

普通高等教育“十二五”规划教材

(动漫游戏类)



Game

游戏运营教程



房晓溪◎编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

普通高等教育“十二五”规划教材

(动漫游戏类)



游戏运营教程



房晓溪◎编著



中国水利水电出版社
www.waterpub.com.cn

内 容 提 要

本书全面而系统地对游戏的运营与管理进行了阐述, 全书共有13章, 内容包括营销学基础知识、游戏运营概述、运营环境分析、市场调研、运营产品选择、组建运营团队、前期宣传与造势、游戏发行的危机管理、测试管理、版本控制、产品宣传、渠道分销、网吧推广等内容。

本书可以作为游戏或管理专业的本科生、专科生或高职生相应课程的教材, 亦可作为游戏开发者、管理者的参考书。

图书在版编目 (C I P) 数据

游戏运营教程 / 房晓溪编著. — 北京 : 中国水利水电出版社, 2011. 9
普通高等教育“十二五”规划教材. 动漫游戏类
ISBN 978-7-5084-8823-3

I. ①游… II. ①房… III. ①游戏—软件—电子计算机工业—工业企业管理—高等学校—教材 IV.
①F407.676

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第174827号

书 名	普通高等教育“十二五”规划教材 (动漫游戏类) 游戏运营教程
作 者	房晓溪 编著
出版发行	中国水利水电出版社 (北京市海淀区玉渊潭南路1号D座 100038) 网址: www.waterpub.com.cn E-mail: sales@waterpub.com.cn 电话: (010) 68367658 (营销中心)
经 售	北京科水图书销售中心 (零售) 电话: (010) 88383994、63202643 全国各地新华书店和相关出版物销售网点
排 版	北京零视点图文设计有限公司
印 刷	北京市兴怀印刷厂
规 格	210mm×285mm 16开本 11印张 356千字
版 次	2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷
印 数	0001—3000册
定 价	48.00元

凡购买我社图书, 如有缺页、倒页、脱页的, 本社营销中心负责调换
版权所有·侵权必究

丛书序

本系列教材是一套应用于游戏教学的专业教材，作者在游戏行业拥有多年的教学经验。本系列教材全面系统地对游戏的策划、程序、美术、运营等各个方面进行了详细的阐述、讲解和实训，并增加了案例分析，以使广大读者更深刻地体会到整个体系。

本系列教材包括以下20本：

- 《游戏概论教程》
- 《游戏策划教程》
- 《游戏架构教程》
- 《游戏运营教程》
- 《游戏美术基础教程》
- 《游戏像素图与界面制作教程》
- 《游戏色彩教程》
- 《游戏渲染教程》
- 《游戏角色建模教程》
- 《三维游戏设计与制作教程》
- 《Java手机基础教程》
- 《J2ME手机游戏项目实战教程》
- 《J2ME手机游戏开发教程》
- 《Symbian手机开发教程》
- 《网络游戏C++程序设计教程》
- 《网络游戏DX程序设计教程》
- 《网络游戏HLSL程序设计教程》
- 《网络游戏Windows程序设计教程》
- 《网络游戏引擎程序设计教程》
- 《游戏电子竞技教程》

本系列教材内容丰富，结构完整，通俗易懂，步骤明确，讲解详尽，是一套系统学习游戏的好书。本系列教材的编写目标是：努力追求“一读就懂，学了能用，一用就灵”的学习效果，可以作为全国各高等院校游戏专业课程的教材，也可作为广大游戏从业人员和管理者的学习用书。

希望本系列教材能为广大读者带来方便，欢迎广大读者提出宝贵的意见，以便我们在以后的版本中不断改进。联系E-mail: fangxiaoxi2002cn@yahoo.com.cn。

作者

2011年1月

前 言

科技高速发展的今天，游戏已经成为人们生活中不可或缺的一部分，人们渐渐习惯将游戏作为生活中主要的娱乐活动，越来越多的人陶醉在游戏中。

本书的作者曾编写出版过游戏设计的书籍，游戏的运营与管理也是非常重要的，没有幕后的成功管理与测试就没有与广大网民见面的游戏。本书的作者凭借自己的实践经验，总结编写了这本《游戏运营教程》，希望与广大读者共同分享。

本书的第1、2、3章的内容，主要讲解的是游戏运营的相关基本知识点，包括营销学基础知识，游戏运营概论和运营环境分析。

本书的第4、5、6章的内容，主要讲解游戏运营管理中的市场调研，运营产品选择和组建团队的内容。

本书的第7章到第13章的内容，主要介绍了游戏推广、游戏管理和服务的相关内容。每个部分都是游戏运营管理环节中不可或缺的内容，因此每章的内容都讲解的很详细。

本书由房晓溪编著，宋忠良、方兴海、卢娜、王俊、严克勇、王瑶、纪赫男参加了本书的部分编写工作。中国水利水电出版社的编辑为本书的编写提出了很多指导性的意见并精心进行了编辑加工，在此表示衷心感谢。

