

经典教程系列

Classic Textbook Series

MBA

哈佛商学院

HARVARD BUSINESS SCHOOL

生产销售管理全书

Production
and Sales Management

[主编] 张石森

Compile/ Shisen Zhang



中国财政经济出版社

China Financial & Economic Publishing House

经典教程系列

Classic Textbook Series



MBA

哈佛商学院

HARVARD BUSINESS SCHOOL

生产销售管理全书

Production
and Sales Management

[主编] 张石森

Compile/ Shisen Zhang .



中国财政经济出版社

China Financial & Economic Publishing House

本书编委会

主 编 张石森

副主编 刘有成 高 磊 杨 超

田晓赫 平 原 刘成刚

营 销

一、哈佛营销课

市场营销是现代经营管理的重要观念,处于核心的地位,涉及到管理者如何看待和利用环境因素与自身资源要素的问题。如果你对市场营销还是一知半解,甚至简单地把它等同于推销的话,就有必要一定要认真学习本章了。

大多数人对市场营销都有一种误解,以为这是比经营控制、财务和生产管理更为直观,凭感觉来判断的学科。事实上,哈佛商学院的学生也是这样想的。但是,过不了多久,他们就会放弃这样的想法。因为哈佛商学院将告诉他们强有力的市场营销,不仅需要正确的判断,也需要全面的分析。很快学生们就发现,与他们最初设想的相反,这门课是他们在期间的最感头疼的,很多人都被作出营销决策所需要付出的大量细致的工作吓怕了。

哈佛商学院一年级的市场营销学课程需要阅读 35 个案例,每个案例常常有 30~50 页之多,并包括长达 15 页的数据。这可与一般人设想的大相径庭,也与学生们最初想象的完全不一样。在哈佛商学院,市场营销课程以其冗长和繁琐,以及教授们所坚持的全面定量分析原则而让学生们叫苦不迭。

哈佛商学院第一个学年的营销学课程,主要由以下三个部分组成:

第一,介绍市场营销的基本概念和经济分析的方法;

第二,了解营销决策的各个主要环节,如产品定价、广告选择及其他促销手段;

第三,整体营销计划的酝酿和执行。

这些内容覆盖的领域很广,包括消费品产品营销、消费者服务营销、工业品营销和国际营销。第二学年则放手让学生们在众多的专门营销课程中选择自己感兴趣的,以进一步培养他们的营销决策能力。

在第一学年课程中,哈佛商学院要求学生从以下几个方面来分析一个营销案例:

第一,某产品的整个市场情况及其重要的细分市场;

- 第二，主要的竞争者；
- 第三，现有的和潜在的消费着；
- 第四，公司及其产品；
- 第五，分销渠道；
- 第六，广告及其他促销策略；
- 第七，定价策略；
- 第八，营销财务，特别是提议方案的盈亏临界点。

一年级营销课程使学生们深切体会到，生意成功的一个基本条件是以正确的价格生产正确的产品，并以正确的方案有效益地销售这些产品；学生们还认识到，在公司这艘轮船上，一家公司的营销主管人员可以比拟成这艘轮船的航行控制人：试想一下，在经济机会的大风到来时，营销经理没有及时启航，或者在不适当的时候改变航向，或者不能随风就势地调整航向，都会给公司带来无法弥补的损失，而公司的其他人员——好比这艘轮船的船员，却只能在竞争的漩涡中无助地观望！

二、营销分析

市场营销是基本管理中最重要的一环，在提出方案之前要作周密细致的分析。即便有一些不可避免的不利因素，营销决策仍应该是持续稳定的。一旦做出决策，应该有充分的自信，应该劲头十足地推动计划的实行。这种自信莫基于决策前的详尽分析，以及睿智的判断和“就是它了！”的那种商业感觉。

营销方案，至少包括三个主要支柱：

- 第一，理解市场的本质；
- 第二，了解竞争对手；
- 第三，了解本公司。

在更细致地研究营销系统和提出方案以前，必须精确、详尽地了解这三个因素。

（一）如何分析市场

对于某一产品市场，或你将要参与竞争的市场，下面这些关键点你必须

做到心中有数：

1. 全局观念的市场到底有多大？
2. 这个市场的增长率是多少？
3. 当前的市场是如何被细分的？
4. 当前的市场趋势是否能指示不久的将来细分市场的主要变化？
5. 目前公司参与竞争的是哪一部分市场，所占份额有多大？
6. 竞争者所占有的市场份额有多大？
7. 能激发现有消费者更大的购买力吗？

总之，对目前市场的了解越清楚，对潜在的增长来源越明确，则提出成功的营销方案也就越容易。比如：你刚生产出一项产品，便能马上根据市场的现状给以正确的定位吗？切实有效地将产品打入市场吗？

（二）给产品定位

给产品定位就是选择以什么角度将自己的产品打入市场。在做这种选择时，必须把产品特征、质量、价格、公司形象和已树立的声誉置入视野之内。要牢记一个原则，如果一个品牌不在某些对消费者有意义的方面独具一格的话，那么它成功的可能性就很小，图 52 所示的模型显示了定位分析所需要的最基本要素。实际上，只有两条可能是产品的竞争途径：或以成本的基础；或以消费者认可的产品特性为基础。

