

营销组织模式及绩效管理研究

蒲 冰 著



北京工业大学出版社

营销组织模式 及绩效管理研究

蒲冰 著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

营销组织模式及绩效管理研究 / 蒲冰著. — 北京 :
北京工业大学出版社, 2017. 4
ISBN 978-7-5639-5360-8

I. ①营… II. ①蒲… III. ①营销管理—研究 IV.
①F713.56

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第085077号

营销组织模式及绩效管理研究

著 者: 蒲 冰

责任编辑: 张 贤 刘子阳

策划编辑: 肖 阳

封面设计: 历 程

出版发行: 北京工业大学出版社
(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国新华书店

承印单位: 北京市迪鑫印刷厂

开 本: 710mm×1000mm ¹/₁₆

印 张: 14.5

字 数: 320 千字

版 次: 2018 年 6 月 第 1 版

印 次: 2018 年 6 月 第 1 次印刷

定 价: 50.00 元

标准书号: ISBN 978-7-5639-5360-8

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换)

前 言

随着经济全球化、技术的不断进步以及顾客需求的快速变化,企业间的竞争日趋激烈。为了应对更加动荡和复杂的竞争环境,企业需要更加灵活、高效以及富有创新的营销组织。组织间营销,研究组织在为工商企业、政府、机构等组织类顾客提供产品和服务时如何进行顾客价值的选择、创造和传递的过程。在营销理论界和实务界,对消费品市场的研究和关注远远超过组织市场。但组织间营销与消费者营销相比,在购买对象、购买目的以及购买产品方面存在显著的差异:组织类顾客数量少、购买量大、在地理区域上相对集中、与供应商关系密切,且是专业采购、集体决策、理性决策;组织类顾客为了生产、再销售、资本设备的维修、研究与开发以及为公共提供服务等目的而购买;组织类顾客所购买的产品按照其进入生产过程的特点及其计入产品成本结构的方式分为投入性产品、基础性产品、辅助性产品,一般具有技术复杂、价格高昂、按用户的特殊要求进行设计制造等特点。因此,并不能直接将消费市场的研究和实践运用到组织间营销中去。特别是高科技的迅速发展和全球经济一体化的浪潮使中国的企业在国内和国外两个市场上参与国际竞争,在面临机遇的同时更有风险与威胁的严峻挑战。

不同的营销组织模式反映了营销组织从简单到复杂、从局部到整体、从企业内部向企业外部发展的层次关系,也反映了营销组织发展的不同阶段。因此,根据企业发展战略(包括营销战略)、组织成熟度等因素选择和设计营销组织模式,并进行绩效管理具有重要的理论和现实意义。

本书首先分析了营销组织基础理论和方法,然后从购买行为、客户关系、需求分析到产品开发、价格制定等,针对组织市场进行重点分析。应用成熟度理论构建了营销组织模式的选择模型,并基于营销组织的发展趋势,分别探讨了企业内部营销组织和网络营销组织的设计。应用博弈论分析了营销组织中有关主体之间的博弈关系,论述了营销人员、营销团队以及网络营销组织中成员企业的激励约束机制。基于平衡计分卡法分析了营销组织绩效评价内容、建立了营销组织绩效评价指标体系,并应用数据包络分析法构建了营销组织绩效评价模型。

提升企业的核心竞争能力,获取长期可持续净增优势是每个企业亟待解决的问题,也是营销组织研究所面对的具有现实性和前瞻性意义的课题。本书的编写和出版旨在对营销组织的研究和探讨起到一定的推动作用。

编 者

目 录

第一章 组织市场营销概论	1
第一节 组织市场营销与管理	1
第二节 组织产品分类及购买者的分类及其特点	7
第三节 组织购买品与最终消费品的关系	15
第四节 营销组合工具比较——组织市场与消费品市场	18
第二章 营销组织基础理论和方法	21
第一节 基础理论	21
第二节 基本方法	28
第三章 组织购买行为分析	34
第一节 组织购买决策过程与组织购买类型	34
第二节 营销策略在各类组织购买类型及其购买阶段中的运用	39
第三节 采购中心	42
第四节 影响组织购买行为的因素分析	45
第四章 组织市场的客户关系管理战略	53
第一节 关系营销	53
第二节 管理买卖双方关系与客户管理	55
第三节 测量客户获利能力	57
第四节 战略联盟	67
第五章 组织市场选择与需求分析	71
第一节 组织市场选择	71
第二节 组织市场调研与组织需求分析	85
第六章 组织市场的产品策略和新产品开发分析	107
第一节 产品核心竞争力	107
第二节 产品质量	109