由于时间仓促，笔者水平有限，在本书编写过程中，难免有不足和错误的地方，恳请读者提出批评和指正。

作 者

2011年3月

目 录

丛书序

前言

第1章 营销学基础知识1

- 1.1 营销学概述2
 - 1.1.1 什么是营销2
 - 1.1.2 市场营销史上的四个阶段3
 - 1.1.3 营销策略要素4
 - 1.1.4 营销的成本和职能4
- 1.2 营销管理过程4
 - 1.2.1 分析市场机会5
 - 1.2.2 选择目标市场6
 - 1.2.3 拟定营销组合7
 - 1.2.4 管理营销努力8
- 1.3 营销环境分析9
 - 1.3.1 公司的微观环境9
 - 1.3.2 公司的宏观环境11
- 1.4 成功的营销经营技术13
 - 1.4.1 电子商务13
 - 1.4.2 关系营销13
- 1.5 营销计划14
 - 1.5.1 什么是营销计划14
 - 1.5.2 销售策略的制定15
 - 1.5.3 销售预测15
- 1.6 成功案例15
 - ID Software公司15
- 习题16

第2章 游戏运营概述17

- 2.1 游戏运营概述18
 - 2.1.1 游戏运营的含义18
 - 2.1.2 游戏运营的产生18

- 2.1.3 游戏运营方式的发展过程19
- 2.1.4 游戏运营的目标20
- 2.2 运营团队的职业划分21
- 2.3 目前游戏行业运营现状23
- 2.4 上海盛大网络发展有限公司及其产品运作29
 - 2.4.1 上海盛大网络发展有限公司29
 - 2.4.2 网络游戏运营企业商业模式演变29
- 习题31

第3章 运营环境分析32

- 3.1 行业结构分析33
- 3.2 行业竞争格局分析37
 - 3.2.1 市场总体竞争格局37
 - 3.2.2 中国主要网络游戏运营商基本状况38
- 3.3 中国网络游戏市场分析40
 - 3.3.1 优势40
 - 3.3.2 风险40
 - 3.3.3 中国网络游戏存在的问题41
- 3.4 相关行业政策43
 - 3.4.1 政府监管与行业组织43
 - 3.4.2 政策支持43
- 习题46

第4章 市场调研47

- 4.1 市场调研概述48
 - 4.1.1 市场调研的含义48
 - 4.1.2 市场调研功能48
 - 4.1.3 市场调研的战略意义49

4.1.4	市场调研过程	50
4.1.5	市场调研方法	51
4.2	市场细分和目标市场	56
4.2.1	市场类型	56
4.2.2	市场细分的作用	56
4.2.3	细分消费者市场	57
4.3	调研结果分析	58
	习题	58

第5章 运营产品选择.....59

5.1	游戏品质分析	60
5.2	游戏产品的其他情况调查	66
5.3	游戏引进可行性分析报告	67
	习题	67

第6章 组建运营团队.....68

6.1	组建一支优秀的团队 ——12321法则	69
6.2	运营团队中的人员构成	70
6.2.1	领头人	71
6.2.2	骨干精英	71
6.2.3	中流砥柱	73
6.2.4	培养对象	74
6.2.5	机动——客服人员	75
6.3	虚拟团队的协调管理	75
6.3.1	革新管理思想	75
6.3.2	建立新型管理体制	76
6.3.3	虚拟团队技术手段的 管理与协调	76
6.3.4	虚拟团队知识信息的 管理与协调	76
6.3.5	虚拟团队跨文化的管理 与协调	77
6.3.6	虚拟团队成员的管理	

	与协调	77
	习题	77

第7章 前期宣传与造势.....78

7.1	网络游戏文学——软文介绍	79
7.1.1	网络游戏文学的产生	79
7.1.2	网络游戏文学是传统 文学形式在游戏领域 中的延伸	79
7.1.3	网络游戏文学是网络 游戏产业发展中必要 的产物	80
7.1.4	网络游戏文学的出现, 侧面上推动了网络游戏 的发展	80
7.2	媒体宣传	80
7.3	官方网站及论坛	81
7.4	新闻发布会	84
7.4.1	确定发布会时间	84
7.4.2	确定发布会地点	84
7.4.3	参会人员的邀请	85
7.4.4	发布会活动流程	86
	习题	87

第8章 游戏发行的危机 管理.....88

8.1	危机管理	89
	危机管理的原则与策略	89
8.2	企业危机管理	90
8.2.1	危机前的预防与准备	90
8.2.2	正确理解危机管理	90
8.2.3	资源上的提早准备	90
8.2.4	建立突发事件的应对 机制——危机管理机制	91

8.2.5	风险的评估与管理	91
8.2.6	预警系统的建立	91
8.2.7	危机管理机构的建立	92
8.3	游戏发行的危机管理	96
8.4	游戏发行时常见问题	97
习题		100

