14.4.2.2 边际收益链

把渠道收益表示为一系列百分比是很普遍的。例如，建筑密封剂的价格由批发商和交易商分别提高 15%和 30%。给定工厂和终端使用者价格，并利用示例 14-10 提出的框架，我们能够轻易地决定这个分销渠道的价格和成本。渠道定价的计算看起来有点单调乏味。但是由于经常应用于某些特定产品，这种机制逐步成为习惯性的做法。

考虑一下涉及渠道的某些定价问题。比如说，营销研究鉴别出一个新的需要支付 9 美元到 11 美元的具有某些新型利益的密封剂细分市场。定价问题是当渠道中的最终使用者以 10 美元的价格结束时，最大化的工厂价格是多少。示例 14-11 给出了数字。在成本分析揭示制造产品耗费 4.5 美元并期望获得 25%的毛利后，分析就走向了相反的方向。示例 14-12 计算了来自工

厂成本的数字。

批发商		交易商	
净销售额	100%	净销售额	100%
COGS	85	COGS	70
毛利	15	毛利	30
应用链条算出出自交易商 10 美元的价格			
净销售额	$7.00	净销售额	$10
COGS	5.95	COGS	7
毛利	1.05	毛利	3

示例 14-11 边际收益链计算方案

这里，我们在整个渠道中为产品定价，其生产成本是 4.5 美元，工厂期望收益率为 25%。首先，4.5 美元=0.75×工厂价格。因此，工厂价格=6 美元

批发商		交易商	
净销售额	$7.06，因为 6=0.85×净销售额	净销售额	$10.08，因为 7.06=0.7×净销售额
COGS	6.00	COGS	7.06
毛利	1.06	毛利	3.02

示例 14-12 整个渠道的新产品定价

14.4.2.3 渠道边际收益管理

渠道中间商的销售任务是很重要的，尤其是在推出新产品时。为了支持渠道伙伴，制造商要投放广告并培养市场领导地位，但是转售商也发挥着重要作用。他们必须持有足够的产品存货，尽管这些产品的需求尚未得到市场证明。销售任务也需要广泛的产品展示，同时需要联系客户组织的多个部门。

如果转售者的边际收益不足的话，哪些组织可能获得如此重要的渠道功能？对，这些潜在组织都是模糊的。渠道中间商削弱其为产品履行的角色，或对可能更为盈利的产品和活动重新配置资源。

定价战略的一个关键部分是管理中间商的边际收益。在美国这方面的工作是间接完成的，因为最高法庭还没有区分竞争对手的价格固定和渠道伙伴的“价格固定”。(Monsanto 公司告诫其批发商不能低于 X 美元出售除草剂的做法是非法的，该公司和 Scott 公司串谋将出厂价格固定为 Y 美元也是非法的。)

制造商可以通过间接的手段影响转售者的边际收益，例如独家经营权、区域、地点限制、客户分配和广告等。每个手段都是为了控制对转售者的价格压力。价格压力减轻之后，渠道成员将获得足够的边际收益，可以弥补销售努力、产品存储及其他渠道服务。

14.4.2.4 纵向限制

当制造商承诺一家转售者的**独家经营权**，保证不向同一商业区其他转售者供货时，这家制

造商的目的在于限制**品牌内竞争**，即同一品牌售卖者之间的价格压力。这就能够相对地使转售者获得较高的边际收益，并因此激发转售者更多的销售努力，以及提供其他渠道服务。通常，这种制造商提供的保证通常得到转售者的互惠回报，即承诺不出售直接竞争对手的产品。就像我们在别处提到的，双边的保证提供了一种提升和深化业务关系的结构。

管理品牌内竞争的另一种方法是明智地将转售者分离，或更现实地让各转售者服务于不同的市场区域。这可以通过**区域限制**实现，即把转售者的活动限制在特定的地理区域之内；或通过**地点限制**实现，即把产品可以出售的某个地点或若干地点明确化。显然，每一种方法都带来一定程度的排他性。明确的区域条款比地点条款更有排他性，因为前者禁止在区域之外活动，而后者仅受到固定地点转售者的效率和创造性的限制。

客户限制具体说明了转售者能否进行服务的企业类型。如果分销商能够转售给其他分销商，以上所有合理化分销网络的机制也许存在风险。因此，普遍的做法是禁止批发商出售给其他类型的批发商。另外，制造商可能希望确保大客户不受分销商的限制。

当然，因特网具有跨越空间限制的能力。除非严格管理，制造商交易网站将加大品牌内的竞争，进而完全阻止分销中纵向限制的目标。如果分销商和制造商的网站能够有效地作为团队服务于小型客户或大型客户，冲突的可能性都将降至最低。对分销商来说，通过制造商的网站获得管辖区域内的销售利润是很正常的。这种做法类似于在渠道中“花钱买和平”，但是如果(部分)销售额来自过去当地分销商的营销工作，或者来自分销商可利用的存货以及为其他客户提供服务的潜能，那么这种做法就是合理的。

14.4.2.5 广告

广告对渠道边际收益有什么作用？在市场发展过程中，营销渠道有时不是区分产品的最佳方法。如果购买者经验增加或新广告能有效地传播产品的好处，为什么不使用广告呢？这样做也许能够构建积极的品牌形象或创造出强烈的顾客偏好。高效广告的第二个作用是强化转售者之间的价格竞争。设想一下，假如需要采购大量的喷墨打印机，你从计算机杂志上得到可靠的测试结果，认识到惠普这个品牌的性能优势，并且惠普的广告列出了你看重的好处。你不需要分销商的销售人员教你如何采购或购买什么，你只是寻找一个优惠的价钱。分销商很快会意识到市场的特性，并开始在销售惠普打印机时提供折扣。

14.4.2.6 推动与拉动

通过进一步探讨这种构想，我们就会明白，广告和其他促销手段能够在终端使用者之间实现产品差异化，进而拉动该产品穿过整个渠道。这是**拉动战略**的基本目标，即通过直接与终端使用者沟通实现产品的差异化。这个观点不同于本章前面提出的观点，即维护转售者的边际收益，否则授权他们组织重要的促销活动。**推动策略**是指支持并回报转售者实现品牌差异化活动的一般方法。

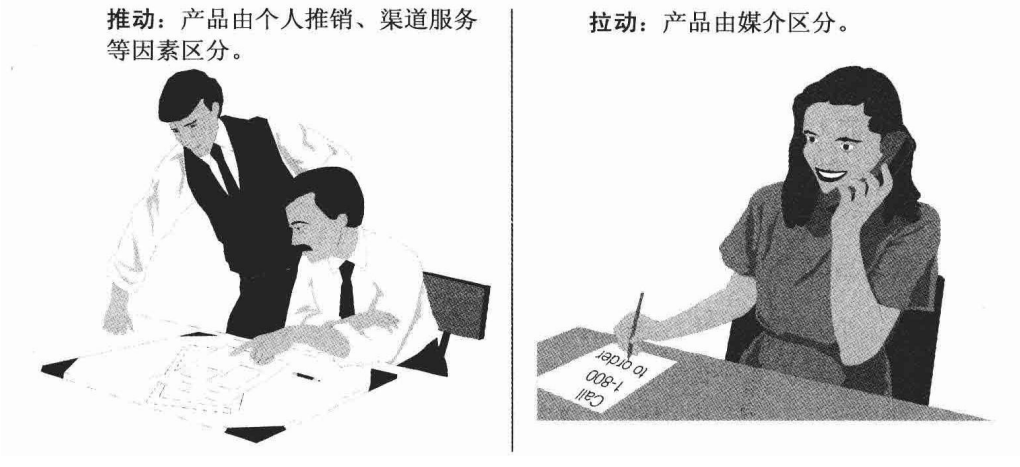
促销组合分类

在某些营销学教科书中，推动战略和拉动战略被看作是性质相反的两种战略，而且在企业的营销传播活动中相互争夺资源。的确，这两种战略在传播组合中具有各自鲜明的特点：推动

战略反映了商业促销，是渠道的推销助手，具有相当大的边际收益，其广告主要是为了支持销售人员的宣传；拉动战略展示了高层次的广告，具有很强的品牌形象，而且制造商提供了大量的 800 售前支持电话。在研磨剂行业，大多数人通过广告认知了 3M 公司，但是你也许没有听说过市场领导者——诺顿(Norton)公司，因为该公司采取的是推动战略。不过，我们希望你能明白，这两种策略绝不仅仅是促销重点的不同。

管理渠道的有效性——通过价格

示例 14-13 揭示了推动和拉动在渠道协调和定价管理中的角色，同时将其植根于市场行为的详细分析。客户和潜在客户能够利用媒介提供的信息形成强烈的偏好吗？或者产品评价和使用是如此困难，以至于需要采用人员推销或在安装和培训方面给予特别的帮助才能实现差异化？



示例 14-13 推动战略与拉动战略

在之前媒介提供资料的情况中，工业品营销商应该采用强势的广告宣传，并承诺花费巨资树立和维持品牌。销售收益和降低终端使用者的价格可以证明战略的适用性。工业品营销商称这种情况为“天堂”，注意到他能够提高工厂的价格，尽管分销商不断为最终使用者压低价格。实际上，制造商能够使用有效的广告在渠道中获得高额的总边际收益(价值)。广告提高了转售者在价格方面的竞争强度，同时增加了市场需求量，即渠道需求总量。

在后面的情境中，客户依赖于渠道实现产品差异化，上游的工业品营销商必须运用他们的资源保证、支持并回报转售者的活动。例如，制造商的网站必须支持品牌形象，宣传其重要的交易商，并能获知交易商所在的地理位置。这种可能不支持在线交易。较高的转售者边际收益是基本规则，这样可以保护产品免受品牌内部的竞争。

14.4.2.7 关于渠道定价的总结

通过中间商出售的工业品在定价时必须确保这些中间商能赚取边际收益。本节分析了渠道中的单位成本、边际收益和价格之间的联系。显然，如果转售者的边际收益(和价格)太高的话，使用者会放弃产品的好处，进而对工厂销售造成打击。但是，如果转售者边际收益太低，也会发生严重的后果：中间商的推销工作、服务、存货等将受到不利影响，从而造成终端使用者受

挫，并最终选择购买另一家制造商的产品。我们发现，排他性区域、地点条款和客户限制可以制约品牌间价格竞争，但同时可以鼓励转售者改进服务。

最后，我们注意到，通过传播可以依靠转售商实现品牌差异化，此时将发生创造性的市场突破。当转售者参与促销而其他渠道功能下降时，品牌间竞争会变得更加激烈，因此会降低价格和转售者的边际收益。推动或拉动决策的关键是决定细分市场上的客户如何处理信息。他们作出这样的决断：如果能够通过媒介(包括制造商网站)实现差异化，拉动战略将降低转售者的毛利率，而使用者将从低价格中受益。当差异化的优势只能通过渠道获得时，我们选择支持并补偿渠道伙伴差异化努力的推动策略。使用者可以从转售者提供的恰当服务中获益。

14.4.3 产品线定价

到目前为止，本章只假定了对单种产品的价格管理。但是很多企业都提供一系列产品。在某种程度上讲，产品之间是可以相互替代的。例如，戴尔公司的高速个人计算机产品线或一夜到达或第二天到达的 USP 服务。产品线上的产品也可以是互相补充的，例如 Loctite 涂敷器专用的 Loctite 粘合剂或由享有盛誉的研究会领导人展示重点和成就而撰写的丛书。本节简要讨论了一些与产品定价有关的管理问题。

14.4.3.1 替代品的定价

当替代品在大小方面不同时，定价的任务主要受成本因素驱动。根据这种理解，10'×12'型号油布的价格应该是 6'×10'型号油布价格的两倍，而 20'×20'型号油布价格是该型号油布价格的 6.67 倍。对这种方法的简明性要作出说明，显然它忽视了等式的需求方面。小型号产品的购买者也许是试验者，他们如果被诱以折扣会带来产品的大量采购。10'×12'型号油布的购买者与 20'×20'型号购买者寻求同样的利益吗？他们有同样的选择空间吗？大型号产品能够鼓励使用和重复购买吗？

同样，如果产品在质量上存在差异，我们也发现使用成本或投入方法的趋势。当然，这种做法没有考虑质量差异对消费者的重要性。与高质量部件、设计和要素相关联的成本通常远低于提供给使用者的价值。马尼托巴地区卡车的起动机对机器在冬天的性能表现是极其重要的，因为停工期的成本是极其巨大的。反之亦然：为较小的性能或价值支付大量的边际成本。可以祛除 90%发射物的洗刷器的生产成本为 X；而祛除 95%发射物的洗刷器的生产成本为 2X。显然，在给任何一种产品定价时，必须同时考虑到成本和利益这两个因素。当产品线上的产品很容易实现成本差异时，某些企业常常忘掉了利益因素。企业在一条产品线上开发多种产品项目的原因是进入不同的细分市场。这需要考虑下每个细分市场的价格敏感性，以及生产与销售成本的差异性。

14.4.3.2 互补品的定价

我们知道，很多工业品的需求来自对其他物品和服务的需求。本节将介绍单个企业推销组合产品的情况。例如，许多商业大楼里设有企业出售的卫生间肥皂售卖机，而这些大楼同时也供应肥皂。一套材料测试系统的出售会带来替换零件和相关服务的销售。

为了渗透市场，目前盛行的方法是为“驱动者(driver)”产品指定较低的价格，然后为随后的零部件、消耗品或服务等业务设定较高的边际收益。但是大多数购买者讨厌这样的“圈套”，并努力评估另外一种更为系统化的供应。的确，他们会避免购买驱动者产品，因为担心出现货源不足的境况。当驱动者产品代表着购买方的具体投资时，出售者也许希望为购买者提供某些担保，即这在整个资产生命周期内不会因替代品或替代服务的价格而受到影响。

定价时的关系管理法将帮助各方在长期供应合同中考虑调整价格的结构。当前的价格以可控的年比率进行调整，以反映可能变化的投入成本。然后，我们可能增加一些例外条款。位于西北地区的一家公司将长期供货合同中的价格“钉住”金价市场上的波动，因为黄金是该公司某部件的昂贵材料。成本是很难预测的，仅价格轻微上升意味着供应商的毛利率将大幅度降低，除非采取某些价格调整措施。

回顾一下第 2 章，合同仅仅代表企业为正在进行的交换而采取的一种方法。销售企业也许会为购买者的具体投资项目做出相配套的投资方案，而且可能坐落于客户附近。此外，售卖者也许会特许专利产品，以便在售卖者对客户进行价格欺骗或逃避关系中的责任时，帮助客户能够从其他来源购买产品。

14.4.3.3 细分市场定价

在本章中，我们已经介绍了如何根据供求双方的因素确定价格。我们认为成本必须得到补偿，但是我们专注于客户期望从产品中获得的价值。现在，如果不同的客户细分市场需要不同的产品价值，我们将深入探讨为它们收取不同价格的可能性。的确，细分市场的全部激励因素是通过为客户定制营销组合收获更大的财务回报。

为了收取不同的价格，细分不同的市场可能很容易，也可能不容易。当从地域角度限定市场时，可以为不同的地区市场确定不同的价格。当各细分市场习惯于为不同的渠道提供的服务时(例如，通过销售目录、轴承分销商或塑料批发商购买粘合剂)，不同的价格区间也是可能的。但是，当客户的采购习惯不断变化时，企业需要具备相当的创造性以及与其他营销规划要素的整合力度，尤其是销售渠道和广告方面。非法贩卖私酒和“灰色市场”证明了这样一种必然性，即来自同一地点、渠道或行业的采购者可以找到更有利交易的出现时机。

与竞争对手不同的价格

1936 年出台的罗宾森-帕特曼法案(Robinson-Patmen Act)禁止某些类型的价格歧视。当售卖者为处于竞争中的客户索取不同的产品价格，而且这种做法很可能实质性地减缓了竞争，那么这些售卖者就违背了美国的定价条例。大多数诉讼涉及售卖者的价格歧视，但是购买者希望获得超越竞争对手的价格优势的动机也是非法的。

理解本章提到的所有关键要素。如果以一定的费率为某家公司运送废金属，而以另一个费率为其他公司运送空气压缩机，这种做法非法吗？答案是否定的，因为废金属运输商与空气压缩机运输商之间不存在竞争。并且，从管理上来讲，对具有不同价格敏感性的客户群体收取不同的费用是非常合理的。废金属可以通过驳船或卡车运输，而现实中压缩机只能通过卡车运输。

如果某公司向圣路易斯市的大型宠物食品公司出售啤酒加工的副产品，价格为每吨 X 美元，而向另一家位于罗切斯特市的一家小型宠物食品公司出售同样的产品，但价格却是每吨

1.2X 美元，这样做会引起什么后果？也许圣路易斯的市场比罗切斯特的市场更具竞争性。因而，X 美元满足了圣路易斯市的市场竞争需要。如果罗切斯特和其他市场没有“资助”圣路易斯市场的掠夺性(低于市场的)价格，那么这里就不存在法律问题。

此外，法律允许基于采购商品数量的价格差异，此时相应的成本差异是明显的。相比于小型订单，大笔采购具有更为经济的单位产品运输成本和装卸成本，而且同等数量的管理成本(即订单处理和票据)被分配到更多的单位产品中。

非法的价格歧视对竞争具有相当的负面影响。负面影响并不意味着一名竞争者的不满或销售额下降。我们要把对竞争者的伤害与对竞争的伤害区别开来。当竞争受到损害时，有些企业会因为价格歧视带来销售的损失而被迫倒闭，而少数企业可能会增加其已经较高的市场份额。这种情况将导致垄断和购买者受限的采购选择权。

最后，我们应该注意到，对参与不同渠道职能的转售者的价格歧视显然是合法的。在当今的商业环境中，终端使用者也具有多种不同的采购战略。有些使用者直接采购，并且为了运送到工厂而接受集中运输。其他使用者将依赖批发商运送到工厂，并在生产车间供应零部件和原材料。我们看到，由不同批发商执行的职能具有相似的变化。例如，某些商家专门服务于终端使用者。其他商家将与渠道中另一个层级的中间商(交易商或转售者)开展实质业务。在这种环境中，企业不应该运用简单的商业折扣计划，例如终端使有者支付出厂价 Y 美元、批发商支付 0.7Y 美元、交易商支付 0.8Y 美元等。

相反，基于不同渠道职能的客户绩效，制造商可以索取不同的价格。最高法院已经判定，职能折扣不违反罗宾森-帕特曼法案(Robinson-Patmen Act)。

通常，人们认为供应商的**职能折扣**是基于供应商分销系统中采购者角色而给予某一购买者的折扣，至少在一般意义上反映出由采购者为供应商执行的服务。

14.4.4 竞标和谈判

到目前为止，我们对价格的讨论一直明确地强调**管制价格**(administered price)，即由某一售卖者设定的非个人的、客户只能接受或拒绝的价格。这种定价方式主导着消费品市场，并且在工业品市场中也是相同的。然而，企业之间的许多交易涉及竞争性定价或谈判。

14.4.4.1 投标定价

在《商业企业日报》的网站(http://cbd.savvy.com)上，一位在 PPG Industries 公司实习的大学生可能注意到，美国能源部提出在犹他州建设和评估一所由太阳能供电的邮局。辛特维利(Centerville)市向公路建设公司投标修复美国 48 号公路。一家城市医院邀请三家废物处理公司竞标管理医疗垃圾的项目。

就像你从这些实例中所看到的，采购者在使市场力量满足客户需求方面处于主导地位。竞争性标价在政府和准公共机构(学校、医院和社会服务机构)中是非常普遍的，这样才能令外部选民满意，否则将很难通过绩效审核。竞争性标价对投入的效率提供了一定的担保。在商业采购者可以提出报价需求的网页上，产品规格是十分严格的。

目标和限制

并非所有的投标情境都是商业机会。潜在的竞标者必须仔细研究提案或标书。成功的投标

需要同时满足采购者和投标者的要求。首先必须衡量自己企业的使命和战略。我们在这个领域中有经验吗？我们能依靠这种经验吗？如果能，这些经验适合这种类型的客户吗？如果我们得到这项工程，有能力完成吗？这份合同能在新的领域中开发公司声誉并带来重要的后续业务吗？在准备标书的过程中将涉及哪些层次的工作？

其次，考虑一下采购者的目标，这也是准备标书的一部分。价格常常不是基本的目标。对国防部的通讯系统来讲，首要的标准是安全；对飞行器着陆传动装置来讲，可靠性是首要的；对公路维修来讲，重要的是速度。

在对竞争者的能力作深入评估之后，要真实地评估本公司的能力是否符合采购方的标准。不是每一位竞争者都能够参加竞标。他们也许有能力与以往竞标获胜的工作密切联系起来，他们拥有派往其他领域的重要人员，而且宣称不再只对某一特定业务系列感兴趣。

如果希望获得这项业务的话，我们应该为这项工作出价，并有机会以有利的竞争格局获得合同。竞标价格要考虑成本和竞争行动。

许多公司依据来自经验的标准程式准备标价。一位营销顾问估测电话访问费、分析服务费和报告撰写费分别为 24 美元、510 美元和 275 美元，并根据自己的估测计算项目的标价。一项建筑合同商将标价确定为 1.2 倍的材料成本加上 1.5 倍的劳动力成本。

作为起始点，这些标准是合适的，但是最终的出价应该反映出当前的运作现实。例如，如果呼叫中心处于饱和状态，为什么给电话访问费标价 24 美元？如果有其他的空置闲地，为什么仓库的租金是 2 万美元？此外，如果你确信其他竞争对手不会递交低于 2 万美元的竞价，你为什么标价 1.5 万美元？

示例 14-14 显示，在不确定环境下，决策理论有助于标价评估。例如，在这个例子中，IROD 公司认识到其竞争对手缺乏低价竞标的能力，因此提交一个高价：12 美元。虽然在这个高价水平上有可能失去合同，但是其预期利润超过了有把握胜出的出价方案。

在这个简单的说明中，IROD 正在考虑两个出标水平：一个高和一个低。如果 IROD 在较高的水平胜出，它的利润大约是 15 万美元。如果 IROD 以较低的水平胜出，它的利润大概是 10 万美元。

竞争企业 Doro 也有一个赢得合同的机会，虽然它不能适合 IROD 的成本结构，因此无法以低于 IROD 的出价准备投标。Doro 可以接近 IROD 的较高出价水平。最后，由于其当前劳动力问题，Doro 远落后其他三个项目。IROD 的管理人员认为，Doro 除非获得一个较高的利润水平，否则不可能投标这项工作。

相应的表格总结了这种情形，以及从 IROD 每种可能的出价中可以获得的期望利润。

IROD 的选择	Doro 可能采取的行动(可能性)		期望利润
	出价 13 美元/单位(0.8)	出价 10 美元/单位(0.2)	
出价 12 美元/单位	IROD 赢 利润=15 万美元	IROD 输 利润=0	0.8×150K=12 万美元
出价 9 美元/单位	IROD 赢 利润=10 万美元	IROD 赢 利润=10 万美元	10 万美元

示例 14-14 竞标：运用决策理论

议定书

目前共有两种常见的招标形式，采购者会选择使用其中的一种。**公开招标**意味着任何一个组织都可以参加这项业务的竞争。公开招标通常应用于两种极端的情况：(1)需求严格限定在简单的产品或服务方面，例如400码的细砾或印刷政治传单；(2)需求限定非常模糊，也许仅仅是具体说明一种解决方案，例如，熄灭火源或从皮奥里向西伯利亚运输大量铲土机。在第一种情况下，公开招标强化了商品类产品的市场压力。价格是唯一的评估标准。

在第二种情况中，公开招标能产生最广泛的创造性解决方案。采购者可能要求与售卖者协商价格，因为这些售卖者的投标书反映了最恰当的思考和许诺。

密封招标是指只向某一部分潜在供应商招标。例如，美国快运公司要求三家营销研究公司提交投标书，招标内容是对新型公司信用卡进行概念评估。通用汽车公司仅邀请五家供应商参加在线逆向拍卖。密封招标这种形式反映出采购者鉴别供应商的能力。密封招标也承认了竞标准备阶段的巨大成本。设想一下，五家公司分别花费5000美元准备对一项能带来2万美元收益的研究项目投标。如果竞标成本超过项目带来的利润，该项目将面临自我毁灭的风险。

14.4.4.2 谈判价格

在招标过程中，采购者通常要求潜在供应商“提供最优惠的条款”。**谈判**涉及双方之间的沟通，然后通过解决问题最终达成一致。回想一下本书第7章的谈判主题和第9章的冲突主题。当然，谈判方之间的利益是互相冲突的：售卖者想要高价，采购者想要低价。但是整个交易很少以价格为轴心旋转。

对价格的谈判通常会引出其他问题。如果采购者的存货遵循准时生产制，那么采购者也许在价格方面会做出让步。如果采购者同意共享生产计划信息，能够帮助售卖者提高生产和分销效率，那么售卖者就会做出对价格的让步。有时候，付款时间的选择将解决可能出现的价格问题。

谈判战略

工业品营销商不能以同一种方式应对所有的商务谈判情境。有些交易方是长期的，其他的则可能是刚开始的。关于租赁价格的争论不休通常比客户逾期付款的影响更大。

下面这两个主要问题是选择初始谈判战略的关键：(1)与另一方之间的关系是否很重要？(2)实质后果是否很重要？

当一方确实不需要这项交易或这个交易伙伴，**回避**是一种通常的行为。小型供应商可能发现，有些潜在的大客户根本不会查看建议书，更不会回复电话。**和解**是为了建立或维持一种关系而做出的牺牲。**妥协**是竞争与和解的混合体。这是一种很容易的解决方法，把不成熟的结果带到了谈判中。**竞争性谈判中**有赢家，也有输家。如果希望赢得交易，这将是正确的选择。在随后与对方的交易中很少会继续关注其他潜在合作商。**合作**是联合解决问题，寻找创造性的双赢解决方案。

现实中的谈判战略选择是竞争、合作以及和解。示例14-15总结了这些特点。在准备采纳

某种战略时，你必须仔细考虑其中的利害关系。

对任何谈判过程的准备都需要有机会展示并量化价值主张。如果你已经做到这一点，一定要对整笔交易保持信心，但必须确保你在采购组织的交涉对象具有谈判权。耐心和仔细倾听将提升双方之间的信任，并可能得出双赢的解决方案，因此在谈判中一定要体现这些优点。在谈判期间，不断努力理解购买者的需求，强调开放式的问题并尽可能重述对方作出的应答。有时候，在小项目方面达成的协议能够为更为棘手的问题提供能量。在谈判结束之后，努力总结所有各方的书面协议，同时记录可以推动整个谈判过程的相关因素。如果没有达成协议，明智的选择是让该客户出局。如果他们在被迫陷入困境之后拒绝达成协议，他们也许认为丢脸了或失去了相互之间的信任，而且今后不愿意再与你达成任何交易。

方　面	竞争(分销谈判)	合作(整合谈判)	和解谈判
收益结构	通常需要分配固定数量的资源	通常需要分配变动数量的资源	通常需要分配固定数量的资源
目标追求	以损害其他人的目标为代价，追求自己的目标	与对方合作追求共同的目标	自己的目标从属于对方的目标
关系	短期聚焦：各方不期望在未来继续合作	长期聚焦：各方期望在未来继续合作	可能是短期的(通过让对方赢利而感到高兴)，也可能是长期的(通过让对方赢利而鼓励在未来互惠)
基本动机	自身效益的最大化	联合效益的最大化	对方效益的最大化或通过让对方获益而改进关系
信任与公开	保密与防御性：对自己高信任；对其他人低信任	信任和公开，积极聆听，联合探索可行性方案	一方相对地开放，把自己的弱点暴露给对方
需求认知	双方只了解自己的需求，隐藏或发布虚假信息；双方都不让对方了解真实的需求	在认知并对对方需求作出响应时，各方都告知对方真实的需求	一方对对方需求的响应度过高，以至于压制自己的需求
可预测性	各方利用无法预测性和突发性造成对方的困惑	双方都是可以预测的，而且具有适当的灵活性	一方的行动是完全可预测的，总是迎合另一方
攻击性	双方都使用威胁和欺诈手段，尽力保持自身的优势	各方真诚地共享信息，相互理解和尊敬	一方尽力找到协助另一方的方法

示例 14-15 不同谈判策略的特点

方 面	竞争(分销谈判)	合作(整合谈判)	和解谈判
寻找解决方案的行为	使用论证和操纵对方，双方都努力表现得致力于自身定位	双方使用逻辑、创造性和建设性，尽力找到满意的解决方案	一方尽力找到适应对方的方法
成功的标准	通过打造对方的坏形象提高自身的成功；增强双方之间的对抗性和自身员工的忠诚度	成功要求放弃坏形象并考虑他们的优点	成功依赖于减少或避免冲突，并消除所有的恶意；为了实现和谐而忽视自身感受
不健康极端的证据	一方采取总零和博弈时将产生不健康的极端；击败对方成为自身的目标	当一方将所有的自身利益纳入双方共同利益，将失去自我认同和责任，就会产生不健康的极端	当一方向对方完全退让，损害了个人利益和委托人的利益，就会产生不健康的极端
核心理念	核心理念是："我赢，你输。"	核心理念是："如何最有效地满足双方需求。"	核心理念是："你赢，我输。"
补救措施	如果出现僵局，需要调停者或仲裁者	如果出现困难，可能需要动力推进者	如果行为变得缓慢，一方将协商破产

示例 14-15 不同谈判策略的特点(续)

资料来源：Reprinted with Permission from Roy Lewicki, David Saunders, and John Minton, *Essentials of Negotiation*, Burr Ridge,IL: Richard D Irwin,1997, pp.96-97. Also reprinted by permission of the Publisher from Robert Wayne Johnston, "Negotiation Sttategies: Different Strokes for Different Folks," *Personnel*(March-April 1982). Copyright © Robert Wayne Johnston. Published by American Management Association, New York. www.amanet.org.All rights resered。

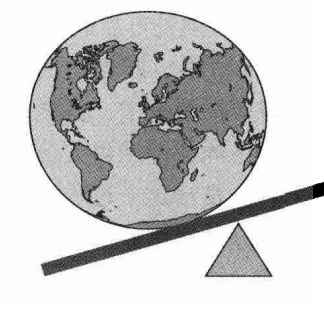
14.4.4.3 全球定价契约

在全球市场必须谨慎地应用示例 14-2 中的定价框架。当然，不同国家的供给成本和渠道结构各不相同。政府管制和商业环境影响价格，竞争环境也是这样。甚至在泛区域市场，例如南非的安第斯集团(Andean Group)或欧盟，这些因素能够产生国家与国家之间的差异。实地调研结果 14-4 提供了钢材市场上的典型案例。

但是，全球客户的情况如何？日益增长的跨国企业客户正在要求供应商进行全球性定价。压力不仅来自分散化的具有当地采购权的跨国企业，而且特别来自具有采购职能受控于国际总部的企业。1998 年，通用汽车要求其位于世界各地的发动机和传输机械的零部件供应商开出相同的价格。惠普公司的财务部保证，该公司在全球范围内的财务条款与条件、定价方法、结构以及设置都是一致的，并为租赁价格提供全球一致的模板，不管这些租赁来自何处。

客户可以在几个方面从全球定价合约中获益。他们将得到来自物流、存货、新产品开

发和客户服务等方面标准化的高效率。当然，他们期望集中采购带来成本降低。供应商希望提高其全球市场占有率和销售额，打造与大客户之间强有力的合作关系，并在市场开发中展示全球伙伴的竞争优势。但是，双赢关系是很难确定的。供应商必须作广泛的研究，其中包括客户运营和损益责任方面的市场变化、在客户价格方面国与国之间的差异以及法律和竞争的环境等。他们也必须权衡依赖客户的程度、妨碍或使其处于危险之中的其他业务关系，以及在全球定价合约中长期合作的潜力等。示例 14-16 总结了有效制订全球定价契约的各种因素。



成功的全球定价合约的杠杆
这些产品或服务是客户采购中的重大部分。
当地市场是同质的。
客户的高级管理得到授权。
客户寻求提升价值，而不是削减成本。
供应商不仅在公司总部具有良好的工作关系，而且与客户所在国的管理人员也有融洽的合作。
客户与供应商曾经在当地区域执行过全球战略。

示例 14-16 成功的全球定价契约的杠杆

资料来源：Adapted from Das Narayandas，John Quelch, and Gordon Swartz，“Prepare Your Company for Global Pricing,” *Sloan Management Review* 42(Fall 2000), PP. 61-70。

14.4.4.4 关于竞标定价和谈判的总结

许多公司通过多种手段为其产品和服务定价，而不是通过单一的管理程序。向政府组织销售时常涉及竞标定价。当竞标提案比较复杂时，通常在评价该提案之后开始谈判。此外，依据采购者和售卖者的目标，公司会考虑各种各样的租赁选择。

谈判战略完全由结果和交换关系的重要性决定。在伙伴关系中，分离差异的诱惑并不是最佳选择，因为它放弃了把价格谈判作为合作解决问题的过程——审视合作伙伴所执行的交换和任务。此外还会出现存货、促销、订购和交换等新的任务以及预测、生产、运输和持有等新的协调手段。

14.4.5 定价体系

价格是营销战略的一个关键要素，属于营销经理的控制范围。但是，他或她必须具备准确的工具，其中包括成本、客户和竞争者的信息，以及对渠道政策和相关法律的熟知。

内部运营成本和渠道收益方面的准确、及时信息是非常重要的。供应商在成本抑制、设计效率和供应链协调等方面提供的协助都应该反映在成本数据中。最后，现实的成本预测应该反映出对经验效果、全球供应因素和政府行动的考虑。

公司产品必须为客户提供价值，否则就只能关门倒闭。资本性设备必须是可靠的、耐用的，有效带来高质量的产出，同时帮助客户认识到现金流足够支付设备的价格。同样，供应品和MRO 产品必须为客户提供超过我们价格的价值。我们需要仔细分析客户的需求，得到移情对话和来自销售队伍的有力反馈的支持。我们必须培训和奖励这个系统中的关键销售人员。

定价系统也需要竞争对手的价格资料。而且，我们需要鼓励销售人员给这个过程提供完备的信息。另一个构成要素是出价跟踪系统，用于记录客户的标价和得分。我们赢得 25%的标还是 35%的标？与去年的比率相比呢？不同经理制定价格决策的成功率是多少？

定价系统是否有效？当然有效！麦肯锡公司(McKinsey Company)的 Elliot Ross 透露，某企业修订了其会计系统，以便更好地按照产品和市场划分固定成本和变动成本。接着，在销售团队的帮助下，它以产品类型和关键竞争对手为标准编辑了主要客户的采购状况和定价历史。该公司在定价经理的计算机上装载了新的成本、客户和竞争者资料，提供了工作方针，并对个人业绩发出周期性的信息反馈。在不景气的经济周期内，收益继续保持增长趋势，而利润额在第一年就增长了 2500 万美元。

企业对企业 14-2

价格的重要性

销售代表需要较低的价格或更高的定价权，认为他们的提供物并不是与客户竞争。这种对低价格的偏好不仅仅是一种支持客户的市场定位，同时也反映出对采购者需求或自身销售任务的不完全理解。

关于这种现象，关于客户-供应商关系不同属性重要性的资料揭示出哪些实质？它们为销售团队管理和定价提出了什么建议？

	采购经理		销售代表	
	排名	中数	排名	中数
产品属性				
可靠性	1	1.31	1	1.36
质量	2	1.37	2	1.42
耐用性	3	1.39	8	2.03
工程	4	1.48	7	1.83
工艺质量	5	1.63	10	2.21

(续)

	采购经理		销售代表	
	排名	中数	排名	中数
服务属性				
递送	6	1.73	6	1.76
服务	7	1.80	5	1.53
声誉	8	2.01	3	1.45
营销	9	2.17	11	2.44
货币属性				
财务条款	10	2.25	9	2.18
价格	11	2.63	4	1.51

资料来源: Data used with Permission from Ramon A.Avila,William B.Dodds, Joseph D. Chapman, O. Karl Mann, and Russell G.Wahlers, "Importance of Price in Industrial Buying: Sales versus Purchasing Perspectives," Review of Business 15(Winter 1993), PP. 34-38。

14.5 总结

价格是指交换某种产品或服务所需要的货币数量，它是会计人员、市场经理、运营经理、销售人员和售卖方定价专家所关注的焦点。此外，它还是采购者从客户角度寻求价值的目标。

经济学家已经深入分析过供给因素和需求因素。他们的竞争结构模型对不同竞争环境下定价变化给出了重要见解。我们回顾了寡头垄断背景下价格的脆弱平衡状态，以及垄断竞争下利润最大化的公理。后者支持更新简单收入预测报表的财务基本原理，以及损益平衡和边际收入分析，以便帮助我们评估备选价格战略。

主要的定价管理话题涉及渠道收益链和收益管理。因为转售者一般应该补偿渠道功能的业绩，为了保证适当的转售者利润并对最终者提供恰当的服务，管理价格是非常重要的。转售者价格通过纵向限制(如区域、地点和客户等)以及广告进行间接管理。

在对推动和拉动营销战略的讨论中，我们研究了它们如何更好地配合客户的采购过程，以及如何管理渠道收益和职能。本质上，如果产品能够通过媒介实现差异化，我们将采用拉动战略，并允许转售者收益受到影响。如果需要用个人推销和物流系统的优点实现产品差异化，供应商应该采取推动战略，既支持有助于实现差异化的渠道伙伴获得收益。

本章为相关产品的价格管理提出了重要的理念。替代品应该针对不同的细分市场进行定价。互补品应该被看作是一个体系，认识到采购者特殊投资的可能性。当采购者努力捍卫其特殊投资时，售卖者应该认识到他们作出承诺的能力，或降低采购者对易变性的感知。

当公司向不同细分市场的客户索要不同的价格时，他们必须谨慎关注罗宾森-帕特曼法案(Robinson-Patmen Act)对价格歧视的规定。违法通常发生在以下情况：(1)在竞争者之间索要不

同的价格；(2)价格差异不是由成本差异造成的；(3)每件产品本质上是相同的；(4)出现损害竞争的后果。幸运的是，在面对多变的渠道系统时，最高法庭已经规定职能折扣显然是适宜的且是合法的。

在对定价系统作简短的讨论总结之前，我们研究了竞标定价、谈判以及全球定价契约的成功因素。

14.6 关键术语

和解
管制的价格
回避
平衡点价格
平衡点数量
封闭竞标
合作
竞争性谈判
妥协
谈判
弹性需求
独特性
职能性折扣
无弹性需求
品牌内竞争
学习曲线
地点限制
垄断
竞争
寡头
公开竞标
价格
价格歧视
拉动策略
推动策略
罗宾森-帕特曼法案
地域限制
客户限制

14.7 讨论题

1. 在社会中，价格是一种分配稀缺资源的手段。还有其他方法吗？指出在社会中其他分配资源方法的优点和缺点。能否以飓风的强度为标准来分配发电机？

2. 作为处于起步阶段的工业品营销商，本章建议你依据提供给客户的价值来给产品定价。但是，客户很少能够完全表达出来，例如："如果我能够得到优质的保管服务，我愿意支付 X 美元。"指出两个或三个有助于鉴定工业品客户所获得货币价值的营销研究工具。

3. 选出几名同学访问至少 4 家当地的企业，获得下列具体产品的价格信息。(尽力找到在市场上实际采购这些产品或服务的人员。)记录下每个报价并思考产品市场上弯曲需求曲线的适用性。

一百磅的干冰
填平裂缝并铺制沥青停车场
粉刷特定的建筑物
交付 40 块规格为 4'×16'×1/2"的石板
每分钟复印 35~45 张纸的复印机

4. 对每分钟复印 35～45 张纸的复印机来讲，在潜在客户中利用不同的价格敏感性鉴别出一个或两个细分市场。

5. Wexford Bearing 公司在整个北美地区通过工业品分销商网络出售轮脚和滚球轴承。虽然特制轴承的收益高达 35%，大多数产品定价给分销商 25%的收益。最近，位于宾夕法尼亚地区的分销商 Buskin 公司向 Midland Motorsg 公司的批量订购提供了 5%的折扣。巴斯肯为一整年的预测销售量安排订单，并保证若 48 小时内再订购的话每月可以三次交付货物。如果 Midland 采购额上升到 4.6 万美元，从这位客户身上获得的总利润是多少？

6. 接着第 5 个问题，Wexford 公司的营销副总裁 Gustav Himmelfarb 接到 Buskin 公司 Hank Buskin 的电话。要求降低从 Wexford 采购的用于服务 Midland 公司的产品价格。“看，我们已经设计了一个完善的供应合同，并且他们已经对我们作出了承诺。这可能是 Wexford 在西宾夕法尼亚地区销售量的 20%，它是可预测的而且是稳定的。但是，我们已经让你了解到，对我来讲它是真正能从 Midland 公司赚钱的机会。我们已经削减 20%的收益，并且利用 Midland 公司所期望的一流服务获得了剩余部分。如果能够达成一致，我们需要 Wexford 为销售给 Midland 公司的产品提供 2.5%的价格折扣。” Himmelfarb 对此将会作出怎样的反应？

7. 你去年创建的商业喷刷业务已经有相当大的成功。现在，你的公司应邀为韦斯特·佛克(West Fork)的社区音乐学校提交喷刷和装玻璃方案书和价格，另外还有三家投标公司。在评估这个机会和准备方案书时，你会考虑哪些因素？

8. Central Supply 公司的销售人员认识 Johnson Electric 公司的大多数电工长达 25 年，但是自从 Hank Johnson 去年 11 月去世后，事情变得日益紧张起来。大儿子 Buck Johnson 催促管理员 Emma Spade 提交最近的发票，但是结果显示名没有任何错误，因为在每年 23 万美元的销售额中，99.9%来自于 Johnson Electric 公司的业务。昨天，Buck 和 Timmy Johnson 获得了 Central Supply 仓库的业务权，该仓库的业务涉及电线、电盒、导管等。他们联合起来对付 Rodney，后者随后请求老板 Burt Murray 出面。Johnson 要求 Central 的价格能与网上找到的价格相匹配。即使加上运费，许多网上的产品价格低于 Central 的 20%，Burt Murray 应该做什么？

9. Paul Winston 在美国西北部的一所小型私立学校负责管理培训计划。他设计了大约 50 场论坛的流程，此外，他利用宣传册、email 和两个季节性目录册，发给 60 里范围内大约 1000 位企业和非营利性组织的负责人。论坛的门票价格依据内容、地点和时间长短而定，从 150 美元至 4000 美元不等。当夏季开始时，Paul 开始思考一种全新的营销方法。他正在考虑以 2.5 万美元的价格向 10 家区域公司推销《协商领导艺术》(Leadership Roundertable)课程的成员资格，在规划设计中争取他们的投入，并承诺向成员企业提供 30 次“免费”培训。评估这两种定价方法的优点与不足。

10. Lockheed Martin 公司是一家市值 260 亿美元的国防合同承包商。在 2000 年年底，通过兼并、发展和重组，该公司成为一家具有若干业务单位的松散式联合体。因为跨越这些不同业务单位的采购总和超过 100 亿美元，2001 年开始出现集中化和成本节省的趋势。适当地引入逆向拍卖和降低机器零部件的供应商数目带来了 25%～40%的节约。同样的方法还是应用于每年采购 6 亿美元的航空系带。

上述采购措施将促进还是削弱企业与企业之间的关系？

14.8 小型案例

14.8.1 Paction 公司

Paction 公司是一家拥有多种产品的大型企业，正在为一款抗静电的地板材料做价格选择分析。市场调查显示，研究和电脑实验室每年约有 1.5 百万平方码的需求潜力，即使价格为每码 80 美元。每年的盈利目标和固定成本都是 520 万美元。每码的直接成本是很难估计的。据估测者核算出，产量少于 10 万平方码时的成本是每码 28 美元，更大产量时的成本是每码 18 美元。

为 Paction 公司设计一个方案，其中要显示定价为每码 40~80 美元时损益点的产量和市场份额，以 5 美元为一个增量标准。

14.8.2 Medicus 公司

Medicus 公司使用海外工厂提供小的医用设备和相关物品。在几个分销产品的渠道中，Medicus 使用了全国分销商 Axel 公司，该公司一半的 Medicus 业务是直接提销往大医院，另一半是通过当地的经销商提供给小型医院和诊所。利润转让主要通过建议的折扣单完成。小医院和实验室按照单子付款，而大型医院可以少支付 10%。批发商购买的话可以少支付 40%，经销商一般来说少支付 25%，所有的转售商和 Medicus 检测镜头的使用者应该如何支付呢？批发商批发 Medicus 产品的平均毛利润是多少？一个小诊所要为玻璃纤维的夹板支付 42 美元的标价。

1. 经销商和 Axel 公司以什么价格购买夹板？为什么不同中间商的折扣存在差异？

2. Axel 公司因扩建车队而产生了 35 万美元的钱款，为了每年的相关服务成本，其销售额需要增加多少？

3. Clark 对 Axel 公司在南部提供的折扣表示失望。一个解决方法是试图与 Augusta Supply 公司(南部地区的重要分销商)保持一致，后者为了打造国际化形象在过去两年内曾多次并购。如果 Axel 公司将 Augusta 添加到分销商系统中，那么在价格、渠道利润和渠道功能方面将会产生什么样的结果？

14.9 延伸阅读

Andrews, Whit. "The New Laws of Dynamic Pricing." *Internet World* (December 15, 1999), pp. 24–37.

Calantone, Roger J., and C. Anthony Di Benedetto. "Clustering Product Launches by Price and Launch Strategy." *Journal of Business & Industrial Marketing* 22, no. 1 (2007), pp. 4–19.

Daly, John D. *Pricing for Profitability: Activity Based Pricing for Competitive Advantage.*

New York: John Wiley, 2002.

Dutta, Shananu, Mark E. Bergen, Daniel Levy, Mark Ritson, and Mark Zbaracki. "Pricing as a Strategic Capability." *Sloan Management Review* 43, no. 3 (2002), pp. 61–66.

Fisher, Roger, and Daniel Shapiro. *Beyond Reason: Using Emotions as You Negotiate*. New York: Viking, 2005.

Forman, Howard, and Richard Lancioni. "The Determinants of Pricing Strategies for Industrial Products in International Markets." *Journal of Business-to-Business Marketing* 9, no. 2 (2002), pp. 29–61.

Jap, Sandy. "The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer–Seller Relationships." *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 146–59.

Journal of Business Research, special issue on pricing, vol. 33 (July 1995).

Kaplan, A. D. H., Joel Dirlam, and Robert Lanzillotti. *Pricing in Big Business*. Washington, DC: The Brookings Institution, 1958.

Lee, Kun-Chang, and Soon-Jae Kwon. "The Use of Cognitive Maps and Case-Based Reasoning for B2B Negotiation." *Journal of Management Information Systems* 22 (Spring 2006), pp. 337–76.

Lewicki, Roy, David Saunders, and John Minton. *Essentials of Negotiation*. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1997.

Monroe, Kent B. *Pricing: Making Profitable Decisions*. New York: McGraw-Hill, 2002.

Nagle, Thomas T., and Reed K. Holden. *Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

Phillips, Robert. *Pricing and Revenue Optimization*. Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2005.

Schrader, Richard W., Julie Toner Schrader, and Eric P. Eller. "Strategic Implication of Reverse Auctions." *Journal of Business-to-Business Marketing* 11, nos. 1/2 (2004), pp. 61–80.

Stock, Ruth Maria. "Can Customer Satisfaction Decrease Price Sensitivity in Business-to-Business Markets?" *Journal of Business-to-Business Marketing* 12, no. 3 (2005), pp. 59–85.

Uslay, Can, Naresh K. Malhotra, and Fred C. Alvine. "Predatory Pricing and Marketing Theory: Applications in Business-to-Business Context." *Journal of Business-to-Business Marketing* 13, no. 3 (2006), pp. 65–113.

第四部分

管理营销项目以及客户

第一部分 工业品市场 与工业品营销	第二部分 创造价值的基础	第三部分 工业品营销规划	**第四部分** **管理营销项目以及客户**
第 1 章 工业品营销简介 第 2 章 工业品营销的特点 第 3 章 采购职能 第 4 章 组织采购者的行为	第 5 章 市场机会：现有客户与潜在客户 第 6 章 营销战略 第 7 章 将营销纳入企业	第 8 章 产品开发与管理 第 9 章 工业品销售渠道：有利于客户服务的伙伴关系 第 10 章 创建客户对话 第 11 章 通过广告、商业展览和公共关系进行传播 第 12 章 一对一媒介 第 13 章 销售与销售管理 第 14 章 定价和价值谈判	第 15 章 评估营销努力 第 16 章 客户保留与最大化

像是一个夏日盛宴的尾声一样，第四部分主要是对前面一些重要的材料的总结。我们引用第一部分的表述：“这就是工业品营销。”同样的问题在本部分再次出现，但是现在我们从一个全新且更加老练的层次去看待工业品营销的本质。事实上，sophistication 一词就是来源于希腊词语“智慧”或“哲人”。

第 15 章是关于控制的——衡量成功或失败以及如何做调整。会计推动了控制，学习型组织需要控制，所以整个一章我们都在关注创新和快速成长的组织，你能很快加入到我们的进程中来。但是，首先让我们先准备好用合适的测量工具和模型来对新的系统和模型进行评估。

看到这本书的目录，我的一位同事告诉我们说，第 16 章看起来像母亲对要出门的孩子的提醒，“别忘穿外套”或者“小心点”。想一下，你在营销学课上已经知道消费者是公司最重要的资产，但是在这里我们对不同的消费者关系进行了描述，并且明确地指出了提高顾客保持率的利益敏感点的所在。随着对于留住消费者的愿望越来越强烈，我们对于关系管理的规则进行了检验。

Chapter

第 15 章

评估营销努力

开篇案例　Tektronix 公司

Tektronix 公司是为很多不同的行业提供测试、测量和监测设备的供应商。于是人们也希望该企业在测量发展和监视系统的营销活动和业绩方面处于领先地位。事实上，公司非常擅长测评营销绩效和监测销售及营销活动，但这都是通过努力实现的。

例如，如果有人对广告和商业展览作出回应，就算是营销工作出色吗？营销人员称之为“制造潜在客户”，而且感觉他们做了很有价值的工作。另一方面，销售人员会抛开这种潜在客户，他们认为这并不会带来销售。所以钱应该花在哪里才能制造更多的潜在客户？或是聘请更多可以制造潜在客户的销售人员？管理者该怎样才能知道哪种决策是正确的？

在 Tektronix 公司，首要的问题是建立一种通用语言。定义“潜在客户”这个术语甚至需要花费六个月的时间，而且最后形成了 19 种可能的版本。一旦这种语言发展起来了，测量系统将会用来确认有效的潜在客户来源，以及指导销售人员获得潜在客户后应该如何采取营销行动。

测量系统形成之后，还将需要监测系统。Tektronix 公司采用了一种仪表版方式，或每天向管理人员提供 5 到 7 个统计量系统。例如，负责商业展览的人员应该以潜在客户的质量为依据监测商业展览产生的潜在客户数量，以及销售队伍在接触潜在客户时的绩效如何。销售管理人员可能会记录其他关键的业绩水平，例如潜在客户的转化率、每名销售人员的平均销售量或其他重要测量结果等。然而营销总裁会注意每笔订单的营销成本、潜在客户的购买情况以及人员费用比率等。

其中一项结果是促销活动的变化。公司已经开始从广告转向公共关系和网络营销。将营销费用从一个传播渠道转向另一个似乎是一个非常简单的决定，不同的是知道这个转变是否会起作用。

登录网址，www. Tektronix.com。

资料来源：Anonymous，“BtoB’s Best: Martun Ethetington, VP-Worldwide Marketing,

Tektronix。" BtoB 91(October 24,2006),pp. 4-15; Kate ,Maddox, "CMOs, CFOs work on ROI, Relationship" B to B 91(August 14,2006),pp.1-2; Mcelle,Marchetti, "When is a Lead not a Lead?" www.salesandmaeketing.com (December 1,2006),accessed July 19, 2007.

本章学习目标

在本书中，我们将讨论如何评估一个具体的营销策略，比如评估直邮行销的成功性等。本章将把具体的营销评估方法纳入整体的营销评估体系之中。

阅读过本章之后，你应该能够：

- 描述信息和控制系统的重要性及其维度；
- 对具体的营销情境选择正确的控制工具；
- 计算营销绩效的可接受范围；
- 描述控制过程如何促进其他组织过程，例如流程再造和战略规划等。

为了学会根据经验思考问题，我们必须对成功和失败有个正确的判断，同时学会判断可行和不可行的事情，而这主要取决于辨识成功的系统。

15.1 评估营销努力的重要性

不久之前，一家公司(要求匿名)为某产品制定了 10 万件的销售目标。该公司停售了两款类似产品，以增加主打产品的销售，使该产品的销售量从 7 万件增长到目标量的三倍，即 30 万件。这样的销售情况是历年来最好的，销售代理的平均收入也比以前任何时候都好，然而这样的促销使得单位成本平均增加 2 美元。为什么会出现这种情况？

这是因为没有及时地收集和分析关于绩效的相关信息。成本超过预期水平，但价格却由于更多的卖者利用数量折扣而低于预期，更糟的是相关信息没有及时传达到决策者那里。

在这个例子中，把恰当的信息传递给恰当的人是很重要的。没有信息，就会遭受损失。虽然在很多案例中，情况不是很严重，但是信息的确是很重要的。试想一下，某门课程共有四次考试、十份作业和一份学期项目报告，而老师从来没有返还批改过的试卷或作业，你会知道哪里需要改进吗？或者，你不知道是否应该逃课还是应该更加努力学习以获得“A”。很多遇到这种情况的学生都会感觉到彷徨和迷惑。对于绝大多数的营销总监来说感觉也是一样的，可能更糟的是，如果判断错误的话，他们可能会失去工作。

这就是信息与控制系统的目的——为营销规划提供必要的反馈。我们应该在广告上投入更多吗？我们应该在贸易展会上多增加一次展示吗？我们应该向在线服务方面投资更多吗？以上问题的答案更多地取决于我们收集和分析的相关信息。

本章是关于绩效评估的，但也同样关注信息的使用和信息的创造。在学习型组织中，成功学习的重要因素是信息的分享和信息的使用。成功的营销需要更深入地理解个人决策对组织利益的影响，这意味着认识到收益的同时也要认识到成本。

15.1.1 客户资产

在前一章中，我们已经讨论了客户的终生价值，或单个客户在一段时间内的价值。考察终生价值的方法类似于年金或收入流(如果预测准确的话)。换句话说，客户可以被“售卖”，而年金将转移到另一个售卖者身上。如果一位客户像是一种年金，那么该客户就是一种资产。

进一步来说，如果公司计算了所有客户未来购买的价值，折现成今日的现金，一种新的企业价值蓝图就随之出现。这种企业价值称之为**客户资产**(customer equity)。比利时电信供应商 Telindus 公司将客户资产作为一种业绩测量标准。如果客户资产呈现上升趋势，那么企业就应该享有更大的股票价格，因为将客户资产纳入了实际的销售。

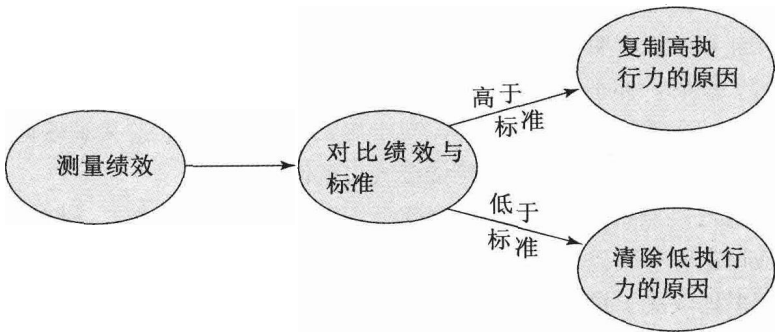
15.2 控制系统

Tektronix 公司使用营销调研来确定细分市场，这些细分市场一般都是需求未得到充分满足或竞争相对平缓，然后根据调研结果设计产品和战略，推广产品，但是接下来该做什么呢？返

回去关注另一款产品？浏览一下数据信息寻找下其他市场机会？当然，有些管理人员确实是这么做的。

不过，另一些人则有责任确保第一款产品的成功，执行战略的时候，产品经理必须详审来自一线的数据，以了解具体的运行情况。**营销控制系统**主要用于测评计划的实际执行情况，测量生产率和各类产品的盈利情况，同时还测量其他一些关键的营销指标，例如消费者满意度等。合理的营销控制系统不仅仅是用于汇总利润和分摊成本的损益表，还应该是保持结构的平衡，除财务信息之外还应该包括**运营测量**、生产效率测量，过程(或运作)效果分析以及其他影响客户满意的因素分析等。

就像示例 15-1 所列出的，控制过程首先是测量绩效，将绩效和标准进行对比，然后调查绩效水平高于或低于标准的原因。如果绩效高于标准，管理层通常会复制带来高绩效的运行环境。如果低于标准，管理层将鉴别并清除相关的阻碍因素。



示例 15-1 控制过程

控制过程有两个重要的组成部分，一个是**传感器**，亦称为测量工具，另一个是**标准**，是用来对比绩效的目标值。标准可能是绝对的，比如预算。如果意味着丧失市场机会的话，大幅度低于预算和严重超出预算同样是不可取的。例如，营销经理在预算限制下可以通过降低人员薪金来降低销售费用，但是如果所有员工都因此感到不满而辞职的话，那将造成很严重的问题。标准是一个可接受的绩效范围，叫做**容忍范围**。例如，经理可以决定在销售人员达到定额 95%的时候不进行处罚，而在 150%以内也不进行额外奖励，则 95%～150%之间就是一个可接受的容忍范围。

15.2.1 控制的维度

控制过程是通用的，可以应用于各种不同层次的营销分析中。营销总监必须对营销努力制定战略，然后分析结果并做出必要的调整。销售人员必须对销售区域做出销售规划，然后分析结果进行相应的调整。有两个分析和控制的维度可以帮助我们分类和理解控制的过程。这些维度是宏观和微观层面上的控制、投入以及产出。示例 15-2 列出了控制系统的两个维度。

	微　观	宏　观
投入	地区销售部门的费用	总的销售费用
	贸易展览的预算产品	促销预算
	产品 X 的开发成本	研发总预算
产出	地区销售部门的收入	总收入
	从贸易展览中获得的潜在客户	公司竞争地位
	产品 X 的销售量	各项收入的汇总

示例 15-2 控制的维度

15.2.1.1 宏观控制与微观控制

控制的宏观和微观维度都是被评估的组织水平。当整个组织在进行评估的时候，控制的水平是宏观的。对某些组织来说，整个宏观控制系统可以包括部门的控制或战略业务单位的控制，前提是这些部门的运营是相互独立的。例如，3M 公司把 40 多个部门都作为独立的实体运营。比宏观控制小的任何事情都是微观控制，例如对于产品线的分析、市场细分或销售与营销传播功能区域的分析。

宏观控制

学习型组织是动态的，意味着它们的战略将根据运行结果不断进行调整。宏观控制能够使营销总监评价正在执行的总体战略。例如，Tektronix 公司全球营销副总裁 Martyn Etheington 设计的仪表板能提供宏观层次战略调整的日常反馈。

微观控制

微观控制涉及监控总体营销战略的子集合的流程。微观控制的过程包括产品线的评估、市场细分以及办公室或因特网营销群体等各个职能领域的评估。在这个控制水平上，管理人员会把特定领域中的月度或年度执行情况与目标或标准进行对比。追踪销售人员的业绩与定额的比较是微观控制的一个实例。

实地调研结果 15-1 描述了 Bruce Culbert 的度量学的观点，他是一家信息技术服务公司的 CEO。注意，他对度量学的创造和使用方式的讨论说明了控制系统从宏观到微观的转变方式。

实地调研结果 15-1

度量和营销管理

度量

在从事 IT 服务领域销售和营销工作的 25 年里，我很荣幸地可以与行业里高绩效的公司合作，但是在 IBM、KPMG、Bearing Point 和 Salesforce.com 等企业，这些成功并不是偶然发生的。成功归因于公司员工承诺执行可重复的但充满活力的原则、实践和过程。这些原则、实践和过程本质上成为可持续发展组织的文化与核心。

作为信息技术人力资源公司 i-Symmetry 的 CEO，我经常与客户、合作伙伴和员工共同制定发展目标，然后用这些目标测量、分享和讨论这些进步，并对员工、过程、实践或技术做出调整，以便继续增加我们实现和超越目标的机会。

“迅速失败”是我的五个关键性业务原则之一。因为在经营过程中任何决策都不是百分百正确的，所以尽可能快地识别错误或有害的假设，这样你才能转向关注正确的事情。制定你的成功假设，然后尽可能快地证实或反驳这个假设。这项工作完成得越快，你就能越快作出正确的决策。

在制定成功的业务测量计划时，关键性因素是什么？

1. 制定有效的绩效测量标准，明确实现这些绩效的责任。在职定计划的过程中，如果企业可以制定关于过程、人员或业务表现的假设，那么你就应该采取额外措施来具体说明测量内容和测量方式。常用的方式是确定过程产出和所有权总成本的度量，为完成这些绩效确定产出量和成本。

通过一致的、严格的和严密的方法来测量相关利得。你不希望人们对测量结果产生争论或误解。当作出业务假设并确认测量内容后，每个人对目标的理解和如何衡量目标就变得非常重要。

测量标准一旦被确定并得到认可，就需要在组织和个人层次上建立明确的所有权。回答下面这些问题：在企业中哪些职能部门或组织能够为这些结果负责？谁应该在这些职责中为结果负责？很多情况下应该是一个以上的职能部门或人员来负责的。在这种情况下，某些职能部门或人员可以使用相同的或是相似的测量标准。你应该通过透明的和相互关联的度量证明计划或项目的可行性。

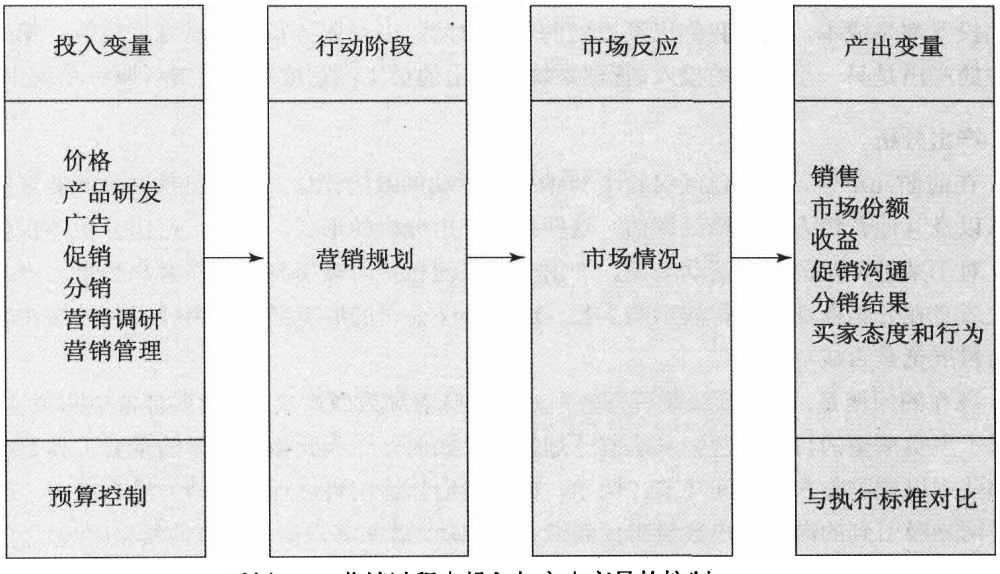
最后，应该在组织中建立反馈循环，以便分析测量结果，理解这些测量结果所展示的目前和未来状态，在适当的情况下采取正确的行动或适时加速进步的步伐。此外，企业应该制定解决问题和利用成功的计划。

Bruce culbert

i-Symmetry 公司的 CEO

15.2.1.2 投入-产出分析

损益表很可能是最基本的投入产出分析。公司投入资金(费用)希望能赚取利润(收入)。在这两点之间所发生的就是营销计划，如示例 15-3 所示。然而，近年来投入-产出分析已经变得更加复杂，因为工业品营销商已经意识到，仅靠分析损益表已经无法测量用于产生价值的全部投入，而且在考察组织的总体营销情况时，收入数据也不能提供对产出的准确分析。



示例 15-3　营销过程中投入与产出变量的控制

投入分析

很长一段时间以来，工业品营销商最关心的是管理成本，并将其看作为关键投入变量。其原因大概是这样的：所有的行动都涉及成本，因此管理投入(控制行动)的最佳办法是管理成本。

但是，以价值为基础的方法对成本代表管理投入的最佳方式这一假设提出了挑战。很多时候，管理投入最好的方式被认为是管理投入的价值，而不是成本。例如，**周期时间**，或者说完成产品开发等工作所花费的时间，逐步得到了经营领域的认可，但是其持有的价值不能用成本来衡量。EIS 是一家专门为食品店印刷标签的公司，通过减少周期时间获得了相当大的竞争优势。食品店希望他们决定改换价格后立刻把新的价格标签贴到所有的货架上，因此像 EIS 这样能够用最快的速度印刷并运送标签到所有百货店的公司，在成本合理的情况下最有可能得到这笔业务。

周期时间是联邦快递公司的核心竞争力(我们曾在第 5 章的开头部分提到过)，因为它必须在第二天早上 9：30 之前把包裹运送到目的地。第 8 章提到的三菱公司通过减少产品开发时间，获得了重要的竞争优势。准时生产制的递送系统则是另外一个减少周转时间的例子。周期时间已经成为一个重要的成功因素，而且不仅仅是用于联邦快递这样的公司。

其他的投入包括价格、营销活动以及这些活动的成本。价格被认为是一个投入变量，因为它是用于营销过程的投入，并且必须得到有效管理，如第 14 章所讨论的那样。预算是营销活动控制的关键因素，价格计划和控制价格本质上是同样的操作流程。本章后半部分将具体讨论这些内容。

满意的员工也是一种投入。我们通常认为员工的满意是一种产出，如果我们在测量管理或人力资源系统时可能是这样的。但是我们所关注的是营销系统和服务方面，从事服务的员工在服务过程中是一种投入。Rockwater 公司发现，满意的员工会比其他员工更能提高消费者满意度，而满意的顾客能更快付清账款。在这里我们要确认两个因素：第一，在传统意义上并非所

有的投入都是成本，例如我们已经提到的周转时间，以及服务员工的满意程度等；第二，一个过程的产出是另一个过程的投入。管理系统所产出的员工满意度就是消费者服务系统中的投入。

产出分析

在前面几章中，我们已经讨论了营销传播活动绩效的评估，其中包括对于商业展览、销售团队以及其他营销方面的绩效评估。这些都是产出分析的形式。因此，产出分析不仅仅包括收入。对于某种特定的营销活动来说，产出分析可能包括所吸引到的潜在客户数量、产品展示的次数或者在分销商那里进行演示的次数。Tektronix 公司的展览经理使用吸引到的潜在客户数量来衡量展览是否成功。

现在的问题是：营销系统是否有效？效果意味着绩效或产出，而管理者希望回答这个问题："对于现实期望的目标，营销系统或计划的效果如何？"因此衡量效果的重要工具是衡量收入或那些用以预测收入的中间环节。例如，如果我们知道销售过程的营销力度有多大，那就可以通过网站吸引到的潜在客户数量来预测未来的成功。潜在客户就是期望的结果(回想之前的讨论结果，我们可以知道这样潜在客户将是销售系统的投入。)

营销计划的另一个重要产出应该是客户满意度。在第 16 章谈到客户保留战略时，我们将讨论如何去测量消费者的满意度，但在这里必须认识到顾客满意是未来销售的关键因素。虽然顾客满意无法预测可能影响销售的竞争行动或技术跨越，但如果没有客户满意度，肯定不会有重复购买行为。因此，消费者满意不仅是对绩效的测量标准，而且是对组织市场状况的测量标准。

效率分析

通过联合分析投入和产出的数字，营销经理可以了解营销效率，并用它来管理投入。例如，在会计课中你已经知道资产管理回报率(ROAM，资产净收入)或者投资回报率(ROI，单位投资净收益)。你也许会认为在会计课程结业之后不会再用到 ROAM 或 ROI，但实际上工业品营销商正在谈论 ROMI，或营销投资收益率。营销管理人员必须了解他们在管理所控制的资产时的效率。在上述情况中，营销投资就属于这种资产。

效率表示资产的有效利用程度。它们是否被浪费了？或者投入营销活动却没有带来适当的回报？例如，两家公司的年销售额都达到了一亿美元。第一家公司投入了 10 万美元的广告费用，而另一家公司只投了 5 万美元。第二家公司是更有效的，用更少的钱达到同样的结果。而从另一个方面来说，第一家公司浪费了 5 万美元。因此，为了计算广告转换为销售额的比率，经理人通常用收入除以广告支出。第一名经理人的转换率为 1：10，意味着 1 美元的广告投入转换为 10 美元的收入，而第二名经理人的转换率是 1：20。

相似的营销联合还包括转换比率(投入是销售电话的数量，产出是销售量)、广告收益率以及其他很多联合使用投入成本与相关销售或产出的测量标准。产出除以投入就可以测量营销管理人员使用这些投入带来产出的效率。

ADP Lightspeed 是薪酬管理公司 ADP 的一个部门，主要向动力体育经销商出售服务。当 APD Lightspeed 的营销经理 Scott Robison 发起以全美 6000 家娱乐车中间商的广告活动时，他每天都追踪结果情况，及时调整活动策略以改进反响度。"我可以实时地联系上我的管理团队

并告诉他们：‘到现在为止，这就是效果。’这提高了我的可信任程度，而且告诉他们哪种策略可行和哪种策略不可行。”同时，他能够看到营销投资的运转效率。

15.2.2 平衡记分卡

平衡记分卡的概念表明，投入产出分析共有四个关键领域，即财务、消费者、内部业务过程以及学习与发展，如示例 15-4，其中包括每个领域中的关键测量指标。在平衡记分卡出现之前，公司仅关注财务指标，如 ROI、ROAM 和净利润等。其结果只能反映短期情况，因为任何具体的财务结果都是以前所做出决策的产出。例如，雇佣政策有长期的影响，因为雇员需要围绕这个方案工作很长时间。因此，平衡记分卡倾向于明确今天的产出结果，而这正是明天产出的投入。在前面提高 Rockwater 公司，管理层曾发现满意的员工能为顾客提供更好的服务。这种情况表示，对于公司人力资源经理来说，聘用那些与公司文化相符合的雇员十分重要。

顾客满意经常被营销总监看作是客户服务过程的结果。然而，同样的客户满意是客户对未来收益和客户业务份额的投入。因此，我们可以说产出和效率分析是对已发生的事情的检验，而投入和效率分析可以帮助预测未来的产出。这样的预测对于做出正确的营销决策至关重要。

财务	顾客
净收入 边际收益 投资收益 资产收益	顾客平均收益 顾客业务份额 顾客满意情况 重复购买的意向
内部业务过程	**学习和成长**
员工满意 数据有效性 新产品开发周期 贷款审批周期	已完成的培训计划 新专利的获得 新产品的开发

示例 15-4 平衡计分卡中使用的测量实例

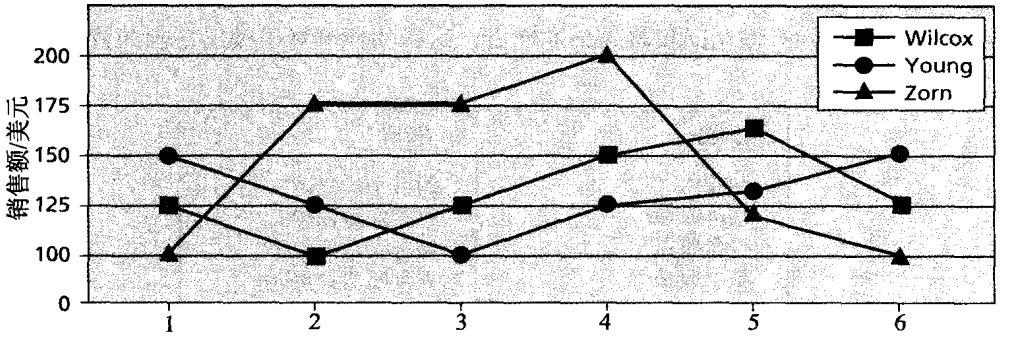
15.2.3 数据的控制及特点

营销控制就是收集、评估和使用与营销过程相关的信息。第一步，收集信息或数据。你可以回想一下在营销调研或统计学的课程上，数据具有很多重要的特征或特点，例如数据不断发生变化，而且可以保持在一定范围内。为了知道如何实现期望的结果，理解变化的原因是十分重要的。

15.2.3.1 数据变化

首先，绩效数据是不断变化的。例如，如果我们考察一个拥有十名员工的销售部门，很可能发现十个不同的收入数字，每名销售人员的收入都有所不同。如果单独考察每名员工，我们将发现同一个销售员的数据也随着时间而变化。在示例 15-5 中，我们列出了其中三名员工的销售数据。就正如你所看到的，Young 在开始和最后一期销售情况最好，但是在其他月份的销售都不是最高的。Zorn 的销售量有三个月是最高的，但也有三个月是最低的。因此，不同销售人员的绩效情况是不同的，而且同一个销售人员在不同时期内的绩效也是经常变化的。

正如其他营销结果一样，销售的变化由许多可能的组合引起。Zorn 可能在五月份和六月份生病了，或者花费了两周的时间参加培训会议。Wilcox 可能已经学会一个新的预测方法，从而带来了为期三个月的销售增长，或者 Wilcox 所在区域中出现了好几项新业务。整个销售过程是不完善，并且每个月都在发生变化。销售变化也可能由一些未知因素引起。认为销售总是不断上升的预期是不现实的，因为变化可能是积极的，也可能是消极的。



示例 15-5 销售业绩的变化

15.2.3.2 观测值限定在一个范围内

第二个重要的特征是数据总是在一定范围内变动。只要过程得到稳定控制，产出将不断变化，但会限定在一个范围内。如果观测值突然出现在范围之外，那么系统肯定出现了异常。在已知的系统中，绩效的自然范围与企业可接受范围是相同的。例如，生产系统总可以容忍百万分之零点五范围内的误差。在销售方面，容忍度通常描述为最低的绩效标准或定额。(注意，虽然定额有时设置为高于容忍范围的标准，具体请见第 13 章。)让我们回到示例 15-5，可观测到的容忍范围是 10 万美元到 20 万美元，而 10 万美元即为定额。

