

营销管理

Marketing Management

主编 邬金涛 范绪泉



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

营销管理

Marketing
Management

主编 邬金涛 范绪泉



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销管理/邬金涛,范绪泉主编. —武汉:武汉大学出版社,2011.8
管理学通用教材

ISBN 978-7-307-09079-8

I. 营… II. ①邬… ②范… III. 营销管理—高等学校—教材
IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 161071

责任编辑:王长征 范绪泉 责任校对:黄添生 版式设计:詹锦玲

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:湖北金海印务有限公司

开本:720×1000 1/16 印张:15.75 字数:316千字 插页:1

版次:2011年8月第1版 2011年8月第1次印刷

ISBN 978-7-307-09079-8/F·1570 定价:30.00元

版权所有,不得翻印;凡购我社的图书,如有质量问题,请与当地图书销售部门联系调换。

前言



一谈起市场营销,许多人想到的是媒体上铺天盖地的广告,商店里层出不穷的打折告示,小区里令人烦躁的叫卖与推销……其实,这些促销活动只是市场营销沧海里的一粟而已。市场营销的内涵十分丰富,涉及社会经济的各个层面。市场营销无处不在,无时不在。

营销管理首先是科学,其次才是艺术。管理学的科学性在于通过观察和分析大量客观实践现象,总结和归纳出具有一般适用性的模型、方法、步骤、流程或工具。管理学的艺术性在于基于不同的情景、不同的个性,对这些模型、方法、步骤、流程或工具选择和使用也有差异。科学性是艺术性的前提,没有掌握营销管理科学性的一面,就不可能升华到艺术性的高度。艺术性是科学性的归属,营销管理没有艺术性的一面,终究会变得索然无味。

既然营销管理首先是一门科学,那就必然有自己的逻辑与完整体系,而且可以通过教育培训来提高营销者的管理能力。

本教材力图体系完整,结构严谨,逻辑清晰,对营销战略与策略的制定步骤都有非常详细的介绍,同时配以作者的领悟与心得,方便读者加强对市场营销理论的理解,增强分析问题与解决问题的能力。

本教材共计12章,全书由邬金涛、范绪泉统纂。参加编写的有(按章先后次序):邬金涛、范绪泉(第1、2、3章),邬金涛、姜丹(第4、5章),邬金涛、蒋小义(第6、11章),范绪泉、郭鹏(第7章),范绪泉、郭茵茵(第8、12章),范绪泉、姚杰(第9、10章)。

在本教材编写过程中,参阅了不少国内外相关文献,获得了很多启迪。武汉大学出版社在整个教材编写中给予了大力支持和帮助。在此,一并表示感谢。

敬请广大读者对书中可能存在的不足和错误之处批评指正。

编 者

2011 年秋

目 录



第一编 分析营销环境

- 第一章 营销管理概论 / 3
 - 第一节 营销管理的内涵 / 4
 - 第二节 营销管理观念的演进 / 8
 - 第三节 营销管理的核心流程 / 13
- 第二章 营销微观环境分析 / 16
 - 第一节 顾客分析 / 18
 - 第二节 企业内部分析 / 23
 - 第三节 竞争者分析 / 27
 - 第四节 合作者分析 / 30
- 第三章 营销宏观环境分析 / 34
 - 第一节 政治与法律环境 / 35
 - 第二节 经济与人口环境 / 39
 - 第三节 社会与文化环境 / 45
 - 第四节 自然与技术环境 / 49