第三节	产品战略的制定	110
第四节	高科技产业中的产品管理	115
第五节	新产品开发与研究	117
第七章	组织市场营销战略制定	126
第一节	组织间营销计划	126
第二节	全球市场的组织间营销战略	140
第八章	组织市场的定价策略	157
第一节	组织市场定价策略概述	157
第二节	组织购买品基本定价方法	168
第三节	组织购买品价格修订	173
第九章	营销组织的激励约束机制	179
第一节	营销组织中有关主体之间的博弈分析	179
第二节	营销组织中的激励与约束	189
第三节	团队激励	194
第四节	网络营销组织中成员企业的激励与约束	197
第十章	营销组织绩效评价	201
第一节	营销组织绩效评价指标体系的构建	201
第二节	营销组织绩效评价的模型分析	208
参考文献		216

第一章 组织市场营销概论

第一节 组织市场营销与管理

一、组织市场营销

组织市场营销者服务的市场是所有市场中最大的：工业市场或组织市场的交易额远远超过了最终消费者市场。在组织市场中，单个用户就能够进行大量购买。例如，每年IBM公司采购部门在工业品与服务上的花费超过400亿美元；另一些企业（如宝洁、苹果、默克制药、戴尔和金佰利）每年将销售收入的一半以上用于采购工业品和服务。事实上，所有的正规组织——无论大还是小、公立还是私营、营利的还是非营利的——均参与了工业产品与服务的交换，这样便构成了组织市场。

组织市场（business market）是“企业、政府、机构（如医院）为了生产（如原材料或零部件）、消耗（如加工用料、办公用品、咨询服务）、使用（如设施或设备）或者转售……购买产品与服务的市场，既可以是本土市场，也可以是国际市场。该市场唯独不经营那些满足个人使用或消费需求的产品和服务（如包装好的食品、家用电器或个人银行服务）”。将组织市场营销与消费者营销区分开来的关键在于购买者的属性和购买者使用产品的方式。在组织市场中，购买者是各种组织（如企业、政府、机构）。

企业购买工业物资，目的是辅助生产过程或用作其他商品或服务的原材料。政府代理和私营机构购买工业物资，目的是向它们的唯一市场——公众，源源不断地提供服务。在美国、加拿大和其他许多国家，工业品营销（即组织市场营销，两者可以互换使用）在经济活动中占半数以上。随着人们对高科技市场的兴趣日渐浓厚，以及组织市场的规模日益增大，人们越来越强调在大学课程和企业管理培训中应该增加对组织市场营销管理的学习。

二、组织市场营销管理

许多大企业生产诸如钢铁、生产设备或计算机存储芯片这样的产品，只为组织市场



的客户提供服务，从不直接接触最终消费者。另一些企业则同时介入消费品市场和组织市场。激光打印机与个人电脑的发展，史无前例地将惠普这样一个组织市场营销者带入了消费者市场。与此相反，滞后的消费者市场促使索尼公司引进办公自动化产品，以拓展其组织市场。购买行为在消费者市场和组织市场上存在着重大差异，因此，上述两家公司都不得不对自身的营销战略进行重大调整和重新定位。

有些产品（如移动电话、办公家具、个人电脑和软件）在消费者市场和组织市场上都能购得。区分组织市场营销和消费品营销的关键是判断产品的使用和预期顾客。有时，产品完全相同，但要获得组织类客户，就必须采用与获得个人消费者截然不同的营销方式。有趣的是，一些世界上最有价值的品牌属于组织市场，如思科、谷歌、黑莓、卡特彼勒、IBM、联邦快递、通用电气、杜邦、英特尔、惠普和 3M（见图 1-1）。



图 1-1 有影响力的组织间品牌

三、组织市场顾客

组织市场顾客大致可以分为三类：（1）商业企业（即公司）；（2）机构（如大学）；（3）政府。以戴尔为例，它既服务于组织市场，又服务于消费者市场（见图 1-2）。然而，值得注意的是，戴尔有 80% 以上的销售收入来自组织市场顾客。

