

B2B营销

理论体系与经典案例

周洁如 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

《基于社交网企业启动泛关系链传播品牌研究》(项目编号: 71172130)

《基于移动社交网用户的互动行为与商业模式创新研究》(项目编号: 71572112)

B2B营销

理论体系与经典案例

周洁如 著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

B2B 是指企业与企业之间建立的商业关系,在电子商务时代,它也指企业对企业通过电子商务的方式进行交易。

本书基于“互联网+”、移动社交与大数据的环境,以营销、关系营销和客户关系管理等理论为基础,从以下方面对 B2B 营销进行了全面系统的论述和阐释:B2B 市场及其营销,B2B 市场的购买与消费行为特点,B2B 市场中的关系营销,B2B 企业的营销战略,B2B 市场的营销组合策略:产品策略、定价策略、渠道策略和促销策略。本书具有如下特点:理论与实践紧密结合,每章辅以经典、与时俱进的案例,并基于“互联网+”、移动社交与大数据环境考察分析企业 B2B 营销的创新实践。

本书适合作为高等院校市场营销系学生、MBA 学生的 B2B 营销课程专业教材,也适合业界 B2B 企业管理者、营销者和销售人员的日常工作参考学习之用,也可作为高等院校师生进行 B2B 营销研究的参考书目。

图书在版编目(CIP)数据

B2B 营销:理论体系与经典案例 / 周洁如著. —上海:上海交通大学出版社,2015

ISBN 978-7-313-14266-5

I. ①B… II. ①周… III. ①电子商务-市场营销学
IV. ①F713.36

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 309017 号

B2B 营销——理论体系与经典案例

著 者:周洁如

出版发行:上海交通大学出版社

邮政编码:200030

出 版 人:韩建民

印 刷:常熟市文化印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

字 数:278 千字

版 次:2015 年 12 月第 1 版

书 号:ISBN 978-7-313-14266-5/F

定 价:49.00 元

地 址:上海市番禺路 951 号

电 话:021-64071208

经 销:全国新华书店

印 张:17

印 次:2015 年 12 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:0512-52219025

前言

目前图书市场上充斥着各种营销书籍,但大多是关于 B2C 市场的。诚然,B2C 市场营销很重要,但是从 B2B 市场的规模、B2B 企业所占的比例、从事 B2B 企业营销工作的人数来看,却远远大于 B2C 市场的。因为个人消费者所购买的产品和服务都必须经历原材料供应商、加工制造商、生产厂商、服务提供商,需从供应链上游多次交易传递到供应链下游之后才能获得,因此 B2B 市场的交易规模要远远地超过 B2C 市场,也即最终消费者市场。仅从线上看,也即从电子商务市场看,据 2014 年上半年中国电子商务市场数据监测报告的统计数据显示,电子商务整体数据从交易规模看,截止到 2014 年 6 月,全国电子商务交易额达 5.8 万亿元,同比增长 34.5%。其中,B2B 交易额达 4.5 万亿元,同比增长 32.4%。网络零售市场交易规模达 1.08 万亿元,同比增长 43.9%。从细分领域看,2014 年上半年电子商务市场细分行业结构中,B2B 电子商务占比 76.9%;网络零售交易规模市场份额达到 18.5%;网络团购占比 0.5%;其他占比 4.1%。

由于 B2B 企业所涉及的行业众多,各个行业具有各自的行业特点,且 B2B 市场中企业购买和消费过程牵涉的人员众多,购买和消费过程非常复杂,这又加剧了 B2B 市场营销的复杂性与难度,业界也迫切需要 B2B 营销理论来指导企业的营销实践。

另外,随着互联网、移动社交网以及大数据的兴起和不断发展,B2B 市场也深受影响,很多企业进行了创新的营销实践。如 Salesforce 就是典型的 B2B 企业,作为企业 SaaS 服务的标杆企业,Salesforce 早几年就在其客户关系管理服务中整合社交元素,并为此投入大笔资金收购了 Buddy Media 和 Radian6 两家公司。Salesforce 的收购意味着 CRM(客户关系管理)正在超越传统的销售流程范畴,更多意味着品牌管理、社交媒体互动和用户推广。这使得 Salesforce 能帮助其企业客户将销售流程扩展到社交网络,通过社交数据获取更多销售机会,更方便有效地与客户互动以及进行品牌管理。