超过容忍范围的销售额当然是企业可以接受的，但是管理层须要对此类情况做更进一步的了解。销售区域是否过大了？销售人员是否使用比公司所建议的战略更有效的战略方案？

与此同时，工厂经理希望公司生产线全面投产，而营销经理希望销售人员能把所有产品全部销售完。如果 Zorn 所负责的区域在一月份共有十份购买订单，那么销售能力就是这十笔销售交易。控制过程所提供的信息中应该包括销售人员潜在的产出。营销控制中的挑战是如何获知

潜在销售的数量，因为该数量是不断变化的。(它是数字与购买决策类型的函数，而这些决策的变化超出了销售人员所能控制的范围。)

营销控制系统不仅仅关注销售业绩。营销经理同时也必须考虑那些支持销售和营销努力并影响顾客满意的内部流程。例如，信贷部门对潜在客户信用情况的评估速度将影响到物流等配送问题，因为只有在确认销售后才能开始配送产品，而销售确认要在客户信用情况被确定之后才能完成。在信贷部门，管理层必须控制整个周期时间。

例如，AT&T 公司通过重新设计销售流程将步骤数量从 12 减少至 3，从而大大提高了现金流的速度。在这个新系统中，产品交付后 30 天内的付款比率从 31%上升到 71%。更重要的是，客户准备重复购买的比率从 53%上升到 82%。因此，内部系统，例如产品的运送和安装时间等，能够影响客户满意度和销售业绩。

15.2.4 变化的四个原因

营销控制系统可以发现变化，但是更重要的是理解变化产生的原因，并针对这些原因采取相应的行动。变化共有四个原因：修补的、系统的、外部的以及随机的。之所以存在系统的和修补性的原因，是因为控制过程中会发生变化。例如，决定采用某个销售战略取代另一个就会使得销售过程发生变化。随机的和外部的变化原因并不是由于过程，而是由于其他一些因素。

15.2.4.1 修补变化

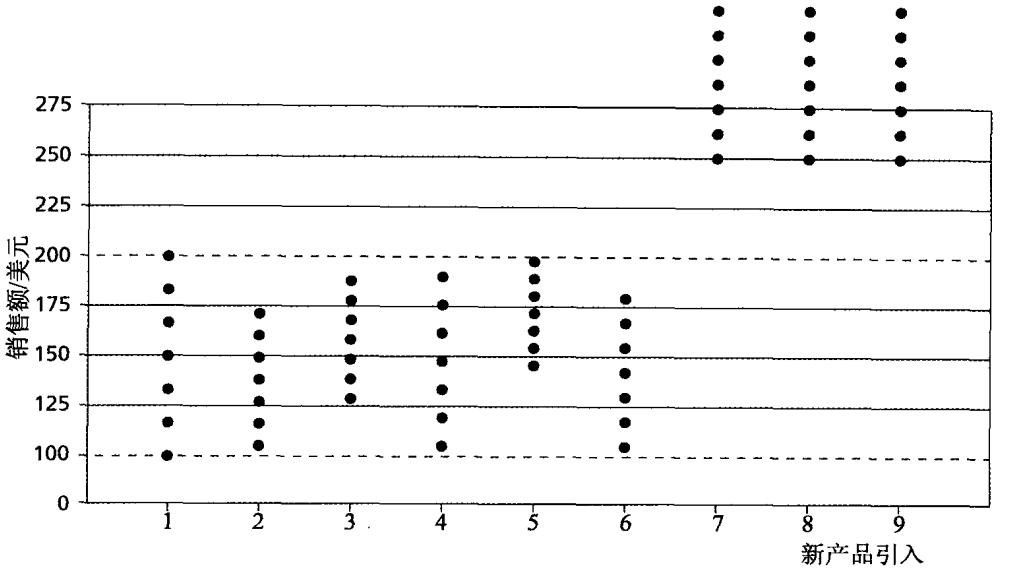
修补是指通过减少失误或者增加总量的方法，在过程中作出一些变化，促使整个过程变得更加具有效率。修补的目的是缩小变化的范围。如果可接受范围的上限表示系统在最好条件下工作时的绩效，那么修补可以提高下限的水平。在示例 15-5 中，修补引起了从三月份到五月份的增长。注意，六月份的执行情况有所恶化，因此修补并非总是能改进销售绩效。

修补可能包括多种活动，例如评价销售人员的投诉处理技能、更改广告的媒介时间表、为下一次商业展览改变展厅布局或调整价格等。修补是对以改进业绩为目标的营销流程的调整。

15.2.4.2 变化的系统原因

系统的变化是指改变系统并产生一个新的容忍范围。例如，使用一个新的销售系统，那就会产生新的绩效范围。如果新的范围标准高于以前的范围，那么新的战略就是成功的。修补是指系统内的变化，而系统变化是采用新的系统而引起的改变。

例如，在示例 15-6 中，我们可以看到一款新产品被投入销售的情况。在前六个月中，七名员工的销售业绩一直都是在 10 万美元到 20 万美元之间。当这款新产品投入销售之后，销售额立即超过了 25 万美元。随着销售团队有了相应的经验和销售新产品的技巧后，销售额继续增长。这种增长一直持续到系统趋于稳定，然后形成新的容忍范围。

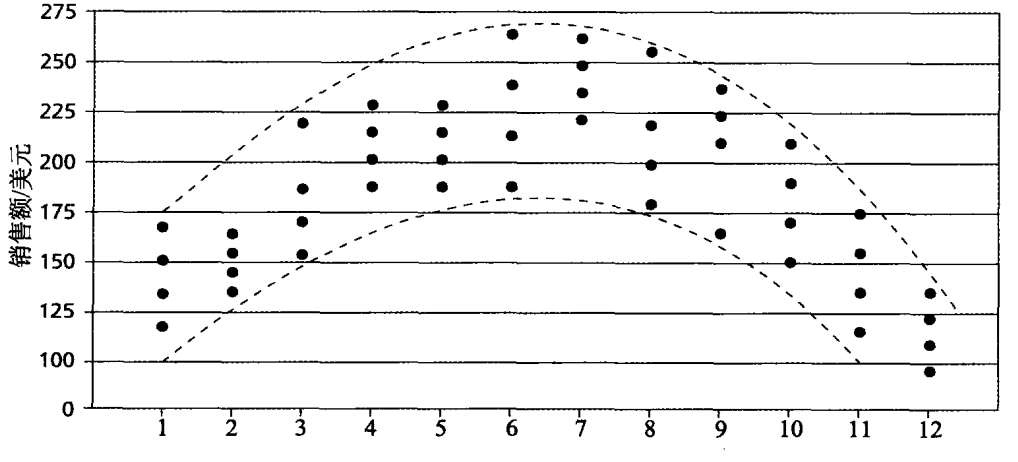


示例 15-6 系统的变化的实例

注：每个点都代表了一名销售人员的绩效。推出新产品之后，逐步形成了更高的容忍范围。

15.2.4.3 变化的外部原因

营销系统所在的环境将影响系统的效率。例如，在购买习惯上可能具有季节性，此外还应该考虑经济周期。如同随机变化一样，营销经理不能控制外部的变化。营销经理可以对外部变化做出相关反应(如过季打折)，或者试图去找寻外部变化的原因，但是这一切只有在确认外部变化的原因及其影响之后才能做到。示例 15-7 列出了某季节性销售部门的容忍范围。



示例 15-7 外部变化原因的季节性实例

注：每个点代表着销售人员的业绩。不同销售团队间的业绩范围随着购买的季节性而发生变化。

15.2.4.4 变化的随机原因

随机的变化是由不可控和不能明确的原因引起的变化。在每个系统中我们都必须确定一定程度的随机性。对于管理者来说，能够认识到随机性的原因是很重要的。管理者经常试图运用修补的方式来解决随机的变化。因为修补法不能影响随机的变化，所以投入的金钱和精力都属于浪费。因而，确定随机的变化非常重要。

例如，假设随着时间的发展，销售人员绩效将变化 15%。某个月她的绩效低于定额 5%，下个月高于定额 10%，并且她的执行情况一直都在容忍范围内。一年之后，新来的经理不理解随机变化的概念，因此每当这名员工的销售低于定额的时候，经理就让她每天早上八点准时上班，下午五点准时下班。她在工作时间内离开办公室的时间不能超过 30 分钟。她已经习惯了从家出发直接去见客户，然后与最后一名客户见面后直接回家，这样她在早上八点就可以开始与客户见面。由于这名新经理的计划，她每天至少将丢掉一个销售电话，而每个月将减少 20%的销售额。结果，她的销售不但没有改善，反而变得更差，因此她更加失落，并且打算在被辞退之前，暂时离职一段时间。修补对于确定随机变化的因素是致命的。

我们在图中可以看出，业绩在系统性地增长，同时在前六个月中发生了一些变化。对于销售经理来说，关键是确定变化的随机范围以及销售人员的个人行为对变化的影响度。同样，营销经理必须考虑广告、直销以及贸易展览等方面的绩效变化是由随机变化带来的，就像定价经理需要考虑价格变化引起的随机变化一样。与销售领域一样，营销领域中不恰当修补的潜能是很巨大的，而且存在较大的风险性。

理解数据的本质是非常重要的，只有这样管理人员才能确认可控和不可控的变化原因。修补的变化和系统的变化是管理人员可以控制的，而外部的和随机的变化是不可控的。然而，管理人员对于外部变化的合理应对可以将其转变成企业的竞争优势。例如，Rockwell 公司曾经需要对付冷战的后果，因为冷战使得美国减少了对军需用品的需求。通过预测变化并作出相应的计划，Rockwell 公司得以继续保持其盈利能力。

15.2.5 控制工具

拥有恰当的工具可以使任何工作变得更加容易。你不管是在操作你的汽车、计算机还是厨房用具，仅仅知道需要去做什么是远远不够的。完成工作需要恰当的工具。

在商业领域也是如此。更好地完成工作不但需要知道我们应该做什么，还要拥有完成工作所必备的知识和工具。对于营销过程的控制需要知道做什么，同时能够在一系列工具中进行选择。在控制系统方面共有三种工具：标准设定过程、测量工具以及寻找变化原因的工具。

15.2.5.1 标准设定过程

第一种用于控制过程的工具是设定绩效标准的过程，如示例 15-8。前面我们提到，控制过程开始于设定标准和观察绩效。在营销中，产出标准通常是绩效目标，如预期的市场份额、销售定额、分销时间、产品开发周期以及其他营销过程。预算属于投入标准。

标准设定过程	赞成的原因	反对的原因	评 论
标杆管理	可以识别和改进	很难发现某个人愿意担任你的标杆	可以使用行业协会所提供的测量方法
配额与目标	容易建立	很难解释变量	当设置变量的时候考虑其来源
预算和价格计划	容易建立	缺乏灵活性，可能导致丧失机会	建立机会评估的系统

示例 15-8 控制工具

标杆管理

一种类型的标准是一个标杆，或者最适合某项具体工作的组织所具有的绩效水平。例如，Conoco 公司为满足市场需要而提供某种石油产品，该企业确定了其他行业的几家公司，这些公司都对市场需求能作出快速反应，而且可以把制造设备的能力转变为满足需求的能力。其中一家是汽车制造商，该企业能够在两周时间内完成对工厂生产线的调整。当两周时间成为 Conoco 公司的新标准时，同样重要的是理解标杆企业完成这种绩效所经历的过程。Conoco 公司打破了两周的绩效记录吗？第一次肯定不行，但产量却因此提高了 15%。

如果公司在某个已知领域落后于其竞争对手，或存在对行业具有重要影响的过程，那么标杆管理就是最恰当不过的方法。在以上两种情形中，主要目标就是去学习这个过程。在一项调查中，标杆管理法在 50%的时间内提高了财务收益，并在 75%的时间内中实现了质量改进。

关于这个例子中标杆管理的第二点是，标杆可以来自任何一个行业。你所寻找的是某领域全球绩效最高的组织。例如，一家办公设备公司可以考察一家布匹经销商的邮寄直销售系统。

标杆只是一种类型的标准。其他标准可以由贸易联合会设立(比如：质量标准)或者反映管理层的预期目标。许多行业协会都在研究标杆管理，以便提供本行业可供参考的底线。例如，欧洲机器制造协会主要研究成本和过程，目的是向行业内企业提供数据。所有企业都会比较这些平均数据，以便确定在某个领域是否存在投入过多或过少的情况。你所在的学校正在参与是由商学院联合会 AACSB 所执行的研究。自从 1998 年以来，该协会一直执行关于学生满意、教师满意以及其他重要领域情况的标杆研究，帮助所有学校的管理层评估各种计划的效果。

定额和目标设定

定额是指绩效的最低可接受水平，通常与销售执行情况相关联(参见第 13 章)。作为最低绩效水平，定额代表了销售绩效可接受范围的底线。销售定额的确定方式是，首先对特定产品的市场潜力进行评估，然后根据过去的绩效和营销计划的期望影响力估测市场份额或渗透率。例如，Rockwell 工程公司前一年的市场份额是 20%，如果一切没有变化，那么下一年的定额应该是 20%。但是，情境不可能一成不变，如果公司期望通过投放一款新产品来大幅增长销售额，那么估计市场份额可能增加到 24%。如果市场总量是 1 亿美元，那么 Rockwell 公司的销售定额就是 2400 万美元。每个销售人员的定额是销售定额总和的函数，用总销售额除以销售人员的数量就可以得到每个人的销售定额。

此外还可以对重要的活动设置定额，参见第 13 章。如果管理人员希望在现有的顾客身上

增加交易量，他们可以设置客户访问定额。在针对当前客户设定销售电话的定额时，首先设定顾客销售目标，然后使用顾客转换率来确定电话定额。

所有的营销活动都可以设定绩效目标，比如设定新产品的开发周期是 18 个月，或回款周期为 3 天。信用或订购部门也可以采用定额来设定信用贷款额度及订单数量。定额和执行目标以过去的执行情况作为指导标准，并对未来计划作出解释，因此可以用作绩效标准。

企业对企业 15-1

以 Tektronix 为标杆

所有图书都是围绕标杆管理的过程而编写的。一个问题是得到以公司作为标杆的许可。例如，为什么 Tektronix 公司希望其他公司以自己作为标杆呢？如果你想以 Tektronix 这样的公司作为标杆，你会提供怎样的回报呢？

预算和定价计划

预算和定价计划是控制系统的工具，它们主要是营销活动的限制条件。例如，在本章中第一个例子，定价计划并没有对折扣做出适当的限制，这使得公司在产品销售方面处于亏损状态。正如第 14 章所讨论的，完善的定价计划可以在优化销售的同时实现利润最大化。当对顾客的要求做出反应时，合理的定价计划可以向销售人员提供帮助。

预算与标杆和其他标准一样，但是在这种情况下，预算主要用于提供一些限制条件，并帮助管理人员确定支出的限额，而不是需要实现的目标。预算由人员 (数量和费用)、设备，广告投放以及贸易展示活动等多个方面决定。我们已经讨论了销售人员为销售(第 13 章)、广告与其他促销活动(第 10 章)以及其他营销活动制定预算的程序。这些设定营销预算的程序对于控制营销决策来说都是很重要的工具。

15.2.5.2 测量工具

控制营销决策的另一组工具是测量工具。营销领域使用的测量工具包括营销审计和客户满意测量，见示例 15-9。会计系统也是重要的营销测量工具，营销经理可以从以下几个工具中进行选择。

测量工具	赞成的原因	反对的原因	评　论	数据来源
营销审计	完整的过程回顾	困难、费时	定期执行(而不是频繁执行)时最有效	审计员实地观察和调查
顾客满意测量	可能预测未来的销售	很难找出导致满意(不满意)的原因	可以用作绩效测量工具	调查顾客，包括决策制定者和使用者
会计系统	可以分摊固定成本	很难应用于具体顾客	理解顾客和产品的盈利性	交易系统，例如应收账款、运送和制造等

示例 15-9 测量工具总结

营销审计

大多数学生在提到审计人员的时候会想到 IRS。然而，审计包括对企业的任何部分进行详细审查。营销审计是一种特殊的审计，也是一种很有用的控制工具。

营销审计是对公司所营销运营及其环境进行的全面而系统化的评估。它使得营销管理有机会作出改进和纵观全局，然后对细节进行重新检验，以确认所有的内部流程都是为了实现公司战略目标。审计也可以帮助公司管理层对环境进行检验，以确定战略目标是否是最合适的。

很多学生都有类似的疑问，即营销审计与第 6 章所讨论的 SWOT 分析之间有什么区别？SWOT 分析是一项必要的宏观分析，可以为营销审计提供全局化的视角。然而，营销审计检验所有的内部流程，这些流程都是营销职能的一部分。例如，我们之前讨论过营销控制过程如何监控某些因素，如处理贷款申请的周期。这个处理过程即为营销审计需要检验的一个内部过程。

营销审计由六个审计领域组成。

- 环境：客户，竞争者政府法规以及其他宏观因素；这与 SWOT 分析中的机会-威胁分析相似。
- 营销战略：目标、战略；这与 SWOT 分析中的优势-劣势分析类似。
- 营销定位：对营销文化的检验，决定公司对待消费者的态度。理解定位很重要，因为它是营销过程实施的基础以及消费者满意的结果。
- 营销系统：对于营销分析、计划以及控制系统的评估；努力回答以下问题，例如，信息如何从市场人员传达至决策者？哪些人参与新产品或新市场的策划？
- 营销职能：根据财务绩效和消费者绩效，对产品开发、销售管理、招标、货品计价、运送，促销等营销实践的检验。
- 营销效率：努力回答“各部门如何使用人力、财力和物力资源？”等问题。

如果不考虑学习定位的程度，周期性的营销审计将是有效的实践方法。有些学生和商务人士认为，如果企业已经重视并实施组织学习，并设有适当的信息分享机制，经理人员有权利用相关信息，那么审计就没有必要了。这种想法认为，在营销审计中获知的信息，经理人员在日常的公司运营中都可以得到。但实际上，即使学习组织的成员也同样需要进行反思并检查每个部分对于整个组织效力的作用。每年一次的审计可能是不必要的，但是有规律的审计可以帮助管理者检验每个部分是否适合公司的整体规划。

顾客满意测量

一个重要性日益提高的领域是顾客满意的测量因素。顾客满意非常重要，我们将使用一整章的内容讨论留住顾客的问题，此时我们将详细地讨论顾客满意测量问题。

但要记住，就像在选择商品的时候有多种决定因素一样，顾客满意也有多种决定因素，而且这些因素都是不一样的。Peterbilt Trucks 公司也许会选择 Rockwell 牌车轴，因为这种车轴容易安装，但是糟糕的配送会导致顾客的不满。宏观层面的顾客满意测量可以帮助公司了解到，内部的营销定位及其与顾客期望和公司产品表现之间的关系。然而，从分析的角度来看，管理层必须找出影响每个顾客满意的因素，然后收集公司业绩的信息，以便更好地管理促使顾客满意的过程。

顾客满意可以通过调查法来测量。客户设计了自己的满意度测量指数。例如，Rockwell 定期评价售卖者的业绩，给每位售卖者评分并提出具体的业绩反馈。那些愿意参与这个过程的售卖者会学到如何提高服务质量，并且他们可以把这些传递给其他顾客，从而提高整个业务运营的效率，而不仅仅是同 Rockwell 公司的业务。与此同时，Rockwell 公司也要求这些售卖者把自己也当作一名顾客。Rockwell 则学到了如何与售卖者合作以提高自身的运营效率，这也许能够降低公司的成本，但肯定能提高售卖者对伙伴关系的承诺。

会计系统

会计系统测量财务绩效：成本和收入。对于一名营销经理来说，关键是理解如何配置成本，从而确定某个特定区域、产品或市场的真实盈利率。这里的问题是如何分摊固定成本和企业一般管理费用。任何会计系统都要考虑供应品和部件的直接成本，并把它们加总后得到产品的成本。但怎样把管理成本、办工费用以及库存费等加入到产品成本中？有三种方法可以用于成本分摊：完全成本法、贡献分析法和活动成本法(ABC)。成本计算方法的选择对于营销经理来说非常重要，例如，由于经理人所使用会计信息不能对成本进行合理分摊，很可能导致产品被错误地停产。

完全成本法 假设营业部销售两种产品。在这个营业部共有两支销售团队：一支负责销售产品 A，另一支负责产品 B。在这个例子中，我们可以直接把团队 A 的成本分摊到产品 A 的销售中以计算产品的利润。但问题在于如何把整个销售部门的一般管理费用进行分摊。例如，租金可以根据分配给每个销售团队的空间大小进行分摊。营业部为了分配复印费必须追踪各团队的复印数量。

为了准确了解每种产品的利润率，各项成本必须尽可能地与一种产品直接挂钩。另外，固定成本根据产品销售的单位数量、销售收入或其他任意数量进行分摊。但是，准确地分摊成本并不容易。有时必须建立起一套把固定成本分摊到一两种产品上的规则。例如，假定一个销售团队同时销售 A 和 B 两种产品，每种产品各占 50%的销售额。为了更好确定如示例 15-10 的盈利率，销售成本首先需要一分为二，然后再从每种产品的收入中扣除。

销售收入(扣除退货后)	1,050
扣除售出商品的成本	400
扣除销售费用	158
扣除管理费用	258
扣除研发成本	110
税前收入	97

示例 15-10 完全成本法的损益表(单位：美元)

贡献分析法 贡献分析法是根据营销过程的各步骤的增量成本来分摊成本。例如，为了确定营业部的利润或贡献，要把营业部的成本加进制造和分销成本中。与总部管理相联系的固定成本直到计算总利润时才会考虑。贡献分析法是一种价值增值的形式。因为成本随着供应链延伸而增加，而且在供应链任意给定的点上利润(或贡献)都能计算出来，就如示例 15-11 所示。注意，在核算所有的成本后，净收入最终是相同的，因为我们仅仅是对成本进行分摊。获知的附

加信息是关于每个营业部的利润，它不影响总利润。

	营业部 A	营业部 B	营业部 C	合计
销售额	$350	$320	$380	$1,050
扣除可变成本	170	160	175	
边际贡献	$180	$160	$205	
销售经理可控制的固定成本	53	52	54	
销售经理的边际贡献	$127	$108	$151	
销售经理无法控制的固定成本	19	19	19	
营业部的贡献	$108	$89	$132	$328
共同成本				$231
税前收入				$97

示例 15-11 损益表：三个营业部的边际贡献

贡献成本分析法在评价营业部控制总成本和产生收入方面非常适用，但管理者无法研究部门内部的成本情况。例如，如果同时销售多种产品，而且很难确定与销售每种产品相关的增量成本，那么贡献分析法就不能提供一种评估机制把营业部的运营成本分摊到每种产品上。

活动成本法 活动成本法根据产生或引发成本的企业活动，把固定成本分摊到不同产品或部门中。假设，营业部负责两种产品的销售，但是只有一支销售团队销售这两种产品。每种产品占营业部销售额的 50%。在这种情况下，重要的活动就是每种产品销售电话的数量。如果数字示波器(DW)三次访问才敲定销售，而三角示波器用了两个电话敲定，两次销售总共用了五次电话。那么数字示波器就占用了 60%的部门成本，因为它的销售更加困难。三角示波器用了 40%的成本。按照贡献分析法或完全成本分析法的理论，则是根据销售量把固定成本平均分摊给每种产品。注意示例 15-12 列出的收益差异。使用活动成本法和贡献分析法所得出的管理决策是一样的吗？

	数字示波器			三角示波器
销售额	$545			$545
扣除可变成本[1]	320			335
边际贡献	$225			$210
			贡献分析法	
扣除固定管理成本[2]	85	50	50	15
扣除固定销售成本[3]	30	25	25	20
使用 ABC 法的收入	$110			$185
使用贡献分析法的收入		$150	$135	

示例 15-12 贡献法和 ABC 法的比较

注：[1]包括支付给销售人员以及直接制造和运输成本的成本。

[2]总固定制造成本= 100 美元，这仅仅是基于 ABC 制造过程的开始和其他活动的复杂性做出的分配。

[3]总固定推销成本(管理费用和销售办公费用)=50 美元，其分摊基础是数字示波器的销售需要六次电话，而三角示波器之需要四次电话。

另一个例子是，我们假设 20%的潜在客户是由亚特兰大地区的广告带来的。如果是这样，20%的全国广告费用将被分摊到亚特兰大的营业部。然而，与此同时我们为了判断广告直接的效果也要对利润进行分配。为了全面判断潜在客户产生的每种方法，我们需要同时知道成本和收入。

如果公司无法全程跟踪潜在客户所有可能的购买行为，一种方法是再研究转换率之后估计收入。例如，如果营销传播总监告诉我们到达现场的潜在客户数量，那么我们可以根据转换率来预测销售。我们应该知道，有意向的潜在客户处于采购流程的哪个阶段(如果你记得第 10 章中，有意向的潜在客户被界定为采购流程中做采购决策的人)，而且销售团队的数据可以表明购买流程中这一阶段的转换率。如果转换率是 50%，而且平均订购量达到 1,000 美元，那么每 100 名潜在客户应该产生 5 万美元的收入。把收入分配到展览计划可以帮助管理人员评估该计划的利润(或贡献)，以及涉及未来营销活动投资决策所需要的信息。

哪种会计系统更有效？这个问题的答案通常是“视情况而定”。假如我们的目标是对整个营业部门进行评估并把营业部门作为一个利润中心，那么贡献分析法则更加适合。此时，损益表(income statement)可以显示出部门经理是如何创收和控制成本并增加公司收益的。贡献成本分析法也可以制定关于增加、减少或保持产量的决策，当成本可直接归于被研究的实体(例如营业部或产品)时，这种方法是非常适用的。当需要分摊一些共享资源时，活动成本法可能更适用。但是最后的目标都是制作损益表，以准确反应能够产生价值(收益)的资源(成本)的使用情况。

选择哪种会计系统的决定因素是使用信息的主体。如果销售经理希望在产品之间对销售人员的时间进行分配，他很可能会对边际贡献信息感兴趣。但是如果销售人员花费了时间，那么活动成本分析法将帮助产品经理决定是否需要继续生产某种产品。会计在企业中属于服务职能，可以为销售经理、产品经理和营销传播经理等决策者提供制定营销决策时所需要的信息。

15.2.5.3 研究工具

研究工具是经理人员用来研究变化及其原因的工具。报告系统和信息系统可以帮助管理人员收集用于研究变量的数据。这些工具可以为数据分析提供机制。

虽然这些工具可以用于确定变化，但是却不能确定导致变化的原因。见示例 15-13。其他工具，比如案例分析和实验法，可以用于研究变化原因的数据。

研究工具	赞成的原因	反对的原因	评　论	数据来源
报告系统	在工作团队之间分享信息的方法	受传统因素的限制	公司正在转变采用类似于仪表板的实时控制系统	销售人员、贸易展览经理、营销经理以及交易系统中的其他成员
信息系统	自助式销售报告	很难把数据整合成每个人都可以使用的报表	增加仓储数据的使用，经理人员可直接获得数据	调查、交易系统以及第三方数据来源

示例 15-13 研究工具的类型

研究工具	赞成的原因	反对的原因	评 论	数据来源
案例分析	组织学习的方法	很难把了解到的信息应用于新的情境	深入挖掘成功或失败的根本原因	调查相关人员
实验法	形成原因和影响的条件	很难控制所有潜在因素	更加频繁地使用客户管理系统	营销系统跟踪销售关系管理系统
统计分析	可以对未来进行预测，解释过去成功	能够导致进一步的思考，但不是创新性	对于更重要的决策需要经常与实验法一起运用	以上所有

示例 15-13 研究工具的类型(续)

报告系统

与企业管理中的很多领域一样，营销领域中的信息将流向多个方向。**报告系统**(reporting system)是信息产生和分享的正式机制，通常涉及信息在组织中向上和向下的流动。例如，销售人员每周都会对各类客户和产品的销售访问数量进行记录，同时也会记录潜在客户的数字、新的销售额、客户服务访问、总体销售情况以及其他销售信息。这些信息传给销售经理后，他会对整个销售团队的情况进行汇总。区域经理把所有数据汇总后得到区域销售数据。例如，Richarld Langloz 是 Konica-Minolat 公司的区域经理，他把花费在顾客身上的时间作为关键的变量。通过追踪销售人员花费在顾客身上的时间，Langloz 可以估计出四个星期内的销售额，然后做出培训需求的决策，评价单个销售人员的业绩，并处理其他营销决策。

信息系统的一种形式是智能显示或仪表板(见实地调研结果 15-2 介绍的数字仪表板)。这两样东西类似于你车上的仪表板。你可以观察车速表上显示的驾驶速度，也可以监控油压、水温和其他与发动机运行情况相关的因素。如果存在问题的话，一个警示灯就发亮，对你作出提醒。

实地调研结果 15-2

撒纸追踪游戏的终结

GE 公司长期以来一直是管理实践的领导者，开发出了 GE 产品组合矩阵等管理工具。GE 的另一款创新产品是数字仪表板。由于不想数天甚至数周的时间等待关键信息， GE 的一位副总裁提出数字仪表板的构想，这是一种能够为公司重要统计数据提供实时在线展示的信息系统。300 名 GE 管理人员花费了 120 天的时间，总投入达到 100 万美元，现在可以在台式电脑甚至“黑莓”PDA 上浏览重要资料。

需要追踪什么？在营销中，分析家认为应该鉴别“利益的指针”。卡尔森营销集团高级主管 Tom Lacki 曾使用这个术语来描述那些与财务成功相关的关键措施。例如，每天都可以追踪网站引起的潜在客户的购买数据，该数据直线下降的话表明需要对网站作出调整。为了追踪正确的利益指针，这里的关键点是企业之间各自不同的因素。

研究表明，针对经理人员的重要绩效指标的数量相对较小。随着测量标准数量的增加，人们对测量体系的满意度不断下降，期望价值也随之下降。

当然，GE 公司已经提出了相关构想，但是其他公司正在利用这些构想。甲骨文、SAP 及其他软件公司已开发出了产生数字显示版的产品，这种仪表板因管理人员的不同或公司层级的不同而有所差异。仪表板不能完全消除文字报告，但是管理人员不必再花费几天的时间收集周报的撰写情况。

资料来源： Bruco Clark, Andrews Abela, Tim Ambler, "An Information Processing Model of Marketing Performance," *Journal of MarketingTheory & Practice* 14 (summer 2006), pp. 191–206. Arundhati Parmar, "Barriers to Success," Marketing News, March 1, 2004, pp. 20–21; Bob Tedeschi, "End of the PaperChase," Business 2.0 (March 2003), p. 64。

SAP 和甲骨文等软件公司现正在为企业设计类似的监控系统，以提供必要的实时信息。例如，加拿大皇家银行追踪其商务客户的存款。如果一名顾客存储或取走一笔数额巨大的款项，账目管理员会判断这其中是否存在问题或机会。例如，对于银行交叉销售某一服务(例如资金市场账户)来说，大额存款可能代表着一个机会。大额取款也可能是提供贷款的机会。在安装鉴别这样的交易智能软件之前，银行往往很晚才能发现这样的机会。

报告系统的问题在于，它受到传统惯例的束缚。信息在需要的时候被收集和报告，但是即使不存在这种需要，报告系统有时候还会继续存在。因此这种报告将毫无用处，完全是一种浪费。

另一个问题是如何收集有用的信息。例如，有些数据直接来自于销售人员、展览经理、营销传播经理以及其他一些人员，他们采用某种看起来很合理的方式向系统输入数据。类似的问题就是如何向系统输入正确的数据。例如，EDS 公司想要跟踪公司不同电话呼叫中心使用的语言情况，于是调查了电话呼叫中心的经理(EDS 公司为不同的客户设立了 500 多个呼叫中心)。一些被列出的语言竟然是 Cobol、SQL 和其他一些计算机语言，而 EDS 想知道的是，工作人员是否使用法语、德语和北印度语等。

因此，如果建立起来之后得到适当维持，报告系统可以发挥以下功能：提供用于预测、业绩评估和确定问题所需要的信息。在宏观水平上，报告系统能帮助经理人员确定总体发展趋势、潜在威胁和发展机遇等；而在微观层面，报告系统可以帮助管理人员发现总的趋势，潜在的威胁以及机会，因而在微观层次上报告系统能够使管理人员鉴别和执行成功的战术与战略，或者明确所在问题并解决它们。报告系统对于了解即将发生什么是非常重要的，因为这是一套有效传达信息的机制。

15.2.5.4 信息系统

报告系统通过收集数据、有效归类和分享数据的流程产生信息。**信息系统**是储存信息的机制，可以提供获取信息的渠道并管理这些信息。渠道管理的部分功能是从各种渠道中汇总数据，然后用以有效的方式整合这些数据。例如，假设 Rockwell 公司决定进入铲车市场。这是一个有利可图的市场吗？必须预测未来预期的收入和成本。收入信息一定来自外部资源，而且将会是区域内的库房数量、使用叉车的数量以及购买频率的函数。另一方面，成本必须从内部资源获得，例如由采购、制造和销售等部门确定。信息系统可以帮助管理人员把这些信息整合起来，并制作损益表以表示不同市场条件下的净收益。

另外一个例子是，我们在第 11 章和其他章节讨论过的十分位数分析。在工业用塑料纸行业中，利润率是顾客占有率或顾客购买所售产百分比的函数。于是，如果 Johnson 包装公司从

Mead 公司购买了 30%的纸张，那么我们可以说 Mead 占有 Johnson 包装业务 30%的份额。通过对顾客数据库的挖掘分析，管理人员可以明确顾客份额的平衡点(多大的顾客份额才能达到平衡点？)，确定可以带来利润的和不能带来利润的客户，进而制定相关战略把不能带来利润的客户变成可以带来利润的客户。这种分析需要信息系统以恰当的形式储存信息，然后通过数据存储和数据挖掘把信息传递给相关管理人员。

我们以 Rockwell 公司的一家全球客户为例，该企业年度潜在收入最低额为 100 万美元，因此我们从同等数额的销售入手。(平均销售应该高于这个数字，因为大多数全球客户会有更大的潜力)。假设销售人员每年的薪酬是 10 万美元，额外的旅游娱乐费用 6 万美元。如果边际贡献少于 16%(或 160000 美元)，那么即使完成 100%的潜在销售额，Rockwell 公司也会处于亏损状态。

这个例子听起来很简单，看上去也很明显。然而分析时却需要每位客户的损益表，加上对顾客购买份额的估计。财务分析是会计部门的责任，份额估计是销售部门的事情。在组织中我们有两个不同的职能系统，它们可能收集和储存信息以满足自己的需求。例如，会计系统无法独立地对每位客户进行财务决算，尤其是在我们想知道一家小型客户的利润率时。建立起报告系统，并把报告系统融入信息系统，以完成这种分析职能，这个过程非常具有挑战性。

数据库是一种为改善信息系统而建立的机制，从各种不同渠道收集数据并将其放入资料系统中。这样做是为了帮助决策者更容易获得这些信息，以便对这些信息进行格式化，并以他们需要的方式整合起来。例如，数据库可以帮助 Rockwell 公司的决策者制定客户的收益表。在这个例子中，数据必须包含来自各个交易系统的信息，其中包括订单目录、应付账款以及运营系，例如配送系统和制造系统等。在数据库中的其他数据形式可能包括来自 Dun & Bradstreet 或 Standard & Poor 等公司所提供的客户财务信息。公司可以购买这些信息并将其放入数据库中，然后制作出客户信贷能力等模型。这里的关键是，具备同一地点的所有数据之后，管理人员能够获得他们所需要的数据，并以某种新的方式整合起来，从而更有效地制定决策。

15.2.5.5 案例分析

在毕业之前，营销学专业的所有学生都可能进行过案例分析。当然，学生们使用本书时也会进行某些案例分析。现在的问题是，在商业运行中什么时候需要使用案例分析？

案例分析是用于在事实发生之后解释成功或失败的一种方法。当新产品推向市场的时候，可能会超出预想，取得成功，也可能遭遇惨痛的失败，案例分析将寻找潜在的原因。案例分析也可以被展销经理、广告经理和其他营销经理用于理解业绩情况。这些例子要说明的是，你可以使用在本书中学到的案例分析方法研究各种营销项目。

案例分析也可以用作检查自己过去和未来营销系统情况的一种方法。合理的案例分析包括相关事实的收集工作、检验构成决策的假设、鉴别原因和可能的解决方案以及提出一些建设性的意见。通过有来自其他领域的管理人员对运营项目进行案例分析，学习型组织可以充分利用这样的案例分析。

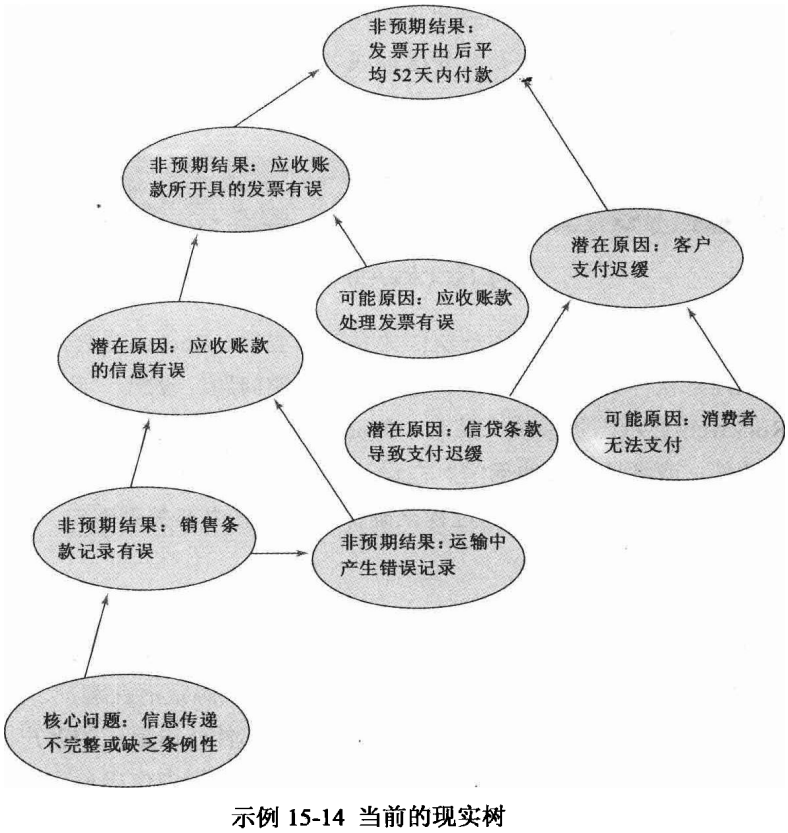
15.2.5.6 实验法

实验法是确定变化原因的一种方法。实验的定义是，通过改变一个或多个变量获知这些变化对其他变化的影响，从而确定它们之间的因果关系。有些专家认为修补法就属于实验法的一种形式，因为管理人员会通过改变价格等因素实现预期结果。不过，实验法主要用于分离变化的原因。

实验法与修补法的不同之处主要有两点。第一，实验法的目的是确定结果的原因，然后通过操控原因来影响结果。当然，任何管理人员的最终愿望都是通过操控原因来控制结果，但是实验法的初衷是找到原因。而修补法的唯一目标是改进业绩，管理人员不关心运作的方式和原因。

第二个不同点在于其他原因受到控制。为了分离出某个原因，首先必须确定其他潜在原因，然后排出或控制这些原因，这意味着我们能够确定每个原因引起了哪些变化，于是我们能够确定哪些变化是由正在研究的潜在原因所造成的。修补法没有包括控制其他潜在的原因，这可能导致对原因与效果的模糊理解。例如，如果不控制竞争行为，第一次降价后出现销售增加的话，管理人员会认为降价总会导致销售增加。如果管理人员再次降价且竞争情况不变，销售可能没有任何变化，但是利润会降低。实验法将控制竞争行为的影响。

采用实验法的公司经常会制作一个现实树图，见示例 15-14。现实树从结果开始，通常是从期望结果开始(虽然实验法可以用来确定正向变化的原因，但更多时候它被用来确定负向变化的原因)。假设中包含所有可能的原因，同时列出每个原因的其他效果。例如，如果假设销售额降低是由于产品质量降低或者销售努力不够，那么每个潜在原因的其他可能结果也将被列出来。质量降低也可能导致产品性能方面的更多投诉，而销售努力不足可能涉及转化率和其他销售方面的因素。通过检验这些原因的其他结果，列出的所有可能原因最终将确定为一个或几个。然后，可以通过实验分离每个原因所导致的影响。示例 15-14 所列的是一个现实树，是由 Moore-Wallace 公司为解决货品计价问题而设计的。



示例 15-14　当前的现实树

资料来源：Adapted from J. F. Tanner and EHoneycutt, "ReEngineering the Sale Force Using the Theory of Constraints," *Industrial Marketing Management 25 (1996), pp. 1–9*。

15.2.5.7 统计分析

就像本章前面提到的，数据在不断发生变化。在评估变化并确定其来源(例如修补性因素、随机性因素或系统性因素)时，管理人员使用了容忍范围。为了理解变化，统计分析的使用频率非常高。

例如，可以设置定额作为容忍范围的底线。(通常情况设置定额的时候不考虑容忍范围，但是定额是最低水平的可接受业绩或可接受范围的底线，更详细的定额设置请参见第 13 章)与此同时，管理人员必须确定，销售人员的业绩达到定额之上的什么点位才足以代表系统性的业绩改进。类似地，营销传播经理使用统计过程控制方法来检验广告和贸易展览的业绩情况。

首先计算平均数，然后再计算方差。如果有 10 个销售人员，他们销售总额是 2000 万美元，平均每人 200 万美元。将每个人的销售额减去平均额，然后计算结果的平方。于是，如果一名销售人员销售了 250 万美元，另一名销售了 150 万美元，则其平方差都是 250[即，250 - 200=50；50×50=250；150 - 200=-50；-50×(-50)=250]。然后计算平均方差。(把所有平方差相加然后除以观察值个数，这里就是销售人员个数。)这个平均方差称为方差，但是不是我们想使用的统计数值。求平均方差的平方根，即为标准差，这是我们用来研究业绩差异的统计数据。

如果业绩高于或低于中间数或平均数两个标准差，那么该业绩就存在显著差异，造成这种差异的原因将被检验。因此，正常的业绩范围是高于或低于中间数两个标准差。任何超过这个范围的业绩意味着系统水平的变化。假如我们在谈论销售人员的业绩时，如果某人的销售低于平均水平两个标准差，那么他就需要接受培训或者遭到辞退。另一方面，如果销售人员的业绩超过平均数两个标准差，那么可能说明他具备了某些值得他人借鉴的经验。

企业对企业 15-2

与 Rockwell 公司合作

在第 7 章中，我们讨论了建立内部伙伴关系的重要性。Rockwell 公司在全球范围内有多家分公司，在建立内部伙伴关系方面面临其他公司相似的问题。设想一下在营销方面对伙伴关系的需要。当 Rockwell 展示国防系统产品时，负责这项业务的部门包括飞机销售部、国防通讯器材销售部和雷达部，或者还有其他部门？在设计广告时，Rockwell 公司怎样跨越不同的部门展示 Rockwell 形象呢？应该设计怎样的过程来确保建立这些内部关系呢？

15.2.5.8 预测模型

实验法和统计分析经常一起使用，并且在许多情形中，企业通常使用这两种方法来确定下一步该做什么。例如，LexisNexis 公司使用直接邮寄的方式确定潜在客户。使用包含 SAS 软件在内的预测模拟过程，营销人员精确地找出最有可能对邮件作出反应的客户。那么，邮寄营销的结果就是一种投入，可以帮助预测谁更可能在下次邮寄过程中作出反应。公司在第一年就节省了一百多万美元，现在的计划是设计预测模型并将其应用于其他领域，例如现场销售和贸易展览等。

15.3 使用控制系统

控制系统既包括对日常工作的控制，也包括对投资决策的控制。控制系统是工业品营销经理工作内容的组成部分，但是在某些特殊情况下控制系统也有其自己的作用。

例如，Tektronix 公司生产和销售测试与测量设备。全球营销副总裁 Martyn Etheington 使用仪表板方法追踪公司的营销业绩。另外，营销和销售管理团队的其他任务是追踪责任范围内的控制变量。这样做的目的是确定在各类市场和提供物之间推行怎样的战略。控制系统对流程再造和组织学习也有重要的贡献。

15.3.1 战略策划

在战略策划过程中，宏观层次的控制是重要的构成因素。正如前面所讨论的，为了帮助公司制定战略决策，公司的控制程序要提供关于公司不同领域业绩的信息。控制工具，比如营销审计，能够帮助鉴别环境中的机会与威胁。

当意识到存在发展机会或萎缩危险时，公司一般会选择进入或退出市场。学习速度较快的公司在认识机会和威胁方面也会更快。自 1946 年成立以来，Tektronix 公司兼并和出售了许多公司，例如 2006 年年底兼并 Minacom 公司。这些战略决策是综合各种信息作出的，其中包括营销审计、业绩评价、财务分析、客户满意研究以及追踪支出和市场机会的营销调研。

15.3.2 重组和流程设计

为了提高产出，至少需要具备以下两个因素之一：增加对整个过程的投入，或提高整个过程的运行效率。例如，销售人员的数量可以看作是对销售过程的投入。为了提高销售量，应该聘用更多的销售人员或要求每名销售人员提高其个人销售量。仅仅要求他们提高销售量可能很难实现这一点。对每笔消费支付更多的佣金也不能确保企业实现销售效率的提高。在许多情境中，为了实现更大的销售量，销售过程本身需要改进。**流程再造**——为实现目标对工作过程的设计——反映了这样的事实：大多数流程随着时间的推移而发生变化，其服务的目标可能变得与销售无关。在这里，除了聘用更多的销售人员以外，再造销售流程是一个更具有可行性的选择方案。

15.4 总结

营销控制系统在组织学习中的重要组成部分。控制的过程包括测量绩效、对比绩效与标准和检验绩效，以便确定方差或标准偏差的原因。当管理人员确定了方差的原因并减少负面原因或重复正面原因时，学习就发生了。

控制即发生在宏观的或系统的层面，也发生在微观的或子系统的层面。控制过程也存在于

投入和产出之中。把投入分析和产出分析结合起来对检验效率是非常有用的。

由于系统的变化、对系统的不断修补、外部原因以及一些随机变量，用于评估绩效的数据也是不断变化的。容忍范围是指测量结果在不引起担忧的情况下的变化范围。

控制营销绩效的工具包括用来衡量绩效的标准。相关标准包括预算和定额、标杆以及定价计划。测量工具包括营销审计、顾客满意度测量以及不同类型的会计体系，例如成本会计和活动成本法等。分析方差原因的方式包括实验、报告与信息系统、案例分析和统计分析。

控制系统可以用于支持战略规划、流程再造以及组织学习。具备适当的控制系统后，组织可以学会重复成功的绩效，同时避免造成低绩效的原因。

15.5 关键术语

标杆	营销控制系统	传感器
客户资产	信息系统	标准
周期时间	运行测量	系统变化
随机变量	修补	再造
容忍	营销审计	报告系统

15.6 讨论题

1. 每周的星期三，约翰都要与销售人员召开例会。他们中有的没有完成定额，有的超额完成任务。“我们设置的定额稍稍高一点，因为这样每个人才能更加努力。然后，通过鼓励或批评他们，我们激励他们完成目标。”约翰的计划是否可行？为什么？在你的回答中利用差异的来源去解释。

2. 对差异的来源进行分类：
   a. 广告经理发现行业中已新推出了三本杂志，由此分散了公司原来的广告读者；
   b. 公司培训每名销售人员相关的销售技巧，并将销售战略从满足顾客需求调整为建立伙伴关系；
   c. 展览经理发现，来自企业购买部门的业务正在减少，很少有人来展台前询问，而每名顾客在展台前花费的时间有所增加；
   d. 网络管理员发现，春天网站的点击率高于秋天；
   e. 电话呼叫中心经理告诉员工应该多使用顾客的名字。

3. 什么时候需要重点考虑周期时间？在以下情况中减少周期时间将产生什么价值？
   a. 销售周期
   b. 产品开发周期
   c. 制造和播放广告的过程
   d. 信用审批过程

4. 顾客满意测量是微观分析还是宏观分析？解释你的选择。

5. 研究显示，负责测量公司绩效的管理人员通常会虚夸所在公司的能力。本章中所阐述的哪些收集信息的方法更容易纵容这种倾向？你认为应该如何控制住这种倾向？

6. 平衡计分卡被看做是当前财务绩效的测量方法，也是未来财务绩效的主要指示器。什么是主要指示器？它们为什么是主要指示器？

7. 贡献法可否与活动成本法结合起来使用？如果可以，怎么结合？如果不可以，为什么？

8. 三类行业都从 Anderson Electric 公司购买同一款汽车，但是其用途完全不同。同一班销售人员负责联系这三类企业，但是因为用途不同，所以必须制作不同的广告。所有行业的展览都使用同一个展台，但展台上不同的图表可以说明不同的应用。广告的设计初衷不仅仅视为了支持销售，同时还支持展览的需要。Anderson 公司的营销经理希望对营销执行情况作以评估。需要什么样的信息呢？在哪里找到这些信息？有了这些必要信息后你将做怎样的分析？

9. 如果顾客权益大于市场总值(每股价格乘以股份数量)，你会投资这家公司吗？为什么？

10. 使用仪表板系统会导致企业更强调短期行为并牺牲公司的长期发展？换句话说，这会引起管理人员在短期内作出“加快速度”的决策，但是损害了公司的长期生存能力。如果是，这在道德方面有什么涵义？如果不是，如何才能适当地防止这种损害？

15.7 小型案例

15.7.1 Megalith 工具公司

Chelsea Swanson“嘭”地一声关上自己办公室的门，细想着会议上新任部门经理刚刚说的一切。“要么你证明给我看，你的工作流程很合理，要么你就另谋高就。”这是会议结束的最后一句。

Chelsea 愤怒地思考着，证明它！我以前从来没有证明过自己的绩效！

作为 Megalith 工具公司的展览经理，Chelsea 负责管理 5 个国家和 24 个地区的展览工作。公司主要生产模具和控制系统，并在三个不同的行业销售。冷静下来以后，Chelsea 第一个想到了预算计划。她想，如果我能把预算缩减下来也许部门经理会满意。(预算见示例 1)

但是，Chelsea 记得，她要求的是绩效。Chelsea 把每次展览后所写的一系列报告拿出来并且开始编辑绩效数据。筛选后展览业绩结果见示例 2。附带的销售和营销数据见示例 3。

分析这些结果，得出一个容忍范围，可以用来在现有投资和战略下预测的未来绩效情况。这个计划能否赢利？

工资	$42,000
津贴	13,000
差游费用	25,000
展台运输和存储	95,000
展台装备或维护	200,000
直接邮寄和邮寄展示费用	100,000
展台的免费样品	30,000
总计	$505,000

示例 1 展览预算数据

	去年	今年
贸易展示		
NTC	1300	1725
ICC/Pro-Form	1870	1480
ToolCon	1525	1775
Con-Squard	1760	1640
Global Tool Expo	1820	1890
地区展示		
西北地区	420	540
	380	460
	620	480
	320	330
	455	610
中部地区	390	520
	545	415
	610	530
	480	760
	675	480
	370	520
南部地区	490	540
	510	580
	485	525
	395	490
西南地区	495	475
	395	520
	510	425
	430	540
东北地区	670	580
	630	655
	540	510
	470	545
	535	690

示例 2 贸易展示所吸引的潜在客户

	销售(百万美元)	
地区销售部门	去年	今年
西北地区	10.50	10.75
中部地区	12.20	13.45
南部地区	9.25	10.70
西南地区	9.35	11.65
东北地区	10.60	12.10
平均订购额=10,000 美元		
大买家转换率=10%		
对于每个地区销售部门的边际贡献		
西北地区	20%	
中部地区	22%	
南部地区	24%	
西南地区	18%	
东北地区	21%	

示例 3 附加的营销和销售信息

15.7.2 TNT 制造公司

TNT 制造公司专门为生产承包商提供化学产品，该公司由约翰·特纳(John Turner)和奥斯汀·泰勒(Austin Taylor)这两个童年玩伴共同建立。公司现在主要销售三条产品线：维护性化学品，例如润滑剂和清洁剂；腐蚀剂，即用于浸蚀过程的化学品；电镀的化学品，例如黄铜和铬合金。这些化学品通过铁路油罐车或 50 加仑的圆桶运输，并由七名内部销售人员在三个不同地方销售给东部沿海的分销商。然后这些分销商又将产品卖给生产承包商、加工车间等。

经过 20 年缓慢但稳定的发展，该公司突然开始快速发展起来。但此时却出现了问题：销量虽然较前年增长了 24%，但是当特纳和泰勒检查数据时，他们发现公司实际上只是增加了几百美元的利润，而且是在折旧之前。

“这些问题反映出，为了提高产量而购置新设备时，”特纳说，“我们必须听取会计人员的意见。”

“我们需要聘请一名首席财务官，”泰勒说，“我们不能像现在这样一直等到年底才发现存在经济困难。”特纳也同意他的看法。于是他们开始招聘首席财务官。他们的会计师推荐了凯西·库克(Cathy Coker)，而此人恰好是他们另一个高中同学的妹妹。了解到库克曾经在大型生产企业工作过，他们认为她将为 TNT 公司带来价值。

库克任职一周后，特纳和泰勒来到她的办公室，他们擦了擦眉头上的汗然后坐下来，“你觉得怎么样？” 泰勒问道，“你已经观察公司一个星期了，我们现在需要做的第一件事是什么？”

她茫然地看着他，然后摇了摇头，说道：“第一件事？自我安慰一下吧。这里有很多东西

需要解决。公司状况实在太差了。”

“比如说？”特纳大叫。意识到他可能反应过激了，他镇静了一下再说：“你看，我们现在做得很好啊。我们的收入提升了很多，我们只是需要一个解决开支的帮手。”

“是的，我知道。”库克匆忙回答到，“但是朋友，公司的财务系统就像支票本一样简单。我们不仅仅需要降低成本，更需要了解哪些成本是可以降低的。比如说，你有七名内部销售人员解决顾客服务。但你真的需要这么多人吗？”

“当然需要。”特纳回答。

“也许真的需要。但我刚才说的只是可以暂时减少支出的简单途径，不过这很难帮助你继续发展。而且还存在其他方面的问题。比如，对于每购满一辆油罐车的产品，你会给予 10%的折扣，但是这样的话，这单生意你还能赚到钱吗？”

特纳摇摇头，不同意她的观点：“我们的毛利率是 30%，所以给出 10%的折扣，我们仍然有赚。”

“但你支付了 10%的佣金，而且你也没有考虑到固定成本。除此之外，公司收回付款的平均周期从 22 天上升到 37 天，这也在花费你的钱啊。”

1. 是否所有的增长都属于良性增长？当然不是。但特纳和泰勒的系统无法告诉他们这一增长是积极的还是消极的。向特纳和泰勒提出一系列问题，帮助他们识别良性增长机会的方式。如果 TNT 公司向用户直接销售产品，而不是通过分销商销售，那么你所提的问题和建议的会发生改变吗？为什么？

2. 在表格的第一列，请列出特纳和泰勒创建平衡计分卡所需的一系列测量指标。然后在第二列，确定每一测量项的信息来源。务必以计分卡的形式将所有测项进行分组。

3. 如果你需要为特纳和泰勒创建仪表板，他们需要每天都关注的五个“利益点”或关键测项是什么？

4. 你所设计的平衡计分卡和仪表板之间有什么关系？

15.8 延伸阅读

Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Sanal K. Mazvancheryl. “Customer Satisfaction and Shareholder Value.” *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 172–85.

Bolton, Ruth, Katherine N. Lemon, and Peter C. Verhoef. “The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and Propositions for Future Research.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 32 (2004), pp. 271–92.

Cooil, Bruce, Timothy L. Keiningham, Lerzan Aksoy, and Michael Hus. “A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics.” *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 67–83.

Dickinson, Victoria, and John C. Lere. “Problems Evaluating Sales Representative Performance? Try Activity Based Costing.” *Industrial Marketing Management* 4 (May 2003), pp. 301–8.

Du, Rex Yuxing, Wagner A. Kamakura, and Carl F. Mela. "Size and Share of Customer Wallet." *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 94–113.

Fang, Eric, Kenneth R. Evans, and Timothy D. Landry. "Control Systems' Effect on Attributional Processes and Sales Outcomes: A Cybernetic Information-Processing Perspective." *Journal of the Academy of Marketing Science* 33 (2005), pp. 553–74.

Haenlein, Michael, Andreas M. Kaplan, and Deter Schoder. "Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value." *Journal of Marketing* 70 (2006), pp. 5–20.

Lam, Shun Yin, Venkatesh Shankar, M. Krishna Erramilli, and Bysan Murthey. "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context." Journal of the Academy of Marketing Science 32 (2004), pp. 293–313.

Lehman, Donald R. "Metrics for Making Marketing Matter." *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 73–77.

Lune, Nicholas H., and Charlotte H. Mason. "Visual Representation: Implications for Decision Making." *Journal of Marketing* 71 (January 2007), pp. 160–77.

Narayanan, Sridhar, Ramarao Desiraju, and Pradeep K. Chintagunta. "Return on Investment Implications Pharmaceutical Promotional Expenditures: The Role of Marketing-Mix Interactions." *Journal of Marketing* 68 (October 2004), pp. 90–105.

O'Sullivan, Don, and Andrew V. Abela. "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance." *Journal of Marketing* 71 (April 2007), pp. 79–93.

Richardson, Robert J. "Marketing Resource Allocation Model." *Journal of Business and Economic Studies* 10 (Spring 2004), pp. 43–53.

Rust, Ronald T., Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumar, and Rajendra K. Srivastava. "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge, and Future Directions." *Journal of Marketing* 68 (2004), pp. 76–89.

Ryals, Lynette J., and Simon Knox. "Measuring Risk-Adjusted Customer Lifetime Value and Its Impact on Relationship Marketing Strategies and Shareholder Value." *European Journal of Marketing* 39 (2005), pp. 456–74.

Smith, J. Brock, and Mark Colgate. "Customer Value Creation: A Practical Framework." *Journal of Marketing Theory and Practice* 15 (Winter 2007), pp. 7–23.

第 16 章

客户保留与最大化

开篇案例　Plumtree 公司的最佳职位

硅谷的 Plumtree 公司和“财富”排名第 25 位的新客户——宝洁公司之间的联系开始于一封提出试用软件要求的电子邮件，后来却逐渐发展成为重要的伙伴关系。

Plumtree 公司开发了以多种方式支持商务流程管理的门户技术。与典型的顾客门户相类似，Plumtree 公司的门户技术提供了网页、公司文件与信息，销售与生产报告以及电子商务等，用户可以分别看到不一样的个人绩效表、库存报告或差旅规定。在简单的网络环境下，管理者可以获得对业务的全面认知，从更宽泛的运作和应用范围内利用资源。

宝洁公司在市场上共销售 300 多个品牌，全球范围内聘用了 10 万多名员工。该公司已经为员工配备了 Plumtree 公司的门户技术，使得员工可以在简单的网络环境下获得所需要的信息、工具及服务。刚开始，宝洁使用 SAP 的产品帮助公司展开运作，其中包括采购原材料到安排递送等环节。但是，对于非技术人员来说，SAP 产品的操作比较困难，并且 SAP 很难嵌入到公司的网页系统中。宝洁公司与 Plumtree 公司合作的目的是获得更加简便的软件，这种软件可以从繁杂的公司系统中提取数据，例如存货管理等，随后以浏览器的格式呈现出来。经多次会谈、陈述及产品展示后，Plumtree 满足了宝洁公司长达 68 页的项目要求，并获得了认可。在两个月的概念测试之后，终于在旧金山的一次宴会上，这项交易在餐巾纸上拟订下来。

Plumtree 公司所拥有的门户技术聚集了 100 多万个网页链接和上万个 Lotus 公司数据库。例如，SAP R/3 公司的资源计划系统的应用、甲骨文的数据存储系统和企业情报的应用以及 E.piphany E4 的顾客关系管理系统等都被整合到门户网站上。令人满意的员工和服务符合他们在公司中的形象和角色。

两家公司之间的合作伙伴关系价值近 500 万美元，宝洁后来投资给 Plumtree 公司 200 万美元以获得 2%的股权，而且宝洁的工程技术人员已经学会更快地运行系统。在双方合作过程中，积极进取和团队合作精神在 Plumtree 公司和宝洁的员工之间形成，加上在泡茶和红辣椒会客厅中的分享时光。自实施后，宝洁公司估计 Plumtree

公司的门户网站仅仅在一家纸制品厂就提供了每年节约 200 万美元的成本。而且，在此期间，宝洁公司可信性和经验帮助了 Plumtree 公司寻找和管理其他的客户。例如，福特汽车公司是宝洁公司两倍的规模，宝洁公司的执行官调和了 Plumtree 公司和摩托罗拉公司之间在交流上的一些障碍。Plumtree 公司 2005 年被 BEA 公司兼并。

本章学习目标

在许多方面，本章与第 5 章所讨论的机会是相互关联的。在第 5 章一开始，我们提到把当前消费者的关注当作公司成长的基础、新产品创意的来源以及进入其他市场的机会。我们认为，在随后关于战略、产品开发、传播、渠道等主题的章节中，我们已经确立了留住优秀顾客的重要性。当然，在工业品营销的最后一节中，我们需要要对一些重要的概念进行回顾。第 16 章里，我们阐述了留住(或保持)优秀顾客的管理挑战。这将是你在课堂上所学到的最重要的主题。

我们需要评估如何产生优秀的顾客，并把注意力集中在提高顾客满意度方面。留住顾客的财务含义可以通过追踪顾客满意的新措施加以说明和补充。下面我们将讨论营销战略与行动的必要性。

完成本章学习后，你将能够：

- 将不同的客户关系划分为多方尝试型客户和不轻易转变型客户；
- 鉴别造成如上分类的交易环境的结构特点；
- 在留住顾客可能性的范围内，描述利润的含义；
- 确定保留客户(稳定的或边际的)的重要环节；
- 描述在关系联接交换双方的主要方法；
- 在关系管理中运用基本的满意量度系统；
- 讨论加强良好关系的三种方法。

16.1 征服和后营销

营销战略和行动通常来源于军事领域中的隐喻和习语。经理人员谈论战场、渗透、侧面进攻、巩固阵地、攻击性广告、复仇等。也许这些活动反映了许多努力奋斗的经理人心中的尚武本性。

但是，胜利之后会发生什么呢？在商业历史和国家历史上，征服是难以捉摸的东西。有时候，征服方式在新的领域被重复使用。亚历山大大帝指挥他的军队一直向东进攻。希特勒的战争机器在指南针可以指向的国家横冲直撞。的确，在过去的两个世纪中，充满了持有各种扩张想法的独裁者。我们把这个隐喻加以引申发现，在 20 世纪 70 年代的财富 500 强企业中，很大一部分已经榜上无名。

坦率地说，正如 Wang 在办公自动化领域中所看到的，相比于行话和马车搬运，征服属于微不足道的营销活动。用军队的用语来说，如果一支军队不能控制和保护它所占领的土地，那这样的征服和占领是可笑的。的确，由于缺少大衣或鞋子，成千上万的拿破仑军队从俄国寒冷的冬天中撤退。当服务恶化之后，Wang 失去了一位又一位客户。

好消息！失传已久的关于留住顾客的艺术在商业领域再次出现。在几乎所有的商业环节中，人们对识别和留住最佳顾客产生了新的兴趣，同时开始关注提升普通客户的价值。有趣的是，这些工作在很大程度上受到另一个隐语——婚姻的引导，并且受到新的市场测量标准和财务工具的激励。

与军队的符号不同，许多观察者从求爱、婚约以及永久的结合等方面出发看待营销。例如，西奥多·莱维特(Theodore Levitt)曾经指出：

销售仅仅是求爱过程的结束，然后婚姻开始。婚姻质量取决于售卖者管理关系的情况。

回忆第 2 章提到的关系开发模型。该模型提出，购买者和售卖者之间的依赖关系是逐渐深化的，可以通过积极的信任行为予以强化。

本章以第 2 章和第 5 章的内容为基础研究持续保留顾客的财务影响。为了做到这一点，我们首先回顾和深入研究工业品营销中易于发现的顾客关系类型。

16.2 客户的性质

买卖双方的行为与交换环境的基本特征相互作用，以此确定他们之间关系的性质。本节将运用每个方面的基本要素描述贸易关系的连续统。

16.2.1 多方尝试型关系

几乎所有的组织都需要印刷服务，例如印制菜单、培训手册、产品说明、目录、公司新闻或新闻广告等。如果设定了印刷工作的技术要求，买家通常会在多家有能力的印刷厂中做出选

择。价格和完成日期的可靠性是选择的重要标准。买家几乎可以把任意一项印刷业务转交给其他备选公司。

此外，业务份额每年都会发生变动，这主要取决于竞争环境以及印刷公司在价格和计划方面的进取性。Long Star Web 公司在某一时间段内拥有某客户 40%的印刷业务，接下来可能没有任何业务，但随后又会拥有该客户 60%的业务。注意，即使印刷客户在某一个期间不使用 Long Star 的业务，但在随后的时间段内也会经常会做出购买行为。这种类型的客户叫做“多方尝试型(always-a-share)”客户，因为购买者能够逐渐减小或增大购买需求，并且多个供应商在当前或未来能分享顾客的业务。

与印刷服务一样，其他经常按照“多方尝试”方式采购的产品包括：标准化的卡车服务、公共餐饮业、咨询业、供应品以及基础化学和原材料等。多家供应商经常针对顾客增加业务的份额进行竞争。此外，买家依靠多家供应商不会招致重大的变动，而这种变动很可能会危及产品的性能。

这种情形类似于你购买衣柜时会多逛几家商店和旧货市场。即使你从 Limited 或 L.L Bean 那里购买所有的衣服，但通常也会花费一定比例——“多方尝试”——的预算在 Gap 或学校附近的寄售商店购买。

16.2.2 不轻易转变型客户

当福特或丰田为他们的一款或几款车选择后视镜供应商时，款式和安装过程强化了关系的长期性。除非公司对车款作出改造，否则很难从金属镜换成注入成型的塑料镜。

因此，**转换成本**(switching cost)包括投资的放弃价值加上经济惩罚，以及寻找、评估和使用新供应商所带来的其他费用。为了深入解释这一点，许多工具生产商需要依靠与地区金属服务中心之间的准时制关系。转向新的供应商意味着找到另外一家可靠的卖家，能够快速购得所需要的专业金属和配件，同时测试互联网订货系统的速度。学习彼此公司间的语言并消除错误的沟通也需要附加成本，有时候甚至会引起诉讼或违约的法律成本。

如果客户愿意承担这些成本来选择新的供应商，可能是因为当前采购体系已无法运转。要想得到更好的选择，客户必须支付额外的成本。客户可能会再一次“支付”转换成本返回到原来的供应商吗？回答通常是否定的。被转换成本粘住的关系称为“不轻易转变的关系(lost-for-good relationships)”，因为客户花费昂贵成本转向竞争对手之后，通常不会再耗费巨资返回到现有供应商那里。

通过重点强调“阴暗面”，关于这些交换类型的不轻易转变的标记促进了客户保留。换言之，当客户对我们的产品性能存在不满，并发现替代品的优势足以超过相关转换成本时，他们就会流失。重新获得这些客户实际上是没有希望的。把这样的模型运用到自己的购买情境中。当你取消账户后，你还愿意再返回这家银行吗？你还愿意重新加入去年春天在抗议中退出的希腊组织吗？的确，冷不防的电话可能为这些组织带来更好的潜在客户。

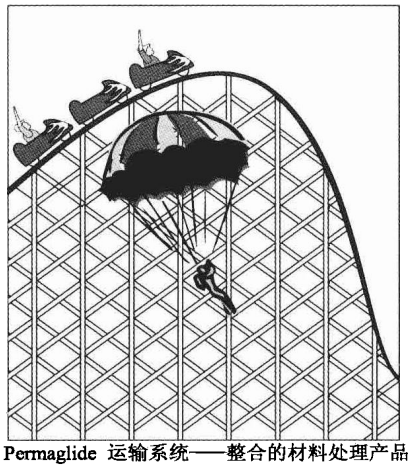
注意这些类型的客户可能有极强的忍耐力。因为客户引致转换供应商的成本，所以我们期望在这些持久的关系中能进行经常沟通、联合策划和得到关于调整的要求。持续的高水平业绩是保持这些客户的基础。交换的结构性特征可以支持这种持续性。Plumtree 公司认为宝洁作为“不轻易转变”的客户，它不想失去这样的关系。

16.2.3 交换类型的含义

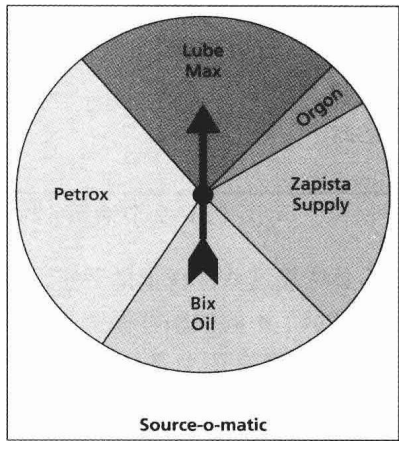
“多方尝试”和“不轻易转变”代表了连续交换的两种极端情况。通过提供良好的服务及对顾客需求作出响应，售卖者能够留住客户。在结构性联接和退出障碍等维度上的产品差异化有利于把关系推向“不轻易转变”的轨道。例如，多方尝试型供应商通过满足客户偏好的供应商标准，可以从临时补缺者转变成为重要的供应商。关于受到偏好的供应商标准，每家公司是不同的，但一般包括质量控制的程序、雇员的安全与培训工作以及递送的规范等。售卖者能够寻找长期的供应合同、建立个人间的联系并努力形成技术上的联接，以努力使得客户向“不轻易转变”的关系发展。接下来我们将对这些思想进行探讨。

当然，供应商的行为和市场的演进可以使得交换向其他的方向发展。例如，在计算机领域，加入兼容性和软件的标准极大地降低了退出壁垒，使得交换从“不轻易转变”转换为“多方尝试”。

示例 16-1 总结了每种交换类型的特征。虽然分类十分简单，但它重点关注了顾客关系的性质。此外，分类还系统地阐明了各种交换的持久性，并促使管理人员考虑到关键客户或顾客群体的价值。



Permaglide 运输系统——整合的材料处理产品



不轻易转变	多方尝试
顾客与系统相互联结。他们面对巨大的转换成本。转换成本包括： 专用投资 取消交易的惩罚 与新供应商建立关系的成本 重新培训成本 搜寻和评估一个新供应商的成本	顾客可以在几个供应商中间分配他们的购买份额。大规模购买之后可能不再会购买了。 供应商在很大程度上是可以交换的。
例如： 电信系统 公民权 仓储用货架 计算机系统	例如： 润滑油 印刷设备 办公设备 大批量的化工设备

示例 16-1 不轻易转变和多方尝试

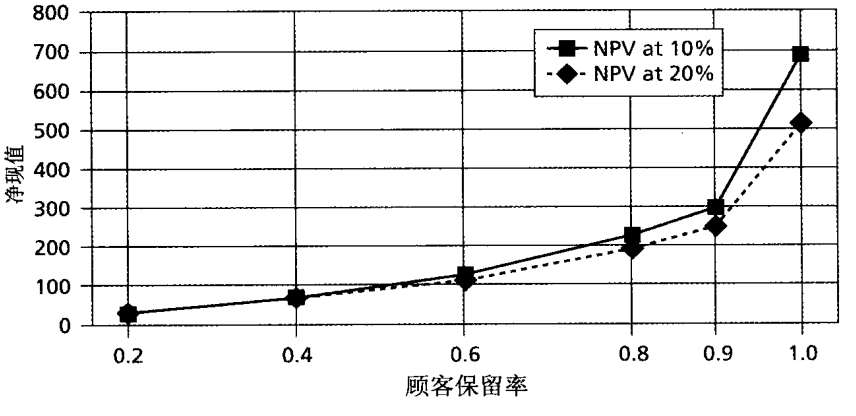
16.3 保留的概率和客户价值

营销理念一直在强调顾客满意度，以便确保他们重复购买。但是仅仅在过去的 10~20 年里，信息技术已经帮助我们把资金投放到这种高度战略性的资产，即满意的顾客。示例 16-2 描绘了正在成长的公共自助餐厅期望从食品批发商那里得到的食品采购服务。这些数据是粗略的预测，但是却代表了可得到的最准确预测，因为它们来自于历史数据、行业分析和公司战略等方面。如果我们也能把微弱的收益预期与客户的生命周期连接起来(反映出采购和服务中的共享经济性)，那么我们可以预测来自客户的毛利。这些收益的预测以 10%和 20%的比例打折后加总，在右下方就得出两个净现值的估计值。

年	预期购买量	预期边际增长率(%)	总收益	净现值@ 10%	净现值 @ 20%
1	$1,000,000	15.0%	$150,000	$136,364	$125,000
2	1,080,000	14.4	155,520	128,529	108,000
3	1,166,400	13.4	156,204	117,359	90,396
4	1,259,712	12.5	156,892	107,159	75,661
5	1,360,489	11.6	157,582	97,846	63,329
6	1,469,328	10.8	158,275	89,342	53,006
				$676,598	$515,392

示例 16-2 饮食服务的重要顾客购买量和收益预测

当然我们不必依靠这些净现值的数字，因为这些数值仅仅是在保留客户的前提下实现的。因此，示例 16-3 显示了不同的顾客保留率的 NPV。首先要理解保留率是什么。即使每年有 20%的机会保留一个长期拥有的业务关系，那么在第 6 年的时候保留客户的可能性将非常低[$(0.2)^6$=0.00064]。即使是 0.6 的保留率，那么在第 6 年服务客户的可能性也会少于 5%。