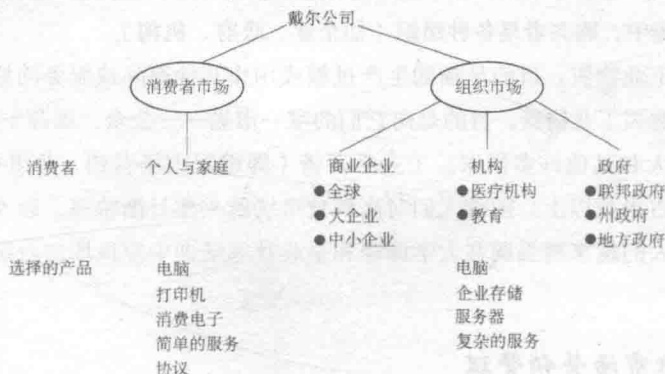


图 1-2 戴尔的消费者市场和组织市场

戴尔公司为组织市场的所有部门服务。第一，公司与大型跨国公司（如波音公司以



及大型的企业顾客)建立了紧密的关系。这些顾客采购了数以千计的个人电脑,如今他们向戴尔寻求全套的信息技术产品和服务。来自单个顾客的业务量可能相当大:有顾客为自己的全球销售部门购买了2万台台式电脑;有些企业拥有超过10万台戴尔电脑。第二,中小型企业是一个巨大的市场,戴尔有很强的技能,能够理解这些顾客并赢得他们的青睐。戴尔在美国市场上有100多万个顾客来自中小型企业,这个顾客群在全球发展迅速。第三,戴尔为不同级别的政府顾客和机构顾客(如大学和医疗机构)服务。在所有这些市场部门中,从台式机转向笔记本电脑等移动产品的需求趋势为印度、中国等国和欧洲、中东、非洲等地区市场的迅速发展提供了动力。戴尔为了扩大产品范围,进入更广泛的信息产品领域(如组织市场的服务器和数据存储业务),还为消费市场开发了更多的消费电子产品(如平板电视和全球定位系统GPS)。

四、组织市场与消费者市场

在消费者营销和组织市场营销活动中,管理的基本任务都是相同的。无论是在哪种市场中,营销者都要以市场为导向制订组织规划,这就需要营销者能更好地了解并满足消费者。以市场为导向的企业的特点是:

(1) 拥有一套“客户利益至上”的价值理念。

(2) 能够更好地掌握有关消费者和竞争者的信息,并能将信息在企业内广为传播、有效利用。

(3) 协调使用各项职能资源(如研发、制造)。

独特能力。通过细致研究,我们发现以市场为导向的企业呈现出两大能力,即市场感知能力和客户联系能力。首先,市场感知能力(market-sensing capability)是指组织能够不断感知市场变动、预测消费者对营销方案的反应能力。市场导向型企业一旦窥探出市场变化,就会抢在竞争者之前做出积极反应(如消费品市场中的可口可乐公司和组织市场中的3M公司)。其次,客户联系能力(customer-linking capability)是组织发展中的特殊技艺、能力和流程,以便创建、管理密切的客户联系。

消费品企业(如宝洁)在与强大的零售商(如沃尔玛)开展协作时,便体现出上述能力。双方组织的跨职能团队共同合作,共享送货系统,交流有关产品流动的信息,一同规划促销活动和设计更新产品。在消费品市场中,制造商与转售商之间的关系非常重要,这是显而易见的。同样,在组织市场中,大家都重视买卖双方的紧密关系,因此联系客户能力显得至关重要。组织市场领先企业(如IBM和惠普)都有独特的联系顾客能力。思科通过建立与顾客、渠道成员的紧密关系,实现了企业传奇般的成长。

视顾客为资产。曾被视为短期支出的营销支出已经被认为是为企业和股东创造价值的顾客资产。随着全球竞争日益激烈,营销经理们面临着营销投入回报率的压力,以及创造良好财务绩效和对股东负责的压力。为了达到绩效标准,企业必须发展和培育客户关系管理能力(customer relationship management capability),这包括强化、创造、发展和



维持有利可图的客户关系的能力。

营销任务（管理者们的任务）。为了直观地了解组织市场营销专家的工作情况，我们可以观察他们每天的具体工作。在客户关系管理中，关键的营销任务包括“分辨和细分客户；识别客户的实际需求和潜在需求；拜访客户，了解客户使用产品的情况；实施各种销售活动，以及研发广告、促销和服务项目；评估价格敏感性；测量客户对竞争对手实际和潜在产品的反应”。研究表明，客户关系管理活动对企业的财务绩效有重要影响。

聚焦利润。紧紧掌握营销战略活动对利润的影响是组织市场营销经理的基本职责。这包括识别出驱动公司的客户获利能力，使顾客带来的销售收入和利润与投入的资源相匹配。关于这一点，罗伯特·S. 卡普兰和大卫·P. 诺顿（Robert S. Kaplan and David P. Norton）认为：那些忘记或从未意识到自身存在且无利可图的产品和客户的企业，必定会在将来因此蒙受损失。在任何战略评估中，关键是要清晰地了解企业在哪里盈利，在哪里亏损。

