

工商管理经典译丛 · 市场营销系列

ANALYSIS FOR STRATEGIC MARKETING

战略营销分析

维瑟拉·R·拉奥 乔尔·H·斯特克尔 著

Vithala R. Rao Joel H. Steckel

张武养 张永宏等 译

卢泰宏 校



中国人民大学出版社



Prentice Hall 出版公司

工商管理经典译丛 · 市场营销系列

ANALYSIS FOR
STRATEGIC MARKETING
战略营销分析

维瑟拉·R·拉奥 乔尔·H·斯特克尔 著
Vithala R. Rao Joel H. Steckel

张武养 张永宏等 译
卢泰宏 校



 中国人民大学出版社

 Prentice Hall 出版公司

图书在版编目(CIP)数据

战略营销分析/维瑟拉·R·拉奥(Rao, V. R.), 乔尔·H·斯特克尔(Steckel, J. H.)著, 张武养, 张永宏等译, 卢泰宏校
北京: 中国人民大学出版社, 2001
(工商管理经典译丛·市场营销系列)
书名原文: Analysis for Strategic Marketing

ISBN 7-300-03957-X/F·1196

I. 战…

II. ①拉…②斯…③张…

III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 080876 号

Analysis for Strategic Marketing/Vithala R. Rao, Joel H. Steckel—First edition Copyright © 1998 by Addison Wesley Longman, Inc.

All Rights Reserved.

Published by arrangement with **Pearson Education North Asia Limited**, a Pearson Education Company.

本书中文简体字版由中国人民大学出版社和 Addison Wesley 合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理经典译丛·市场营销系列

战略营销分析

维瑟拉·R·拉奥 乔尔·H·斯特克尔 著

张武养 张永宏等 译

卢泰宏 校

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)

邮购部: 62515351 门市部: 62514148

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 涿州市星河印刷厂

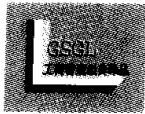
开本: 787×1092 毫米 1/16 印张: 28.5 插页 3

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

字数: 643 000 印数: 1—10 000 册

定价: 46.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



工商管理经典译丛·市场营销系列

工商管理经典译丛·市场营销系列

编辑委员会

顾问 梅汝和 何永祺 彭星间

主编 王方华

副主编 任林书

罗国民

总策划 闻 洁

编委 (按姓氏笔画为序)

卢泰宏 吕一林 成 栋

李扣庆 李乃和 宋 华

陆雄文 周安柱 晁钢令

郭 毅 梅清豪 康 蓉

《工商管理经典译丛·市场营销系列》

总 序

1984年，在汪道涵先生的推荐下，由中国营销学界的先驱之一、已故上海财经大学著名营销学教授梅汝和先生亲自翻译了在国内外广为流传的美国西北大学营销学教授菲利普·科特勒的巨著《营销管理——分析、计划、执行和控制》。这本书的出版，为中国打开了与国际营销学界的沟通之门。此后，国内陆续引进出版的一些营销学理论专著和优秀教材，都为改革开放后中国营销学界和企业界在计划经济向市场经济转型的过程中，转变观念，适应市场和提高竞争力起到了十分巨大的影响作用。梅汝和教授一直十分关注国际营销学界的学术发展动向，终身致力于营销学理论的引进和研究，在推动中国营销学理论和实践的发展方面做出了不可磨灭的贡献。

市场营销学是一门诞生于西方的学科，它是在总结了西方企业（特别是美国企业）在成熟市场经济条件下经营思想和经营战略演变与发展的基础上产生和发展起来的，经过营销学大师们的概括与提炼，已成为对所有企业具有普遍指导意义的重要理论。但随着信息技术飞速发展和经济全球化趋势的加快，自20世纪90年代以后，国际营销学界又提出了许多新的理论和方法，为世界各地的企业提供了适应新变化和新环境的有效指导。为此，成规模地系统引进国外营销学最新专著和优秀教材，提高我国营销管理教育和企业的营销管理水平，并逐步形成融国际营销学理论和中国实践特色为一体的系统化营销学本土教材，成为中国营销学界和出版界的共识。