Salesforce 公司在社交化 CRM 领域为很多知名公司提供了服务,如帮助巴宝莉利用社交网络工具不断增强与客户的联系。很少有行业像时尚界一样注重“品牌”。巴宝莉首席执行官 Angela Ahrendts 认为:“你必须和所有接触你的品牌的人

保持十足紧密的联系。”利用网络和社交媒体,这个具有标志性的、饱受人们喜爱的时尚品牌不仅扩大了品牌辐射范围,而且以全新的方式与客户和热衷者保持联系。此外,Salesforce 也帮助 GE Capital 转型为社交企业,使得该公司利用新的社交技术与客户建立更紧密更深入的联系,提高员工参与度,加强员工协作,等等。GE Capital 美洲地区的首席信息官 Sigal Zarmi 说:“在 B2B 环境下运营的社交企业的优势在于,可建立企业与客户之间的切实联系,并通过日常互动无法实现的方式为他们带来价值。”

类似于上述 B2B 企业在“互联网+”、社交媒体与大数据等新环境下的企业营销创新实践,有成功者的经验,也有失败者的教训,这迫切需要学术界对其进行概括和总结,以便指导其他 B2B 企业在新环境下的企业营销创新实践。

而且多年来,我在上海交通大学安泰经济与管理学院从事 MBA“营销管理”与“客户关系管理”的教学工作,在学员的构成中,绝大多数学员就职于 B2B 企业,而且相当多的学员在 B2B 企业负责公司的销售、市场和营销部门工作,他们迫切需要有 B2B 营销方面的理论指导,也特别期望分享同行业企业或者不同行业 B2B 企业的营销实践经验。

基于上述考虑,以及本人多年从事“B2B 营销”、“营销管理”与“客户关系管理”的教学工作体会,从 2011 年开始着手撰写本书,期间调研了一些学员的 B2B 企业,也访谈了很多 B2B 企业的营销人员,收集了丰富的资料和案例素材。

本书基于“互联网+”、移动社交与大数据的环境,以营销、关系营销和客户关系管理等理论为基础,抓住 B2B 营销的本质特征,结合企业实践,从如下方面对 B2B 营销进行了全面系统的论述和阐释:第 1 章 B2B 市场及其营销,第 2 章 B2B 市场的购买与消费行为特点,第 3 章 B2B 市场中的关系营销,第 4 章 B2B 企业的营销战略,第 5 章到第 8 章为 B2B 市场的营销组合策略,分别为:第 5 章产品策略、第 6 章定价策略、第 7 章渠道策略以及第 8 章整合营销传播策略。

本书具有如下鲜明的特点:坚实的理论基础——营销原理、客户关系管理理论、博弈论以及 B2B 研究领域的最新成果,与时俱进的 B2B 企业实践——导入案例、本章案例以及结合章节内容备案的小案例,在系统阐释和论述 B2B 营销的全过程以及相关重要问题的基础上,与 B2C 企业的营销进行全面系统的比较分析,不仅突出两者的不同特点,也强调在新的环境下两者互相借鉴和学习的趋势,并基于“互联网+”、移动社交与大数据环境考察分析企业 B2B 营销的创新实践。

在本书的撰写过程中,我的研究生乌尔罕·蔡文军、晏英做了很多基础性工作,

如查找、收集并整理资料,撰写部分案例初稿,作图制表等;研究生范慕晗在更新案例、全书的格式、排版、参考文献整理方面做了大量的工作,他们的聪明才智为本著作添砖加瓦,还有我的研究生葛海燕、我的助教沈飞和姚迪等也提供了支持,在此不胜感谢。上海交通大学出版社提文静博士丰富的编辑经验、中肯的建议使作者受益匪浅,为本著作的顺利出版提供了大力支持,在此一并感谢!在我撰写此书时,我得到了我的先生丘小岩、我儿子丘深的全程支持和帮助,也得到了我的公婆丘向荣、黄毓林的理解和支持,还有我的家人和朋友周爱群、郑小勇、周振华、周晓华、周明华、周辉、周磊、杨华、周超、黄福喜、周书娴等的支持和帮助,在此特别感谢!