以增值为目的的合作。像花旗集团、德州仪器、摩托罗拉这样的营销者，以伙伴的身份开展密切合作，详细了解客户的运作模式，并为对方的事业提供独特价值，从而成为重要客户偏爱的供应商。组织市场营销方案逐步变成一套根据客户需求制定的定制化产品服务组合，包括有形产品、服务支持以及无论售前售后都持续提供的信息服务。在为客户服务时，市场导向型企业十分注重自身的联系客户能力，与客户一起商量产品决策、产品运送、产品装卸、服务和其他供应链服务。像英特尔或波音这样的公司，为了向客户提供最大价值，就必须确保从供应商那里获得最大价值。例如，一旦丧失源自供应商的成本、质量、技术等优势，英特尔就无法成为全球市场的霸主。

五、顾客价值主张的创立

组织市场营销战略必须基于对企业、竞争者和顾客的评估。一个成功的战略关注识别机遇，使企业凭借独特的竞争力创造更多的顾客价值。从这个角度来说，营销可以被理解为定义、开发和传递价值的过程。

市场驱动的企业尝试将自己的资源、技能和能力与顾客的需要相匹配，营销经理可以从顾客的视角定义价值，再将这些信息传递到创造满意顾客的条件中。反之，企业的能力和技能决定着企业满足这些条件，提供比竞争对手更高价值的产品和更深程度的服务。

从事组织市场营销的企业能为顾客提供许多有价值的技术、经济、服务或社会利益，其竞争者也是如此。所以，顾客会比较企业与次优选择的价值元素。顾客价值主张（customer value proposition）代表着供应商为改善顾客绩效而提供的特定利益。最佳实践供应商把价值建立在目标客户重视的少数因素上，表现出高绩效的价值，并用对顾客价值主张深刻理解的方式传递这种价值，而非简单地提供比竞争对手更多的利益。成功价值主张的基石包括：

（1）相同点——与次优选择有基本相同绩效特征的价值元素。



(2) 差异点——使供应商提供的产品优于或次于次优选择的价值元素。

价值主张的例子。实耐格公司是总部位于南卡罗来纳州的全球包装供应商，正争取为一个欧洲消费品制造商的成功产品线重新设计包装。虽然重新设计的包装比次优选择具有更多优势，但实耐格公司的高管决定强调价值主张中的一个相同点和两个差异点。重新设计的包装可以通过更快的封装大大提升制造效率，还可以提供吸引顾客的独特外表——这些都是在价格不变的前提下进行的。

什么是最重要的？价值主张中包括了相同点，这是因为考虑了客户组织中的关键购买影响因素（即对购买过程有影响力的因素）。实耐格公司的客户组织根本不会接受价格上涨的设计。价值主张中的第一个差异点（即更高的效率）节约了成本，帮助供应商大大简化了生产流程。第二个差异点（即更吸引顾客的包装）提升了企业的市场地位，吸引了消费者，帮助企业实现了意义重大的收入和利润增长。虽然与客户组织讨论时提及了其他有利的差异点，但是实耐格公司的高管选择了强调顾客最关心的这几点。

六、营销的跨职能部门关系

成功的组织市场营销人员是整合者，而不是孤立于其他职能部门的人——理解制造、研发和客户服务，将这些部门的优势融入满足顾客需要的营销战略的制定。使跨职能部门关系更加紧密是惠普和 3M 公司战略成功的基础。当公司采用简洁而灵活的组织结构、强调跨职能部门团队时，企业的营销经理在战略制定中扮演了重要且富有挑战性的角色。

工作关系。组织市场营销经理一天的工作围绕着建立客户关系和培养与其他职能部门经理的一对一关系而展开。借助与其他职能部门的有效关系，营销人员有可能满足客户变化的需求。

组织市场营销的成功很大程度上取决于企业的工程、研发、制造和技术服务等部门。工业产品的计划比消费品部门的计划更需要职能部门间的合作和与公司整体战略更紧密的关系。B. 查尔斯·埃姆斯 (B. Charles Ames) 指出，“营销战略的变化很可能牵涉对新设备的投资、研发活动的转变，或传统工程和制造方法的变革，其中任何一项都涉及整个公司”。所有的组织市场营销决策（如产品、价格、促销和分销）都受到其他部门直接或间接的影响。反之，营销决策也会影响研发、制造和采购的决策，以及企业整体战略的调整。组织市场营销计划必须与研发、采购、财务、制造等职能保持同步（见图 1-3）。