1998年春末，在国内首开管理学教材引进之先河的中国人民大学出版社闻洁女士，带着一批由国际著名出版商推荐的优秀教材专程赴上海，与我们共同商议切磋图书的论证、甄选和翻译事宜。为此，由我组织了上海营销学界的知名专家教授、企业界的朋友共同参与意见。大家都感到确有必要组织翻译和出版一套能全面反映20世纪末期国际营销学界最新理论和实践研究成果的优秀教材，此举必定能对国内MBA和营销学专业师生，尤其对企业中高层主管和营销管理部门人员有很大的帮助。梅汝和先生指出：“这些书都有不同凡响之处，它们代表了国际营销界的新观点，是有真货色的”。大家对作者的知名度和在每个领域中的贡献、本丛书理论框架体系、图书的论证原则、译者的选择与任用、翻译的基调和风格，以及组织工作的程序等问题进行了讨论，并根据梅汝和先生的提议推举我为本丛书的主编，组织上海和北京等地的专家学者共同进行翻译。会后，我们又专门登门拜访了梅老先生，请他出任丛书的顾问，并听取了他对编委会人员构成、图书甄选和翻译工作的意见及建议。闻洁女士以她一贯的高效率工作风格，与我很快确定了第一批图书的版权和主要译者，以后便由各位编委组织队伍开始了艰苦的翻译工作。

本丛书所选的书目，皆为国际营销学界著名教授的经典之作，涵盖了营销管理、营销调研、战略营销分析、战略品牌管理、销售管理、人员推销、零售管理、服务营销、营销渠道、组织间营销、广告沟通与促销管理、营销工程与应用等所有重要的和最新的领域，反映

了 20 世纪 90 年代后期国际营销学界的最新研究成果。在图书版本的甄选上,中国人民大学出版社和丛书编委会坚持“作者权威性高、知识体系完整、内容丰富充实、观点资料新颖、语言通俗流畅、能同时兼顾管理教育和企业培训两个市场”的原则,在几十个同类版本中加以精选,有时为确定一本书的版本,要同时进行多个版本的论证;国际各大著名出版公司都提供了自己最好的版本以供甄选。因而可以说,本丛书入选的图书,都经过了国内外专家教授们精心的锤炼和长期教学实践的检验。在组织翻译和出版的过程中,中国人民大学出版社在译者甄选和书稿翻译质量及编校质量上严格把关,使本丛书的质量得到了有效的保证。

现在,三年过去了,当第一批图书出版之际,我们不禁深深地怀念为本丛书出版起过决定性作用的长者。十分遗憾的是,梅汝和先生已经离开了我们,未能在有生之年看到这套丛书的出版,然而,他对这套丛书的出版,以及对中国营销学发展所做的巨大贡献,是令人永远难以忘怀的。我们谨将本丛书献给深受国内外营销界同行尊敬和爱戴的梅汝和先生;同时,我们也要对子承父业、在营销学论著引进和翻译工作中做出杰出贡献的梅清豪先生表示衷心的感谢。他不仅亲自参加了本丛书中《营销管理》(新千年版·第十版)、《营销调研》(第二版)、《销售管理》等书的翻译工作,而且在梅汝和先生病重期间,多次代表他父亲关心丛书的出版工作,使我们经常得到梅老先生的指点和帮助而受益匪浅。

我特别要感谢本丛书的各位编委们,他们在十分繁重的教学和社会实践活动中,挤时间高质量地完成了艰苦的书稿翻译组织和审校工作,相信他们为本丛书出版所付出的辛勤劳动,会得到国内营销学界同仁和企业界朋友们的认同。我还要代表编委会感谢三年来为本丛书的出版始终给予支持的中国人民大学出版社领导和兢兢业业工作的闻洁女士,以及本书的责任编辑,如果没有他们的敬业精神和细致入微的努力,本丛书的出版可能还要推迟很长的时间。最后,我们要向为本丛书提供版权的培生教育集团(Pearson Education Group)、麦格劳-希尔教育出版集团(McGraw-Hill Education)、汤普森学习集团(Thomson Learning Group)等各大国际著名出版公司,以及所有帮助、指导和关心过本丛书出版的管理学界专家教授和各界人士表示衷心的感谢。