由于时间仓促,加之本人对 B2B 企业营销管理实践经验的不足,理论功底以及对 B2B 企业营销实践理解的局限性,本著作难免存在错误,还有许多改进之处,在此敬请各位读者提出宝贵意见。

周洁如

2015 年秋 于纽约

目 录

第 1 章 B2B 市场及其营销	1
导入案例 消费市场频受挫,谷歌眼镜发力企业市场	1
1.1 B2B 市场及其营销	2
1.2 B2B 市场的特征	5
1.3 B2B 市场的客户特征及分类	9
1.4 B2B 市场购买品的定义和分类	14
1.5 B2B 营销的回顾与展望	16
经典案例 阿里巴巴的成长之路	20
第 2 章 B2B 市场的购买与消费行为	24
导入案例 民机产业:供应商的选择之道	24
2.1 B2B 市场的企业购买行为	25
2.2 B2B 市场购买行为的影响因素	31
2.3 B2B 与 B2C 营销的区别	36
2.4 B2B 营销管理内容	38
经典案例 戴尔的 B2B 营销之道	40
第 3 章 B2B 市场的关系管理	44
导入案例 华为与上汽实现车载合作 布局智能汽车移动终端	44
3.1 关系管理的相关理论	45
3.2 B2B 市场的客户关系管理	53
3.3 B2B 市场与 B2C 市场客户关系管理比较	72
经典案例 三一重工:服务“疾慢如仇”	74
第 4 章 B2B 市场的营销战略	81
导入案例 施耐德电气:不一样的转型	81
4.1 STP 的基本原理	82
4.2 B2B 企业的 STP 分析	90
4.3 B2B 与 B2C 企业 STP 分析比较	99

经典案例 IBM 就是服务	102
第 5 章 B2B 市场的产品策略	104
导入案例 TCL 的产品策略——业务多元化布局	104
5.1 B2B 市场的产品概念	105
5.2 B2B 市场的产品策略	106
5.3 B2B 产品策略与 B2C 产品策略比较	112
5.4 B2B 市场的品牌策略	115
经典案例 索尼品牌的艰难曲折复兴路(B2B+B2C)	135
第 6 章 B2B 市场的定价策略	139
导入案例 陶氏化学的定价变化	139
6.1 定价的基本原理	140
6.2 B2B 定价策略与 B2C 定价策略比较	153
6.3 B2B 市场的定价策略	156
经典案例 波音与空客的价格竞争	174
第 7 章 B2B 市场的渠道策略	179
导入案例 惠普三管齐下 全面重振渠道发展	179
7.1 营销渠道的概念	181
7.2 B2B 市场的渠道设计与渠道管理	185
7.3 B2B 市场渠道策略与 B2C 市场渠道策略比较	210
经典案例 奔驰在华渠道之乱	212
第 8 章 B2B 市场的整合营销传播策略	218
导入案例 BMW:咫尺之爱 十载关怀	218
8.1 整合营销传播的概念和内涵	219
8.2 B2B 市场的整合营销传播策略	228
8.3 B2B 市场与 B2C 市场整合营销策略比较	252
经典案例 IBM 借“Made with”开创营销新篇章	255
参考文献	259

第 1 章 B2B 市场及其营销



导入案例

消费市场频受挫，谷歌眼镜发力企业市场

在消费市场频频受挫后，智能穿戴设备——谷歌眼镜下一阶段战略部署将转向企业市场。2015 年 1 月，谷歌眼镜关掉探索者项目，经过半年时间的调整，开始向企业市场发力。

据市场研究机构 Gartner 的研究报告显示，使用谷歌眼镜或类似设备的企业将会在三到五年时间里为公司节省 10 亿美元；其中主要在技术修理、医疗保健和制造行业，无需双手操作访问互联网、摄像头和视频通话这些功能将会派上大用场。美国一家名为 Dignity Health 的医疗机构在使用谷歌眼镜实时记录问诊过程后，医生用于输入数据的时间比例从 33% 降低到 9%，与病人沟通的时间比例则从 35% 增至 70%。