第二编 规划营销战略

- 第四章 市场细分 / 55
 - 第一节 市场细分的标准 / 56
 - 第二节 市场细分的步骤 / 63

第五章 市场选择 / 65

第一节 目标市场的评估 / 66

第二节 目标市场的选择 / 68

第六章 市场定位 / 74

第一节 市场定位的方式 / 75

第二节 市场定位的步骤 / 82

第三编 制定与实施营销组合策略

第七章 产品策略 / 91

第一节 新产品开发管理 / 92

第二节 品牌管理 / 100

第三节 产品组合管理 / 108

第四节 产品周期管理 / 114

第八章 定价策略 / 123

第一节 定价的流程 / 124

第二节 定价的策略 / 140

第九章 分销策略 / 150

第一节 渠道设计 / 151

第二节 渠道冲突管理 / 168

第十章 促销策略 / 176

第一节 整合营销传播 / 177

第二节 广告管理 / 182

第三节 人员推销 / 194

第四节 销售促进 / 202

第五节 公共关系 / 207

第四编 组织与控制营销活动

第十一章 营销组织管理 / 215

第一节 营销组织的地位与作用 / 216

第二节 营销组织的构成与形态 / 220

第十二章	营销控制管理	/	227
第一节	财务绩效的评估	/	228
第二节	市场绩效的评估	/	235
第三节	工作效率的评估	/	239

第一编

分析营销环境

本编学习目的

- 了解营销管理的实质内容
- 掌握营销管理的核心流程
- 熟悉营销管理的微观环境
- 熟悉营销管理的宏观环境

营销管理启示录

@ 异域博文:

美国人的慢节奏

从2006年开始,几乎每年暑假都要和一些企业家去海外游学,十几天的旅程,感想当然很多,但一直都没有整理,随着时间流失,一些细节已经记不清了,有些遗憾;但也有一个好处,现在写出来的一定是印象深刻的留存在脑海中的长期记忆,去粗存精,不像记流水账。

最先写美国,是因为我第一次和最近一次出国的目的地都是这个资本主义的老大哥,出去前还不忘跟周围的人开玩笑说,此行的目的就是想看看腐朽的资本主义到底有多么腐朽。因为去了两次,有了对比,而且第一次待的时间比较长,

深入考察美国的风土人情，所以感悟颇深。

2010年8月去美国之前，萦绕在大家心头的是想看看金融海啸后美国的应对与变迁，或者也想探讨一下“资本主义的白旗到底能够扛多久”的深层次话题。可是到了美国之后，不禁有些失望，尤其是到了我熟悉的波士顿，在当年生活的附近逛了一圈，原来发现星星还是那颗星星，月亮也还是那个月亮，街道、商店、餐厅、房屋、公园、城市等，跟5年前一模一样，神奇的是，当年步行街两旁商铺的格局居然还是一样，右边第一间依然是 Ann Taylor，第二间依然是女士们喜欢的 Coach 和 Victory Secret，街的尽头依然是巨大的 GAP outlet，一片“人面不知何处去，桃花依旧笑春风”的景象。

也不禁想起5年前的1月份刚到波士顿的时候，住的附近有一座桥，叫 LongFellow Bridge，已经搭架准备维修其中的一个桥墩了，到6月份要离开的时候，还没有看到那些脚手架要拆除的迹象。当时觉得美国人真会磨洋工，在中国如果发生这种事情，包工头早就熬成杨白劳了。但后来有人告诉我，那座桥已经用过上百年了，波士顿好多基础设施的使用年份都在百年以上。可以想像得到，没有当初的磨洋工，不可能有这么多依然在使用的古董。

慢工出细活，慢的背后是认真、负责任，是积累与沉淀；同时慢才会有创新的空间，快餐文化的压力容不得思索的闲暇与自由。我们不要日新月异、天翻地覆，我们需要日积跬步，以致千里。企业只有对身处的营销环境有深入全面的认识，脚踏实地，稳扎稳打，才有可能慢慢积累成为百年老店。



第一章 营销管理概论



开篇杂谈

凯恩斯说过一段名言：“实务界的人士都相信他们能免于知识的影响，不过，他们往往只是一些陈腐经济学者的奴隶”^①。做管理学研究的估计没有经济学家这么自信。经济学是非常理性而抽象的学科，是科学的学科，所以不容易看见个体的差异性，追求的是一般的普遍的真理、哲理、模式或规律；而管理学一半是科学，一半是艺术，它往往会把经济学里一些限定条件释放出来，加入个体或群体的差异，所以提炼出的框架或模式就不可能有“最优的”方案，只有“最合适的”方案。这样，管理学先天就没有经济学阳春白雪的特征；经济学天生高贵，学者们写出的文章，普罗大众看不懂也无所谓，在实业界没有市场也无所谓。管理学必须是量体裁衣，具体情况具体分析，深入实际，解决问题，没有打工仔的拼搏精神，没有农民的踏实意识，整天坐在办公室或马桶上，就搞不好管理学研究。管理学先天的草根特征决定了管理学者不能如同凯恩斯那样站在高处去责备实业人士，而是视之作为一种危机去检视现象背后的原因。很多管理理论昙花一现，曾经冲击眼球的流程再造、全面质量管理、6 sigma 管理渐渐淡出大家的视线，而蓝海战略、长尾理论这些新宠也有关注程度下滑的趋势。管理理论的不成熟和学者们的急功近利，导致实业界看待新的理论如同空调厂

^① Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest and Money. London, 1970: 383.