愿本丛书能为中国的营销管理教育和企业竞争力的提高发挥应有的作用。

丛书编辑委员会主编 王方华

2001 年 3 月

于上海交通大学管理学院

译者前言

面对每年出版十万种图书、翻译书以惊人的速度大量问世的中国图书市场，我们为什么还要在教学和科研十分繁忙的情况下，组织翻译这本《战略营销分析》一书呢？

这是因为本书具有不可替代的价值，这种价值又恰恰是中国营销领域当前所需要的。具体而言，该书有以下几个特点：

第一是战略性。长期以来，国内市场营销学教学的重心和内容往往放在 4Ps(产品、价格、渠道和促销)上，其弊端之一是重战术轻战略。营销策略层面的书非常多，营销战略层面的书却甚少。而从中国市场环境和企业成长及竞争的实际出发，更加需要的是战略层面的营销知识，因为中国的营销环境处在快速变动之中，多数企业处在转型和调整之际，对企业而言，把握和分析战略要素的重要性更为突出和迫切，从这个角度讲，营销战略对胜负的影响更大。本书内容正是集中在营销战略上，以弥补中国营销领域短缺的一面，这是我们选中翻译本书的第一个理由。

第二是实战性。本书不是一本纯理论概念的书，其内容都是从实际问题出发，每一章都指向一个实际问题的解决，如“市场细分：谁是潜在的购买者”、“识别未被满足的需求：消费者想要什么”等各章的标题所示。书中各章众多的真实案例，使读者可以十分贴近如何解决公司和市场的实际问题。应该承认，近些年国内引进的大量翻译书中，实战性的书所占比重较小，新理论概念的书居多。从中国现实的需求，以及培养学生的角度来看，我们固然需要新思想和新观念，但更需要解决问题和“如何做”的能力，在营销这种应用性很强的专业领域尤其如此。本书的定位有助于读者知行合一。

第三是突出方法。正如本书作者在前言中所明确指出的：“到现在为止，没有一本书涉及到战略营销规划，并清楚论述在进行营销规划时应如何进行研究和分析。本书从战略营销家所面临的问题以及要制定的决策开始，论述了能用来帮助管理决策的各种分析方法。”

方法的学习是根本性的学习。本书首先定位在分析方法上，清理归纳出解决战略营销问题的基本方法和核心方法，这是西方科学管理的长处所在，亦是本书的主要价值所在。对从事管理咨询和市场研究的公司、机构和专业人士，本书都是一本基础工具书。同时，本书也可以作为供相关专业选用的教科书。

鉴于本书上述几个特点，我们希望该书中文版的问世将推进营销在中国的发展。

当然，任何书都不可能完美无缺。对中国读者来说，本书最主要的不足是，其案例和分析背景都基本局限在西方市场环境乃至西方文化范围内，以西方公司为个案对象，没有涉及到中国的公司和市场。因此，书中的案例尽管具有方法的意义和参考价值，毕竟与我们还有距离感。在 21 世纪，中国市场正在成为全球商界关注和争夺的战略重点，更多地研究中国

转型中的市场营销，在营销理论和实战中加入“中国元素”，不仅是西方公司和学者的新选择，也是中国人应该努力完成的使命。

该书的翻译是集体合作的结果，全书翻译工作由卢泰宏主持并校译，张武养在协调全书初稿统稿和整理修订方面做了大量工作，各章分工如下：张永宏(第1、2章)；张应祥(第3、8章)；韦恩敏(第4章)；王清(第5章)；胡贤传(第6章)；张武养(第7章)；贺和平(第9章及案例)。参加翻译工作的还有一些青年教师和营销专业的在校研究生，这亦是我们组织研究生强化本专业基础和加强专业外语能力的一次成功尝试。

该书的出版要感谢中国人民大学出版社，特别是策划编辑闻洁女士及本书的责任编辑，他们的事业心和认真的态度给我们留下了深刻的印象。

卢泰宏(中山大学营销学教授、博士生导师)