对于谷歌眼镜而言，企业市场无疑是一片蓝海，无论其中的风险有多大，也比谷歌眼镜继续冒险挺进个人消费者市场来得更保险些。此外，围绕谷歌眼镜的负面舆论已形成螺旋效应，因此，不管是出于对时代大背景下企业巨大市场前景的战略布局，还是当前在消费市场受困而出的缓兵之计，谷歌眼镜选择进入企业市场都是明智之举。

2014 年，谷歌开始启动“Glass at Work”项目，这个项目的目的就是为企业开发针对性的谷歌眼镜应用，用于帮助企业改善工作环境，提升工作效率。2014 年 6 月，谷歌宣布了首批 5 家“Glass at Work”认证合作伙伴，分别为 APX、Augmedix、Crowdoptic、GuidiGO 和 Wearable Intelligence。这五家“Glass at Work”认证合作伙伴分布在各行各业的各个领域。它们所开发的应用都有着明确的专业针对性，使用者也需要一定的专业素养。例如全球最大的油田技术服务公司斯伦贝谢(Schlumberger)与 Wearable Intelligence 合作为技术人员开发了专用的谷歌眼镜应用，帮助他们快速获取需要检查的物品上的具体信息，大大提升了工作效率。

谷歌眼镜虽在消费市场被各种驱逐，但在企业市场可谓一路飘红。“Glass at

Work”项目的合作伙伴也迅速增长至数十个;而且,谷歌表示还将继续向“Glass at Work”项目投资,寻找更多企业开发商。负责为谷歌眼镜提供认证的 APXLabs 的联合创始人兼首席执行官布莱恩·鲍拉德(Brian Ballard)表示,销售给企业的谷歌眼镜正变得越来越多;每个季度的增长率都高达数倍,签约的客户包括飞机制造商、汽车制造商、电力公司、电信公司等。2014 年 11 月份,APX Labs 与波音公司达成协议,共同开展谷歌眼镜飞行员计划。

或许有人会说过度地关注企业市场,谷歌眼镜是否会出现像当初黑莓手机一样的危机,即由于过分关注企业市场而忽略个人消费者,最后导致个人消费市场反过来作用于企业市场,使自己陷入了一种全然被动的状态。然而谷歌对 Glass 项目人员的重组已经对这个问题给出了答案。

2015 年 1 月 19 日,谷歌决定停止谷歌眼镜的“探索者”项目,也表示不会在近期推出个人消费者版本的谷歌眼镜。但谷歌表示会继续保留 Glass 项目,只是项目负责人由原先的艾维·罗斯(Ivy Ross)转为托尼·菲德尔(Tony Fadell)。Glass 项目人员重组说明谷歌眼镜在进军企业市场的同时,也会继续对个人消费市场的战略布局,因为谷歌将智能眼镜交给了一个更加了解个人消费类产品市场的人——菲德尔来打理,而他兼具了设计与营销的眼光。

(资料来源:消费市场频受挫,谷歌眼镜发力企业市场,网易科技,2015-08-10)

企业的客户既可以是企业组织,也可以是个体消费者。如同开篇案例中提到的,谷歌既可以将其开发的谷歌眼镜销售给普通消费者,也可以销售给医疗保健行业、飞机、汽车制造行业,帮助其改善工作环境,提高工作效率。前者属于 B2C 的营销活动,而后者属于 B2B 的营销活动。因此,正确认识 B2B 市场及其营销的关键在于分辨市场中的购买者性质和购买者使用产品的方式。

1.1 B2B 市场及其营销

1.1.1 B2B 的概念

B2B 即 Business to Business, Business 意为企业、商家,2 的英文是 two,而 to 与 two 的发音相似,B2B 就是指企业与企业之间建立的商业关系,而非企业与个人消费者之间建立的商业关系。例如,华为与其手机芯片生产商高通之间的业务关系,企业软件服务提供商金蝶与金山的战略合作关系。因此,B2B 可以泛指企业间的一切市场活动,不局限于最终交易对象的认定。作为企业间定义业务形态的方