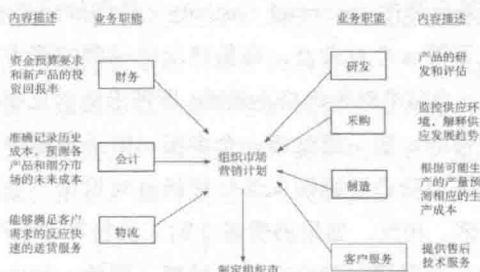


图 1-3 组织市场营销计划：一个职能整合的视角



七、组织市场的特征

组织市场营销与消费者营销是不同的。消费者营销和组织市场营销在知识、原理和理论方面有着共同的体系，但是，由于各自的购买者和市场存在巨大差异，其关注的焦点也存在着差异。消费者营销和组织市场营销的差别在于：市场的本质、市场需求、购买者行为、买卖双方的关系、环境影响因素（如经济、政治、法律）和营销战略。对于一家企业而言，成功涉足组织市场意味着高额回报。然而，对于营销管理者而言，工业品市场上的需求代表着独特的挑战与机遇。

(1) 衍生需求。衍生需求 (derived demand) 是指工业品需求和消费品需求间的直接联系，即工业品需求源自最终的消费品需求。通过考察美国哈雷戴维森公司的摩托车所使用的原材料和部件，发现其中一些部件由该公司自行制造，但摩托车成品是 200 多家供应商或组织市场营销者共同努力的结晶。这些供应商或组织市场营销者与公司有着直接往来。消费者在购买摩托车时，刺激了组织市场营销者制造各项产品（如轮胎、电子零件、螺旋弹簧、铝制铸件等）。

(2) 波动需求。由于组织市场的需求具有衍生性，因此组织市场营销者必须经常留意消费品市场上存在的各种需求模式以及消费者不断变化的购买偏好。例如，抵押贷款利率的下降会引发建造更多的新居民住宅，并导致家居用品销量的相应攀升。对此，零售商通常以增加库存的方式做出回应。当像美泰克 (Maytag) 这样的家具制造商通过提高生产率来满足需求时，那些向这类制造商供给物资（如发动机、计时器或涂料）的生产商会经历一次销量剧增，低迷时期的经济则会产生相反的结果。这就解释了为什么许多工业品的需求比消费品需求波动得更厉害。

(3) 刺激性需求。一些组织市场营销者不仅必须监控最终消费者市场，还必须设计出一套直接接触及最终消费者的营销流程。金属铝的生产者在电视和杂志上发布广告，指出铝质包装能向消费者提供便捷和回收机会，于是，最终消费者舍弃了塑料包装的软饮料，转而使用铝质包装的软饮料，从而影响了对于铝的需求。每年有超过 40 亿磅的金属铝投入饮料包装的生产。同样，波音公司在媒体大战中极力宣传空中旅程的便捷。它将目标锁定在消费者市场，试图通过营造舒适的环境，引发消费者对飞机的长期需求。杜邦公司面向最终消费者进行广告宣传，目的是刺激地毯的销售，而地毯只是杜邦产品的一部分。

(4) 价格敏感性。需求弹性 (demand elasticity) 是指价格变动引起的需求数量变化。当价格比原来的上升或下降 n 个百分点，而价格变动导致的需求变动比率大于 n 时，我们就说需求是有弹性的。当需求对于价格不敏感（即需求变动比率小于价格变动比率）时，我们就说需求是缺乏弹性的。想一想这样一个事实：电子零部件的需求受到数码相机生产公司的刺激。只要最终消费者继续购买这些相机且对价格不敏感，设备制造商就对电子元件的价格相对不敏感。相反，如果消费者在购买汤料等罐装产品时对价格表现敏感，那么汤料的制造商在购买金属罐时就会对价格敏感。因此，衍生需求表明金属罐的需求



是具有价格弹性的。

最终消费者的需求对于组织市场的产品需求有着某种渗透力。通过敏锐察觉消费者市场的变动趋势，组织市场营销者能够辨识眼前的问题和机遇，这有助于企业未来的发展和多元化进程。

(5) 全球市场的视角。一幅完整的组织市场图景必须有超越美国市场的眼界。许多国家（如德国、日本、韩国和巴西等）对工业品和服务的需求增长都比美国快，这为许多组织市场营销者提供了广阔且不断成长的市场。相反，中国和印度代表着快速发展的经济体。无数小企业和许多大企业（如通用电气、3M、英特尔、波音、陶氏化学 [Dow Chemical] 公司、卡特彼勒和摩托罗拉），在国际市场上获得了骄人的销售业绩和利润。例如，中国预计在未来几年中投资 3000 亿元用于基础设施建设，这对通用电气公司下属的所有行业部门来说都是一个巨大的市场机会，行业涉及能源、医疗、基础设施（如水处理）。对于像摩托罗拉这样的手机制造商来说，中国已经是一个竞争异常激烈的市场，也是世界上手机使用者最多的国家——远远超过了 5 亿人。