2001年11月于广州

英文版前言

营销总是以某种形式与每一个人相联系。营销和创新也许是经济增长最重要的两种动力。一个公司、一个组织或一个产业（和经济）的成功增长，极大地依赖于深入、系统而科学地对营销原理和方法的运用。但营销这个词在外行人看来，似乎意味着靠轰动效应、诱人的口号和名人签名等来兜售新产品和服务。他们把看到的这部分营销过程当做是一种创造性和艺术性的活动，并且认为，说服消费者购买是其惟一目的。幸运的是，专业营销人士知道得更多。在这些诱人的生意经背后，他们经常在努力进行消费者需要什么、什么样的人或组织才需要相同的东西、如何设计一种新产品或改进已有的产品、一种新产品或改良了的产品如何才能获得成功等复杂的定量分析。这些分析对于业务的成功是十分必要的。外行人以为是“艺术”的东西，其实只不过是无数个小时科学工作的结果。

营销的艺术性和科学性是在营销实践过程中逐步形成的。在 20 世纪 50 年代以前，市场营销工作是在产品已经成形的条件下进行的。其主要任务就是想出一些艺术性的、创造性的并且经常是聪明的方法，去劝说消费者购买产品或服务。随着技术和工业的进步，新的行业出现了，这迫使企业采用更为灵活的方法去满足顾客的需求。由于新竞争者的出现和一些老对手的退出，使得公司间的竞争格局发生了变化。现存行业和产品市场的界限已经模糊，公司开始寻求比它们的动态竞争者更好的途径，以便满足消费者的需求。相应地，营销的重点开始转向发现消费者还没有被满足的需求，以及在满足消费者这些需求的机会中，加深对消费者和竞争者行为的理解。学术界和顾问公司经常合作，已经找到了许多科学的分析方法，可以直接帮助公司去应对新的挑战。

营销总经理在战略和战术层次上对自己的产品和服务进行决策。对于管理现有业务来说，战术决策属于日常事务，他们的精力和注意力更多地放在对当前问题的解决上，包括制定促销价格、提出广告语、确定和瞄准细分目标市场等。这些管理任务被归类为品牌或产品的管理和规划。战略决策考虑的问题包括：市场和行业在未来将如何变化，什么样的竞争优势是可持续的，如何进入新产品市场，在这些市场中公司如何竞争等等。战略营销首要考虑的是将某项业务作为整个公司长期生存的支柱。

毫无疑问，有效的规划要求在战术和战略这两个层次上进行决策。为了生存，现代公司必须不断寻求新的机会。一旦公司进入某个新的或者已经存在或者经过改良的产品市场，对这个市场就必须实行有效的管理。两种层次的规划也要求进行恰当而又科学的研究分析。要想使这种分析对公司有用，研究者就必须提供对公司决策有益的信息。本书的出版正是为了弥补在战略营销分析方面现有文献的不足。

战略营销分析包括营销领域的两个特定主题：战略营销和市场研究。有关战略营销的书

籍，倾向于描述框架和范式，强调的是在形成一个战略决策时管理层应该考虑的问题。不过，关于解决这些问题所需要的特定方法，这些著作一般不会提供详细而有效的答案。与之相比，许多市场研究的书籍又偏重于数据和分析的技术，它们主要关注的是研究设计任务和完成这些任务的技术。

本书的特点

到目前为止，还没有一本书提及拟订战略营销规划时涉及到的问题，并清楚地论述在解决这些问题时应当如何进行研究和分析。本书从战略营销家所面对的问题以及要制定的决策入手，论述了可以用来帮助进行管理决策的各种分析方法。

1. 提供了对营销战略问题的更深层次的理解和认识（调查产品—市场机会、发现消费者未被满足的需求、分析竞争者、判断竞争优势、预测环境变化，以便事先对市场作出反应、预测战略结果和分配资源）。

2. 讲述如何应用一整套成熟的方法解决上述各个问题。

3. 揭示如何实施这些方法，或如何运用它们指导研究活动。

写作本书是一件令人兴奋的事。我们已经取得了一些进展，它们将有利于理解本书中所介绍的分析方法。一般来讲，营销信息革命的种子是播种在由技术、通信、脑力所提供的充分而又肥沃的环境土壤中的。用超市的扫描仪收集消费者行为的数据，现在已很普遍，新的计算机辅助访问方法也已经出现，很难说信息高速公路和数字电视计算机将为数据收集带来什么样的新机会，能为解决那些与消费者和竞争者有关的战略问题提供什么样的帮助。另外，决策支持系统正在被设计出来，以便实施通过各种常规方式得出的分析结果。