式,B2B 着重强调了企业间网络的建立及供应链体系的稳固。

在电子商务时代,B2B 也指企业对企业通过电子商务的方式进行交易,这种方式能够有效整合供应链信息和资源,从而降低企业的采购成本和库存成本,节省产品周转时间。

当前国内著名的 B2B 网站有阿里巴巴、慧聪、中国制造网、环球资源、龙之向导、中国工商贸易网等。

企业与企业间交易实现的场所和环境构成了 B2B 市场,因此我们可以将 B2B 市场定义为一家企业将产品和服务销售给另一家企业,供其自行使用或转售给其他企业的市场。由于个人消费者所购买的产品和服务都必须经历原材料供应商、加工制造商、生产厂商、服务提供商,如图 1-1 所示,从供应链上游多次交易传递到供应链下游之后才能获得,因此 B2B 市场的交易规模要远远地超过最终消费者市场。



图 1-1 供应链上的交易

1.1.2 B2B 与 B2C, C2C 和 C2B

B2B 的概念是相对于 B2C、C2C、C2B 而言,这里的 C 是 Consumer,意思是消费者,因此 B2C 即 Business to Consumer,指企业与消费者之间的交易关系。实际上,B2C 可以泛指一切企业与个体消费者之间的交易,例如我们去商场买一件衣服,去肯德基吃一顿午餐,等等。B2C 形式的电子商务以网络零售业为主,即借助互联网开展在线销售活动。在 B2C 模式中,企业通过互联网为消费者提供了一个新型的购物环境——网上商店,消费者可以在网上购物并支付,然后企业再通过快递公司商品寄送到消费者手中,该模式大大节省了企业和消费者的时间和空间,提高了交易效率。当前国内市场上较成功的 B2C 网站包括京东商城、当当网、苏宁易购、1 号店等。

C2C 即 Consumer to Consumer,指消费者与消费者之间的电子商务关系。C2C 电子商务主要通过网上拍卖实现大众化交易,例如一个消费者有一部手机,通过网上拍卖,把它卖给另外一个消费者,这种个人与个人之间的交易模式就称为 C2C。毫无疑问,当前淘宝网在国内 C2C 电子商务领域的地位无人能撼动,但随

着跨境电商的兴起,各种各样的海淘网站也试图在 C2C 电商市场上分一杯羹。

C2B 即 Consumer to Business,真正的 C2B 应该先有消费者需求产生而后有企业生产,即先有消费者提出需求,后有生产企业按需求组织生产。通常情况为消费者根据自身需求定制产品价格,或主动参与产品设计、生产和定价,然后根据这些消费者的个性化需求,由生产企业进行定制化生产。当前 C2B 模式仍属于一个比较新的概念,但在大数据发展的推动下,其重要性将日益凸显。阿里巴巴创始人马云表示,未来的世界,我们将不再由石油驱动,而是由数据驱动;生意将是 C2B 而不是 B2C,用户改变企业,而不是企业向用户出售,企业将更多地关注灵活性、敏捷性、个性化和用户友好。

中关村在线联手慧聪发力 B2B2C 新格局

2015 年 3 月 18 日,香港上市公司慧聪网正式宣布,以 15 亿元收购中文第一科技门户中关村在线。一个国内知名 B2B 网络平台,一家 IT 垂直领域最大的媒体,即将开启 B2B2C 的全新格局。

对于国内目前 B2B 平台的发展现状,仅依靠“会员+广告”的商业模式,B2B 产业在一定程度上已经触碰了天花板,亟待全新商业模式突破。此外,从资讯时代起家的 B2B 平台对信息的使用效率一直无法满足买卖双方的要求。尽管 B2B 平台已经有完备的交易和金融服务,但始终不能打通从庞大信息筛选目标群体,通过精准信息推送,近而转化为购买力的整个闭环通路。

在慧聪网 CEO 郭江看来,目前 B2B 平台最重要的问题在于买方无法通过平台上显示的信息辨别卖方以及卖方提供的货品情况,最终导致交易无法开展。

作为中文第一科技门户,中关村在线(ZOL)从 2014 年开始战略转型,从简单的资讯商情的提供方,转型为专注全案营销、交互式应用及用户管理与营销的互联网综合服务平台。在自有平台上,ZOL 能够完成选品、选商、在线交易、售后服务、用户养成的完整闭环式营销。中关村在线独有的“互联网+”深度服务的商业模式得到了众多传统科技企业的认可,创造了媒体转型的成功案例,也成为此次慧聪网收购 ZOL 的最重要原因。