第9章 测试管理101

9.1	产品控制的概念	102
9.2	内部测试	102
9.2.1	内测的目的	102
9.2.2	内测的规模及时间控制	102
9.2.3	内部数据统计	103
9.2.4	收集玩家反馈信息	104
9.2.5	内测评定报告	107
9.2.6	确认公测版本内容	114
9.3	公开测试	115
9.3.1	公测和内测的区别	115
9.3.2	公测活动	116
9.3.3	产品包装	116
习题		117

第10章 版本控制118

10.1	游戏正式收费	119
10.1.1	推广部工作职责	119
10.1.2	销售部工作职责	121
10.1.3	商务部工作职责	124
10.2	版本控制	124
10.2.1	修补关键性Bug	124
10.2.2	平衡性调整	124
10.2.3	实现扩展	125
10.3	版本控制的原则	126
10.4	版本控制的步骤	126

10.5	版本控制的范本	127
习题		127

第11章 产品宣传128

11.1	宣传推广概述	129
11.2	宣传推广策略	129
11.2.1	联动型多面营销策略	129
11.2.2	产品促销策略	130
11.2.3	产品定价策略	130
11.3	宣传推广	132
11.3.1	宣传推广的种类	132
11.3.2	媒体推广	132
11.3.3	渠道推广	136
习题		138

第12章 渠道分销139

12.1	渠道分销概述	140
12.1.1	直销	141
12.1.2	利用营销中介的渠道	141
12.1.3	线上销售体系	146
12.2	小额配送体系	147
12.3	渠道方案	148
习题		148

第13章 网吧推广149

13.1	网吧推广概述	150
13.1.1	网吧推广概念	150
13.1.2	中国大陆网吧行业发展概况	150
13.1.3	网吧行业产业链现状及 相关影响	151
13.1.4	中国大陆网吧行业的 发展趋势	154

13.2	网吧推广的作用和意义	156	13.4.2	网吧推广拜访客户技巧	160
13.2.1	树立企业品牌形象, 扩大宣传口径	156	13.4.3	网吧推广拜访频率	161
13.2.2	稳定市场运作, 加强渠道建设	156	13.4.4	网吧推广核心工作内容	161
13.2.3	收集市场信息, 进行有效市场分析	156	13.5	推广员队伍的建立	164
13.3	网吧推广工作原则	157	13.5.1	招募条件	164
13.3.1	网吧推广基础工作	157	13.5.2	招募方式	164
13.3.2	网吧推广市场细分	157	13.5.3	推广员的培训	165
13.3.3	网吧推广工作性质分类	158	13.6	推广活动进行中遇到的突发事件及解决办法	165
13.3.4	网吧推广基础工作内容	158	13.7	推广活动详细流程	166
13.4	网吧推广执行细节	159	13.7.1	活动的四个需求	166
13.4.1	网吧推广拜访前工作准备	159	13.7.2	推广活动规范流程模式	168
			习题		168

第 1 章

营销学基础知识

主要内容：

- ※ 营销学概述
- ※ 营销管理过程
- ※ 营销环境分析
- ※ 成功的营销经营技术
- ※ 营销计划

本章重点：

- ※ 营销管理过程
- ※ 营销环境分析
- ※ 成功的营销经营技术
- ※ 营销计划

本章难点：

- ※ 营销管理过程
- ※ 营销环境分析
- ※ 成功的营销经营技术

学习目标：

- ※ 认识营销管理的过程
- ※ 掌握对营销环境的分析
- ※ 掌握成功的营销经营技术
- ※ 制定销售计划

营销在我们日常生活中无处不在，带给我们高水准生活的营销系统，包括不断追求成功的许多大大小小的公司。汤姆·彼得斯（Tom Peters）和罗伯特·沃特曼（Robert Waterman）两位企业研究者研究了许多成功的企业，包括诸如惠普公司、弗里托—莱（Frito-Lay）饼干公司（百事可乐的子公司）、普洛克特—甘布尔公司、3M公司、麦当劳公司和马里奥特饭店（Marriott），发现了这些企业成功的奥秘。他们的报告编成了一本举世轰动的畅销书——《追求卓越》。他们发现这些企业都有一套基本的营销原则：各公司都对顾客有深刻的了解，将市场定义得十分明确，并且有能力激励员工为顾客生产高质量、高价值的产品。

现代公司对营销的迫切需求可由最近的一项研究得到证明，研究中发现各大公司的高层主管常常把“拟定、改进和执行竞争性营销策略”作为其最优先考虑的问题。

1.1 营销学概述

1.1.1 什么是营销

在任何社会中，产品和服务的产生和营销都是经济生活的实质。所有组织都要行使这两项基本职能以履行对社会、顾客和所有者的责任。他们创造经济学家所说的效用，即一种产品或服务满足需要的能力。

当一个企业把原材料和零部件投入转换成产品和服务产出，就创造了形式效用。通过把玻璃、塑料、金属、集成电路板和其他零部件结合在一起，东芝公司生产出了电视机，索尼公司生产出了录像机。艾森艾伦公司借助于纺织品、线、木材、弹簧、绒毛，制作了沙发。一部电视剧需要有作家、美工、演员、剧本、导演、制片人、技术人员和舞台。虽然营销职能决定于消费者和观众的偏好，但只有组织的产生职能才对形式效用的创造负责。