(6) 全球挑战者。从中国的联想（电脑）和宝钢到巴西的巴西航空工业（Embraer）公司和巴西石油（Petrobras）公司，从印度的印弗瑟斯技术（Infosys Technologies）有限公司到墨西哥的墨西哥水泥（Cemex）公司，一群令人敬畏的竞争者正在崛起。波士顿咨询（BCG）公司列出了 100 家最大、最成功、最具影响力的企业，它们在快速发展的本国市场和国外市场中都取得了骄人的业绩。这份波士顿咨询公司的 100 家挑战者名单囊括了 14 个国家的企业，其中 41 家企业来自中国，13 家企业来自巴西，7 家企业来自墨西哥，6 家企业来自俄罗斯。有趣的是，有 34 家企业生产工业品。这 100 家企业的总收入的年增长率达到了 30%，利润率超过了美国、日本和德国的跨国公司。组织市场的企业必须果断行动、积极竞争，抓住快速发展经济体的市场机遇。

第二节 组织产品分类及购买者的分类及其特点

一、组织市场的产品分类

在对构成组织市场的客户进行分类之后，现在，我们必须提出这样的问题：客户需要何种类型的产品？如何在这些类型的市场开展营销活动？划分工业产品的一种有效手段是提出以下问题：工业品或服务如何进入生产流程？如何进入企业的成本结构？思考这些问题能帮助营销者明确那些组织购买过程中的影响因素，使其了解设计有效组织市场营销战略的方式。通常，工业产品可划分为三大类，即投入产品、基础产品、辅助产品（见图 1-4）。

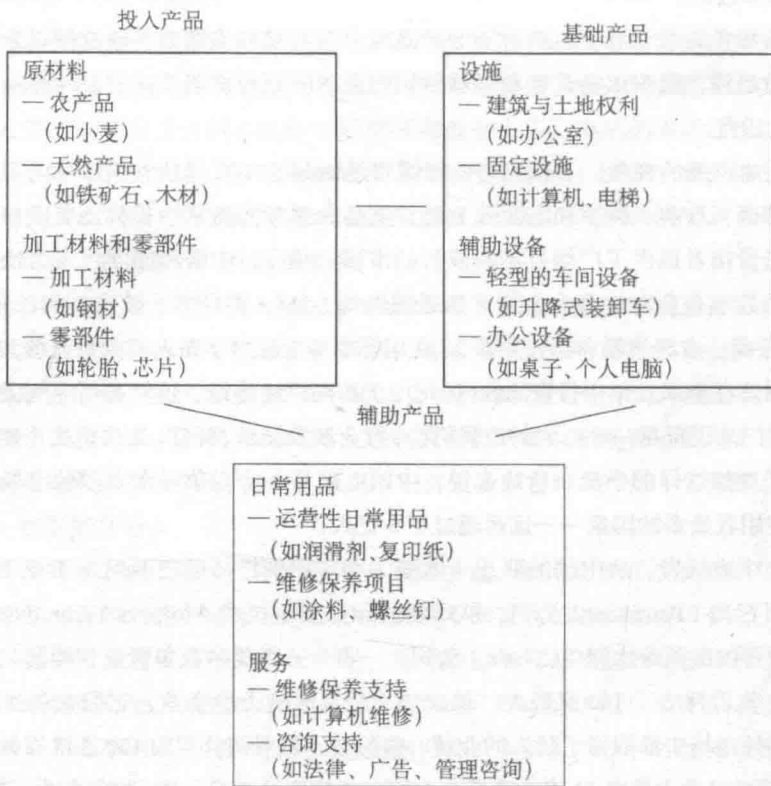


图 1-4 组织市场的产品分类

(一) 投入产品

投入产品构成了最终产品，这类产品包括原材料以及加工过的原材料和零部件，它们的成本属于制造过程中的费用项目。

原材料。由图 1-4 可见，原材料 (raw materials) 包括产品与天然产品。它们主要以天然状态进入购买组织的生产流程，只要能以经济实惠的方式运送原材料即可。为了制造电话和通信设备，美国电话电报 (AT&T) 公司大量购置铜、金和银。麦当劳公司每年消耗 7 亿磅的马铃薯，这同时为种植马铃薯的农民创造了财富。事实上，在麦当劳试图推出一种无忧果冰沙时，就惊奇地发现种植的无忧果不够用了。