慧聪网 CEO 郭江期望通过复制中关村在线的成功模式,帮助买方更好锁定采购目标,进入交易流程并最终完成交易。慧聪也将借助中关村在线团队的力量,改造旗下七家垂直电子商务公司(家电电子商务公司、汽车产业电子商务公司、化工电子商务公司、酒店用品电子商务公司、工程机械电子商务公司、安防电子商务公司、电子产业电子商务公司),从 B2B 向 B2B2C 模式转变。

这种全新的商业模式,将让品牌厂商直面消费者,缩短交易的中间环节,加快供需信息交流的速度,并提高准确性,从而提高生产、流通、销售整个产业环节的效率。这种模式能有效降低企业经营成本,也是互联网时代更高效的经营模式。

(资料来源:中关村在线联手慧聪发力 B2B2C 新格局,中关村在线,2015—03—20)

1.1.3 B2B 营销的定义

B2B 营销起源于工业营销,在 20 世纪中期以前,工业营销并不是学术研究的一个单独领域。直到 20 世纪中期,人们逐渐意识到消费者营销和工业营销的种种不同,才对二者进行了进一步区分,工业营销的体系得以独立出来,并最终发展成为学术研究的一个单独领域。随着研究的深入和第三产业的发展,人们认识到不是所有的企业都是生产性企业,工业营销无法代表各种商业组织间的营销,因此到了 20 世纪 80 年代,出现了术语 B2B 营销(Business to Business Marketing),或称企业对企业营销、商务营销(Business Marketing)。到了 20 世纪 90 年代又出现了组织营销(Organization Marketing),将营销原理的应用从工商业组织扩展到军队、医院、慈善机构及政府部门等各个组织。尽管如此,工业营销、B2B 营销、组织营销的术语仍然运用得很广泛,很多研究也并未将这些概念进行严格的区分。

B2B 营销,简而言之就是营销理论在 B2B 市场上的应用,指的是为企业客户提供产品和服务的营销。这些企业既包括产品生产商、批发商和零售商,也包括政府部门及一些非营利机构。与之相对的,B2C(Business to Consumer)营销则是指基于消费者市场,对个人和家庭提供产品或服务的营销。从产品或服务角度来讲,尽管消费者市场以消费品为主,B2B 市场以工业品为主,但仍存在少量消费品卖到 B2B 市场,少量工业品卖到消费者市场的情况。例如,电脑卖给个体消费者,就是消费者营销,如果卖给企业或学校等企业客户时,就属于 B2B 营销的范畴。因此理解 B2B 营销的关键是理解 B2B 市场和企业级客户,而不是产品或服务本身。

1.2 B2B 市场的特征

1.2.1 B2B 市场的市场结构

通常,B2B 市场在总交易量、每笔交易的当事人数、客户经营活动的规模和多样性、生产阶段的数量和持续的时间等方面,要比消费者市场大得多,也复杂得多。尽管 B2B 市场的规模比消费者市场大得多,但 B2B 市场的客户数量却相对较少。例如,一家化工企业供应的客户数量可能只有几百人,最多也只有几千人,这与最终满足数以万计或者数百万人的市场需求的消费品公司就形成鲜明对比。虽然 B2B 市场的客户数量要少得多,但客户购买量却很大,并且往往按照一定周期重复

购买。

虽然 B2B 市场规模较大,但购买者在地理位置上呈现出相对集中的特点。很多国家在石油、橡胶、钢铁、农业等行业显示出相当强的地理区域的集中性。例如,我国钢铁企业区域分布的集中度较高,从年产量 100 万吨的企业地理分布情况来看,就形成了以华东的宝钢、华中的武钢、华北的首钢和东部的鞍钢为区域龙头的钢铁产业集群。选择分布较为集中的地区作为目标市场可以帮助企业节省沟通和运输成本,提高企业的营业收入。

因此,市场高度复杂、规模大,购买者数量少、购买量大,以及购买者在地理位置的相对集中性构成了 B2B 市场的市场结构特征。

1.2.2 B2B 市场的需求特征

1) B2B 市场的派生需求

企业购买产品或服务是为了进一步生产、使用或转售到其他人,因此 B2B 市场的需求实际是由消费市场派生出来,并最终取决于消费市场消费者的直接需求。在这种情况下,消费者对消费品的需求不仅影响这些产品的供应,而且影响与产品相关的原材料、零部件、设备和服务的供应,因此派生需求可以指导上游市场对下游市场的拉动。上游供应商不仅要关心直接顾客的需求,同时也要关心顾客的顾客,即最终消费者的需求,并通过引导和影响最终消费者的偏好,来增加其产品的市场需求量。