营销创造时间、地点和所有权效用，当消费者能在他们希望的时间和地点购买到他们想要的产品和服务，时间和地点效用就产生了。联邦快递公司和DHL全球快递公司强调时间效用，而自动售货机对想购买报纸、点心、饮料的人们来说则提供了地点效用。在购买产品和服务所有权的转换过程中产生了所有权效用。

所以，组织只有通过创造效用才能生存。设计并营销能满足的产品、服务、观念是创造效用的基础。然而，营销在组织取得成功中所起的作用直到最近才被人们承认。管理学家彼得德鲁克在其经典著作《管理实践》一书中强调了营销的重要性：

“如果我们想知道企业是什么，就必须首先了解它的目的，而企业目的必然存在于企业之外。事实上，它必然存在于社会之中，因为企业是社会的一个器官，企业的目的只有一个明确的目标，那就是创造顾客。”

市场营销这个词包含的活动和观念很广，要想给出一个定义常常是困难的。请5个人给市场营销下定义可能会得到5种不同的答案。由于整天接触到广告和人员推销，于是大多数人把营销与推销等同起来，或者认为营销始于产品生产出来之后。可是，营销还包括分析顾客需求，收集生产能满足购买者期望的产品和服务所需的信息，创造和维护与顾客和供应者的关系，它不仅适用于以营利为目的的组织，而且还适用于成千上万的非营利性组织。

当今的市场营销定义考虑到了所有这些因素。市场营销是对概念、产品、服务、组织和活动制定构想、定价、促销和分销计划并加以实施，以创造和维护能实现个人和组织关系的活动。根据这一定义，营销活动渗透在所有组织职能之中。该定义假设营销努力将遵循伦理规范，营销将有效地满足社会和组织的利益。这一概念还包含了营销的变量——价格、促销和分销，综合这些变量才能给顾客提供满意的服务。此外，该定义假设发现和分析消费者需求，然后通过生产和营销活动满足这些需求。换句话说，顾客、客户或公众决定着营销活动。该定义强调，创造和维护关系与组织重视与顾客和供应者开展长远的互相满意的销售、购买及其他活动是一致的。最后，该定义还明确了营销概念和技术不仅仅适用于企

业，而且还适用于非营利性组织。

1.1.2 市场营销史上的四个阶段

市场营销的实质是一个交换过程，在这一过程中，两个或两个以上的参与者相互提供有价值的东西以满足各自的需要。在许多时候，人们用货币交换有形产品，如磁盘、衣服、汽车；有时候，人们用货币交换无形产品，如照顾孩子、理发、音乐会；还有些时候，人们捐款给福利事业或者为福利事业义务劳动，如红十字会的献血或保护环境等活动。

虽然营销一直是企业经营的一部分，但其重要性却发生了很大变化。这里列举了市场营销史上的四个阶段：生产阶段、推销阶段、营销阶段、关系阶段。

1. 生产阶段

1925年以前，大多数公司都只是关注生产，即使是在西欧和北美发达国家的企业也不例外。制造商强调生产高质量的产品，然后寻求人们来购买。这一阶段的流行心态是好产品不愁卖不出去。生产导向观念支配经营哲学长达几十年，企业的成功常常仅归功于生产。

20世纪初，生产阶段达到顶峰，福特汽车的大批量生产线便是佐证，福特公司的口号是：“消费者可以有不同颜色的需要，而我们只生产黑色汽车。”这一口号反映出当时对营销的流行态度。在那时，产品短缺，需求旺盛，因此不难理解为什么生产活动处于优先地位。

2. 推销阶段

20世纪20年代初期，美国和欧洲的生产技术已相当先进，产量增加。因此，制造商开始重视通过有效的销售来为自己的产品找到顾客。在这一阶段中，企业试图生产出与潜在需要相匹配的产品和服务。

在这一阶段，虽然营销部门开始出现，但相对于生产、财务和工程部门而言，仍处于次要地位。许多负责营销的高级经理的头衔是销售经理。

可是，推销知识是营销的一部分。哈佛大学市场营销学教授西奥多利维特曾经指出：“营销之不同于推销，如同化学不同于炼金术，天文学不同于占星术，国际象棋不同于跳棋。”

3. 营销阶段

在20世纪30年代初的经济大萧条时期，个人收入和消费需求大幅下跌，营销被摆在了更重要的位置。生存的压力迫使管理者密切关注其产品和服务所在的市场。这一趋势随着第二次世界大战的爆发而中断，那时，消费品短缺、定量供应成了家常便饭。然而，战争只是暂时中断了经营中的发展趋势：从关注生产、推销转到关注满足顾客需求。