加工材料和零部件 (manufactured materials and parts)。加工材料和零部件是经过初步加工的有别于原材料的材料与部件。一方面，像纺织品、钢材这类构成产品的材料，在抵达某个服装制造商或汽车生产商之前就已经经过加工。但在成为消费者所购买的成品之前，它们还必须进行进一步的加工。福特和通用汽车每年在钢材上的花费均达到了 9 亿美元。另一方面，零部件还包括小型发动机、机车轮胎、汽车电池等。只需稍作加工，甚至不需要加工，它们就能直接安装在其他产品上。例如，美国百得 (Black&Decker) 公司每年斥资 1 亿美元购买塑料零部件；太阳微系统 (Sun Microsystem) 公司在显示器



与监控器上的耗费达 2 亿美元。

(二) 基础产品

基础产品的显著特征是它们属于资本项目。当使用或耗费资本型产品时，它们的部分原始成本作为折旧费用进入生产过程。基础产品包括设施和辅助设备。

设施 (installations)。设施是指用于生产流程的长期重大投资项目 (如建筑、土地权利和固定设备)。大型计算机、机床等属于固定设备。购买设施的需求受到经济环境 (如优惠利率) 的影响，同时也由公司产品的市场前景决定。由于微处理器在全球范围内持续走俏，英特尔正在建立新厂房，扩建原有工厂，投入大量资金购买固定设备。一般建造一个生产半导体芯片的工厂至少需要耗费 10 亿美元。其中，设备耗资 6 亿美元，其余部分则是土地和建筑的耗费。

辅助设备 (accessory equipment)。与设施相比，辅助设备通常价格更低，使用年限更短，而且不属于固定设备。这种装备出现于工厂和办公间。便携式钻孔机、个人电脑和传真机均为这一类型的代表。

(三) 辅助产品

辅助产品是指帮助组织运作的供给品与服务 (见图 1-4)。由于这类产品没有进入生产流程，没有构成产成品，因此其成本被作为费用项目。

日常用品。实际上，每个组织都需要运营性日常用品 (如打印机的墨盒、复印纸等) 和维修保养项目 (如涂料、清洁材料)。通常大量的工业用户都要使用这些东西。其实，这些东西与消费者在五金店、折扣店里购买的日常用品非常相似。

例如，宝洁公司除生产消费品外，还将这些知名消费品加以改变后投入组织市场。商业企业市场中的目标市场包括酒店、快餐店、零售商和医疗机构。宝洁发现了巨大的市场潜力——美国的清洁和家用清洗产品年销售总额高达 31 亿美元以上。

服务。分析家詹姆士·布赖恩·奎因 (James Brian Quine) 说：“现今，服务行业的就业人数占美国就业总人数的 80%。提供专项服务的企业规模变得很大，业务范围变得异常庞杂。”为了获取专家的专业技能，将专家的注意力放在其最擅长的领域，许多公司正在将某些服务职能向外部转移或“外包”。这为那些提供相关服务 (如计算机支持、工资发放、物流、食品加工和设备维护) 的企业提供了机遇。这些专家拥有一定的专长和效率，组织与他们合作创收。例如，思科系统公司向联邦快递公司寻求帮助，以便协调零部件的传输，利用对方的供应链接触最终消费群。例如，在为单个客户送货的过程中，将所有零部件一起运送，这样所需产品可在客户所在地进行装配而不会在思科的仓库中停留。企业的服务包括维修保养支持 (maintenance and repair support) (如机械维护) 和咨询支持 (advisory support) (如管理咨询或信息管理)。与日常用品一样，服务成本被视为费用项目。

此外，互联网的飞速发展增加了对电子商务服务的需求，从网站设计到组建电子商务平台，互联网还提供了一条力量强大的新路径，以提供技术支持、客户培训和管理开

发程序。例如，英特尔把广告预算的一半以上转向了在线媒体。反过来，针对某行为或职能，互联网提供了一个进行远程管理的机会。例如，IBM 公司通过网络帮助联合技术集团（United Technologies Corporation）管理采购职能。

二、组织购买者的分类及其特点

组织市场中的顾客通常又被称为组织购买者（organizational buyer）或组织类客户。组织购买者的主要行业分布在农业、林业、渔业、矿业、制造业、建筑业、运输业、通信业、公用事业、银行、金融、保险业、分销以及服务行业等。按照组织购买动机及购买决策的特点不同，各行业的组织类顾客可大致分为工商企业类顾客（commercial enterprises）、政府类顾客（government organization）和机构类顾客（institutions）。如图 1-5 所示。