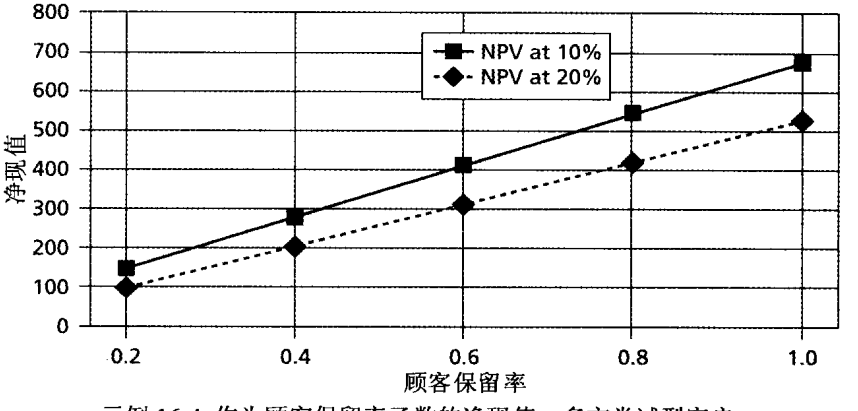
示例 16-3 作为计算顾客净现值函数的顾客保留率：不轻易转变型客户

多方尝试型客户的情况有所不同。在这种分析中，保留率等同于预期购买份额。本书第 5 章通过对顾客生命周期价值模型化来说明购买概率是新客户的函数，时间从最近一次购买算起。

不考虑具体的方法，购买概率并没有在不轻易转变的情境中急剧下降。因此，示例 16-4 显示了作为保留率函数的净现值，保留率在每个购买周期内处于同样的水平。

对比示例 16-3 和示例 16-4 中的简单图。首先注意，不轻易转变客户 0.8 的保留率所带来的利润要少于多方尝试客户 0.4 的保留率。虽然这些简单模型忽略了促销和客户服务成本，但是却能够保留不轻易转变型的客户。不要怀疑：损失就是损失。20%的客户流失率是很严重的问题。

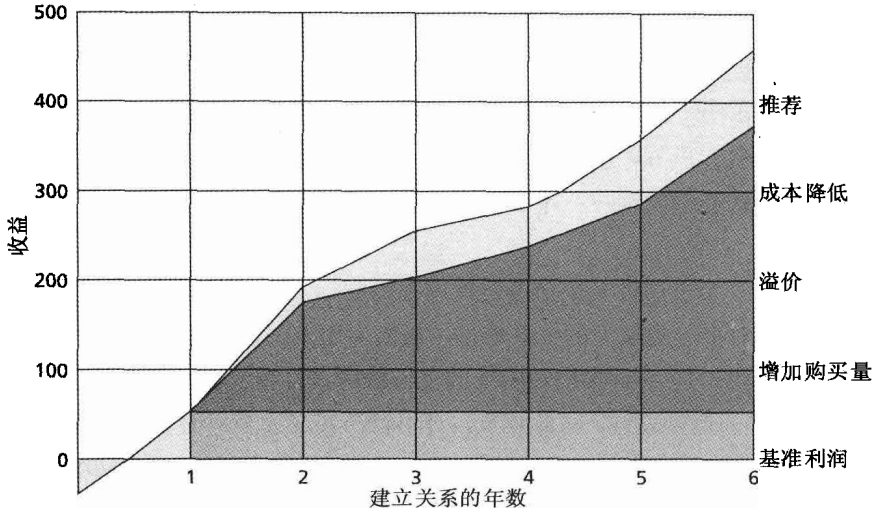
从表中得出的另一个看法涉及来自改进保留率的回报。示例 16-4 显示了保留率和净现值之间清晰的线形关系。对多方尝试型的关系来讲，提高保留率的努力可以在各种水平上获得同样的增加收益。因此，我们是否需要将保留率(购买份额)从 0.2 提高到 0.3，或从 0.8 提高到 0.9，示例 16-4 显示了同样的增量收益。与此相反，对不轻易转变的客户而言，保留率和净现值之间是曲线关系。例如，在 10%的折扣率水平上，保留率从 0.4 提高到 0.6，利润增加 57,000 美元，同时，从 0.8 提高到 0.9，增长幅度仅为以上增幅的一半，收益却增加 75,000 美元。因此，花费在强化优质客户业务关系方面的营销支出要比花费在将边际客户转变为普通客户方面的支出能带来更多的收益。



示例 16-4 作为顾客保留率函数的净现值：多方尝试型客户

额外收益

上一节的简单模型中并没有全面介绍。它们展示的仅仅某些神秘扩张的购买，巧妙地说明了保留率的回报，以及多方尝试型客户和不轻易转变型客户之间的区别。但是，这些模型没有详细揭示长期关系中额外收益的来源。示例 16-5 描绘了所能产生利益的“堆积”。良好的买卖关系会增加额外的商业机会：新的产品或追加购买。具备了一流的服务和质量保证后，销售方就可以收取溢价。销售成本可以得到更有效的管理，由于买卖双方之间紧密合作，生产和物流效率的收益可以得到分享。最后，我们要明确认识到从一个关系到其他关系的“溢出”。顾客的推荐、在贸易展览中或对新潜在客户的联合展销，以及贸易期刊上的文章，都可以帮助与其他企业建立业务关系。的确，长期稳定的关系意味着绝对的认可。



示例 16-5 销售者得到的关系利益

16.4 客户关系管理

我们已经强调了财务影响并提供了关系分类的框架，现在开始系统性地研究建立、经营和加强关系等问题。“建立关系”的挑战将依据第 2 章中的关系发展过程而确定，并要强调塑造关系联结的战略，这是通过角色扮演、社会关系、技术联结、投资和契约等方式实现的。产品定位选择、价格机制以及其他战略措施是否也可以建立关系呢？我们认为确实如此。

“经营关系”涉及价值观、人员以及维持高绩效关系的系统。这个论题的特征看起来是人为的，因为在建立关系阶段需要对关系作某些维护，而且建立或扩展也许是已建立关系的某种表象。尽管如此，我们仍将这种组织工具应用于一套合适的高端理念。通过领导和公司文化形成对顾客的承诺。顾客服务和产品质量不仅仅属于营销工作，它们需要“全体人员”在得到授权的前提下高效率工作，以便实现提高顾客满意度的目标。一般情况下，需要配置奖惩系统和信息系统对过程进行监控。

同样，我们将单独讨论“强化”关系这个论题。“强化”使用了在“建立”阶段引入的主题，以此加强和最大化买卖双方关系的价值。在已建立的关系中，深化依赖性和扩展联合行动范围的可能性领域，完全不同于我们在脆弱联合中的关系，尽管这些关系将来某一天可能会演进为强有力的工作伙伴关系。

16.5 建立关系

公司保持业务关系有两个基本原因：(1)他们必须这样做；(2)他们希望这样做。公司必须保持一种关系，这是因为没有其他选择或交易的技术特性将业务双方捆绑在一起。公司想要保持令人满意的关系；这些关系实现财务目标、体现合作并能充满信心地设计未来。

一对幸福的新婚夫妻不关心国家的离婚法是否严格。同样地，相互满意的商业关系双方也不会为转换成本而烦恼。因此，本节开始讨论作为关系联接的质量指标。

16.5.1 业绩和独特性

工业品采购商再三告诉我们，他们正在以合理的价格提高业绩。他们称之为价值。价值经常被描述为质量和服务对价格的比率。然而，在许多市场上，客户会对服务改善作出反应就好像价值等式在分子上具有指数函数，即不是

$$V=Q/P, \qquad (1)$$

似乎更准确的是

$$V=Q^2/P \qquad (2)$$

在等式 1 中，价格降低 9%或质量提高 10%，对顾客满意的影响是一样的：

$$V=Q/P\ldots 1.00/(1.00-0.9)=1.1\sim 1.10/1.00=1.1$$

在等式 2，对顾客价值的影响 $V=Q^2/P\ldots 1.10^2/1.00=1.21$

因此，质量提高 10%，顾客价值增加 21%。这个模型把我们在市场常见的规律确定下来：卓越的绩效与质量、独特而可靠的服务都是建立顾客忠诚的竞争优势的源泉。对高绩效公司来讲，顾客保留是一个逻辑上的和经验主义的现实，它们比其他公司做得更好。

当然，质量和服务的预期由市场形成。作为一项独特服务开始的做法，例如获得市场份额或溢价，最终经常遭到其他公司的模仿。这些做法在短时期内就会成为行业标准。商务旅游行业存在很多打破常规的例子：频繁过滤筛选计划、快速检验、传真服务、室内高速互联网等。

商务旅游行业的魔力究竟在哪里？不幸的是，服务的承诺没有得到全面履行。示例 16-6 列举了商业旅行者提出的某些服务问题。

我们大多数都遭遇过令人烦恼的糟糕服务。在一般的商务旅行中，比服务更令人不满意的是对方对你抱怨的反应。

你所经历的	服务提供者所说的
你的无线电警报器坏了	我们只管出售，你自己读一下说明书。
机场豪华轿车的后备箱里都是水和油腻的工具，你的箱包和里面的东西被浸湿了。	你购买我们的个人财产保险了吗?
你想登机后寻找预订的座位。	对不起，这条通道关闭了，请您移步。
你要乘出租车去目的地	我们的车都排满了，但是我们可以租给您一辆货车。
用已经得到确认的预约核对已经预定的酒店房间	对不起，我们没有你预定的记录。我们已经客满了。
早餐晚了半个小时	对不起，刚才送错房间了。
你的秘书打电话。办公室后面的影印机坏了。	我们需要过几天才能修好它。
酒店的电话有可笑的噪音	我们已经安排一名服务代表，但是我不能确定他什么时候外出。
语音服务很粗鲁地说：“喂，等一下，”接着你的长途电话被挂断。	这经常发生，不要着急。
你要了一个热三明治做午餐，但是送来的却又冷又油。	厨师今天病了，我们可以帮你热一下。

示例 16-6 服务质量问题

离开旅馆时你核对账单，发现有错误。早餐费用没有被计算在内。	我联系到上司之后就把这个传真给您。
班机着陆后，你发现行李被弄破了。	填写一张申诉表吧，不过我告诉你：我们的责任限额非常低。

示例 16-6 服务质量问题(续)

在建立关系过程中，服务和质量的影响来自于实际的递送。不断满足客户的期望能够把你的公司与竞争者区分开来。这将帮助你获得重复业务，同时促使你解决特殊的顾客需求，并提出开展业务的新方法。这是发展关系的重要前提条件。实地调研结果 16-1 详细说明了电子行业中业务关系开发新服务的方法。

实地调研结果 16-1

电路板填充者提供正确的材料

长期以来，计算机和通讯设备公司主要依靠电子产品制造转包商。该行业早期被称之为“电路板填充者”，现在的业务量已经达到 500 多亿美元，更多的被称之为电子产品制造服务公司(EMS)。与航空、军工、汽车以及快速消费品等领域的其他 OEM 公司一样，它们依靠电子产品制造服务公司提供更宽范围的服务。

为了巩固他们与 OEM 公司的关系，Plexus 和 Sanmina-SCI 等电子制造服务公司已经开始提供产品设计服务。实际上，Plexus 公司的设计团队拥有 350 名员工。其他 EMS 公司也开始关注下游的服务。例如，在全球有 50 个地区分公司的的新加坡 Flextronics 公司提供最顶级的物流服务，传统的延期产品的完成，以及对于产品构造的调整直到顾客满意为止。这个系统降低了物流服务的成本，并能够对市场作出快速的反应。

EMS 公司将进一步改进他们的设计范围、采购、制造以及顾客服务，从而进一步渗透医药和消费品部门。我们注意到，多家 EMS 公司成为汽车行业中 Visteon、Delphi 等企业的供应商。

登录网站 www.flextronics.com/访问 Flextronics 公司，并登录网站 www.plexus.com/cgi-bin/r.cgi/index1.html 访问 Plexus 公司，深入了解战略合作伙伴如何来自于供应商成长的能力，以及采购商不断扩大的服务需求。

16.5.2 社会关系

在业务关系中，社会关系的重要性是很明显的。业务关系是建立在友情之上，而友情建立在各种各样的社会交往之上。市长和学校校长在周六晚上观看篮球比赛时一同坐在校长的包厢中。中等规模的广告代理机构的业务经理同时担任当地直销协会的领导。一家空调制造商在多伦多海港的游船上举行鸡尾酒会宴请负责制热、通风以及空调(HVAC)的工程师们。在接到新租赁选择权后，销售代表询问首席财务执行官的家庭情况以及社区福基金活动情况。在圣诞节，医院的采购代理会收到了三根火腿、22 张祝福卡片以及四罐子坚果等。

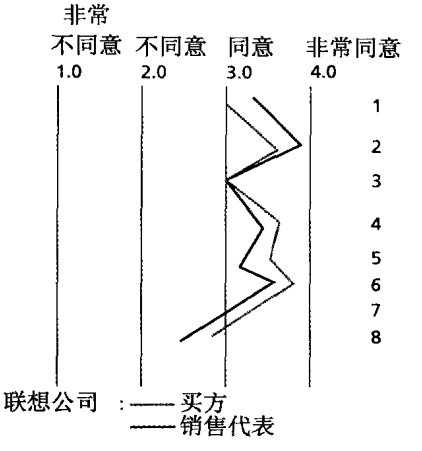
虽然我们不怀疑许多礼物和郊游是为了取得交换回报物，但是“附加的绳索”的多样性很

容易引起怨恨和躲避，因为它们会带给采购者某些复杂问题。如果 18 洞高尔夫球旨在贿赂，采购代理能感到什么乐趣吗？供应商邀请一小群人欣赏交响乐会，如何与略低的出价相权衡呢？在电邮和传真领域，营销专家把礼物和社会事务当作感谢客户与建立个人关系的手段。采购专家从有利于客户的角度总结了这种传统：

商务午餐与其他合理的娱乐形式一样，属于买卖关系中常用的、令人愉悦的、正当的部分。……例如，资质好的买家知道，供应商邀请他共进午餐并不是为了搅乱他的习惯。但是他也清楚地认识到，供应商的慷慨是有其业务原因和个人原因的。

示例 A

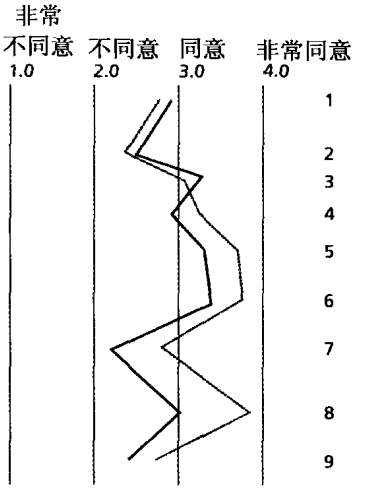
买家和销售代表认为正式商务午餐所具有的目的和原因。



1. 买卖双方的业务是商务午餐的目的。
2. 商务午餐给买卖双方提供了一个彼此深入了解的机会。
3. 商务午餐的用处就是买东西。
4. 商务午餐可以给买家(或卖家)走出办公室的机会，避开那些容易扰乱买卖业务的因素。
5. 可以帮助解决某种业务问题。
6. 在午餐期间谈论买卖业务很重要。
7. 在午餐期间个人的交往很重要。
8. 买方希望供应商邀请他吃午餐。

示例 B

买家和销售代表所认为的在商务午餐中比较合适的讨论话题，以及其对个人和买卖关系的影响。

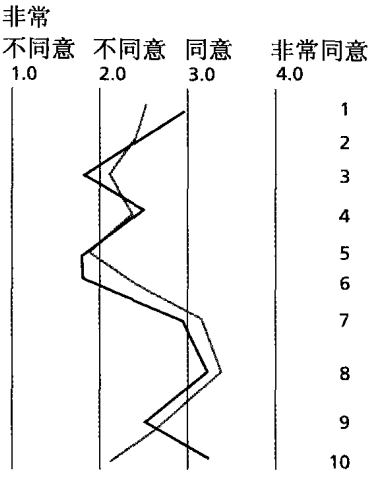


1. 商务午餐上的谈话经常具有业务导向。
2. 价格谈判发生在午餐期间。
3. 分销问题在商务午餐中讨论。
4. 质量问题出现，并在商务午餐中讨论。
5. 买卖双方之间个人关系的发展。
6. 个人关系的发展可以帮助买家(卖家)更好地完成工作。
7. 买方被某家供应商多次邀请共进午餐，那么这个供应商越有可能接到该买方的定单。
8. 其他条件一致的情况下，与买方建立个人关系的销售人员能得到更多的订单。
9. 很少有定单是商务午餐的结果。

示例 16-7 买卖双方对商务午餐的看法

示例 C

为提高商务午餐的效率，买家和销售人员对不同建议的态度。



1. 应该有更多的关于买卖双方关系的讨论。
2. 在商务午餐上应有更多的私人交流。
3. 整个午餐应该遵循事先计划好的流程。
4. 双方应该为商业午餐所讨论的话题进行更多准备工作。
5. 商业午餐的时间应该被缩短。
6. 不应该喝酒。
7. 仅有买卖双方一起共进午餐时，效果会最好。
8. 只有买卖双方以及来自支持性组织(例如工程设计、质量控制等)的成员一同参加时，效果会最好。
9. 除了买卖双方之外，还有其他买家和卖家参加，效果会最好。
10. 经理或总裁应该经常参加商务午餐。

示例 16-7 买卖双方对商务午餐的看法(续)

资料来源：Adapted from Paul Halvorson and William Rudelius, "Is There a Free Lunch?" Reprinted with permission from *Journal of Marketing* 41 (January 1977), pp. 44–49, published by the American Marketing Association。

企业对企业 16-1

Kendle 公司对客户的关怀

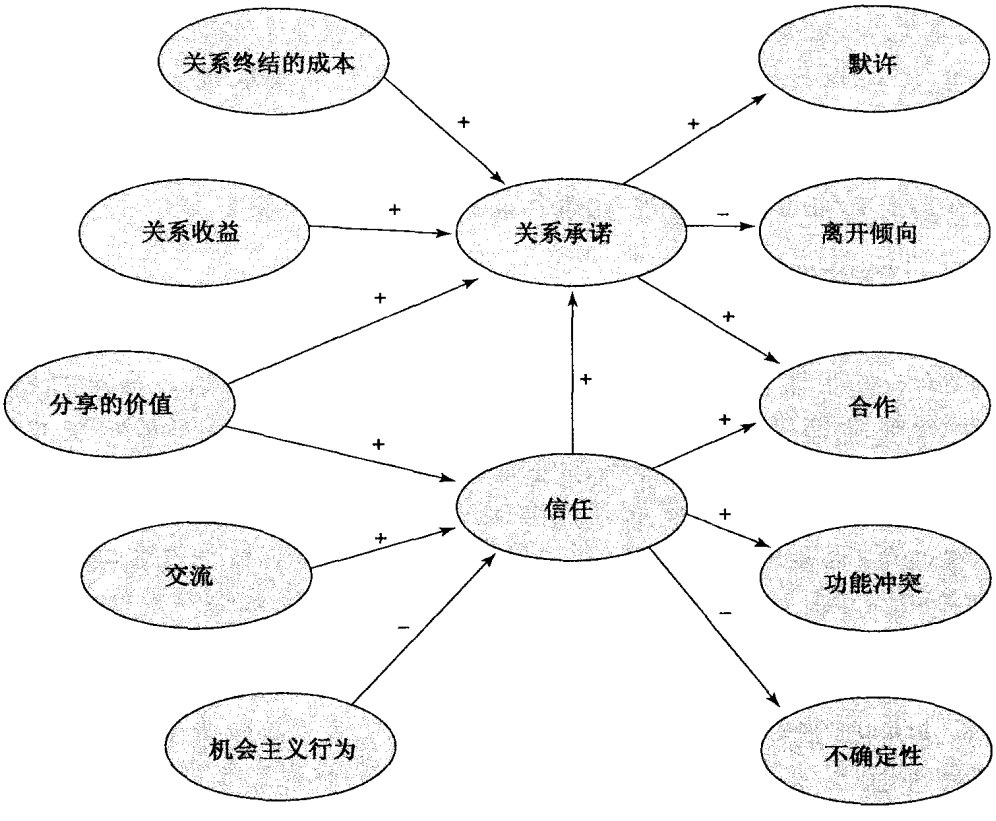
Kendle 国际公司是一家医药行业的合同研究组织，在全球 32 个国家拥有 1600 名雇员。作为第一阶段药物测试的快速提供商，Kendle 帮助客户进行临床检验管理、安全数据管理、医学写作以及统计分析等业务。

除了 20 多家大型医药公司之外，还有 200 多家医药公司在许多方面展开激烈竞争，其中包括创新、有效性及对市场的速度反应。在发现有价值的化合物之前，药品公司要测试数百种化合物。在这样的环境下，突破往往是无法预料的，因此研究必须首先测试那些最有市场前景的化合物，即使科学家已经在努力对其进行改进。不能让一群专家和项目经理都充当职员，而是泰然自若在实验室中指导工作。当今经营乏术的医药公司依 Kendle 等靠合同研究组织进行必要的研究。

Kendle 公司知道，在合同研究的业务中，研究设计的质量非常重要，但是还远远不够。此外还需要经常进行高效率的沟通。因为 Kendle 公司的组织基础是地域和职能，很大程度上依靠其专利信息技术。全球项目经理 Denise Breiner 解释说，Kendle 公司的 TrialWatch Reg(三维观测系统)和 TrialWare(三维测试系统)等系统在全公司被项目经理广为使用，以此起草“显示板”报告，在 TrialWeb 网页张贴出来。基于网页的 Kendle 公司论坛可以帮助客户安全地使用公司资料、数据和培训资源。在这里，Kendle 公司及其赞助者实时分享想法和信息。这样做将大大缩短临床开发时间，同时改进与客户之间的合作。请访问 http://www.kendle.com。

的确，这些社会关系往往比隐含的贿赂更有效，它们能直接披露事实、给出真实的反馈和高风险的问题解决建议，同时提出商业贸易所涉及的不可或缺的灵活性和调整需求。大量研究显示，沟通、对伙伴的关心、公平、诚实以及共享的价值观能够提高信任程度，这种信任将改进对关系的长期导向和承诺。示例 16-8 展示了信任和承诺的前因及结果的经验支持模型。最近对 100 多项研究的调查显示，信任和承诺能够对业绩产生重大影响，但是同时造成了第三种重要的变量，即关系投资。我们将在随后章节中讨论这个问题。

在业务关系的演变过程中，各组织对等层级之间的互动是常见的，例如销售人员与采购人员之间、安装人员与使用者之间、工程师与总经理之间以及采购总监与营销副总经理之间等。但是随着关系的成熟，这种互动将快速跨越层级。客户经理和客户团队将与采购方跨职能团队之间产生互动。如果缺少必要的礼貌、专业、移情和公正等因素，伙伴关系的效率会如何呢？你是否考虑过，商业友谊支持或阻碍了沟通、共同愿景、问题解决以及调整的方法？客户会不会直接转向另一家供应商，而不给原有供应商组织的管理人员修正服务缺陷或共同研究新工作方法的机会？的确，在业务关系中，强调社会关系和坦率行为的作用是非常重要的。



示例 16-8　商务关系中信任和承诺的基础及回报

16.5.3 技术和正式关系

有时我们只关注买卖关系中积极的方面，而忽视关键的结构关系。一家炼铝公司建立于铝供应商附近，这样熔化的铝水才可以通过管线运输，与供应商形成结构上的承诺关系。使用 IBM 计算机和电话分销商的电话营销代理商在技术上与这个运营系统是紧密联结的。同样地，一家采用了 NCR 的购买点扫描仪的超级市场供应链不能轻易地改换系统或供应商。

无论是否提供计算能力、医疗和伤残保险、无线电通讯、MRO 供应品或饮食服务，推销一整套“系统”都是一把双刃剑。一方面，通过把前面分离的要素连接起来，增加了改换任何要素的复杂性。转换到另一个系统或产品型号意味着更高的费用、重新认知、确保兼容性以及持续的高效率工作流程。这些转换成本的目标是把交易发展成为不轻易转变的类型。另一方面，系统的可分割性是尝试的一种障碍因素，使得售卖方很难获取新的客户。

企业对企业 16-2

航路

你已经在采购部门找到了一份兼职工作。在看过三家供应商的建议书后，你建议采购 GreenBlade 公司的高尔夫球场除草剂。在提出建议六周之后，你收到一个包裹，上面附有 GreenBlade 公司 Bernie Tassmer 的便条：“谢谢你挑选了一个胜利者——GreenBlade 公司。下次我们外出的时候，我很想去您的球场打两杆，谨致问候，Bern。”包裹里装着下个月 PGA 巡回赛的所有门票和两打巡回赛所用的高质量高尔夫球。你该怎么做呢？

16.5.3.1 系统和模型

使用我们系统的客户在某种程度上与我们联结在一起。但是系统本身可能会阻碍客户使用。系统这种双刃剑特性要求企业必须时刻关注系统的模块性。**模块性(Modularity)**意味着系统由不同的子系统或元件组成。如果其中一个模块能够“采样”测试整个系统的性能，市场渗透的可能性将会增加。例如，一台小型手提电脑可以引导使用者购买整个计算机系统。一把按键门锁也许会促使一家旅馆采用这家供应商的全部安全系统。

模块性也是考虑客户保留的重要因素。当技术和创新带来改进时，当前顾客就不愿意继续使用过时的系统。软件公司会为当前客户提供免费的或低成本的升级服务。这样能够重新获得超越竞争对手的竞争优势，同时阻止当前使用者产生挫折感，从而达到发展关系的目的。因而，如果能够把落后的系统要素更换为新的或改进的模块，许多客户就会被保留下来。

当然，如果竞争者的模块能够连接到你的系统上，那么关系就开始呈现多方尝试的特点。但是上面的风险在于，这样的开放系统降低了潜在使用者可感知的风险，他们不太可能受到系统提供者的“操控”。实际上，这是提供可仿效质量与服务的一种保证。售卖者认识到采购者担心被套进某一家供应商，但是非常有信心能够把工作做得最好，同时非常欢迎竞争对手的存在，以便时刻保持警觉和灵活应对变化。

16.5.3.2 投资

另一个建立持续关系的方式涉及专项投资，这些专有资产能急剧降低关系之外的价值。考虑一下公司进行的投资范围，例如人员、选址、流程、设备等，仅仅在关系范围内具有实际价值。例如，一家工业品分销商派员工参加为期一周的研讨会，了解 3M 公司希望分销商如何适应它的新订货系统，以及遵守新的报告分析师活动、业绩和质量控制等新标准。在工时、技能及技术方面的投资并不能转移到与其他供应商的关系上。分销商维持这种关系是为了获得培训投资的收益。

类似的效应还可以来自具体选址方面的投资(例如钢铁厂位于煤炭仓库附近)，具体的供应商的资质标准(ISO9000)，或具体的设备(客户利用供应商的专有技术设计一条装配流水线来组装特制部件)。这些都属于可以绑定买卖双方的技术性和结构性承诺。

你可能经历过太多的关系难题，从而认识到单向承诺的不稳定性。(但是你不要告诉我们你支付了 220 美元的保安服装费，但你从事这份工作仅仅只有一周的时间，或者在整节法语课上与可爱的交换生聊天)。只有合作双方都作出承诺时，关系才可以维持下去。的确，许多业务关系是由相互投资或抵押品所支持的。这提高了合作双方的退出障碍或转换成本，从而激励双方消除差异。

考虑一下，供应商如何通过相互投资保证或表示他们的承诺呢？运输公司为铁路支线附近的托运人设计了一辆铁路卡车，专门用于工业栓塞和控制器的运输。参加制造商培训的分销商也许会接受特殊的演示，或者来自供应商的促销支持，并了解到培训成本常常超过制造商所收取的费用。

16.5.3.3 合同

如果在讨论顾客保留时忽视了合同这个话题，那么我们就过于疏忽了。**合同**(contract)是指为了报酬或其他方面的考虑在交换中所作出的承诺。合同具有法律效力，但是用于巩固关系时，合同经常详细说明调整的方法而不是起诉。的确，在一般的合同中，各方都尽力去预见未来每个可能发生的事情并详细说明调整和结果。当然，当合同跨越了 3、5 或 10 年甚至更长的时间，相关的未来就会变得非常模糊。不确定性将大大提高。飓风、罢工、战争、权力失败、并购、供给短缺、技术、新规则、恶意宣传、桥梁坍塌以及其他不幸事件都可能影响交易。不可能预测到所有可能发生的事情。

合作各方尽力缔结合同条款，以便在上述及其他难以预料的偶然性面前保持关系。如果合同对于联合行动和调整作出了指导原则，那么即使在最恶劣的环境中，客户也能够保留下来。然而，更有效的是面向未来关系的机制，这就涉及结构性规划的信息共享。

为了解释这一点，我们以 Beta 公司为例，这是一家采用 Gamma 运输工具运送汽车零部件的企业。Beta 在不同的组装厂都保持非常低的库存，因此与 Gamma 召开正式的会议讨论最棘手的供货问题，并建立改进服务的目标。如果 30 天之后，绝大部分运输目标还没有实现，那么将开始测试其他路线。

Beta 公司的销售代表总结，“我们将尽一切努力帮助他们解决问题。通常情况下，出现问题是正常的，他们会解决这些问题。如果无法解决的话，我希望他们知道我们不愿意更换运送

者，但是我不得不这么做。我们承担不起工厂倒闭的损失。”

16.5.4 关系组合

我们已经讨论了五种强化关系的基本方法：卓越的业绩、社会关系、系统、专项投资和合同。在相互分离的小范围里看待每个连结时，我们建议这种连结在使用时并不是二选一的。他们彼此之间存在互动，这种互动有时是积极的，有时是消极的。

例如，对人员、地点或设备做专项投资的公司需要保护这些资产的价值。虽然我们认为互惠的投资服务是连续性的保证，但是合同的规定或社会连结也可以提供保证。这属于积极的互动。

在消极方面，过于详细的合同要素可能会损害关系。想象一下在午餐时和握手时，一位售卖者说：“如果锅炉座显示出压力迹象的话，我们将立刻发送一辆测试车。”客户的律师要花多少时间才能确定“压力迹象”呢？详细说明测试车以及试验人员的资格，明确规定等同于“立即”的时间？大多数专家认识到，这些法律术语将对关系造成风险。此外还知道，因为售卖者的声誉存在风险，所以提高业绩的努力一般都具有结果倾向。

16.6 经营关系

最近一次的盛大婚礼上，在非常拥挤的家人和朋友面前，主持人告诉新郎和新娘，他们婚姻的牢固程度取决于三件事情：彼此理解对方、沟通以及来自上天的帮助。我们不必引申这个比喻：这些成功因素对于维持买卖双方的关系同样重要。

16.6.1 组织特征

不要企图重新让商业伙伴进入你所希望建立业务关系的组织。当然，应该考虑到相互学习和技术开发的前景。从长期来看，贸易是影响变化的一种方法。我们期望贸易伙伴能够发现新的交易方法，同时带来更有效率的结果。但是不要假装愿意与一个存在逾期付款和腐败现象的客户建立紧密的工作关系。客户不会被供应商企业的文化所改变，这样的机会是很少的。对于采购者也是一样的。不要相信你在关系中的热情足以改变存在分销和质量问题的低价供应商。

16.6.2 沟通

沟通曾一度被称为“拉进关系的粘合剂”。在一种持久关系的买卖双方之间，沟通包括高层管理人员之间的会议，例如，采购总监和营销副总经理之间，以便形成关系的目标和原则，以及销售人员和采购人员之间在交易和运作方面的互动。而且，买卖双方形成伙伴关系后，企业之间的接触会发生在多个方面：工程师之间、财务和产品计划者之间、运营和递送与服务人员之间等。

管理人员关注沟通的很多方面。回想第 9 章到第 12 章中的概念，沟通目标和信息需求将决定使用的渠道和正式程度。示例 16-9 总结了各种选择并列出了目标例子。实地调研结果 16-2 给出了沟通所能承担的工作内容。

电话	确定预约
	回答关于交付方面的问题
传真	总结昨天的会议
	供你参考：一篇贸易杂志上的文章
电子邮件	询问前任顾问的名字
	为报纸上的一篇报道写贺词
	在规划文档中填写容易发现的数据
商务信笺	正式介绍新的客户代表
	总结下个季度的价格提高的原因
面对面	商谈产品的委托事项
	解决市场推广中的争论

示例 16-9 沟通渠道和目标

正式结构

无论在每次不连续的沟通环节，还是在建立调整关系的系统方面，都必须慎重考虑效率因素。电子数据交换(EDI)实现了订购的机械化操作，而且可以共享关于存货和交付的信息。两周召开一次的销售方评估会议确定了正式的流程，用于识别目前运营中的障碍、详述可能间接影响合作伙伴的计划、引入新的系统和产品以及发现新的市场和技术方面的机会。这些仅仅是形成沟通机会的几种可能性。

专家

成功的公司运用创造性的方式与客户交谈。咨询师 Carla Fulong 讲述了美国国防部所雇佣的外部承包商与内部技术专家合作开发关于机动车辆安全操作的培训模块。在很长一段时间没有进展之后，一群新的客户沟通专家团队被指派去开发这个产品，随后第一个模块仅在三月内就被研制出来。在接下来的两年中，另外 17 个模块也很快被复制出来。

为什么出现这么明显的好转呢？一次对新团队的访问揭示了最初的问题。承包商关注深度培训，但是顾客并不需要这些。“操作一个核动力飞船可能需要那样的细节。”程序经理 Bernard Lukco 笑着说，“但是我们所研究的是货盘起重器。你不需要让它飞起来，只要让它从地板上推过去就可以了。”现在回头看一下，客户拖慢了承包商的工作，因为有些专家威胁他们甚至强迫他们闭嘴。客户简直说不清楚自己所关心的事情。关系支持团队解决一项关键的联接故障。

实地调研结果 16-2

100 份早餐

从 Dorothy Coleman 的角度来考虑问题。你作为美国俄亥俄/印第安纳西南卫生健康公司(UHC)新任命的首席执行官来到辛辛那提。你的目标是使 UHC 公司成为以高质量的客户服务而知名的企业，并与供应商建立牢固的工作关系。但是 UHC 过去的声誉不好，很少关注客户关心的问题。的确，两家大型医学整形外科组织让 UHC 的客户网络在合同谈判中彻底崩溃。

通过在 100 天内会见了 100 家大客户，Coleman 解决了这个难题。期间举办的大型招待会和会议不计其数。该公司记录了分别与医师、经理以及医院管理者共进早餐、午餐和晚餐。这些人中有的脾气暴躁，有的很早以前就满腹牢骚，但是 Coleman 希望“健全地倾听”并得到建立关系的机会。

通过这些私人会见，Coleman 了解了关于地区性需求和问题的跨部门意见。她向供应商成员展示了在公共卫生信息和数据方面的能量、热情以及实质性的关心。对于正在进行的投入，她正在建立一个咨询顾问团，其中包括医生、医院管理者、其他卫生问题专家以及雇员。

对于 CEO 来说，在星巴克花费的所有时间真的富有成效吗？为了达到同样的目的，还可以采用其他哪些沟通渠道？

资料来源：Andrea Tortora, “A Meeting Marathon,” Business Courier 21, June 11, 2004, PP. 1, 9。

论坛

有时候，监控聊天室和公告栏或者让客户在一起互动是十分有效的，他们可能会说出你怎么样做能更好服务他们。例如，Service Master 公司从保健行业邀请多位首席执行官参加由著名管理咨询师彼得·德鲁克主持的研讨会。公司总裁 Chuck Stair 解释说：“当客户与一位受人尊重的领导者(德鲁克)在一起互动时，这是我们倾听客户意见的另一种方式。”

16.6.3 顾客满意调查

许多公司已经设立了顾客满意调查程序，这是一个独特的交流工具，可以在很大程度上降低价格敏感性，从而保留更多的客户。满意调查从多个层面和角度在客户组织中评估业绩，甚至会在某些下游客户中测评。假设没有来自顾客的新消息就是好消息，公司就会处于一个不稳定的环境中。预先的满意测量是必要的，因为很多顾客没有时间表达对供应商的抱怨并等待问题得到解决；他们所做的仅仅是转换供应商。

16.6.3.1 信息的类型

满意度研究通过网站、电话和邮件的方式开展，但是通常情况下高层次的细节研究更多以邮件形式进行。示例 16-10 作出了总结，在满意度研究中需要获得四种主要类型的信息。

1. 确定对总体关系的满意度。定义关系的问题如下：

   a. 总体满意：“总的来看，我们对与 Sigma 公司的关系是非常满意的。(客户的员工指

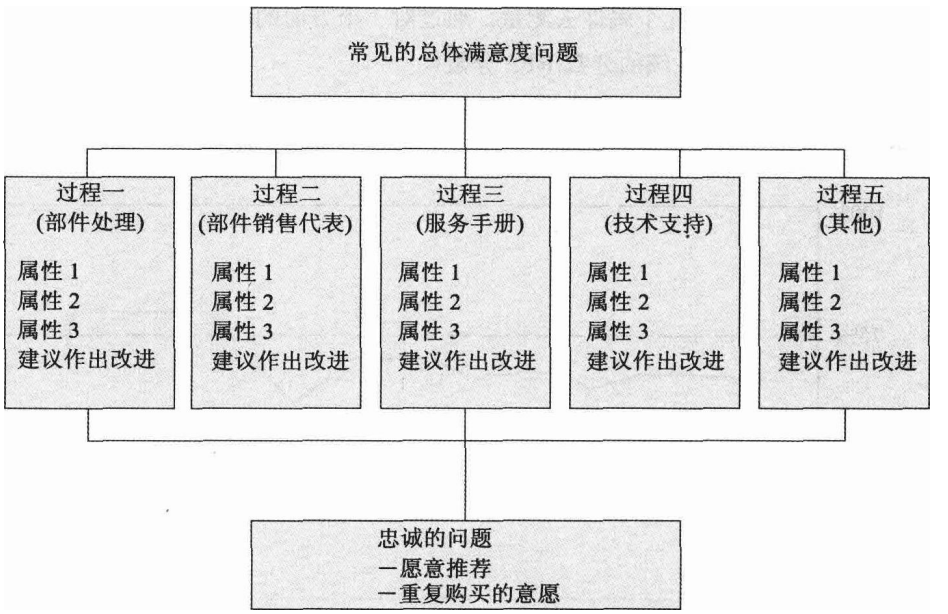
出他们的满意程度和不满意程度)

b. 重新购买的意向："我们公司非常愿意向 Sigma 公司追加购买。"

c. 推荐的意愿："我一定会向另一家公司的朋友推荐 Sigma 公司。"

d. 持续关系的可能性："在未来三年乃至更长的时间里，我们期望与 Sigma 公司继续保持商务往来。"

愿意推荐是关系持久性的一个指示器。其他总体满意测量也可以用作模型中的标准变量，这些模型从统计角度评估了引起客户满意度变化的影响因素。



示例 16-10 满意度调查设计

2. 使用一系列问题，从关系的具体方面测量满意程度。例如，一家部件供应商可能根据关系中的几个关键指标和过程进行评估，其中包括销售代表、产品手册、订购流程、产品性能以及技术支持等。一家为顾客执行部件供给、应用工程以及产品调整等不同职能的公司需要在每个领域进行全面评估。例如，部件供应所评测的方面就不同于产品调整。每个方面都通过几个属性反映出来。因此，对销售代表的满意度应该根据销售代表的知识、礼仪、言行一致以及有效性等客户报告进行测量。

3. 使用开放性的问题，邀请客户对一些没有在调查问卷中提出的问题发表自己的看法。通过请客户回答"我们公司能够改进哪些方面"这样的问题，我们能够发现关系失败的根源。

4. 最后，调查需要询问重要的分类数据：客户公司的特征、产品类型、抱怨的经历等。

16.6.3.2 分析与含义

针对来自 450 家客户组织中信息提供者的 61 项产品和服务的属性，你将如何处理八个关

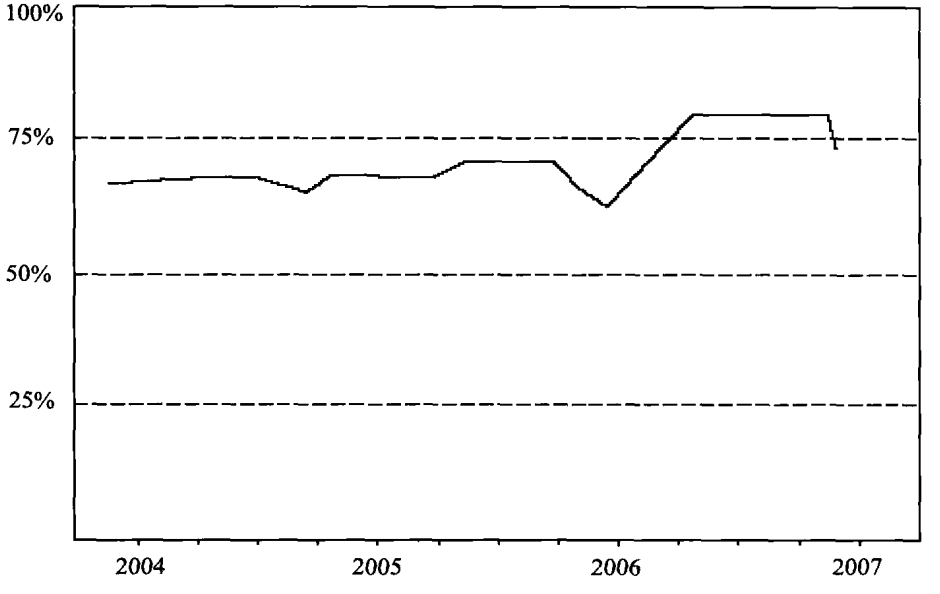
系过程的绩效评价？的确，当看到雪崩将至的时候，你首先要找地方躲起来。如果你能克服恐惧和颤抖，那么你将有机会越过雪崩并获得留住顾客的金矿。

数据的最佳起点是记录总体客户满意度的分数。关注那些将你的公司评价为一级或二级的客户百分比。把这些“头等厢”的分数与以前的测量进行对比，也许可以得出过去几年中季度“头等厢”的变化情况，如示例 16-11。

无论总体分数是稳定的、增加的还是减少的，对于管理顾客关系来说，理解关系中不同方面如何影响客户的满意度是至关重要的。记住每个方面(例如销售代表、保修书、产品文献、技术支持、物流服务等)都要用几个属性去测量。通过对一个方面的不同属性计算平均业绩分数，我们可以得到一个关系方面业绩的分数(RFP 分数)。

那么，RFP 分数可以在总体满意回归分析中作为一个自变量。即我们假设：

总体满意=f(销售代表的报告、保证书、产品文献和其他方面因素)

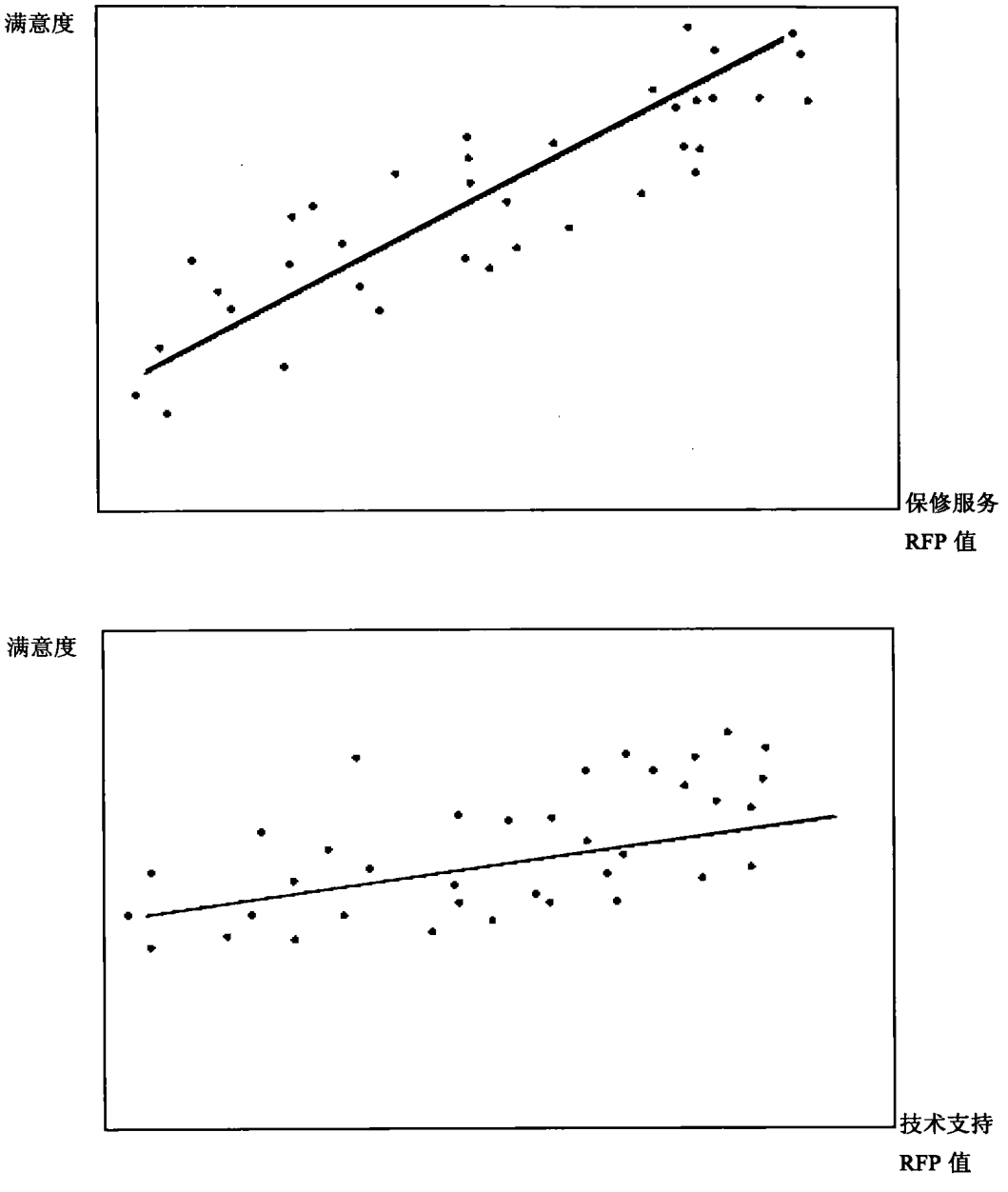


示例 16-11 满意分数的变化情况

从一项回归分析的统计数据中可以得出：

总体满意度=3.2+0.82(RFP $_{保修书}$)+0.53(RFP $_{销售人员}$)+0.12(RFP $_{技术支持}$)+0.06(RFP $_{产品说明}$)+e

如果我们将 RFP 分数标准化，那么每个分数的回归系数将显示每个方面在“解释”总体满意变化时的相对重要性。在这种情况下，基于最大的回归系数，供应商处理保修声明的方式将是总体满意度的关键性决定因素，其次是销售人员的表现。供应商在技术支持和产品文献方面的业绩对于总体满意的作用相对较小。示例 16-12 显示了较强的和较弱的两种统计图。



示例 16-12 客户满意度的较强与较弱统计模型

16.6.3.3 更近一步分析

我们已经知道保修声明的处理和销售人员的行为将对总体满意度产生重大影响，那么我们能更进一步检验这两个方面特有属性的作用。在这方面，回归分析可以再次帮助我们。

这次我们假设：

总体满意度=f(保修声明服务方面的属性)

并且，总体满意度=f(销售代表行为方面的属性)

例证性的统计结果显示，保修声明中一些属性对满意影响比较大，而其他一些属性影响较小。

总体满意=2.9+0.73(有用的操作员)+0.46(公平性)+0.28(最小的文书工作)+0.09(快速支付)

这些统计数据将帮助我们改进最重要的因素，以提供完善的保修服务。在前面的例子中，合理的文书工作越来越受到公司的关注，这有助于提高客户满意度。但是我们看一下回归的权数。配备解决客户问题的操作员的影响力是减少文书工作的三倍。另一个关键因素就是公平性。也许我们的客户需要深入了解保修服务的标准。假如我们适当地调整他们的期望，以使我们能够迎合他们的公平标准，我们就能持续改善客户满意度。

总之，顾客满意度测量已经作为一种商业活动快速发展起来，随之而来的还有关系营销的普及和数据的广泛应用，这些数据对赢得客户和保留客户的成本作了比较。满意度调查已经成为追踪和调整业务关系的标准工具。

毫无疑问，很多公司提供了过量的统计模型和图表模型。其中大多数模型的基本前提是，一项或多项关键性标准变量(例如总体满意度、推荐意愿、继续购买的意向等)可以通过不同层次或流程的具体销售者活动在统计学上予以“解释”。在与热线电话、电子邮件、个人交往、团队交往以及其他客户互动手段协同使用时，满意度调查是重要的关系沟通体系的组成部分。这种调查可以确保关系的维系与发展。

16.6.4 来自未知的力量

经营关系的最后子部分与婚礼说教的最后元素是完全匹配的。尽管存在标准的保险条款，但是在商业活动中，管理人员很少有权对“不可抗力”进行辩解。另一方面，高明的战略经常是好运气的首选标志。

这段话的意思是，任何关系都不是完全可控的。关键人员得到重新安置。新的所有权带来一系列新的预期和供给联接。此外，关键的客户重新部署到其他地带。我们不要再伪称可以计划和控制关系管理的每个方面。

安慰来自对上面的周期性关注，这里的“上面”是指商业关系中的偶然突破。我们见过来自灾难的伙伴关系：由于一家供应商愿意承担风险而成功解决了现金流危机，工厂的安全问题被边线上遇到的工程专家所解决。本书的一位作者邀请了若干专家参与他的课程。在小组辩论中，有两个小组——之前完全不认识——建立起强有力的工作关系。在随后几个月的班级陈述中，他们各自的公司之间形成了和谐的伙伴关系，并用复杂的营销流程为一家大型客户提供服务，而这个流程是他们其中任何一家公司都无法单独完成的。

16.7 加强良好的关系

很多人认为，有效地管理良好的关系暗含了要加强关系的意思，类似于刑事诉讼中的无罪申诉。

在本节中，我们对加强良好的关系这一任务给予了明确的、单独的关注。我们把以前的部

分当成关系的基础部分，它们与安全、营养、体力以及脑力联系等维持健康的事物相近。但是，一个人也可以不健康地活着。人们保持健康的生活方式，以此追求更高层次的东西：健全的智力；对家庭，工作以及社会的奉献；风趣的表达以及文化方面的审美情趣。

继续下去，我们想借用一下圣路易斯安娜大学 Gateway 学院的座右铭，永远争取更高！对于加强商务关系的挑战来说，这是一个非常重要的主题。在商务关系上没有最高点。满足会破坏最好的关系——必须在每一个层级上继续奋斗。有效的管理就是不断的努力，就像我们在实地调研结果 16-3 中所见到的。

实地调研结果 16-3

在直销生涯中服务客户

我曾经有幸从事过 25 年的直销工作，其中充满了激情和成功。在此期间，我经历过五家公司、一百多个客户和上千次的盈利活动。通过这几年我认识到，尽管直销成功的秘密似乎是增加复杂性和技术性，但事实上并不是。其实仅仅是了解你的客户。

例如，我的第一份工作是担任 Latonia 跑马场的营销总监，这是一家位于北部肯塔基的赛马场，在那里我制定了一个成功的数据营销计划，细分了 4 万名忠诚爱好者的偏好，执行数据驱动策略，确定了持续产生较高回应率和资金回报率的邮件计划目标，并帮助创造每年的出席者人数纪录。

辞掉赛马场的工作后，我加入了戴顿的 Yeck 兄弟公司，这是一家以备受赞誉的工作而出名的创造性代理公司。在 Yeck 公司，我负责管理一些关键的业务和活动(联邦快递，IAMS，3M，先灵葆雅)，而且也会涉及一些创造性的计划。在这几年中，我更深入地了解了细分营销原则(战略性方面和创造性方面)，以及将采购商关注的价值与产品或服务传递的利益结合起来的重要性。

1991 年，我有机会为辛辛那提的大众广告代理公司 Martiny & Company 创立和管理新的直销业务。1997 年，我建立和领导了这项新的业务，帮助 Cintas、亨氏宠物食品和 Ross 实验室等组织建立和维持完整的营销计划，例如广告(大众和直接反馈)、公共关系、黄页、电话营销、直接面对消费者和网络营销等。影响消费者喜好的沟通方式有助于提高获利能力。

1998 年，我成为一名独立的咨询人员，向不同客户销售、生产和管理可以获利的活动和计划。此时，互联网公司的改革正处于高峰期。一夜之间将营销转变为全方位客户关系营销。也就是在这个时候，我意识到 Harte-Hanks 将是一个明智的职业选择，这是一家全球领先的直销与客户互动公司，年销售额达到 10 亿美元，拥有 7000 名员工，经营业务遍布全球，而且财务状况非常稳定，其所处的商业环境能在快速出现的客户优化时代提供不断发展的资源和教育。

事实上，无论是数据库营销、细分营销、整合营销、全方位客户关系营销或是客户优化营销，企业都将会重设计并推进信息与直销的过程，这样做只有一个理由：为了更好地了解它们的客户。

Bernie Joyce

Harte-Hanks 公司大多品牌的业务开发部副总裁

16.7.1 超级目标

关系持续到他们能满足各方目标的程度。当联合利害关系很高时，我们希望保持紧密的合作关系和持久性。为了加强关系，合作的一方或双方都需要努力工作，以便时刻关注双方的共同目标。

不同背景下的多项研究显示，当面对来自外部群体威胁的时候，群体的成员趋向于抛开分歧并紧密团结起来。虽然潜在灾难的影响比潜在收获的影响要大得多，优秀的关系管理者能够恰当地把失去机会的可能性当作灾难或威胁抛开。

当公司试图参与到整个价值增值链的时候，很容易感知到与当前的或主要的交易伙伴之间关系的机会和威胁。例如，Chrylser 公司要求供应商进行一项名为“SCORE”(Supplier Cost Reduction Effort)的成本削减计划。Geiger Technic 公司在 1998 年建议改革发动机冷却系统。通过把冷却剂压力瓶，溢流瓶和瓶托架放入一个单独的注塑模型中，Geiger 减少了成本、重量和空间，最终节约了近 100 万美元的成本。同样地，当便捷式网络连接机的市场前景好转时，微软公司在上游伙伴关系中重新梳理供应商系统，并重新强调对个人电脑工作站的承诺。

16.7.2 需求预测

虽然高级目标常常受外部关系的力量所驱动，但是现有的警惕和创造性必须应用到内部关系的运作上。例如，供应商如果注意到客户的工作人员经常发生更换，他们可以重新培训这些新的采购人员。也许供应商的广告代理机构能够重新设计产品手册和操作指南，其中包括更精美的图片以及更容易的理解方式等。

供应商的另外一种方法是向客户解释人员更换的成本，例如生产率降低、培训成本以及由于没经验的操作人员导致的机器维修等。充分认识到这种影响之后，公司将会采取一些战略性联合行动，以便制定更有效的招聘和聘用政策，设计职业生涯路径或工作更换计划，或为高中生建立一个学徒培训方案。

通常情况下，供应商是否知道经营客户业务的更好方法？我们对此持怀疑态度。但是如果供应商能深入了解客户并研究效率低下的根本原因，他们可能会提出构想、发明技术或者与其他资源建立连接。

当 Ground Heaters 的客户想要在混凝土中加入热软管网络时，他计划在新罕布什尔州冬天为一幢倾斜式建筑灌注 300 块混凝土面板。这意味着一种新的巨大潜能的应用。Ground Heaters 的人员经常在现场传授专业知识。在一切运行正常之后，建筑商客户举办了商业展览巡回，详细说明用这种方法以及 Ground Heaters 系统的成功原因。作为“建筑业内革命”的此类业务受到寒冷气候中建筑商的热烈欢迎，因为寒冷气候经常影响建筑商在冬季的生产效率。

16.7.3 小赠品

在路易斯安那克利奥尔人的方言中，Lagniappe(小赠品)又叫做 lan-yapp，这个单词表示严

格责任范围之外的任何东西，例如惊喜或交换中的额外优惠等。我们认为你已经明白小赠品在个人或家庭关系中的作用。回想一下你的爱人对你“无论在什么场合”转送的卡片或鲜花的反应。在一场大型比赛之前的黎明时分，你父亲把你鞋上的泥擦掉并把鞋擦得很亮。对这些简单的行为，一个微笑或感激会把关系提升到更高层次。

工业品营销的关系与此相似。Hugh Hart Pollard 在阿肯色州的小石城经营着一间咨询公司，他向所有客户家里邮寄了一封手写的个人信笺以感谢他们的业务帮助。而且，在每封信中他都配有符合客户个人兴趣的书籍，其中包括运动、历史、旅游、园艺等。Pollard 指出，这些信笺和书籍旨在表达的意思是：“无论在工作中，还是在个人交往中，你对我来说都很重要。”从长期来看，Pollard 认为，关系层级“越高”，他的客户就越可能向他提出问题。面对不可避免的和不被注意的错误，关系变得更加牢不可破。Pollard 获得了提高做事效率的机会。

在另一个例子中，一家旅游代理商为一个夏季旅行团订购了大量戏票。根据销售条款，剧场不必给代理什么额外的回扣。但是考虑到这家代理商对自己事业的执着表现以及未来的商业机会，除了 25 美金的取消费之外剧场放弃了其他所有的收费。

在一家拥有多名雇员的公司中，客户导向必须深入人心，而且，必须与授权相匹配。Marriott 酒店的夜班人员为即将出发的顾客叫了一辆出租车并询问了一下住宿情况。当顾客咕哝着说早餐送迟了而且有点凉的时候，这名值班员自信地说：“我认为你不必付这笔钱了。”他领着这名顾客来到前台快速地取消了早餐的费用。

这名夜班人员受到大堂经理或出纳人员的指责了吗？或者是否需要得到经理的签字？没有任何一家酒店的授权会议认为这是值得的。我们想起了南卡罗莱纳州大学首席教授 Lou Holtz 说的一句双关语：“毕竟说的总是比做的多。”带来收益的不是对超过期望的服务喋喋不休，而是需要实践。

16.8 总结

尽管存在征服的传统，营销仍然再次强调了留住顾客的优先性。从许多公司收集到的新数据表明，获得新客户需要花费巨大的成本，这使得管理人员感到非常震惊。同时，看到客户购买的终生价值后就会发现，客户流失意味着重大的机会丧失。

我们对营销挑战的分析归纳出商务关系的两种基本类型：(1) 不轻易转变型；(2) 多方尝试型。不轻易转变型关系可能被认为是永久的，因为转变成本非常高。买家不能轻易地更换供应商，因为人员必须进行重新培训，产品需要重新设计，下游顾客可能需要改变，或者还有其他一些方面需要花费成本。

多方尝试型客户可以逐渐缩减并重新开始他们的购买。他们容易对产品宣传作出回应，或者具有较高的价格敏感度，但是不轻易转变型客户却被高质量的服务和可靠性绑定在一起。各类型客户的简化 NPV 模型描述了保留不轻易转变型客户的必要性。而且，它们指出应该重视最佳客户。如果供应商保留客户的努力能实现 10%的保留率，那么这些努力在保留概率为 80%的客户身上获得的回报将远远高于在保留概率为 50%的客户身上得到的回报。

除了 NPV 模型之外，持续的消费者关系通过新产品、追加订购、价格补贴以及销售效率，可以提供更多的交易机会。此外，持续的关系将大幅度改进组织声誉。

顾客关系管理的所有挑战被分为三个部分：建立、持续和加强。建立关系的过程包括有利于绑定关系的互动工具。第一种工具是通过卓越绩效实现的“绑定”。顾客可能会要求最佳供应商降低价格，但是很少会要求减少最佳服务。简单地说，卓越的绩效是确保重复业务的有力工具。

社会关系在商业关系中扮演着重要角色。为了在商业交易中实现合作，合作各方必须发现相互的需求和不满。共同的语言和愿景以及对彼此能力和动机的信任都是高效率的业务关系所必需的。因此，社会事件、礼物以及个人交往都能加强关系的连结。

我们必须考虑到贸易伙伴之间的技术合作和正式关系。假如 XYZ 公司的影音和地图编辑系统安装在苹果电脑上，那么苹果电脑和 XYZ 公司就被系统的技术设计而联系在一起。相似地，我在哪里选择建立工厂去购买矾土炼铝，就会在当地解决我所需要的电力供应问题。

从长期的交易来看，合同可以被看作是连结贸易双方的相互承诺。签订合同的双方知道他们不能具体确认未来可能发生的事情。因此他们建立一套联合规划机制和灵活管理方式。他们的目的是解决争端并对关系进行必要的调整。

经营关系过程的假设前提包括三个方面，即合作伙伴的选择、有效的沟通以及外界帮助。贸易伙伴不希望他们的合作方发生什么变化。有效的沟通包括以下几个方面：正式的互动结构，比如电子数据交换和常规会议；专家，比如支持关系形成的团队；专业论坛，例如使用者聚会和讨论会等。

作为留住顾客的工具，顾客满意度调查已经得到广泛使用。通常情况下，满意度和重新购买意向等衡量标准可以通过统计方法被模型化，成为一系列服务属性、特征以及职能的函数。

永远不要认为关系是理所当然的。为了避免自满情绪，我们建议工业品营销人员以“永远追求更高”作为座右铭。注意外部机会和威胁，同时也要注意内部低效率的根本原因，这种关注能够为合作关系带来新的回报。而且，企业范围内发送赠品的承诺是对留住顾客优先性的真实反映。

16.9 关键术语

多方尝试型关系	不轻易转变型关系	细分营销	专项投资
合同	模块性	转换成本	赠品

16.10 讨论题

1. 2007 年 3 月，《商业周刊》刊登了客户服务方面最顶尖的 25 家企业名单，使用的是自己的标定指数公式。几家 B2B 企业进入了这个名单，其中包括 UPS、联邦快递、苹果、Enterprise Rent-A-Car 等。在一场暴风雪中粗鲁地对待客户之后，JetBlue 公司在截稿之前从名单中被删除。值得注意的

是，微软公司也不在这个名单中。微软决定花费 12 亿美元为 Xbox360 消费者安装“死亡红环”，这体现出该公司希望下次进入《商业周刊》的名单。微软采用什么客户服务标准测量 Office2007 的运作情况？

2. 多年以来，芝加哥 Marriott 酒店一直都是美国营销联合会(AMA)暑期培训会议所在地。AMA 会议的所在地每三年轮换一次，分别是东海岸、西海岸和芝加哥(AMA 的总部所在)。这属于多方尝试型关系还是不轻易转变型关系？你认为连结 AMA 和 Marriott 的是哪种类型的关系？Marriott 怎样维持这种连结的呢？

3. 在纽约的希尔顿举办贸易展览的时候，Market Rex 咨询公司在曼哈顿 Tavern 酒店招待了一些重要客户。找出三个原因解释为什么如此明显的奢侈活动可能是很好的商业行为。在这种行为中找出三个需要特殊注意的地方。如果 Pharma Rex 公司在曼哈顿的医学会议上招待一批医生，你还会作出同样的回答吗？

4. 考察你所在大学或学院的两、三家供应商，可以是饮食服务商、装修商、工程队或者必备品提供商。在与他们的关系中，具体的连结因素是什么？学校或学院客户的安全性如何？

5. 列出以下情况的转换成本：

a. 一家大型保险代理公司将市区的高层办公室转移到市郊的办公室。

b. 一家计算机制造商从英特尔改换到 AMD 微处理器。

c. 一家商业内部装饰企业必须解雇曾经获奖但难以相处的设计师。

d. 一家小型汽车商将要终止国外的电话运营，然后把它纳入到企业内部。

6. 概述对你们学校的满意度调查。第一，谁是顾客？哪些方面需要测量？列出所测量方面的三至五个特征和维度。

7. 概述对一家复印机公司的消费者满意调查。现在考虑下面的问题：15%的顾客不满意，其中 1/3 向公司提出抱怨，得到补偿的话公司会留住 80%的顾客。不满意的顾客中不抱怨的，仅有 50%的会留下来。从公司的 CRM 系统来看，我们可以预测留下的顾客产生 100 美元的毛利，获得新顾客的平均成本大约为 200 美元。为了提高顾客保留率，管理层需要注意三点。设计一个模型展示某项行动的潜在收益，假定顾客基础是 1000 人。

8. 计算机芯片制造商努力让计算机公司围绕他们的软件设计计算机。为了让自己的产品被设计师所采用，芯片商必须对其他制造商给予产品授权。计算机制造商担心被芯片制造商“拦截”。这个授权怎么解决这个问题？在缺乏有力的技术连结时，芯片商该如何巩固关系？

9. 南加利福尼亚大学的 Gary Frazier 教授是公司关系方面的世界级权威。他反复强调，以公司过去执行关键职能的记录是一种资源或谈判砝码。例如，切割工具制造商在印度通过分销商来销售，这里的关键因素包括：(1)产品的质量；(2)布点和商品的配送；(3)对于损坏商品的回收；(4)对于分销商的支持(培训计划、运营管理等)；(5)一个合作代表。优秀的制造商能更好地完成这些工作，不可能会伤害经销商或不同意上述关键业务。事实上，卓越的业务绩效与分销商对供应商关系的满意度具有很高的相关性。

对于银行、营销调研公司、出租汽车公司或洗衣店来说，关键业务点是什么？去咨询几个购买这类产品的教授，从而对这些业务中的供应商进行评估，并要求他们描述一下在同一个地区中，他们如何在不同的供应商中分配购买行为。

10. 赠品意味着超过预期。但是顾客预期的根源是什么？在关系管理中顾客预期是一个重要方面吗？

11. 一名客户代表在关于 B2B 模式的演讲中提到："顾客满意的研究借鉴了消费者营销。这些研究有利于各类服务于微观客户的企业，例如酒店、24 小时快递公司、MRO 以及手机服务等。但这对于集团用户来说并不一定好用。他们不会得到满意，因为这样的服务造成了价格的提高。他们需要的是经济方面的价值。"你同意以上这段话吗？

16.11 小型案例

16.11.1 一切都已成定局了吗？

你知道，当你订购的消费者报告杂志即将到期时，出版社会不断给你发送订购目录。即使已经超过了截止日期，他们也允许你续订。这样的行为引起了一个问题，什么时候顾客会流失呢？

Ben Barclay 是 Barclay Business Products 公司的总裁，他采用了工业品市场上常用的五步骤过程。

1. 发现情绪低落的客户。通过人员调整和组织重构很容易发现重要的客户。如果没有按惯例记录在消费者数据库中，一些小型顾客将被遗漏掉。

2. 找出客户流失的原因，这可能需要深入挖掘。与近来频繁接触客户的成员交流，当面座谈是发现问题和失误的机会，有时候也可以找到解决问题的方法。

3. 寻找另外一个机会。道歉或邀请客户再次尝试所得到的回应，这要优越于对出现的问题置之不理。

4. 提供一种"诱因"。有时候销售人员需要向客户提供"特殊定价"——一种定制化的服务或折扣。

5. 完备的后续工作。当面对面的接触失败之后，继续友好地沟通并指派电话联络员定期联系客户。

在你工作过的企业，或者通过对朋友或家庭成员的连续观察，描述针对流失客户所采取的具体措施。

16.11.2 Centerberg Courier 公司寻找相关性

Rocky's World of Soccer 公司是 Centerberg 公司足球设备和球服的高级零售商，总裁 Rocky Cantino 使用了多种数据捕捉技术，例如时事通讯、诊所和事件，建立了包括 Centerberg 1500 名足球运动员、父母和教练名单的数据库。此外，Rocky 还购买了专业排版软件，在过去三个月里已经举办了两次非常成功的邮件促销活动。每次邮寄大概花费 9000 美元，Rocky 通过减少新闻广告的支出为这些活动筹集资金。

Ron Wilson 是 Centerberg Courier 公司的广告推销员。他在最近一次广告咨询电话中发现

了 Rocky 对直邮的兴趣。事实上，上周五 Ron 邀请 Rocky 一起吃早餐时，指出 Rocky 花费在报纸上的运营费用大约是 16000 美元，低于去年的水平。在他们走出去之前，Rocky 向 Ron 介绍了他们的媒体访问控制和激光打印。去年的信件和小型编录的副本都在桌子上。高质量工作和 Centerberg 在足球全明星方面的营销熟练度大大震惊了 Ron，这次谈话给他留下了深刻的印象。

一起吃早饭的时候，Ron 赞扬了 Rocky 通过邮件与客户保持密切关系的做法，但同时指出使用多种媒介的潜在影响。事实上，Ron 已经查看过最近 Courier 为 Rotundo's 和 Countryside Jeep Dealership 等企业设计的多媒体宣传计划。

Rocky 希望能测试一个类似的计划，在 Courier 的数据库营销人员 Randall Matrix 的帮助下，Roy 在接下来的促销期整合了准实验。Rocky 希望能深入了解购买者的身份，并指出毛利率平均为 40%，其中包括各种特色商品。这个测试的关键元素和结果见下表。你的任务是解释决策结果，而且阐述这将对 Rocky 和 Courier 的关系带来什么影响。Courier 似乎要为 Rocky 介绍 104 名新客户。

测试组	1	2	3	总计
抽样样本	3000	3000	4000	10000
结果				
处理数目	280	220	525	1025
销售(美元)	12000	8000	20000	$40000
报纸广告成本				$8000
小目录印刷				3520
邮资和标签				850
总成本				12370

小组描述	
第一组	这些只是 Rocky 的客户，而不是 Courier 的订阅者。他们只接受 Rocky 邮寄的小目录。
第二组	这些是 Rocky 的客户而且也是 Courier 的订阅者，他们只接受 Rocky 在 Courier 的广告。Rocky 不向他们邮寄小目录。
第三组	这些是 Rocky 的客户也是 Courier 的订阅者，他们既接受 Rocky 的广告也接受 Rocky 邮寄的小目录。

16.11.3 该你出手了！

你可能直接了解过这一点。电脑死机是多么的令人头疼！如果机车不能运转或起重机不能转动，就需要给埃克塞德林(Excedrin)公司打电话。很难想象不需要服务的产品，因为损坏、故障或升级需要。CRM 应用最近显示，售后服务存在巨大的利润潜力。以个人电脑为例。从网络管理到技术支持，再到系统管理和文件管理，许多专家服务收益的机会是桌面硬件收益机会的

5倍。这种带来收益的服务利润与产品利润之比是2：1，或者更高。对机车来讲，服务对产品的收益机会估计是20：1。

直到最近，制造商一直忽视售后服务收益机会，因为对备用配件的需求是不可预测的，失败是非常规的，部件存货是充足的，服务需求不断变化，所需的服务能力要在当地配置，而且很难确保稳定的质量。那样的日子正在逐渐消失。

工业品营销商现在能够预测顾客服务需求。它们能够提供服务合约和担保，提供重购和升级政策，按需设计产品，而且邀请顾客参与问题分析。Otis电梯依靠数据库预测备件需求及储存适当的配件。数据可以使用在很多方面，部件失败的平均时间、已安装产品固件的规模大小，使用产品客户水平、产品升级改型的潜在能力，以及像Servigistics那样能提供最优化备件的公司。这些数据能为不同的服务(如供给费用)水平鉴别所需的部件和地点等。这些工具也能帮助完成产品处置和再循环的“逆向物流”任务。最后，信息系统和合作战略允许工业品营销商与售后服务的供应专家结成伙伴关系。

描述你们学校的空调设备、计算机工作站或教室视听设备的售后服务机会。评价那些反对由生产商更多参与此类服务的人。

16.12 延伸阅读

Anton, Jon. *Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, p. 12.

Berry, Michael J. A., and Gordon S. Linoff. *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Relationship Management.* Indianapolis, IN: Wiley, 2004.

Bradach, Jeffrey, and Robert Eccles. “Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms.” *Annual Review of Sociology* 15 (1989), pp. 97–118.

Day, George. *The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers.* New York: The Free Press, 1999.

Dunfee, Thomas W., N. Craig Smith, and William T. Ross, Jr. “Social Contracts and Marketing Ethics.” *Journal of Marketing* 63 (July 1999), pp. 14–32.

Ghosh, Mrinal, Shantanu Dutta, and Sefan Stremersch. “Customizing Complex Products: When Should the Vendor Take Control?” *Journal of Marketing Research* 43(November 2006), pp. 664–79.

Gupta, Sunil, and Donald R. Lehman. *Managing Customers as Investments.* Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing (2005).

Jackson, Barbara B. *Winning and Keeping Industrial Customers.* Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

Knox, Simon, Stan Maklan, Adrian Payne, Joe Peppard, and Lynette Ryals. *Customer Relationship Management: Perspectives from the Marketplace.* Oxford: Butterworth

Heinemann (2003).

Levitt, Theodore. *The Marketing Imagination.* New York: The Free Press, 1983.

McDonald, Malcolm, Beth Rogers, and Diana Woodburn. *Key Customers: How to Manage Them Profitably.* Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann (2000).

Narayandas, Das, and V. Kasturi Rangan. "Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets." *Journal of Marketing* 68 (July 2004), pp. 63–77.

Palmatier, Robert W., Lisa Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp. "Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty." *Journal of Marketing Research* 44 (May 2007), pp. 185–99.

Rust, Roland, Valarie Ziethaml, and Katherine Lemon. *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*. New York: The Free Press, 2000.

"Special Section on Customer Relationship Management." *Journal of Marketing* 69(October 2005), pp. 155–263.

Vavra, Terry G. *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Program.* New York: Marketing Metrics, 1997.

Zeithaml, Valerie, A. Parusuraman, and Leonard Berry. *Delivering Quality Service.* New York: The Free Press, 1995.