市场营销观念的出现是管理哲学的一大变化，它主要是由卖方市场向买方市场转变而引起的。第二次世界大战结束后，工厂不再生产坦克、军舰，而是重操旧业，生产消费品。

势头强劲的买方市场的形成导致了消费者导向的出现。公司必须营销产品和服务，而不是仅仅生产和推销它们。营销观念得到承认并占主导地位的时间可以追溯到1952年，那年的通用电气公司的年度报告提出了一种新的管理哲学：营销观念主张在生产周期的开始而不是末尾，才让营销人员介入，以把营销融合到经营的各个阶段之中。通过市场调查和研究，营销能针对具体的产品，告诉工程师、设计师和生产人员，顾客要的是什么，什么样的价格是顾客愿意支付的，在什么时候、什么地方产品有需求。营销在产品计划中、生产进度、存货控制以及销售、分销和服务方面有发言权。营销不再被看成是生产完成后才开展的辅助性的活动。例如，营销人员在产品计划中发挥主导作用。营销与推销不再是同义词。

高度成熟的营销观念是全公司范围的消费者导向，并以取得长期的成功为目的。坚定的市场导向，即公司坚定的奉行营销观念，通常可以在市场上取得更大的成功，并改善企业各方面的工作，对于新产品的开发和创新产品的引入也有积极作用。

实施市场驱动战略能更好地理解顾客在购买习惯和需要，因此公司能设计出有优势的、质量水平与顾客要求一致的新产品，这一观念的另一个好处是顾客将更快地接受新产品。

4. 关系阶段

关系阶段始于20世纪90年代。组织在营销阶段顾客导向的基础上又向前迈了一步，关注建立和维护与顾客和供应商的关系。这种做法反映出传统的人为营销就是买方和卖方之间简单交换的观念的重大转变。关系营销涉及到企业与顾客和供应商之间建立起来的、长远的有价值的关系。

与供应商和零售商建立战略联盟和伙伴关系在关系营销中扮演着重要角色。宝洁公司与零售巨头沃尔玛公司和Safeway公司签订合同，自动补充个人和家庭用品存货。通过计算机系统跟踪客户库存量的减少，宝洁公司可以自动地完成40%的订单，从而压缩订货成本，维持有竞争力的零售价格。合作关系的参与方比企业多获得25%的销售额。在产品方面与潜在的购买者合作还可以降低新产品的成本。

1.1.3 营销策略要素

虽然营销对象可能是无形的产品、无形的服务、失业、活动、个人、地点、组织等，但市场的成功都取决于有效的营销策略。营销策略的基本要素包括：①目标市场；②营销组合变量——产品、销售渠道、促销和价格，这些变量共同作用也能满足市场目标的需求。

1.1.4 营销的成本和职能

创造时间、地点和所有权效用必须有投入。人们为了揭示营销成本占产品总成本的比例，付出了无数的努力，大多数人估计在40%~60%之间。平均来说，不管是三明治还是香水，不管是牛仔裤还是欧洲旅游，有一半的成本与营销直接有关，这些成本与创造形式效用所必需的原料及烤、缝等与生产活动无关。那么，消费者因此得到了什么？营销究竟要履行什么职责？

营销首先要履行八项普通职能：购买、销售、运输、存储、标准化和分级、融资、承担风险、获取市场信息。有些职能由制造商负责，有些由零售商来做，还有些由被称为批发商的营销中间人完成。

购买和销售，使职能交换。在几个层次上，购买对营销都很重要。营销人员必须确定消费者为什么以及怎样购买产品和服务。为了取得成功，他们必须理解消费者行为，此外，零售商和其他中间商必须寻找能吸引到消费者的偏好。销售是交换过程的另一半，它涉及到广告、人员推销、促销，以便使企业的产品和服务适应消费者的需求。

运输和存储是实体分配职能。运输包含货物从卖方到购买者的实体移动。存储是指仓储货物直到出售。通常制造商、批发商和零售商都要履行这些职能。

承担风险，是大多数企业不可避免的。制造商根据研究结果及他们对顾客需要的理解，生产产品和服务，批发商和零售商同样是根据对未来消费者需求的估计而进货。创业风险承担者在营销货物和服务时要对未来顾客行为的不确定性有所准备。

获取市场信息是营销人员获取有关顾客的信息以满足决策之用：他们是谁？他们购买什么？如何购买？通过收集和分析营销信息，营销人员还试图理解消费者为什么购买这些而不是那些产品和服务。

1.2 营销管理过程

战略规划确定了公司的整体使命及目标。在每个业务单位内，营销协助整体战略目标的实现。机警的公司都把营销当做监测和适应市场变化的主要系统。营销不只是销售或广告，而是使公司能与其最佳机会相配合的完整过程，营销管理过程（marketing management process）包括：