商附加在产品上的新功能，流行、花哨而不实用。

反观现实，管理理论和管理实践的确存在差异。以广告学界为例，2009 年有两位学者分别在权威杂志 *Journal of Advertising* 和 *International Journal of Advertising* 上撰文指出理论界和实业界在广告的内容、作用机制和基本假设上都存在显著差异。比如，理论界觉得广告发生效果要通过“hierarchy-of-effects”的理论一层一层传导过去，而实业界却认为没有那么复杂，广告有创意就能吸引眼球进而达到预期效果。

但我觉得这种差异不用惊慌，是一种正常现象，套用经济学的一句话，管理理论和管理实践之间存在差距是短期的不均衡，但长期来看是动态均衡的。什么意思？管理理论与管理实践的差异恰恰就是推动管理学科不断发展、管理实践不断进步的真正动力，没有差距就没有冲突，没有冲突就没有发展。学者要看到这种差距，寻找短期差距的表现和原因，从管理实践中提炼出与现存理论不一致的因素，重新修补、更新或构造理论框架，指导管理实践的发展。

偏激一点讲，我们欢迎藐视当前管理理论的实业界人士提出的挑战，这是进步的一个动力。我们面前的这条鸿沟愈是宽大，我们搭建沟通桥梁的工程愈是庞大，激发的斗志和雄心当然不小而且持续时间长。

第一节 营销管理的内涵

回想 30 年前，当有人提及营销这个话题时，中国的百姓肯定一脸茫然，因为闻所未闻；中国的企业肯定不屑一顾，因为没有需求。在市场经济和全球一体化的长期洗礼中，我们今天已经被大量的营销活动所包围、淹没、充斥和影响，各种层出不穷、五花八门的营销活动，潜移默化地修正了我们的消费观念和行为模式，成为我们日常生活中不可或缺的重要组成部分。营销管理的适用范围越来越广泛，企业、医院、学校、教会、政府、社团、城市乃至国家和国际性组织，无不运用营销的手段扩大影响、满足需求、提高目标受众的忠诚度。正是由于营销无处不在，导致现实中的营销活动形式多到“乱花渐欲迷人眼”的地步。现在若提及营销，很多消费者虽然熟悉但依然是一脸茫然的感觉，很多企业虽然需要但依然有不屑一顾的态度。所以，很需要我们正本清源，剖析营销管理的现象与本质，还原营销管理真实的面目。

一、营销管理的定义

在日常生活中，很多人把营销等同于推销，认为企业唯一赚钱的部门就是销售部门，而销售部门最重要的工作就是尽可能多地把企业的产品卖给顾客。最厉害的销售人员往往能够在顾客根本没有需要的情况下，依然能够成功地将产品推销出

去。管理大师彼得·德鲁克谈及营销与推销的关系时,指出:“推销总是必需的,但营销的目的却是让推销变得多余。如果我们能够很好地知道并理解顾客的需求,我们提供的产品和服务就会非常适销对路。营销的理想状态是:你的产品和服务一推出来,正是顾客想要买的。届时我们唯一要做的事情就是保证顾客可以方便地得到我们的产品和服务”^①。可以看出,推销和销售只是营销管理活动的一部分工作而已。

还有人觉得营销就是打广告、做宣传,只要能够吸引眼球,或者制造轰动效应,营销活动就算成功。所以在相当长一段时间内,企业非常热衷于广告策划和抢占强势媒体的黄金时段,而广告“标王”的称号也的确催生了一些明星产品或增加了原有品牌的知名度。随着“秦池”与“爱多”的光环骤然褪去,大家逐渐清楚地认识到营销并不等同于广告宣传。

美国市场营销学会(American Marketing Association)对“营销”和“营销管理”做出如下的界定:

“营销是组织的一个职能部门,由一系列流程构成,包括为顾客创造、传播和传递价值,管理客户关系,为组织及其相关利益者谋求利益。”

“营销管理是组织基于内部资源和外部环境的考虑,确定市场目标,筹划、实施和评估实现目标的各种活动的动态过程,以不断适应内外部环境的变化。”^②

这两个定义得到了国内外学者的广泛认可。从中我们可以看出:

1. 营销是组织管理职能的有机组成部分,营销不是万能的,必须和生产、财务、人力资源等职能部门整合起来,支撑整个组织的良性运转。各个部门既需要借鉴营销管理的思路,将内部服务的部门视为顾客,识别他们的需要,努力满足他们的需求;也需要以市场为导向,由外而内,都把为顾客提供优质服务、满足顾客需求作为工作的准则。但这种内部营销和全员营销的做法并不是提倡营销要取代其他职能部门的作用。营销能够做到且只能做到的事情就是识别和满足目标顾客的需求。

2. 营销管理是一个过程。组织为了能够生存和发展,必须通过分析、计划、组织、执行和控制等科学管理的手段,充分利用内部资源以应对外部环境的挑战。这个过程不仅是周而复始的闭环的管理流程,而且还是不断调整的动态循环。在分析环节,我们需要对组织的内外部环境进行全面的检测,了解顾客的需求和特点、自身的优势和劣势、竞争对手的强项与不足、合作伙伴的资源与网络,以及整个社

^① Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 12e. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006: 6.

^② 美国市场营销学会网站: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M.

会的发展趋势等，为后面的营销决策提供科学客观的基础。在计划环节，我们需要明确组织的市场目标，确定目标顾客和市场定位，确定具体的营销组合策略与实施方案，对组织的整体营销活动进行全面系统的规划，为营销活动的实施提供详细的指引。在组织阶段，我们需要整合组织的各种资源，建立合适的策划、销售和服务部门的组织架构和管理团队，确定科学合理的绩效考核和激励的体系，保证营销方案实施的效率和效果。在执行阶段，我们需要对产品、定价、分销和促销等营销手段进行进一步的细化，落实和相关组织、团队和个人的合作形式并付诸实施，同时要整合各个手段之间的效力，共同为实现组织的市场目标而努力，避免出现相互牵制甚至彼此抵消的情形。在控制阶段，我们需要建立各种信息收集、传递的机制以及科学全面的评价指标体系，对营销活动的过程和结果进行有效的适时评估，及时调整或完善具体的实施方案，并为今后的营销决策提供信息。

3. 营销管理的实质是需求管理。营销管理的中心点是识别和满足目标顾客的需求，整合组织的内外部资源，运用各种手段，影响目标顾客需求的时机、水平以及构成，从而保持业务稳定的局面或业务不断增长的趋势。正确识别顾客的需求是让顾客满意的重要前提，如果无法正确把握顾客的真实需求，即使企业的营销活动做得再到位，结果都是大相径庭、风马牛不相及。但识别顾客的需求却是一件非常棘手的事情，现实中往往有两种情况会给这项工作造成不同程度的困扰。一是顾客知道自己的需求，但不告诉你真心话；二是顾客根本就不知道自己到底需要什么。不幸的是，这两种情况在很多行业、很多地区普遍存在，尤其是第二种情况。我们需要不断创新营销手段，真正接近顾客，聆听顾客的声音，熟悉顾客的真实想法与需求。

4. 营销管理的目的是平衡所有利益相关者的利益。能否让顾客满意是评估组织的营销活动是否有效的一个重要标准。顾客只有满意了，才有可能持续购买组织提供的产品和服务，才有可能给组织持续带来丰厚的利润或回报，才有可能支撑组织的长期生存与发展。但一味地让顾客满意最大化，往往不是长期的状态，特别是以牺牲员工的利益、股东的利益或公众的利益为代价，一定是一种短期的自杀行为。如果组织的员工、股东或公众不满意，一定会传染到组织的目标顾客群体，从而引起他们的不满意。组织的营销管理也要承担起应有的社会责任，理清组织内部与外部各种群体之间的利益关系，营造良性的利益生态圈，力求所有利益相关者的利益达到平衡。