综合案例

案例总揽																		
			相应的章节															
	案例标题与概要	背景	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1.	**Blue Track Sourcing 公司**	美国和印度	×	×		×	×	×	×	×	×	×			×			
2.	**Calox 机械制造公司(A)(B)**	美国和新西兰	×	×	×	×	×	×	×	×	×				×		×	×
3.	**代纳化学公司**	美国			×	×	×	×		×						×		
4.	**EP：客户采购行为改变的范例**	美国	×	×	×	×		×							×		×	×
5.	**Fleury 建筑设备**	法国	×	×	×	×		×	×	×						×	×	
6.	**JC Decaux 公司**	美国和法国			×	×	×	×		×	×	×				×	×	×
7.	**珠宝市场在线**	全球	×	×	×	×	×	×	×								×	×
8.	**Ager Heracles 公司**	中东	×	×	×	×	×	×		×						×		×
9.	**Li & Fung 中国有限公司**	香港	×	×	×	×	×	×									×	×
10.	**Little Tikes 商业游乐系统**	美国	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×					×	×
11.	**METC 公司**	美国	×	×			×	×	×	×							×	×
12.	**户外体育用品公司**	美国	×	×	×	×	×	×							×		×	×
13	**辉瑞公司动物健康产品(A) (B)**	美国	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		×	×
14.	**Planktos 公司**	全球	×	×	×	×	×	×		×		×	×	×	×			×
15.	**SMI 战略营销研究公司**	美国	×	×	×	×	×	×	×	×		×				×	×	×
16.	**SPC 产品公司**	印度和日本	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×			×	×	×	×
17.	**Three Rivers 视光公司**	美国	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×		×	×
18.	**全木材能源**	美国	×	×	×	×	×	×	×			×	×	×	×		×	×

案例 1

Blue Track Sourcing公司

引言

Hyatt 宾馆的大厅是一个等客户时消磨时间的好地方。这里很舒服，凉爽，可以躲避夏天的酷热和潮湿。最好的是，这里离客户将要抵达的机场非常近。

Peter Drechsler 先生对于在接下来的几个小时或是几天内即将发生的事件了然于胸。他几天之前到达了印度孟买。他已经为两个客户制定好了计划，这两个客户是 Jim Wendle 和 Joe Hoffman，他们从米兰过来，飞机于上午 11 点钟到达。此时的 Drechsler 可以稍作歇息。但是紧张的时刻又要到来了，Drechsler 看了下手表，合上笔记本电脑，然后直奔宾馆的主门，坐出租车去机场。当他离开宾馆后，阴沉的天空中下起了小雨，密集的黑色夜空和钟声预示着雨季的到来，“非常像是一段长时间的干热天气后的缓解”。 Drechsler 希望他是错的，他希望雨一直下到他的客户结束了印度之行，并且已审查完他的公司——Blue Track Sourcing。雨季的雨造成了交通阻碍，延长了去孟买两个会议地点间的交通时间。这使得原本高负荷的孟买街道和高速公路变得更加复杂化。

背景

Drechsler 第一次到达印度是在 1998 年，当时他受命指挥一个负责建造制药工厂的印度团队的中层培训。他住在德国而且曾经指导过欧洲的类似训练课程。他很清楚地记得，8 年前他第一次到达孟买时也是在一个类似的夜晚。在飞机上，一个印度商人和他对面坐着，飞机着陆后那个人能感觉到他当时的茫然。当他收拾随身物品准备下机时，那个人说：“这是你第一次来印度？”“是的，”Drechsler 很快地回答。那个人望着 Drechsler 的眼睛说：“直到你来这里三次后，否则你是不会喜欢这里的。”Drechsler 耸了耸肩，然后那个人谈了一会，他开始理

注：本案例由 Peter Drechsler 撰写。

解那个陌生人话的真正意思了。第一次的旅行结束后，在接下来的一年里，Drechsler 去过印度五次，只在第三次后他才开始理解和享受印度之旅了。

Drechsler 的前几次旅行中，他一直疑惑着关于快速发展中国家的西方标准。但是第三次旅行后，他开始接受目前的标准水平，而且不再寻找他在西方认为理所当然的东西。相反，他把自己的精力都集中在欣赏文化、食品和商业的不同，而且花费时间去学习和了解这里的人。当他开始经营 Blue Track Sourcing 这个公司，公司主要通过孟买的技术中心为美国客户提供工程师和建筑设计方面的服务。Drechsler 曾参与印度的很多项目，亲身接触当地的技术资源，确信当地员工的能力水平和西方的同行是不相上下的。Blue Track Sourcing 的业务模式是在技术项目上与印度团队合作开展海外作业。即使是在管理和间接成本都计入的情况下，印度较低的劳动比率对于西方的公司来说仍大大节省了成本。

关键部分

成本节约的机会经常会吸引新客户的注意。但是起初的兴奋可能会面临一系列问题："质量怎么样？""机密性和知识产权如何保护？""他们说英语吗？"质量、数据安全和交流的技巧等问题是 Wendle 和 Hoffman 此次从辛辛那提和俄亥俄州赶到孟买来的三个主要的原因。他们需要每个人都亲身经历，然后确信 Blue Track Sourcing 有能力完成他们将要交付的项目。

Drechsler 曾经和 Wendle、Hoffman 合作过一年，试图劝服他们使用 Blue Track Sourcing 的服务，最后，Wendle 告诉 Drechsler："为了劝服我的客户那样的做法是对的，我自己就需要先了解包括外包在内的所有风险。"所以 Drechsler 带着他们去印度亲自观看，然后做决定。Wendle 同意了他的邀请，Drechsler 安排了日程，"全面地检测 Blue Track Sourcing 公司的能力"。

这一事件预示着双方合作的可能。但是这次的参观必须保证不出问题。Drechsler 拿出了所有他在印度的工作经验，然后熟悉每一个可能使这次参观成功结束的细节。使命很简单——证明 Blue Track Sourcing 是有能力的，而且是一个处理西方技术项目的安全组织。这次旅行会有一个舒适的旅店提供给客户，以供其 22 小时飞行后休息，此外，甚至包括一个很详细的用餐计划。Drechsler 知道保证客户的健康和向他们证明技术能力一样重要。

计划实施

当 Drechsler 到达机场的时候客户的飞机还没到达，这很正常，很快，两位客户出现在抵达人群之中。Drechsler 已经许诺他们，他会去机场接站，而且将他们带到旅店。Drechsler 以前的一个英国老板曾经和他说："黑暗对印度来说是很好的。"这是因为很多难看的东西都可以在黑暗中被掩盖。两位客户都不知道在机场外面的生活是什么样子，也不知道前往旅店的沿途中是怎样的风景。只有在早晨，他们拉开窗帘时，才会知道真实的印度。但是现在，机场通往旅店的一路风景和繁忙的城市街道都不正常。旅店的登记入住很顺利。当客户拿到了自己房间的钥匙后，Drechsler 通知他们早晨 9 点在大厅吃早餐。这次参观的附加挑战就是辛辛那提和孟

买的时差有九个半小时，所以客户保持清醒和警觉的状态是这次成功的基础。

早餐是三天会议的开始，而且一切都很顺利。Wendle 和 Hoffman 每天都开始得很慢，但是仍旧收集每天的信息，而且会提供会议进展很顺利的反馈。他们慢慢开始相信可以把项目外包给印度。这次的日程安排了漫长的会议，参加会议的除了客户还有 Blue Track Sourcing 的员工，以及该公司计划使用的转包合同商，他们会提供内部团队。Drechsler 已经在会议前就训练他们要保持自然，而且认为自己就是 Wendle 和 Hoffman 要寻找的技术专家。这次参加会议的工程师都是在这个领域有经验的，而且是毕业于印度顶尖高等技术院校。所有的工程师都具备与客户从辛辛那提派出的工程师共事的能力。

在最后一天的会议上，关于整个参观的反馈源源不断地提出来。客户评论所有的事情都进展得很顺利，而且赞扬了所有的细节，他们知道旅店大厅有最好的无线网络连接，以便查阅邮件。

在 Wendle 和 Hoffman 返程之前，日程上最后一件事就是最后一次晚餐。Wendle 精细挑选一些和 Wendle 及 Hoffman 见过面的高层人士来参加这个晚餐。这个计划是提供最后一个机会来售卖 Blue Track Sourcing 的能力。然而，那个时候 Wendle 和 Hoffman 已经对 Blue Track Sourcing 的能力很信任了，他们只对印度的人文感兴趣。晚餐的谈话甚至都涉及了危险的政治话题和宗教。接下来，安全地驾驶到机场结束了这次完美的参观。Drechsler 将继续留在孟买一段时间，祝福他的客户安全返回辛辛那提。当客户进入候机厅时，Drechsler 流露出了放松的表情，这预示着这次的旅行是成功的。他已经在期盼着接下来在辛辛那提举办的会议，这次会议他将解决在参观中提出的一些很容易解决的问题。

目前的情形

Blue Track Sourcing 公司成功拿下了 Hoffman 和 Wendle 的重要项目，并且用此作为案例来向其他客户证明公司的能力。Drechsler 理解一次成功的客户参观的重要性以及如果安全成功了完成一个大项目的潜在产出。这个项目证明了 Blue Track Sourcing 关键性的起步，帮助公司成为众多提供外包服务公司中的一个合法的竞争者。

讨论题

Blue Track Sourcing 公司用成功的业务模式首次向新客户证明外包工作是一个正确的选择，而且使外包工作变得有意义，什么是这个业务模式的关键因素呢？

对 Blue Track Sourcing 的长期竞争威胁是什么？

在客户关系中信任的重要性如何？这种信任怎么衡量和跟踪呢？

案例 2

Calox 机械制造公司(A)

Mike Brown 将他的笔在记事本的夹子上夹好，陷入了沉思当中。作为公司国际销售经理，他苦苦思考着即将到来的与 Calox 的执行委员会关于新西兰分销商情况的讨论。劳动节假期并未特别有益于他理清关于新西兰困境的冲突信息和各种各样的意见。上任仅三个月，Mike 意想不到要做出影响如此深远的决定。

纸上谈兵做决定看起来十分简单：是否坚持他先前的决定，把原有的新西兰分销商 Glade 工业公司替换成一个新建立的公司——Calox 新西兰有限公司。尽管 Mike 对公司的情况比较陌生，他还是自信地认为，Calox 执行委员会会同意他所给出的任何建议，因为他曾经负责巩固整个国际分销系统。如果他取消了替换 Glade 工业公司的决定，对于已被破坏的关系，他还能做些什么去补救吗？

他的桌上排开三份先前收到的传真，旁边是他在星期四与 Calox 行政管理层和法律顾问进行电话会议时摘录的要点。Mike 转回电脑前，开始起草他理想中 Calox 在新西兰的明确政策。

公司

Calox 机械制造公司以 John Caliguri 和 William Oxley 合伙公司的模式建立于 1946 年。这两位工程师在二战中认识，并发现了彼此在机械工程和建筑上的共同兴趣。两人都是堪萨斯城人，在二战结束时，本着发展高质挖掘设备及配件的明确目的，他们创建了一间合伙公司。他们的第一个产品是一种新型水压可置换刀片，以供工人日常使用。

Calox 的主要顾客是负责建筑工地、机场和高速公路的建设和维护工作的挖掘承包者。Calox 的产品是 OEM(原装设备生产商)的基础替换零件。一部分产品可通过 OEM 销售出去：承包者可在向 OEM 购买新设备的同时，订购 Calox 的刀片和配件。几年间 Calox 的销售增长非常缓慢，但十分稳定。

产品线延展至包括有效荷载的铲斗、刮刀刀片和一部分航空设备，这其中主要包括建筑用的叉式升降机和通气管。公司成功的一个关键之处在于他们的特殊地位，他们的产品是用于提

注：本案例由塔尔萨大学的 Lester A. Neidell 撰写。

升一些昂贵设备的性能，这些设备是由 Caterpillar、Eaton、International Harvester、Case 等 OEM 制造的。Calox 的策略非常简单，就是提供一个更好的部分给分销商，通常是对价格进行补贴，并通过强有力的分销商所组成的分销网络立足于这个行业。在美国的直接竞争者包括像 Bobcat、Dresser 和 Gradall 这样的小型特别产品制造商，还有一些大型 OEM 的子公司。国际市场上的主要竞争者包括特雷克斯公司、德驰公司、工业株式会社和日立。William Oxley 将 Calox 比喻为 Cummins 发动机公司，一家通过类似策略取得在柴油发动机市场领导地位的公司。

当 1970 年 Bill Oxley, Jr.成为 CEO，公司形式由合伙制变为股份有限公司。尽管美国经济缓慢增长，但 1990 年和 1991 年对于 Calox 来说都是非常好的年份，年销售量增长达到 12%，创下了公司最大年净利润的纪录。1991 财政年的销售量在公司历史上首次突破 7000 万美元大关。那一年，单单堪萨斯城一处就雇用了大约 280 人，其中 3/4 的工人日夜忙碌于装配工作。

国际销售

Calox 的第一次国际销售发生在 1971 年，公司回复了一个主动上门的询盘，并船运了一小批订购产品到加拿大。国际销售在 70 年代时都处于衰退，当时大批建设项目由于“能源危机”而停止。国际销售的分销渠道与国内销售的基本相同。独立的分销商拥有非独家分销权，虽然实际上大多数国家只有一个分销商。Calox 的 110 个分销商当中有 40 个在美国以外。1991 年 Calox 差不多 25%的销售来自国际市场。在 1988 至 1991 年间，由于美元对其他货币汇率相对下降的帮助，国际销售以每年 16%的速度增长。

在 Mike 到来之前，并没有统一的步骤供 Calox 发掘外国市场和委任美国国外的分销商。Mike 的前任 Bill Lawrence 基本上把出口的销售作为个人业务。因为 Calox 的国际市场经验十分有限，大多数国际市场比美国市场相对要小，初级的市场调研被认为是不必要的花费。在那些据估计市场足够大的国家里，Bill 通过在那些国家的建筑杂志(如果有用的话)和主要报纸刊登广告，获取到了一份潜在分销商的名单。然后他以个人访问的形式面试他们，从而选择分销商。在较小的市场里，分销商通过一两种方法来委任。在大多数情况下，Bill 是在接到对方主动提供的请求后委任分销商的。在非常少的情形，像在“大”市场中通过广告形式获得分销商申请，然后在堪萨斯城评审。在所有不做个人访问的情况下，分销商在申请中需提交财务状况。通过电话面试分销商申请者，由于时间限制和没有适当的翻译，通常都不太成功。

新西兰分销系统

1986 年 Calox 委任 G.W.Diggers 有限公司作为它在新西兰的代理。这项合作形式十分新颖，因为 G.W.Diggers 同时也是一种挖掘设备的生产商。由于之前在某些外国市场上的一些非常糟糕的经历，Calox 设立了一项政策，不通过同时生产挖掘设备的生产商来进行分销。在新西兰没实行这项政策是因为可选的分销商实在太少了。在签订这个合同的时候，G.W.Diggers 的老板 Geoffrey Wiggins 向 Calox 保证两条生产线是互为补充的而不是竞争的，而且他打算把这个状况一直保持下去。在 1989 年，G.W.Diggers 向 Calox 购买了 80 万美元的设备和物资。

1990 年，与 G.W.Diggers 的合作曾经非常成功，但短暂的合作关系中发生了突变。G.W.Diggers 被一个大型新西兰集团 Excel 有限公司收购了，把名字改为 Glade 工业公司，负责挖掘方面的设备和设施。G.W.Diggers 的前任老板 Geoffrey Wiggins 与 Glade 工业公司不再合作。

Mike Brown 的前任认为，Glade 被收购有利于帮助 Calox 在新西兰市场上的位置，因为通过 Glade 的母公司 Excel，可获得的资源更多，与 G.W.Diggers 对比起来多很多。

然而非常明显，过了不久，Calox 与 Glade 合作变得非常具有挑战性。Glade 提升了所有 Calox 的库存产品价格。接着，他们抱怨 Calox 的产品卖得不好，Calox 需要增加回扣，以便使它的产品在新西兰市场上变得更有竞争力。同时，Glade 开展了一条与 Calox 竞争的产品生产线，但是实质上前者产品质量较低。1991 年间对 Glade 的销售实质上为零，Calox 得到市场信息表明，Calox 先前在新西兰市场的位置正被 Wescot 工业公司抢占，后者的产品是从英国进口的。示例 1 显示了 Calox 对 G.W.Diggers 和它的继任者 Glade 工业公司的年度产品销售数据。

1992 年 6 月，作为 Calox 国际销售经理，Mike Brown 开始了他的新工作。在他来到 Calox 几个星期后，Mike 收到一封来自 Geoffrey Wiggins 的长信。Geoffrey 提出，Calox 在新西兰市场情况危急，他非常愿意并且可以建立一个 Calox 新西兰有限公司，作为 Calox 产品的独家分销商。Mike 邀请 Geoffrey 于 7 月的最后一个星期到堪萨斯城讨论这个提议。Mike 发现 Geoffrey 是一个非常和蔼可亲、具有技术知识的优秀市场人员。在他把公司出售给 Excel 有限公司之前，Geoffrey 一直作为主要运营者在公司工作并签订各种合约。Geoffrey 在出售 G.W.Diggers 时签署的为期 24 个月“不参与同行竞争”的条款已经期满。Geoffrey 提供数据显示 1991 年新西兰进口挖掘设备约 200 万新西兰元，而整个国内市场容量是接近 3 百万新西兰元(1991 年 1 美元约合 0.62 新西兰元)。他声称 G.W.Diggers 已经非常成功的在新西兰市场上获得差不多 50%的市场份额。Geoffrey 很有说服力地说，凭借他个人对新西兰市场需求的丰富知识，他能够帮助 Calox 再次取得领导市场份额的地位。Mike 和 Geoff 握手并约定在未来的几个星期内通过电子邮件和传真订立细节。Geoffrey 指出，因为 Wescot 的市场快速发展，时间是一个十分重要的因素。他还留下了一份价值 10 万美元的订单，要在 120 天内船运 75 套产品，不迟于 1992 年 12 月 15 日。

与 Glade 的沟通

Mike 开始准备写信给 Glade 终止合作关系。然而，在信件准备好以前，Calox 收到了三封来自 Glade 总价值 81000 美元的电子邮件订单。这是 Mike 与 Glade 的第一次接触，也是五个月以来来自 Glade 的第一份订单。由于标准的分销商合约中列明，终止合同需提前 60 天通知，Mike 认为 Glade 的订单应该要履行。

过了一些时间后，Calox 收到一封 Glade 发来的电子邮件，里面说他们听到一些谣传，说另外一个公司将向 Glade 的客户提供 Calox 的产品，并且承诺在 150 天内交货。信中还说这个

谣言不可能是真的，因为根据合约，Glade 是独家分销商。这不仅对于 Mike，而且对于 Calox 的领导层来说都是前所未闻的，因为同意独家分销权违反了公司一向的政策。公司在 Bill Lawrence 的文件中搜寻，找到一份最先与 Geoffrey Wiggins 通信的存档资料，里面表达了对 Geoffrey 的谢意，并提到了独家分销协议。但是，与威金斯签订的分销合约有一个标准是，给予双方 60 天时间提前通知终止合同的权利。

Mike 和 Calox 其他高级经理主管详细地评估这个状况。提及“独家分销协议”的那封信所在的文件在美国只是一个意向，并且几乎不受法律的约束。然而，新西兰法庭可能并不这样认为。此外，Excel 收购 G.W.Diggers 后，应重新谈判分销合约的内容，但那时候并没有这么做。Glade 可以在现行的协议下坚持分销关系两年，正是因为那封信提到的独家分销权。

Mike 发现那封“独家分销权”的信中也包括了“免责情况”的句子，使 Calox 可以证明在新西兰实行新的分销政策是对的：

由于一些不可预见的环境因素，未来可能会出现这样一些情况，贵国某些企业会直接从我方工厂购买，而拒绝其他渠道。我方不希望错过任何潜在的销售机会，无论如何我们保证，我们在与你合作的同时，我们会尽最大努力提高销售业绩。

这封信还特别规定所有 Calox 和 G.W.Diggers 之间的合约必须遵从密苏里州的法律。此外，Mike 觉得 Glade 并没有实际做到分销协议里面的条款，既没有推广销售 Calox 的产品，也没有维持足够的存货，甚至参与了一些损害 Calox 良好声誉的活动和贸易。

带着这些资料，Mike 向美国和新西兰两国的法律顾问咨询。一个星期之后，Calox 的美国法律代表基于他们自己和新西兰基督堂市法律事务所掌握的调查信息，提供了四点“非官方”意见：

1. 新西兰是一个“普通法”国家，他们的商业法律与美国的相似。
2. 有可能引起争议的是，由于 G.W.Diggers 改变了所有权，先前的合约可能不受约束。然而，法庭最有可能裁决，在 Calox 与 Glade 之间建立默认的合同，这个合同条文与 G.W.Diggers 的相同，因为在收购以后，Calox 与 Glade 维持着大量的贸易往来。
3. Calox 需提前 60 天通知 Glade 终止合约。
4. 新西兰的法庭有可能会同意这个案例中的假设权限。

在参考了以上的观点以后，Mike 建议 Calox 的高级管理层终止与 Glade 合作。Mike 分析 Glade 会作出一两种反应。一个可能性是他们会同意终止合作，可能会要求少量的赔偿。另一个设想就是 Glade 会试图重新谈判分销协议。上级指示 Mike 起草和传真一封终止合约的信给 Glade。这封信在 8 月 20 日以传真的形式发送出去(参见示例 2)。第二天从新分销商处接到的第一份订单船运出去，预计将于 1992 年 10 月 10 日到达新西兰。

Glade 8 月 24 日的传真回复并不乐观(见示例 3)。显然 Mike 和 Calox 的其他管理层估计错误。Mike 建议执行委员会不再给 Glade 船运货物。

当 Mike 和 Calox 的其他管理层考虑，怎样回应 Glade 的首封拒绝终止合约的信时，收到一份来自 Glade 的更长的语气更为调和的 8 月 31 日的传真(见示例 4)。Glade 在这封信上说要与

Glade 合作，一起提供符合 Calox 最大利益的服务，并且提及一份大约 10 倍于“普通”数量货物的订单。然而，这份订单并没有与这封传真信件一起传达。Glade(第一次)提出到堪萨斯城面谈。

Glade 的调解信使 Calox 管理层非常诧异。它在劳动节前一周到达，意味着放假计划泡汤了，必须明确地作出一个适当的回应。在 Calox 里面分化成两大截然不同的阵营。

一部分经理得到 Mike Brown 的支持，强烈觉得被潜在的法律风险束缚，继续保持 Glade 作为分销商是一项糟糕的商业决策。虽然 Glade 许下承诺，并提出重新谈判，但是它毕竟仍有一条竞争性的生产线。而且，Glade 的历史成绩并未预示未来 Calox 在新西兰的长期竞争情况将变好。那份“不寻常”的订单可看作是诱使 Calox 继续合作关系的招数。很可能花两年的时间所有的机械制造商就会被清除出新西兰市场。根据对 Glade 早前的价格策略的认识，这组里面的许多经理认为，Glade 当面对大量库存时可能采取“热销”价格策略，这就会进一步破坏 Calox 作为市场占有率首位的供应商的声誉。

这组阵营认为最符合 Calox 长远利益的是，终止 Glade 的分销权，与 Geoffrey Wiggins 完成正式的合约。然而，仍需担心对 Glade 订单的彻底回绝会造成潜在的法律问题。

这些经理同时建议在对 Glade 的进一步回复中应该强调，Calox 一旦终止分销关系可以并且可能行使独有的产品购回选择权。这项分销合约里面的条款提供 Calox 以下的权利，在任一方合理终止分销关系的情况下，Calox 可以给分销商净销售价格的 80%购回所有剩余的存货。因此，如果 Calox 生产那份 Glade 的大订单，并像往常一样通过海路货运的话，Calox 甚至在它到达新西兰之前就用 Glade 付的 80%的价格买回。

另外一组阵营想避免任何的法律纠纷。他们以美国国内销售经理和审计员为首，指出 Glade 已经最终“采取了实际行动”，并且新的三组销售订单如果执行的话，将会比 Geoffrey Wiggins 的“个人表演”带来更大的市场占有率。这一组提出重新与 Glade 开展谈判的可能性，把已经船运给 Geoffrey Wiggins 的订单转向提供给 Glade，并生产那张(并未收到的)Glade 的大订单。

在 9 月 2 日星期三之前，两方面态度都十分强硬。Mike 决定结束与 Glade 的合作关系，在新西兰市场重新开始。但是，他担心这会衍生出一系列的法律问题。在 9 月 3 日星期四，Calox 的执行委员会和 Mike 通过电话会议与堪萨斯城的法律代表交换意见。

律师们一致认为，任何与 Glade 进一步的贸易往来都会对终止合约有害。他们警告，根据终止协议那封信(附录 2)，再向 Glade 出货很可能会引发官司，因为这意味着分销关系仍然成立，此外，购回的条款不再适用。他们同时指出，假如与 Glade 的所有贸易往来都终止后，Glade 果真到美国来起诉，如果他们赢得官司的话，他们很可能将得到 Calox 新销售给 Geoffrey Wiggins 价值 10000 美元的利润作为赔偿。很可能这样的数额并没有大到足以让 Glade 采取法律行动，尤其当他们考虑到自身糟糕的财政状况和在美国发起一场官司所需的费用。

在持续 30 分钟的电话会议结束时，Bill Oxley, Jr.对 Mike 说：“Mike，我现在要去湖区度假了。我将在周二上午听取你对于 Glade 这件事情的建议。”

示例 1 G.W.Diggers 和 Glade 的年销售额

(单位：美元)

G.W.Diggers 的销售额				Glade 的销售额		
1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992(6 个月)
21000	310,000	535,000	801,000	105,000	70,000	10,000

示例 2 Calox 给 Glade 的传真(1992 年 8 月 20 日)

Wells 先生：

这封信是通知你方不论是作为生产商还是分销商，必须终止任何国际分销协议和其他分销协议。合约终止的生效日期为这封信注明的日期开始后 60 天。

下文所说的在过去一年里面发生的事，使我们非常担忧，严重阻断了我们在新西兰市场的销售。

在 Glade 对 G.W.Diggers 的重组下，导致拥有丰富的挖掘设备市场知识的人员持续流失，也使 Calox 很难认清在与谁进行贸易往来。1990 年 6 月，我们收到电报，告知我们是在与 Excel 有限公司合作，而非 G.W.Diggers 或 Glade。

在长达 8 个月的时间里只有 10000 美元的购买量，我们清楚地知道这导致了 Calox 的销售在市场占有率方面的损失，成就了我们的主要竞争对手 Wescot 工业在挖掘设备市场上的统治地位。

Glade 一方在推广销售我们的产品和有效的保持销售方面缺乏努力。

我们收到新西兰客户不计其数的投诉，Glade 频繁地改变政策、缺少存货和大幅度地提升价格，这些投诉清楚地表明，我们和 G.W.Diggers 所建立起来的声誉被严重破坏，并且在未来的一段日子里销售将会被削弱。

尽管 Glade 的人员保证会改进，可是在向新西兰市场介绍我们重工业生产线方面并没有任何的进步。

我们已经对新西兰市场进行彻底调查，现在已经坚定不移地决定，Calox 是时候对它的产品分销系统作一个改变了。

对于长期发展来说，这对我们两家开拓美好前景都是最好的，我们都已经让竞争对手统治市场太久了。我们必须保证我们在市场上作出持续的、进取的销售努力，不再受到诸如我们所见的 Glade 政策的频繁改变所带来的影响。

前两张订单已经在船运途中，编号 52557 的订单还没有完成装船。由于正处于紧张的准备当中，请让我们马上知道在这样的情况下，你是否还希望接收我们船运的货物，还是取消这张订单。

Mike Brown
国际销售经理
1992.8.20

示例 3　Glade 给 Calox 的传真(1992 年 8 月 24 日)

Brown 先生：

1992 年 8 月 20 日的来信已收到。

我们最近在与我们的律师讨论来信的内容。他们同时也在评审分销协议。

编号 52557 的订单请继续出货。

Ian Wells
Glade 工业有限公司集团总经理
1992.8.24

示例 4　Glade 给 Calox 的传真(1992 年 8 月 31 日)

Brown 先生：

你于 1992 年 8 月 20 日的信中提到，终止我们从 1986 年 2 月 28 日开始实行的协议。

遵照这份协议，我们随信附上编号#A1036，600 个产品和零件的订单。我们希望你们按照预定的进程完成这份订单。

我们诚恳地请求你们重新考虑终止协议的决定，因为我们相信这并不符合你们的最大利益，基于以下几点原因：

1. G.W.Diggers 或 Glade 直到 1991 年 6 月为止还没达到足够的投资回报。一个不赚钱的分销商显然不符合你们的首要利益。

2. 造成这个不赢利局面的负责人现在已经不在我们公司了。我偶然得知你们委任 Geoffrey Wiggins 先生作为新西兰的分销商。你们如何证明委任这个在过去三年造成你们市场份额衰退的负责人的决定是正确的呢？

3. 由于我们需要减少库存以提高投资回报总额，在过去的 9 个月中我们的购买量显著的减少。通过随信附上的订单，这个情况已被纠正。

4. 我们现在拥有一支年轻的积极进取的销售团队，他们都拥有与你们产品相关的丰富的市场经验。当 Bill Lawrence 在新西兰的时候，我曾告诉他我正在重组我们的销售团队。随信附有我们三名高级销售人员的简历。这些人员在 4 个月以前开始工作。我自信这个团队会取得在新西兰市场份额的领导地位，并且(将会)与或不与 Calox 一起合作选择出口市场。我们已经开始准备把目标瞄准 Wescot 的客户。我们建议你方与我方重新谈判分销协议，包括双方同意的绩效目标，以及会使你们满意的新西兰市场的利润和市场份额等细节。我希望你方能定一个方便的时间，然后我方会到堪萨斯城与你谈判分销协议。

Ian • Wells
Glade 工业有限公司集团总经理
1992.8.31

附：开始为我们工作的三名新高级销售人员的简历

Sean Cox，销售经理

35岁，基督堂市Sean Cox工业公司的前任CEO。奥克兰机场的主要负责人，但是后来把它卖给了Midland工业公司。Cox先生拥有15年在建筑行业的经验。

Joshua Dunn，北岛销售代表

46岁，曾为不同的设备生产商担任独立的销售代表，服务对象包括日立和New Holland。

Brian Muldoon，南岛销售代表

23岁，拥有澳大利亚悉尼新南威尔士技术学院建筑工程师学位。之前是我们母公司Excel有限公司的一名管理培训生。

案例 2

Calox 机械制造公司(B)

Mike Brown 决定不管潜在的法律风险，但现行的贸易实践明确地显示出他应继续坚持终止 Glade 的分销权，Calox 的执行委员会接受了他的建议。Mike 9 月 9 日的传真信件(示例 1)写得非常明确。首先，他再次表明终止分销关系符合双方的最大利益。其次，因为 Glade 的订单不可能在终止协议日期 1992 年 10 月 20 日(从第一封信计起 60 天，见案例 A 的示例 2)前完成并发货，他告知，假如 Glade 确实急需运送这份丢失了的订单，Calox 有权选择购回。在法律意见后面，Mike 加了一句告诫："当然，我们欢迎你们提出意见和建议。"背后的法律推测是，如果 Calox 真的开始生产这份 Glade 的大订单，然后在它处于公海的时候买回它，法庭就有可能认为 Calox 蓄意破坏 Glade 的财务状况。

Glade 强硬的回复并不令人乐观(示例 2)。在信上 Glade 要求得到销售给其他分销商的数据，根据法律，他们(Glade)有权主张重新获得这部分 Calox 的销售利润。一些 Calox 经理主管人员开始再次鼓吹和建议以下的解决方法，把已经船运给杰弗·威金斯的订单转向 Glade，生产那张(仍没收到的)Glade 的大订单，并且与 Glade 重新谈判(见案例 A)。

在获得一个一致同意的可接受的回应方案前，收到了 Glade 的另外一份传真(示例 3)。在这封调解信中，Glade 的意图是，如果他们那份大批量的订单已经完成并且 Calox 同意不购回的话，他们将放弃先前的主张。

Calox 的管理层对此舒了一口气，指示 Mike 问明订单的细节，按他们的要求完成这批货，然后出货给 Glade。然而 Mike 觉得仍有必要在做这个之前再次咨询法律顾问。

律师们都强烈反对。他们坚持认为，假如 Calox 把这份大订单船运出去，法庭会不管所有终止协议方面的沟通，裁定应按原有的协议约定那样做。法庭会认为那些信件是 Calox 企图强迫 Glade 提供一份大订单的策略。这次他们重申他们先前的意见，Glade 只能在美国法庭上得到极少量的赔偿金，这并不值得 Glade 耗费时间和精力。

Mike 和公司的法律代表都同意最后写一封信给 Glade，总结 Calox 与 Glade 之间的沟通，并且完全说清 Calox 的立场。这封信需清清楚楚地告知，Calox 采纳法律代表的意见，认为 Glade 先前的主张是不对的，Calox 并没有违反协议。实际上 Glade 在销售 Calox 产品市场上的失败违反了先前的分销协议。由于 Glade 的疏忽，Calox 的声誉和美名受到了持续破坏，所以 Calox

应获得法律上的赔偿。Calox 打算通过打造一个进取的新分销商，修复在新西兰市场上 Glade 对 Calox 声誉所造成的损害。

示例 1 Calox 给 Glade 的传真(1992 年 9 月 9 日)

Ian Wells 先生：

看了你 8 月 31 日的来信，我们还是得抱歉地说，正如我们解释的那样，我们始终认为终止对 Glade 有限公司的销售符合我们的最大利益。虽然我们非常欣赏你们在信中所列举的观点，但是我们仍觉得与 Glade 工业有限公司合作并不是使 Calox 达到新西兰市场的目标的最好方法。

虽然在你们信中提及的产品编号为 A1036 的 600 件产品的订单我们还没有收到，但是我应该首先指出，Calox 不可能在终止合约的日期前完成所有的 600 件产品，其次，我们想要行使我们所拥有的选择权，以净销售价格的 80%购回我们所有高质量的产品。

考虑了这些因素，我们认为接受你们的意见是不明智的。我们认为这只会对你们造成影响，我们并不企图在这点上利用你。当然，我们欢迎你们提出意见和建议。

Mike Brown
国际销售经理
1992.9.9

示例 2 Glade 给 Calox 的传真(1992 年 9 月 14 日)

Michael Brown 先生：

1992 年 9 月 9 日的来信已收到。

我非常关心 Calox 公司在对新西兰 Glade 的客户直接销售时所处的是怎样一个位置。这样做直接违背了你们的职责和我们之间基于分销协议的承诺，尤其破坏了你们 1986 年 1 月 27 日的信中所作的许诺。

由于你们违反分销协议的行为，我们明显遭受到损失和伤害，我们有权通过法律途径申诉。

你们违反分销协议，直接对新西兰销售，因此，我们要求你们提供一个完整的销售数据，你们从这部分销售中获得的所有利润应偿还给我们。

Ian Wells
Glade 工业有限公司集团总经理
1992.9.14

示例 3　Glade 给 Calox 的传真(1992 年 9 月 17 日)

Michael Brown 先生：

我想与你谈谈我在 1992 年 9 月 14 日的信中所提到的事情。

正如那封信中所说的，我们最关心的是，由于你们的行为与现有分销协议条款相矛盾，从而导致我们承受了损失和伤害。

但是，假如你们同意提供编号#A1036 的那份订单中的 600 件产品，并且不根据终止协议的条款规定行使购回权，作为回报，我们准备放弃对于你们违反协议的追究权利。

Ian Wells

Glade 工业有限公司集团总经理

1992.9.17

案例 3

代纳化学公司

此案例只供讨论使用，里面所述的公司和显示的数据已被掩去。请在作者的许可下使用。

代纳化学公司经过四年的发展，将最终完成一种新的农业化学配方(由一些活性成分和其他原料所组成的混合物，这些其他原料使产品可以在水中稀释，便于在农作物上喷洒)，名叫MDA。这种新的干燥配方很可能取代现在长期使用的优质液体配方。这种新产品诞生的首要原因是，使它可以装在水溶性的袋子里，以便消除液体配方所带来的容器处理问题。

现代农业对杀虫剂十分依赖。据USDA估计，近年的年使用量超过330000吨。有些杀虫剂，即使只用很小的剂量，也会对环境造成巨大的影响。因此，近年来人们越来越关注保护环境，避免环境受到不适当的杀虫剂污染。因为空的杀虫剂容器可能会给农户、农民、动物和环境带来严重的危害，所以在使用杀虫剂过程中积聚起来的空罐、桶、袋、瓶和塑料容器的处理成为了一个日渐严重的问题。

杀虫剂的标签要求，空的容器至少要冲洗三次。这个三重冲洗的过程应该在容器清空后按照以下步骤马上进行。

- 把所有容器里的浓缩液都倒清在水池中，把溶液彻底排干(至少30秒)。
- 如果容器的额定容量小于5加仑，装1/4水；如果容器的额定容量大于或等于5加仑，装1/5水。
- 闭合容器，然后摇动它，使整个容器的内壁都可以清洗到。
- 把清洗后的水倒进水池，在清空后继续排水30秒直至排干。
- 至少再重复上述清洗步骤两次。
- 把清洗过的空容器刺破并压变形，放到经核准的垃圾站或回收设备中。

除了这些规则，联邦政府和一些州非常关注杀虫剂容器里的残留物和塑料容器的处理问题。塑料容器的更深一层的缺点就是不能被生物分解。一些州甚至开始要求生产商向用户回收空的容器，其他州也正考虑征收税或费用来弥补处理的成本。虽然现在还没有一个州为了容器的处理向农民征收费用，但是已经有提议，很有可能在不远的将来开征高达1美元/加仑塑料容器的附加费，尤其当水溶性包装的类似产品上市后。大家都认为这些容器的处理问题在未来将

注：本案例由田纳西州孟斐斯市基督兄弟大学的Michael T.Smith撰写。

变得越来越普遍和严重。水溶性包装袋的更进一步的优点是可以消除人与产品任何有可能的接触，因为在对农作物施用前，农民只需简单地把整包杀虫剂投进喷洒箱里面，使它与水混合。虽然认为 MDA 几乎无毒，但是减少任何有可能与杀虫剂接触的机会会更好。

Daynor 是市场上 MDA 的主要供应商，掌握着大约 35%～40%的市场份额。Daynor 在这个市场上面对着两个竞争对手，多种化学公司和海岸产品公司。多种化学公司的市场份额与 Daynor 差不多，海岸产品公司拥有剩下的市场份额。两个竞争对手都没有在市场上推出一种有效的干燥产品。虽然多种化学公司曾经在马铃薯细分市场上推出一种干燥配方，但是由于劣质的配方和生产过程中所产生的难以混合的问题，因此市场反馈并不好。这种产品从来没有在更大的烟草细分市场上销售。虽然技术上仍然可行，但是多种化学公司并没有在马铃薯市场上积极推广它。

MDA 可以被看作一种日用产品，与三家供应商正在销售的液体配方并没有真正的市场定位差别。几乎像所有的农业化学制品一样，它先销售给独立的分销商，然后再由分销商销售给零售商或直接销售给农民。分销渠道的所有层次中竞争都非常激烈。(根据调查)已知，农民们会为了节省 0.25 美元/加仑而跑到 20～30 英里外的地方去买他们想要的牌子的 MDA。品牌形象和声誉尤为重要，尤其在烟草市场，因为每英亩农作物具有非常高的价值，每块种植场面积相对较小。因此，这个市场中的变化十分缓慢。除了价格竞争以外，所有的生产商也会增加广告和促销活动，偶尔会有激励计划，特别是针对分销商层面的。

农业化学制品应用的基础是，把一些活性成分以特定剂量使用于每英亩的一些特定农作物。在施用之前，这些化学制品通常要与水混合，把活性成分稀释至某个水平，使它可以适量地覆盖要治疗的农作物。在制定适当的包装规格时，混合时的方便性和易用性是重要的考虑因素。成本是另一个重要的考虑因素。当使用水溶性包装时，以每磅活性成分的基础计算，通常较小的包装成本更高。以每磅已完成的产品为基础计算，水溶性包装薄膜的成本是固定的。劳动力成本的主应变量是在一段指定时间内生产包装数量，而不是每个包装的磅数，因为每秒钟生产包装的数量在一定的重量范围内并没有显著差异。这意味着较小的包装在同一时间内可以包装得到的磅数更少。

Daynor 在制定适当的包装规格时需考虑两个主要的 MDA 市场。这两个市场是烟草和马铃薯市场。烟草市场占了超过 60%的总销售量，是最大的细分市场。可以在两个市场上使用一种包装规格是最理想的，这可以避免包装材料和成品的双重库存，也可以使新包装加工设备的成本最小化。每种不同的包装规格需增加约 25000 美元的基本投资用于添置加工设备。

因为烟草种植场比马铃薯种植场小很多，这群代表着 Daynor 顾客总量中大部分的消费者，倾向于选择较小规格的包装，因为较易搬运、存储和使用。烟草种植场一般只有 0.5 英亩那么大，不超过 20 英亩。因此，他们所使用的设备是多种多样的，小面积种植场会使用那种只用于小于 1 英亩的容量的手动设备，相反地，较大面积的种植场一般会使用那种可在大于 5 英亩的地点应用的较大型设备，以避免农民需要经常把一批批的杀虫剂和水进行混合。这些消费者大多数都在使用以 1 加仑聚乙烯瓶子包装的液体 MDA 产品。

在另一方面，马铃薯种植场面积要大很多，MDA 的施用一般与服务商签约，由他们进行空中喷洒，这样他们倾向于选择较大的包装规格，因为他们在把杀虫剂装进飞机之前可以较快

较容易地将它和水溶在大桶中。每一桶混合好的溶液可以用于 20～40 英亩。这些消费者一般在使用 2.5 加仑塑料瓶装或 30 加仑塑料桶装的液体 MDA。

能被包装在这个水溶性袋子里的最大重量是 2.5 磅。由于水溶性薄膜的内在承受力有限，超过了该量，拿在手上会破裂。规格较厚的薄膜放在水中不能彻底溶解。对于旧的配方，包装规格不是讨论的重要问题，因为液体的批量存储非常容易，所以针对特定市场，满足其订单需求量来包装也十分容易。在种植场，液体很容易通过量度调整去适应不同的使用率和施用设备的数量。此外，用剩的物资可以用塑料水壶简单地存储到下一季。由于高度的市场季节性，为满足订单需求量进行包装对于干燥产品是不可能的。在现有的经济情况下，所使用的包装设备还没有能力完成所有接到的订单。按照种植场测量面积进行包装是不可行的，不仅干燥(产品)测量困难，而且整个水溶性袋子应该放在混合或喷洒桶中以避免污染容器和工人。这意味任何来自开放容器外的物质都不可能存放到下一年。如果袋子没有暴露到潮湿空气中的话，保存在水溶性袋子里的干燥配方至少可以在货架上保存 3 年。

液体产品的施用率为烟草每英亩 4～8 夸脱(取决于农作物种类和每英亩植物数量)，马铃薯每英亩 4～6 夸脱(取决于品种和生长情况)。液体产品每加仑含有 2.25 磅活性成分，一般用 1 加仑、2.5 加仑塑料瓶，或 30 加仑塑料桶包装。新干燥配方重量的 60%为活性成分 MDA。

除了 MDA 独立的水溶性袋子的规格外，Daynor 还需考虑每个第二层包装袋应放置多少个这样的水溶性袋子。这个第二层包装包含有防潮功能，用于防止产品生产到使用过程中船运和存储所带来的湿气的侵袭和对水溶性包装的溶解。因此，极需在每个第二层包装袋外包装多层水溶性袋子，以便减低这些第二层包装袋的成本，因为一个包装袋的成本比独立的水溶性袋子要高。即便可以用两层包装密封并储存没有用完的水溶性包装，代纳担心所有农民都不会在继续存储时按照正确的存储说明去做，而让水溶性袋子暴露在潮湿的空气中，致使水溶性包装融解，产品泄露。农民使用的方便性和可操作性却限制了每个第二层包装袋中水溶性独立包装袋的放置数量。这些第二层包装袋将被放置于纤维板硬纸盒和纸板箱中船运给 Daynor 的客户。

为给新的干燥 MDA 定价，假设新的干燥配方和旧的液体配方都会以几乎相同的每英亩活性成分施用在农作物上，即一般为 2.25 磅/英亩。

Daynor 知道他们新干燥配方的生产成本比现有的液体配方略高一些。公司要建造新的设备来生产和包装干燥配方，需要投资约 500000 美元建立足够的产能来完全满足代纳的市场份额需求。产能提供约 30%的需求，销售额可达约 250000 美元，未来有可能产能每增加 30%，销售额约增长 150000 美元。在生产工厂到分销商的过程中可节省一些货运成本，但是，由于液体产品重量为 10 磅/加仑(2.25 磅活性成分与剩下的水的重量和其他物质)，干燥产品重量的 60%为活性成分(0.6 磅活性成分/1 磅产品)。货运的平均成本大约为 0.02 美元/磅。现在 MDA 平均分销价格为 6.25 美元/加仑，包括 FOB 运送和货运的准备环节。

现在液体产品和新干燥配方的直接成本见示例 1。

	液体产品(2.25 磅活性成分/加仑)成本/加仑(美元)	干燥产品(60%活性成分)成本/磅(美元)
原料成本	3.420	1.020
容器成本	0.558	0.085
劳动力成本	0.048	0.026
在工厂中的总直接成本	4.026	1.131

示例 1 液体产品和干燥配方的成本对比

Walter Sedgwick 是一名新的市场助理，产品经理要求他帮忙决定新的干燥产品最适宜的独立水溶性和第二层包装袋规格，以及提出新的干燥产品的定价建议。

讨论题

1. Walter 应该基于什么对水溶性包装袋规格提出建议？
2. 你建议水溶性包装袋的规格是多大？
3. 每个第二层包装袋应该放置多少个水溶性包装袋？
4. Daynor 应该怎样定义新的干燥产品的价值？Daynor 的最终消费者(农民)又会怎样定义价值？
5. 两种产品的成本应该怎样进行比较，考虑一种是液体的而另一种是粉末状的？
6. 如果 Daynor 想：
   a. 保持每磅活性成分相同的利润
   b. 保持相同的总利润百分比
   c. 保持农民每英亩相同成本
   d. 由于产品增加特点而获得全部的价值

以上各种情况下，Daynor 应如何为新产品定价？

7. Daynor 在为他们的新产品定价时，是否应考虑其他因素？如果有，是什么？

案例4

EP：客户采购行为改变的范例

EP(全称是 ExhibitsPlus，简称 EP)是一个提供定制化的展品展位的供应商，商业公司通过购买展位在商业展览上展示公司的产品和服务。Pat Nelson 是 Data Telecom(简称 DT)业务经理，在北美的经营本部是多伦多，但是其在美国和墨西哥也有着重要的业务。DT 的主要业务是向内部电话系统服务公司出售电话转换系统，价格从 50 万美元到 500 万美元不等。

DT

DT 是一家经营超过 70 年且建立很完善的公司。保守地说，20 年前公司刚进入美国和墨西哥市场的时候经常被当作 IBM 电讯，因为它的形象也是穿着蓝色制服和白色衬衫。这个精心培养的形象被认为用来降低客户选择 DT 时的可感知风险。另一方面，公司在过去十多年激烈的竞争之中，其去年在国内(加拿大)的经营实际上是亏损的，在美国的业务也仅仅盈亏平衡，只有墨西哥的经营在为公司创造利润。

去年年末，公司宣布 10%的裁员，同时进行一次重大的组织重组。一个重组的领域就是营销部门。一直以来，公司被认为是制造质量的领袖，现在开始把全面质量管理(TQM)应用于营销上了。

Jack Truitt 是 DT 公司的营销传播经理。他的工作是管理北美市场的营销沟通，也就是说，他要负责管理广告、贸易展览、宣传品(小册子之类)、直接邮递、网站宣传，还有公共关系。他对帕特说，他是个战略家，他的首先要任务是与销售队伍和上级管理层一起制定营销战略，然后指导各个团队在其前面提到的特定的市场实施这些策略。Pat 把 Jack 看作一个驱动型的人，他一直是商业展览纷纷评论的主角。Jack 是从欧洲调来北美，参与北美市场运作的，他在欧洲实施的营销战略十分成功。公司权威人士预言，他将是市场与销售领域的下一个总监(VP)。

Jack 想要公司不拥有任何展位，这和 DT 过去的策略是相悖的。DT 通常以每年 150000～175000 左右美元的价格购买定制展位。每个展位的使用寿命大约 5 年，并且因为公司每年要进行 150 场左右的展览(每一场展览等于一星期左右的展位使用寿命)，展位需要在展览之间轮换使用。不管什么时候，只要公司的市场战略指示，旧的展位还不得不刷新，这样每个展位通常每隔一年消耗 50000 美元的成本。现在，Jack 想要他的展品卖主以账面价值买回现有的展位(需

要更换而不得不废弃的除外)，当 DT 需要它们的时候再把它们租过来。EP 将自己承担所有刷新成本，但可以把展位租给任何没有与 DT 竞争的公司。定制图表和其他的改进可以为任何愿意以每个展位每次 25000 美元的价格的客户提供。Jack 认为这将充分地降低成本。DT 每年支付 EP 约 10000 美元，用来储存展览之间的展品和装运展品到不同目的地的成本。储存费用将不再适用，因为 DT 将不再拥有展位。装运费用则将仍然是一笔独立的项目支出，并且不包括在租用费用里。Truitt 期望租金将是现有成本(包括制造、刷新和储存展位的成本)的 40%。

Betty 是公司商业展览经理。在超过 20 年的职业生涯里，她一直兢兢业业地工作直到进入北美集团办公室，在那里，她从秘书职位开始做起，在她 30 岁中年的时候还是一个单身妈妈。她在 DT 期间获得大学学位，Pat 把她归在善于表达的那类人里。Pat 已经感觉到 Betty 和 Jack 之间的关系有一些紧张，他认为可能是 Batty 因 Jack 的升职而感到自己被超过了。Betty 和推销队伍有很牢固的关系，因此一直以来，她设计的展位非常有效。她能够从客户和推销员的两个立场表达出公司的传播战略，这在设计一个新展位的外观，图表和展览主题等方面非常有用。而 Jack 因为初来北美集团，还没有和销售队伍建立这样的关系。

Jack 对市场与销售总监(VP)报告，后者即将退休。这位总监是销售出身，因此，他把更多的时间集中在销售而非营销上面。他全盘负责不同的营销领域(包括新产品开发、客户服务和营销传播的分配预算)。所有营销调研是外包出去的。Pat 和这个人见过几次，感觉这个人非常保守，尤其是在图表设计方面。Pat 还感到他歧视女性，只要你往销售队伍的管理职位上略扫一眼，就可以发现女性在 DT 的升职很困难。

公司一共有四个展品经理，每个人负责一个展览。他们的职责是装运展位到下一个展览，并且确保展位很好地建立，并在展览结束时候将其拆除。他们还负责各自所管理的展览的各方面的调整。他们同推销员密切地合作，为每个展览设计合适的气氛；针对合适的客户群，诉说正确的信息以便产生大量有用的销售意向。每个展品经理还对那些意向进行后续管理，追踪每个在指导下的销售人员的作为。这是为了便于 DT 了解展览是否有价值。

Bill 是最高级别的展品经理。他也是一个善于表达的人，并且在 DT 工作约 12 年了。他的专业背景是广告，而且在图表方面也很强。他是个最不拘小节的人，总是给 Betty 惹麻烦，因为他总是忘记展览上的材料，多亏 Betty 照顾他。

Toniqua Davis 已经在 DT 工作 8 年了，她一毕业就进入 DT。她拥有市场营销学士学位，并且想进入销售部门。Pat 认为 Tohiqua 是一个驱动型的人，但是他们并没有在一起共事过。

Shawn Gale 是展品经理里最年轻的一位，27 岁，在 DT 工作 5 年。Shawn 是一位分析员，能够牢牢掌握如何去评价一个展览会的成功，并且可能是一个对图表反应最迟钝的人。高层经理总是喜欢 Shawn 展示的结果，因为假如展览成功的话，这个结果很明显，而且只要是 Betty 负责的展览，永远不需要担心失败，但是，销售人员却对她不以为然。

Gerry MacDonald 是 DT 展览成员里最新的成员，她是从 EP 的竞争对手 Giltspur 加入进来。她刚进 DT 约 6 个月，但从事展览行业已经超过 10 年了。Pat 还没有对 Gerry 做性格分类。Gerry 没有大学学位，但他的经验似乎弥补了她的这个不足。

提议请求(The RFP)

每年，DT 公司都要举办一个 RFP(提议请求的活动)。在这次的提议请求中，需要一个新展位和再刷新旧展位的议题被提了出来。像 EP 这类公司，被期望创造出新的**预测性设计**(简称 Spec designs)，制造出他们设计的颇具规模的模型。然后把这些模型送到 DT，DT 将选择一家公司作为供应商。Pat 争论说这抬高了 DT 的成本，因为**预测性设计**十分昂贵(公司可能要投资多达 20000 美元)，并且这些花费将被用于支付那些中标的设计。过去 DT 一直没在意那些争论，但是之后大多数行业购买者又一次提出要求**预测性设计**。

为了预测性设计，Pat 专程去约见了买家和她的设计人员。设计人员包括建筑师和图表设计者。有时，她把买家的广告代理也包括在内，假如他们不投标的话。有时，买家的销售部门也被包括在内。在这些组织中，商业展览是由销售经理或销售总监主管的。这类会议是为了向设计人员提供尽可能多的信息，但是一些公司不允许这样。有一些买商则是摘樱桃(原指“摘樱桃”，现指“挑选最好的东西”)，他们把每个设计最好的部分取出来放到最终设计里。DT 一直是这样做的。

Jack 已经向 Pat 说起今年的提议请求，此次是一种附带设计模板的定制设计的展位，它能够从 10×10(的尺寸)扩展到 40×40。假如被购买的话，它将会有 20 万美元的销售额。杰克还希望 RFP 要求获胜的公司把四个旧的展位也买下，进行改造后用于那个计划。租费的多少目前还没有确定下来。尽管如此，RFP 将要被送去几家有望在投标中赢得其他对手的广告公司，然后他们再把展位的建设转包出去。

普拉斯展品(EP)

在过去的三年里，在 Pat 的领导下，DT 有两年赢得了业务，但在两年之前，业务就被来自达拉斯的自由人展品公司赢得。在那之前，这个业务一直被一家已经不从事商业活动的公司，南部设计独家经营。

EP 有两个姊妹公司：一个用于装运所有展位的装运公司(除了自由人展品公司，所有的竞争对手都不得不利用一种主要的装运中介，像五月花或者同盟，它们有自己专门的贸易展览分工)，还有一家货运公司(负责在装运码头的搬运中心拆卸展位，然后送到最近的展品地点，在展览结束的时候把它们装载起来)。尽管如此，搬运常常是卖给展览组织者的，后者再要求所有的参展商使用相同的货运公司。这对于 EP 的客户来说，唯一的好处就是当 EP 提供搬运时，展品的装卸过程比较迅速。这也是一个非常巨大的优势，因为它意味着可以有更多的时间来安装和拆除展位。节省时间在大部分展品经理眼里是一个关键的优势，因为它意味着有更多时间来处理任何问题(总会有一些问题)，并且使按时安装好展位成为可能。

只要客户需要，EP 还提供展位安装和拆卸的服务。只有自由人展品公司提供如此完备的服务。RFP 对于哪些公司提供这类服务实际上是模糊的，并且 Pat 在和 Jack 谈，坚信这是因为 Jack 对于这些还没有想通的缘故。与 EP 的合约将在四个月后期满，到时候新的 RFP 将可能在

一个月到6周内发布。EP是一个家族企业，它于1920年由一个年轻的一战老兵Ted Ruch建立。Ted的女儿Sally R.Massy，于1960年接手公司，现在即将退休，已经将统治权交于两个孩子：Gil掌管装运方面，Nancy经营展品制造和展品安装与拆卸业务。

装运业务开展于1948年。大部分定制展位是用三合板和层压板制造的，因此它们也非常重。展位的寿命还同它在被装运和储存时照管的程度有关。正因为如此，Sally意识到她可以通过提供更好的装运服务来为客户节省金钱，于是她收购了一家处于处境困难的搬家公司，把它转成一个展品装运公司。之后她又购买了军队多余的仓库，用它来储存展品。

尽管如此，业务还是发生了改变。一些公司，如Nimlok，通过使用更新的材料、织品、特殊的构造和固定技术，提供低成本和使用寿命较短的展位。这类技术可以很容易把细片迅速粘在一起，打造出精美的外观，且所用的材料也更轻(这样可以降低装运和储存的成本)。如果公司每年都想改变展位的外观，他们就不会太在意较短的展位使用寿命了。EP也因此开发了自己的低成本定制的标准展位设计，称之EP专业展品系列。这些大约是卖定制展位价格的一半，并且是通过特殊图表定做的。还有，EP专业展品系列并不需要特别的安装和拆卸服务，因此，展品经理可以通过自己安装和拆卸展品来节省金钱。在产品销售方面，EP卖出的数量是专业展品系列的2倍，但是收益却是相同的，利润多源自定制展位。目前，EP还不提供租赁展位服务。

竞争情况

如前所述，自由人展品公司是唯一的提供竞争性服务的竞争对手。该公司总部在达拉斯，它还提供一项EP没有的服务——为展览主办者提供服务(包括在展览大厅布置地毯、设置窗帘用来隔开展位、布置标志、清洁服务，还通过展览主办者卖给参展者提供其他服务)。这导致在货运市场上自由人展品公司和EP形成2:1的市场份额。自由人展品公司还拥有行业领导者的声誉，因为自由人家族参与很多行业协会，并且向它们捐赠。自由人是行业最大的展品制造商。

大部分的展品制造商是小型的，服务于有限的地理地区，就是说尽管他们可能装运展品到世界各地，他们的客户却来自一个有限的区域。DT应该不会向任何这类公司发送提议请求，但是，Pat确信DT的广告机构会计划投标。通常，广告机构会把业务出租给一个小的展品制造商。由于他们把利润用于所有支出，因此其花费通常比EP多5%～10%。此外，广告代理还要自己找托运人和储存设施。

CC公司是一家快速成长中的竞争对手，它在全国各地拥有数量众多的小的定制分店。它的战略是进入像亚特兰大和达拉斯那样的大城市，并且收购2个展品制造商：一个善于创新，另一个拥有已建立的客户基础。该公司的经营者是Marjorie McGaslin，她从EP离开是因为她不是EP的家族成员，而不能做公司首席执行官(CEO)。她和一个金融家合伙开办了这个公司，公司期望通过兼并来扩大业务，直至她在10所城市有分店。目前，CC公司在国内覆盖六所城市，并且已经在年收益方面行业排名前五。该公司提供储存服务，但是所有的装运工作外包给了五月花。

Giltspur，正在把公司名字改为 GES 的过程中，是又一个很大的竞争对手，但是只做小型展品制造。它专门提供展览服务，如安装与拆卸(I&D)、装运、货运等，除了展品制造，他们可以提供所有服务。当然，如果需要的话，它也制造一小部分。Pat 认为 Gerry 会邀请 GES 竞标，一旦 GES 夺标成功，它将把制造展位的业务外包，专业从事其他贸易(装运，储存等)来赚钱。

为 DT 制定一份财务计划。在你的计划中，你需要考虑下列事务，如 DT 和 EP 之间的关系所处的阶段，双方在购买战略改变相关的风险，还有各种卖主的相关优势。

案例 5

Fleury 建筑设备

在巴黎商品交易会一周后，当 Jacques Fleury 一边打开办公室门，一边想市场的变化速度真是快得惊人。当他以为自己搞懂了市场的时候，又一位竞争对手，新的技术，新的政府管制，或者一些其他的事情正改写游戏规则。

这次是一家土耳其公司 Yenja 大规模地进入法国市场。这家土耳其公司通过进入土耳其市场来为土耳其进入欧盟做准备，并且其产品价格至少要比欧盟的厂家低 15%。

福勒里不时地从他在卡昂市的办公室向外看去，眺望远处的征服者威廉城堡。他的目光再一次停留在城墙上的一些麻点上，那是诺曼底登陆期间被美国炮弹打到的。美国人决定不轰炸城堡和两所修道院(他们位于英吉利海峡沿岸的诺曼小镇，由威廉在 11 世纪早期修建)，即便有一些德国人藏在里面。毕竟，如此小的一座城堡怎能和钢铁之师相比呢？尽管如此，剩下的卡昂市几乎全部被铲平了。福勒里有时会想，他的小公司是否会像这些德国人躲在城堡里一样——战争的漩涡过后只能缴械投降。

下定决心后，他用力拨动话机，连接到内部电话系统。“Marie！”他大声叫道。

“请吩咐，先生。”

“第一件事，召集执行委员会于明天早上开会。我们将讨论商品交易会的成果。”

第二天早上参加会议的有制造总监 Jean Montier，市场总监 Christian Deleuze，财务总监 Nadepe David，还有 Jacques。他很快开始了会议，首先请 Deleuze 先生就交易会的销售情况向大家做报告。

“我们稍稍低于预期目标，计划的 94%的生意已画上了句号。”Deleuze 报告道。他把一张复印的纸张传给大家，纸上的数据在示例 1 上。“你们可以看到，平均的折扣是 8%，比我们正常的折扣 5%要高一些。未来 34%的订单是开放的，也就是说它们是具有选择权的，不是确定的，”他不去理睬 David 不停转动的眼睛，表明他的陈述是显而易见，“这比起去年交易会中 28%的不确定性订单又上升了。”

“总之，我想说这表明了目前的市场非常疲软，”David 说道，“否则，或许是我们的销售人员让我们失望了，当然，我不相信是这样。”但是她的微笑表明她正是那样认为。

Deleuze 脸上变红了。“看，”他用手指着以示强调，“我们拥有一项新产品已经一年了，我们的销售代表理解卖出产品曾接近预订的需要。但是我们所有的选择是，要么打折，要么不

卖，我选择前者。”

“我们不要在内部争论了，” Deleuze 做了一个停止的动作命令道，“我们需要集思广益来应对目前的难题。在我们现今的市场上，我们不只有不断增加的来自比利时和德国之上的俄国的竞争对手，我们还有一个土耳其公司。让我们把精力集中在如何来应对上。”说完这些，一阵含糊不清的不满的议论爆发出来，他们只是重复着旧的争议和旧的观点。Deleuze 顿时感觉胃里不适。假如只会这样争论下去的话，他们什么好办法也想不出。

产品	实际	开放型订单百分比	平均折扣	预算	上年实际	开放型订单百分比	平均折扣
重型推土机	7.2£	28%	7.4%	7.7£	7.4£	28%	6.8%
升降机	12.3£	40%	8.2%	13.2£	12.8£	29%	6.4%
物料处理设备	1.2£	1%	6.2%	1.1£	1.0£	1%	6.0%
合计	20.7£	34%	8.1%	22.0£	21.2£	28%	6.5%

示例 1 巴黎交易会的成果(欧洲市场的销售数据)

背景

Jacques Fleury 是前市长的儿子，他的父亲在攻占德国和盟军解放期间一直担任卡昂市的市长。福勒里的父亲在战争之前拥有着一家小机器商店，当盟军攻占诺曼底开始修建“大西洋壁垒”(沿英吉利海峡的防御要塞)时，Fleury 机器商店被变成一个施工手工具的制造商。战后，美国政府和盟军帮助法国公司并重建法国。重建时期对施工工具需求很大，Fleury 商店日益兴隆起来。它不断扩张，把盟军和德国占领时期的柴油机和其他战争工具改造成施工工具。当欧洲步入 20 世纪 50 年代，Fleury 品牌开始以其施工工具的高质量、持久耐用知名。不幸的是，Fleury 却停滞不前了，虽然它的产品质量没有下降，但竞争对手们的产品却能够与其匹敌了，然后超过了其产品质量。还好，贸易壁垒使得国外的竞争对手没有价格方面的竞争优势。

当欧盟创立的时候，贸易壁垒随之瓦解了。Fleury 第一次不得不在一个平等的赛场同德国公司竞争。德国的工程学非常先进，福勒里在产品技术方面已经丧失了自己的优势，甚至连俄国公司(他们的质量记录是很可疑的)也开始对等地参与到竞争中来，Fleury 只得以低端设备知名。此外，公司擅长小型设备——小型推土机、升降机、升降机以及其他的适用于小型作业领域的设备。随着欧洲经济持续增长，对于大型设备的需求日益增加。

巴黎商品交易会是每年一度的盛事，在那里 Fleury 不出所料地完成了一年约 40%的销售。余下的 60%由在 Hanover 建筑交易会(德国)销售或者个人销售完成。销售人员每年和客户联系，确保他们满意，以及在交易会之前得到他们对于需求的想法。只有 15%的 Fleury 产品的销售是在商品交易会之外促成的。这些销售是在设备毁坏、无法维修或者客户已有的设备资源无法满足特殊项目需要的情况下完成的。

Fleury 供应三种独家产品线：各种规格的重型推土机，如小型推土机，挖沟机，还有和小型拖拉机联合的附属工具；升降机或者可以把一个人送到 11 米高空的水力机械(在美国称

“cherry pickers”)；专业物料处理设备。这些最新的机器用于运送施工场所周围的建筑材料，和叉式升运机类似，但其用于地面粗糙的户外。此外，这些产品与升降机结合使用，例如，便于材料可以被放到升降机上进行二层或者屋顶的安装工作。Fleury 专业生产的升降机是剪式升降机，这些升降机利用水力系统扩张剪式横梁，以约 1.5 米的速度运送平台。每一台升降机有各自的马达，标准的货车车轮，便于在工作场所经常移动。重型推土机占据 Fleury 公司销售的 35%左右，净利润达到 25%。升降机占据 60%的销售和 55%的毛利润。专业物料处理设备几乎是个副业，虽然很少拓展，但是利润非常可观，只是它不是一个很大的市场。

不同类别的 Fleury 设备，其拥有的市场份额不同，重型推土机设备销售占据不到 2%的欧洲市场；升降机在欧洲的市场份额是 8%；专业物料处理设备是 3%。福勒里在法国的市场份额要远高于以上数据，但是在过去的一年里，其全线产品的市场份额一直都在下滑中。

Fleury 品牌在升降机产品里的知名度胜于重型推土机。Ditch Witch、Deere 和 Caterpillar 都有欧洲的分销商，尽管欧盟的贸易限制使得这些产品非常昂贵。Deere 和 Caterpillar 更多地集中于重型推土机产品的高端市场，Ditch Witch 则销售专门的产品如挖沟机，因为对于这类产品来说，它在工程学方面具有巨大的优势。重型推土机市场的领导者被 Mercedes Benz 和 Allied Benz 两家公司并列占据着，其他的一些竞争者如比利时公司 Poirot，一些小型的俄国公司，还有现在的 Yenjia 公司也占有一些市场份额，但都比 Fleury 少。

这些其他的公司不仅有重型推土机，它们中的大多数还供应铺路设备，这种产品是 Fleury 从来没有提供的。这些机器设备包括混凝沥青铺面设备(一种把沥青加热，然后铺到石子表面或者路基的设备)、冷沥青铺面设备、沥青去除设备、水泥浇灌设备，还有其他的设备。这些产品类别的增加有时给 Allied 或者 Poirot 带来优势，因为它允许公路施工公司只选择一个供应商(就可以完成所有购买需求)。但是大部分福勒里的业务是在住宅和小型商业施工建设方面，而不是公路施工。正因为如此，当一家瑞典公司 ScanRode(其在美国拥有附加产品的制造设备)通过 Fleury 在法国市场上分销其沥青铺设设备时，Fleury 产品的销售下降了。但是 Jacques 认为，ScanRode 尚未进入法国市场，尽管它在亚洲和美国很成功。

目前的形势

巴黎商品交易会的销售份额一般占据整个欧盟施工设备销售的 25%，汉诺威交易会则是 45%。在英国，比利时和意大利的小型地区交易会占据剩余的销售份额。由于施工设备的需求能够被很好地预测，因此商品交易会占据欧洲整个施工设备销售的 90%。

巴黎商品交易会过后两个月，即是 Heury 交易会前一个月，Fleury 坐在他的办公室，情绪十分低落。来自巴黎交易会一半的开放订单被对方取消了，并且近 20%的固定订单被拖延。重型推土机的制造能力只利用了不到 65%，升降机则比 80%高出不了多少，专业物料处理设备将近 70%。目前，他手上所有的成品足够开展两个月的生意。假如他不及时把那些成品转换成现金的话，他将失信于 Credit Lyonnaise。他们必须采取一些行动，并且在 Heury 交易会之前。

Nadepe David 建议撤掉重型推土机装配线。根据法国法律，需要一个很长的通告期并且支

付工人工资，因此 Jacques 怀疑这样做是否值得。她已经会见了相应的政府官员，还有 Credit Lyonnaise，尽管这意味着要承担关闭生产线期间 6 个月的成本(假如清算的话)，她还是准备那样做了。假如只是暂时性关闭的话，公司是没有责任的，尽管如此，Montier 暗示，假如工厂关闭的话(即便是暂时性的)，工人们也很可能会罢工闹事。David 争论说升降机工厂仍然盈利，并且她的长期方案显示在两年半以内，假如升降机的销售稳定，公司会一直保持盈利。Jacques 认为罢工未必是件坏事，因为那时至少工厂被关闭，并且不用付工资。

Montier 说那样将不能够完全解决工厂设施的固定成本，并且他的想法是建立在卖出制造设备的基础上。他说 Jacques 对于设备市场价值的评价过高，因为没有人打算购买那些陈旧的制造设备。他赞成使用廉价的材料以降低制造成本，那样可以使得公司能够在一个可以接受的价格水平获取利润。Deleuze 的意见是公司或许需要考虑另一个制造商，最好是亚洲的，那样能够提供一些成本低廉的产品。在巴黎商品交易会上，他曾带 Montier 和 Jacques 参观了那些法国市场上的亚洲制造的产品，并考虑 Fleury 生产那些产品的成本是多少。但是这些产品却不是 Fleury 公司生产的，想到这些亚洲公司进入 Fleury 的核心业务领域时，Jacques 感到十分可怕。当他们进入 Yenjia 公司的市场范围内，看到土耳其重型推土机产品的价格时，这一切使得 Jacques 胃口大减。这些产品直接针对 Fleury 产品，价格比后者低 15%。经过深思之后，尽管如此，他还是松了口气，他意识到，在工程技术方面它们还是落后了至少 10 年。而且，他知道价格仅仅是买家考虑的一个方面，毕竟，这些设备只是用于铲土的。

德勒斯和杰克斯一起讨论即将到来的 Heury 交易会。“我有些东西想给你看看，”德勒斯说到，他脸上狡黠地笑着，“我已经和一家以色列公司谈过了，他们有一种新的水力系统可以使我们的升降机得到巨大的改进。首先，它可以使我们的标准升降机增加 30%的运载能力。”当想到每次能够运载更多的建筑材料并且为客户节省时间和金钱时，Jacques 兴奋不已。“其次，它能够减低运载时间的 20%。第三，我们可以把升降机的尺寸增加 4 米。”杰克斯几乎喜不自胜了。“并且，看这个，到目前为止，他们只需要我们提供一个联合制造的安排。”

Jacques 十分惊异。“太令人吃惊了，这到底是怎么回事？”

“我姐姐，你知道，她嫁给了一个美国人，那人赞助了一些新的公司，帮这些公司寻求资金渠道等。嗯，他帮助开办了这个工程公司。他们所做的就是找一些方法使得他们改良，然后把产品卖给制造商，就像我们公司这样。他们也承担风险，也就是他们先拿一些钱，但是通过产品的长期销售来赚取大部分的利润。并且，当产品成功的话，他们还会继续提高产品的工程技术。”

“这简直是天助我们！”杰克斯大声叫道，“那他们公司在这方面做多久了？”

Deleuze 支支吾吾道，“嗯，实际上，我们将是他们的第一个客户。”他加快了语速，继续说道：“但是这是一个天赐良机。我们有足够的时间在 Heury 交易会开发一个原型出来。他们已经着手做了，并且差不多准备好了。假如我们下 4000 个产品的订单，并且提供他们所需要的，我们就可以在汉诺威交易会上介绍我们的 Fleury-5000——15 米的升降机，增加了 30%的功率并且能够减少 20%的运载时间。”

Jacques 想了一会儿，说道：“他们开始时需要多少钱？”

Deleaze 再一次支吾道：“因为我们是他们的第一个客户，那美国人，我姐姐的丈夫，将

会照顾的。你将不得不解决好与 Credit Lyonnais 等的交涉。但是他会尽量避免额外的银行贷款。”

Jacques 继续思考着，无数想法在脑中盘旋。他想知道，通过这种产品他们还能占据多少的升降机销售市场。“我认为，事实上，银行方面对于这件事可能很高兴。让我们把它介绍给 Ndege 和 Jean，听听他们怎么看法。”

“在做之前，有一件关于这的不好的事情。”

Jecques 抬起头，仿佛他的希望落空了。他知道太好的事往往是不现实的。“哦？那是什么？”

“嗯，它是更加可靠的，因此它只需要一年进行两次定期检修而不是以往的三次。因此，每台将减少我们 300 法郎的服务收益。但是就积极的一面而言，升降机的使用寿命仍将是八年，或者至少八年，这是他们期望的。”

一般来说，升降机需要每三年进行一次检修。这种定期检修是因为一旦升降机出现故障，假如有人在里面或者在它的最高点，结果将是非常严重的。检修包括更换液压油。开关也需要偶尔更换，但是最初五年的不定期检修会很少。八年以后，大部分的设备会被更换，不是当作使用过的卖掉，就是当垃圾处理，因为那时剪式横梁开始需要更换，更换成本是非常巨大的。

Nadepe David 和 Jean。蒙迪尔被召集到 Jacques 的办公室。当初始的想法被提出来后，他们立刻看到了利益。Montier 被派去同那个以色列公司谈判并且确定制造成本。同时，Deleuze 被派去收集竞争性的价格信息并且为新产品准备一份价格操作的报告。一旦成本和市场形势两个问题解决，David 和 Jacques 将确定最终价格，尽管这时对于新型制造设备方面的需求很小。工程师们相信利用他们现有的设备 Fleury 能制造出新型升降机。