本书的引人之处是它在对待所有这些变化时都是积极的。这里所介绍的工具和方法将来一样可以适用。展望未来，将会有更好的方法去收集更丰富的数据，并被用于本书所介绍的战略营销方法中。

致谢

我们有关这个主题的看法受到了各位作者的影响，同时也受到康奈尔大学约翰逊学院和纽约大学斯特恩学院的学生和咨询顾问、教师及大学同事的影响。首先我们要感谢 Barry Bayus(北卡罗来纳大学凯南—弗拉格勒学院)，他允许我们将他的有关市场的案例放在本书中。我们感谢 Jayaram Chigurupati, Rahul Bhalla, Tetsuo Yamada 和 Maurice Doyon(他们都是康奈尔大学的 MBA 和博士研究生)有价值的研究和帮助。特别感谢 Tetsuo Yamada 允许我们使用有关运动行业的案例。我们还要感谢 Kimberly Banks, Gina Plaia, Tracy Pollastri 和 Joseph Weglein(他们都是纽约大学的 MBA)，他们为第 9 章维多利亚·穆尔项目的研究付出了辛勤的劳动。花旗银行及其决策者慷慨大方地允许我们在第 9 章使用他们的有关材料。

我们还想感谢那些在繁忙的工作中抽出时间来讨论我们的手稿，并给予我们支持的人们。我们要对 Edward McLaughlin(康奈尔大学)，Edward Fern(弗吉尼亚科技大学)，Dipak Jain(西北大学凯洛格学院)，Alan Shocker(明尼苏达大学)和 Russ Winer(加利福尼亚大学伯

克利分校哈斯学院)表示衷心的感谢。在本书材料的组织方面, Joe Alba(佛罗里达大学)提供了无法估价的帮助和指导, 我们对此表示特别的感谢。约翰逊学院的 Barb Drake 打印了我们的手稿, 提供了极大的帮助。斯特恩学院的 Chris Moore 和 Shaaron Gomes 为本书提供了许多美工方面的帮助。我们还要感谢 Saroj Rao 在写作本书的过程中给予我们的帮助。

特别感谢宾夕法尼亚大学沃顿学院的 Paul E. Green 教授, 他是我们博士论文答辩委员会的主席和委员, 他在思想和行为上的模范榜样已经享誉美国, 甚至得到全世界营销学界、实践研究者、顾问和管理者的尊敬。他为我们树立了一个很好的榜样, 那些读过他的对营销学有广泛贡献的文章的人, 肯定会发现他对本书内容的影响。

最后, 我们很高兴能与 Addison Wesley Longman 公司合作, 与两位优秀的编辑 Mike Roche 和 Anne Smith 交往。他们在整个项目中, 给了我们许多帮助。Billie Porter 负责本书的印刷, Elm Street 发行出版服务公司的 Phyllis Crittenden 作为本书的项目编辑, 都给了我们很大的帮助。我们十分感谢宾夕法尼亚州立大学的 Gary Lilien 和 Arvind Rangaswamy, 他们允许我们在他们营销工程学项目的基础上为本书增补了可用的软件。

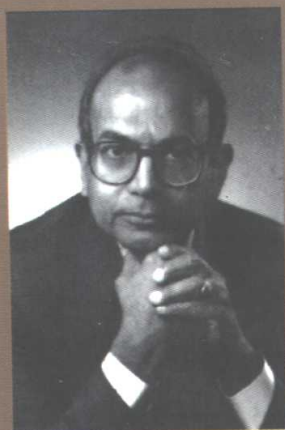
内容简介

营销和创新也许是经济增长最重要的两种动力。一个公司、组织或一个产业的成功增长,极大地依赖于深入系统和科学的决策,以及营销原理和方法的灵活运用。营销经理们在战略和战术两个层次对产品和服务进行决策,战术决策属日常性任务,是把注意力和精力更多地放在解决当前的问题上;而战略决策则是更多地考虑公司长期生存和发展的问題。