二、营销管理的实质

组织的营销管理工作主要是围绕着识别与满足目标顾客的需求而展开的。通过影响目标顾客需求的时机、水平以及构成，来维持或扩大现有业务的局面。

按照马斯洛的需求层次论，人的需求从低到高可以分为5个层次：生理的需要、安全的需要、归属的需要、尊重的需要和自我实现的需要。每一种产品和服务

就是在满足目标顾客以上某一类或某几类的需要。满足需求的层次越高,组织提供差异化和附加值的空间就越大,与此同时,组织运作的风险和难度也随之变大。

各种需求又因为时机、水平和构成的不同,表现出不同的需求状态,营销管理人员需要针对不同的情形,制订合理的应对措施。

1. 负需求

顾客对某种东西不喜欢,甚至讨厌、害怕,有时愿意出钱去回避它。当这种不喜欢的局面引起顾客足够的重视时,缓解这种紧张情绪的产品或服务就会受到顾客的青睐。比如对意外的恐惧而购买人身与财产方面的保险业务。

2. 无需求

顾客对某种东西没有意识或没有兴趣。这是营销管理者最不愿意看到的一种需求状态。营销人员需要花费大量的时间和精力对顾客进行教育,改变他们现有的需求构成与偏好,甚至是创造需求,激发他们对产品或服务的兴趣与购买欲望。同时风险和难度非常高,往往“先驱”没有做成,很快就变成“先烈”了。说到这里,你不妨在脑子里演练一下:如果让你把梳子卖给和尚,你会怎么做呢?

3. 潜在需求

消费者对某种东西有很强烈的需求,但现成的产品和服务都无法充分地满足。这种情况一旦被发现,往往会让营销管理人员开心不已,但接下来就很快陷入困顿的状态。原来市场的空白并不是那么容易填补的。很多时候,不是大家不知道空白市场的存在,而是由于技术、资源、政策、文化等因素的制约,导致现在大举进军这片“蓝海”可能是一个时机尚未成熟的冒险行径,“空白”有可能就是“陷阱”。比如最近几年在空调行业经常谈论的一个节能型产品概念——空调热水器,把空调运行时产生的热量收集起来,传输至热水器,加热储存于其中的水,节约能源、方便生活。概念很好,潜在需求看起来也很旺盛,目前也没有成熟的产品可以满足这种需求,但因为技术不成熟、生产成本过高、安装不方便等关键问题还没有被攻克,填补市场空白的行为还需蓄势待发。

4. 下降需求

消费者对某种东西逐渐失去兴趣,购买的频次开始减少,购买的数量不断下滑。有很多因素导致消费者对某种东西的需求出现下降,比如人口数量的减少、消费习惯的变迁、替代品的兴盛等。营销人员必须分析需求衰退的原因,决定能否通过开辟新的目标市场,改变产品特色,或者采用更加有效的沟通手段来重新刺激需求。比如大学校园里,学生对加入各种社团的兴趣会随着年龄的增长而越来越淡,而改变这种局面就必须重塑各个社团的特色与定位,清晰确定目标群体,加强活动内容与形式的创新。

5. 不规则需求

消费者对某种东西的需求,每季、每月、每周、每天甚至每时都在呈现不规则

的波动。很多服务行业都会碰到这种情况。比如每逢节假日，火车站、飞机场、电影院、游乐场、公园等场所，总是人满为患，一票难求，大量的设备在低潮期常常闲置不用，而在高峰时又不够用。所以，组织需要通过定价策略、促销推广策略、会员预约制度等手段来平抑需求的不规则波动，改变消费者需求的时间模式。

6. 饱和需求

消费者对某种东西的需求达到一种满足的状态。此时组织必须通过保持或提高产品质量，努力维持现有的需求水平。不过，有时还可以通过影响消费者需求的时机和构成，从看似已经饱和的需求中发掘业务增长的潜力，比如牙膏牙刷行业和牛奶行业，通过影响消费者需求的时机，鼓励大家早晚各刷一次牙，早餐、午餐、晚餐和睡觉前都要喝适量的牛奶，成功地将原有产业规模数倍放大。

7. 超饱和需求

消费者对某种东西的需求远远超出了其能够或者想要达到的水平。很多奢侈、时尚、潮流或珍贵的东西，一旦受到大家追捧并限量供应，就很容易呈现出需求超饱和的状态。组织可以通过提高价格，减少促销宣传活动，或者提倡量力而行，不鼓励过度消费，降低消费者的需求水平。