示例 2 概述了克丽斯狄安·德勒斯的报告。示例 3 提供的 Jean 和 Montier 核实的制造成本，Jacques 接收到这些信息后，提出了如下问题。

为过剩的升降机产品定价意味着什么？

我们应该如何评价过剩的升降机产品和它们的未来？我们如何评价重型推土机产品？

我们如何创造一定水平的现金，不仅仅用于令银行方面满意，还用于支助新型升降机的研究与添加所需的制造设备？

制造商	5 米	9 米	11 米
Fleury	18000£	25000£	32000£
Allied Benz	21000£	28000£	34000£
Skyjack	17000£	23500£	29950£
Poirot*	16000£	22000£	28000£

示例 2 竞争价格列表

注：实际支付的价格是列表价格的折扣价。目前，升降机的平均折扣是在 7.5%～8%之间，尽管受需求和生产能力的影响每年不同。

Poirot*：提供 6 米、8 米和 12 米的升降机，而不是 5 米、9 米和 11 米的。

市场上还有更多的卖主，这些是经过选择的，代表了适用的价格边界。

市场会相信这种具有更高层次质量与生产力的升降机吗？

产品	劳动力	普通部分和管理	水轮机	总计
5 米	6940£	2960£	2450£	12350£
9 米	7360£	4120£	2600£	14080£
11 米	7955£	5340£	2895£	16190£
15 米(估计)	8600£	6520£	3300£	18420£

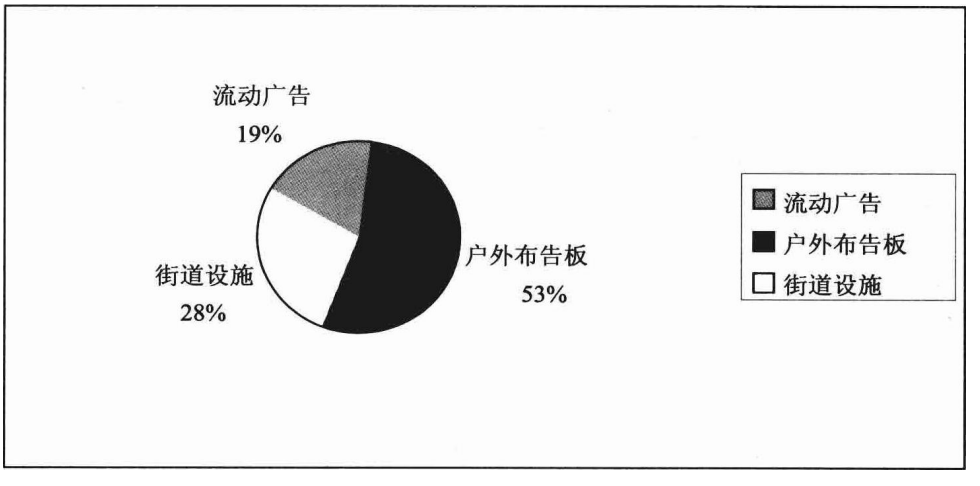
示例 3 制造成本

案例 6

JC Decaux 公司

公司回顾

1964 年，Jean-Claude Decaux 发明了简单而前卫的“道路附属设施”观念：通过免费提供街道设备来换得在这些建筑上张贴广告的权利。对众多广告客户来说，从一开始，街道设施就是非常有吸引力的传递媒介。因为这种方式为他们在广告受限的市中心提供了打广告的机会。



示例 1　JC Decaux 营业额的分配图(按产品展示分类)

JC Decaux 是唯一一家全球性的“纯表演”的户外广告公司，它在户外广告部分的三个核心领域有着领导地位：

注：该案例是由 Emilie Dupre，Denis Empereur，Jean-Benoit Gareau，Julien Gledel 和 Francis Godard 为课堂讨论而编写的，没有做有效或无效的市场战略阐述。所有数据基于 JC Decaux 的公司报告和作者个人的研究。

- 街道设施：这是户外广告中最年轻和发展最快的部分，从 1995 年到 2000 年在这方面的全球支出增长估计达 60%。而 JC Decaux 的街道设施广告是世界第一的，它拥有 290000 面板广告，遍布 37 个国家。
- 户外布告板：传统的户外广告代表着全球范围的最大户外支出部分。在欧洲市场排名第一，并且经营 28 个国家的 192000 块户外布告板。
- 流动广告：将广告画面安置在重要的乘客交通工具上。JC Decaux 机场广告在世界范围是第一的，在 147 个机场和 19 个国家的 150 条铁路运输线上有 145000 块广告面板。

今天，JC 公司是全球第一的街道设施广告公司，主要是基于拥有的广告数量和收入方面。该公司目前在全球的 43 个国家都有经营：公司在欧洲 50 个最大城市中的 34 个城市有特许权，在美国、欧洲、日本和拉丁美洲的购物商场的户外广告经营也有特许权。2002 年，公司实现 15.78 亿欧元的营业额，而街道设施部分占了 JC Decaux 销售收入的 53.3%。

JC Decaux 的街道设施部分的经营主要是它的维持服务，而这是公司作为街道设施合同的部分的特别服务(2002 年 12 月 31 日，有 2/3 的街道设施员工负责清洁和维护)。

地理覆盖

到 2002 年 12 月 31 日为止，JC Decaux 已经让街道设施户外广告部分在大约 1400 个超过 10000 人的城市获得特许权，总计有超过 34 个国家的 285000 幅广告。它的街道设施活动主要是在欧洲，尤其是在法国。

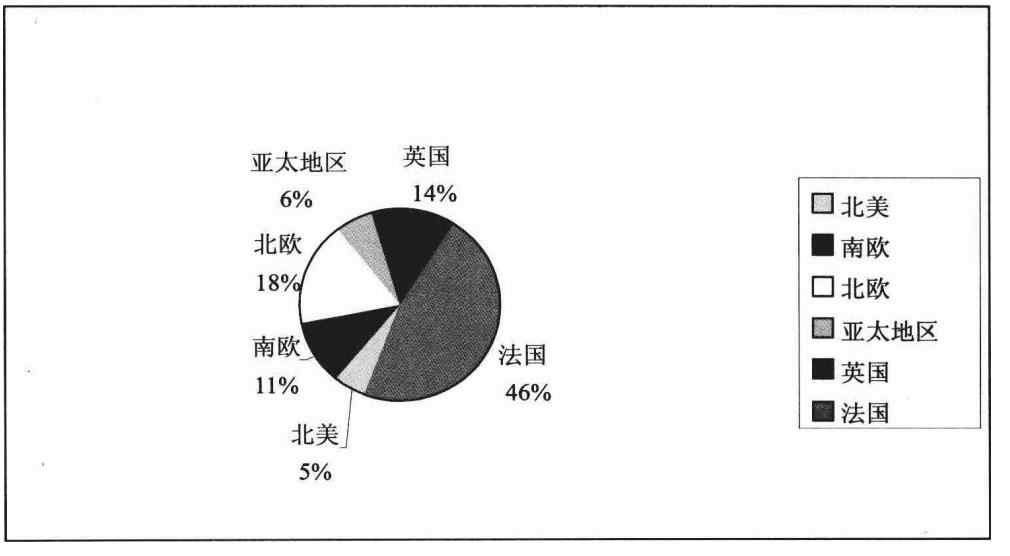
JC Decaux 集团的重要实力是其在欧洲主要城市的广泛经营。目前，公司依据人口在欧洲的 50 个最大城市中的 34 个城市获得特许权。JC Decaux 认为，要提高向广告客户提供有吸引力的全国广告网络的能力，就必须在主要城市获得特许权。公司的最高管理层也认为主要欧洲城市的特许权的网络将会向广告客户提供有吸引力的泛欧洲广告网络，而这正是跨国性的大广告客户极力寻求的。

JC Decaux 的一个主要的未来增长点是北美市场。在旧金山和芝加哥赢得了重要的街道设施的合同后，2002 年公司又和 Viacom 有限公司一起赢得了洛杉矶市的合同。而同年，JC Decaux 又赢得和加拿大第三大城市范库弗峰的关于街道设施的合同，这也是公司在加拿大的第一份合同。那里公司会取代持续了 26 年特许权的 Patterson 户外公司。

提供购物商场旁的街道设施广告也是 JC Decaux 公司在美国的扩展活动的重要部分，并且这方面经营在 2002 年增长显著。高层管理认为，购物商场作为许多美国城市的市区——像欧洲的传统城市的市中心一样为街道设施广告提供相似的机会。除了提供大量的观众外，购物商场还有一个商业目的，即提供给广告客户一个广告机会，这可以使得广告更接近销售的目标。JC Decaux 的购物商场的合同包括了全美最有声望的一些商场，如罗斯福原野(纽约州)，小山商场(新泽西州)、芝加哥水塔地(伊利诺伊州)、洛杉矶的世纪城市和贝弗莉中心(加利福尼亚州)。到 2002 年 12 月 31 日为止，JC Decaux 已经在美国的 99 个购物商场安装了街道设施。

在北美的经营

在美国，Viacom Docaux，一个由 Viacom 户外公司(Viacom 有限公司的子公司)和 JC Decaux 北美公司联合投资的公司，赢得了洛杉矶的街道设施的合同。有着 370 万人口的洛杉矶是美国最大的户外广告市场。这里的 20 年协议规定要安装 2500 个巴士掩体、700 个亭子及圆柱，以及 150 个公共厕所，代表了估计 $9T_2$ 欧元的收入。公司还赢得美国第三大城市芝加哥的街道设施合同，那里有 300 万居民。这里的 20 年协议提供了超过 2000 个巴士掩体，超过 200 个其他各类街道设施的安装，代表了估计达 850 万欧元的收入。



示例 2 按照地域划分的重新分布图

在加拿大，DC Decaux 和 Viacom 户外公司的合作，在街道设施方面和加拿大第三大城市范库弗峰建立了密切关系。在 2002 年 12 月签订的 20 年协定中提出，安装 900 个巴士掩体、235 个自行车架，提供 100 个报纸发行点、210 个城市地图发行点和不少于 1400 个垃圾箱。

户外广告市场

一个快速增长的市场

三个主要细分市场

户外广告包含三个主要类型的活动：

- 在户外布告板上的广告(广告牌)
- 在公共运输车辆和车站里的广告(流动广告)

- 在街道设施上的广告(街头广告)

广告牌是最传统而且具有持续性的最常用的户外广告形式。流动广告包括在巴士和地铁的车身和车内的广告、在巴士、地铁和火车的站里的广告，以及在机场和渡口里等广告。在街道设施上的广告(巴士的掩体、单独的信息面板、多服务功能的圆柱等)是最新的广告行为，也是增长最快的细分市场。其他的户外广告行为，像在购物车上做广告，一起归类为边缘媒介。

基于以上的市场认识，JC Decaux 公司估计，在 2002 年广告牌已经占到超过 48%的全球户外广告支出，流动广告占到大约 26%，街头广告占到大约 18%，而边缘媒介广告占到剩余的 8%(资料来源：JC Decaux)。

增长

经过一段时期，当户外广告的增长胜过媒体市场的总体增长时，户外广告增强了它在广告市场的地位。广告市场包括其他的媒体，如广播、有线电视、无线电、报纸、杂志、电影和网络等。2002 年，户外广告全球范围的支出大约 170 亿欧元，占全球范围广告支出(大约 3250 亿欧元)的 5.3%。在困难的广告市场中，相比 2001 年户外广告仍保持稳定，而世界范围的广告市场增长为 0.2%(资料来源：ZenithOptimedia 估计，2002 年 12 月，2002 年的平均汇率是 1 美元对 1.061 欧元的基础上。)根据 ZenithOptimedia，相比其他的媒体，户外广告的增长遭受了美元对欧元强烈的冲击。表现在当地流通的情况是，美国以外的国家的户外广告的增长率比 ZenithOptimedia 的数据预测的要稍微大些。

基于他们的市场经验，JC Decaux 认为，2002 年 ZenithOptimedia 的估计是乐观的。2002 年，户外广告的增长在某些市场相当强劲，比如英国，它的第三季度的户外市场份额首次超过 9%。从总体范围看，户外广告市场份额相比 2001 年、2002 年增长了 2%。

竞争环境

户外广告市场竞争激烈，有几个主要国际公司在三大细分市场和多样化的国家经营，还有大量的本地和小公司，尤其以广告牌形式的活动，2002 年，JC Decaux 估计主要的三大户外广告公司占有了 30%的市场份额，这些公司继续增加他们的市场份额。公司在各种活动和地域上的主要对手是 Clear Channel 和 Viacom，以及他们各自的附属机构。

Clear Channel

Clear Channel 是一家媒体和娱乐公司的集合体：Clear Channel 无限通信、Clear Channel 电视、Clear Channel 娱乐和 Clear Channel 户外公司。公司由 Lowry Mays 和 B.J. “Rad” McCombs 创建于 1972 年，由 Lowry Mays 领导，他们通过购买得克萨斯州的圣安东尼奥市的 KEEZ-FM(现在的 KJ97-FM)。公司有约 55000 名员工。Clear Channel 公司遍布世界的 65 个国家。

2002 年

营业额：84 亿美元

员工： 超过 50000 人

户外广告面板：超过 800000 块

Clear Channel 无限通信是全美最大的广播站经营者，有超过 1200 个电台，为广告客户提供“岸对岸”的传播平台。广播跨越了 50 多个州和哥伦比亚区，Clear Channel 计划每周达 1.1 亿的听众。

Clear Channel 娱乐公司是全球主要的现场娱乐的生产商和制造商，每年有超过 6600 万人出席由公司举行的大约 26000 个活动，包括现场音乐会、百老汇作品、西伦敦和旋转百老汇演出、家庭娱乐节目演出、运动和电动机运动竞赛。

Clear Channel 户外广告是全球最大的户外广告公司，户外广告从传统的公路广告牌到时代广场的胜景、出租车的车顶、购物商场、移动卡车的车板，以及巴士、火车站和机场的广告。

Clear Channel 以以下方式在法国经营：

Dauphin Affichage：在户外广告板中位居法国第一位

2002 年的销售额：2.05 亿欧元

Dauphin Adshel：在街头广告中位居法国第二

2002 年的销售额：6200 万欧元

Viacom 有限公司

Viacom 是一家成功的环球媒体公司，在广播、有线电视、无线电通信、户外广告和联机方面有着卓越的地位。有着通过各种媒体来应对各种人口统计分类的诉求的计划，公司在娱乐表演、新闻、体育、音乐和戏剧等方面的创新、推广和发行上处于领先地位。Viacom 的著名品牌包括：CBS，MTV、点唱机、VH1、BET、Paramount Pictures、Viacom Outdoor、Infinity、UPN、Spike TV、TV Land、CMT(乡村音乐电视)、戏剧中心、Showtime、Blockbuster 和 Simon & Schuster。

2002 年

销售额：250 亿美元

户外广告牌：超过 100 万美元

作为一个在地跨美国、加拿大、墨西哥、英国、爱尔兰、芬兰、法国、意大利、荷兰、西班牙等经营的北美公司，Viacom 户外广告公司是世界最大的户外媒体公司。

Viacom 户外公司是世界最大的户外广告公司，在 550 多个城镇经营。

2002 年

Viacom 户外公司法国的销售额：1.92 亿欧元

员工：934 人

JC Decaux 的经营

街道设施

街头设施合同

街头设施主要安装在城市的中心位置和主要交通干线的交叉处。JC Decaux 采取向土地所有者妥协等方式，取得了在这些街头设施建筑上做广告的权利。这些设施合同为期达 8 到 25 年。在法国，大多数 Decaux 的此类合同达到 10 到 15 年。大约 29%的 JC Decaux 的街头设施合同(基于 2002 年的收入，除去购物商场)要求付费，按照 Decaux 公司的总广告收入的百分比来计算，约 5%或更多的总广告收入源自合同中的广告特许权授予者。

过去的几年，JC Decaux 公司已经将街道设施经营扩展到美国、日本、新加坡等几个国家的购物商场。购物商场合同特别要求 JC Decaux 以成效为基础进行支付，按照合同的总收入的百分比来计算。(在少数的事例中，这些合同也包括最小租用支付)。

到 2002 年 12 月 31 日，JC Decaux 公司的街道设施合同平均保持 9 年零 9 个月的租期(以 2002 年的收入为准，做好调整来取得从最新赢得的街道设施合同和在美国的购物中心的特许权的计划的收益)。在法国，街道设施的平均维持期大约是 5 年零 4 个月(以 2002 年的收入为准)。从 2003 年 1 月 1 日到 2005 年 12 月 31 日，大约 13.3%的街道设施合同(以 2002 年的街道设施设施为准)将面临更新。

通过竞争的投标和赢得多数竞争来的新合同，公司继续顺利地更新它现有的合同。2002 年在法国，JC Decaux 成功地更新了 83%的现有的提出过竞标的合同，赢得了大约 86%的公司竞争的新合同的公开投标。总体来看，2002 年 JC Decaux 赢得了它参与的 85%的街道设施竞标(更新过的合同和新合同)。到 2003 年 1 月 1 日为止，包括了巴黎在内的大约 64%的公司全球街道设施收入(基于 2002 年的收入)已确保到 2010 年。

增长

公司认为街道设施是户外广告中增长最快的细分市场，特别是像在欧洲第二大广告市场英国的街道广告的显示那样。街道设施在欧洲发展是最快的，那里 JC Decaux 公司估计目前街头广告花费构成了大约 30%的总户外广告支出。街道设施也在成为美国日益流行的广告媒体，特别是在大多数市内和购物商场，这些在美国被 JC Decaux 公司称之为城市的市区。随着近来芝加哥和洛杉矶市制作了街道设施合同的公共标书，JC Decaux 认为在美国其他大城市，尤其是纽约的特许权，会对将来的新投标产生帮助。在亚太和拉丁美洲地区，街道设施建设仍然是相对较新的观念，几年前街道设施建设的特许权使得公司已经在像悉尼、新加坡、汉城、曼谷、蒙得维的亚、萨尔瓦多等多个主要城市赢得了标书。

营销和销售

JC Decaux 把它的街道设施作为第一流质量的广告媒体来经营。公司有长期经营的数据库，

这可以使得它能分析要定位的街道设施产品所在地区的社会和人口特征。这些工具使得 JC Decaux 能给广告客户提供一定数量的大众媒体和目标观众。

JC Decaux 率先实行大创新，现在已经在几个国家改进户外广告观众的衡量。用这些技术，像在英国的 POSTAR、荷兰的 SUMMO、法国的 AFFIMETRIE 和西班牙的 GEOMEX 等组织最近已经完成了革新性的学习，这可以提高有关广告观众的信息数量和质量。在吸引广告客户的支出上，对观众的测量技术的改进可以增强公司相对于其他媒体的竞争优势。

2002 年，JC Decaux 的街道设施网络的总占有率是 76%，并且 80%的街道设施已经建成了很好的广告媒体国家网络(除去美国的和日本的购物商场，以及韩国和南美的新合同)。而在 2001 年，其占有率是 85%。占有率的下降影响了公司在 2002 年实行价格战略的决策，尽管第二年也是一个困难的广告市场。JC Decaux 商业化运作包括广告代理和媒体购买在内的所有广告空间。通常，它和广告客户的合同不能取消，并且需要在活动之前的 4 到 6 个月签订(尤其是在德国和法国)。JC Decaux 的费用有专门标准费用卡，它的政策是不提供其他折扣，除了提供量的折扣。公司网络的各类费用在主要的市场上会有所不同，按照城市、季节和对商业活动的吸引度，例如，像奥林匹克运动或足球世界杯这些特殊事件的发生。

广告牌

根据销售额，JC Decaux 在欧洲是做广告牌的第一公司。由于公司地理位置优越，而且他们一贯实行将劣质设施打造成高品质广告版的战略，相对于 2001 年广告牌的数量，2002 年的广告牌数量保持稳定。2002 年，广告牌占到公司稳定收入的 28%。

JC Decaux 的产品提供

它的广告牌的网络使得 JC Decaux 能像广告客户提供宽泛的系列产品。在它的网络中，JC Decaux 的广告牌大小和尺寸具有多样性，主要是依据当地的规则。根据 JC Decaux 的估计，公司的广告牌也被照亮，从而增加了 40%的观众。卷形面板的应用增加了外观的数量，这可以增加每次显示的数量，同时创造新的经营机会。

土地租金

JC Decaux 将从私人的土地拥有者、城市和铁路权威得来的广告牌的地点出租给他人。公司网络合同的期限差距很大，常常由当地的规则导致，但是一般不会超过 5 到 6 年并且提供自动更新。

地理覆盖

JC Decaux 在 23 个欧洲国家和 2 个亚洲国家有超过 192000 块展出面板。大多数面板安装在城市的主要交通往返要道上。JC Decaux 经营中的最重要的城市是有着 1762 个展出面板的巴黎。

营销和销售

JC Decaux 在最重要的位置给不同客户提供不同的高质量广告包裹，这使得广告达到一个

广泛的观众或者是目标观众，公司的客户来自全国各地。JC Decaux 也和媒体购买者和广告代理人有很强的关系，这些代理人为广告客户和公司提供中介服务。

如在法国等一些国家，平均 1 到 3 年的长期项目对公司的收入做出了显著的贡献，但是 JC Decaux 的大部分经营来自 7 到 15 天的短期广告活动。为了给特殊客户的位置提供指导或者促进公司的目标，长期项目倾向于被购买。在法国，JC Decaux 能在 24 小时内布置一个全国性的活动。

不像街头广告那样，价格需要按照 JC Decaux 的标准费用表中打折扣，以保持和市场惯例一致。有这样的惯例，公司发展出了一套允许公司销售力量去优化广告牌销售的制度。收益管理制度要求，JC Decaux 根据现实的广告网络需求和供给评估，并且在广告牌网络销售可能的最高价的情况下提供给广告客户折扣。

公司的每个广告项目都和有助于公司发展的观众的测量技术密不可分。基于公司关于广告牌合同所涉及的观众的营销研究，JC Decaux 提供不同的地方短期广告项目去满足客户的不同需求和受众。比如，客户可以购买全国或者地区同质的展址来聚焦主要的城市，或者商店、电影院附近的地方，或者地铁站等。

分时广告是 JC Decaux 最新的一个例子，它反映了公司怎样用专门的地域营销和艺术级的广告牌网络结合，来为客户提供最好的服务。随着滚动和遥控技术的出现，JC Decaux 能在给定的时间中精确地控制广告展出。

最后公司在英国已经开发出了一种叫做“变色龙”的新的广告牌技术，在同样的一个背景照明设施中，白天黑夜它可以显示出两种完全不同的图像。JC Decaux 在出资开发的这项新技术中拥有唯一的使用权。

流动广告

JC Decaux 的流动广告包含了世界主要的机场广告业务，与地铁、火车、巴士、电车和其他的大众运输系统以及服务于全球的国际机场的特别快车的特许权。这些合同囊括了欧洲、南美、亚太地区的 190 多个城市，其中相当数量的合同是在意大利，在那里，公司提供给客户覆盖全国巴士广告。

2002 年，公司的流动广告收入占了公司稳定收入的 18.7%。机场广告占到流动广告的 63%，其他运输系统的广告占到剩余收入的 32%，像布告栏或者电影院的广告等这些对流动广告起到辅助作用的边缘操作占到剩余 5%。

机场广告

虽然很难获得可靠的机场广告的行业绩效资料，但是根据公司在拥有特许权的英国国际机场的业绩，JC Decaux 估计它在 2002 年的机场广告市场份额达到 35%，并且公司是世界最主要的机场广告公司。

地理覆盖

在同一个贸易名称下，JC Decaux 公司达到了世界机场运输的 30%的份额，如下所示：

- 在欧洲，有 90 个机场，其中伦敦、法兰克福、巴黎这三家是欧洲最大的。
- 在亚洲，与公司和地区入口的香港机场(Chek Lap Kok)有合作特许权。
- 在美国，有 47 个机场的合作特许权(后来有一个对一些不盈利的区域机场的特许权不更新的决定)。
- 在墨西哥，公司赢得了东南部的 9 个机场的合作特许权。

机场广告合同

大多机场经营的权力是官方的或者准官方的。对跨越 5 到 10 年的期限的特许权，需要经过激烈竞标才能获得。

JC Decaux 为了争得特许权(平均在 50%～70%的特许权)，需要把一定百分比的广告收入支付给机场经营方。但是，JC Decaux 对机场的投资和正在进行的维持费用要远远低于其开展户外设施的特许权的费用。

观众和交通

国际机场上的观众，尤其是客户所寻找的对象，相当一部分是商务旅客，这是其他媒体很难接触到的，而他们会在机场花相当多的时间候机或者是等行李，并且他们也对接收广告的信息相对开放些。在 1995 年到 2001 年间，机场的乘客流量平均年度增长 5.5%(资料来源：ACI)。虽然在 2001 年遭受“9.11”恐怖袭击，美国的飞机乘客的增长受到负面影响，但是公司认为这只是暂时的，一旦政治形势有所好转，来往乘客的增长会恢复正常的。

营销和销售

JC Decaux 设计和安置机场广告时，非常注意与机场终端的全貌相协调，向客户的目标受众提供最好的形象。广告牌都安置在乘客聚集的地方，比如登机手续办理处、乘客休闲室、大门周围、乘客走廊和行李提取处等喧闹的地方，这样的广告能吸引目标广告受众对产品的注意力，也因此能吸引他们到机场的商业区域。

JC Decaux 也为它的客户提供定制服务，比如，客户们为了达到最大的影响力而设计和安装在流量大的公路交通旁的大型产品模型。

Decaux 是第一个开发了流动广告受众的测量系统的机场广告公司，它开发的系统名叫 RADAR。JC Decaux 靠它来尽可能详细地勾画公司广告牌的放置点，判断他们的潜在观众的社会人口的统计特征。

地铁和其他运输广告

到 2002 年 12 月 31 日为止，JC Decaux 已经和主要的地铁、火车、巴士和电车系统有了 150 多份运输广告合同。地铁的受众和广告牌以及街头广告受众相似。公司用相似的地缘营销技术(像分时、为专门的受众制作广告网络等)去最大限度地吸引每个广告网络的观众，使客户的广告活动效果最大化。

JC Decaux 的地铁合同期限主要都是在 3 到 10 年。和地铁公司达成的最初投资和在进行的维持费用一般都比在街道设施的特许权要低。公司将收入的一定比例支付给特许权的授权方。

JC Decaux 存在的风险

与公司和战略相关的风险

关于 Decaux 公司的发展战略，我们可以分出不同类型的风险，这些可能会影响到法国分公司的经营。首先 JC Decaux 有许多现有的合同在接下来的两年里期满。因此公司不得不多争取竞标。比如 2003—2005 年，13.3%的街道设施合同和 35.3%的运输广告合同会到期。当然，JC Decaux 打算通过投标来获得现有合同的更新。这存在一个大问题，因为公司将不得不在获得合同方面大肆投资。额外成本将增加到广告的价格上。但是要是 JC Decaux 不能成功地为顾客弥补增加的成本，公司的收入会受到影响。

大客户方面的风险

由于在许多重要的城市拥有大量的特许权，JC Decaux 在有广告网络的国家都有许多有名的广告客户。然而这些公司关心的是这些战略的特许权，要是公司失去了这些特许权，就不能满足大客户的要求。既然这样，JC Decaux 有可能不能吸引相同质量的客户，这些客户愿意为公司交付的最优质量的产品支付高价。

与政府部门的合同的风险

关于与当地政府尤其是法国的合同，JC Decaux 面临法律问题。在法国，公共投标的程序很复杂：合同的续借需要在与法国的行政法规定一致的情况下由当地的政府代表签署。一些 JC Decaux 的竞争对手已经证实公司之前的办理程序没有按照规定。由于这些原因，竞争者们就会基于公共投标过程的疏漏，挑战合同的有效性。按照法国的法律，对败诉的惩罚依照公共条例要求，包括取消它的合同和延迟该组织最少三年参加公共事务的时间。

同样地，JC Decaux 以固定的年费租界的街道设施点(像公共自动厕所或者电子布告板)也不符合公共投标程序。这类合同的有效性会很快暴露出问题。

与当地政府的合同的另外风险在于，当局为了公共利益终止当前的合同。JC Decaux 收到过过早终结的合同的赔偿事例，但是赔偿不能弥补公司的投资或将来利益的损失。

竞争规则的风险

JC Decaux 发展战略的一个重要因素在于，需要获得传统的户外广告商和所有者的认可，而他们中的大多数很有可能以需要国家和欧洲的竞争规则制订者的赞成为前提。在英国的反托拉斯机构已经开始采取行动来阻止 JC Decaux 取得这种认可。另外，在过去法国的经济部长已经加强了公司向外扩张的限制。虽然在过去一段时间里，Viacom 和 Clear Channel 公司的户外

广告的进入降低了公司在几个经营区域的主要地位，但是欧洲委员机构或者国家反托拉斯机构仍然有可能寻求限制 JC Decaux 对传统得户外广告的经营，或者限制它的一些商业活动。

经济形势的风险

广告的花费主要取决于经济的整体形势。2001—2002 年，JC Decaux 的许多客户削减他们的广告预算。因为大多数 JC Decaux 的成本是固定的，经营的利益和净收入受到其收入减少的严重影响。然而公司没有兴趣出现在可以减少国家风险的国家。

可适用的规则的风险

在欧洲和美国，户外广告受限于国家和当地水平的重要政府规则。这些规则包括对密度、大小、广告牌的分布，以及城市和其他地区不同类型的标记的限制。影响户外广告的规则层出不穷，而 JC Decaux 不能预知会有哪些附加规则会出现，因此在这方面经营极易受到打击。

更普遍地看，JC Decaux 不得不面临有关种种由欧盟委员会发布的指示的问题。对 JC Decaux 最大的危险是，关于终止零售商的电视广告的限制的指示。这意味着“Cross-Border-Television”的播放指示允许大量的欧洲零售商在电视上做广告。新规则的采用将会对 JC Decaux 的经营产生负面影响，因为 4.1%的固定收入来自对大量零售商的广告牌。除此之外，两条其他的关于烟草广告和含酒精的饮料广告的指示也对 JC Decaux 产生阻碍。各个国家的这些指示都相当的灵活和复杂。然而，所有对此类广告的限制措施会对 JC Decaux 的经营产生负面影响。

案例 7

珠宝市场在线

Axel Quist，珠宝和相关产品的电子市场(珠宝市场在线)的营销经理，他对一年中有大量的公司进出珠宝市场在线感到困惑。这个市场通过全球范围内潜在的商业伙伴提供珠宝买家、卖家、零售商、典当商和鉴定家等。在零散的珠宝产业中，这意味着小公司不再被几家(如果不只一个)经营伙伴围困，而是可以拥有更多的供应商和买家。Quist 认为，市场的吸引力取决于参与市场的公司。要是有大量的公司参加(比如，一个有众多公司的市场)，它对其他公司加入市场有吸引力，因为其他公司有更高的在市场交易的可能性。有网络的外在性的讨论作为基础，Quist 集中精力用尽所有资源来为珠宝在线吸引成员。Quist 认为已经拥有 2000 个注册会员的网站会吸引新成员的加入，因此对大量新成员的离开感到困惑。他决定雇用 Capuro and Associate(一家咨询公司)来帮助寻找新成员离开的原因。

案例背景

珠宝市场在线于 1983 年建立，最初为珠宝典当商、鉴定家、制造商、批发商、零售商、买家、卖家等提供电子市场。这是一个成员支付每月访问费用的服务，这种服务能让成员出售或购买如下的珠宝产品，像切割后的宝石、手表、戒指，同时也提供像宝石和相关技术的信息。例如，一个在爱荷华州的成员可能有兴趣求购几颗有明确克拉、切割形状、颜色要求的珠宝。这个成员可以仅仅“广播”(发送一个大体的信息给所有成员)有关兴趣的描述。其他的订户(美国或者世界的任何地方)可以看到这“广播”，并发出一个“指示”(秘密的)信息给潜在买家，描述和他们可以提供的宝石的照片。潜在买家可以精选出一些供应者，并通过电话或者安全的交易网络和卖家进行谈判。

20 世纪 80 年代后期，珠宝市场在线安装了一个交换中心。因为当时推动公司间交易先于因特网发展，它依靠使用公司要求的纽约服务器找回他们的电子邮件和来自“买家－卖家”布

注：本案例是由华盛顿州立大学的 Rajdeep Grewal 教授和辛辛那提大学的 Raj Mehta 教授和詹姆士 M.卡门教授为了讨论而撰写的。它不能阐明市场战略的有效性和无效性。该文的使用已经过作者同意。

告上的信息。系统里的公司通过交换信息来控制经营运作，信息的交换由电子邮件和在布告上发布信息来实现。在20世纪90年代后期，尤其是在1997年后期，珠宝市场在线获得了域名，并且开始在互联网运作平台从事它的经营。从1997年底到1998年初，珠宝市场在线完全实现了网络化。网络化的转变为使用商简化了进入方式，因为他们不必再向纽约服务器呼叫，但交换信息的本质仍然相同。珠宝市场在线的交易网地址允许进入布告板、电子邮件和“买家—卖家”的讨论板。珠宝市场在线仍然保持以订金为基础的电子市场。也就是说，参与者必须每月支付才能进入站点。事实上，最近注册费用才增加至每月200美元。此外，站点只对已经确定的珠宝公司开放(任何加入了贸易协会的公司都可以成为成员)，但是不对一般的个人消费者开放。

该平台可以在世界范围内增加订户的销售、降低交易成本，并且节约买家和卖家的时间。这些优势因低价的日用品(像钻石)和高价的差异化的产品(像结婚戒指)而存在。随着这些优势逐渐为行业熟知，行业成员对互联网的安全度越来越满意，该平台的销售额已经大幅增长。这个增长幅度和近来被称为“商业Bots”相似情况下的爆炸性增长一致。无疑，这电子市场代表了一个“开放集市”，买家和卖家可以在电子环境中见面。事实上，珠宝市场在线使得它对公司间有关价格、产品说明、交易条款等信息的交换更加高效。虽然珠宝市场在线不能使参加的公司实现支付的电子化，但是基于公司的支付传统，它为所有的参与公司提供一个评级。

网络外部性：再定义

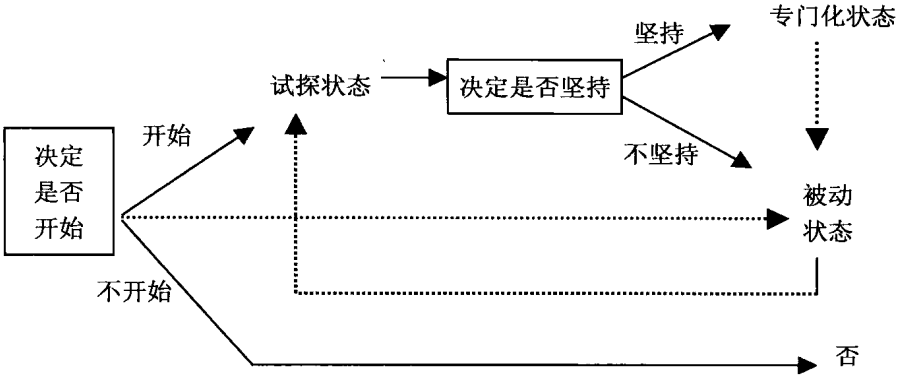
卡皮诺和阿守信对现存的成员和已经决定离开珠宝市场在线的公司进行了深入的访谈和焦点小组调查。他们发现，参与的公司可能存在下面三种状态：(1)试探状态；(2)专门化状态；(3)被动状态。

处在试探状态的公司不知道怎样在市场上运作，但是愿意努力去学会怎样在集市上运营。处于专门化状态的公司已经让这个市场成为他们经营中的正式部分，并且相信他们清楚自己在集市方面的情况。事实上，处于被动状态的公司在这个市场上没有什么经营，但是可能是为了一些其他的动机，他们持续地出现在市场上。

研究还显示，参加了珠宝市场在线的公司最初向试探状态移动(见示例 1)。要是这些公司决定坚持他们在市场上的运营，他们移向专门化状态，否则就移向被动状态。除此之外，其主要采用珠宝市场在线的公司循环，以二选一的路径存在(由图示中的点箭头显示)。一些公司在他们采用这种市场时直接移向被动状态。这些公司进入这样的市场为了一些原因(例如，只为告诉他们的客户，他们在进行电子市场贸易)，而他们对把这个市场转化为他们经营中的规则部分不感兴趣。一些公司从专门化状态移向被动状态，主要是其不能维持技术改进，而最后进入被动状态。通常，被动状态的公司会决定在电子市场上花更多的努力，并且使得它成为经营中的正式部分和移向试探状态。

卡皮诺和阿守信的研究症结在于，珠宝市场在线的网络的外在性依据不是采用这种市场的公司数量，相反采用的是在市场上的专门化公司的数量。最后，要是公司决定采用珠宝市场在

线，它可能和专门化公司交易，而被动状态的公司不能在市场上交易，试探状态公司不知道怎样在市场上交易。



示例 1 市场兼容过程

资料来源：Rajdeep Grewal, James M. Comer, and Raj Mehta. "An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business to Business Electronic Markets," *Journal of Marketing*, Vol. 65 (July 2001), p.20。

问题

总观来自卡皮诺和阿守信的报告，Quist 决定增加参加珠宝交易的专门化公司的数量，让公司更快地从试探状态移向专门化状态，并且他需要用使他们成为专家的希望来唤醒被动的公司。他叫他的营销助理经理 Patrick Behan 去寻求怎样才能使得专业化公司成为专家。Behan 的研究显示，专门化公司拥有更大的信息技术能力，更强调实现效率，并花费更多的努力去了解市场。另外，公司呆在珠宝市场在线的时间越长，它越有可能最终成为一家专门化的公司。有了这些条件，Quist 开始涉及一个新的旨在增加大量的专门化公司的市场战略。

案例 8

Aget Heracles 公司

公司背景

Aget 水泥公司(Aget cement)是一间成立于 1911 年的希腊公司。1992 年，它将其 50.5%的股份出售给现归属于意大利水泥集团(Italcementi)的 Calcestruzzi SpA 公司。

1996 年，Aget 公司并购了 Halkis 水泥集团，减少了在希腊国内市场的竞争的对手。2000 年，Aget 公司 54.48%的股份卖给了英国蓝圈产业集团股份有限公司(English Group Blue Circle Industries, plc.)。2001 年，蓝圈产业集团被全球建材生产商——法国拉法基集团收购。

Aget 公司，作为一个在希腊国内运营的公司，主要在中东及其周边地区的繁荣市场中开展区域性的运作，向埃及、沙特阿拉伯、尼日利亚和阿根廷等国提供水泥中转站，散装水泥存储以及混凝土/集料水泥的生产设备。现在该公司正计划将业务扩展到黎巴嫩、科威特和阿拉伯联合酋长国。Aget 公司以拥有优良品质的产品获得区域性的名气，并在希腊市场中享有很大的市场份额，约占希腊水泥/混凝土行业 50%的份额。

它在公共建设工程和其他的机构市场中拥有很大的市场份额。它主要的竞争对手是 Titan 水泥和 Halyps 水泥，后者现在是意大利水泥集团的子公司。两者的市场份额相加几乎等于另外 50%的市场份额。Aget 公司在中东已经受到众多意大利水泥集团的强势进入所威胁。意大利水泥集团是一个垂直整合的公司，拥有石灰石石膏和采石场，并在十几个国家中设有加工厂和分销机构。

Aget 公司总共拥有 1120 万吨的生产力，但只能在年度销售中实现大约 850 万的生产力，也就是说它的实际使用率是 76%左右。它的水泥通过海轮或者货车进行分销和运输。

产品

水泥可以与其他成分结合生产出不同的混凝土，以满足不同的建筑需要。这些产品可用在建筑工地中进行搅合使用，或者运到工地后马上使用。

水泥是一种固态的灰色粉末，将石灰石、石英砂、粘土、板岩以及其他添加物放到干燥炉中加热，并通过一定的化学反应和高温处理制成。得到的混合物，我们称之为熔渣，将被磨成粉末，并和石膏混在一起来控制混凝土的制作环境。好的粉末往往是在1千克的水泥中包含了超过300亿个粒子。

水泥的质量有严格的技术细则规定，因为其质量对于水泥或混凝土的使用者来说极其重要。这种产品被看作是一种应用广泛但缺乏品牌特征的商品。1824年发明的波特兰水泥(Portland cement)不是一个品牌的名称，而是一个一般的术语，正如925银是一种银的类型一样。波特兰水泥代表了几种不同类型的水泥，这些水泥主要含有碳酸钙，由石灰石、泥板岩、粘土和铁矿石制成。其最重要的成分是水泥熔渣，是在超过1500℃高温中制成的颗粒产品。波特兰水泥占所有水泥的95%以上的比例。

在将水泥混合物转化为混凝土时，混合物的数量决定了水泥的耐用性和耐腐性。因此，波特兰水泥可具体划分为Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ、Ⅳ和Ⅴ五种类型。每一种类型都有其不同的化学成分。比如，Ⅳ型波特兰水泥是一种“低热”型水泥，被认为适用于各类型的混凝土结构，如胡佛大坝。Ⅴ型则是一种“高抗硫”的水泥，适用于富含硫酸盐土壤或水的地区，而Ⅱ型则是“中抗硫”和“中热”的水泥，如示例1所示。

波特兰水泥是一种划算的建材，无论是预浇铸的还是掺水即用的混凝土建筑，该产品都能适用。这种混凝土是由11%水泥、41%碎石、26%沙土、16%水以及6%空气组成的混合物。水分的多少决定了混凝土的强度。也就是说，水越多，就会使混凝土越容易脆裂。若加入更多的水泥，则会提高混凝土的强度。

- 混合水泥代表了广泛类别的产品，使混凝土得到具体的应用。这类水泥在特定的环境中最理想，可以抵制化学反应或者服务于一些特定的项目，如修路、建桥等。
- 特制水泥，这种液压水泥是土壤加固稳定的出色粘结剂，防止液体聚集。
- 砌筑/砂浆水泥用于混凝土砖块、灰泥产品以及瓦管接头的应用。
- 白水泥用于要求表面有色彩的特定建筑设计。

水泥可以按编号进行区分，如#325号是一种低强度水泥，而#525是一种高强度水泥。

波特兰水泥技术规格

波特兰水泥 bs12/196 “英国标准” 42.5r 级

化学分析：二氧化硅 19.62%，三氧化铝 5.18%，三氧化铁 3.89%，一氧化钙 61.62%，氧化镁 2.44%，氧化钠 0.46%，氧化钾 0.27%，CL 0.07%，三氧化硫 2.71%，I.O.I 2.15%，未确定：0.37%

总量：100%

硅酸三铝 7.15%　最大值 3.5

物理值&化学值：

标准浓度：25.5%

包装：50kg/包

重量：不少于 12.5000 公吨(+/- 5%)

价格：面议

运输规格：不少于 12.500 公吨

装运进度：不少于 2000 吨/天

卸船进度：不少于 2000 吨/天

验收：需 SGS 认证作为产品质量证明单据

运输时间：批准装运/卸运后的 30～45 天之内

发货地：供应商所在地

付款方式：提示信用证付款，不可更改，不可转让。见单即由议付行承兑付款。

运输：首期货物运输于接收指定的买方信用证后 30～45 天内

文件材料：国际标准文件

示例 1 波特兰水泥规格——采购单

行业

全球的水泥行业正通过合并、收购的方式走向垄断，使资金集中化，同时通过控制一些跨国交易，形成潜在的卡特尔企业联盟。然而，水泥行业的分布仍十分分散，没有一个企业拥有两位数的市场份额。同时由于过度的生产、不断上升的运营成本和令人沮丧的利润，没有一个企业具备操控定价规则的能力。在过去的 20 年里，该行业以年均 4%的比例增长。2003 年 1.82 亿公吨的水泥总产量带来了 100 亿美元的年度营业额。在这个高度分散的行业里，一部分企业控制了相对高的市场份额，如示例 2 所示。

行业的产能利用率大约为 71%，标志着价格下滑的可能。如果对水泥的需求增长了，那么增长的产能利用率将意味着更大的价格杠杆作用，并给生产商带来更多的利润。该行业又是一个资金密集型行业，使得改变和引入新东西不太诱人，也不太可能。在水泥行业里，投资在每

个工人身上的资金是所有行业中最高的。

该行业在全球大约150个国家中建有工厂并设有加工设备。预计该行业将在高水泥消费的情况下持续增长。值得注意的是，世界范围内水泥和水泥熔渣的进口税已平均减少了30%。

正如前面提到的，该行业在全球范围内已经经历了一场由收购、战略联盟和战略伙伴主导的合并浪潮，因为出色的、更有效的企业注重将协作的价值增添到自己的组织里。这一趋势导致提高成本效率的需求上升，企业通过投资新的预烧铸炉来提高产能和降低成本、开发规模化经济、强化市场发展现状并增加在这个高度竞争和成熟的行业中的市场份额。

企业的市场支配地位和竞争性定位的优势是通过生产和分销证实的。这是因为工厂与市场的接近度是促进成本效率的强心剂，分销的接近度则是获得市场势力的催化剂，而且市场势力在市场网络变得越来越必要的时候显得尤其重要的。与此同时，生产成本的上升使企业更多地关注成本控制和提高效率水平。对此，水泥行业通过投资兴建新厂房，用干处理的水泥生产替代湿处理的生产方式来提高生产效率。前一技术耗能源更少，从而带来更好的成本效率。

随着全球化竞争白热化，国际水泥生产商发现，产能使用率在商品市场中尤为重要，当市场现状对产能利用率起决定性作用时，企业定位可能会带来竞争性优势。而且，全球的运营已经给工业生态和二氧化碳排放的管理带来了额外的压力，而重视工业生态已经被视为建立信任和社会关系的战略性政策，而且关乎产品安全性和结构一致性的产品标准和规格也备受关注。无论如何，必须指出的是水泥业大部分是地方性企业，因为大部分项目产品的适用性和运送问题在该行业中起决定性作用。

如果考虑该行业的资金密集性，它正处在长时期的缓慢成熟阶段。行业中的成员都不赞成变化。然而，行业必须在内在关注和外在挑战中寻求平衡。内在关注包括：商品化、资金和资源的密集性、市场压力、产品成熟度等。外在挑战包括：客户需求、技术创新、全球整合、区域整合、环保敏感性问题、能源价格、冲突调整等。

公　司	全球市场份额
爱尔兰CRH公司	4.10%
瑞士Holcim公司	4.00%
法国拉法基公司	3.5%
日本Taiheiyo公司	1.2%
其他	87.2%

示例2 全球市场结构*

*数据监测；全球建筑材料；工业资料；参考代码：0199-2030。(出版日：2004.5)

市场——竞争

2003年，全球建材市场增长4.2%，价值达到249.9亿美元。预计2008年全球市场将达到

306.4 亿美元的收益，即在五年内上升 22.6%。水泥实现 49.9%的市场总收入，或者说实现价值 124.7 亿美元的生产商销售价格。

那些能成为主要客户的水泥消费者对供应商有着决定性的压力。在这些情况下，为了满足需求来提高市场份额，供应商会屈从于压力，从而降低价格，但同时这也会影响到行业的赢利能力。

由于竞争态势和产品的特征，那些被保证得到较低价格的水泥或混凝土的客户会去识别不同的利基，如“信任供应商”。这一现实构成了发展有效的反商品化策略的潜在基础。

同时，随着客户需求的演变，产品发展的压力随之增长。比如，政府、医院或其他机构的一些客户开始对特制水泥、环境友好或者不会耗尽自然资源的水泥混合物表现出极大的兴趣。这些新出现的需要是为了满足特定设计所要求的结构的额外耐用性，因此需要开发特制水泥或水泥产品。比如，中东市场对混凝土结构和基于混凝土的建筑特别重视。这可能刺激水泥生厂商在新的水泥合成物中进行长期投资，尽管他们已经知道，水泥在严格意义上是一种在指定市场中价格一致的商品。

考虑到水泥具有低价值的商品特性，在正常情况下，其市场需求是有弹性的(弹性在 1.5 左右)。然而，水泥的需求是本地化的，以至于不同等级的水泥可能会呈现出非弹性的价格。

此外，全球的水泥市场需求持续增长。随着生活水平的提高，水泥的销量也可能随之增长，特制水泥的需求也可能增多。

技术的创新可能会加强所有的建筑材料并强化他们之间的竞争。尽管波特兰水泥很受欢迎，但如果可以生产出具有更大净价值的替代品，波特兰水泥将可能失去它的差异化优势。

能源价格的波动可能加强不确定性，以至于达不到预期的成本有效性。这些现实可能会激励全球或区域性的企业寻求可替代的能源，或在产品技术上进行投资，或有效地回应较高的能源价格。不管怎样，柴油机价格对改善运营成本和运输成本至关重要，因为大约 60%～70%的水泥都是陆路运输。

随着合并趋势的上升，行业中的竞争可能加剧，但产品的差异化可能还比较遥远。全球采购和当地回应的跨国交易模式就是竞争开始的地方。

持续竞争优势依靠于许多方面，如企业控制成本，提高运营效率，通过有效管理风险降低不确定性，建立更好的分销系统以及差异化的能力等。

水泥市场分为房屋建筑用途和非房屋建筑用途。房屋建筑用途的市场有两个不同的细分市场：用于居住建筑市场和非居住建筑市场。后者的市场在水泥市场所占比例最大。非居住建筑性水泥属于重型建筑，主要用于高速公路、发电厂、管道以及重型工业结构(化工厂、石油提炼厂、核结构等)。由于基础设施的需求不断上升，用于非房屋建筑市场是目前增长最快的市场。

Aget 公司想聚焦于非居住建筑和非房屋建筑两个细分市场。按区域划分，Aget 公司已经拥有了 7340 万公吨市场总份额中的 11.6%，即 850 万公吨(2004 年的销售数据)。2004 年区域性的市场份额据每一细分市场的分布如示例 3 所示。

在 Aget 公司年度总销量 850 万公吨中，非居住建筑类占了 58%，或者说 493 万公吨，非房屋建筑类占了 36%，即 306 百万公吨，剩下的 6%，即 51 万公吨属于房屋建筑一类的。示例 4 展示了不同细分市场的水泥消耗的预期区域性增长情况。

示例 5 描绘了现有销售水平持平的情况下，Aget 公司在未来 5 年的预期销量。估计黎巴嫩、科威特和阿拉伯联合酋长国的市场潜力之和能达到 970 万公吨。初步预计需投资 630 万美元，预期销售将达到 194 万公吨，或者说，在这三个国家分别达到约 20%的市场份额。

2004 年细分市场的区域销售概况

居住建筑模式	非居住建筑模式
A. 居民 1189 万公吨	大型工程
B. 非居民 3926 万公吨	C(工业&非工业)：2209 万公吨
总销售量：A + B + C = 7440 万公吨	

示例 3 2004 年细分市场的区域销售概况

	年份				
分类	2005	2006	2007	2008	2009
(增长速度)	3.9%	3.8%	4.1%	4.3%	4.0%
非居民	40.79	42.34	44.07	45.97	47.81
(增长速度)	4.0%	4.1%	3.8%	4.7%	6.1%
非建筑物	22.97%	23.91%	24.82%	25.99%	27.57%

示例 4 水泥消费的细分市场在未来五年的区域增长预期

	年份				
分类	2005	2006	2007	2008	2009
(增长率)	3.9%*	3.8%*	4.1%*	4.3%*	4.0%*
非居民	4.93= 5.12	5.12= 5.31	5.31= 5.53	5.53= 5.77	5.77= 6
(增长率)	4.0%*	4.1%*	3.8%*	4.7%*	6.1%*
非建筑物	3.06= 3.18	3.18= 3.31	3.31= 3.43	3.43= 3.6	3.6= 3.82

示例 5 Aget 公司五年销售增长计划

*假设现有市场份额不变。

定价

需求存在区域差异性，也就是它会随着区域的变化而变化，很大程度上依赖于当地的人口密度。但对水泥的质量要求是高度趋同的，也就是说，水泥的标准是普遍的，跨国也能通行，因为水泥是一种体验式或性能型产品。对水泥的需要取决于微观经济的因素，如人口的增长、

GDP 的增长、利率、影响基础设施建设的经济政策等。

水泥是同质化产品，由于替代材料的缺乏，其价格弹性很低。特制水泥有特定的应用范围，如人行道重建、特殊的建筑以及其他项目工程等，是一条差异化的产品线。其价格更高，需求弹性也更低。然而，一种名叫飞尘的材料，即煤灰，经过化学强化，甚至可以百分百地替代水泥。2002 年，特制水泥的价格上升 12%，需求上升约 4%。但是在 2004 年，特制水泥的价格继续增长 9%，使得煤灰的销量也上升 17%。

生产和运输的高成本以及初期的大规模投资对当地的公司构成了坚不可摧的进入障碍。在这种情况下，有成本效益的公司可以基于边际成本的优势参与进来。由运营灵活性支撑的规模经济是有效竞争的重点，这样价格就成为了水泥行业中的竞争性因素，其实就是强调成本效益的重要性。尽管材料的价格有所上升，由于产量和用量间的过量缺口以及竞争的态势，水泥市场的价格备受下滑的压力。

尽管水泥行业的运营成本可能依赖于产品因素，价格也受到较大的管制，水泥的定价仍受市场商品化的指导。因此，如果销量像预期一样继续增长，水泥的价格将取决于水泥的产量是否增长还是保持不变，或者在多大程度上增长。也就是说，如果供需间的缺口变小，那么供应商的议价能力将会得到增强。因此，原材料或者产品价格的增长并不能自动传递给消费者。要传递这种价格的增长依赖于过度的容量或者使用率。另一方面，当竞争对手降低价格时，不随之降价的企业也可能流失市场份额，同时在赢利上遭遇净亏损。

尽管如此，Aget 公司正考虑降价 12%以提高使用量，从而提高市场份额，并降低单位成本。再者，Aget 公司认为其区域性竞争对手不会追上其降价幅度，因为它们的产能运作已近乎达到 95%。特别地，根据一项的内部调查，Aget 公司高层相信其竞争对手降价的可能性不会超过 25%。就算他们会降价，其幅度也不会超过 Aget 公司正酝酿的降价幅度的 70%。如果这一降价幅度没有被赶上，Aget 公司预计将在市场份额中获得 20%的增长率；如果被赶上 70%的降价幅度，将有 8%的市场增长率。

Aget 公司的最大竞争对手有一个比 Aget 公司更低的成本结构，因为他们只提供少量的支持性服务，只采用交易的形式。因此，他们将自己更好地定位在价格的竞争优势上。但是，如果 Aget 公司可以捆绑销售并维持在客户关系上的利基，Aget 公司将能平稳地实现盈利增长。

对于产品的制造，能源和电力的投入占据了大约 3/4 的产品成本。运费成本是任何水泥公司中最大的单一成本要素(如示例 6 所示)。由于该行业面临较高且不断上升的能源和运输成本，以致更大的市场集中化的竞争性定价会使竞争对手失去信心。10%～40%不等的关税继续成为客户和供应商有效的或“价值导向”定价的障碍。随着 WTO 规则的生效，这些关税将逐步消除。预期这种待定的现实将强化需求，并促进水泥行业的赢利。2004 年，价格比 2003 年上升 2.8%，即从 58.5 美元上升到 60 美元。这可能就是 2003 年新增的 10.1%建筑费用的灵敏回应。

粉末&燃料	32.8%
材料费	12.4%
货运(向外)	19.7%
管理和经费	19.8%
员工薪酬	8.0%
销售费用	4.2%
修理和维护	3.1%

示例 6 平均成本结构(以销售价格百分比计算)

*覆盖 1995—2004 年的平均成本数据。

公司运营

该公司有好几个用于提取石灰石、粘土和泥灰岩等原材料的采石场。提取原料所采用的方法是使用重型机械爆破石材矿床。然后将原材料(岩石)运到特殊的设备中，将其进一步分解为小块的路基表面的石头(铺路的碎石料)。跟着，这些被碾碎的材料将被运到一个储存区，用传送带、铁路，甚至卡车等将其混合、搅匀。这一步骤需要决定，是否将这些粗糙的混合料与石英砂、铁矿石、氧化铝、介壳材料以及其他有机材料混合。这将根据生产计划中所需的水泥类型进行机械操作。接着，这些混合料将送到加工厂去碾为更细的粉末。这种粉末再被送到贮料仓，在那里进行进一步的搅匀。完成搅匀后，这些粉末将被置于温度高达 1450℃的烧窑中。这一高温足以使粉末经过化学反应转化为新的产品——熔渣。随后冷却这种熔渣并在球磨机中磨成细粉，并加进石膏和其他的聚合体，便制成了水泥。石膏和其他添加物的数量由所要生产的水泥的类型以及用途决定。这时，水泥将存放于贮料仓中。它也在那里进行分发，由特殊的旋转包装机按块或者按包分好，并自动用货盘装运。在这个关键点上，产品的生产过程已全部完成，传统上将用产品控制器进行监控。Aget 公司希望能将整个产品生产过程电脑化，从而将失误减到最小，并提高效率。原材料和水泥的比例是 1.6 : 1。也就是说，要生产 1 吨的熔渣，需要 1.6 吨的原材料。这就意味着水泥生产商必须有足够丰富的石矿原料。采石场不仅关乎是否可以获得原材料，而且还对控制成本，如特许使用费等至关重要。

Aget 公司的基础产品线是波特兰水泥。公司同时也生产水硬水泥，即在水中能硬化的水泥，专门应用于建水缸、下水管、地下道、大坝等；特制水泥，如白水泥是一种低碱度的水泥，应用于那些强度需要缓慢提高的特殊建筑；集料和混凝土，例如砂、碎石、预烧铸的或者预搅拌的混凝土；屋顶材料，混凝土中的瓦片；石膏，用于墙壁和天花板的石膏板。

在以上的产品线中，波特兰水泥是目前销量最大和使用最广的产品。Aget 的产品用于居住、工业、商业以及基础设施等建设。它主要聚焦于销售水泥或者在客户制定的工作地方配置、准备和运送预搅拌的水泥。Aget 公司的生产目标是向客户提供减少其建筑成本并提高净价值的服务。

从生产中获得的收入如下：水泥销售 26%、预搅拌水泥 68%、其他 6%。大约 95%的收入

来自直销，剩余的 5%是通过代理或者经销不同供应商的各种建筑产品获得。这样的中介关系是交易性质的，没有购买或销售的独家经营权。交易利润从 8%到 12%不等。55%的水泥以块状销售出去，其余的 45%则包装成 50 千克一袋出售。

Aget 公司的生产改进计划要求新增两个干法烧窑，需 1070 万欧元的投资。据估计，这一改进将在现有生产水平上提高 18%，并提高能源的有效率和产能。这样的烧窑技术据说会产生协同作用，因为它可将有机废料作为燃料。技术人员认为最理想是用超于 2000℃的高温来处理废料，如含氯有机化合物这些历来被认为是有机污染源的废料，还包括旧轮胎、溶剂、颜料废料、废机油以及石油残渣等。尽管这一环境友好的生产模式成本相对较高，但从遵守环境条例的角度看，这种模式是可取的。

水泥烧窑对能源的大量需求通常是用煤炭来满足的。因为能源成本占据了水泥生产总成本的 40%，因此能源的有效利用是十分重要的。采用煤炭作能源开始于 20 世纪 70 年代。现在，超过 90%的产品都是以相对低价的高硫煤炭为主要燃料制成的。此外，最近 Aget 公司引进了一些内部改进措施，如生产培训、改善工作程序和维修计划、培训原材料的处理、最优化生产计划等。以上的变化预计将逐步改进生产效率，从而使得生产成本进一步降低。

国际化扩张

总的来说，中东市场是一个高增长性的市场，因为在那里供不应求。举个例子，叙利亚已经增加了生产，达到 96%的产能(实现 500 公吨中的 480 万公吨)，正准备在接下来的 4 年增加 300 万公吨，或者是 60%的产能。同时，OMRAN 公司，一个国有企业，正加快从周边国家进口。

沙特阿拉伯对水泥的需求随人口增长和基础设施的增多而增长。预计其年度的消费需求将大约上升 5%。最近，其国内的产品已经被提前售给国内的客户，这样既减少出口，又促使生产商加大产能。在海湾国家，供不应求是因为疯狂地兴建和发展一些主要的项目，如飞机场、岛屿发展、铁路、滨海建筑等。这些需求加速了水泥的生产，估计在接下来的 3 年内会增长 60%(即从 360 万公吨增至 600 万公吨)。预期需求将会达到年均 12%的增长率。

在这样的环境下，Aget 公司期望能形成一种行业合并的推力，因为市场份额将加大降低成本的压力。

在约旦，水泥垄断已导致索价过高的分销，政府也采取措施应对这种在约旦市场供应断断续续的情况，这就意味着约旦需要进口水泥。此外，伊拉克的紧急重建预计将加重中东水泥市场的压力。

Aget 公司争取在中东市场有更强大的表现是对其国际管理技能的测试，因为各地区展示了各自操作不同的特殊挑战。第一点，也是最重要的一点是，Aget 公司在满足中东需求时，其公司文化需适应中东商业文化。Aget 意识到尽管跨文化的商业解决方式可能相似，但由于不同的商业习惯和实践，其解决的过程会各具特色。在外国市场，一个新进入者可能需要一些经历去协调各种摩擦，有时甚至需要贿赂相关人员。这些被称为帮助在外国市场开展业务，从获得营

业执照到通过行政的法令都是如此。

第二点，Aget 公司面临在中东市场发展和激励当地销售的挑战。Aget 公司已经决定，初期将在黎巴嫩、科威特和阿拉伯联合酋长国三个国家各设立一个销售办公室，每个办公室设置一名销售经理和两名销售人员。

第三，对于由产品的商品化特征导致的水泥市场固有的价格不灵敏，Aget 公司必须应对价格弹性的可能情况以及可能产生的平行市场。公司应采取合适的行动避免这些可能性。(平行市场的出现是明显的，因为 2003 年，当叙利亚的水泥需求持续增长时，OWRAN 公司，一个国有企业，通过限制进口来限制供应。这种失衡状态导致了水泥黑市的出现。)

第四，水泥行业所需的规模化经济、营销活动、水泥的全球统一形象、Aget 公司转让专门技术的能力以及其技术诀窍都是 Aget 公司全球战略成功的关键。Aget 公司承认，为了在全球市场中获得竞争性优势，它必须面对创建合作化关系的挑战。这种关系需适应当地市场的特质，更关键的是要升级为一个跨国型企业。

客户——分销

Aget 公司的客户类型包括：承包商、建筑商、预拌水泥生产商、混凝土产品生产商以及石匠。

Aget 公司的分销渠道和产品/销售分配如下。

- 水泥(袋装或块装)，一般直接售给小型客户用于分包，或者通过零售商如木场等间接售出，约占总销量的 26%。其中，55%是块装水泥，45%是袋装水泥。上述销售中平均有 80%是直销，剩余的 20%是通过经纪或经销商进行交易。
- 预拌混凝土，一般直接售给需要即用产品的消费者。这种产品一般通过租用特殊的水泥车进行分发。这类水泥占据了集料销售中的 68%。
- 预制混凝土产品，一般直接销给客户，约占所有销售的 6%。

15%的主要客户占据了 75%的销量。总的来说，这些客户主要集中在“预拌混凝土”的细分市场，设计大型项目的建筑，如公路、大型的建筑。

水泥产品被存储在贮料仓中，这样大型水泥机就方便调度水泥了。这种水泥的储存网络和销售终端提供了一个独特的优势，它们往往设在高速增长的地区，接近潜在客户的活动。此外，他们向客户提供各种各样的水泥混合物，使他们可以按需选取。

大约 90%的产品是通过海轮或货车从工厂分配到各销售点的。剩下的 10%是采购商自行提货的。正如示例 6 所示，运费占据了商品成本的 19.7%。最近，Aget 公司正考虑收购事宜，希望能有自己的运输系统。值得注意的是，该公司计划购买海船和货车。据它估计，这就解决 90%的产品中的 75%(2004 年)的运输问题。这一投资需要花费 1450 万欧元。估计这一计划在补偿初期的投资后，还能节省约 24%的运输费用。

Aget 公司已经设立了区域销售部，以协调各地区的销售和配送。公司组织了一个客户服务队，由土木工程师、化学工程师和产品专家组成。这个队伍的主要任务是帮助客户最优化地使用产品，无论是水泥还是混凝土混合物。所谓“最优化”指的是对不同的工程或建筑使用适

当的产品。通过前瞻客户的预期需求，这个目的就能顺利达成。也就是说，在工程项目的设计阶段，客户与 Aget 公司的客户服务队成员相互合作以识别客户的要求，并确定最优化的产品规格。这是一种双赢的交易，因为交易双方能更好地执行和交流，从而获得共赢的利益。客户决定产品的合适性、可行性以及运送的时效性，以避免延迟建筑等问题。供应商则关注所需产品的类型，以保证及时生产和产品与工程的相适性。这样，客户和 Aget 公司都有机会衡量是否值得继续发展这一合作关系。

运输是水泥行业的一个关键，因为它几乎占了总成本的 20%的费用(见示例 6)。运输的方式常常是公路、铁路或者海路运输。当更多的竞争对手有更广泛的渠道通向某一市场/地点时，运输的快速发展加快了水泥的商业化进程。

水泥行业中的高运输成本有助于将一个跨国企业转为一个适应当地并能在当地操控的运作模式。

水泥/混凝土的购买者，尤其是那些大买家，都会运作一个决策单位(简称 DMU)，又称采购中心。它在水泥/混凝土建筑市场的相互配合中有举足轻重的作用。大买家的采购中心会基于不同的情况分成两组。一组是战略导向的，由那些对集中达到商业目标，如项目的赢利和长期的市场态势感兴趣的行政人员组成。另一组是战术导向的，其直接目标是成功地运作采购项目。这一组主要由经验丰富的员工组成，他们往往具备相关的专业技能。Aget 公司已经意识到它接触客户采购中心的方式是两极分化的，应在明确两组客户各自的真实或者感知的产品价值和产品成本之间的权衡的基础上关注两组人的需求。第二组往往有一个土木工程师作为负责人，其职责就是整合组内的行动，并保持组间的联系。因此，要实现最后成功交易，这个负责人就是最重要的一环。Aget 公司的主管认为与客户一起开发项目的有效方式依赖于 Aget 公司的销售人员与客户的合作关系的强度，他们怎样得到授权以及负责人在采购中心的推进作用。

随着水泥/混凝土的需求上升和竞争性环境的变化，客户通过改变他们的期望来适应这种新的动态变化。当客户缺乏早期的项目经验时，他们会不惜代价以保证第一次实践顺利进行。也就是说，他们以质量和服务为导向，愿意支付卖方的要价。当这些客户获得了产品及处理过程的服务的相关经验时，他们可能转向另一个市场定位，并定下一系列不同的期望。例如，当客户第一次尝试在混凝土混合物中加入煤灰时，他们需要专家的建议以决定在水泥中加进多少煤灰才能达到期望的耐用度。但随着客户获得经验的增加，他们的需求也随之发生变化，迫使他们转到另一种产品/客户关系。而这种关系将会随着采购中心购买战略的逐步改变而被强化。这种新关系看似强化了客户的议价能力，要求供应商提供更多服务和更低价格，从而影响供应商的赢利。如果采用捆绑供应的方式，这一消极影响至少在某种程度上可能被抵消。

产品政策也许可以用作为一个战略工具，以扩大 Aget 公司对客户的影响，因为产品往往能影响整个组织。因此，Aget 公司应以一种能够影响客户产品/产出、工程技术挑战、财务考虑等方面的方式供应产品。到现在为止，Aget 公司的销售人员已经聚焦在销售水泥或混凝土混合物这些实实在在的产品上。这种销售方式是严格的交易方式，不会培养客户关系。培养客户关系这点才是利于形成日后客户忠诚的关键。这就需要与采购中心的购买代理人打交道。这些人最关心的是是否能得到最低价，而不像工程师和项目经理等人那样关注低价以外的因素。如果 Aget 公司希望改变其客户政策，它就必须修正其销售人员现在采用的销售手段，如找谁购买，

怎么找等问题。

Aget 公司在销售范围和方式上的改变需要符合销售架构的整体变化。这就意味着，Aget 公司要设计一个能使客户获利的销售框架，从而给公司带来更大更好的机会。

营销战略——存在问题

水泥行业的特质及其独特的结构为水泥企业争取市场份额来主宰当地市场的发展战略设定了标准。前瞻性的水泥产品生产商正在计划如何增加他们的客户群，以及怎样实现与竞争对手的定位差异化。化学工程技术和产品制造技术的发展将对产品的发展和赢利产生重大的影响。产品供应方面的差异化能力，不论是捆绑还是不捆绑销售，都将是获得增长、保持市场优势和提高盈利的战略性优势。

Aget 公司有一个可行的市场定位和强有力的财务结构，将通过市场渗透和市场的扩大和发展获得未来的增长。为了实现以上目标，该公司决定推行一个三管齐下的战略：

- 将产品延伸到新市场；
- 巩固、保持或增强现有市场份额；
- 提供一种让客户感受到比竞争对手产品更优的核心产品。

Aget 公司应充分利用它在中东市场已经发展起来的突出竞争力和专业技术能力。了解中东市场独特的商业文化和商务实践将成为 Aget 公司尝试进入、开发黎巴嫩、科威特和阿拉伯酋长联合国市场的优势。Aget 公司的良好形象在中东地区的市场已深入人心。这对建立早期和持续的市场增长所必需的关系网络尤其重要。

Aget 公司的主管对于要寻找其他的方式来差异化普通产品的销售感到困惑。他们认为一种持续“差异化”的有效方式就是细分市场，来更好地理解消费者。他们发现，客户的决策制定是受到原有经验的影响的，如果没有经验，那么他们将向销售者寻求指导，从可选的采购策略类型中作出选择。另外，他们意识到客户的购买目的和期望是不同的。也就是说，有的客户需要全面服务的交易，而有的则在搜索要价更低的供应商。而且，当客户变化的价值观影响了相关的需求时，产品的定价和服务将使影响决策过程的固有的行为态度发生变化。再者，在了解商品相对统一的价格和商品特性的情况下，客户直接改换供应商的可能性和能力取决于客户和供应商之间的关系。因此，Aget 公司的主管知道了一个好的市场战略应重视与客户的关系问题，而且要重点解决采购中心的角色问题，谁扮演这些关键角色；组织结构问题，正式的还是非正式的；以及有效管理客户关系的问题。这样，市场战略核心价值将围绕水泥/混凝土的供应，客户管理以及定价等问题。重新制定 Aget 公司的市场战略时，不要将思维定势在赢利和市场份额的得失上。这些只是修正后的市场战略应协调好的一些方面。

水泥是按规格进行销售的。这些规格依据水泥所需的性能而定，不同的工程需要不同规格的水泥。这就意味着在水泥性能上进行差异化是不可行的，除非水泥生产商能制造出更具性能优势的水泥。Aget 公司必须从其他方面寻求差异化的市场定位。采用增值服务来发展客户关系看似可以提供一种持续性的竞争优势。因此，Aget 公司将客户关系发展看作重要性议题，并设为其战略的聚焦点。具体而言，它必须识别实际的和观察到的客户的需求/问题/现在和将来的

机会，将其按主次进行排列以决定其客户是如何衡量价值的，然后再开发适当的产品/程序。为此，该公司需考虑发展一支客户服务队伍，从开展项目设计到制定材料规格，再到维修阶段，从而向客户提供全方位的帮助。这种前后向的支持性服务估计能帮助 Aget 公司区别于其他的竞争对手，向客户传递不同的价值，并形成甚至加强与客户的合作关系。这一价值将通过将销售导向的销售队伍转化为向客户提供管理知识和技术咨询的队伍而进一步得到提升。这种演化的客户关系不仅有利于市场份额的提高，还有助于强化市场地位，提高消费者满意度，抵挡一些竞争和加强盈利能力的提升。

Aget 公司的主管已经意识到产品的提供必须超出客户的原有预期，因为满足那些原有的预期只能形成基础的满意度。另一方面，当这些预期不能得到满足时，他们的不足就会强化客户的不满意度，并提高客户转换供应商的可能性。通过提供超乎客户预期的产品，Aget 公司将减少不能满足原预期和产生潜在问题的风险，从而争取客户更满意。这种产品的争论将有助于发展客户关系，同时帮助提升现有的客户期望，也使得日后水泥生产商的竞争更加激烈。

	1994	1995	1996	1997	1998	1999
纯水泥公司	15.8%	22.9%	28.8%	13.9%	4.8%	4.0%
多样化水泥公司	16.4%	17.5%	14.3%	10.7%	7.7%	6.7%

示例 7 投资平均回报率

资料来源：INDIAN Cement industry; http://www.icraindia.com/biz-arch/u2000ceaexecutive.pdf。

AGET 集团公司

资金平衡表

截至 2004 年 9 月 3 日

(以欧元结算，单位：千)

资产	2004		2003	
B. 开办费用	1,778		2,829	
C. 固定资产				
Ⅰ、Ⅱ. 有形、无形资产	651,349		642,284	
减：累计折旧	440,016	211,333	413,426	228,858
Ⅲ. 投资与其他长期资产	15,260		15,256	
总固定资产	226,593		244,114	
D. 流动资产				
Ⅰ. 存有财产	58,393		63,538	
Ⅱ. 应收账款				
1. 交易欠款	158,746		183,516	
2. 各种欠款	44,458	203,204	38,584	222,100

示例 8 资金平衡表

资产		2004		2003
III. 银行存款及手头资金		40,786		17,932
总流动资产		302,383		303,570
E. 利息和预付款		1,343		1,626
总资产(B + C + D + E)		532,097		552,139
备忘账户		174,050		74,769
债务				
A. 股东财产				
Ⅰ.发行股本		109,467		109,467
Ⅱ. 股份保险		1,279		1,279
III. 重估价准备		9,028		9,362
Ⅳ. 储备		153,771		137.309
各类合并		(1,523)		(1,523)
Ⅴ. 留存盈余				
留存盈余累计	(22,079)		(39,765)	
期间利润	86,185		83,023	
减：其他税务	(586)	63,520	(8,739)	34,519
总股东财产		335,542		290,413
B. 风险防范费用		80,490		75,013
C. 债务				
Ⅰ. 长期		1,249		28,545
Ⅱ. 短期	71,490		64,432	
III. 银行透支	30,160	101,650	82,039	146,471
总债务		102,899		175,016
D. 利息&延期收入		13,166		11,697
总债务(A + B + C + D)		532,097		552,139
备忘账户		174,050		74,769