本书主要阐述战略营销规划,以及在实施规划时必须进行的研究和分析工作,并详细阐述了能用来帮助管理者的一整套成熟的分析方法,为读者理解和认清战略营销问题提供了更深层次的指导。本书主要内容包括:分析在战略制定中的作用;市场细分:谁是潜在的购买者;识别未被满足的需求;消费者想要什么;识别竞争对手;我们到底与谁竞争;了解和预测外部环境:人口、社会、经济和政治因素;了解和预测市场环境:技术因素及预测;竞争优势分析:如何竞争;资源分配方法。本书中的大量真实案例分析,为读者提供了极有价值的参考。

本书不仅是全国各大专院校营销专业师生和MBA的优秀教材,企业高中级经理和有关研究人员案头的重要参考书,而且是从事管理咨询和市场研究的公司、机构和专业人士基础的工具书;同时,还可供企业营销管理人员培训和社会自学者使用。

作者简介



维瑟拉·R·拉奥 (Vithala R. Rao) 是美国康奈尔大学约翰逊商学院管理学、营销学和营销计量方法学教授, 宾州大学沃顿商学院营销学博士。他所教授的课程包括营销调研、营销模型和营销战略。他在消费者偏好分析、市场结构、采购、品牌资产等战略营销问题研究方面颇有建树, 主持了许多重要的咨询项目, 并发表过大量学术论文。他目前的研究方向包括产品设计、产品定价、产品发布和产品组合等方面, 并取得了很多研究成果。他与人合作撰写的专著《多维放大应用》, 在学术界颇受好评。他还出版了两本专著《新产品成功开发的决策流程》和《新营销科学》。



乔尔·H·斯特克尔 (Joel H. Steckel) 是纽约大学斯特恩商学院教授, 宾州大学沃顿商学院营销学博士。他一直从事营销调研、营销战略和营销规划方面的研究、教学和咨询工作。他目前正集中精力于管理决策流程和新产品预测模型的设计, 他在各大著名学术期刊上发表过大量的论文。

策划人 / 闻 洁

责任编辑 / 林道君 于 波

平面设计 /  李塵工作室

版式设计 / 张亦苏

目录

第 1 章 分析在战略制定中的作用	1
导言	1
战略营销的界限	3
战略形势分类	4
分析和战略思考过程	9
本书架构	14
第 2 章 市场细分:谁是潜在的购买者	20
导言	20
细分基础	21
知觉测量和市场细分	31
利益测量和市场细分	35
以其他变量为基础的市场细分	41
将消费者聚群为细分市场	42
描述细分市场	46
数据库营销:将市场细分到只有一个消费者	49
选择目标细分市场	51
摘要	52
附录 2—1 分析技巧	58
第 3 章 识别未被满足的需求:消费者想要什么	67
导言	67
识别未被满足需求的方法	71
发现现有产品中存在问题的方法	72
环境变化	87
确定解决未被满足需求的方法	87
创造性的作用	95
摘要	96
附录 3—1 用聚类法处理汽车轮胎漏气的问题	101
第 4 章 识别竞争对手:我们到底与谁竞争	104
导言	104
Poland 矿泉水困境的启示	105

通过分析消费者决策过程识别竞争对手	109
战略组分析:从供给方角度识别竞争对手	123
预测竞争对手的行动	126
预测当前竞争对手的行动	127
理性预期理论不能应用时怎么办	129
识别未来的竞争对手	131
摘要	132
第 5 章 了解和预测外部环境:人口、社会、经济和政治因素	139
引言	139
了解环境是至关重要的	140
了解和预测环境因素的方法	143
分析人口统计因素的方法	146
分析社会/文化因素的方法	154
分析经济因素的方法	162
分析政治因素的方法	167
摘要	174
附录 5—1 对环境分析进行二手研究的策略	176
附录 5—2 营销策略研究资料搜索指导	191
第 6 章 了解和预测市场环境:技术因素及预测	195
引言	195
判断的不确定性与作用	195
预测技术	196
几种规范的预测方法	199
情景分析法	214
预测耐用品销售量的方法	222
摘要	226
附录 6—1 所选预测方法的描述、优点和缺点	230
附录 6—2 趋势和成长曲线的估计方程	231
附录 6—3 估计多元指数模型	232
第 7 章 竞争优势分析:如何竞争	234
引言	234
优势和劣势应该用什么指标衡量	237
确认关键的经营业绩	238
识别关键的定位优势	240
确认优势的关键来源	245
衡量实施效果	248
衡量定位优势	258
衡量优势来源	268
有关衡量方法的观点	270
实例	275
摘要	277