2) 需求缺乏弹性

在 B2B 市场上,购买者对产品或服务的需求受价格变动的影响不大,因为企业的购买是为了进一步的生产和销售,因此产品价格的上涨并不能导致需求量的减少,只要消费者市场的需求不变,B2B 市场的需求一般也不会有太大变动。此外,大多数工业制成品中,生产资料和零部件的价值往往占很小的比重,大部分是由于劳动创造的价值,因此生产资料价格的变化对成品价格的影响很小,特别是辅助材料和零部件等。

3) 需求波动大

由于 B2B 市场的需求是靠消费市场拉动的,因此 B2B 市场的需求会因消费市场需求的变化而产生波动。根据需求波动加速原理,下游产品需求的波动会造成上游产品更大的波动,且在短期内很难快速恢复。例如,消费者需求增加一定的百分比,企业为追加产出相应产品,对工厂和设备的需求将上升更大的百分比。消费需求上升 10%,可能引起企业产品的需求上升 200%。

牛鞭效应控制供应链波动

在供应链上,需求的微小变化,会从零售商到制造商、供应商逐级放大,这种现

象就叫牛鞭效应。牛鞭效应根深蒂固,是影响供应链的一个根本性问题,在供应链设计和管理上要特别关注。

先举个例子来说明牛鞭效应。假定全球消费者对计算机的需求预测轻微增长2%,转化到联想(制造商)时就可能成了5%,传递到英特尔(一级供应商)时则可能是10%,而到了英特尔的设备商(次级供应商)时则可能变为20%。简言之,越是处于供应链的后端,需求变化幅度越大。这像西部牛仔挥舞的牛鞭,手腕轻轻一抖,鞭梢便会大幅度抖动,划出一道美丽的圆弧,这或许就是“牛鞭效应”名称的来历。

需求变化是不确定因素,供应链的自然反应是要么增加库存,要么增加产能。需求变动越大,供应链合作伙伴的产能、库存变动就越大。而建立库存、产能,以及消耗多余库存、产能都给供应链的产品流、资金流带来很大挑战。

牛鞭效应导致对市场变化的过激反应。当市场需求增加时,整个供应链的产能增加幅度超过市场需求增加幅度,超出部分则以库存形式积压在供应链的各个节点。一旦需求增长放缓或负增长,大量资金和产品将以库存形式积压,导致整个供应链资金周转不良,影响供应链的运作,甚至导致企业倒闭,尤其是处于供应链末端的小企业。以思科为例,2000年前后网络经济泡沫破灭,直接导致注销十几亿美元的库存。

对市场的响应速度而言,牛鞭效应表明,越是处于供应链后端,企业响应速度越慢(也因为其响应幅度最大)。其结果是,当市场需求增加的时候,供应商往往产能不足,无法支持制造商;而当市场需求放缓时,供应商则往往继续过量生产,造成库存积压。由于牛鞭效应,伴随着过量生产的是整个供应链的生产能力过度膨胀。

对整个宏观经济而言,牛鞭效应可以解释为什么有些行业比另一些行业提前衰退,或滞后复苏。就半导体行业而言,供应链前端的芯片制造业先于后端的设备制造业衰退;而后者则滞后于前者复苏。而对于单个企业而言,当经济复苏的时候,不但要动员自身的生产能力,更重要的是动员各级供应商。这是因为由于牛鞭效应,后端供应商往往受到更大的经济影响,面临更大的财务压力,从而更难也更不愿扩张生产能力。在行业腾飞、经济景气时,往往由于后端供应商没法及时扩张而影响整个供应链的销售业绩。

(资料来源:牛鞭效应控制供应链波动,IT 经理人,2014-07-28)