- (1) 分析市场机会。
- (2) 选择目标市场。
- (3) 拟定营销组合。

(4) 管理营销努力。

营销管理过程如图1-1所示。

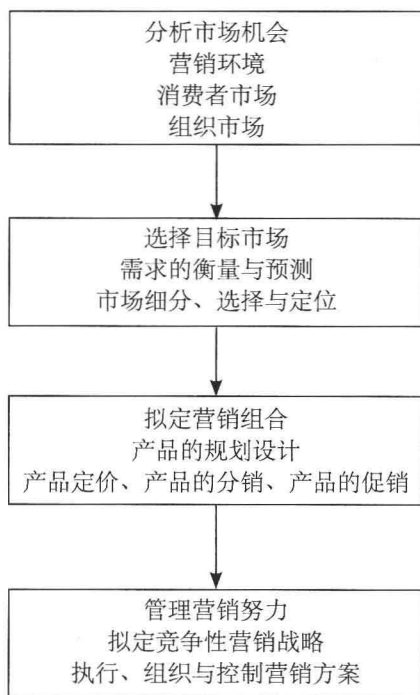


图1-1 营销管理过程

下面对整个过程作全盘性的探讨。

1.2.1 分析市场机会

每个公司都必须具备识别新的市场机会的能力，没有一家公司可以依赖目前的产品和市场而永远生存，复杂而多变的环境不断提供各种新的机会和威胁。公司必须仔细分析其顾客和环境，以避免威胁并利用机会。要想生存，公司必须不断寻求新的方法来为顾客提供价值。

公司也许认为它们找不到什么机会，这种想法则意味着公司无法战略性地思考自己是处于什么行业，以及拥有哪些长处。事实上，每家公司都会面对许许多多机会，有些公司可以随意系统化地寻找新的机会，有些公司只是通过随时注意市场的变化来寻找新构想，还有一些组织则可能采取正式的方法来分析营销环境。

对某一特定公司而言，并非所有的机会都能与之相适合。营销机会必须能适合公司的目标和资源。无线电话、传真机、高清晰度电视和录像机、便携式电脑、家用卫星接收器都是很有吸引力的市场，但并非每一家公司都适合。例如，我们会感觉到这些市场并不太适合麦当劳公司，麦当劳公司最好还是在快餐业中追求高水平的销售增长和利润。虽然麦当劳公司有许多资金，但却缺乏生产销售这种高科技电子产品所需的专业技术、营销经验和专门的分销渠道。

事实上在分析市场机会时，在整个营销管理过程中，营销经理都需要有充分的信息可供利用，他们需要有关顾客及其购买决策的信息。管理者必须了解营销环境中的重要角色——竞争对手、供应商、中间商以及社会大众。他们必须知道影响公司和消费者的广泛环境力量——人口统计、经济、自然、技术、政治和文化等各个方面内容。营销信息系统评估营销经理的信息需求，然后从各种来源获取所需的信息，其来源包括内部记录、营销情报和营销研究。最后把这些信息以适当的形式在适当的时间送给适当的经理。

1.2.2 选择目标市场

企业知道他们无法满足某一特定市场内的所有消费者，至少无法让所有消费者得到同样的满足。消费者的种类太多，而其需求的种类也各不相同。对某些细分市场而言，有些公司处于较有利的地位来满足顾客需求。每个公司都应研究整个市场，并选择比竞争对手更能满足顾客而且有利可图的细分市场。这包含了四个步骤：需求的衡量与预测、市场细分、选择目标市场以及市场定位。

1. 需求的衡量与预测

假设某公司正在考虑某种潜在新产品的可能市场，公司首先需仔细估计该市场及其各细分市场目前和未来的规模。要估计目前的市场规模，公司必须确认所有的竞争产品，估测其现有的销售额，并确定该市场是否够大。

市场未来的增长也同样重要，公司总是希望进入远景良好的市场。未来的增长率取决于喜爱该产品的某些特定年龄、收入和种族团体的增长率。增长率也与环境的发展有关，诸如经济状况、犯罪率和生活方式的改变，例如高级儿童玩具和服饰的未来市场，和目前的出生率、消费者收入趋势以及家庭生活方式变化有很大的关系。预测这些环境力量的未来趋势与冲击并不容易，但却必须这样做，才能对该市场做出决策。公司的营销信息专家可运用复杂的技术来衡量及预测需求。

2. 市场细分

假设需求预测的结果还不错，公司便需决定如何进入该市场。该市场必定包含许多类型的顾客、产品和需求，而营销者的任务是要了解市场的结构，并决定哪个细分市场能提供实现公司目标的最佳机会。消费者群体，可根据地理变量（如地区、城市）、人口统计变量（如性别、年龄、收入、教育程度）、心理统计变量（如社会阶级、生活方式）和行为变量（如购买时机、追求利益、使用频次）等各种基础数据加以细分。将消费者细分成具有不同需求、特征或行为的群体的过程，我们即称之为市场细分（market segmentation）。

每个市场都由几个细分场所组成。并非每种市场细分的方法都同样有用，一个细分市场是由一群对某一组既定的营销刺激有相似反应的消费者所组成的。在汽车市场中，不在乎价格而总是要求最舒适汽车的消费者构成一个细分市场，其他的细分市场则包括那些重视价格和运行省钱的消费者，重视外型 and 身份象征的消费者，喜爱高性能和运动性的消费者，以及强调安全和耐用的消费者。要使某一样式的汽车成为所有细分市场消费者的第一选择是很困难的，公司应集中努力满足一个或几个细分市场的需求才是明智之举。对每个目标细分市场都要剖析其地理、人口统计、行为和其他特征，这样才能评估其作为公司营销机会的吸引力有多大。