8. 不健康需求

消费者对某种东西的需求会引起一些不良的社会反应。比如消费者对香烟、烈酒、手枪、色情影片和老鼠会（传销组织）有需求，往往会引起周围人群或全社会的抵制与反感。作为身处其中的组织必须承担起应有的社会责任，减少供应，大幅度提价，大力宣传其有害性，或发展替代产品，引导消费者正确消费。

第二节 营销管理观念的演进

回顾过去 100 多年的历史，企业的营销管理观念先后呈现出生产观念、产品观念、推销观念、营销观念和全面营销观念五种类型。营销管理观念是指导企业处理自身、顾客和社会三者之间关系的哲学体系。它基本反映出企业在识别自身所处的竞争环境、设定市场目标以及实施营销努力时所遵循的指导思想和行动准则。

一、生产观念

采纳生产观念的企业认为消费者会喜欢那些价格低廉、随处可买得到的产品，因此企业应致力于提高生产的效率和扩大配销的范围上。秉承生产观念的企业往往使用总成本领先的战略，尽量在生产和流通环节降低成本，提高效率，扩大规模，来满足消费者追寻物美价廉、方便获取的需要。生产观念往往在以下三种情形中适用：

1. 产品严重供不应求

由于资源稀缺、产能受限、市场恐慌或人为操作，市场上某种产品的供给远远无法满足顾客的需求。如果这种状况持续一段时间得不到缓解，企业就应该扩大生产规模，提高生产效率和分销效率，平抑物价，缓解产品供不应求造成的紧张局面。比如我国的电力、医疗、幼儿园和家政等行业。

2. 产品单位价格过高，市场普及率极低

有些新产品虽然刚上市就得到了部分人的追捧与喜爱，但由于价格太高，无法为普罗大众所接受，限制了产品的普及程度。比如 20 世纪初的美国，小轿车非常昂贵，福特公司的创始人亨利·福特秉承生产观念，提出“不管顾客需要什么，我们生产的汽车就是黑色”的口号，将小轿车的设计简化为 T 型，引入流水线生产模式，从而使得生产效率得到大大提高，平均每 9 分钟就可以生产出一辆成品小轿车，价格从最初的 850 美元降为 260 美元，成为一般家庭都可以接受的耐用消费品。1921 年福特 T 型车的产量占到了世界汽车总产量的 56.6%，奠定了它在汽车行业的霸主地位。^①

3. 产品同质化严重，市场竞争激烈

当产品的差异在顾客心目中逐渐消失，而创造新的差异的难度与风险不断加大，企业可以通过采纳总成本领先的战略，扩大生产规模与品种，最大可能地享受规模经济效应、范围经济效应和学习曲线效应带来的单位成本降低与运作效率的提升，在生产环节积累最强的竞争能力。比如生产微波炉的格兰仕和电子产品的富士康，通过大规模代工（贴牌生产）的形式，成功地在整个行业的价值链分工中牢牢占据着有利的地位。

二、产品观念

采纳产品观念的企业认为消费者会喜欢那些质量最好、性能最优、功能最多的产品，因此，企业应致力于提供优质的产品并且经常加以改进。在这种观念的指导下，企业往往非常倚重研发人员而极少让顾客介入。秉承产品观念的企业一般不理睬或不相信顾客需求的客观性，认为顾客根本就不知道他们需要什么。索尼创始人盛田昭夫曾经有一段名言：“今天流行的产品，在 15 年前闻所未闻，当时没有一个市场调研可以预测得到。我们的目标是用新产品去引导顾客，而不是傻乎乎地问他们需要什么，因为他们根本就不知道什么是可以做到的。我们需要通过教育顾客来创造市场、创造需求”^②。如果完全忽视市场需求的客观性、多样性和动态性，过分依赖技术人员的研发与创新，很容易导致产品陷入阳春白雪、曲高和寡的境地，因为产品品质并不是越高越好，与价格的匹配也是顾客重点考虑的因素。产品

① 刘向先，沈兴全．福特传．北京：中国广播电视出版社，2003：128.

② Hamel G., Prahalad C. K. Competing for the Future. Harvard Business Press, 1994: 100.