示例 8 资金平衡表(续)

AGET 集团公司收支统计

截至 2004 年 9 月 30 日

(欧元结算，单位：千)

营运结果		2004		2003
营业额(销售)		390.215		393.559
减：销售费用		281.405		285.805
		108.810		107.754
加：其他营运收入		5		1
总营运结果		108.815		107.755
减：行政费用	19.808		19.497	
研发费用	183		178	
零售费用	4.842	24.833	5.559	25.234
财政投资前的运营收入		83,982		82,521
减：利息费及财务费		543		2.898
总营运收入		83.439		79.623
加：额外非营运费用	1.677		2.598	
减：额外非营运费用	2.357	(680)	3.163	(565)
		82,759		79,058
减：总折旧	20.577		18.507	
减：营运费用	20.577	—	18.507	—
税前净收入		82,759		79,058

示例 9 收入统计

案例 9

Li & Fung 有限公司

Li & Fung 有限公司是一家跨国商贸集团。公司管理大批量、时效性强的消费品供应链，将产品以正确的价格在正确的时间发送到正确的地点。作为一个分布在多个国家的众多产品供应链管理者，它的业务主要通过 40 个国家的 69 个资源办公室组成的网络，从而提供一站式店铺服务。提供的服务范围是产品设计开发、原材料与工厂资源、产品规划和管理、质量保证、出口文件与航运联合。

例如，如果一家公司在寻找一个新款流行衬衫的新产品线，Li & Fung 公司的一个小组会为他们定制一个计划去满足他们的需要。他们会设计这个衬衣产品线，为产品寻找最好的纱线，可能在意大利，并为他们运送到中国的工厂进行编织和染色。然后在全新的衬衣产品线传送到洛杉矶、加利弗里亚之前，这些半成品可能会运送到孟加拉国进行集装，然后，美国那边的商店则准备好将这些商品提供给最终的消费者。

在这个时效性强的时尚世界里，执行是最关键的。在写这篇文章的时候，Li & Fung 正在与 Levi Strauss & Company 进行谈判，并与其达成了专利使用权转让协定。通过这个计划，Li & Fung 公司可以以 Levi Strauss 的商标去设计、采购并分销一流的服饰，提供给沃尔玛、Taget 和其他一些具有大规模市场价值的零售商销售。当这项交易完成后，Li & Fung 必须成功地为这些零售商发送这些产品线直到 2004 年秋季。

运营和组织

Li & Fung 没有自己的生产设备，这促使它不断寻找那些追求成本效益和质量意识的制造商，因为他们可以在截止日期前完成工作。Li & Fung 公司确实管理着大量诸如此类的制造商，这些制造商主要集中在亚洲，它们可以在截止日期前将产品传送到客户那里。大部分的业务涉及衣服，有时是“软货”。他们也采购硬货，包括时尚电脑附件、礼物、手工艺品、国货、奖品、玩具、运动商品、鞋类、旅游产品等。

同时 Li & Fung 也拥有一些零售业的合资项目，它主要靠对制造商的促销活动赚取分红来产生利润。一个商品当它离开亚洲的时候可能价值 1 美元，然后零售给最终消费者的时候买 4 美元。Li & Fung 集团的策略是赚取比 4 : 1 更大的份额。他们以同时涉足生产过程的“前端”

和“后端”来实现这个目标。在前端，他们做的是市场营销，产品设计和工程。在后端，他们做的是检测、包装和装载(见表格)。在某种意义上，他们将价值链分在两边，在全球范围内优化每一个生产步骤，通过定制价值链来最好地满足客户需求。总而言之，Li & Fung 在每一个装满的硬货订单价值中能赚取大约 7%～12%的代理费，衣服的订单则能赚取 5%～8%。

客户们乐意付费来使用他们的服务，因为他们的生产周期时间降低了，同时成本也因为外包而下降，确保他们在商品成本和管理费用这两方面有所节省。同时，不同生产阶段的供应链成员中原材料的使用和在制品之间转换的不确定费用也得到降低。因此，通过外包他们的供应链管理功能，Li & Fung 的客户可以享受成本的节省、风险的降低，以及更高的效率，因为和一个地理位置相对比较方便的组织打交道会比较容易些，而对于那些分布在不同国家，不同大陆的组织交易上却是件很困难的事。

Li & Fung 的总部设在香港，全世界约有 5300 名员工，每年产生约 4.8 亿美元的营业额。公司管理大约 60 个分部，这些可以随着响应市场需求的变化而很快地建立或关闭。每一个分部每年的营业额在 2000 万美元到 5000 万美元之间，由公司的一个拥有较高自主权的区域经理带领，经理的工资与区域利润相挂钩，这部分利润是指派发红利之后的利润。这些分部和大约 25 个国家的 7500 个供应商一起工作。主要供应商 30%～70%的生意额依赖于 Li & Fung 集团，优先的预约生产资源有效地满足了 Li & Fung 的客户需求，并且增加了 Li & Fung 在供应商中的议价能力。

为了提供定制化服务，每一个区域为一个或一组具有相似需求的小客户服务。全部区域像一个小型的商业单位一样运作并且由专门的团队组成，例如技术支持、销售规划、原材料采购、质量保证和航运。同样，每一个区域可以在不同的分支办事处拥有自己的资源队伍来为这个区域服务。这表示整个组织是建立在一个互相支持的运作结构上的。

这种以部门为基础的运作模式，正如前面所提到的，提供一种相当可观的组织弹性，个别的增加订单或终止订单可以很快地处理好，允许 Li & Fung 对快速变化的市场条件作出反应。没有自己的生产设备更加增加了它的组织弹性，因为它与单个客户、生产线、生产类型或实际的工厂(这些工厂与某个特定的国家相联系，并由这个地方承担风险)之间没有固定资产联系。

分公司以高度的自主权运作，总部则集中并严格控制着公司的财务资源和运行程序。全部公司使用唯一的标准是，以电脑化的运作系统执行和跟踪订单。通过使用集中的财务管理和标准化的运作程序，Li & Fung 可以对各个分公司的管理有足够的监督和协调，以保证分公司的经理没有分散企业的运作优势，使企业的目标和目的可以很好地实现。

除了其大小或它提供的服务范围的大小，Li & Fung 以及它的主要竞争者，如 APL 物流、Exel 和 Tibbertt & Britten，对于最终消费者来说都是无形的。但是对于实现客户的需求产品的过程，他们的角色是不可或缺的。

历史

目前的集团主席冯国经和他的兄弟，集团的管理总监 William Fung 都是 Li & Fung 家族的

第三代接班人，拥有集团 50%的股份，同时也是创立于 1906 年的家族企业的一部分。Li & Fung 创建于广东，现在位于香港西北方约 100 公里的南中国的广州，它是由中国的一个小型出口交易商逐步发展跨国贸易公司。当外国商行控制中国商品的出口时，Li Fung 公司便是第一个从事中国商品出口的国内企业。公司的早期交易包括瓷器、丝绸，后来扩展到竹子、藤制商品、玉器、象牙、手工艺品和中国烟花。

因为广东的港口位于珠江，离海洋有一定距离，对于远洋的快速轮船的进入来说太窄了。香港南中国海的特殊位置及它的天然海港为这些船只提供了所需深水港口。所以 1937 年，Li & Fung 以 Li & Fung 有限公司的名称在这里成立了第一个分公司(现在是 Li & Fung 集团的控股公司)，使它成为香港历史最久的贸易公司之一。

革命胜利以后，1949 年中华人民共和国成立了。1958 年到 1961 年间的自然灾害和 1966 年到 1971 年间的文化大革命使大批的难民流入香港，为香港提供了大量的相对廉价劳动力，这帮助香港发展它的劳动密集型消费品出口经济。Li & Fung 集团将它的出口业务扩展到服装、玩具、电子和塑胶花，使自己在商品出口价值方面成为香港最大的出口商之一。

当中国约在 1979 年开始慢慢地开放它的边境，从而开展国际贸易，很多香港的制造商将他们的工厂搬到南中国，离 Li & Fung 的办事处不远。开放带来商业机会，所以 Li & Fung 扩展自己的资源贸易到中国及东南亚国家。通过发展的地区办事处网络，在欠发达的亚洲国家中快速发展工业化过程，这也给 Li & Fung 提供了很多额外的供应资源。这一切使 Li & Fung 成功地由一个以立足于香港的出口商转变为一个以香港为基地的区域贸易公司。

这个网络和这些发展了多年的关系成为了这个公司作为一个成功的供应链管理者的关键因素。从 1995 年起，Li & Fung 通过一些收购行为和作为一个供应链管理者使自己与其他贸易公司区分开来，把自己定位为一个跨国贸易公司。

供应链管理

Li & Fung 从战略上将自身定位为全球第一的消费品贸易公司之一，同时也是一个大批量、具有时效性的消费品的供应链管理者。一个供应链包括一系列的活动，这些活动的目的是将原材料转变为消费者购买的最终产品。供应链管理是一个系统的为供应链提供综合管理的工作，目的是将原材料转变为消费者的需求品，从而满足消费者的期望。

供应链管理者协调纵向链条上的公司之间的活动。这些管理者在资源网络的竞争优势上进行投资，如他们的知识、社会资本、经验和善意。竞争优势建立在这些因素上通常被认为是可持续性竞争优势，因为这些因素很难在短时期内被潜在竞争者以具有竞争力的成本水平成功地复制。

公司自身可能没有专业的技术和资源来做他们自己的供应链管理。他们通常不能承受时间、成本和风险，所以不具备发展高级供应链和信息技术的能力。这使他们在“制造或购买”的框架上考虑外包的可能性。从本质上说，他们可能缺乏核心的竞争力来实现完全的纵向一体化，后向一体化到供应商或前向一体化到客户，这些步骤都属于最难成功执行的成长选择。这

激励着那些能够应对这些限制的公司去外包他们的供应链管理工作，Li & Fung 的角色刚好能够满足他们。

一般认为，实行供应链管理可以成功地使供应链成本降低 10%～50%，并使功能提高 10%～80%。但是似乎在非战略性项目上，内部购买和第三方购买者之间的差别较小。第三方购买者，例如 Li & Fung，可能在跟踪供应市场趋势和协调多个供应商对于不同类型商品的电子链接方面做得更好。

全球化增加的供应链的新问题

全球化资源是一个供应链管理活动的重要部分。有效的全球资源外包战略的执行涉及高度的管理承诺、国际化的语言能力、全球资源结构和过程，以及在一个给定的城市里，影响生意能否成交的覆盖文化和社会因素的全球资源业务能力。当公司拓展他们的供应链管理活动到海外的供应商时，这个与供应链管理相联系的问题似乎在增加。海外供应商所存在的问题在于它们不遵守交货的最后期限和质量要求，并且经常遇到资产不足而限制技术能力的问题。看起来，增加的转化成本、失去对存货和运输的控制和对弹性的限制是购买者主要的潜在问题。

在中国做生意的美国公司通常会留意到在购买过程中，本地供应商对他们的需求缺乏责任感，本地的运输者在运输服务上缺乏交付的可靠性，这些成为他们成功动作商业的严重障碍。不管他们在哪个国家做生意，美国公司需要的是一个协作的运输服务、进出口服务和采购相关的服务，这些被鉴定为一个成功发展的国际物流系统，以支持国际运作。

供应链的结构问题和单个公司的全球资源化为某些特定的中介渠道提供了机会，从而增加他们作为供应链管理者的价值，例如 Li & Fung。另外，Li & Fung 的全球化资源和生产网络使它有能力在欧盟和美国强加的某些进口配额上保留机动的空间。

通过收购成长

Li & Fung 很快认识到，它需要同时接近寻找供应链管理的潜在客户和供应商网络。它发现通过收购可以快速地拓展他的全球资源网络，因为重新建立一个网络似乎需要一个很长的时间和相对较高的费用。

Li & Fung 在 1995 年收购了 Inchcape Buying Services(英之杰)，使得规模是 Li & Fung 的两倍，并且将它的业务拓展到欧洲地区。为了加强它在美国和欧洲市场的地位，Li & Fung 在 1999 年收购了 Swire & Maclaine 公司和 Camberley 公司。2000 年，Li & Fung 收购了 Colby Group Holdings 公司。自 1999 年以来的短短三年间，这些收购活动使 Li & Fung 的资源网络规模由 1999 年时的分布在 32 个国家的 48 个办事处发展到 2001 年在 40 个国家的 68 个办事处。

Colby 集团控股有限公司成立于 1975 年，总部在香港。Colby 集团控股公司在 1999 年是一个拥有 4.51 亿美元营业额和 870 万美元税后利润的消费品购买代理。它拥有一个由 35 个办事处组成的全球网络，626 个全职雇员和超过 59 个国家的 4200 个供应商。

采购的原料包括女士、男士和小孩的衣料和时尚配件、家庭产品(包括电器和电子器具)，礼品、鞋类、旅游用品、手袋、家具和室内装饰品。在它的业务中，服装账目占了 80%，硬货项目约占 20%。

客户基本上是一些优秀的部门商店，专业连锁商店，邮购商店、商标进口商和其他零售商。大约 83%的 Colby 集团客户在美国，其他的客户在南美洲、澳大利亚、欧洲和加拿大。

另外为了向它的客户提供资源服务，Colby 集团提供定点质量控制、工厂评估和监督服务等。它也在产品发展上提供建议，并帮助客户调查供应商的财务标准。Swire & Maclaine 有限公司成立于 1946 年，Swire & Maclaine 最先提供产品资源和质量保证服务。它在亚洲有 12 个办事处，一个在美国的服务中心，还有 11 个质量控制网络，它们覆盖着约 31 个生产市场。1998 年的营业额为 3.02 亿美元，税后利润为 160 万美元。

大约 65%的公司营业额来自服饰产品，其他的来自非服饰产品，包括玩具、家具、礼品、厨具和餐具。Swire & Maclaine 公司大约 80%的销售额来源于美国的客户，其他 20%来自于英国，包括其他欧洲国家、加拿大和日本。

Camberley 有限公司是一家成立于 1979 年的服饰公司。它的业务集中在提供高质量的女士运动休闲服、现成的样式和家庭配件给零售商、品牌和设计者标签。Camberley 设计、生产样式、制作内部的服饰样本。这个制作过程的下一步是转包给在中国深圳的工厂，在这里 Camberley 拥有一个质量保证的实验室。在英国和美国的客户约占了销售额的 70%和 27%，其他的销售额分别来自日本和其他国家。

产品多样化

Li & Fung 的大多数业务是从软货中产生，仅有 28%的业务来源于硬货市场。为了避免对软货市场的过分依赖，Li & Fung 通过收购 Colby 集团控股有限公司和 Swire & Maclaine 有限公司，提高它在硬货市场上的投资。这些活动，另外为了扩展 Li & Fung 全球网络，2001 年把硬货的贡献从占总营业额的 22%提高到 28%。2002 年，Li & Fung 收购了 Janco 海外有限公司来谋求硬货市场的长远发展。2002 年结束，Li & Fung 的硬货营业额达到了 32%。但是高级管理层仍然想减少他们对软货业务的依赖。

Janco 海外有限公司是一个美国私营企业的全资子公司，JII Capital。Janco 海外有限公司在 2001 年的营业额为 3.161 亿美元，税后利润为 410 万美元。在中国香港、中国台湾、韩国、泰国、印尼、新加坡和菲律宾设有办事处。Janco 的 218 个支柱成员使它可以为客户提供购买代理的服务。Janco 的主要客户是以北美为基础的超级市场和高级连锁百货商店，他们主要靠 Janco 为他们获取硬货资源。它最特别的优势是为超级市场和高级连锁百货商店提供非食品部分商品。Janco 运营的利润比 Li & Fung 公司其他部分的利润少得多，假如这些目标消费者是比较有价值的。

在 B2B 电子商务上受挫

Li & Fung 的客户是典型的一群没有什么相关性但是很大的公司，这要求 Li & Fung 的供应链要有获得大批量货物的管理技巧。为了获得规模经济，需要很多大客户。Li & Fung 通常只想要年销售额至少 1 亿的客户。但是，Li & Fung 的高级管理层发现，更多的中小型业务可以从他们提供的服务中获利。这个细分市场的特征是小订单和较短的交付时间要求，因为这些较小的交易不能花大量的钱在存货上。问题在于怎样为他们提供合适的服务。因特网似乎是一个解决办法。一个在线的商业出路允许 Li & Fung 通过现有的供应商网络为大量的产品巩固小订单。

Li & Fung 的方法，基本来说，允许这些小交易拥有自己的个人标志。这和有限的定制化是不同类型的，如，在中国编制美国的纺纱并在孟加拉集装。当型号和风格固定时，网上的选择将允许一个产品贴上小交易本身的独特标签，可以选择刺绣、颜色和包装。Li & Fung 仍然可以从大量的产品中获利，但是用足够的客户定制化来满足小交易时就不一定了。调配人员似乎不是真正的问题，因为当一般的大客户需要并期望拥有他们所属区域提供的完全服务时，他们就不太可能满足于网上提供的有限服务。

Li & Fung 与一家美国在线商业咨询公司 Castling Group 合资，于 2001 年 2 月开始基于因特网的在线工作室(StudioDirect)发展零售业务，打算以此彻底地扩展 Li & Fung 的传统业务。经纪行汇丰证券说，五年以内，这个新的业务将会产生每年 20 亿的销售额，等于 Li & Fung 1999 年的总收入。

在线工作室的潜在目标市场由约 20000 个零售商和 2800 个批发商构成，主要不考虑价值 500 亿美元的私人商标业务，因为他们对于更大的竞争者来说缺乏购买力。Li & Fung 似乎是第一个把这个巨大的 B2B 市场作为目标的公司。在线工作室将会利用 Li & Fung 在 100 个国家的近 6000 个工厂来满足这些较小的客户需求。旧金山、加利福尼亚为基础的新公司有着 2500 亿美元的支持，声称为 Li & Fung 最大的单项投资。

在线工作室业务活动不会完全像 Li & Fung 原先的业务那样操作，虽然他们是类似的。Li & Fung 为每一个想从他们那购买到水球衫的客户创造了一个特别的客户群，如果 50 个客户订水球衫，这将会有 50 个单独的团队来为这些订单寻找资源，但是在线工作室在本质上将这个产品放在网上面对数以千计的客户。然而，在线工作室的代表将会在订单放在网上前先和他们见面，作为帮助建立个人关系的一部分。在线工作室主要的商业理念是以其在网络为基础的交易中的供应链效率，联合它在资源搜集和销售规划上的专业化水平。

例如，一个订单大小为 1000 件水球衫的小零售商，现在可以接受的服务差不多与 Li & Fung 大客户所期望的服务一样。在 www.studiodirect.com 的网页上，有关于基本的衬衣的三维图表，可以让客户在网上从 14 种颜色，很多的口袋、纽扣和衣领中选择。拥有自己的标志的零售商也可以把它绣在衣服上，但是要加上额外的费用。通过传统渠道订购这些小批量的水球衫的零售商可能只是期望一个或两个颜色，并且在定制化方面要求不多，所以他们更可能满足于这种新的服务水平。

为了利用增加的效率来支持每个相似的小批量订单的服务水平，在线工作室外包交货的各

个方面的工作。尽管金融市场和 Li & Fung 的高级管理层都对前景十分看好，但是一些观察家对这种网上商业模式是否能产生足够的规模经济，来使在线工作室赚取利润表示怀疑。

讨论题

1. 为什么企业希望通过 Li & Fung 的供应链管理而不是简单的内部部门管理或指望一个高级经理来完成这些活动呢？

2. Li & Fung 的成长大部分是靠收购活动完成的。为什么他宁愿花钱去购买别的公司的网络而不是创建自己的网络呢？

3. Li & Fung 怎样利用网络来获得增加业务？它需要做什么来使这项业务有利可图？

产品阶段	供应链管理活动
产品设计	产品规划设计 产品设计 原型发展
生产计划	生产流程 承包生产
获得产品	寻找原材料资源
生产	产品测试 实行质量保证 包装
交货	出口文件 运送 入库
其他支持服务	检查工厂的生产质量和能力 检查发展中国家的工厂以保证他们在遵守进口国的规定规定 安排进口配额

Li & Fung 的供应链管理活动

案例 10

Little Tikes 商业游乐系统

历史

20 世纪 90 年代的早期，Rubbermaid 有限公司抓住了一个机会来发展强大的 Little Tikes 商业游乐场品牌。Rubbermaid，长久以来被尊为美国最值得赞美的公司之一，在品牌优势、创新和市场响应速度方面享有盛誉。Little Tikes 商业游乐场品牌的扩展似乎是一系列最新的可靠战略性行动。

90 年代早期 Rubbermaid 的销售额衰落到 20 亿美元，大部分的年销售额是由家庭产品和季节性产品产生的。虽然公司分配了 90%的人力和经济资源到它的消费品市场方向(Rubbermaid、Little Tikes 和 Graco)，但是在商业市场上公司也很快给自己的进行了定位。

Rubbermaid 被吸引到商业游乐设备市场有很多原因。首先，公司拥有经济资源来购买一些私有公司并很快地成为这个市场上的世界领导者。第二，这个行业的很多产品成分是循环制模的塑胶，也是 Rubbermaid 的核心产品成分。第三，市场研究显示，日常护理和儿童服务的提供者在使用设备方面对可靠的 Little Tikes 商业游乐场品牌有着强烈的需求。最后，Rubbermaid 确信通过标准化产品线，整合生产资源并大量削减没有利润或多余的步骤，使公司恢复利润和销售额的增长趋势。

1992 年，Rubbermaid 收购了在密苏里州法明顿的 Iron Mountain Forge 进入市场。Iron Mountain 在 1990 年的销售额接近 550 亿美元。Iron Mountain 的产品线包括传统的户外游乐设备和公园服务产品，例如野餐餐桌、烤架和篮球架。传统的游乐设备用在公园或学校的运动场上。这个产品线最常用的材料就是钢铁、塑料和木头。同一年，Rubbermaid 收购了澳大利亚 Victoria 的 Ausplay。Ausplay 在澳大利亚、亚洲和太平洋沿海地区的户外运动场设备市场上是一个市场领导者，1990 年的销售额超过 4 千万美元。

Rubbermaid 继续扩展它疯狂的收购行为，1993 年收购了巴黎广场。这个加拿大公司给 Rubbermaid 进入加拿大市场一个可靠的机会，另外它还带来强大的衣料专业水平和设计、生产软模玩具的能力——这是增长最快的商业游乐细分市场。软模玩具设备，通常运用于室内的快餐店，(例如麦当劳的儿童游乐场)和家庭娱乐中心(例如 Discovery Zone)，设计中使用钢铁、塑

料、泡沫材料和网。Rubbermaid 最后一次收购发生在 1994 年。因为有意在软模游戏设备的细分市场建立统治地位，公司收购了行业的领导者，以洛杉矶为基地的 Omni。

Rubbermaid 的领导者认识到，公司需要花费时间来整合这些个体公司。公司 1993 年对新的子公司实施的战略是，当 Little Tikes 商业游戏体系承担分析这些新收购公司的优缺点，以及合并机会的时候，允许这些个体独立运作。Little Tikes 指派总经理到这些个体公司中，由他们直接向 Little Tikes 的总裁 Gerry Kemper 报告。示例 1 显示了 Little Tikes 商业游乐体系 1994 年 12 月的组织图。

市场机会

当 1991 年 Little Tikes 的商业发展副总裁 Nick Smyth 研究商业游乐市场的时候，他被这个市场机会深深地吸引住了。Rubbermaid 的使命是要求公司做所服务的每一个市场的领导者。公司计划收购四个主要的市场参与者，来使 Rubbermaid 通过四次大收购来实现它的使命。Rubbermaid 估计全世界范围内的商业游乐场所的市场潜力约为 20 亿美元，90%的市场潜力在传统的游乐场所市场。

Nick Smyth 认识到 Little Tikes 商业游乐场品牌的力量。从无数的调查和深度访谈中，孩子妈妈将品牌和所有市场人员所喜爱的词联系起来——可靠、质量高、耐用、创新、有趣、安全、颜色鲜艳、发展和高端。当然，公司会支持传统游乐设备细分的品牌，但是实际的发展机会存在于快速发展的软模游乐设备细分市场。

软模游乐设备

20 世纪 80 年代早期，Jack Pentes 在南加利福尼亚的 Charlotte 建立了第一个软模游乐场。设计工程师 Pentes 负责日常护理行业的需求。几年以来，日常护理和儿童服务提供者抱怨传统游乐设备太少。传统的游乐场要求大的开放空间(平地)，并且较高区域的建筑物表面要用橡胶制造的安全设备来包围。而且，使用的成分是由硬物质制造的，如钢铁、木头和塑胶。如果摔下通常会导致撞伤、擦伤和骨折。

Pentes 发明一种更好的游戏方法。响应提高室内设备的要求，Pentes 建立了一个游乐设备生产线，设计上使必需的平面面积最小化，最大化垂直空间且特别地注意减少伤害。Pentes 使用传统的钢铁框架来支撑他的建筑物。但是，Pentes 用软的泡沫材料来包围这些框架和地面，同时网的应用了发挥了重要的作用。结果一个令人激动的具有成本效益、超高安全性，容易监督的游乐设备品牌诞生了。

两年以后，Pentes 建立它的第一个“软”游乐场，一个本地的 Hardee 的总经销商让 Pentes 帮他在 Charlotte 的餐馆建一个游乐场组合。人们对在一个快餐店里建软游乐场是觉得不可思议。本地的小孩强烈要求他们的父母绕过麦当劳和汉堡王，以求在 Hardee's 玩一次。以致 Hardee's 的销售上升了 50%。麦当劳很快注意到 Pentes 的游乐场。这个公司总是设计广告和目录单吸引

儿童。现在，他们将战略提升到一个新的水平。麦当劳开始接触 Pentes 和很多传统的游乐场提供商，在他们的餐厅里建立室内和室外的软性游乐场。

20 世纪 90 年代早期，20 家或更多的公司开始制造这种新型的软性的游乐场设备。1993 年，麦当劳在全世界建立了接近 700 个软模游乐场。同时，这种设备也有了新的应用。以芝加哥为基地的探索域通过在一个室内娱乐音乐中心建立一个 60×40×20 的巨型软模游乐场，进军了家庭娱乐市场。最后，软性游乐场蔓延到休闲餐厅、飞机场、购物中心、洗车房、自助洗衣店、汽车代理行、电影院、音像行、公园、博物馆、露天大型运动场、健身房、零售店、旅馆和其他具有家庭特征的地方。

不像公园里传统的游乐设备和学校道具，软性游乐场被认为是比较高级的儿童游戏体验中心。经营者设立了“为了游乐而付钱”的口号，因为在某些场所，每个父母会为他们的每个孩子付 5 美元甚至更多来让他们玩这些设备。这是 Nick Smyth 和 Rubbermaid 管理层预想的结果——由 Little Tikes 商业游乐场品牌统治的质优价高的高端市场。对 Omni 的收购意味着 Rubbermaid 进入这个发展中的细分市场。

分销

在传统的游乐场市场，制造商包括 Iron Mountain Forge、Paris 和 Ausplay，都雇用独立的销售代表销售他们的产品给园林建筑师、学校部门、日常护理店和市政府。这些娱乐行业的专家会带来很多副产品线包括户外座位、露天看台、棒球挡网、遮篷、烤架等。

在软性游乐场市场，分销策略是多种多样的。很多公司用直系雇员将产品卖给地理区域里的很多细分市场，也有一些使用销售代表。Omni 雇用直系销售人员，要求他们在经营软性游乐场的时候，同样也销售姐妹公司 Décor Concepts 的餐厅的产品，这样，与厨具供应商维持一个紧密的联系，Omni 使快餐店成为“一站式商店”。

早期 LTCPS(Little Tikes commercial Play System)的创新

虽然新部门存在很多市场机会，Rubbermaid 在 1995 年集中精力于以下事件：Kemper 的第一个创新是首次在全部组织内使用 SAP，把会计和制造软件标准化。Rubbermaid 把 Iron Mountain Forge 作为 LTCPS 的全球总部。

第二个关键的创新是使传统的户外产品的生产线流水化并加以合并。Kemper 计划将公司的所有个体公司标准化，从 Farmington 将所有部门的模式传递给洛杉矶的 Paris(ON)和澳大利亚的 Victoria。

最后，Kemper 寻找能提高 Little Tikes 消费品的研发群体来使它的形象和商业游乐场产品线的设计更加闪亮。Kleinjen 觉得 LTCPS 全球客户会衷心喜欢一个更加圆滑、更有吸引力的设

备设计线，就像很受欢迎的 Little Tikes 玩具一样。

一个艰难的开端

理论上，1995 年 LTCPS 的三个创新似乎合情合理。然而，这些活动主要遮蔽和延迟了市场上的更加紧迫的问题，以及世界各地非独立的代表。并且，每一个创新并没有成功地抓住个体公司层面和多个细分市场的关键表现因素。

成功整合 LTCPS 的责任被委派给 Kemper，Rubbermaid 有效地从商业游乐市场分派到了高级管理层。实际上，Kemper 和他在哈得孙的团队提出了一个全面的策略，并列举了一些重点事项(创新)给 Rubbermaid 在伍斯特的管理层。一旦这些战略获得全体批准，Kemper 将会被委派在个体单位水平上的创新执行工作。

LTCPS 的最大挑战可能是和 Little Tikes 的消费品生产线形成竞争。虽然 Kemper 公开吹捧商业市场的市场潜力，但是他用了大部分的时间试图纠正 Little Tikes 在消费品业务方面每况愈下的市场份额。在这段时期，Little Tikes 有一些重要人物离开了公司到 Mattel，Fisher-Price 和其他一些竞争者公司。

公司整体上对商业市场反应迟钝，令个体公司层面上的管理者们担心。并且，Kemper 的行动似乎使员工变得混乱并显示这个工作可能存在危险。尤其会计、制造和研发功能的联合都没有从公司整体层面上解释清楚。

从一开始，LTCPS 和 Rubbermaid 之间最大的挑战就是交流。当 Kemper 努力去纠正消费品部门的问题时，他与 LTCPS 的联系仅剩下半月一次的会议了。这些 30 分钟的讨论通常通过电话或传真进行。Kemper 认识到自己缺乏时间并将精力集中在刚起步的公司，他于 1996 年 1 月指派 Nick Smyth 做 LTCPS 的总裁。Smyth 从法明顿搬到哈得孙，将 Missouri 建设为 LTCPS 的总部。示例 2 显示了 LTCPS 的组织结构。

游乐市场面临的挫折

Nick Smyth 的任命渐渐被认为是 LTCPS 的一项积极的行动。Smyth 给 LTCPS 带来 Rubbermaid 成熟的执行领导力和在 Wooster 和 Hudson 面前更加强烈的话语权。但是，Smyth 在 Farmingtion 的第一个月绝不是积极的。

首先，Smyth 很努力地去执行 1995 年的三个创新。SAP 软件的执行几乎削弱了 Ausplay 和 Omni。两个公司都给关键的客户提供一个高水平的定制。游乐设备公司以本地特色标准进行生产，他们定制产品结构，用来满足特殊场地需求，这一过程也是至关重要的。为了使用 SAP，设计和制造工程师在每一项工作上都创造出数以百计的新零件，这样导致所需的时间都加倍了。

第二，Smyth 和法明顿的管理团队试图把产品线标准化的尝试其实是一场灾难。由于对于国际市场没有清晰的了解(Iron Mountain Forge 的海外销售低于其年销售额的 5%)，工程师们排

除了很多受欢迎的游乐设备，并生产了过多的其他设备，但是这些新设备没有抓住市场机会。总而言之，LTCPS 试图销售高端的、安全性高的、自动化设备产品线给海外公众。

第三，把研发转移到哈得孙的决定，使很多重要的工程把重点放在了消费品产品线重要需求上。传统市场和软模细分市场上，灵敏的竞争者更快地引进了创新工艺，更加映衬出公司在这个领域的挫败。1996 年 4 月，Smyth 正式把研发部门搬回法明顿。

不到两年，年销售额下降超过了 15%，利润下滑接近 20%。软模游乐生产线的销售额下降接近 40%。Rubbermaid 的高级管理层开始施加压力，以加快合并来尝试保住底线。当压力施加于 Framington，“不惜一切代价地执行”这个信念在个体公司层面上引起了共鸣。Smyth 更换了巴黎、洛杉矶和 Victoria 的三个总经理。整个 1996 年，销售和利润都是直线下滑的。1997 年 1 月，Nick Smyth 和 Gerry Kemper 的工作被重新分配。Rubbermaid 公司的控制者，Lou Blackwell，被指定为 LTCPS 的总裁。

以结束为开始

1997 年 6 月，Lou Blackwell 宣布马上关闭洛杉矶的 Omni 工厂，并把巴黎的子公司卖给巴黎广场的前管理层。11 月，公司宣布关闭在澳大利亚 Victoria 的 Ausplay 工厂。

LTCPS-Omni 的前管理者总结在洛杉矶的感觉：“10 年的销售记录和利润一夜之间就消失了，我不知道那些在伍斯特的家伙是怎么想的。在最后的这些日子，是顾客决定究竟哪些是重要的和哪些并不重要。我们没有听取他们的批评。因为这个错误而我们失去了工作。”

澳大利亚的员工表达了他的观点：“ 为什么我们只会把 Tikes 的名字粘在我们的产品上？我们知道客户想要什么，并且我们确切地知道怎么为他们获得这些东西。我们这些公司的优势是它们有能力在自己的市场上为客户服务。”

1998 年 10 月，LTCPS 制造厂着火了。超过一半的生产区域被毁坏了。Rubbermaid 决定在法明顿重建。这是一个重新思考 LTCPS 的组织结构和市场计划的机会。

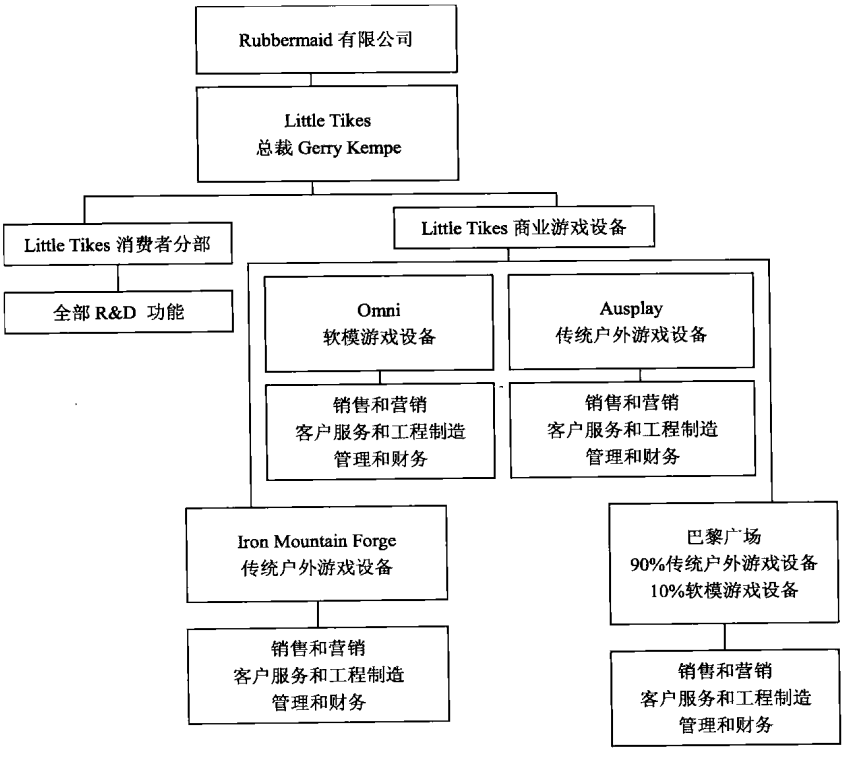
讨论题

1. 1994 年的早期，LTCPS 的优势是什么？存在什么机会？

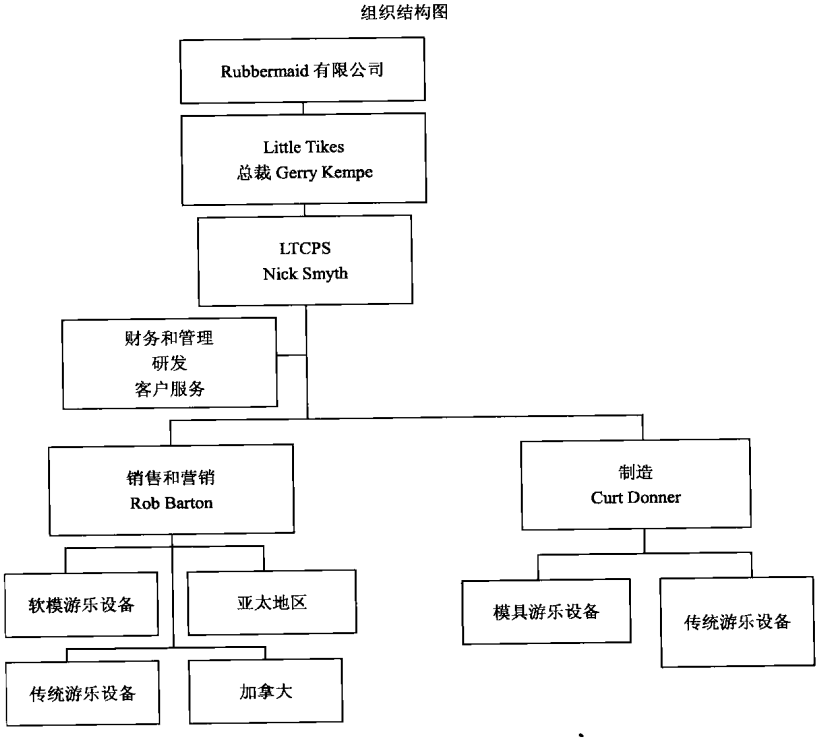
2. 考虑一下把商业游乐分部的工作委托给 Little Tikes 的消费品分部，这个行动正确吗？

3. 假设 LTCPS 首要成功因素是 Rubbermaid 公司和四个商业游乐子公司的交流。你会建立什么类型的组织来创造一个最大化的交流环境。你会运用水平组织和网络组织的什么要素？

4. 长远地看这个组织，假设在密苏里州的法明顿有一个制造工厂和系统的管理线。假定有一个独立销售传统和软模游乐生产线的世界性网络。请你将这个组织结构图勾画出来，包括销售、市场营销、研发和所有必须的管理功能。



示例 1 组织结构



示例 2 Little Tikes 商业游乐体系-1996

案例 11

METL 公司

METL 公司(Materials Engineering and Testing Laboratories)是独立所有权的公司，它的负责人是 Raymond Orban，P.E.，这个公司在 1992 年的 3 月开始运转。METL 公司位于德州，该公司能提供建筑材料工程和测试实验室的服务，此外，还提供各种沥青、水泥混凝土、岩土的测试，以及各种土壤测试与建筑测试，既有实验室测试，也有现场测试。

信仰和工作质量

在 Texas 地区被 AASHTO 官方认可的少数的几家商业实验室中，METL 就是其中的一家。美国国家公路协会和运输组织(The American Association of State Highway and Transportation Officials, AASHTO)是一个提倡运输的相关政策并支持有效运输物品和人员的国家实体。

通过为整个国家提供认证服务，AASHTO 试图建立有关运输行业使用的建筑物标准。这个凭证对于 METL 来说是很重要的资产价值，因为他们所提供的大部分服务是建筑道路和桥梁材料的测试。

METL 也对这些材料进行了 AMRL 和 CCRL 的样本熟练测试。AMRL 和 CCRL 是一项在建筑材料行业中的测试，这个行业争取通过实验室评估、熟练样本、指示和指导等测试质量。能够参加这个项目说明了 METL 提供的是有质量保证的服务，并且这也是对公司现有和未来的顾客提供有保证服务的一种承诺。METL 还被德州地区的运输部(TxDOT, The Texas Department of Transportation)预先认证，从而能在这个地区执行工作，而且执行其他的实验室的认证，该公司的人员还可以在德州特定地区的建筑项目中作测试。METL 认为他们成功的一个最重要的因素是，他们承诺永远为顾客提供高质量的服务。

Orban 先生宁可在某些项目中亏本，也要保证他的公司的质量名誉。

背景

Orban 先生毕业于大学土木工程专业，获得理学士。他是在德州地区的运输部(TxDOT)的

材料部门做地区经理时获得了专业工程许可证。在离开 TxDOT 后，Orban 先生与一个秘书和一个员工一起继续建立自己的工程实验室。尽管，因为之前工作的关系，但是他仍旧能够为德州地区运输部的顾客提供柏油和混凝土的测试。

公司的成长

早期，METL 的业务只是集中在沥青和混凝土的测试。过了几个月的时间，在当地的道路和桥梁的建筑中通过对沥青和混凝土的测试，Orban 先生意识到了顾客对土壤的测试的需求，并且他发现土壤测试和现有的一些测试相关性很大，而且他的几个顾客也愿意为他在一个单独的合同中提供机会，允许公司提供这样的服务。因为公司做的大部分道路和桥梁的建筑的项目都是已经有几年的经验了，大部分 METL 的工作都是建立在为顾客提供一到三年的服务合同的基础上。这种类型的工作以及大部分基于时间和材料的工作量，意味着正在执行的工作必须等到完成后才能收费。

公司在大量的合同中提及给予他们的服务。METL 也会为顾客提供个别的测试，并为这些服务收取额外的费用。一些小的合同只涉及二到六个月的时间，这取决于地点和项目的类型。很多短期的合同都是一些对公司服务很满意的回头客。

经过几年的工作，Orban 先生意识到需要扩大业务以适应额外的服务，包括土壤测试。经过口头联络以及和顾客的接触，1999 年，METL 已经有了 36 个员工。Orban 先生一直在寻求机会扩大业务和为顾客提供额外的服务。他得到的第一个机会就是为顾客提供岩土钻机。最初，METL 只能为了测试而从顾客那里接收土壤样本，现在 METL 可以提供一些凿岩和测试，这些凿岩和测试可以迅速向顾客汇报结果。公司在土壤部门的战术是，收取昂贵的价格来向顾客做凿岩，以弥补在土壤样本测试的成本。METL 公司开始使用的钻机很小，很贵并配有成套的器械。METL 签订的大部分合同都是针对道路建筑的，因此只需要用最大深度是 10 到 20 英尺的器械来进行较浅的岩土作业。这种浅层的凿岩没有损伤凿岩机的寿命，在提供常规的维修的情况下，一般都会延长它们的寿命和使用。

2001 年，METL 公司有了第二次机会扩大其服务。因为提供高质量的作业，一个现有的顾客建议 METL 可以签订一个有关机场跑道扩张和维修检测的合同。很多这样的机场都坐落在小城镇里，并且一般都是容纳单个或是双螺旋桨的私人飞机。在完成了这个工作的第一个部分后，Orban 先生发现合同中的检测部分是盈利最多的，这不需要设备或是测试，只是在现有的指导条例的基础上适当管理一下机场建筑。

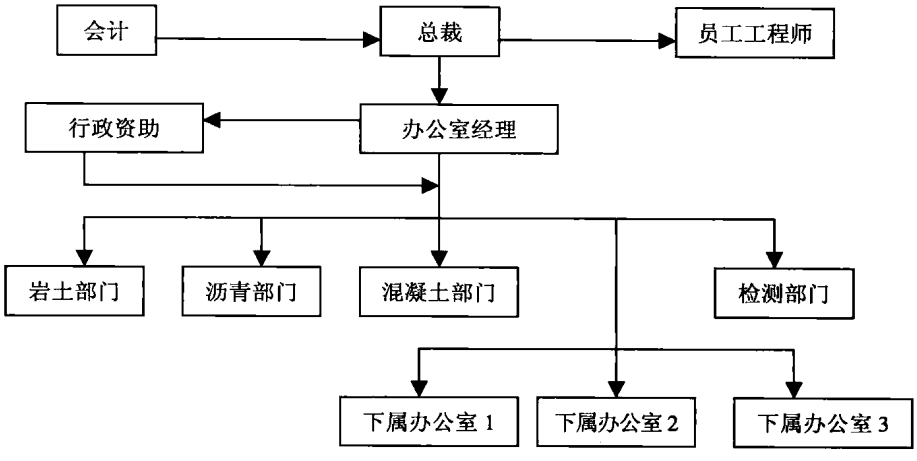
通过和先前顾客的聊天以及对航空业的接触，Orban 先生发现了很多这样的小型机场的需求。随着像休斯顿、德州这样的大城市人口数量的增长，周边小城市的机场的使用率也有所增长。Sugarland 和 Pearland 这样的城市突然发现他们需要修理现有的跑道或是扩展跑道，以容纳稍稍大点的飞机，比如说私人的喷气式飞机。他们发现人们从比较近的距离飞来时更喜欢在小机场着陆，从而避免大城市的中心地区造成交通问题。

在未来的时间里，METL 公司能够接到来自全国各地的小型机场检测作业的合同。目前，

METL 共有 5 个大型的合同，提供三年的服务，20 个小型合同提供几个月的服务。

未来潜力

在德州地区，METL 公司现有三个下属办公室和大约 62 个员工。公司包括三个专业工程师。这些工程师负责主要的业务，并且每个人都要负责管理自己部门的日常业务。一个人管理沥青和混凝土的检测部门，另一个负责岩土和检测部门。然而，大部分的项目都是要几个部门合作的，所以现在工程师共同工作的机会要比以前多了。办公室经理运营着整个公司，他向员工分配所需完成的工作。这个办公室经理有三个助理，助理主要负责行政资助、共同负责日常活动的安排、电话接听和其他的公司办公室职责。



示例 1

正如示例 1 所示，Orban 先生是主要的负责人，METL 公司的全体员包括工程师、检测人员、岩土技术人员。METL 公司的少数员工都是和 Orban 先生一样，从德州地区的运输部退休后，利用已掌握的技术来获得额外的收入。其他的人员只是想要做一些事情使自己忙碌起来。员工们要得到德州地区的有关岩土、沥青和混凝土测试的任何形式的认证。公司鼓励员工尽最大的努力并发挥最大的潜力来做测试，并且如果员工做得出色，公司还会有奖励。METL 公司有一个传统的奖励方式，当员工成功的以满分通过个人的认证时，公司会奖励员工 100 美元的奖金。为了最大限度地发挥员工的作用，Orban 先生允许员工在几个部门做测试。METL 公司的结构是员工会在最需要他们的部门工作。鉴于他们都有正式的认证书，员工可能在周一做沥青测试，周二做土壤测试，周三前往混凝土的浇注。很多时候，在某个特定的一周，员工被安排其他的地点进行作业。有的时候会因为恶劣的天气而放慢某项工程，从而转向另一个有利工作环境的作业现场。因为很多的作业都对天气状况有很高的依赖性，公司任务量最重的时候就是夏季的几个月，冬季的几个月则是任务量下降的时节，春天是任务量上升的季节。

Orban 先生在办公室工作了一天后，在出去的路上无意中听见了 Robert 和 George 的对话。

Robert: “George 明天见，别忘了周五我们工作完就去放松下。”

George: “不好意思，我要在早上 8 点去达拉斯机场的一个混凝土浇注现场，然后我还要转到韦科去挑选周六要测试的混凝土圆柱体。我估计要到深夜才能完成这些任务。”

Robert: “我知道情况是怎么样的。昨天我在纳科多奇斯，因为那里正在对一个现有的机场出租车道路重新铺面。

George: “是的，我不能等到 12 月。工作有一点的放缓时，我就不用在周六工作了。”

Robert: “你现在是这样说的，但是 12 月你寻找工作去做的时候，不要抱怨你要做更多的事情。”

George: “你是对的，而且我还可以周一不工作，带我的儿子去钓鱼，然后去参加棒球运动为他庆祝生日。

Robert: “对，周末愉快。”

George: “谢谢，周末愉快。”

一些员工可能比其他的员工要多工作几小时，因为要做一些必要的工作。Orban 先生雇佣了几个兼职的员工，当工作很忙并且顾客需要在晚上就知道结果时，这两个员工就连夜加班工作。员工填写工作时间表，办公室经理监督，然后向 Orban 先生报告所有完成的和待定的工作。

因为独立所有权，METL 公司只设有一名员工来负责市场业务和争取新作业的工作。他们没有一个正式的市场部门，而且也没有为业务做过广告。Orban 先生授权部门经理少于 500 美元的费用来购买小型设备，但是大型设备或是项目都要经过 Orban 先生的许可。

公司的发展大部分源于 Orban 先生在全国范围内争取潜在合同，并与潜在客户进行会谈。公司每年至少参加两次会议，并建立一个控制室来解说他们的服务。METL 公司的成功在一定程度上归于 Orban 先生要求公司提供高质量的服务这一决定。然而，最近 Orban 先生开始担心公司未来的成长。正如示例 2 显示的，在最近的几年内，公司的业务数量和人员数量都有了一个显著的增长。这个增长得益于 METL 公司在德州中心地区的一个收费道路的建筑投标的胜出。

年份	收入(美元)	增长(%)	员工	增长(%)
2004	450 万		40	
2005	630 万	40	62	55

示例 2

Orban 先生没有离开过他的事业，但是他很想退休，多花点时间陪家人。Orban 先生的主要贡献在于开拓新业务，以及为公司解决问题。公司能得到大部分合同是由于 Orban 先生高质量的工作。最近，公司面临的一个问题是签订一个为时两年的合同，在完成这个项目的过程中，Orban 先生将自己看成是公司的一个额外的员工，因此他也必须为公司开拓业务。这种情况使得 Orban 先生陷入了一个困境。少数员工找到了新的工作，一些也只是在合同期限内工作，但是大约 25 个员工仍将留下来为公司工作。他将继续作为唯一的人选来为公司寻找业务。

Orban 先生担心的是如果由于一些事情，使得他必须离开公司很长一段时间，公司的业务将会受到很大的打击，而且员工将会以没有业务而结束工作。他想看见的是他的投资继续增长，而且想要在他离开的时段采取必要的措施来保证公司的业务量。在公司的两个工程师，一个是快要退休的工程师；另一个是年轻且缺乏经验的工程师，尽管他对公司忠心耿耿，他的技术人员也都是相对很年轻的，如果给予机会的话，他们都很愿意工作的。

案例 12

户外体育用品公司

6 年来，户外体育用品公司的年销售额始终保持在 620 万美元到 680 万美元之间。虽然营业利润是令人满意的，公司总裁兼 CEO Hudson McDonald 先生还是很关注销售额没有逐年增长的问题。于是他请来了一家纽约的咨询公司，并让公司的管理人员与咨询公司提交有关改善销售人员薪酬设计的建议，因为他认为这方面的问题正是公司市场运作中的“短板”。

户外体育用品公司的工厂和仓库均坐落在纽约州首府奥尔巴尼，公司所有体育器材、运动服饰和配套产品的生产和分销均在这里进行。早在 1956 年，Hudson McDonald 先生就预见到，收入水平的上升和休闲时间的增加会为体育用品市场带来巨大的增长，于是他创建了户外体育用品公司。

户外体育用品公司的产品总数接近 700 种，这些产品被分成以下三大类：(1)钓鱼用品，(2)狩猎用品，(3)配套产品。钓鱼用品系列大约占公司总销售额的 40%，几乎涵括了一位钓鱼爱好者可能会使用到的一切产品，诸如钓鱼夹克、钓鱼背心、钓鱼帽、鱼竿、各种渔轮、钓线、鱼饵、鱼护抄网和鱼篮等一切产品。30%的销售额来自狩猎用品系列，这一系列的用品包括各种类型的狩猎服饰，如隔热保暖内衣、安全外套、弹匣、口哨、号角和枪套等。而公司其余的销售收入均来自配套产品系列，属于这一系列的产品有指南针、成套的烹饪用品、信号灯、狩猎刀、钓鱼刀、手套和各种小饰品等。

狩猎用品和钓鱼用品的销售都具有明显的季节性，但是它们倾向于互相补充。每年的 1 月到 4 月是公司钓鱼用品销售高峰期，而大部分狩猎用品的销售发生在每年的 5 月到 8 月之间。一般情况下，公司所有产品均在每年 12 月陷入销售低潮。

在刚过去的一年里，户外体育用品公司的销售额为 657 万美元。公司自己生产的产品占销售额的 35%，还有 50%的销售额来自公司从国外(主要是日本)进口产品，其余 15%的销售额则来自那些由其他国内厂商生产再经公司分销的产品。

McDonald 先生了解到，公司产品从批发商到零售商的价格一般是在成本价的基础上增加 50%到 100%，这一加成定价方法既被用于公司自己制造的产品，也被用于那些从其他厂商处买来的产品。据统计，所有产品的平均加成幅度是成本价的 70%。

户外体育用品公司的市场范围包括新英格兰、纽约州、宾夕法尼亚州、俄亥俄州、密歇根州、威斯康星州、印第安纳州、伊利诺斯州、肯塔基州、田纳西州、西弗吉尼亚州、弗吉尼亚

州、马里兰州、特拉华州和新泽西州等地区。因为公司的工厂和仓库坐落在奥尔巴尼，所有的订单都必须用船从那里运出，因此随着航运成本的上升，公司产品在超出上述各州地区的竞争力非常有限。

户外体育用品公司的销售人员把产品销往上述市场范围内各中小城镇近 6000 家零售店。对过往销售记录的分析显示，公司在大城市的市场覆盖率非常之低。公司最典型的客户是那些仅经营一到两个店面的零售店。McDonald 先生非常清楚公司市场占有率很低的事实，可能只有 2%～3%，不过根据多年的经验，他又觉得公司的销售潜力是无限的。

McDonald 先生相信，除了极少数的情况，户外体育用品公司的顾客对品牌的偏好很少或者几乎没有，大多数的情况下他们会从不同的供应商那些购买钓鱼用品或者狩猎用品。

在 McDonald 看来，随着折扣商店的快速发展，狩猎用品和钓鱼用品的零售模式在过去 10 年来发生很大的变化。与折扣商店和连锁商店相比，狩猎用品和钓鱼用品在那些中小规模的体育商店的销售份额呈现逐渐下降的趋势。对公司销售记录的分析表明，除了少数小型的折扣商店，公司尚未与大多数的折扣商店建立业务联系。公司的部分管理者认为，与折扣店业务关系欠缺的原因部分是由于公司价格政策的限制，另一部分是因为公司当前的客户已经耗费了公司销售人员大部分的时间和精力，致使他们无法开发那些折扣商客户。

户外体育用品公司的销售队伍

鉴于户外体育用品公司没有针对零售商和消费者投放任何杂志广告、报纸广告或广播广告，因此公司的销售队伍在开发市场的过程中发挥着最重要的作用。为了更好地支持销售人员的工作，公司设计了一份产品购买目录，这份罗列出公司所有产品的目录被寄往所有的零售商，不论这些零售商是公司当前的客户还是潜在的客户。一般情况下，零售商客户利用这份购买目录进行重复订货。

在大多数的情况下，公司销售人员全年对一个客户的拜访次数是两到三次。销售人员通过规划他们的拜访路线，以确保在每年的钓鱼旺季初期对客户进行拜访，并在每年的狩猎旺季开始之前再一次拜访这位客户。当然，销售人员对一些销量较好的大客户的年拜访次数则不只两到三次。

公司管理层认为，产品知识的充分了解是一名销售员取得成功的最重要因素。因此，McDonald 先生设计了一份“销售指南”，并要求所有的销售人员在接管一个区域之前学习这份指南。这份“销售指南”主要包括五个部分的内容：(1)公司销售的每一个产品的名称和目录编号；(2)每一个产品所可能具有的颜色和型号；(3)每一个产品的批发价格；(4)每一个产品的建议零售价；(5)每一个产品最首要的卖点。一名新的销售人员只有在熟悉掌握上述“销售指南”上列出的产品知识之后，才会被分配到指定的区域展开他的市场推广工作，而且 McDonald 先生一般会在开始的几周里陪同销售人员展开工作。

McDonald 先生把三分之一左右的时间和精力用来管理公司的销售队伍，其余的时间和精力则用来从其他厂商处采购产品并把这些产品再卖出，以及行使公司 CEO 的职责，管理公司的

日常运作。

McDonald 先生每半年举行一次销售会议，每周与各销售人员进行一次电话交谈，并把有关产品、价格和促销活动的信息的文件邮寄给所有的销售人员，所有的销售人员均被要求提交客户拜访表并参加每半年一次的销售会议。第一次销售会议被安排在每年一月份的第一周举行，会上钓鱼用品的春季系列会介绍给销售人员。而狩猎用品则会在每年的第二次会议上进行展示，这次会议被安排在每年的五月份举行。这两次销售会议均持续 4 到 5 天，因此销售人员有充足的时间学习有关新产品的知识，并了解公司销售或者政策上所可能出现的变化。公司的制造经理和财务总监也会参加销售会议，并在会议上就销售人员所可能关心的配送和财务问题进行回答并展开讨论。

				销售额(单位：美元)	
销售员	年龄	工作时间	负责区域	去年销售额	本年销售额
Allen	45	2	伊利诺斯和印第安纳	330,264	329,216
Campbell	62	10	宾夕法尼亚	1,192,192	1,380,240
Duvall	23	1	新英格兰	——	414,656
Edwards	39	1	密歇根	——	419,416
Gatewood	63	5	西弗吉尼亚	358,528	358,552
Hammond	54	2	弗吉尼亚	414,936	414,728
Logan	37	1	肯塔基和田纳西	——	447,720
Mason	57	2	特拉华和马里兰	645,032	825,088
O'Bryan	59	4	俄亥俄	343,928	372,392
Samuels	42	3	纽约和新泽西	737,024	824,472
Wates	67	5	威斯康星	370,712	342,200
去年辞职的销售人员售出				1,828,816	——
公司自己售出				257,384	244,480
总销售额				6,478,816	6,374,816

示例 1 各销售人员的年龄、工作时间、负责区域和销售额

公司的销售人员在每周一的早上按照安排好的时间表与 McDonald 先生进行电话交流，McDonald 先生在电话中向销售人员传达有关价格变动、特别促销活动以及订单到货时间等信息，同时与销售人员共同安排其一周的工作内容，有时 McDonald 先生还会要求销售人员向他们所在区域的客户讨回欠款。另外，销售人员必须提交每天的客户拜访表，拜访表上记录了被拜访客户的名字以及该次拜访的结果。通常情况下，公司销售人员在综合考虑了客户的数量、与客户达成交易的可能性以及可能花在客户身上的时间等各方面的因素后，自行规划他们的拜访路线图。

当前户外体育用品公司共有 11 名全职销售员。他们的年龄范围在 23 岁到 67 岁，在公司工作的时间则由 1 年到 10 年不等。示例 1 显示了这 11 名销售人员的基本资料、负责区域以及他们在过去两年所取得的销售业绩。

销售人员的薪酬设计

户外体育用品公司的销售人员根据其取得的销售额向公司领取直接佣金。销售人员前 30 万美元销售额的佣金率是 5%，接下来 20 万美元销售额的佣金率是 6%，而如果销售员的年销售总额超过 50 万美元，则直接以 7%的佣金率计算佣金。每一周销售员均可以领取属于他(或她)的全部或一部分累计佣金。McDonald 希望销售人员们及时领取佣金而不是让佣金累积。在他们的账户中，因为他觉得如果销售代表们的佣金账户余额为零或者很少，那么这些销售人员的工作动机就会更强烈。这些佣金账户在每年的年底都会被彻底清算，这样，每一名销售员在展开新一年的工作时，他(或她)的佣金账户里没有任何余额。

在领取上述佣金的基础上，销售人员自己负责他们的通信费用和交通费用，不过公司通过派发津贴来补偿部分甚至全部的费用支出。按照公司的津贴计划，每一名销售人员周一到周四每天能领取 70 美元的津贴，而周五一天的津贴是 42 美元，销售人员或者可以直接领取一周 322 美元的津贴。公司不支付周六工作的津贴，不过如果一名销售员周六和周日晚上均在他所负责的区域度过的话，那么他可以获得 70 元的补贴。

除了佣金和津贴，公司在两年前还出台了两套销售激励方案——表现突出的销售人员可设置现金奖项。根据“年销售额增长奖励方案”，年销售额增长幅度最大的五名销售员将按比例分得总额为 10400 美元的奖金。只要销售员当年的销售额比上一年有了增长，他(或她)就可以参加这个奖项的评比。这个奖项一般在每年一月份的销售会议上进行评比并颁发奖金，示例 2 显示了在刚过去的一年里，销售人员根据这个激励方案所取得的收入状况。

	销售额(单位：美元)		年销量增长奖		周销量增长	
销售人员	去年销量	本年销量	销量增长(%)	奖金	奖(累计)	收入*
Allen	330,264	329,216	(0.3%)	—	1,012	30,000#
Campbell	1,192,192	1,380,240	15.8	3,000(2)	2,244	88,617
Duvall	——	414,656	—	—	—	30,000#
Edwards	——	419,416	—	—	—	30,000#
Gatewood	358,528	358,552	(0.1)	400(5)	1,104	18,513
Hammond	414,936	414,728	—	—	—	30,000#
Logan	——	447,720	—	—	—	30,000#
Mason	645,032	825,088	27.9	4,000(1)	3,444	49,756
O'Bryan	343,928	372,392	8.3	1,000(4)	1,512	19,344
Samuels	737,024	824,472	11.9	2,000(3)	1,300	49,713
Wates	370,712	342,200	(7.7)	—	612	17,532

*不包括奖金和津贴

#每周 600 美元或每年 30,000 美元的保障工资

示例 2 本年销售人员的收入和奖金

而根据第二套激励方案，即“周销售额增长激励方案”，如果一名销售员在今年某一周的

销售额比上一年相应一周的销售额取得了增长，那么他(或她)就有资格参加这个奖项的评比。开始一周的奖金额为 4 美元，之后如果销售员在接下来的各周均能保持销售额高于上一年该周的销售额，那么他(或她)所获得的奖金将每周增加 4 美元。如果一名销售员在全年 50 个工作周中每一周的销售额均比上年对应的各周要高，那么他(或她)第 1 周获得的奖金是 4 美元，第 2 周是 8 美元，直到第 50 周 200 美元，一年下来他(或她)总共获得的奖金是 4100 美元。当然，只有那些在公司工作两年以上的销售人员才能参加这个奖项的评比。公司在每年一月份的销售大会上向销售人员颁发他们上一年累计奖金的支票。示例 2 同时显示了销售人员根据第二套激励方案所取得的收入。

为了对某些特定产品进行促销，公司经常会向销售人员提供特别补助。销售人员每获得一份特定产品的订单就可以从公司处领取一份特别补助，一般金额是 4 美元。

在过去三年招募销售人员的过程中，McDonald 先生向那些素质较高的应聘者提供了最低周薪，以确保他们可以安心学习业务流程和开发他们所负责区域的市场。在刚过去的一年里，有五名销售员领取了每周 600 美元的保障薪水，他们是 Allen、Duvall、Edwards、Hammond 和 Logan，不过销售人员不能同时领取佣金和保障薪水。如果这些销售人员一年的累计佣金少于他们的最低周薪总额，那么他们将领取不到佣金而只能领取上述总额 30000 美元的保障薪水。公司会在每年的 12 月 31 日清算销售员的佣金账户和保障金账户，这样销售人员在开始新的一年的工作时，他的两个账户的余额均为零。

公司没有明确规定如果销售员的累计佣金持续少于最低周薪的总额，他们领取这份保障薪水的最长时限。不过 McDonald 先生相信，如果取消保障薪水，那么现有的五名还在领取保障薪水的销售员将很有可能在他们的累计佣金达到 3000 美元前选择离开公司。

McDonald 先生承认公司销售代表的年收入与其他类似销售职位相比是较低的，特别是在过去的 6 年里一直在下降。在这种情况下，他担心公司将很难吸引并留住那些有能力的销售人员。他特别强调的是他希望公司每一名销售员每年都能获得 50000 美元以上的收入。

对薪酬设计的建议

在今年十二月份，McDonald 先生与公司另外两位管理层成员，即公司的生产总监和财务总监，就有关改善公司销售代表薪酬设计的想法交换了各自的意见。

公司的财务总监指出，那些领取保障薪水的销售人员在其所负责的区域取得的业绩远远低于公司的期望。他同时注意到，如果仅计算佣金，那么 5 名领取保障薪水的销售员中有 4 位的佣金额仅为他们薪水的一半，甚至不到一半。

而且在财务总监看来，其他销售人员中有几位虽然不需领取保障薪水，但他们的销售业绩也同样年复一年徘徊在一个较低的水平。例如 Gatewood、O'Bryan 和 Wates 等虽然已在他们的销售区域工作了四到五年，但他们的销售业绩也一直没有取得明显的增长。

最后，财务总监建议对薪酬方案做出以下调整：把保障薪水调整到每周 250 美元，同时向销售人员支付与销售业绩挂钩的佣金。根据这种薪酬方案，即使销售员根据销售业绩计算的佣

金最终超过 30000 美元，他(或她)也能获得每周 250 美元的基本薪水。在财务总监看来，这一薪酬方案有利于刺激销售人员快速增加销量，因为他们的佣金将会与销售业绩直接挂钩。为了支持他的观点，财务总监通过计算给出了示例 3 的数据，图中的数据对比了 5 名销售员根据原有方案和他所提出的方案所能获得的不同薪酬。

		原有方案			财务总监的方案		
销售人员	销售额	佣金	保障工资	收入	佣金	保障工资	收入
Allen	329,216	16,753	30,000	30,000	16,753	12,520	29,253
Duvall	414,656	21,879	30,000	30,000	21,879	12,250	34,379
Edwards	419,416	22,165	30,000	30,000	22,165	12,250	34,665
Hammond	358,552	18,513	30,000	30,000	18,513	12,250	31,013
Logan	447,720	23,863	30,000	30,000	23,863	12,250	36,363

示例 3 对于销售人员收入的对比现有方案和财务总监的方案(不包括奖金和津贴)

公司的生产总监则通过检查近期的出货记录，得出了以下结论：一般而言，在离销售员居住地半径为 50 公里之内的市场区域内，公司产品的销量是超过一般水平的，不过到了半径为 600～100 公里的市场区域内，公司产品的市场覆盖率就变得很低，而且市场覆盖率在超过 100 公里半径的市场区域内是最低的。根据产品销售和市场覆盖率所呈现出来的这种特征，生产总监认为销售员更倾向于把大量的夜晚用于陪伴家人，而不是在外出差。

据此生产总监建议对公司的津贴方案做出以下调整：把周一到周四的津贴额提高到 70～90 美元每天，周五一天的津贴额为 42 美元，而如果销售员周日晚上在外出差的话，那么周日一天的津贴额为 90 美元。在他看来，把周日的津贴额提高到 90 美元可以强烈的刺激销售人员选择在周日晚上提前驱车去市场区域，而不是像以前那样把周一早上的时间浪费在路途上。而且他相信津贴的增加会刺激销售人员把更多的晚上时间用于出差，而不是像以前那样呆在家里。因此，通过生产总监提出的方案，可以使公司产品的市场覆盖率在销售员负责的整个区域内更加均衡，而且最终也会带来各区域总销售额的增加。

纽约咨询公司的顾问则建议公司保留现有的基本工资和津贴制度，并在此基础上增加一个他所设计的奖励方案，他把这一方案称为“自我增加 10%计划”。根据他的方案，每一个销售员除了获得常规的佣金，如果他某一月份的销售额超过前一年该月份的销售额，那么他将获得占销售额增加部分 10%的奖金。例如，如果一名销售员在今年一月份卖出了总值 40000 美元的产品，而他在去年一月份的销售额为 36000 美元，那么他当月将获得 400 元的奖金。而对于那些领取保障薪水的销售员，公司可以通过发放奖金增加他们的收入。总之，这位顾问相信，他的奖金方案将激励所有销售人员努力增加他们的销售额。另一方面，这位顾问强烈建议公司停止当前实施的两套销售激励方案，他认为通过停止这两个激励方案节省下来的资金，将可以很好地支持他所提出的奖金计划。

McDonald 先生与公司管理层就上述各种建议展开了深入的讨论，不过他还是无法决定选择何种方案。他同时开始怀疑，所有被提出来改善销售人员薪酬体系的建议，实施之后是否真的就能缓解公司当前面临的困境？

案例 13

辉瑞公司动物健康产品(A)市场细分与行业转换

Kipp Kreutzberg 刚刚完成了他下一年的市场计划。作为辉瑞公司的母牛/小牛营销部门的资深的营销经理，他意识到行业正面临一些挑战可能会导致巨大的变化。近几年顾客对牛肉产品的需求下降了，行业正面临饱和，产品价格萎靡。由于北美自由贸易区的规定，低价牛肉产品涌入本国市场更加冲击了国内牛肉市场，同时牛的喂养成本很高。绝大部分分析者都预测该行业将会出现一段时间的兼并联盟事态。另外，许多行业专家认为牛肉将需要更好的质量，并且需要运用更好的包装来满足消费者生活方式的转变。Kipp 担心农场主——他们的主要客户，不能应付这些变化，从一个销售预测的分析报告中，他得知形式对多数农场主来说是非常可怕的。

这种情况下，Kipp 开始怀疑他们团队的市场是否还是一个有用的市场。母牛/小牛细分市场是把农场主按照牧群的大小划分的，已经有 15 年未变了。他想知道是否有一个不同的细分方式可以遵循，让他的营销战略可以更有效率的执行。

他的部门向农场主提供了全部的产品，包括对新出生小牛和牛妈妈的接种疫苗、药剂(如 dewormers, antidiarrheals)和抗生素(对抗肺炎和其他疾病)。辉瑞定位他们的产品为高科技含量(可以从他们在研发产品的大量投入中看出)和高质量的产品/质量控制技术。辉瑞能将研发成功娴熟地运用于新产品对市场有用的产品上，这点也是他们倍感骄傲的。这个公司比其他的动物健康食品公司投入了更多的资金，用于研究和开发部门。

行业的挑战和变化

牛肉在肉类市场的份额急剧下降，从 1970 年的 44%下降到 1997 年的 32%。同时猪肉和家禽逐渐提升了市场占有率。牛肉的消费量下降部分是因为考虑到牛肉的胆固醇和脂肪偏高。另外，做牛肉饭的准备工作复杂也影响到对牛肉的需求。比如一个消费者 2/3 的食物购买决策会发生在同一天，在这一天的决策中，又有 3/4 的消费者直到下午 4：30 都不知道该做什么吃。同时，许多牛肉制品明显需要烹调和准备时间，这将会限制消费者选择牛肉。

消费者也不断接触家禽或者猪肉产品。举例来说，Tyson 食品在 1997 年推出了填鸡的主菜、烤鸡餐和西南风格的牛肉条，成为众多创意产品中的主角。

在家禽和猪肉市场的一些变化，给牛肉市场带来一些启示，行业分析家们指出牛肉产品需要发展。应该更容易烹调，还应建立品牌使消费者更容易识别产品，并可以信任品牌产品的质量，给购买带来便利性。

另外，行业分析者相信牛肉行业需要提升其产品的质量，(就目前牛肉的口味和韧度来看)牛肉的质量评估是依据美国产品标准，主要从切片的韧度、肉汁、调料和肥瘦来评估，而这些标准又依据两个尺度。第一个尺度是基于口味质量(韧度、肉汁)。具体有 70%的牛肉产品应该被定为高质量产品(优良品或首选品)。第二个尺度是基于产量，具体应有 70%的肉牛应该被定为一等或二等品(可以产很多牛肉的牛)。但是现在只有 25%的肉牛达到了这些标准。牛肉质量保证项目是通过联邦政府名义运行的，由一群受过教育、有意识和受过训练的羊牛肉生产商者自愿组成的，推广安全、高质、健康的牛肉产品。具体来说，该项目主要包括一个 7 步检查奶牛质量的过程、奶牛品牌的推广和定位课程等。有 40%的牧场主在近两年参加了该项目。其中 67%的人声称他们管理牛的方式已经变化了。

细分尝试

就像示例 1 所示的；辉瑞公司传统的细分方式是将农场主按其经营的母牛/小牛生意的规模划分的。“爱好者”代表着农场主将经营牧牛只作为兴趣爱好，而同时从事着其他的工作。比如，一个学校老师可能因为在牧场出生而养了一头牛。大多数情况下，爱好者的农场主的牧牛收入只占其总收入的很小一部分。这些农场主平均年龄是 50 岁，其中 15%持有大学学历，他们从事牧牛生意有 26 年，并且把自己 51%的时间花在牧牛生意上。

市场细分	牧牛的数量	经营的数量	占全国牧牛存栏百分比
爱好者	<100	80,800	50%
传统者	100～499	69,000	36%
商业者	500+	5,900	14%

示例 1 辉瑞公司市场细分(1998 年)

“传统者”是靠牧牛生活的农场主。他们的平均年龄是 51 岁，其中 26%持有大学学历，他们从事牧牛生意有 30 年，并且 70%的时间用在牧牛上。

“商业者”这个细分群体是由平均年龄在 53 岁的农场主组成的。其中 22%持有大学学历，并且有 33 年的牧牛经验。他们将自己 80%的时间用在牧牛上，多数是家族经营或者公司经营。

辉瑞公司有一个强大的现场销售代表网络，他们拜访农场主，并介绍辉瑞公司的产品，为农场主举办畜群健康讲座。并且赞助一些行业活动(例如，4-H 畜牧业博览会等)。花费在客户身上的时间取决于客户的购买的产品的数量。农场主购买动物保健品可以通过兽医或者一般分销商/经销商(典型的如动物食品店等)。一线销售代表也负责拜访兽医和分销商/经销商以帮助他们管理库存以及告知他们新产品和商品计划。

研究

为了更深入地对依靠畜牧规模的细分方式进行研究，Kipp 要求牲畜类市场调查经理 Joan Kuzmack 对落基山/中西部区域的农场主进行一系列的深度访谈。深度访谈可以洞察到农场主购买行为和态度上的差异。更具体一些，研究目标如下：

- 识别农场主成功经营牛肉产品的投入资本；
- 决定农场选择动物健康产品的购买动机；
- 识别不同畜牧规模的农场主的价值观和利益上的不同；
- 测试农场主对未来的价值观。

选择农场主进行采访的样本是通过分层随机抽样取得。落基山和中西部农场主被分配到 3 个组中(喜好者、传统者和商业者)，然后每组随机抽出一些样本。示例 2 给出了被访谈的农场主的类型和数量数据。