3. 选择目标市场

在评估各个细分市场后，公司可选择进入一个或多个细分市场。技术和资源较为有限的公司可能决定只服务一个或少数几个特定的细分市场。这种策略虽然限制了销售额，但却是非常有利可图的。公司也可以选择服务几个相关的细分市场，也许这些市场的顾客成分有所不同，但却有相同的基本需要。规模较大的公司可能决定提供完整的产品线来服务所有细分市场。

绝大多数公司以某一细分市场起家，一旦成功，便再加入新的细分市场。本田公司、丰田公司和日产公司首先以小型经济车进入美国的汽车市场，然后再增加中等价格和高价位的汽车。大公司最终总是追求覆盖整个市场，它们都想成为其行业中的“通用汽车公司”。通用汽车公司强调它是针对每一种“个人、财力和个性”制造汽车的。主导性公司通常会为不同的细分市场提供不同的产品。

4. 市场定位

公司一旦决定所要进入的细分市场，便需决定在这些细分市场中所要占据的地位。产品的地位相对于竞争对手而言，是产品在消费者心目中所占据的位置。如果某产品被认为与市场上的另一种产品完全相同，消费者是毫无理由去购买该产品的。

市场定位 (market positioning) 就是在目标消费者的心目中, 为某产品巧妙安排, 以占据比竞争产品更为清晰、明确、核心的地位。营销者所规划的定位是要使其产品与竞争产品有所区别, 而且在其目标市场中可获得最大的战略优势。

在定位其产品时, 公司首先要确认进行定位所根据的可能竞争优势。要想获得竞争优势, 公司必须为选定的目标市场提供较大的价值。公司可以订立比竞争者更低的价格, 或者提供更多好处来支持其较高的价格。但如果公司将产品定位为提供较大的价值, 公司就必须真正提供这种较大的价值。因此, 有效的定位首先须真正把公司的营销贡献差异化, 使其为消费者提供的价值能比竞争者更大。

公司可用各种不同方法将其贡献差异化。公司可通过提供更多特色、功能改进或更好的外形和设计来使其有形产品差异化。公司也可将伴随产品的服务差异化, 或者启用和训练更好的销售人员来招呼顾客。最后, 公司还可建立使其贡献差异化的品牌或公司形象。

并非所有差异化因素都值得去建立。营销者要选择对消费者最为重要、最能区别公司产品与竞争产品的差异化因素。营销者也要寻找竞争者不能轻易仿制、顾客能买得起以及公司可以有利可图地引入差异。公司可将某种产品定位在一个主要的差异化因素或若干个因素上。但是定位于过多的因素会造成消费者的混淆或不信任。一旦公司选好所希望的定位, 就必须采取强有力的步骤将这种定位传达给消费者。公司的整个营销方案必须能支持所选择的定位策略。

1.2.3 拟定营销组合

一旦公司决定定位策略后, 它便可开始规划营销组合的细节。营销组合 (marketing mix) 是现代营销中的主要概念之一, 其定义为: 营销组合是指公司可控制的一组营销变量, 公司可混合运用这些变量以实现其营销目标。营销组合包括公司为影响产品需求所能做的所有事情, 它可分成四类变量, 称为“4P”: 产品 (product)、价格 (price)、分销 (place) 和促销 (promotion)。各种营销变量如图1-2所示。

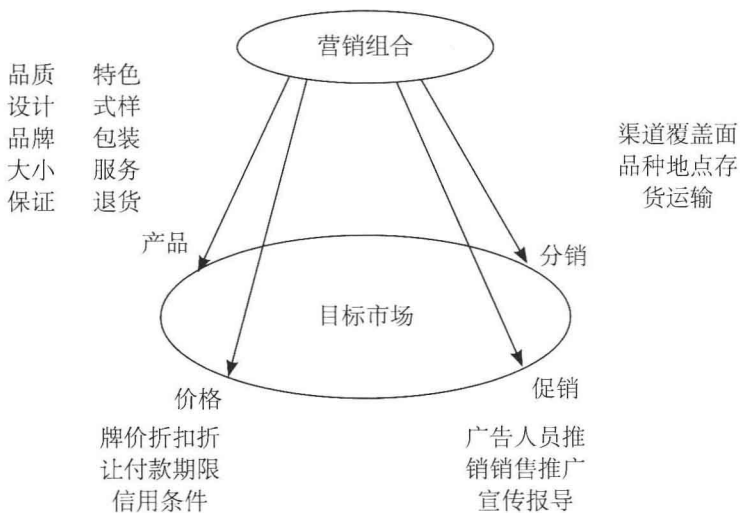


图1-2 营销组合的“4P”