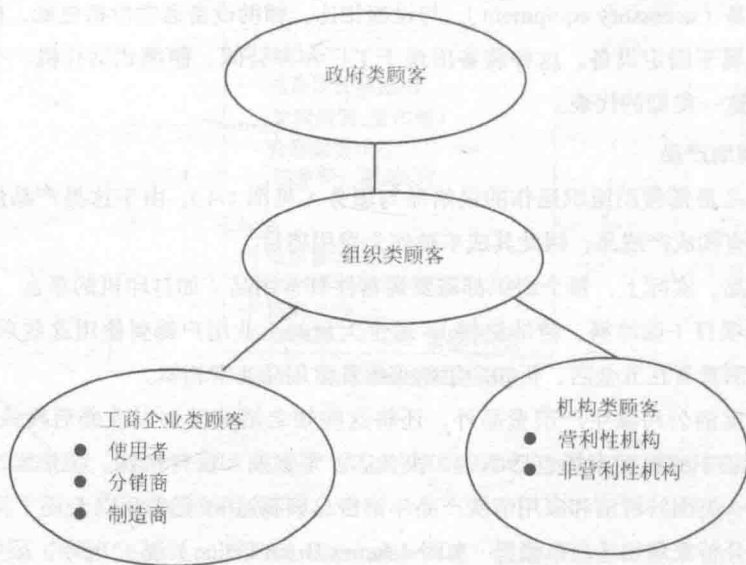


图 1-5 各行业组织类顾客的分类

对于组织购买品的营销人员来说，根据组织购买动机及购买决策的特点不同所进行的细分有着非常重要的意义。针对各类组织顾客的不同采购特点和采购要求，采取相应的营销策略及组合，与竞争对手相比能够为用户提供更具有竞争力、更能满足用户需求的产品与服务，从而与用户建立长久的合作关系，实现合作双方长期利益双赢的局面。

（一）工商企业类顾客

工商企业类顾客按照购买产品和服务的需求不同，可分为三类：使用者（users）、原始设备制造商（original equipment manufactures）和分销商（dealers and distributors）。

1. 使用者

使用者购买产品和服务的目的是为了生产并向组织市场或消费品市场提供产品和服务。使用者所采购的产品一般不会构成其自身产品的一部分，但却能起到帮助生产或满



足商务需求的作用。

使用者在购买贵重产品时,比较关注产品的质量、价格、运送情况、设计是否能够满足生产的需要等方面的情况。而且,使用者采购产品是为了有助于生产能够更好地进行。一旦所采购的产品出现了故障和问题,将有可能影响到使用者的利益,因此,使用者对于供应商的售后服务也比较关注。使用者在购买易耗品时,则比较关注价格和交货速度。

2. 原始设备制造商

原始设备制造商购买产品的目的是用其组成自己的产品,如戴尔公司是典型的原始设备制造商,它从英特尔购买芯片用以生产 PC,此时芯片组成了戴尔公司的产品,成为 PC 的一部分。

3. 分销商

分销商主要负责组织购买品的分销活动。例如,那些成本低、技术含量低、规格标准的零部件以及在生产和工作中易于维护、修理和使用的辅助材料等多通过分销商来实现销售。

对于分销商来说,他们主要通过大批量的买进卖出之间的差价来获取利润,比较关注供应商所能提供的交易折扣、交货能力、品牌形象以及提供的市场支持,如广告等促销手段。

对于一个具体的组织来说,它既可能是一个使用者,又可能是一个设备制造商。例如,当通用公司购买制造汽车的生产系统时,它是一个使用者,而当其采购汽车制造所需的零部件时,它是一个设备制造商,但由于购买目的的不同,同一公司对产品的采购标准是不同的。因此,对于营销人员来说,应该采取有针对性的营销策略。

从国外的经验来看,由于组织购买品的采购直接影响到它们的生产与营销活动,并已成为各类工商企业经常面临的一项重要工作,因此,工商企业类顾客都非常关注采购产品的成本及质量的控制。

(二) 政府类顾客

在很多国家,政府类顾客是组织购买品的主要消费者和采购者。根据国际经验,政府采购支出一般占整个国家或地方政府财政支出的 30% 以上,占 GDP 的比重一般为 10% 左右。美国政府在 1989—1992 年间,每年仅用于货物和服务的采购就占其国内生产总值的 26% ~ 27%。美国统计局 2008 年数据显示,美国各级政府每年在货物和服务的采购支出为 1.5 万亿美元;欧盟政府采购支出占欧盟各国国民生产总值的 14%;中国政府采购支出占财政支出和 GDP 的比重较低,但增长迅速。2008 年,中国政府采购规模达 5990.9 亿元,占当年财政支出的 9.6%、GDP 的 2%,增长率较上一年提高 28.5%。

一般来说,政府需要其他组织顾客所需要的所有产品和服务,同时还有其他组织不具备的需要,包括对社会服务及一切与商务有关的产品和服务的需要。

政府市场对于很多企业来说,充满了吸引力。企业一旦进入了政府市场,就意味着