	爱好者	传统者	商业者
访问的数目	3	6	3
牧群的规模			
<100	3		
100~250		2	
251~500		4	
501~1000			2
>1000			1
与牛在一起的百分比			
<80%	2		
81%~90%			
91%~99%		1	
100%	1	5	2
来自牛收入的百分比			
<80%	3		1
81%~90%		1	1
91%~99%		1	1
100%		1	
经营的类型 *			
留种的动物	2	2	
商业化	1	4	3

示例 2 访问的农场主类型的总结

*留种的动物聚焦于培育高质量的公牛，用于商业化的生产者。公牛以产育后代的质量来测量。合乎愿望的特点包括低出生体重、快速成长、屠体产量以及畜体等级或更好的肉质。

商业化生产者是指那些培育小牛仔出售给饲养场的人。饲养场的养肥这些小牛仔，然后再出售给罐头工厂，接着再卖给向消费者兜售的零售分销渠道。在某些情况下，商业化生产者也许还要保留对小牛仔的所有权，这时牧场主为饲养场支付催肥小牛的费用，但是牧场主自己还拥有这些小牛。接着，牧场主把这些小牛卖给罐头工厂。

农场主被询问各种问题，用的是半结构式的提问。这些问题将关注他们畜牧的管理行为、态度、价值和利益，以及他们对他们畜牧生意的长远打算。

研究发现

从深度访谈中，发现3组农场主都关心最小的投入和最大的产出(体重增长和小牛的数量)。他们尝试通过健康营养项目、基因工程和牧场优化来提高他们的小牛的质量。其中包括接种疫苗、营养和饲养项目。农场主还努力尝试使小牛大小一致。这些在管理中的目标和成本是替代关系。就像一个回答者的陈述：

“我们尝试用最小的投入进行最大的产出，这真的是我们唯一通过经济学的方法可以控制的，但是我们不能控制我们产品的市场价格。所以我们最后只能去为了迎合市场而投入成本。”——传统者

一些农场主在经营中还关心他们牧场的管理以及一些其他目标。

“基本上我觉得作为农场主，我们也是草场的管理者，我们种植草，如果我们没有管理好我们的牧场，没有种植好的草，我们就不能很好地经营我们的牧牛生意。如果没有好的草，一切都是无用的” ——传统者

健康管理对牧群经营成功的重要性，在不同农场主眼中差异很大。一些农场主把健康看作是最关心的问题：

“你要开始一个最好的饲养业，你可以通过挑选好的公牛。同时要确保好的营养和健康的牧群，你不能减少任何一样。” ——传统者

一些农场主把牧群健康看得不重要。有时是因为他们不关心健康管理工程的结果：

“我们很少关心牧群健康投入。我们更多是做预防和维持健康工作。我们从来不做不必要做的工作，因为接种疫苗可以预防很多疾病。我们的哲学观是如果没有必要，你就不要去做。你已经可以从你接受过疫苗的牛身上赚很多钱，我不明白你是否有必要去做更多的工作。” ——传统者。

“我尝试着通过注射疫苗和营养品使我的牛健康。我不想对牛的健康方面太节省，但是如果你可以因此省下很多钱去关注其他方面……” ——喜好者

畜牧种子制造商正在寻找“最好的基因”，这个宽范的目标基本上集中在可以使商业牛增长更多牛肉的公牛上。畜牧种子制造商对母牛采取人工受精，并且对牧群的成长进行跟踪记录。他们利用饲养协会提供的软件管理动物的注册信息和成长信息。

为了实现牧群管理，许多喜好者和传统者的农场主收集母牛和小牛的信息。小牛的信息包括出生日期、出生体重、性别和断奶的体重。母牛的信息包括小牛历史、母性能力(脾气和牛奶制造)、产仔能力以及哪些母牛可以生养可替代的小母牛。这些信息一般都手记下来。农场主对他们的牛保持亲密的熟悉程度，能够区分每一头牛。

“我们知道我们的牛发生的每件事……我们甚至了解牛多过我们的家庭。我们可以告诉你每一头有多少头小牛，甚至它们是每年的什么时候出生的都清楚。我把它们都清楚地记在我的小本上了。” ——传统者

“对于我们来说，每头牛都是独立的，它们很突出，当你站在牧场上，你就会注意到它们。你将注意到他们好和坏，全都呈现在你的脑中。” ——传统者

在商业者那一项，农场主为母牛和小牛手记数据，这些信息可能只是针对某一特例，因为农场主养殖数目太多。农场主熟悉他们的牛，但是程度不同于小牧场的农场主。

一些农场主非常熟练地收集信息去完善他们的牧场管理经营。比如，一个纯粹的经营者把他经营的小牛送到一个测试中心，那里有来自不同农场主喂养的小牛。在控制性试验中，可以让农场主看到自己的公牛和其他农场主比有多好。另外一个农场主说道：

“我们这几年进行了相当多的实验，现在依旧进行着。在一个真实的控制性实验中，我会感到公平的感觉。我们和制药公司有很多合作。我们对新产品比如耳朵标签进行测试，只要我们愿意测试并报告结果，我们就可以得到很多免费的东西。我喜欢这类事情。如果你参与合作，机会就会出现。我认为我有优势，因为我知道怎样去进行实验。我们从自己的实验中可以得到一手的信息……我们改变了冬季补给牛的方法。我们正在用一些更贵的补给，这些补给不需要食盐。我认为这奏效了。长远来看那将会节约成本，因为你需要更多的牧场。” ——商业者

信息收集会由于农场主的熟练程度不同而不同，变革就依靠这些信息。一些变革最初是基于判断和直觉。

“我们作出决定是通过每天的细心观察。” ——商业者

“决策是通过眼睛，而不通过用科学的方法判断其可能性。” ——商业者

“你知道你想要怎样处理一头母牛。当然做下记录很有用，因为你会回去查阅” ——喜好者

许多农场主都希望从饲育场得到小牛的反馈信息，为了知道他们到底有多好，在离开牧场之后，他们也能得到屠宰数据，让他们知道牛的成长体重、牛肉的质量等。

还有不收集和利用牧群信息。一个农场主从来没有记录他的牧群的信息，也没有去尝试获得新的信息，而只是通过积累数年的经验。另一个人说道：

“这不过是上帝给他们什么，他们便是什么，我是不能怎样改变的” ——喜好者

农场主收集的信息首先是当成挑选牧群的工具。经常在秋天挑选能生育但未怀孕的母牛或者那些“非满意的制造者”。一般而言牧群管理变革基于较高的主观评判。对于可能出现的问题很难找到影响因素。对于大的牧群，信息收集没有细化到足够去分析和得出明确的结论。

“我们拥有一千头牛，我们会雇佣一个全职的工人，我们不会对每一头牛做细节的追踪信息记录。我总是随身带着工作本。当我们工作的时候，我会做下记录。这些信息将会输入电脑。过段时间，你会大致了解你的牛。当你看到你不喜欢的，就只是看到而不记下。” ——商业者

在农场主收集的所有信息中，只有接种疫苗的记录对牛的购买者是有价值的。作完全记录的农场主的牛和没有作记录的农场主所卖的小牛的价格是一样的。所以信息不被看作是一个优良的方式去判断小牛的好坏。

“许多年来，对小牛的健康做完善记录与否似乎没有太大的作用。一个牧群可以保持非常好的记录并且作真正的改进，同时隔壁牧群却刚好相反，但是价格都是一样的。地方购买者不会给做了记录的农场主以优待……在80年代有一个绿色项目(我们当时有参与)，参加了该项目可以得到一个宠物认证。但是牛的购买者并不看重这个认证。他们说：‘我们不在乎。’现在，10年之后，牛的购买者开始询问，你们对小牛有进行过预处理吗？他们是“bunkbroke”(小牛会被训练自己去饲料池吃东西)？他们已经断奶了吗？断奶时期是一个非常关键的时期。现在还有很多类似的问题。但是还是没有一个规则。当营销牛的时候这些是否能能使牛有个好价钱还是未知的。” ——传统者

大体上农场主对如何更好地管理经营都有兴趣。他们阅读行业杂志，参加研讨会，与邻居交谈。他们认为更信任本地信息来源。总体上，农场主最信任的是他们的兽医。农场主也认为健康食品公司的销售代表也比较可信，但是不如兽医可信。

“在药品上，我不必要更加信任一个人多过另外一个，但是我肯定会听兽医的意见。他会比销售代表更清楚我的情况。甚至我认为销售代表会尽力推销他们公司的产品。我没有必要相信他说的话。我只是想从我工作的环境中得到更多信息。” ——传统者

农场主从兽医和销售代表那里都会购买动物健康产品。价格是一个很关键的因素，但是不是绝对因素。

所有的农场主都表示了对未来的考虑。爱好者和传统者最顾虑的是他们的小牛的市场价格很低。虽然商业者也顾虑他们的“产出”(成熟的牛)的价格。但是他们同时还关心投入的成本。所有的农场主都表示在低价市场，他们承担不起维修和更换废旧设备的成本。

“当一台设备在30000美元左右的时候，买一个新的设备，需要卖很多头小牛才能赚回来。” ——爱好者

“(我最关心的是)价格，不仅仅是产品的价格，而且还有生产这些产品的成本价格。把牛肉的价格和机器的价格相比较。牛的价格相当于60年代的水平，但是机器价格却上涨了3倍。” ——传统者

另外，他们还提到牧场土地的高价。一个农场主说：“这里附近的土地，用来盖房子会比养牛好得多。”

农场主对北美贸易协定表示了强烈的反对，该协定致使很多低价品流入国内。

“现在最严重的问题就是北美贸易协定。它是我们遇到的最难克服的事情。它破坏了我们的市场，它使许多人失业，使价格下降到很低的程度。澳大利亚的牛运到墨西哥，然后变成墨西哥的牛再进入美国，这样是不公平的。当他们从墨西哥买进只需要30美分，但是在我们这里的价格是60美分。他们充斥着整个市场。他们不需要很多的牛就可以赚很多。直接来说，他们毁坏了我们的市场，掠夺了我们的供给和需求，他们不只影响了我们，他们影响了所有的人——比如牛肉行业、汽车行业、木材行业。” ——传统者

包装商的纵向整合被视为可怕的策略。农场主将他们的小牛卖给饲育场，饲育场又卖给肉类包装商。包装商集中包装(4个包装商控制着80%的市场)并制定可以接受的价格。

“我们的农产品没有市场。控制了80%市场的包装商在一个星期中间花半个小时购买牛肉，你要么卖，要么就走。如果你不卖给他们，他们很快将不再关注你的牛，也不会为你的牛

定价。这就意味着我们必须寻找更多的农场主，或者我们成为一个主要的农场主来抵制包装商向消费者提供产品。我们没有能力和那些拥有和宰杀自己的牛的包装商竞争。那就是为什么我说我们没有市场。像粮食一样，基本上，控制粮食的公司就控制了牛，比如 Cargill，ConAgra，ADM。你只要去看看那些大的垄断商。在包装商收我们货品的时候，只要没有太大变化，我们就将看到我们产品的真正价值。我们都在为这些人工作。消费者将会发现产品的真正价值是多少。" ——商业者

严格的环境条件限制也影响着农场主的经营。一般来说，这是极度悲观主义的农场主的看法，他们看到很多其他农场主破产(但是通常不是他们自己)。

"我想，有的时候你会疑惑，所有的优势都被抵消了。你不得不疑惑你的思想。你工作工作工作，不停工作，然后你却亏本卖掉你的牛。你会想，为什么我要做这些？我是否太蠢了，还是太顽固了？" ——传统者

"以前，农场主破晓时分就骑上他的马去放牧，日落再回来下马。从来不见任何人。但是每个人都要去找他买牛，那种日子已经过去了。我讨厌接受这个事实，但是你每到一个地方，都有人想把你踢出这个市场。如果不是因为 Bambi-huggers，就是因为价格，如果不是价格，就是有些人会有独特的创意。小的制造商就会想方设法地提供创意。" ——传统者

农场主被问到面对低迷价格时可能的解决方法。在行业发表物上，可能的解决方法包括价值增值营销，或者增加价值和提高消费者购买的牛肉质量的营销策略，以及牛肉的品牌经营模式。建立一个牛肉的品牌需要在供应链上建立一个从"牛的出生到成品牛肉"的完整跟踪系统。这种跟踪将要包括标准健康指标、质量和管理方法，还包括改进整个产品制造的反馈过程。这些变化需要农场主更加紧密地和饲育场联系来改进牛肉的质量。品牌牛肉产品将使行业基于成本的产品变成基于价值的产品模式。与供应链更好地协调，将是保证消费者信息及时传达到生产者的有利因素。母牛/小牛的生产商和饲育场的联盟有助于农场主更好地记录数据(基于健康和体重增长)。通过记录哪些公牛可以提供更好的小牛的数据，将使农场主长远提高牛的质量水平。在这一趋势下，不同程度的整合和纵向联盟将出现在牛肉行业里。为了保证市场接受他们的产品，农场主将必须参与这些联盟。他们将不得不考虑他们自己的拥有权。

绝大部分农场主都熟悉价值增值营销和牛肉品牌经营模式。但是，许多人疑惑其可行性和对他们独立经营的影响。

"如果对高质量的牛肉有需求，那么市场会表现出来，包装商将要为那种质量标出更高的价格。人们可能有空可钻，但是这不是解救所有农场主的办法。我们需要的是一个大的市场。无论怎样的空，很快都会被填满，价格又将下降。我觉得解决方法是降低成本。人们对牛肉有巨大的消费量，但是牛肉产量也同样巨大。" ——商业者

"我们担心纵向整合营销会吸引大的公司进入这个系统。农场主是非常独立的人。我们害怕被公司控制。" ——传统者

对价值增值营销策略的怀疑要追溯其历史：其他一些项目向饲育场提供一些更持久的产品，并提供了支持文件。但是没有得到很好的价格差异。任何价格的变化都会影响到供应链上的其他环节(比如，包装商、零售商等)无论如何，还是有一些用激进的眼光看待市场需求，并认为会有许多消费者将关注他们的努力。

“如果我们想要提高消费量，我们就需要更好的牛肉质量。很多饲养联合协会正在集中研究畜群的质量。有从牧群选优的方法。我想只要有可能，就会有一些增加价值的方法。人们只要在上面稍做努力即可。” ——传统者

“我认为在未来，所有的农场主既想保留自主权，又想更加接近消费者。那是现在我们和零售商的部分问题所在。生产商将不再仅仅是卖小牛，而且要制造牛肉。我们的长远目标是将我们的产品接近消费者。知道他们真正需要什么，而不是通过包装商告诉我们。” ——商业者

“农业赚钱不是通过生产出来，而是通过过程。这是许多农场主和农民不得不意识到的问题，你们不能只是生产产品了。你必须遵循一定的市场规则。” ——商业者

农场主业关注到保证质量标准化的重要性。

“我认为，质量的重要性将会逐渐显示出。我认为，以后牛可能都是被托管的，你能够清楚地知道你的牛在做什么。” ——商业者

非常有趣的是，每个回答者都认为自己的牛肉质量高于平均水平。但是也担心怎样保持牛肉质量的一致性。

“现在养牛很困难。养家鸡养猪的时候，你可以建立一个分娩期，一个人就可以控制很多只猪、火鸡或者家鸡。但是你怎么可以这样对待牛？你只有将很多牛放在一个场地，因为它们更大，而且需要更多的食物，你不得不拥有牧场。很难将所有的条件都标准化。周围还有一些小的制造商只有少量的牛。” ——爱好者

“我不认为品牌产品可以解救牛肉行业。我认为我们和世界范围竞争。我们必须降低成本。我们可以将成本降到 45 美分一磅。总产量将下降，但是我们成本可以降更多。” ——商业者

由于存在这些对品牌经营模式的质疑，农场主更倾向于降低投入成本。一个回答者引用一个更早的结论：“争取用最少的投入创造最大的产量”。

尽管有这些困难和担忧，农场主还是很热爱他们的生活方式。牧场的生活能够弥补他们的失落。

“你早晨起床出门，每件事物都是明亮而新鲜的。我们庆幸我们远离车水马龙的喧闹。当春天到来，万物复苏的时候，新的动物来到了这世界，你将感恩这一切。真的很特别，有的时候你很难向那些没有经历过这一切的人解释……这不是世界上报酬最高的工作，但是它可以使你得到很多钱买不到的东西。” ——传统者

他们为他们工作感到骄傲，并且有种养活别人的自豪。

当 Joan 要写报告给 Kipp 的时候，她在疑惑该如何报告变更市场细分的可能方式。他们对如此多样的牛肉消费者和需求的细分市场缺乏认识。怎样营销品牌也将影响消费者需求，怎样进行供应链的联盟也将影响者农场主的处境。

不幸的是，母牛/小牛的生产者，更注重产品而非营销，意味着牛肉行业不是消费导向的。Joan 疑惑他们只是通过牧场大小进行细分是否合理。当她将所有的因素一起考虑时，她开始思考新的方式来看待市场。她希望和 Kipp 一起建立一个计划，去维持辉瑞公司的市场份额。

讨论题

1. 基于研究发现，评估辉瑞公司母牛/奶牛团队的牧场大小细分的可能方式？

2. 如果决定不继续基于牧场大小来细分市场，有什么因素可以用来更准确地细分市场？细分结果会是怎样的？怎样的细分最可行？

3. 建议的细分怎样符合变化的牧牛行业？对于辉瑞公司，对行业变化可以采取什么措施？

4. 这份研究对于得出牛肉生产者的市场细分准确度有多高？

5. 假设对建议的市场细分有有利证据支持，那么怎样来实行营销战略？

案例 13

辉瑞公司动物健康产品(B)行业低迷与营销战略

辉瑞公司动物健康组在西部蒙大拿和东南部爱达荷洲的区域经理 Gail Oss，在拜访了所负责区域的农场主后，驾车回她的办公室。春天的阳光和暖和的空气，比特鲁山脉的雪峰，带给她一路漂亮的风景，但是一点都不能使她轻松。

与加拿大和墨西哥的北美贸易协定严重打击着本地农场主。上半年来自这两个国家，甚至其他国家(如澳大利亚)的牛肉涌入美国，由于这些国家的牛肉进入墨西哥的限制比进入美国限制低。牛肉的价格剧烈下降。农场主以前在不好的收成的年份还能保持盈余，但是今年，事情非常之严峻。饲育场向农场主提供的小牛价格，很多情况下都低于喂养成本。农场主从适当的收入变为使损失最小化。

在这样的环境下，农场主积极寻找降低成本的方式。Gail 卖高质量的动物健康产品，通常价格也高。农场主可能降低成本的一种方式就是要就减少动物健康产品的使用，比如疫苗和抗生素，或者转换成更低价格的替代品。现在的环境是一个严重的威胁，不仅仅对 Gail 的公司，而且对她自己生活产生了威胁。Gail 投入了很多时间和精力去和许多农场主建立联系，其中许多都依赖于对她的信任。她的投入使她与客户建立了联系和友谊，她不希望她区域的客户变得难过。放牧是蒙大拿历史的一部分，许多农场主都依赖土地生活，并且延续着一代代的人。他们为自己生产的产品可以供美国人甚至全世界人食用而骄傲。Gail 感觉辉瑞公司可以用其资源和影响力来帮助农场主。仅仅降低价格(如果可能)只是一个品牌自救的方法。

作为 Gail 的每周例行公事，她将通过自动计算机系统与她的销售经理 Tom Brooks(也在蒙大拿)以及在总部的营销经理进行沟通。她知道她需要报告事态的严重性。但是最重要的是，她要鼓励总部不畏艰险。

行业背景

牛肉的供应链(示例 1)从母牛/小牛制造商(商业农场主)开始。商业农场主喂养牛，用来卖给

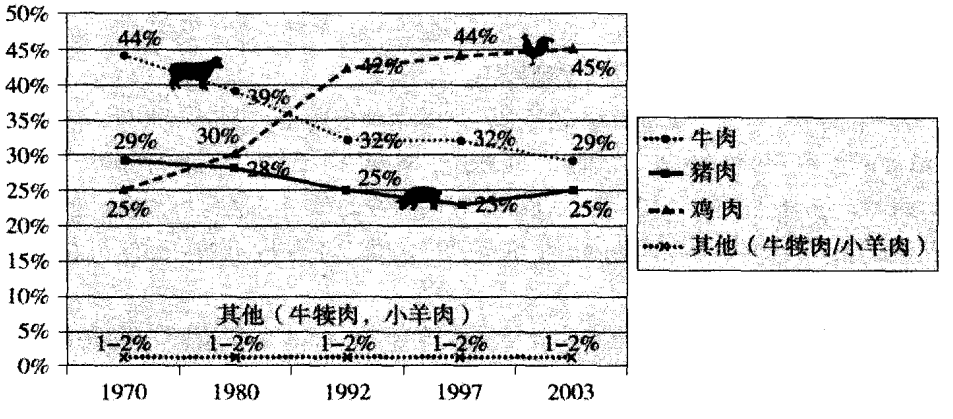
饲育场。农场主保留一头喂养了许多年的母牛。小牛一般在春天出生，10 月断奶，在次年的 10 月底或 11 月初被运往饲育场。农场主的目标是降低胎中死亡率和喂养母牛使母牛胎中的小牛较小以方便接生，对牛肉的等级要求不高。只要小牛可以生长快一些就可以了。成功的指标包括母牛和公牛交配的比率、出生率、出生体重、断奶体重、死亡率和收益率。



示例 1 牛肉供应链

在日用品市场，供应与需求被直接接触消费者的渠道控制着。四个肉类包装商控制着几乎 80%的市场。包装商扮演着消费者和肉类制造商的协调者。这种情况下，信息不能很好的从供应链上传递。所以，此行业没有强烈的消费者导向。

示例 2 描述了 1970-1997 年牛肉、猪肉和家禽各自的市场份额。在 2003 年，市场变化了。牛肉的市场份额从 1972 年的 44%下降到 1997 年的 32%，下降了 27%。



示例 2 每人肉类消费百分比市场份额(零售权重)

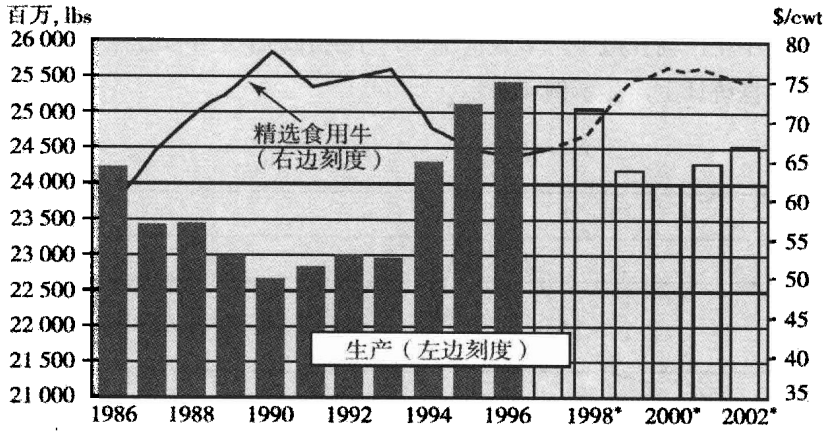
资料来源：USDA&NCRA。

对于牛肉的市场份额下降，有如下解释：

- 消费者的生活方式改变了(更少的时间用来烹调家庭食物)；一个有趣的统计数据表明 2/3 的吃饭决策是在某一天决定的；这里面 3/4 的人直到下午 4 点半都不知道该做什么；
- 健康营养因素(考虑包括胆固醇、脂肪含量和食物带来的疾病等)；
- 转换成对其他替代品的需求。

另外，猪肉和家禽行业在营销上做得出色一些。在 1997 年，新的家禽类产品的数目比前一年增加了 13%，而牛肉新产品的数目才增加 3.5%。而牛肉的零售价格仍然很高(虽然这些高的价格没能使得小牛的价格变高，对农场主没有利益)。

从历史数据来看，如示例 3 所示，牛肉产品扩张和收缩的周期是 12 年。牛肉在 90 年代中期呈增长态势，尽管美国牛肉的消费量是下降的。



示例 3 牛肉产量和价格

对 90 年代中期牛肉产量增长的解释包含：

- 牧场清算：低价格和高昂的喂养成本使一些生产者被迫停止经营。
- 基因工程的改善和动物健康产品使得产量增长；的确，虽然母牛的数目在 1985 年下降了 10%，但是每只母牛产仔量增加了 29%。
- 从 1985 年起牛肉出口量增加(达到 20 亿磅)；重要出口市场包括日本(占出口量 54%)、加拿大(16%)、韩国(11%)和墨西哥(9%)。

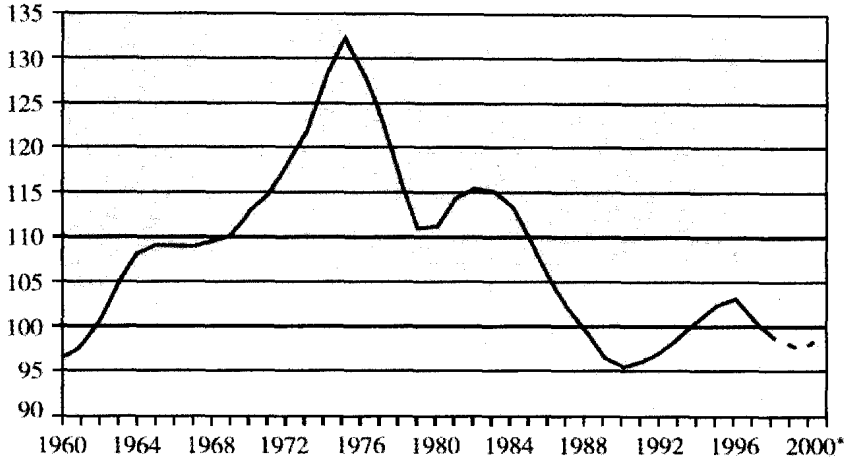
示例 3 还显示了农场主出售价格与产量呈相反的变化。虽然牛的价格在 90 年代末，21 世纪初是被看涨，但是农场主的收入是远远低于消费者购买的零售价的。其中一个原因是牛肉包装商在供应链上赚取了很多利润。就像之前提到的，4 个包装商控制着市场通路。一些农场主相信包装商已经接近垄断定价了。(包括他们对屠宰场的支付价格和对客户的定价，比如食品杂货连锁店)。虽然美国政府已经在调查包装商，但是证据不足，不能得出任何结论。

更复杂的问题是，1989 年通过的北美自由贸易协定对墨西哥和加拿大开放美国市场。贸易壁垒降低了，加拿大和墨西哥货币的低迷，使得进口商品非常便宜。由此成千上万的牛涌入美国市场。加拿大有很大的贸易顺差。

在 1998 年的夏天，农场主关注到加拿大牛的涌入。地方政府对他们的关心少有回应。事实上，运往加拿大的牛掉转返回到美国——在加拿大边界受到审查。另外卡车会因为检查而一直停在路边。一些私人联盟的农场主们，称他们自己的牧牛人联合协会(R-Calf)分别提出三个请愿书。国际贸易协会(ITC)在 1998 年 10 月 1 日，以两票抵制加拿大，一票抵制墨西哥要求美国政府的贸易调查。这个组织要求对两个国家进行反倾销制裁。蒙大拿股东联合会是 R-Calf 的支持者。

ITC 有证据显示，加拿大进口牛威胁到美国本土牛的喂养者。商业组织开始调查加拿大对出口产品的津贴问题、加拿大的牛的价格，以及在美国销售的加拿大牛的价格。在针对墨西哥问题上，ITC 断定没有证据显示，在墨西哥生活的牛进口威胁到美国本土行业。R-Calf 对回答并不满意，他们向国际贸易法庭提出诉讼。

农场主已经尽力将北美贸易协定的影响最小化，但是，仍有一些人在如此低的价格下不能维持自己的生意，牛生产商在减少，多数情况下，小的农场主把牛卖给大的农场主。这种情况反映在牛的库存数据统计上，如示例 4 所示。



示例 4 美国全部存牛和小牛，1 月 1 日(百万头)

1975 年农场主拥有将近 1.32 亿头的牛，可是到 1998 年，牛的数量已经减少到不足 1 亿头。如前面所提到的，基因工程和动物健康营养让农场主用更少的牛生产得到更多的产量。

额外的变化

家禽市场和猪肉市场也发生了一些变化，包括更多的速食食品和品牌产品，期望这些策略被用在牛肉行业中。

行业分析家相信牛肉行业需要开发出容易烹调的产品，同时建立品牌。建立品牌后，消费者可以识别并且信赖产品的质量和便利性。另外，行业分析家还认为牛肉行业需要提高产品的质量(保持味道和韧度的一致性)。现在只有 25%的牛肉达到这个质量标准。

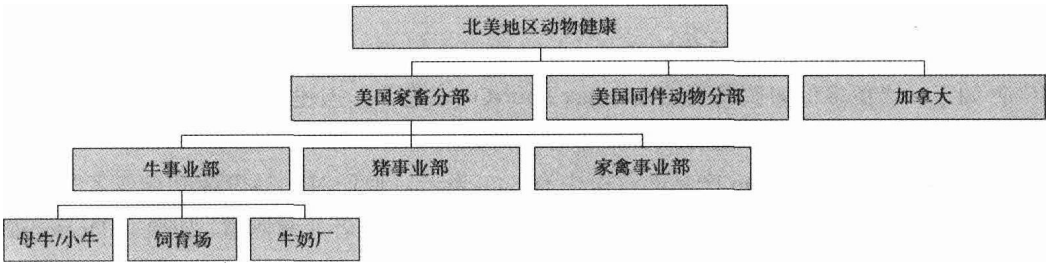
建立一个牛肉的品牌需要在供应链上建立一个从“牛的出生到成品牛肉”的完整跟踪系统。这种跟踪将带来标准健康指标、质量和管理方法，并改进整个产品制造的反馈过程。这些变化需要农场主更加紧密地和饲育场联系，以改进牛肉的质量。品牌牛肉产品将使行业基于成本的产品模式变成基于价值的产品模式。与供应链更好的协调，将是保证消费者信息及时传达到生产者的有利因素。母牛/小牛的生产商和饲育场的联盟将使农场主更好地记录他们的牛的成功数据(基于健康和体重增长)。通过记录生产了高产量小牛的母牛和公牛组织数据可以使农场主进一步提高牛的基因水平。在这一趋势下，不同程度的整合和纵向联盟将出现在牛肉行业里。农场主为了保证市场渠道的畅通，必须参与这些联盟。农场主将不得不考虑农场边界以外的事情。

辉瑞动物健康部门

辉瑞公司是一个全球性的以研究为本的多元化健康产品公司。辉瑞动物健康公司是公司三大业务之一(另外两个是消费健康和美国配药)。在 1998 年辉瑞集团的年报中，辉瑞动物健康部门盈利占公司的 12%。

辉瑞动物健康产品被销售给兽医和分销商，在世界的 140 个国家销售，其产品供家畜、马和宠物使用。产品适用于 30 多种动物。辉瑞动物健康公司致力于为家畜和动物伙伴提供高质量的健康产品。公司继续投入可观的研发费用。由此，辉瑞研究出很多新的动物健康产品，一些产品已经进入国际市场，并将在未来的几年进入美国市场。

动物健康部门被分为北美地区的美国家畜分部、美国动物伙伴分部和加拿大分部。母牛/小牛在牧牛生意单元下，隶属于美国家畜分部。这个分部采用产品类型管理的方法。



示例 5　辉瑞动物健康部门

细分市场的营销经理与产品经理和销售经理紧密联系，以保证及时准确的信息反馈。区域经理负责向国内销售营销经理进行所有的销售动态的汇报。区域经理的收入由 80%的固定工资和 20%的佣金组成。这个比例将由业务员的销售额的不同而不同。在好的年份，佣金可能高出所有的收入。但是在差的年份，基本工资可能就是业务员全部收入的大部分了。

营销战略

辉瑞的母牛/小牛部门向农场主提供了全部的产品，包括对新出生小牛和牛妈妈的接种疫苗、药剂(如除虫)和抗生素(对抗肺炎和其他疾病)。辉瑞能将研发成果成功地运用于新产品上。比如辉瑞生产的一款长效型除虫剂只需简单泼在母牛的背上。这种技术对农场主节约时间产生了明显的效果。消除了对口服药物和注射剂的需求。更可贵的是，这一技术对妊娠动物没有危害，又能杀灭危及生命的病毒。

辉瑞为母牛/小牛农场主提供了不同的产品线，一些辉瑞的重要产品线与其主要竞争对手的对比情况如示例 6 所示。

辉瑞是基于牧场大小来细分市场的，如示例 7 所示。

之所以叫“爱好者”，是因为很多情况下，这这些农场主只是将牛当成副业。“传统者”

的主要生活就是经营他们的牛。“商业者”细分为大的农场主、家庭经营或者公司经营。

辉瑞有广泛的销售网络，销售代表拜访农场主并告诉他们新的和现有的产品信息。拜访时间分配主要基于购买量的大小。

辉瑞定位他们的产品为高科技含量(可以从他们在研发产品的大量投入中看出)和高质量的产品/质量控制技术。比如虽然市场上的其他公司(特别是基因公司)熟悉制造方法，但是在产品线上也不能很好地控制质量，从而导致无效的疫苗，得进行回收。辉瑞对其产品进行充分的背书，设立一个专门的技术服务部门。如果农场主的牛有任何健康或营养问题，他们可以要求辉瑞的技术专业化团队进行帮助，这些团队和当地兽医一起工作，通过验血等鉴别措施找出问题所在并给出解决方案。

辉瑞对牛行业本身投入也很高。区域经理每年都会得到一笔流动基金用来赞助其区域的行业活动，比如牲畜健康研讨会、牧群展示会等。以 Gail Oss 为例，她选择了赞助一个蒙大拿牲畜成长联合会的重要会议，其中包括请兽医或者从州立大学来的教授就牲畜饲养的相关问题对农场主开讲座。

辉瑞公司广告主要集中在具体的产品，并且发表在行业出版物上，比如《牛肉和牛兽医》，一则广告如下：“更多的兽医将对 Dectomax Pour-On 满意”，描述了兽医对产品的高满意度和喜爱程度，并与重要竞争对手进行对比后推荐该产品。

“推荐 Dectomax Pour-On 产品的兽医中有 84%表示，他们对产品表现满意或者非常满意，只有 51%的兽医对 Ivomec Eprinex Pour-On 的产品表示满意或者非常满意。如果在 Dectomax 和 Ivomec 中选择，3/4 以上的兽医会推荐使用 Dectomax Pour-On。”

虽然区域经理拜访本区域的农场主(同时也包括兽医、分销商和经销商)，他们都没有直接销售商品给农场主。农场主通过当地兽医分销商或者经销商(比如喂养和养殖商店)来购买产品。通过兽医、分销商或经销商的产品销售份额根据地区差异有显著的不同。在一些地区饲育场(对比养牛农场主)是主要的客户，他们通过分销商购买 95%的产品。而有一些地方农场主是主要的客户，兽医会根据农场主的偏好销售 50%的产品。

兽医非常重要，对于农场主来说，兽医的推荐是农场主首要考虑的，也是农场主最相信的。辉瑞将农场主对兽医的信任运用到他们的营销策略上。当兽医向农场主推荐辉瑞的产品时，兽医可以给农场主一个优惠券，农场主需要购买时，可以在兽医的医院或者其他供应商那里购买，并得到一定的优惠。当返金券回到辉瑞公司的时候，该兽医将被识别提供过产品服务，无论产品是在哪儿购买的。

辉瑞向兽医或者分销商提供一些激励措施。包括大量购买折扣计划，在旺季特定产品的价格促销等。辉瑞的竞争对手通常给予更优惠的政策给分销商，当一个农场主到分销商那里购买其兽医推荐的产品时，分销商可能会向农场主建议替换另一种分销商能够得到更多利润的商品。如果是兽医推荐辉瑞的产品，分销商可能换成竞争对手的产品。辉瑞尝试避免这种促销策略上的竞争，而通过在研发上的投入，给消费者带来更长远的利益。

所以，当 Gail 将这些变化而复杂的公司市场定位和战略思考一遍后，她决定采取更长远的策略，是时候面对挑战了。

	辉瑞公司	美国富道动物保健公司	拜耳医药保健公司	梅里亚公司	勃林格殷格翰保健有限公司
销售与收益率	10 年的年均销售增长率为 3.8%；全球兽医市场的年均增长率为 6.9%。1997 年的利润率为 8.4%，1997 年的市场份额为 15.3%	10 年的年均销售增长率为 7.8%；全球兽医市场的年均增长率为 6.9%。1997 年的利润率为 11.0%，1997 年的市场份额为 9.0%	10 年的年均销售增长率为 10.2%；全球兽医市场的年均增长率为 6.9%。1997 年的利润率为 16.8%，1997 年的市场份额为 10.9%	10 年的年均销售增长率为 11.9%；全球兽医市场的年均增长率为 6.9%。1997 年的利润率为 22.8%，1997 年的市场份额为 16.4%	10 年的年均销售增长率为 3.8%；全球兽医市场的年均增长率为 6.9%。1997 年的利润率为 12.3%，1997 年的市场份额为 3%
产品范围所针对的牛类疾病	IBR；P1-3；BVD；BRSV；eptospira；轮状病毒；冠状病毒；campylobacter；clostridia；E 型大肠杆菌；巴斯德菌病；血友病细菌	巴斯德菌病；肠毒血病；衣原体；沙门氏菌；IBR；P1-3；普鲁氏菌病；狂犬病；E 型大肠杆菌；anaplasmosis；破伤风；BVD；BRSV；细螺旋体病；牛毛滴虫病；campylobacter；乳突淋瘤；血友病细菌	IBR；FMD；IPV；P1-3；阴茎头包皮炎；clostridia；血友病细菌；BRSV；BVD；细螺旋体病；E 型大肠杆菌；牛鼻气管炎；campylobacter	口蹄疫；狂犬病；普鲁氏菌病；类结核；牛鼻气管炎；轮状病毒；冠状病毒；大肠杆菌病；副流感病毒；BVD；agalactia；腐蹄病；黑脚病；IBR；细螺旋体病；clostridia；巴斯德菌；BRSV；E 型大肠杆菌	BRSV；campylobacter；肠毒血病；破伤风；巴斯德菌血融病；血融性索莫斯病；细螺旋体病；葡萄状球菌奥里斯病；clostridia；呼吸性多核体病毒；E 型大肠杆菌-K99；滤过性毒菌痢疾；莫氏灰球菌；副流感病毒；牛鼻气管炎；巴斯德菌多眼病
针对牛畜的主要产品	综合类产品线；多年来形成了以抗感染类为基础的产品线；疫苗业务也非常重要；也经营效果强化剂——维及霉素；由 Dectomax 引进的驱虫剂也开始对销售额产生显著影响；Valbazen 驱虫剂作为范围更广的综合类药物	主要的疫苗生产商；治疗乳腺炎的抗生素产品；基于青霉素，四环素，硫胺类药剂和苯醌的抗感染产品；由 Cydectin 引进的驱虫剂；常用主要药物产品；促进肌肉增长代谢药物产品	产品范围基于驱虫剂，特别是皮外寄生虫驱除剂和抗生素产品；整体产品范围呈现多样化；乳腺炎抗菌药；药物范围很广，但每种产品的销售价值有限；重心更多地倾向于动物副产品市场	最重要的品类是驱虫剂，其中 lvermectin 为主打产品，也是该品类当中进入市场最早的一个产品；lvermetic 的成功带来了强大的竞争力；产品范围当中的提示性部分主要包括驱虫剂，常规药物和疫苗	产品主要集中在专业化的兽药当中，针对呼吸紊乱(Bisolvon)，皮质类预备药物(Voren)，解痉药物(Buscopan)以及驱虫剂

示例 6 产品线之间的比较*

	辉瑞公司	美国富道动物保健公司	拜耳医药保健公司	梅里亚公司	勃林格殷格翰保健有限公司
强项	基于发酵技术和产能的强有力的生产能力；由战略性的本地化生产所带来的全球市场覆盖率；新产品在早期商品化阶段的涵盖种类较多；产品范围较宽，伴侣动物用药是强项	领先全球疫苗业务；良好的国际市场曝光率；疫苗产品范围综合度高；Cydectin 的潜在增长性较好	通过扩展伴侣动物业务实现了市场的增长；全球分销能力为内部生产提供了坚实的保证；业务集中在关键市场领域	领先的兽用疫苗公司，产品线丰富；有力的新产品引入方式；伴侣动物业务良好；拥有全球分销网络；驱虫剂和疫苗义务具有优势	兽药专家，特别针对呼吸紊乱疾病；良好的分销能力，特别是在家猪市场领域；拥有针对独特补缺市场的特殊产品
弱项	北美市场产品流通率较高；非专利产品销售额占据较高的销售百分比；过度依赖家畜市场的表现	新业务要求高度的聚焦性；除了疫苗之外，日用产品占据了产品线的大部分；研发投入可能会降低	对美国市场重视不够；缺乏生物技术方面的关键技术；在北美市场没有核心产品；抗感染产品种类较少；当前的研发没有侧重新产品的开发	医药产品线方面的专业性在家畜业务方面体现得并不显著；抗感染产品老化；Ivermectin 产品面临激烈的市场竞争	日用产品占据了抗病毒产品范围的大多数，驱虫剂产品范围有限，美国市场的存货周转率较高
研发费用占销售额的百分比**	5	3	3	2	1
质量与价格的地位比较***	5	3.5	3	3	1
对分销渠道的价格支持****	2	4	3	3	5

示例 6 产品线之间的比较(续)

*表格信息摘自 Wood MacKenzie Animal Health Review 以及 Veterinary Company Profiles，

二者均基于全球化的视角。

**考虑各公司特定的比例。为此，采取总体评分量表，其中 5 代表研发投入/销售额较高，1 代表较低。

***5 代表只关注质量；1 代表只关注低价。

****5 代表非常强调专属性促销激励投资(SPIFs)以及与价格相关的交易促销；1 代表不太强调。

市场细分	牧牛的数量	经营的数量	占全国牧牛存栏百分比
爱好者	<100	80,800	50%
传统者	100～499	69,000	36%
商业者	500+	5,900	14%

示例 1 辉瑞公司市场细分(1998 年)

讨论题

1. 评价影响养牛行业的变化趋势。

2. 当行业低迷的时候，怎样算是高质或高品优价定位？辉瑞怎样应对这种变化？

3. 评价辉瑞营销战略：市场细分和定位、产品/价格、渠道、广告和促销、人员推销、公关和赞助。哪一些有效果，哪一些没有，为什么？

4. 辉瑞可以从聚焦的关系营销中获利吗？他们的营销战略需要得到怎样的改变？

5. 当一个行业在衰退，供应商应该怎样介入来保证消费者的生活质量？

案例 14

Planktos 公司

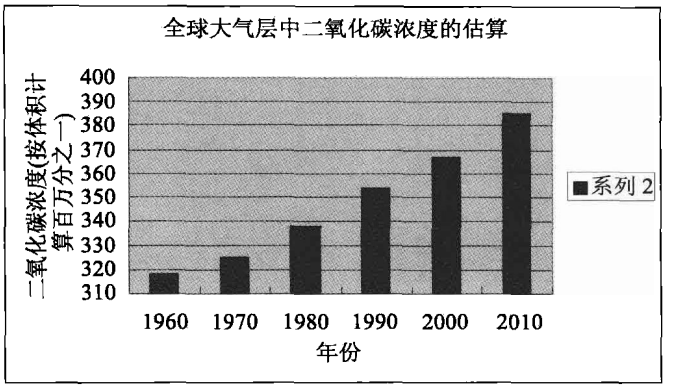
近些年来，出于对环境问题的关注，环保主义者和政府官员之间引发了很多的讨论和争议。其中最受关注的是关于全球气候变暖(Global Warming)导致地球平均温度上升的议题。最近，很多公司已经开始探索减少全球气候变暖的主要元凶——二氧化碳(CO_2)的可能方法。由于公众对环境的关注度不断上升，全球的工业和政府都在尝试，在经济许可的情况下，尽可能地减少二氧化碳的排量。尽管对于是否由于人类的活动导致二氧化碳排量大幅攀升的这一话题仍存在争议，但可以确定的是，我们生存环境中的二氧化碳浓度的确在持续上升。众多公司试图通过减少环境中的二氧化碳含量来经营业务，Planktos 公司(Planktos Inc.)就是其中之一。该公司致力于促进那些可减少二氧化碳的浮游生物的生长。

但最近，Planktos 公司受到了环保主义者的反对，因为环保主义者认为该公司可能会在方案执行过程中引起环境隐患。但 Planktos 公司正是基于对全球气候转变的关注而成长起来的。公司希望建立起一个可以使他们持续发展，并能在全球市场上扩张的市场战略。

全球气候变暖

全球气候变暖的议题已经受到了科学家、工业家和政府部门的关注。全球气候变暖指的是由于一些原因，包括温室气体如二氧化碳等排量上升，引起的全球范围内温度的上升。其结果包括冰床的融化，海平面上升以及全球的气候恶化，它们会对经济造成不利的影响，也会阻碍发展中国家的发展。

全球的科学家对于人类活动是否引起环境中二氧化碳含量的上升仍存在争议。但一些观点已经达成一致意见，二氧化碳影响了我们地球的气候变化，并会随时间的增长扩大影响。示例 1 是预想的二氧化碳含量的上升情况。



示例 1

公司背景

浮游公司是一家营利性企业。其主要目的是在世界范围内修复被损的栖息地。该公司希望通过恢复陆地上日益减少的森林和促进浮游生物的生长两种方式来达到这一目的。

目前，浮游公司正通过其子公司——KlimaFa 有限公司在欧洲国家恢复成千上万英亩日益衰退的森林。然而，Planktos 公司的主要精力投放在促进减少二氧化碳排放的海中浮游生物的生长。这一处理方式首先是用一艘船在海洋表面洒上薄铁片。这些铁颗粒将促进浮游生物的迅速生长。经过光合作用，浮游生物将吸收环境中的二氧化碳，并将其存储在自身的组织里。当海藻死亡时，他们将被分解并沉没到海洋的深处。Planktos 公司的 CEO Russ George 声明，浮游生物吸收二氧化碳的方式比其他处理方式更有效，但并非所有的被浮游生物吸收的二氧化碳都在海床中消失。一些浮游生物可能被其他生物吞食，如磷虾，而这些生物又被其他鱼类吞食。尽管沉没到海洋底部的二氧化碳可以用当今先进的设备进行测量，但浮游公司的解决方案并没有最终消灭二氧化碳；相反，它只是将二氧化碳隔绝到海洋的底部。公司估计海藻需要在二氧化碳的长期储存之前下沉到 1,000 英尺深的海底，并指出在 1,000 英尺的二氧化碳将存储几十年；在 1,500 英尺深时，将存储几个世纪；在 3,000 英尺深时，将存储上千年。

由于 Planktos 公司主要关注于环境的修复，所以他们只负责恢复海洋中浮游生物的数量，而这一数目在过去的 37 年中大致下降了 10%。公司估计每隔绝 1 吨二氧化碳相当于从环境中除去 3 吨二氧化碳。Planktos 公司就是通过减少环境中的二氧化碳含量，获取二氧化碳的排放信用，然后将这些信用卖给全球碳市场中的不同企业。

碳市场可以分为几个细分市场，参与其中的政府部门和企业被允许交易可分配的碳信用。这些细分市场包括欧洲的欧盟排放交易体系市场(European Union Emission Trading Scheme，简称 EUETS 市场)，澳大利亚的新南威尔士州温室气体减排计划市场(New South Wales，简称 NWS 市场)，以及美国的芝加哥气候交易所(Chicago Climate Exchange，简称 CCX)。正如示例 2 所示，碳交易市场自 2005 年开始，在过去的两年里得以增长。据估计，2006 年大约有 30 亿美元价值的碳信用交易，2007 年的交易将翻一番。

一些细分市场是自行成立的(CCX)，而另一些，如 EUETS 则是由于协议，如在全球一些国家中形成的京都议定书等产生的。京都议定书于 1997 年 12 月 11 日在日本东京签署的协议。它的目的在于将全球温室气体稳定在不影响全球气候系统的水平上。该协议通过规定参与国排放一定数量的二氧化碳来执行。到 2006 年 12 月，已有 169 个国家自愿签署并认可这一协议。协议允许参与国的企业排放一定数量的二氧化碳，而这一数量的指标就是我们所说的“信用”。

当一些企业，如煤炭发电厂已经用完分配给他们的信用时，他们可以从其他公司，如 Planktos 公司这些能获取信用的公司中购买额外的信用。

现在，大部分的信用交易主要在海外市场进行，如欧洲和澳大利亚。尽管美国追逐碳交易市场脚步缓慢，但一些州，如加利福尼亚州正努力建立必要的认证，这样他们就可以在 2007 年下半年进行碳信用的交易。与此同时，这一举措将对州的二氧化碳排放量设定管制的总量。

	限额					基于项目的交易额			
	2005		2006			2005		2006	
	容量	价值	容量	价值		容量	价值	容量	价值
	(百万吨二氧化碳)	(百万美元)	(百万吨二氧化碳)	(百万美元)		(百万吨二氧化碳)	(百万美元)	(百万吨二氧化碳)	(百万美元)
欧盟排放交易体系市场(EU ETS)	321	7908	1101	24357	主要的清洁发展机制(Primary CDM)	341	2417	450	4813
澳大利亚的新南威尔士州温室气体减排计划市场(NSW)	6	59	20	225	次要的清洁发展机制(Secondary CDM)	10	221	25	444
自行成立的细分市场(CCX)	1	3	10	38	联合履行机制(JI)	11	68	16	141
排放交易体系市场(UK ETS)	0	1	无	无	其他	20	187	17	79
小计	328	7971	1131	24620	小计	382	2893	508	5477

	2005		2006	
	容量	价值	容量	价值
	百万吨二氧化碳	百万美元	百万吨二氧化碳	百万美元
总计	710	10864	1639	30097

示例 2 碳市场一览，2005—2006 年容量与价值

影响发展的因素

Planktos 公司正面临着后进公司分一杯羹的竞争。两个突出的公司是 Climos 公司和 GreenSea 投资公司。Climos 公司比 Planktos 公司年轻，仍需努力才能赶上 Planktos 公司现在浮游生物重建业务中的地位。GreenSea 投资公司将于明年开展业务。Planktos 公司目前在经验上比这两个公司有优势，但 GreenSea 投资公司有一个用于控制铁肥的专利处理方法，而这方法被认为比 Planktos 公司的处理更有效。

对海洋进行大面积的施肥可能引起一些问题。铁的潜在副作用包括消耗氧气，过量产生氮气以及产生碳酸。然而，由于 Planktos 公司只着重于将铁浓度恢复到之前的水平，并声称这样做是没有威胁的。

最近，Planktos 公司受到了世界野生动物基金会(World Wildlife Fund，简称 WWF)的指责，因为该公司计划将铁片倒在加拉帕戈斯群岛(Galapagos)临近的海洋作为它的第一个试点。

科学家担心倾倒铁片将影响到岛屿周围的大量生物形态的平衡，尤其会影响在该海湾生长的 400 种鱼类。Planktos 公司则认为，从岛屿释放到海洋中的铁成分正是各种类生物得以在该区域生长的原因。

而且，据 Planktos 公司的 COO William Coleman 所言，这一计划不是针对加拉帕戈斯群岛的，而是面向赤道太平洋(Equatorial Pacific)，加拉帕戈斯群岛西面 500 英里远的地方。

随着环境意识的提升，Planktos 公司在追求减少海洋中二氧化碳含量的目标时，世界的其他地方也面临着类似的问题。

不管 Planktos 公司会面临的所有环境问题，二氧化碳未来的排放量将持续上升的事实是不容否认的。这一上升将持续刺激 Planktos 公司二氧化碳排放信用的销售力。据 Coleman 所言，主要有两种市场类别：自愿的市场，基于个人或机构对“绿色运动”的热衷；受现有或已有的政策激励的规范化市场。Planktos 公司打算同时满足这两个市场的需求。

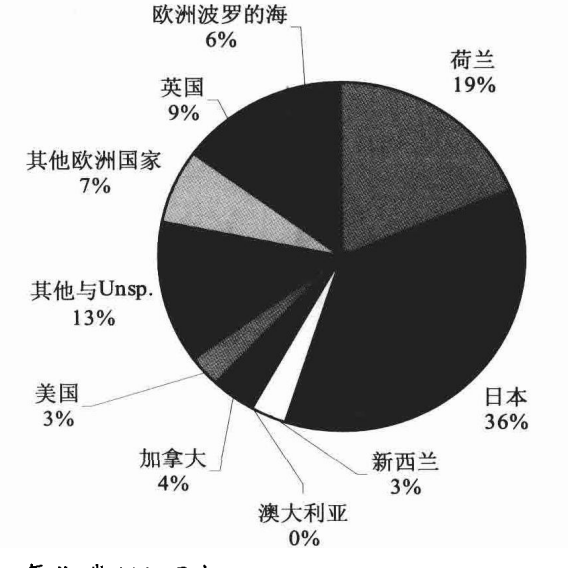
一个公司可以有几种方式获得信用。信用首先可以通过京都协议书之类的协议分配获得。然后将这些信用放到市场的不同企业间进行交易，或者以不同的方式获取。清洁发展机制(Clean Development Mechanism，简称 CDM)和联合执行机制(Joint Implementation，简称 JI)均根据京都议定书而定。他们允许工业化国家在帮助其他发展中国家或工业化国家减少二氧化碳排量时获得额外的信用。

示例 3 说明了全球碳信用的主要买家的比例。如示例所示，主要的买家和商家分布在西方国家。北美和南美已开始缓慢进入市场，但仍需时日成为该市场上的大玩家。日本似乎已成为整个市场的领导者。但同时，你也可以看到，随着这些年来该市场的发展，一些国家如西班牙、意大利等不断加入，但碳市场仍处在婴儿期，在全球的分布都相当分散。由于他们大部分都依

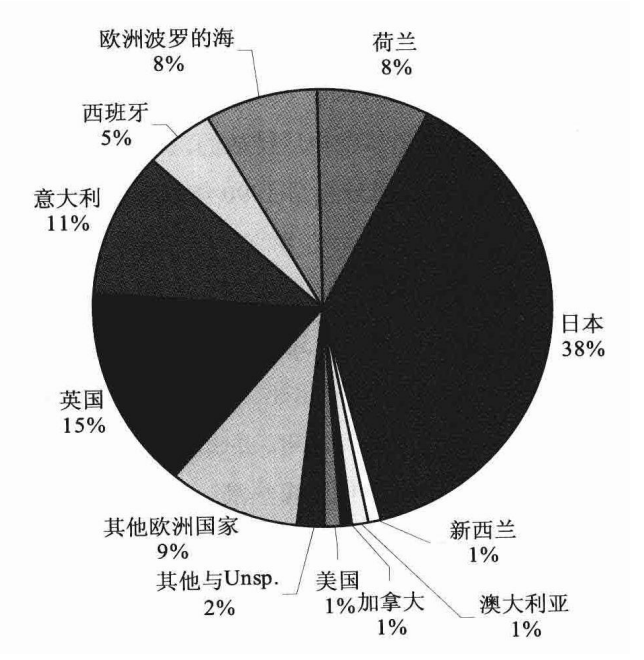
赖于政府的政策，所以很难准确断定它的潜力。示例 4 表示的是以国家为单位的，各国公司在全球的主要销售竞争。Planktos 公司可以将他们的信用卖给各种各样的企业，其中最主要的客户应该是煤炭发电厂。得克萨斯大学(University of Texas)的教授 Gary Rochelle 估计，到 2030 年，大约有三分之二的二氧化碳是由煤燃料发电厂排放的。据自然资源委员会(Natural Resources Council)的联合报告，发电厂的二氧化碳排放量自 1990 年以来已大约上升了 25%，并有持续增长的势头。Planktos 公司在美国可以将信用卖给多种行业。示例 5 表明了美国主要资源在排放量上的增长。但是，潜在的进入者必须加入到碳交易市场才能开始盈利。

尽管未来煤厂的出现仍然显著，但它们的建立将遭受普通大众的反对。2006 年和 2007 年，当一个大型能源提供厂家计划在得克萨斯州建立 18 个新的煤燃料发电厂时，得克萨斯州马上陷入了困境。环保团体的反对迅速扩散到各州，并引起了全国的关注。美联社(the Associate Press)对此作了相关报道："拿着写有'停止用煤热潮'和'为得克萨斯感到耻辱'的标志，大约 1,000 人聚集到州议会大厦示威，以图说服立法者废止这项建立 18 个新煤燃料发电厂的计划。"

目前，Planktos 公司主要服务于自愿性市场，这一市场包括关注环保的个人和企业，正如前面已经提到的，这些人和企业理解对环境中二氧化碳排放量上升的关注。随着环保意识的不断增长，Planktos 公司的市场在不断扩大。他们得到的信用可以像商品一样进行处理。这就意味着他们可以销售、存储、交易和再售这些信用。人们可以通过购买碳信用抵消他们各自的碳污染印记。然而，随着各国和全世界建立新的环保政策，规范化市场将在碳交易市场上以主要竞争者的身份出现。如果美国准备规范化二氧化碳的允许排放总量，那么当 Planktos 公司把信用卖给能源供应商和其他工业实体时，它将获得更多利益。

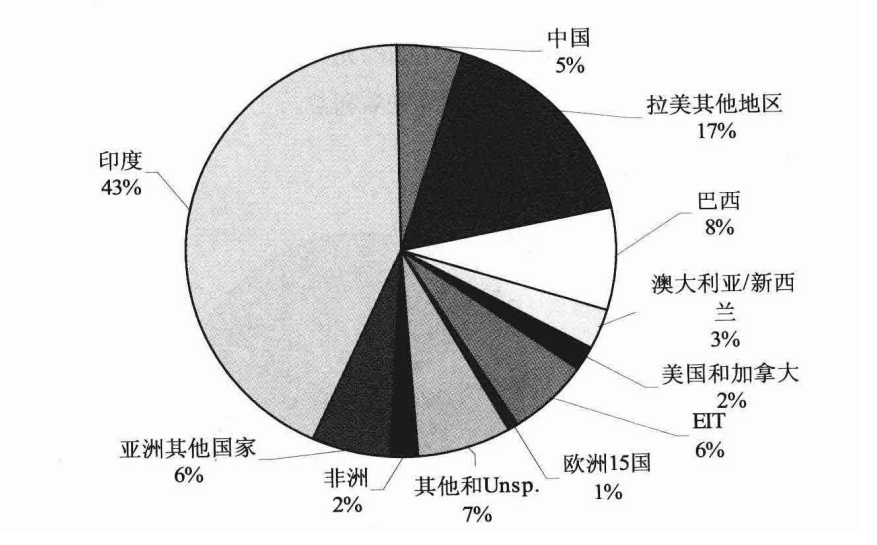


注：2004 年共排放二氧化碳 110 万吨。

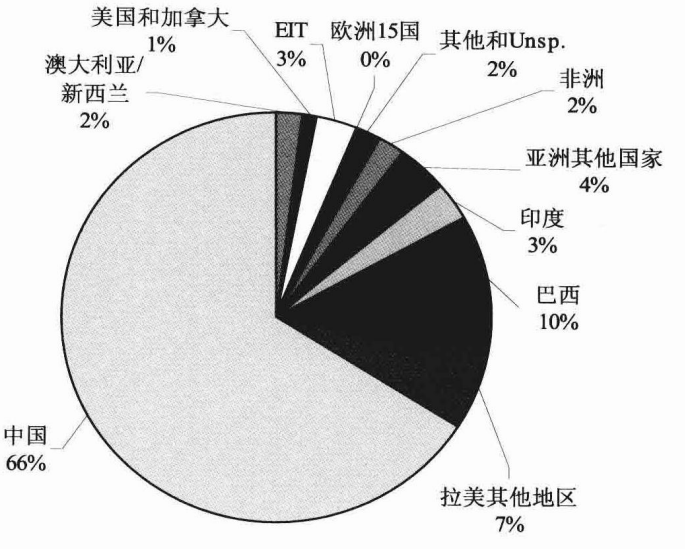


示例 3

注：2005 年 1 月至 2006 年 3 月共排放二氧化碳 453.5 万吨。



注：2004.1—2004.12：供应量。



示例 4

注：2005.1—2006.3：供应量。

美国温室气体排放情况				1995-2005 的变化值	
二氧化碳气体来源	1995	2000	2005	数值	百分比
矿物燃料燃烧	5030.0	5584.9	5751.2	721.2	14.34%
不可再生资源的使用	133.2	141	142.4	9.2	6.91%
水泥生产	36.8	41.2	45.9	9.1	2.73%
钢铁产品	73.3	65.1	45.2	(28.1)	(38.34)%
天然气系统	33.8	29.4	28.2	(5.6)	(16.57)%
城市固体垃圾燃烧	15.7	17.9	20.9	5.2	33.12%
生产氨气和尿素使用	20.5	19.6	16.3	(4.2)	(20.49)%
生产石灰	12.8	13.3	13.7	0.9	7.03%
石灰石和白云石使用	7.4	6	7.4	0	0%
碳酸钠生产和消费	4.3	4.2	4.2	(0.1)	(2.33)%
铝制品	5.7	6.1	4.2	(1.5)	(26.32)%
石油化学产品	2.8	3	2.9	0.1	3.57%
二氧化钛产品	1.7	1.9	1.9	0.2	11.76%

示例 5 美国温室气体排放情况(万亿克二氧化碳的等价物)

注：Tg=10^9 千克=10^6 公吨=1 百万公吨。

案例 15

SMI 营销研究公司

在澳大利亚度假的 Nicole Burwell 笑称澳大利亚电视台为“广场之外的思想”。有趣的是如何翻译这个表述。或许她应该开始这样考虑：从未进行过国际旅行，当她开始澳大利亚之旅时就应该很清楚她到了“广场之外”。“思考”当然包含对她来说非常重要的工作。

作为一家国际营销研究公司 SMI 的资深客户关系经理，Nicole 正在进行关于客户最终加入及保持率的分析。在营销研究行业中，大部分销售是面向项目的，他们提出解决问题的必要性或者验证一个商务特例等。客户经常根据方案需求(RFPs)选择供应商。虽然在一些组织中这是很常见的，但其他一些人倾向于在例行的基础上使用同样的研究组织，建立更多的供应商研究的“关系”。至于 Nicole 考虑的增加 SMI 业务，她注重的是时间和效率的最合理利用的同时，满足客户对信息的需求。

两个战略问题一直困扰着她：

1. 吸引客户

   a、SMI 吸引客户的方面是正确的吗？

2. 留住客户

   b、销售给“客户关系”的区别是什么？

   c、她是否处理好了客户关系？

背景

SMI 作为营销研究公司已经 50 多年，并且建立坚实、良好的声誉。现在，这家公司已经演变成一家国际营销研究事务所，并且是美国最大的研究机构之一。SMI 开发了一系列的营销研究和行业鉴定。很多大型机构在制定战略性市场、产品和交易决定时都依赖自己和 SMI 的关系。

作为“客户导向”机构，SMI 已经加入了战略联盟，开始联合行动，开发并提供定制教育项目，开发新的尖端技术。早在关系营销普遍之前，SMI 就一直把客户关系看作其提供的服务的不可分割的一部分。

SIM 成功的关键是它把人员看作伙伴，而不是雇员。他们支持伙伴大量投资先进的工具和

技术。它发展自己的人员，为了客户的利益，公司给他们充分的余地发挥。每个等级的员工都可以为客户服务，构建客户管理以促进优质的服务交付。团队合作是公司文化的主旨。

客户关系经理(CRM)对他们发展的客户负有全部的管理职责。关系职责包括销售进程和所有项目的监管。在这种以客户为导向的机构中，经理并不仅仅是评价短期盈利的，更多的是，建立客户的信任和忠诚，这样会带来整体的满意及与用户的永久性“关系”，这对 SMI 顶级管理是非常重要的。符合这种思想，很多 CRM 在不同的地方设立办事处，以方便他们为客户提供服务。

SMI 分配准会员团队为 CRM 工作。SMI 的研究团队由专业的项目经理领导。CRM 和项目经理(PM)通常会在几年的时间里一起工作并建立坚实的关系。PM 带领团队执行研究计划的同时，也和顾客建立稳定的工作关系。

SMI 提高协理团队的行业和客户的专业知识，并相信教育和培训合作伙伴对团队效率来说是至关重要的。这个小组的方法转化为深层次的公司和行业知识以及人与人之间的工作关系。为了取得成功，营销研究不仅要具备技术和营销的专业知识，还要与客户建立融洽的关系。和顾客之间的关系对理解问题所在，理解组织的政治环境以及客户独特的市场特性非常重要，以此来制定适当的研究计划和有效沟通的解决方案。这些都要求与顾客公司建立良好的工作关系，因为与客户之间互动和沟通的质量能够直接影响双方工作的便利程度及项目的成果。因此，关系的所有方面——互动、共同努力、客户和供应商之间的联系——都是项目成功的因素。目标是与客户之间的关系真正达到以下几个标准：和公司、和 CRM、和 PM、和项目团队。客户促使研究人员更深入地了解他们公司，面对行业的挑战，能够提出解决方案。

SMI 的所有客户都把相应的营销研究作为他们商业战略的决定性工具。公司从事营销研究项目(如新产品开发、客户满意度、销售推进、公司战略)，是因为他们要找到某一特例问题的答案、解决方案或指导方案。因为通常没有长期合同，相关经验、先前的关系可能在获得更多项目方面是重要的。这也是 SMI 之所以成为客户认可的一流研究事务所的根本原因。

在过去的十年中，许多客户都进行了几轮的“规模调整”、精简人员、系统化和自动化很多业务流程。作为一家公司，SMI 和每名 CRM 在变更过程中，不仅在工作上，而且在私人方面都和客户保持良好的关系。这已经完成了传统的促销活动和个人的销售活动。

在过去的几年里，Nicole 看着客户和项目的投资组合，思考着商业视角的变化。她清楚，不是所有的客户都会发展成为真正的关系，一些客户可能成为真正的价值关系，SMI 团队和其他机构也似乎寻求最低价格。她认为这个二分法也许对理解问题有帮助。现在和潜在的顾客可以分为两组：对长期关系有兴趣的客户和价格驱动型客户。现在她思考的问题是 SMI 现在的推广活动是否满足所有类型的客户需求。另外，她还想知道“价格”驱动的客户是否值得 SMI 努力争取以及是否该把这类客户看作目标，或是把努力集中在关系导向的客户上。

作为规范化和自动化进程的一部分，很多公司都开始通过采购部门而不是直接由用户购买专业设备。采购部门按照同样严格的流程购买商品和设备。通常，采购部门要求供应商提交一份年度检查流程并处理特殊货品计价和付款程序，以获得相关的“核定供应商名单”。信息一般要求包括最终状态、最终标准、客户标准和公司政策等内容。这是一个长期且艰巨的过程，即使一些信息是相同的，但每个客户的规范化和抽象过程是不同的。在这种环境下，要成为核

定的供应商，只能让 SMI 核定流程。添加的这个补充使销售过程复杂化。在某些情况下，参与到和业务量相对立的审查程序中的时间和精力也可能在客户的项目过程中流失。权衡这些利弊之后， CRM 更倾向于一个“批准供应商”。这是一个良好的长期决策吗？

潜在参与的第一步实际是“目标需求”(RFP)。为了获得 RFP 的需求，CRM 必须和潜在客户保持密切联系以便理解问题和项目，从而准备研究计划。显著的效果被看作是研究计划过程中十分重要的一部分。

到目前为止，作为关系经理，CRM 有职责完成每位客户流程的全部方面。为了让 CRM 持续关注客户和关系的完全供应问题，作为公司，SMI 是否应该分担一些这方面的问题？这种做法对 CRM 是干扰还是协助？SMI 作为一个机构，还可以做什么以支持 CRM 更好地去销售、服务、建立客户关系，这些都是 Nicole 思考的方面。网络，是当前宣传的最有效工具吗？

作为公司，SMI 采用三管齐下的方法推广宣传，旨在获得广泛的受众。多年来，这三个重要的方面表现为展会赞助和参展、贸易出版物和客户管理活动。参与并赞助商业贸易展为公司提供了一个与当前客户、潜在客户、供应商及竞争对手面对面的机会。各种层次的组织机构会参加这类活动，SMI 也认为参展与赞助在长短期都会有回报。小的方面，实用的礼物，如钢笔、手电筒、钥匙链都使得 SMI 这个名字在展会结束很长一段时间内保持印象。另外，SMI 在三个商业杂志上登广告的总费用很低。这些杂志有相同的读者，这样 SMI 这个名字在这些读者面前每年出现 12~20 次。在最权威和受众最广的商业杂志上，SMI 把钱花在最佳和最显眼的地方。最后，为了管理和真正倾听客户的需求，他们会为关键客户赞助几次年度晚会。这些晚会邀请的人有客户、管理层，如果可能的话，还会有与这些组织联系的采购人员。多年来，这些都非常有利于保持和客户的长期战略规划和思想，也使得 SMI 积极主动地解决新出现的需求和趋势。

作为一家研究性公司，SMI 知道如何做倾听客户。一个至关重要的方法是在原有项目的调查中理解当前客户。SMI 一直保持了一种惯例，在项目完成后，调查所有客户访问项目及再次与公司合作的可能性。这些调查包括：

1. 忠诚度——愿意回报并有意愿成为会员。(5 分制——5 代表最可能)
2. 项目满意度(5 分制——5 代表最高程度的项目满意)
3. 项目价值(5 分制——5 代表最高价值)
4. 对公司及其能力的整体印象(9 分制——9 代表最积极印象)

这些调查用于即时反馈并分析修改可能出现的任何问题。多年来，这种方法不仅帮助他们改正了很多问题，而且帮助他们认识到客户真正想要的实践和特性，并不论是否合适，把他们与自己实践结合在一起。这在为不同客户提供服务和培训新的小组成员时非常有效。

Nicole 注意到 SMI 从未注意到这些数据中的长期趋势。在一个项目导向的专业服务业务中，如果客户不满意或没有看到你服务的价值，那么他不会再与你合作，但是，这份数据中的一些其他信息是不是应该忽视呢？她越考虑这个问题，就对分析越感兴趣。2000—2007 年的客户项目调查结果是可以得到的。从这些数据中，她意识到她可以发现现实中反馈给客户的是什么以及这是否和未反馈给用户的有显著区别。为了获得现在进程的快照，她让她的 IT 助手 Megan，对一些年度数据进行了简单的分析，示例 1 显示了早期分析的结果。

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
忠诚度									
	关系客户	4.70	4.73	4.76	4.85	4.75	4.90	4.95	4.8
	非关系客户	4.65	4.64	4.54	4.71	4.59	4.68	4.77	4.65
	差异:sig@.95								
满意度									
	关系客户	4.85	4.83	4.79	4.69	4.86	4.85	4.92	4.85
	非关系客户	4.76	4.71	4.71	4.80	4.74	4.76	4.82	4.76
	差异：ns								
价值									
	关系客户	4.45	4.45	4.59	4.53	4.76	4.60	4.63	4.45
	非关系客户	4.29	4.42	4.39	4.45	4.43	4.43	4.47	4.29
	差异：ns								
公司信誉									
	关系客户	8.17	8.30	8.39	8.47	8.38	8.55	8.51	8.59
	非关系客户	8.08	8.13	8.15	8.21	8.16	8.21	8.28	8.08
	差异:sig@.95								

示例 1 客户评估中的平均差

		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
总计									
	收益	48.3	42.5	37.9	39	44.1	39.8	30.6	48.3
	毛利润	20.6	16.5	14.7	15.7	18.8	17.1	13.4	20.6
关系客户									
	收益	22.2	22.6	19.1	20.0	22.7	20.7	15.1	22.2
	毛利润	8.2	6.9	5.6	6.8	8.6	8.0	6.1	8.2
非关系客户									
	收益	21.8	19.1	18.2	18.6	21.1	17.7	13.4	21.8
	毛利润	7.7	5.9	5.6	6.3	8.1	6.9	5.4	7.7

示例 2 年收益和毛利润(百万美元)

案例 16

SPC 产品公司——Pops 项目

Lakshmi 软件公司

在即将进入新千年时，一个产业逐渐浮现起来，那就是保护企业的电脑避免时钟设置软件问题而导致电脑运行的失败。有很多软件公司从千年虫问题中获利，其中有一家公司是 Lakshmi 软件公司。Lakshmi 软件公司总部在印度清奈(Chennai)。该公司以印度教财富女神 Lakshmi 来命名的，同时公司的财富通过向全球各大公司出售 Lakshmi 软件公司低成本的软件工程迅速积累。

在千年虫问题之前，公司已经认识到需要开发新的市场。企业资源管理就是这样一个市场，在这一领域 SAP 和 PeopleSoft 系统处于领导地位。许多公司应用这些软件的时候通常需要帮助，特别是在他们通过新软件整合系统的时候。Lakshmi 软件公司发现这是一个很有前途，但又不均衡的一个市场。

出于这个原因，公司开始在产品开发上寻找机会，同时也开发软件整合到视频游戏、电话和其他电子设备产品中。Lakshmi 软件公司的最大商机是在自动控制系统的生产上，尤其是在保险和财务等领域，使公司能够获得像 PeopleSoft 的 SAP 系统所能提供的性能。

公司与那些总部设在欧洲(尤其在德国)和美国的公司合作得相当成功，部分的成功是因为 Lakshmi 软件公司中许多管理者都有着在德国或者美国公司工作的经验。但是全球第二大的软件市场是日本市场，在日本市场，公司的经营较为惨淡。因为日本市场的重要性和它对全球市场的影响，Lakshmi 管理者开始瞄准日本市场，将其作为重要的目标市场。公司在日本的最大客户是 Sonpan 公司，与 Sonpan 公司合作的成功与否，关系到与其他日本公司的合作。所以有必要研究与 Sonpan 公司的合作关系。