第 8 章	资源分配方法	286
	引言	286
	资源分配的原则	289
	不同战略业务单位间分配资源的方法	291
	图解组合法	292
	以反应函数为基础的方法	305
	以 AHP 为基础的方法	309
	以联合分析为基础的方法	314
	有多种产品的战略业务单位的资源分配	314
	对一个战略业务单位分配营销费用的方法	317
	对不同地理区域市场分配资源的方法	326
	摘要	326
	附录 8—1 使用业务评估序列的例子	330
	附录 8—2 AHP 方法	333
第 9 章	实际案例: 实际分析	335
	引言	335
	运动服装行业研究	336
	维多利亚·穆尔运动服产品线	343
	花旗银行照片信用卡焦点小组座谈计划	348
	霍德泽尔餐馆	350
	分析的原则	355
	摘要	356
	附录 9—1 维多利亚·穆尔案例的消费者调查问卷和详细结果	357
	附录 9—2 花旗银行照片信用卡焦点小组座谈会的讨论纲要	367
案例 1	瑞杰特橡胶公司	370
案例 2	A: 美国运动鞋行业	380
	B: 90 年代锐步的营销战略	399
案例 3	CD 唱片市场(A)	408
	CD 唱片市场(B)	417
案例 4	施乐公司: 顾客满意计划	421

第1章

分析在战略制定中的作用

导言

制定营销战略是一项很困难的任务。管理人员在其权力范围内进行必要的决策时，往往很难获得他们想要的所有信息。另外，即使他们有了信息，理解、解释起来也会很困难，特别是当这些信息与未来的商业环境相关时。请看下面的例子。

维多利亚·穆尔公司(Victoria Moore)设计和生产女装、便服、鞋、牛仔褲、配饰、男装、儿童装。^①它的主要业务是经营女装，该公司也正是从这个领域起家的。由于公司希望不断壮大，它需要调查是否有新产品或新市场能促进这种成长。如果有哪种新产品适合于这种成长，那么公司就需要决定，什么样的产品将最有助于达到这一目标。维多利亚·穆尔公司想知道，运动服在将来能不能成为一种增长机会。为了采取正确的行动，公司需要回答下列问题：

1. 怎样确认目标顾客？它们代表着多大的市场潜力？
2. 最有可能的竞争者是谁，是其他便装的时尚设计师，还是运动服厂商？
3. 潜在顾客对于休闲运动服追求的是什么，是合身、时尚，还是舒适？
4. 维多利亚·穆尔品牌在这一产品类别中是一个优势品牌吗？如果是，它的价值在哪里？

在20世纪90年代初，花旗银行曾尝试在其传统的维萨卡(Visa)和万事达卡(MasterCard)上附上顾客的照片，以使之与众不同。^②信用卡市场的竞争现在已变得十分激烈，花旗银行这样的竞争者不得不寻找新的办法来吸引潜在客户。附上照片背后隐含的是消费者对安全的要求：消费者害怕在信用卡丢失后被别人欺诈使用。银行也感觉到，照片卡将进一步强化信用卡部在定位宣传时作出的承诺：“没有别的信用卡能像花旗银行的万事达卡和维萨卡那样给你以安全和信心，因为没有任何其他信用卡能如此充分地满足你的需要。”在大规模

^① 维多利亚·穆尔是一家真实公司的虚构名称，该公司为本书后面部分提供了有用的数据，但该公司要求不公开其真实的名称。

^② 在20世纪80年代，一些地区的银行就有了照片卡，但由于生产成本太大而被弃用。到90年代，随着技术的进步，成本问题已得到解决。