1.2.3 B2B 市场的购买特征

1) 专业购买

B2B 市场通常带有很强的技术特征,因此市场上的采购者都是专业购买者,他们对于采购产品的了解程度可能不亚于产品的提供者,而消费品购买者一般不要

求具备专门的技术知识。

2) 理性购买

B2B 市场供应商的选择较为复杂。由于采购人员代表公司而不是个人进行购买,需要其保持更加客观和理性的态度。一般而言,企业购买需要一个或长或短的协商谈判期,并经历这样的过程:识别问题——明确需求——描述产品规格——寻找供应商——征求供应信息——选择供应商——正式订购——绩效评估。

3) 直接购买

企业购买者通常从生产商那里直接购买,而不经任何中间商,尤其是那些技术复杂或昂贵的商品,而消费者购买则需要借助经销商、零售商等销售渠道。此外,在 B2B 市场上,一些企业之间也存在着互购的现象。

4) 影响购买的人较多

在 B2B 市场中,往往不是一个人制定购买决策,而是由企业内处于不同职位的个人或处于不同地位的委员会共同决定的。例如,产品使用者可对产品进行测试和验收,生产经理可能通过试验运行产品,董事会可能对供应来源施加不容抗拒的影响力,采购人员进行价格谈判。而消费品购买中,个人最有影响力,偶尔才会受到其他家庭成员影响。

5) 供求双方关系稳定

许多消费者喜欢或经常改变他们的购买习惯和偏好,但企业购买者并不是这样。实践研究表明,B2B 市场上买卖关系的建立通常要花费很长的时间成本,因此企业倾向于保持稳定的买卖关系。

6) 租赁

企业购买者往往可以通过租赁的方式获得企业用品。具体租赁的方式包括以下 7 种:卖而后租,即一个公司为取得资金,将厂房、土地、设备等卖给租赁公司,同时和租赁公司签订租赁合同,继续使用;服务性租赁;金融租赁;综合租赁;杠杆租赁;供应者租赁和卖主租赁。

B2B 市场除上述六个主要的购买特征外,在购买目的、市场结构和需求特征等方面同 B2C 市场存在显著差异,具体如表 1-1 所示。

表 1-1 B2B 市场与 B2C 市场的差异

	B2B 市场	B2C 市场
购买目的	后续生产 企业自身使用 再出售给消费者	个人使用 家庭使用

(续表)

	B2B 市场	B2C 市场
市场结构	购买者数量较少 购买规模较大 地理分布集中	购买者数量较大 零散、高频购买 地理分布分散
需求特征	派生需求 需求波动性较大	直接需求 需求弹性较大
购买特征	专业购买 理性购买 直接购买 买卖双方关系稳定	不具备专业知识 感性大于理性 通过销售渠道购买 买卖双方忠诚度低

1.3 B2B 市场的客户特征及分类

B2B 市场与 B2C 市场的主要区别不在于所购产品的本质,而在于他们的客户的本质。B2B 市场的客户同样会购买许多和个体消费者所购买的相同的产品,例如汽车、电子产品等。简而言之,同样一个产品如果卖给个体消费者或家庭就是 B2C 营销,卖给企业就是 B2B 营销,因此对 B2C 市场上的客户进行分类并了解他们的特征就变得至关重要。

根据企业客户是否以营利为目的可以将 B2B 市场分为两大类,以营利为目的的工商企业市场和不以营利为目的的非营利组织市场,如图 1-2 所示。其中工商企业市场包括产业市场和中间商市场,非营利组织市场的客户则包括非营利机构和政府部门。

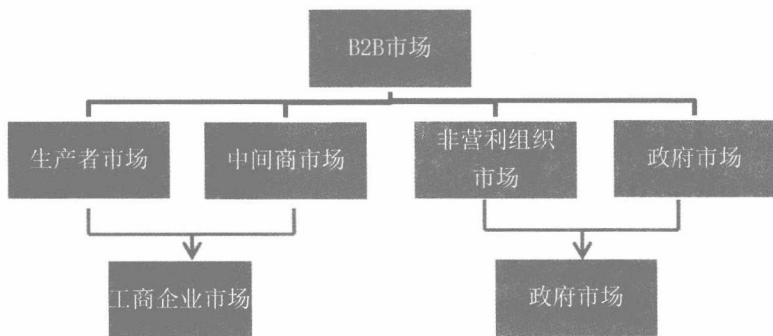


图 1-2 B2B 市场的构成