产品代表公司提供给目标市场的货物和服务的组合, 产品质量保证就像一个部件一样属于产品的一部分。价格代表消费者为获得产品所须付出的金额, 有经验的经销商通常也会与顾客协商价格, 提供折扣、旧产品收购补贴和根据当时竞争状况调整的信用条件, 并且使其价格能吻合购买者对产品所感受的价值。分销代表公司为使产品送到目标顾客手中所采取的各种活动。为此, 公司可能需要维持一大批自营经销商。公司要小心谨慎地选择经销商, 并给经销商以坚强的支持。促销代表公司为宣传其产品优点和说服目标顾客购买所采取的各种活动。很多公司每年在广告上花费巨资, 以告知消费者有关公司及其产品的情况。经销商的推销人员协助潜在顾客并说服他们该公司的产品在同类产品中是最适合他们的。公司及其经销商提供一些特别的促销手段——销售折扣、现金折扣、低息贷款等作为额外的购买诱因。

有效的营销方案把所有营销组合的要素整合为一个协调一致的方案，以实现公司的营销目标。

1.2.4 管理营销努力

已经探讨过公司如何分析消费者，选择目标市场，以及拟定营销组合以提供能满足顾客需求的产品和服务。但在制定营销战略时，经理人员不仅要考虑顾客需求，还必须考虑公司相对于竞争对手的产业地位。营销经理必须设计出能有效配合公司地位和资源（和竞争对手对比）的营销战略，并须经常调整这些战略以适应不断变化的环境。

1. 竞争性营销战略

要想成功，公司就必须比竞争者更能满足目标市场的消费者，因此营销战略必须根据消费者的需求和竞争者的战略来作出调控。根据其规模和产业地位，公司必须找出能带给它最大竞争优势的战略。

设计竞争性营销战略时，首先要完整地分析竞争对手，公司不断将其产品、价格、分销渠道和促销与其最接近的竞争对手相比较，这样就会发现具有潜在优势及弱点的地方。公司必须正式或非正式地监视竞争环境以回答下面这些重要问题：我们的竞争对手是谁？他们的目标和战略是什么？其优势及弱点是什么？对于我们可能采用的各种竞争战略他们会有何反应？

公司所应采用的竞争性营销战略须根据其在产业中的地位而定。主宰市场的公司可以采取一种或多种市场领导者（market Leader）战略。通用汽车公司是汽车产业的盟主。其他著名的领导厂商，包括计算机业的IBM公司，飞机业的波音公司，照相业的柯达公司等。领导者可通过发现新用户和新用途来扩展整个市场。由于市场领导者拥有最大的市场占有率，当整个市场扩大时，它的收获也最大。或者公司可借助大量的投资来拉走竞争对手的顾客，以提高市场占有率。主宰性公司也必须发展一定的战略来防卫其目前的业务，以免遭到竞争对手的攻击。它可领导该产业提高、创新竞争效率和给予顾客的价值。它能审慎评估潜在的竞争威胁，并在必要时给予反击。市场领导者也可以采取先发制人的战略，推出新的产品或营销方案，在竞争对手尚未构成重大威胁前先把他们击垮。

由此可见，公司必须根据其在产业中的地位，相对于竞争对手的优势和弱点来选择其战略。战略必须不断改变以适应竞争环境的变化。

2. 营销管理职能

营销管理的任务是要实现有效的营销方案，使公司能在其目标市场中取得较强的竞争优势。这包含四个主要的营销管理职能——分析、规划、执行和控制。

本章前面讨论的营销分析和规划包括考察公司的市场和营销环境以发现有吸引力的机会，然后决定可以协助公司实现其整体战略目标的营销战略。良好的营销分析与规划仅是使公司达到绩效卓越的起点——营销计划也必须得以良好执行。设计良好的营销战略往往比付诸行动要来得容易一些。

营销系统中的各阶层人士必须互相合作来执行营销战略和计划，营销部门的人必须和财务、采购、制造以及公司其他部门的人协调行动。许多公司外的人和组织也可协助执行，例如供应商、中间商、广告代理商、研究公司、广告媒体等。所有的活动都需协调到有效的行动方向，以执行营销方案。

实施营销计划的过程中，可能会发生许多料想不到的情况，公司需要有控制的手段，以确保实现营销目标。公司希望确保实现在年度计划中所订立的销售、利润和其他目标。这包括三大步骤，第一是要衡量市场的实际绩效；第二必须确定实际与预期绩效有重大偏差的原因；第三必须确定最佳的纠正行动，以消除目标与实际绩效间的差距，这可能需要改变计划执行的方式，甚至修改原订的目标。

同时，每一公司都应经常回顾检查其整体的市场方略。其目的是要确定在面临环境的快速变化下，公司的使命、目标、政策、战略和方案仍然适合有效。很多实力雄厚的大公司陷入困境，就是因为它们没有注意到市场的变化，并采取适当的调整措施。

图1-3概括了整个的营销管理过程和影响公司营销战略的力量。目标顾客位于中心，公司规划整个市场，并将其划分为较小的细分市场，选择最有潜力的市场，集中力量去服务和满足这些细分市场。公司