客户背景

Sonpan 产品公司(Sonpan Product Company, SPC)是日本提供保险、财务、生产应用等自动

注：本案例由 JohnF.Tanner 博士和 Brian Kiedan 撰写。

控制解决设备的领导企业。它同时在日本市场上生产个人电脑、中级电脑和其他外围设备。其中一些是从其他全球知名的大公司，如惠普公司，授权生产的。SPC 公司在日本市场以高质量的软件产品生产商为闻名。由于其涉及硬件、软件、网络运行等众多领域，它也是日本最大的系统综合公司之一。

随着最近五年日本经济的不景气，SPC 公司在增长的压力下不得不降低成本。软件公司开始转向日本外的市场寻求更低的价格将软件外包出去。SPC 评估和选择了一批印度软件公司，其中包括了 Lakshmi 软件公司。

日本是世界第二大软件市场，它刚好是 Lakshmi 软件公司的目标市场。到目前为止，公司已经通过日本商业合作人开展的商业活动。为了展现对日本市场的期望，公司最近在日本东京一个商业地带投资建立 Lakshmi 日本软件公司。

印度工作小组

为了使外包程序更加顺畅，SPC 成立了印度工作小组。期望他们支持其他 SPC 部门的外包工作。他们绩效主要由从印度公司外包的量(日元)来衡量。在过去的几年中，通过印度工作小组，SPC 公司从 Lakshmi 公司购买了超过 50 个项目。这些项目主要包括研发和嵌入系统领域。这一领域的项目规模较小(5～6 人的工程小组在 4～6 个月内就可完成)。随着日本经济不景气的持续，研发预算正在缩小。因此，印度工作小组正准备寻找一个大型终端用户项目(用户是 SPC 公司的用户)。

终端用户工程日趋大型化和持续化，但是他们是“智能”工程，并不需要附加价值更高的新的工程学技术。大部分项目需要本地化，这就意味着如果工程系统设计为英语的话，就需要翻译成日语。

印度工作小组还帮助 Lakshmi 公司了解日本公司的商业习惯。与西欧的消费者不同，日本公司经常给非常模糊的规范和最终期限，这些一般都是不能更改的。日本企业将消费者视为他们的上帝，甚至当产品规格还没有定时就答应客户的要求。他们主要围绕着一个给定的预算工作，同时希望供应商能够提供他们在预算和操作日程中所需要的软件。

公司关系

SPC 公司确保每年给 Lakshmi 软件公司带来价值几百万美元的商业交易。Lakshmi 公司因此节省了营销成本并从 SPC 公司得到一个营业保证。这个保证是关于 Lakshmi 利润比例的保证。Lakshmi 从双方关系中获益的另一主要优势是它能因此接触到艺术级的技术，这些技术能够让它们在开发新市场或发展潜在客户(尤其是其他的日本公司)时拥有优势。SPC 公司的数据导向性项目管理优势是十分著名的，所以 Lakshmi 软件公司期望能够理解这些技术去帮助他们自己更好地管理其他项目。

SPC 是 SBU 公司的最大客户，SBU 公司同时也是 Lakshmi 软件公司在日本最大的客户，

所以 SPC 对于 SBU 和 Lakshmi 公司来说都非常重要。另外，口碑在日本是一种很有用的工具。如果 Lakshmi 软件公司打算在日本拓展业务，就必须确保顾客的满意度，同时展示自己出色的大型项目管理能力。Lakshmi 想把 SPC 打造成公司的成功案例，以向其他大型日企推销。

公司认识到语言是处理日本业务的重要因素，于是投资建设了一个日本办公室，认真处理翻译的相关需求。公司同样安置了新的日语电脑和软件。因为翻译的量很小，Lakshmi 公司同意不将翻译服务的费用转移到 SPC 公司。

Lakshmi 公司已与客户就项目计划书的应用率达成长期协议。下一个财政年度的价格已在三月份经谈判达成协议。现场服务的价格在过去的三年中没有增加，同时许多项目在海外(在印度)执行占主导，现场服务占很低的比率。

现在的情况

Lakshmi 公司需要一定的时间去适应日本的商业文化，同时 SBU 只是负责寻找日本顾客。通过过去一年的预算和项目管理，Lakshmi 公司和 SPC 公司最近就评估所有项目大小和质量的标准达成协议。SPC 公司告知 Lakshmi 公司，如果 Lakshmi 公司的生产能力跟不上他们的话，SPC 将不能够提供项目给 Lakshmi 公司。这已经给 SPC 的所有转包商(印度、日本和中国)设定了标准。Lakshmi 公司同意在这些生产指标做基础评估。这些产品中 40%～60%的生产工艺比 Lakshmi 公司的基础线要好。这就意味着 SPC 公司可以在 Lakshmi 公司一半人力的情况下完成一个项目。所以 Lakshmi 公司的成本必须比 SPC 公司的一半还少，目的在于获取更多利润和充分利用 Lakshmi 公司的资源。

在 5 月底，Lakshmi 公司的管理高层会见了印度工作小组。印度工作小组正开始改进与其的关系，Lakshmi 公司从一个日本的转包商引进一个类似的模型；换言之，一定要与其他 SPC 部门包括 Lakshmi 公司和其他日本转包商没有任何不同。

Lakshmi 公司同意引进日本转包商的模型。这意味着 Lakshmi 公司向其他日本的转包商一样——用日文的说明书、日文的机器、在日本的工作时间进行商业管理(尽管管理工作将在印度)。Lakshmi 公司希望这一模型能帮助印度工作小组转型为日本转包商，能够从其他的 SPC 的商业部门带来额外的交易。

SPC 一直与其他供应商进行商谈，因为一些部门非常关注 Lakshmi 公司交货代码的质量。SPC 希望交付没有错误的代码，尽管 Lakshmi 公司曾经交付代码的错误率降低到万分之一(KLOC)，这比 Lakshmi 公司原有的交付好很多。

在所有因素中，与顾客的关系是比较微妙的。SPC 公司的分公司 KOS，专门负责处理终端客户工程，正在处理 POPS(一个大的开发整合系统)项目。印度工作小组一直通过 KOS 来从 Lakshmi 公司外包项目。KOS 还没有为一个非日本的转包商合作过，现在也不情愿合作。但是印度工作小组向 KOS 阐述了他们的成本优势，意图改变他们的想法。同时告诉他们 Lakshmi 公司愿意和任何其他日本转包商合作，因此 KOS 感到较为满意。

KOS 充满信心能够赢得 POPS 工程，同时已经开始与 Lakshmi 公司和其他分包商讨论如

何准备的事宜。

提前定位阶段

在5月底，印度工作小组为POPS工程做的订单计划中显示，每个员工需要工作将近17000个小时，这还是不确定的。还有233个程序需要被开发。印度工作小组指出还需要很多的程序。里面有很多日文工作量，所以需要一定数量的日本员工。大约有以下数量的文件需要翻译：

用户需求说明书	1700页
软件说明书	3400页
功能说明书(基础版)	200页
其他文件	500多页

所有的这些文件都将翻译成日语，现阶段没有现成说明书。Lakshmi 公司被要求开始准备项目。

Lakshmi 公司任命项目经理聚集员工开始工作。每个项目经理都拥有一组程序员，他们根据他们在实际项目的工作分成几个小组。6月，项目经理指派到POPS为员工安排相关的培训。Lakshmi 日本公司安排两个小组的翻译人员帮助会议翻译，并聘用一个多项目类型主管(日本人)接触客户。期望这个人能够代表Lakshmi 公司的利益同时帮助项目经理运用技术。

6月3日印度工作小组通知项目的范围(Lakshmi 公司部分)已经扩大了3至4倍，日程没有改变，但是细节还是未知。客户要求 60 多个工程师来执行这个项目。印度工作小组说如果Lakshmi 公司不接受这个项目的话，SPC将不会给Lakshmi 公司另外一个项目。

Lakshmi 公司同意执行这个项目，同时要求更多的项目细节、技术参数和数据。要求知道在60个工程师的要求。印度工作小组随后答复60个工程师将记在可支配的预算中。

Lakshmi 公司声称因为工程的大小，客户必须计划从日本带3或4个工程师到印度班加罗尔，为的是解决工程期间的环境和技术的问题。同时要求Lakshmi 公司的高级人员必须在场。这些成本将由SPC公司承担。

6月4日Lakshmi 公司在日本的商业合作伙伴与印度工作小组进行和会面。印度工作小组强调工程的重要性和将Lakshmi 公司像其他日本的转包商一样对待。印度工作小组要求在工程进行期间必须有一个项目经理和一个经理(都是日本人)必须留在日本，成本由Lakshmi 公司承担，这点Lakshmi 公司同意。

6月5日，印度工作小组送一个日语样本报告，他们规定所有文件必须经过处理。

6月7日，Lakshmi 公司收到一封印度工作小组的邮件，印度工作小组称工程的大小未必如他们想的那么大，但是KOS(SPC公司的部门，拥有POPS项目)必须做决定。KOS可能觉得不可能下海外的订单。

6月8日，Lakshmi 公司通知KOS在缺少技术细节的情况下，Lakshmi 公司将假设下面的人力需求：

10个PM，PL，MI和DBA水平的协调员。

30 个拥有 COBOL/Oracle 和 Tuxedo 技术的协调员。

20 个拥有 VB 技术的协调员。

6 月 9 日，印度工作小组估计项目需要 30～40 个人工作 3 个月。Lakshmi 公司建议人数逐渐上升以方便控制，同时证实可以在 7 月 1 日开始。

印度工作小组通知 SPC 公司 45 个功能说明书必须在 6 月底完工，其他的要在 7 月中旬完工。他们希望能够在 7 月解释样本程序。普通部件的说明书将在 7 月提供，剩下部分(模拟 Lakshmi 公司软件相互影响功能的软件部分)将在 7 月底完工。印度工作小组宣布整个系统测试将在 10 月初进行。

印度工作小组提供 COBOL 用在编码和测试阶段，每天将翻译近 180 行代码。印度工作小组说许多程序是一样的，每个程序只有 20%的不同。印度工作小组期望生产率比 Lakshmi 公司的基本生产线高 60%。

6 月 8 日，Lakshmi 公司宣布原始程序的“模板”可以达到生产力要求。Lakshmi 公司建议开发样本功能以检测环境、开发的复杂性和验证评估的有效性。同时，因为众多风险因素中日语屏幕和日语报告是最大风险之一，Lakshmi 公司建议现场对屏幕进行设计。

6 月 11 日，印度工作小组发一封由邮件给 Lakshmi 公司，他们澄清之前关于如果 Lakshmi 公司不接受这个工程，Lakshmi 公司将不会得到其他工程的说法，这个错误的沟通是印度工作小组中的某个人的个人意见。

Lakshmi 公司要求 KOS 公司不要提交日期给终端客户，除非 Lakshmi 公司有机会去复查说明书、做评估和重查日程表。

计划继续进行，项目经理开始建设团队，从其他的 SBU 公司面试、筛选、培训员工，SBU 承担项目中培训和转移的费用。

印度工作小组在 6 月中旬一直未能确定工作范围和工作日程表。他们称国内的设计进程太慢了，说明书需要很多改变。他们声明功能说明书正由第三方公司，另一个转包商制作。

6 月 15 日，Lakshmi 公司通知印度工作小组队伍的增进计划已经根据印度工作小组的投入开始工作。Lakshmi 公司现在计划开始 25 个程序，不是既定的 60 个。Lakshmi 公司进一步解释说如果数量要求升至 60 个，需要 4 个星期的订货时间。其他资源也需要相同的订货时间，如工作站、工作间隔和日文软件等。

印度工作小组回复说，运输工作两个月内进行，通知 Lakshmi 公司等到 6 月 18 日开始行动。样本程序开发推迟到 7 月中旬。

设计工作迟缓，工作日程却很快制定出来。就是说现在不需要翻译所有文档，只需要大约 150～200 张相关文件。

印度工作小组说在与日本转包商的所有沟通中，所有交流都应该是用日语。这将增加 Lakshmi 公司日本项目经理的负担，就是说所有会议将用日语召开。

印度工作小组于 6 月 22 日约定了工作的范围。他们指出有 360 个软件组件，估计要翻译 850 页文件。这时，印度工作小组转移了所有工作责任给 Lakshmi 公司和其日本子公司。Lakshmi 公司在确定之前需要更多的细节。

基于客户建议的平台(软件和硬件)，软件成本计算出来并传达到 SPC。这些软件是一些需

要写入和评估的软件。SPC 称软件不是他们的责任。几天后，他们同意分担成本。

7 月 1 日，印度工作小组在一封邮件里称他们研究得出项目的大小，应该为每个项目需要 106 人，并用 1 个月的时间完成(18600 小时)，这是基于生产力水平计算出的。这个计算比 Lakshmi 公司自己计算的一半还少。

7 月 2 日，另一个印度工作小组成员估计项目工时为 16000 小时，证明了减少时间可以获得更高的生产能力。稍后，印度工作小组称生产力数据存在着一些错误。新的实践估计为 11600 小时。

Lakshmi 公司项目经理指出对估计时间的怀疑——生产能力数据并不真实，翻译工作和一些软件部分的工作并没有加入工作时间之内。

7 月 7 日，工程的开始时间推迟到 7 月 15 日。

建议

9 月印度工作小组收到 Lakshmi 公司的正式建议书。建议书包括所有功能的细节和项目经理就 Lakshmi 公司的标准进行的项目评估，项目工时将近 25000 小时。

Lakshmi 公司高级主管以为所给新的转包商模型和风险应该归属于这个庞大的工程，Lakshmi 公司应该用国际行情的日本汇率加上一点折扣来计算报价。基于各种考虑，Lakshmi 公司最后决定将报价定位 60 万美元。

KOS 和印度工作小组表示震惊。

最后建议

印度工作小组要求得到计算价格的资料。Lakshmi 公司解释了投标转包商、在日本本土的成本、工程师空闲的时间成本、海外翻译成本(日语翻译成英语和英语翻译成日语)、基础设施成本还有软件开发成本。印度工作小组对成本计算感到不满意，希望 Lakshmi 公司能够用 KOS 的生产能力模型，使用双方同意的海外利率同时拒绝赔付日本本土运作资源的费用。他们还拒绝承认翻译成本，因为没有日本转包商愿意接受这个开支。Lakshmi 公司辩称，在日本本土的管理耗费了很多钱，同时他们的服务并没有在最早统一的给定成本中，之前这个只是代表印度工程去日本的费用。印度工作小组要求 Lakshmi 公司解散这些管理人员，印度工作小组将介入其中。

项目完成

项目开始时有一个由 25 名工程师组成的工作小组。KOS 和印度工作小组各派一名工程师到印度帮助工作小组。印度工作小组决定哪一页文件需要翻译。由于情况是动态的，计划每天都在改变，当在等待日本报告的时候，工作不能停止。日程表已经制定出来。当等待说明的时

候，程序必须从一个未完成的转换到另外一个。他们不得不在陌生的日语显像屏和报告中工作。

Lakshmi 公司项目经理对 KOS 代表提供说明和印度工作小组帮助找出翻译的页码感到满意，这样可以减少日本办事处的压力。他对印度工作小组和 KOS 以及公司在翻译和技术分析工作上的帮助表示感激。

项目经理用 KOS 的格式递交了常规项目报告，报告显示了工作正在如常进行。所有的相关数据将要完成。所有测试的案例和错误报告都依照 SPC 公司质量标准提交。工程将延迟一个星期完工，这是 SPC 公司能够接受的。

讨论题

1. 在 Lakshmi 公司日本发展计划中，SPC 公司是否是一个合适的客户？
2. 印度工作小组对 Lakshmi 公司在与 SPC 的合作中成长是否有帮助？
3. 从消费者关系的观点，什么事情是 Lakshmi 公司必须做的？最大的挑战是什么？
4. 在一个如此多变的情景下，Lakshmi 公司的客户沟通战略应该具备什么？
5. 在建立和维护客户关系的过程中，客户应该承担什么责任？
6. Lakshmi 公司证明他们的项目成本战略是正确的吗？一开始假定了什么和客户会怎么看？

案例 17

Three River 视光公司

引言

TRO(Three River Optical)公司春季商展的两项重大活动是：SECO 和东部国际眼镜展。TRO 公司是一个家族企业。Steve Siebert(CEO 兼市场部主管)从东部国际眼镜展览会回来后，他的妹妹 Mary Ann(首席财务官)在员工休闲室的咖啡厅里跟他会面。

“这个展览会怎么样？”她笑着问道，“另外那个盛大的宴会呢？”

“不太清楚。”他皱着脸回答。她带着疑问看着他，“我们没有中标，”他解释说，“我们可能需要重新考虑应怎样使用我们的商展预算。”

“是的。看起来商展并不便宜，”她说，“眼镜展览会不就超过了 50,000 美元了吗？”

他回答：“是的”。但同时摇了摇头，说：“加上我们的旅行费用。” 事实上，结果很糟糕以致他一直在思考，那么贫乏的商展究竟可以对公司今后几年的营销、销售及发展计划起到什么作用。

他知道，把贸易展览会包括在他的营销计划内是值得的，特别是当公司在 SECO 和去年在亚利桑那的展览会获得成功后。他看着 Mary Ann 的眼睛说：“我正要把预算分配到合适的展览会，问题是找出哪些是合适的，我们有多大的摊位，要用多少人，做什么样的推广让我们的预算产生最大的回报。”

Mary Ann 咧嘴而笑，然后回答她的哥哥说：“如果你能证明你做法是正确的，我可以和你一起规划预算。”

Steve 和他的弟弟 Joe，以及他的妹妹 Mary Ann，一起管理他们父母创立的公司。他们分工负责以便每人可以管理一个专门的方面。他的妹妹负责财务；他的哥哥负责管理实验室；Steve 则负责营销和销售，并负责下达命令使实验室忙碌地运作。

TRO 公司其实是一个为眼镜商、眼科医师和验光师提供镜片处方的实验室。它有一个专利产品，可作为在市场上与其竞争对手的标准材料区分开来的差异点。这个公司在过去的几年中已数次被评为全国 25 家最大的视光实验室之一，并且以竞争性价格提供优质的大规模定制化产品。

在贸易展览会的展示可以加快公司的扩张，并壮大销售人员的队伍。TRO 只向独立的和至多 10 家小型连锁商店提供商品，而不向如西尔斯和沃尔玛这样的大型连锁商店提供，因为这些全国性的公司，其购买决策的制定仅仅基于价格的高低，而不是服务或提供特制产品的能力。

目前，TRO 有 9 个销售地区，都位于密西西比河东岸。

1. 宾夕法尼亚西部，中央宾夕法尼亚州，俄亥俄州
2. 西维吉尼亚州，维吉尼亚州，北弗吉尼亚和俄亥俄东部部分
3. 俄亥俄州其他地区
4. 威斯康辛州北部，密西根上半岛
5. 卡罗来纳的北部和南部
6. 阿拉巴马州，密西西比州东部，南乔治亚州
7. 马里兰州，哥伦比亚区，维吉尼亚州东部
8. 宾夕法尼亚州东部，新泽西，特拉华北部
9. 新英格兰

对于 TRO 而言，发展业务就像“鸡与鸡蛋”的难题。有时候，为了发展业务，三河公司需要聘请销售人员，但公司需要有更多的生意额才能支付销售人员的费用。在贸易展览上展销，诚然不失为一个办法。展销可以提供优势，很多时候更能提供新的客户。在指定的区域拥有足够的客户，才能证明雇佣一个销售人员去管理这些客户是正确的。

Steve 坚定地认可控制性地增长模式。他认为当有足够的业务支持他们时，才应该开辟新市场并雇用更多销售员。“我希望能‘拥有’我的销售人员，给他们配汽车，并分发足够的工资给他们，这样，他们就不会仅仅依赖于佣金，”他解释道，“那些依赖于佣金的销售人员，只能毫无恐惧地去完成他们的任务。最后他们还会在预支佣金备额中欠下公司的钱。用我自己的方式，他们会走出去，号召更多的人，并在被拒中生存下来。”TRO 的销售组织结构会给予员工一个非常舒适的生活环境去实现目标。

Steve 预计公司未来五年的增长将会在俄亥俄州西部、印第安纳州、密歇根南部和中部。因为现有的客户，公司还会从那里转到丹佛地区，然后到加利福尼亚。只有当现有客户的生意能至少支持底薪，同时存在相当大的增长空间时，他才会雇佣推销员。贸易展览会作为他的营销策略之一，将有助公司的业务发展。

背景

目标受众

TRO 有三类特定的目标受众：眼科医师(眼科的医生—眼科博士)、验光师(视力测定医生)、眼镜商。

眼科医师

眼科医生是专门在医学和外科治疗眼睛、测试视觉以便配镜(屈光)、眼睛肌肉锻炼(视轴矫正法)、预防失明和保健等方面医学博士。他们治疗的一些常见疾病包括失明、白内障、青光眼、糖尿病视网膜病变、老年性黄斑变性、视网膜剥离、透明角膜。

视力测定医生

视光学专业要求四年的硕士专业学位。验光师不能做手术，而且在一些国家也不能开医疗处方。他们提供眼科检查，视觉能力鉴定、眼疾等情况的诊断、配镜建议以及其他纠正措施的服务。早期的验光师主要关注的是为由屈光造成的弱视者配制准确的镜片。现代的视光学也包含了隐形眼镜和近盲者使用的远视眼镜的合适度，还包括视力矫正，如增强眼部肌肉和通过眼保健操改进视力的协调度等。验光师所开的矫正镜片的处方是由眼镜商通过打磨和适配提供的。

验光一词在 1904 年被美国视光协会使用。到现在，人们还会从无人监管的眼镜商那里购买眼镜。但是验光法是禁止采用这个方法配镜的。验光师必须完成一定要求的教育课程并通过考试，得到验光执照方可执业。美国的一些验光技师学校往往是附属于学院或者大学的。

眼镜商

眼镜商为纠正视力开处方并配制准确的镜片。眼镜商会按照验光师或眼科医生所开的处方打磨镜片，或者为实验室的机器转录指示。眼镜商也要按客人要求磨合和调整镜片，并提供镜架选择的建议。逐渐地，眼镜商接管了这个拟合的隐形眼镜以及普通眼镜的任务。一些国家要求实验室技术员和零售商人需获得验光师的许可证。这个证件可以通过学习培训或在实验室进行实习获取。

现状分析

视光行业有着悠久而光荣的历史。眼镜和视觉纠正镜片最先发明在大约在公元前 1300 年。不幸的是，眼镜商，作为视光服务中一个独立的特别的类别，正在垂死挣扎。他们被称为零售商和分销商，能满足客户对眼镜和隐形眼镜的要求，但不能为矫正镜片开处方或者做视力检查。在 20 世纪的前半期，眼镜商并不受任何团体或协会的约束。但后来许可证的考试成为了常规。2007 年，尽管有些州也有了验光师许可证的考试，但有很多州还没有，在这些州只要有点经验的人都能从事配镜。眼科医师过去也拥有自己的商店，人们可以从那里购买眼镜和框架，但今天大多数商店都属于做视力测试的验光师所有，他们反过来需要雇佣眼镜商去做配镜。

眼镜商可以分为两类：独立的和连锁的视光商店。后者包括如珍珠视觉、西尔斯、沃尔玛一类的连锁店。打开电视经常可以看到这些商店的广告。连锁和时尚都是这些商店背后的动力，这样，他们可以向顾客出售各种类型的眼镜，如太阳镜、不同颜色的镜框、隐形眼镜等。成功的商店每次能销出不止一副的眼镜给客户/患者。独立眼镜商像那些连锁店那样多产，也不会同时售出不同类别的眼镜。通常是限于一对普通眼镜和一副墨镜，而不是那些用于搭配衣服的各类眼镜。

过去五年内，眼科医师已经把配制眼镜作为革新业务的一种方式。由于医疗保险支付已

经降低他们从外科手术中获得的收入。许多眼科医生已经将验光作为提高他们盈利能力的方式。

学校和医院还占更多的业务。视光商店由大学医学院或医院/医疗中心庇护下的医学院校全资建立的。这些收入成为他们用来减少损失或者支持公益性工作的主要利润。他们把内部的视光商店看作赚钱的机会。例如，病人在医院的眼耳科或诊所就诊，得到的处方只是配镜方案。然后病人需要到眼镜商店去完成这一处方。

匹兹堡大学的眼耳科医院是匹兹堡医疗中心的一部分。他们解雇了一个已在那里工作了 15 年的人，然后把他安排在一个为医院贡献利润并归医院所有的商店里。现在这个商店已经从一个拥有几百副眼镜的小店发展为大业务，并创造出高收益。

关于 TRO 公司

TRO 公司是一个私营公司，坐落在宾夕法尼亚州的匹兹堡郊区，利润超过 1,700,000 美元。它生产各种类型的视光镜片和视光产品，包括镜框和玻璃、塑料、聚碳酸脂和高指数的镜片。

公司始建于 1969 年，当时它已有三个销售地区：宾夕法尼亚西部、纽约西部；西维吉尼亚州和俄亥俄州；宾夕法尼亚州东部、德拉瓦和新泽西东部。它的生产规模已经从 1969 年的 250 平方英尺发展到现在的 30,000 平方英尺，拥有最新的先进设备。在匹兹堡郊区，该公司另外有一块已设管道，且备有电路的 25,000 平方英尺的地皮，为在不久将来的扩展做好准备。

销售员是至关重要的环节，他们为眼科医师、验光师和眼镜商提供详细的产品信息、技术支持和客服培训，甚至还会举办综合研讨以满足美国视光委员会(American Board of Optician，简称 ABO)的要求，向眼科大夫提供职业和素质的发展培训课程。

公司有 70 多个员工，所有的客服人员都已经通过了美国视光委员会认证的 80 小时的培训课程。职业发展专家还就宣传和扩展视光市场等主题举办了重要的研讨会。

公司历史

从 1969 年建立以来，TRO 就是一个家族企业。它的第一个制造中心位于麦基·洛克大楼的一个 250 平方英尺的储藏室里。它开始只是大规模打磨玻璃镜片，这意味着客户必须有他们自己的饰边和后续完工设备，显然，这是不符合视光实验室提供全套服务的要求的。

一开始，TRO 公司先制造未琢磨的塑胶镜片。随后它从 700 平方英尺的厂房快速增长至 7,000 平方英尺。1979 年，它增置了可以磨边和加工粗镜片的设备，接下来又引进了聚碳酸酯镜片设备和第一条涂装线。随后，该公司便自然地过渡到发展感光的美瞳隐形眼镜，并最终发展到囊括所有的眼镜产品、眼镜框、眼镜盒和其他相关产品。最后,公司已全身心地投入到利用从蔡司光学公司引进的最新设备发展视光涂料线的业务上。

公司是公认的行业领导者，在全国范围内从缅因州到加州都有客户。它已被选为年度跃进实验室，并被视光实验协会评为国内顶尖的 25 个实验室之一。

在 2003 年，公司的创办人 Bill Seibert 和他的妻子 Madeline 退休了，把生意移交给他们的三个孩子：Steve Siebert——销售和营销(主席)、Joe——运营官(副主席)、Mary Ann——总监(秘

书/会计)。

正如 Steve 所说："管理任务是平均分配的，我们每个人都分别负责自身头衔指定的工作，但是主要的决定还是由我们共同决定的。所以我们经常说'我们'。因为我们是三个人，而不是只有一个。我们可以专注于我们所擅长的方面，而不是一个人试图做完所有的东西，这和我父亲当初经营这门生意时的理念是一样的。"

然后他描述了他们三个人的工作："我们成功是因为我们运营公司的方式。一切都是'我们'做的决定，是根据我们的所感所想而作出的。我们当中没有巨星。虽然我是公司的形象代表，并且是公共关系的联络人，但是我不能独享业务成功的功劳。任何事情都是我们三人分享后做出的。这就是我们成功之所在。"

在四个月的工作交接中，负责管理实验室和镜片制造的 Joe 使公司收入翻了一番。通过简单的流水线操作现有程序，不但没有增加成本，而且使得 Steve 可以尽可能自由地按自身的想法来发展业务。在过去的 18 个月内，公司的总收入翻了一倍。

当 TRO 公司从麦基·洛克大楼搬出了第一个设备时，该公司已经在 10 年内扩张到了 13000 平方英尺——不夸张地说，它是用尽了空间。当 Bill 为当前的实验室购置土地时，他考虑了未来的可能需要的东西并将其翻倍估价。Bill 在工业园区，也就是公司现在的处所，购买了 9 英亩地。它将使规模翻两倍——用在工业园区的额外地皮建成一个有停车场，并按当地法令要求，有三分之一土地用于绿化的 8.5 万平方尺的公司厂房。正如 Steve 所言："我们的未来是相当有保证的。"

下一代人是创始人的八个孙子，但目前只有 1 个在从事商业。有 5 个因为年龄太小而不知道自己想要什么，另外两个对此完全不感兴趣。"家族企业是一个特殊的情况，实现所有权的世代转移是十分困难的。我们三个也算是很幸运的了。我们真心喜欢对方并且合作愉快。我们尊重彼此的能力，而不会去贬低别人。当我们去度假了，我们也会进行工作交接。这样我们就可以切实知道公司所有的工作情况。"

专利产品信息

TRO 公司拥有一些能吸引新客户的专利产品：TRO 赛格、混合 TRO 赛格以及发现镜片。(见示例 1 和示例 2)这些专利都可以在所有的涂树脂材料中实现双聚焦，这样就拓展了线形和非线形的双焦点透镜排列。年轻一代使用起来不会感到款式陈旧。更重要的是，他们不希望被别人认为土气，或者被认为适合佩戴线性双焦点眼镜。可惜的是，一部分人不适合佩戴非线性的双聚焦眼镜，因为在普通配镜方案和双聚焦配镜方案之间有另一种选择。在视光行业，这些被称为**渐进多焦点镜片**。

另一种主要的人群就是需要佩戴双聚焦眼镜的儿童。戴眼镜对他们来说已经够糟糕了，更不用提戴线性双聚焦的眼镜会让他们有多尴尬。公司的赛格系列产品是可以隐形的，其可见度会根据力度大小而异。

由于有这些顾客，TRO 公司将营销精力都投放在那些面向有儿科经历的眼光医师和验光师的大型展销会上。

TOR DISCOVERY 渐进多焦点镜片配镜指南

什么是 Discovery?

Discovery 是镜片高度最小为 171/2 毫米的第四代渐进多焦点镜片。

缩小的镜片高度有什么优点?

对于病人和护眼专业人士来说，镜框选择变得更加容易。当今流行佩戴更小的镜框，这对于老花镜顾客就不大理想。而 Discovery 通常适用于几乎所有的小镜框。

短渐变通道有什么优点?

缩短渐变通道使佩戴者能够更快地进入视近区，从而使佩带者从视近区看东西时不用不自然地仰头。

Discovery 的镜片规格是怎样的?

Discovery 的矫正范围是+6.00 至-8.00，柱镜屈光度为 4，在 CR-39 光学树脂镜片则增加+1.00 到+3.00，渐变 3 种灰色材料。

我可以像测量其他渐进多焦点镜片那样来测量 Discovery 吗?

可以

如果顾客已经佩戴了另一个品牌的渐进多焦点镜片，他们再佩戴 Discovery 会有问题吗?

Discovery 镜片的设计与其他渐进多焦点镜片是相容的。Discovery 产品设计时考虑了大多数畅销的渐进多焦点镜片的每一种独特设计特点。Discovery 有大范围而清晰的远视区、完全可用的渐变区和大范围视近区。

“适合所有人”的配镜指南

- 选择镜框

DISCOVERY 渐进多焦点镜片的短渐变通道(最小镜片高度为 17.5 毫米)适用于几乎任何一种镜框形状和大小。

  - 选择一个质量好的镜框，调整框体最小顶点距离。这将使佩戴者获得最大范围的视野。

- 测量：
  - 在镜框的镜片上定点患者瞳孔或者在没有样本镜片的镜框确定患者的瞳孔位置参数。使用直径切割图表来确定切割。
  - 确定瞳高：测量镜框的最深位置到患者瞳孔的中央的距离。
  - 测量远瞳距。最好是单眼瞳距，但是这对 Discovery 来说无关要紧。
- 检验：

当 Discovery 镜片从实验室中生产出来后，他们会用一个墨水印标记。

  - 检查瞳距，把瞳孔定位点放在镜片切断图表的装配十字接头来调整高度。
  - 让被测者通过视近参照度盘阅读来检查远视视力。
  - 能够阅读远处参照物与增加的指定物的整体水平。
  - 在 MRP 检验远视光学中心测量棱镜，而不需要考虑远视视力。
  - 还原镜片标记。
  - 你可以随时还原镜片标记，以便有必要时重新检验测量结果。只要使用隐形印刻的重新定位器就行。用隐形度盘排列 Discovery 的重新识别印花，然后用标记笔还原这些信息点。

示例1 TRO 公司的专利产品

联系人：Steve Seibert

TRO 公司

(800)555-5555

threeriversoptical@prodigy.net

TRO BLENDED SEG

THREE RIVERS OPTICAL

OUR SPECS MEET YOUR SPECS

匹兹堡，2006 年 4 月 5 日——TRO 实验室已被证明能够满足护眼专业人士的要求。TRO 公司拥有一个创新并获得专利的新型铣削程序，使其在镜片设计与优质镜片材料方面能够为护眼专业人士提供前所未有的灵活性。

“我们意识到渐变镜在市场上供不应求的情况，于是去年推出了 TRO 赛格产品。我们能够根据客户的需要实行个性化订制，使客户可以给予他们患者在最适用的材料与设计中最好的对光反应变色技术。”

在去年推出 TRO 赛格产品后，护眼专业人士已经察觉一些过去的镜片款式的价值。患者仍然需要这种产品，但是因为(产品)可获得性的问题，配镜师不得不将病人拒之门外。我们致力于满足顾客的需求。Seibert 说：“只要您想得到，我们都将会全力以赴为您做到。”

结合设备和专业程序，TRO 公司能够调整专利设计的属性，研磨一个混合的分割的双焦点镜片。这一设计可用于三种不同尺寸的规格来搭配当今的镜框尺寸。

想要了解全面的信息，或者订购 TRO 混合赛格产品，请拨打 TRO 公司的电话(800)555-5555。

关于 TRO 公司

1969 年由 Seibert 家族成立的 TRO 公司一直是家族拥有和经营的实验室，如今已经发展成为一个坐落在匹兹堡市郊的 30000 平方米、提供全方位服务和拥有最先进技术的生产企业。公司的客户从缅因州拓展到加利福尼亚州，主要服务于美国中部和东部地区。

作为行业公认的领袖，TRO 公司始终如一地坚持使用新技术，并和光学业界在许多重要的教育和专业技术发展活动中建立了伙伴关系。他们开创性的营销活动包括一系列聚焦于优质产品和由光学实验协会认可为“全国 25 强实验室”之一而授予的“1-800 数字”的消费者和商业广告。

想了解更多信息，请浏览 TRO 公司的网站www.3riveroptical.com 或者致电(800)555-5555。

示例2　TRO 公司宣传单

SECO 数据

展览时长——15 小时

2 月 22 日，星期四，15：00～6：00

2 月 23 日，星期五，11：00～17：00

2 月 24 日，星期六，10：00～16：00

展位租金：每平方尺 25 美元

示例 3　展销会资料

类别	人数
教育项目参与者(AOP、验光医生和学生)	3,257
游览者	2,366
参观者	569
核实后的出席总人数	**6,192**
参展商	1,792
总人数	**7,984**

美国国际眼镜展览会 2007 年数据

每平方尺价格：34 美元/平方尺

每一个展位需缴纳申请费 250 美元。

最小展位面积——10 尺×10 尺

美国视力理事会的正式成员将享受价格优惠。

展出时间

4 月 11 日，星期五，9：30～18：00

4 月 12 日，星期六，9：30～18：00

4 月 13 日，星期日，9：30～17：00

美国国际眼镜展览会的登记名单(2006)

向眼科专家提供眼部用品和护眼产品及服务。

高度重视的信息代表着 TRO 未来观众的意见。

组织类别	注册人数
连锁/超市的公司管理机构	815
独立的眼科业务	2100
独立的眼科光学连锁店，拥有 1-5 个销售点	2917
独立的眼科光学连锁店，拥有 6-10 个销售点	258
独立的眼科光学连锁店，拥有 10 个以上销售点	229
独立的验光业务	6793
实验室	745
生产商	1647
综合性学科业务	622
眼科光学零售连锁店，拥有 1-5 个销售点	1714
眼科光学零售连锁店，拥有 6-10 个销售点	4
眼科光学零售连锁店，拥有 10 个以上销售点	549
超市折扣店	82
批发商/分销商	1872

示例 3 展销会资料(续)

职位或头衔	注册人数
采购商	4063
实验室负责人	556
实验室技术人员	347
生产商代表	1020
有执照的眼镜商	3648
无执照的眼镜商	885
验光师助理	770
眼科医师	376
眼科医务人员——COA	106
眼科医务人员——COT	25
眼科医务人员——COMT	39
眼科医师助理(无认证的)	211
眼科住院实习医师	16
验光师	3383
验光技术人员	509
验光住院医生	23
验光学学生	643
企业/业务经理	1838
其他	3481

SECO

SECO2006 年与会数据分析

人数统计

教育项目参与者(AOP、验光医生和学生)3,257 人

游览者 2,366 人

参观者 569 人

核实后的出席总人数 6,192 人

参展商 1,792 人

与会总人数 7,984 人

美国视光学会

视光学学术会议 ™ 是视光专业的首要活动。每年夏天，成千上万的视光学专家齐聚到这里，相互学习和交流。

视光学学术会议 ™ 吸引了成千上万的

- 验光师

示例 3 展销会资料(续)

- 类验光师
- 视光学学生
- 视光学教育者
- 眼科行业领袖

视光学学术会议™是一个联会，将几个不同的视光专业组织的年会也融合在一起，包括：

- 美国视光学会的年会
- AOSA 年会
- 其他会议

每平方尺花费 29 美元。

继续教育

视光学学术会议™提供超过 200 小时的高质量继续教育。这些课程从星期三一直开展到星期天，面向验光师、类验光师和视光学学生。大部分的视光学课程都是 COPE 认证的，其中几个是提供笔记的高质量课程。很多类验光师的课程已通过 ABO、NCLE、JCAHPO 的认证。学生教育包括 NBEO 的入学课程。

展会

视光学学术会议™的展厅对于所有的视光学专家都是个值得一看的地方。展厅内到处都是行业领袖的最新视光学技术，参观者可以亲自示范新产品和服务，参展商可以借此机会进行业务联系以促进业务增长。这一展厅提供了很多获奖的机会，如获得现金奖励、等离子电视等。这种展览也举办一个有趣的活动，像啤酒狂欢夜等活动。

活动

视光学学术会议™的与会者每年都会参与一些娱乐性的，或者有意义的关键活动。只有注册的与会人员才能参与由 Essilor 赞助的美国视光学会的开幕活动。在最近一次活动中的演讲者包括 Scott Adam、政治评论家 James Carville 和 Mary Matalin，以及前总统卡特。

地点

视光学学术会议™是环美国进行的，这样可以向与会者提供机会游览美国的主要城市。与会者和客人常常会在每年开会的地点进行娱乐消遣。近年来视光学学术会议™召开的地点包括新奥尔良市、洛杉矶、美国加州的圣地亚哥、佛罗里达州的奥兰多市、得克萨斯州的达拉斯和拉斯维加斯。未来的开会地点将包括 2008 年在西雅图、2009 年在华盛顿特区、2010 年在佛罗里达州的奥兰多市、2011 年在盐湖城，以及 2012 年在芝加哥。

参展商信息

第 110 届美国视光学会年会和第 37 届 AOSA 年会：视光学学术会议™将于 2007 年 6 月 27 日至 7 月 1 日在马萨诸塞州波士顿市的海恩斯会议中心举行。此次展厅将设在海恩斯会议中心的 2 层的 C、D 厅和礼堂。视光学学术会议™在波士顿市取得了巨大的成功，而且是众多目的地中最受欢迎的一个。如果你的业务需要视光学专家来获得成功，那些这个展会将是你的明智之选。

美国视光学会有超过 34,000 个会员。这个会员籍可以通过美国视光学会的刊物获取。美国视光学学会在视光学学术会议™上也会将注册的宣传册发到每位与会人员的邮箱，并向出席该会议的视光学专家当场派发一本快速指南的书籍。此外，还可以登录他们的网站 www.optometrysmeeting.org。如果你对任何一种方式感兴趣，也可以拨打 800-365-2219，向 Kellie Rodrigue 咨询更多信息。

示例 3 展销会资料(续)

展厅开放时间

6 月 28 日，星期四，16：00～19：30

- 展厅的剪彩仪式在星期四下午 4 点举行
- 国际葡萄酒和芝士招待会(HOYA 的礼节)

6 月 29 日，星期五，10：00～18：00

- 16：00～6：00 是啤酒狂欢节(美国视光学会的礼节)

6 月 30 日，星期六，9：00～14：00

- 11：00～13：00 为指定的助理/技术人员和学生的参观时间

时间和活动以当天具体通知为准

为什么我要在视光学学术会议上展出？

美国视光学会全面的公众保健信息，健康眼睛，健康人生，为你提供了定位你的产品和服务的直接机会，同时也帮助视光医师增强实践素养，并鼓励保护眼睛健康。

相对于国际上其他的视光学会议，更多的决策制定者(尤其是视光医师)出席视光学学术会议 ™。

这是视光领域中发展最快的会议。我们有课程教育、专门的开会地点、娱乐性活动，这些都使得视光学学术会议 ™ 成为全国最大的盛事之一。

视光学学术会议 ™ 向参展商和与会者提供了其他展会所无法比拟的展览时长。

视光学学术会议 ™ 的性价比最高。我们将 AOSA 年会融入我们的大会流程，为今天和明天的决策制定者创造交流的机会。

不论是对首次的参展商，还是那些扩大摊位规模和特色的再次参展商，我们可以满足你们的所有需要，以便最好地传递你们的信息。

这就是视光领域的盛会。视光学学术会议 TM 的独特性、可鉴性和国内的曝光率都是无法比拟的！

根据 2006 年在拉斯维加斯举办的视光学学术会议 ™ 的一项调查：

81%的与会者有购买行为或者采购的意愿。

被调查的参展企业中 91%认为视光学学术会议 ™ 比同行业的其他会议出色。

61%的与会者在逗留期间参观展厅 3 次或以上。

美国西部国际眼镜展 2007.10.3—2007.10.6 桑兹展览会议中心

参展商人数：522

展览面积：160,641

与会者人数：12,520

展览地址

东街 201 号，桑兹大道，拉斯维加斯，内华达州 89109

展览概况

这是美国主要的视光活动的西岸版，使所有的护眼专家齐聚一堂。国际眼镜展，美国最全面的视光用品交易展和视光会议，让你看到未来，实现未来！我们将奉上你转变业务和职业充电所需要的所有产品、解决方案、关系和职业教育。这里就是护眼用品的未来，就在美国的欢乐城市——拉斯维加斯。

示例 3 展销会资料(续)

参展商信息

提供眼部和眼部护理的产品及服务，包括：眼镜架、镜片、隐形眼镜、诊断仪器、检测仪器、药品、太阳镜等。

与会者信息

整个眼科界人士，包括：验光师、眼镜商、眼科医师、零售商、实验室技术人员、业务经理和助理等。

美国验光学会——2007 年会议 2007.10.24—2007.10.27 坦帕会议中心

会议地址

富兰克林南街 333 号，坦帕市，佛罗里达州 33602

会议简介

美国验光学会——2007 年会议

参展商信息

不要错失机会！在这里，你可以将产品介绍给 4,500 名眼科医师、视光科学家、讲师以及其他的视光学专家。

西部视光会议 2008.3.13—2008.3.16 长滩会议娱乐中心

活动地址

东街 300 号，海洋林荫大道，长滩市，加州 90802

活动简介

西部视光会议将为眼科医生、类验光师和眼镜商提供继续教育。会议将邀请全国著名的演讲者做主题演讲，介绍该领域前沿信息和方法。整个会议将持续两天。另外还提供欢乐舞会等活动。

中西部视光会议和展览 2007.5.10—2007.5.12 唐纳德·E.史蒂芬会议中心 信息·深度·激情

中西部视光会议和展览是由北部中心州立视光学委员会(North Central States OptometricCouncil 简称 NCSOC)、美国视光委员会和展览服务协会(Association Expositions & Services 简称 AE&S)联合主办的，旨在为中西部的视光界人士提供一个盛大活动。中西部视光大会包括一个广泛的继续教育活动，并提供一个全面的展览。该会议将在美国伊利诺斯州罗斯蒙特市的唐纳德·E.史蒂芬会议中心举行。

中西部视光市场强大，且越来越强

作为视光行业的第四大市场，中西部为全国视光销售总额贡献了超过 1.3 亿美元。其中，ABO/NCLE 有 7,290 名已认证的眼科医生。美国视光学会估计超过 5,075 名视光医师在中西部地区设有私人业务。据乔布森提名的 25 强市场中，该区域的前 5 强市场(芝加哥、底特律、明尼阿波利斯、圣保罗和克利夫兰市)在 2001 年美国 25 强眼部用品 6 亿美元的销售额中占据了 22%，其中芝加哥销量排名第二。该区域的独立销售商占据了总零售额的 47%。

摊位租用方案

每平方英尺 24 美元标准价

美国视光学会正式成员(VCA)每平方英尺 22 美元折扣价

每一摊位 200 美元申请费

参展商人数：大约 100

展厅规模：30,000

与会者人数：大约 3,000

示例 3 展销会资料(续)

会议地点

北街 5555 号，河间大道，罗斯蒙特市，伊利诺斯州 60018

会议简介

中西部视光会议是美国主要的区域性视光学会议和展览，有众多来自北部中心州立视光学委员会的专家学者(包括伊利诺斯州、爱荷华州、堪萨斯州、密歇根州、明尼苏达州、密苏里州、内布拉斯加州、北达科他州、南达科他州和威斯康辛州)。中西部视光委员会于 2003 年成立，是将前眼睛探索和护眼两个活动综合在一起的新活动。

参展商信息

眼镜框、镜片、隐形眼镜、眼睛用药、护眼方案、诊断设备、工具、镜片加工仪器、附件、太阳镜等产品的生产商参展。

与会者信息

验光师、眼镜商、眼科医师、实验室负责人和技术人员、零售商代表、批发商、分销商、进口商和出口商等。

下一届时间

2008.5

东部国际视光展览会 2007.3.23—2007.3.25 雅各布·K.贾维茨会议中心

参展商人数：600

展厅规模：243,000

与会者人数：15,000(估算)

会议地点

雅各布·K.贾维茨会议中心， 纽约 10001

会议简介

这是美国主要的视光活动的东海岸版，使所有的护眼专家齐聚一堂。每年 3 月在纽约举行的展览是企业接触新产品和新服务的首要视光展览。估计会上将展出超过 100 种产品。不要落伍了——东部国际视光展览会让你接触视光学各分支的专家学者。

参展商信息

来自视光行业所有的生产商和供应商，包括：眼镜架、镜片、隐形眼镜、诊断仪器、检测仪器、眼部药品、太阳/运动镜等。

与会者信息

验光师、眼镜商、眼科医师、实验室负责人、业务经理、眼部医药用品采购员、零售商、生产商代表、进出口采购商、眼科助理、眼科实习生等与会。

美国眼科学术年会 2007.11.10—2007.11.13 欧内斯特·莫里尔会议中心

参展商人数：480

与会者人数：15,000

会议地点

900 号，会议中心林荫大道，新奥尔良，洛杉矶 70130

示例 3 展销会资料(续)

会议简介

美国眼科学术年会

参展商信息

学术成员和独立咨询师对所有的高科技产品、临床的或学术的应用均提供用户友好型使用指南，硬件方面包括从 PDA 到无线连网，发送邮件和进行移动通信等话题。软件方面包括医学记录、演示、形象处理和更多的互联网配置，会议 E 摘要和会议 E 指南都可以下载到掌上电脑的操作系统中。

示例 3 展销会资料(续)

TRO 公司的竞争制造商

2002 年经济统计工业类报告

工业类数据仅为初步统计且有待变动，其将被稍后公布的报告取代。

				完整报告		表格	
2002 NAICS	报告标题	报告编号	公布数据(PDF)	来源 PDF	规格 (kb)	来源 PDF	规格 (kb)
339115	眼科产品制造	EC02-311-339115	09/01/2004		443		206

NAICS 领导层：1997

工业细节	NSICS 码	NAICS 标题 (具体概念)	设立	运输估价	年度薪金总支出	员工工资
	31-33	制造业	362,829	3,834,700,920	569,808,845	16,805,127
	339	mfg	31,476	99,729,798	21,618,204	725,396
	3391	化学仪器 & supplies mfg	12,675	44,893,840	10,008,144	291,522
	33911	化学仪器 & supplies mfg	12,675	44,893,840	10,008,144	291,522
	339115	眼科产品 mfg	573	3,497,595	770,994	25,274

表格仅包括薪金确立。

NAICS 339115：眼科产品制造

这类美国工业包含了主要从事眼镜制造业的企业。该类企业所制造的产品样本，根据标准功率，为处方镜片(零售业的制造除外)、接触性隐形眼镜、太阳眼镜、眼镜框、阅读镜。

历史比对——NAICS 与 SIC 间的比较

NAICS	SIC	类型	企业	运输价值($1,000)	员工工资	年度总薪金($1,000)
339115		眼科产品 mfg	575	3,607,813	26,366	814,242
	3851	眼科产品	575	3,607,813	26,366	814,242

示例 4 NAICS 眼科产品生产

SICs 的四类对比统计：1997 年与 1992 年

该数据以尚未受汇率浮动影响的现流通货币统计。导言包含统计办法。对比统计亦适用于其他工业。欲查看专栏标题、排列的种类，点击表中相应划线部分。

SIC	1987SIC 种类	年份	企业	运输价值	年度总薪金	员工工资
		1997	575	3,607,813	814,242	26,366
3851	眼科产品	1992	568	2,675,254	714,022	29,432
		增减百分比	1.2	34.9	14.0	-10.4

示例 4　NAICS 眼科产品生产(续)

作为 TRO 潜在客户的视光产品商店

2002 经济统计报告工业部分

				完整报告		净表格	
2002 NAIC	报告标题	报告编码	公布日期 (PDF)	根据 PDF	大小 kb	根据 PDF	大小 kb
446	个人健康护理商店	EC02-441-06	2004.9.30		457		274

NAICS 集团：1997

导言包含范围及方法。欲查看专栏标题、排列的种类，点击表中相应划线部分。

工业细节	NAICS 编码	NAICS 标题	企业	销售额 (1,000 美元)	年度总薪金 (1,000 美元)	员工工资
	44-45	零售贸易	1,118,447	2,460,886,012	237,195,503	13,991,103
	446	个人健康护理商店	82,941	117,700,863	15,190,635	903,694
	4461	个人健康护理商店	82,941	117,700,863	15,190,635	903,694
	44613	光学用品店	15,192	6,432,078	1,401,239	73,049
	446130	光学用品店	15,192	6,432,078	1,401,239	73,049

表格仅包括有年度薪金的企业

NAICS 446130：视光用品店

这一美国工业的企业从事以下一项或多项：(1)零售及装配处方眼镜和接触性隐形眼镜；(2)零售据上所述的处方眼镜及隐形眼镜的研磨；(3)销售非处方眼镜。

历史比对——NAICS 及 SIC 对比

NAICS	SIC	类型	企业	销售额 (1,000 美元)	员工工资	年度总薪金 (1,000 美元)
446130		光学用品店	15,192	6,432,078	73,049	1,401,239
	5995	光学用品店	15,192	6,432,078	73,049	1,401,239

示例 5　NAICS 446130 光学用品店

SICs 的四类对比统计：1997 年与 1992 年

该数据以尚未受汇率浮动影响的现流通货币统计。导言包含统计办法。对比统计亦适用于其他工业。欲查看专栏标题、排列的种类，点击表中相应划线部分。

SIC	1987SIC 种类	年份	企业	销售额 (1,000 美元)	年度总薪金	员工工资 (1,000 美元)
		1997	15,192	6,432,078	1,404,239	73,049
5995	光学用品店	1992	14,160	4,806,183	1,114,180	64,986
		%增减百分比	7.3	33.8	25.8	12.4

1992 年销售数据包含订货处目录销售。1997 年销售数据包含订货处目录销售。

地理分销——视光用品店：1997 年

分销零售贸易数据涵盖美国各大城市

其他行业	州	企业	销售额	美国销售百分比 (1,000 美元)	年度总薪金	员工工资 (1,000 美元)
	美国	15,192	6,432,078	100.00	1,401,239	73.049
	纽约	1,323	630,751	9.81	156,211	6,777
	加利福尼亚	1,289	602,033	9.36	109,283	6,197
	佛罗里达	1,187	480,772	7.47	106,033	5,721
	德州	1,077	455,818	7.09	92,493	5,091
	伊利诺斯州	636	308,777	4.80	70,584	3,715
	宾夕法尼亚	755	297,678	4.63	63,728	3,576
	密歇根	570	275,435	4.28	68,342	2,949
	俄亥俄	707	259,524	4.03	56,277	2,961
	新泽西	546	239,258	3.72	51,434	2,383
	佐治亚	383	193,517	3.01	39,042	2,319
	维吉尼亚	422	186,876	2.91	41,342	1,855
	马里兰	390	154,023	2.39	36,497	1,712
	马萨诸塞州	361	152,817	2.38	31,914	1,583
	密西西里	303	143,222	2.23	30,760	1,757
	明尼苏达州	341	135,539	2.11	28,970	1,727
	科罗拉多	332	130,229	2.02	25,309	1,337
	北卡罗莱纳	113	129,013	2.01	27,094	1,495
	亚利桑那州	273	126,125	1.96	25,737	1,366
	印第安纳	279	123,182	1.92	27,600	1,634
	华盛顿	341	118,881	1.85	24,029	1,308
	康涅狄格州	220	110,009	1.71	28,321	1,148

示例 5 NAICS 446130 光学用品店(续)

威斯康辛	277	109,865	1.71	25,222	1,359
田纳西	247	106,413	1.65	25,261	1,278
路易斯安那	205	79,658	1.20	17,301	1.048
南卡罗来纳	204	76,911	1.20	16,454	1,000
阿拉巴马	192	67,949	1.06	16,054	907
俄勒冈	165	64,887	1.01	14,182	697
肯塔基	141	63,154	0.98	15,150	749
艾奥瓦州	166	56,462	0.88	11,822	769
俄克拉何马	144	52,843	0.82	10,896	622
内华达	79	44,310	0.69	8,594	413
堪萨斯	126	42,851	0.67	8,528	497
渥太华	118	41,363	0.64	9,057	553
夏威夷	82	36,272	0.56	6,889	431
新墨西哥	107	34,321	0.53	6,569	425
内布拉斯加州	95	31,651	0.49	6,958	414
西维吉尼亚	93	30,378	0.47	6,325	411
新汉普郡	75	30,149	0.47	6,802	344
密西西比	92	29,413	0.46	7,324	382
阿肯萨斯	73	24,385	0.38	5,403	322
哥伦比亚区	49	23,318	0.36	6,683	219
特拉华	53	20,561	0.32	4,594	234
爱达荷	53	18,159	0.28	3,224	228
缅因州	49	15,523	0.24	3,528	188
阿拉斯加	43	13,867	0.22	2,959	123
罗得岛	43	12,476	0.19	2,752	138
南达科他	40	12,443	0.19	2,588	167
北达科他	41	11,697	0.18	2,543	176
佛蒙特州	32	11,185	0.18	2,912	130
蒙大拿	38	11,185	0.17	2,656	138
怀俄明州	22	4,792	0.07	1,009	76

示例 5　NAICS 446130 光学用品店(续)

未来市场

未来的贸易展览会，以及那些面向特定领域的全国性展会，如美国光学协会(AOA)举办的光学会议和美国眼科学术协会(AAO)的年会等，将能吸引公司的目标群体，这些人正是 Steve 想发展的客户。于是，他分别评价各个区域性的活动："有些展会将和出席者会面四小时的价

格定得太高了，有些还算合理，也值得一试。”

一个很好的例子就是 2006 年他在亚利桑那州和验光师视觉发展大学合办的商展。虽然只有 300 名与会者，但他在那里发展了 40~50 名客户。

商展经验

自从 Steve 接替父母生意那时起，TRO 还只是做商展。公司展出的第一年是 2005 年；它在 SECO 与美国国际眼镜展览会上有展台。而且 SECO 中的展台一直只有三河一个企业。在 2005 和 2006 年的国际眼镜展会，TRO 与 I-Concepts 公司共享空间，并和该公司建立起战略联盟的关系。三河公司也销售 I-Concepts 制造的眼镜框。在 2007 年，他们合用 TRO 的名字来参展。

Steve 计划为他的公司扩展空间，尽管他没有打消邀请 I-Concepts 合作的念头。那个公司的老板，BradConrey 和与会观众的关系很好，从而扩大了 TRO 公司在商展会的产品规模。商展开始前，Steve 已计划将公司在视觉展览会上 300 万平方英尺的直线空间扩展为一个 20×20 英尺的岛屿空间。当他得知结果后，尽管如他所愿，但他还是决定要重新考虑这件事。

2007 年的 SECO，TRO 公司让销售人员做了展前邮寄工作。它包含一张免费的 TRO 赛格或 TRO 混合赛格的优惠券。员工在展览前就发展了三个新客户。当为期三天的展会结束时，就已经签了 23 个新客户。其中一位邮件接收者来到展位前告诉员工对产品很满意。然后他说服他的朋友也捧一下场。

每月的客户销售收入平均为 1,500～2,500 美元，因此投资回报在 700,000 美元以下，展览费用：10,000～12,000 美元。

2007 年的国际眼镜展，尽管成本超过了 50,000 美元，与 SECO 不一样的是，多了三倍的投资。仔细看了展会赞助商美国视力委员会提供的与会者明细表之后，他发现，不到一半的与会者都是潜在客户。

他在眼镜展览会的策略就是让一个临时工在门口向与会者分发的刮奖游戏卡。把转换透镜(光致变色镜头，在室内让视觉清晰，到户外可作太阳镜使用)作为游戏的一些奖品。这个临时工没有注意到徽章上的不同颜色，这些是用于区分展会中的购买者角色的。因此，她将游戏卡发给所有人，其中大部分都不是公司的目标客户。因此，尽管他们的展位人来人往，但大部分都不是员工进行商务交流的对象。

2006 年和 2007 年，他雇佣了一个商展顾问，并和她一起训练员工的商展技能，同时发展一些有效的营销策略。她也提供了即将到来的各商展概况(见示例 3)。另外在训练和咨询方面，她给他解释了商贸展出与直接销售的区别。

“商贸展出就像企业对企业的大商场，而你的公司就像在这个大商场里开设的一个零售店。你厌恶的那些推销者的行为，展会参观者也厌恶，”她告诉他说，“你有四秒钟的时间将一个与会代表吸引到你的展位来。只要来到这里了，向你咨询了一些问题，他们就会告诉你怎样让他们成为你的客户，”她继续说道，“毕竟，我们所有人都喜欢谈论我们所喜爱的话题：我们自己！”

她也解释说，设定商展的目标跟制定企业市场营销目标一样重要。2006 年，TRO 公司将接触客户作为基线目标。这可以通过展会小时数*员工数(每轮值班的人数)*5 计算出来。在这个数字中，大约有 10%会成为客户。到 2007 年，制定的目标就要基于过去一年的实际表现再定。

现在他想知道 2008 年的策略是什么。Steve 知道这个商展是为他服务的，因为在过去的两年，他都超越了预先设定的目标。他想扩大业务，并通过使用展览的方式达到目标。但经过仔细观察国际眼镜博览会与会者名单后，他不知道怎样是最合理的。他应该增加还是减少租借展位的规模？需要多少员工？需要分配多少钱？采购关键者就在那里(买方、用户、采购商、决策者和看门人)，问题是如何才能有效接触他们。

他的另一个问题就是如何扩大销售范围。如果他能让采购者对他的专利产品感兴趣，那么他就能和客户建立其关系，从而使同质竞争严重的标准产品也能销售出去。

一份工业展览研究中心(Center for Exhibition Industry Research，简称 CEIR)的报告指出，参展商往往能在商展中找到隐蔽的采购者。就 TRO 公司来说，那里就有很多验光师和眼科医师，这是该公司现有销售还没涉及的消费群体。

市场展示计划

Steve 相信他已经为公司的真正发展做好了下一步的准备。他的任务是根据现有预算写一个有效的展销计划，并在下一季度讨论会中向给他的弟妹展示。他知道他可以利用商展有效扩大业务；他要做的就是向 Mary 和 Joe 证明他的计划是合理的。

讨论题

1. 根据视光产品商店的地理分布图，Steve 的增长计划合理吗？
2. 商展是增加销售量、销售机会和发展新客户的可行方式吗？如果是，他应该投资哪个展览？
3. 对于 TRO 公司已举办的商展，哪些是战略性计划？应该包括哪些战术计划？

案例 18

全木材能源™

“我可以预见当我们要接触公众时，整个项目将会向南方开展，”中西部电力局的专利和环境事务主管 Jeb Boskirk 声称，“这些人是学校的老师、学生、银行家、猎人、小商人、机械工和家庭主妇。经济学家、科技主管很少在那里。整个项目很可能得不到理解，或者只是个 NIMBY(是‘别在我的后院’的意思。这句话针对那些希望建造新的发电厂、监狱或者汽车站，但是又不愿意将它们建在自己居住地区旁的人)。我们当然已经开展了工作。但是我们将会需要大量的来自你们的帮助来完成这个项目。”

David Ostlie，Energy Performance Systems 有限公司的创立者和董事长，知道 Jeb Boskirk 的说法是正确的。Jeb 熟悉保护土地的重要过程，他在国家的专利协会和美国环保署官方批准的管理委员会工作，同时也在当地听证会和乡村集会工作，所有的这些都将成为新的发电厂建立的先决条件。Ostlie 保证可以从燃烧的木材那里来发电，已有超过 20 年的实验来支持他的理论。但是现在他正准备将他的专利品“全木材能源(WTE)系统摆上一个真正的 100 兆瓦特发电厂的生产线上——电能相当于 10 万个人的能量。他需要重新回顾他和他的小工厂将在这个使 WTE 实现的复杂的市场环境中所扮演的角色。

背景

自从爱迪生发现碳适合做成灯丝，发明了第一个有实用价值的电灯泡以后，文明社会的对电力的强烈需求在无情地扩张。大多数的这种需求可以由煤、石油和天然气提供。尽管研究不断证明使用太阳能、风能和地热发电的益处，但投入实施的很少。美国的核能设施事实上已进入一个暂缓阶段。

生物燃料是很广泛的、无处不在的、清洁的，而且是最划算的一种能源。其开发效用具有持续的增长机会。

生物燃料能量是来源于有生命的物体及其粪便。生物燃料最大的来源在于自然森林中。其他能源包括木屑和农业副产品。例如，木屑经常在纸厂和锯木厂这些小型发电厂中燃烧。乙醇

注：本案例由美国辛辛那提大学的 F.Robert Dwyer 撰写。

可以很经济地由玉米中提取出来。现在也正在研究从动物粪便和草中提取能源。

我们称之为煤、石油和天然气的东西——本质上是史前的一些生物。它们与生物的区别是化石燃料堆积物会通过不断地提取而耗尽，而生物燃料是能再生的。此外，生物原料产生较少的废弃物。举例来说，燃烧木材放出二氧化碳，但是远远不及在这些树生长时从环境中吸收的量那么多。化石燃料放出的二氧化碳是积聚了极长时期的。而且，尽管很多煤炭发电厂要花很多钱来控制二氧化硫的放射，但是他们也只是偶尔会用到排放二氧化碳量很少的木材、草这些燃料。木材相对于煤炭的好处还在于它排放很少的氮氧化物。

尽管承诺要发展生物燃料，但是目前仍存在很多障碍制约它的发展能力。发电厂因为小规模运作被限制，热效率仍需提高，燃料供应系统需要发展，所有的经济生存能力需要被证明，还有公众强烈需要知道更多这种燃料的发展前途和限制条件。

全木材能源

David Ostlie 是在 1978 年，当他将房子建在 Minnesota 中心的一个林地发展区时产生 WTE 这个计划的灵感的。在寒冷的冬天早上，从每个新家的壁炉或者木材燃烧炉里传来的烟足以让一个人窒息。David Ostlie 开始建造一个高能量的、无烟的木制火炉。一个以前的铁工被 Northern States Power(NSP)聘用了，Ostlie 在他的车间下的一个储藏区域建造了一个制冷器大小的箱子，他安装它并且测试它。他用的是他邻居车道上的木材，但将其干燥后比他的邻居的木料堆还要彻底。结果是，Ostlie 的装置产生了如此高温以至让木材燃烧得很彻底，释放出干净的几乎无烟的排气。

在 1993 年的访谈上，Ostlie 回忆将他引领去建立一个公司，并且开始进行漫长的概念策划和成分测试的想法："了解到一些电力行业的状况，我知道现在很少的现存木料发电厂会用碎木片和碎木材做原料。我也知道把木材切割到这种大小需要花费昂贵的成本。如果可以在这方面减少成本将具有很大的优势。"

WTE 的核心概念可以归结为以下几点：

1. 快速成长的混合阔叶树的人造林在 7 年内可以收成一次；

2. 树木可以被很有效率地砍伐并且运送到树林外；

3. 在一个大型的玻璃纤维的穹隆结构装置里，树木经由起重机交叉堆叠到 30 米的高度；

4. 植物散发出的废热传送到穹隆结构物里，用 30 天时间来烘干烟囱，处理掉 65%的树的湿气，创造一个更干净的、更有效的燃烧；

5. 树木从穹隆装置被传送到一个附近的锅炉壁中，在那里他们被切成大概 8.5 米长的木块；

6. 一个活塞将成堆 12 到 16 米高的木材推进一个装料坑里面，然后另一个活塞将它们推进熔炉里；

7. 那些稍大型的熔炉释放出高热量，释放并且完全将它们氧化。

示例 1 上面的时间列表归纳了进入 WTE 系统的研究。Ostlie 想知道在一个电力装备启动建成商业工厂前还有些什么需要证明；他还想知道购买过程的步骤以及他需要把有限的营销资源

投向哪些支持者。

在大多数的电力工厂，将新的工厂放上生产线需要一个漫长和复杂的过程。产能规划者在过程中扮演关键的出场角色。他们的工作是预测市场供应的能量需求和检测现有工厂能力的满足程度。需求分析包括基本需求分析和高峰时期需求分析，就像空调完全运转来应对令人窒息的夏日高温一样。在这两个地区，WTE 对于满足基本电力负荷很有吸引力，天然气设备可以提供高峰期的负荷电力。

产能规划者通过一开始详述每个可选方面的资源、技术来象征性地评估选择，并且通过计算等效物的成本(例如每千瓦时花费的美元)来评估成列的基本装配设备和峰化电路。最优化的程序支持构造问题的过程和允许程序化选择的敏感度分析、延期的影响程度、成本输入和其他。

行政委员会评估了来自产能规划的建议。财务指标和市场服务水平符合标准，并且充分考虑了环境和政治因素。负责公共事业许可和环境事务方面的员工将向美国环保署提出申请，并与当地政府和公共团体顺利合作。

---

20 世纪 80 年代初：Ostlie 在他的车间里做了一个干净的木材燃烧的测试。它没有留下煤渣而且排放出干净的气体。Ostlie 使 NSP 信服了增加开发 WTE 系统商业实用价值的程度。

1984 年：Ostlie 与 St.John 大学合作，用 St.John 大学 1.6 兆瓦的锅炉和 4 英寸长的干燥树木堆，达到 2400 度，在一个大型的烧煤设备中测试进行过热的循环的温度。

1986 年：NSP 将它的烧煤锅炉转变到 10 兆瓦，测试 100 小时时间的 WTE 输出能力和发射物。能力的 30% 的输出效率是效用范围内成功的标准。Ostlie 取得了 90%的效率并且持续保留 6—7 兆瓦的平均输出水平。EPA 发表了在美国任何一种固体燃料的氮氧化物的最低排放量标准。尽管没有普遍化的燃煤装置移除系统，但二氧化硫和微粒物质同样很低。

1988 年：NSP 暂停了 WTE 项目。Ostlie 离开公司，带着他的专利，重新成立了一间叫做 EPS 的有限公司。

1991 年：EPRI 发布了它自己对生物燃料的研究，展现了快速成长的木材农作物的燃烧的吸引力。EPS 和 EPRI 联合加入一个关于收成、运输、堆叠、干燥和燃烧 3000 吨全木材的验证项目。标准的采伐卡车每辆都运载着 25 吨的木材到指定地点。一个塔状的起重机和遥控的抓钩将木材堆叠到一个大概 30 平方英尺的地方堆到 100 英尺的高度。那堆木材很稳固，而且 30 天的风干程序可以减少 20%的湿气重量。燃烧测试是很成功的，实验创造了每平方米每小时木材燃烧 420 万 Btu(英国热量单位)的世界纪录(跟煤炭燃烧的锅炉相比，煤炭燃烧锅炉放出的热量每平方米每小时只有 200 万 Btu)。

1992 年：NSP 和 Wisconsin Power & Light 建议 EPRI 和 EPS 考察建立一个 WTE 装置的可行性。

1995 年：EPRI 发布测试生物能量技术的电脑模型，宣称 WTE 展示了“相对现有技术它改进成本和性能的可能性。”尽管成本和热量效率有目共睹，但是报告宣称“既然先进的木材气化或者 WTE 技术都还未达到成熟或者没有营利化，公用事业应该小心谨慎地试用这些先进系统的评估结果。”

1997 年：自然资源协会的明尼苏达州区继续取样测试 1995 年种植的 1000 英亩的快速成长的混合白杨林。

示例 1 WTE 的时间列表

译 后 记

众所周知，传统的营销学体系架构发轫于探讨营销商对个人或家庭的营销活动的探讨，即消费品营销或 BtoC 营销。经过百年左右的发展，消费品营销的原理和方法已趋于成熟和完善，消费品营销的理论已形成庞大的体系和内容。目前流行于校园和业界的营销学体系就是消费品营销思想，一直以来占据着营销学的主体地位，但这种状况是极不正常的。而对组织或个体业务运作的营销也即工业品营销或 BtoB 营销思想的发展则显得迟缓和落后。显然，在人类的整个营销活动中，工业品营销业务占据着极为重要的组成部分，数量庞大、范围甚广，对此展开探讨和研究就显得格外重要和紧迫，最终要形成一套能有效指导工业品营销实践活动的原则和方法体系。令人可喜的是，近年来工业品营销的研究兴趣在全球各地都在普遍增长，标志着工业品营销日益受到学术界和实业界的普遍重视。在美国甚至是欧洲，越来越多的学者投身于工业品营销活动的研究，这些年来，工业品营销理论研究的深度和广度都取得了前所未有的突破，获得了丰硕的研究成果。这些研究成果清楚地表明传统的消费品营销管理思想基本上不适用于工业品营销实践的要求，工业品营销需要有自己独特的知识体系、操作理念和方法工具，以更好地推动了实践的发展。

在中国的情况大抵亦如此，改革开放之后，伴随着西学东进的浪潮，营销学的知识也渗透进中国这块古老的东方大地，并逐渐生根发芽枝繁叶茂起来。在这繁荣景象的背后依然是消费品营销思想占据着主导地位，工业品营销在早期几乎完全受到忽视，即便是在当下也是极其微弱的。不过随着营销实践的发展，人们发现传统的营销思想越来越不能适合实践的要求。对大量存在的 BtoB 营销活动的忽视不仅使得营销学对诸多现实事例缺乏解释力，而且也使得各类大中专院校的营销学专业的教育工作存在着巨大的缺失，导致许多毕业生无法适应专业岗位的需求。实践的发展强烈需要改变目前营销学知识的本末倒置的状况，把工业品营销放置于营销学的主体地位是现实和逻辑的必然结果。而且，中国独特的文化也使得工业品营销在中国的运作呈现出别具一格的特色。因此，西方的工业品营销思想在中国的发展既面临着巨大的机遇也面临着不小的挑战。

由罗伯特·F.德怀尔和约翰·F.坦纳合著的《工业品营销》一书是工业品营销领域中较早出版的著作之一，也是较为权威的著作，在国际上具有较大的影响力。此书最大的特点应该是具有较高的实践性，书中陈述的观点大多具有实践的支持，具有较好的运作效果。本书的两位作者在工业品营销领域颇有建树，其论文有的具有工业品营销领域中的经典价值，产生了很大

的影响力，这在本书的有关介绍中作了说明。而且，此书在撰写时考虑到了不同国度读者的差异，在案例选编时尽量找到文化的共同点，这样一来，中国读者在阅读起来并不感到十分的晦涩和艰深。总而言之，这本译著是一本极具向中国企业营销实践界和教育界推荐价值的著作，相信此书中文版的出版会对中国普及推广工业品营销知识产生积极的效果。

此书的中文翻译工作从英文版的第2版就开始了，由于种种原因，第2版和第3版的译稿都没有出版。到目前为止，译完了英文第4版，其间历时已有10年的时间，现终于能得以出版，与读者见面了，其喜悦之情溢于言表。参加本书各版初稿翻译的人员有：郭豫婷(第3、4、5章)；张逸(第6、7、8章)；祁成斌(第12、13章)；徐杞韬、林克立(第9章)；鲁跃云(第10、11章)；杨铭华、苏海宁(第2章)；另外，耿硕、胡晓冬、王涛、杨鸿翔、陈美萍、王凡、许国良等也参加部分章节或个别章节中某些内容的翻译工作。张珊珊、吴明松、周敏婷、万超、吴建平、潘燕捷、罗文恩、钟章伟、慧芳、扬伟宁等参加了英文第3版中最后部分的案例翻译工作。最后由吴长顺博士做其余章节的翻译以及全部译稿的校对和统稿工作。

本书在翻译过程中本着尽量忠于原文并结合中国本土语言习惯的原则，历经数年的翻译和多次修改才将本书奉献给读者，但由于译者水平所限，书中的错误和不足在所难免，恳请读者不吝赐教。

本书既可作为中国高校中的经济学、管理学等各专业本专科教学之用，也可作为MBA和EMBA学生学习之用。同时，亦可供企业中各级管理人员及营销业务人员自修、培训使用。

吴长顺

广州市中山大学善思堂

2011年3月