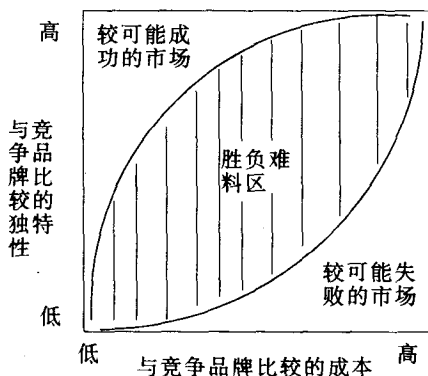


图52 产品定位分析模型

如图 52 所示，基于成本进行竞争是一个清楚明白的选择。拥有对零售商和消费者来说同样的或更好的产品，同时价格更低，这可以使公司在众多

市场中处于强有力的竞争地位。但是，低成本策略不是总能那么成功的，这取决于价格对市场上消费者的重要性，就计算机行业的情况来讲，许多性能优异，定价低于 IBM 又富有竞争力的计算机，在竞争中都遭到了惨败，因为顾客们情愿花更多的钱（通常是公司的钱），以求 IBM 品牌的安全性。而且，还存在怎么看低成本的问题。一般的看法认为：买同样质量，同样性能的产品，花的钱越少，那就意味着它的成本越低。但事情并没有那么简单，福特 Escort 车的定价低于本田 Accord，福特公司在广告中也大力宣传这一点；但在许多消费者眼里，本田实际上在整个使用期限内成本更低，因为它并不怎么需要修理，而且再出售的价值也高于福特。

上面讨论了低成本竞争策略，下面看一看产品独特的竞争策略。在实施这一策略时，你要问自己这样的问题：

第一，消费者看到了本公司产品与同类产品的不同，并且认为值得以更高的价格购买这种不同吗？

第二，本公司与竞争者之间在产品质量、形象设计、服务、送货、名誉或声望方面有所不同吗？

以上两条是建立产品强大的独特性和卓有成效的市场地位的强有力工具。在确定本公司产品在市场上的定位时，哈佛学院还介绍一种定位图的技术，它提供了一种理解复杂市场的有效途径。下面以汽车市场为例来说明这种定位图技术，如图 53 所示。

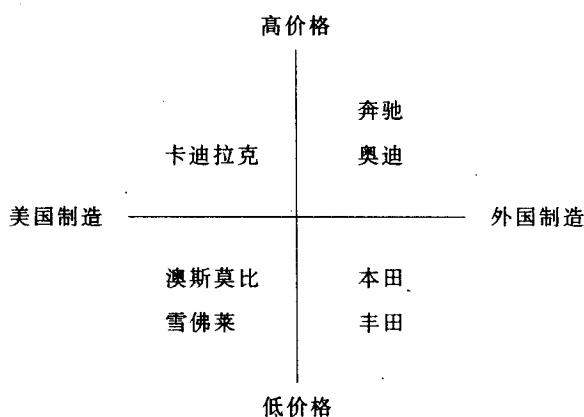


图 53 假想的汽车工业定位图

图 53 反映了汽车市场的基本情况，它使用了对每个汽车消费者都很重要的两个尺度——价格和产地（外国制造或美国制造）。使用这两个标准，就可以很清楚地看到自己的产品在市场上是处于何种定位了。

任何市场都可以画出定位图，它既以判断为基础，又以市场调查为基础来绘制。它有助于显示当前产品是如何定位的，并且识别出改变现有品牌定位或者为当前市场上出现的适当位置引入一种新品牌的机会。

产品定位后，作为高级领导阶层，心里至少有个预知，该产品有几成战胜同类产品的把握，能带来的预算利润是多少。

市场营销，是一个十分关键的步骤，也是很令人头疼的大事，作为每个管理者都应该分清市场营销的方向。作为市场营销员则更是要细分市场。然后根据企业的目标和局限性，选择一种战略进行营销活动。

三、集中性市场营销

企业只为单一的，特别的细分市场提供一种类型产品（如制造机车配件）这种方法尤其适用于那些财力有限的小公司，或者是为某种特殊类型的顾客提供服务方面确有一技之长的组织。例如体重观察者就是基于第二种原因而采取这种战略的机构，它集中向体重超重者和体重意识很强的人们提供服务。

（一）差异性市场营销

为不同的细分市场设计和提供不同类型的产品，一般说来，这种战略大多为那些实力雄厚的大公司所采用。他们可以在刚开始的时候，先采用集中性市场营销或无差异市场战略，等到取得了一定的成功和发展时，就选择两个或更多的细分市场进行集中性市场营销。

通用汽车公司和福特汽车公司就是采用这种战略。它们都是为了吸引不同类型的顾客，或满足不同的需求而设计和销售不同规格和样式的汽车，包括经济型车、赛车、豪华型轿车、客货两用车、面包车、卡车等等。

（二）无差异市场营销

公司只向市场提供单一品种的产品，希望它能引起整体市场上全部顾

客的兴趣。曾经一段时期,人们的生活比较简单,需求也没有现在这样五花八门,细分市场不存在或者说得更确切一点,也许并不容易被识别出来,或者并不被人们认为很重要。这时,无差异市场营销是一种通用的方法。在出现“古典可乐”、“樱桃可乐”以及可乐的其他几种品种之前,只有一种简单的老式可乐或可口可乐。与前面所提到的差异性市场营销的例子相对比,福特汽车公司曾经一度对它的创始产品“T型车”,不仅限制只提供单一车型,而且还限制只有一种单一的色彩(不管你喜欢什么颜色,而我们只生产黑色汽车。)福特汽车公司向所有顾客提供一种颜色、一种规格的汽车是产品营销观念盛行时期条件下的产物,那时汽车基本上是卖方市场,不愁销不出去。但随着社会的发展,这种无视顾客需求的傲慢自大的做法使福特汽车公司尝到了苦头。

四、4P' S: 市场营销组合

无论你做市场营销的是什么产品,它都有四个支柱。这就是人们称为4P' S的产品、价格、地点和促销。在这里只介绍一下产品和促销,价格和地点将在其它章节里叙述。

(一) 产品

产品是企业为了满足顾客的需求、实现组织目标,向顾客提供的物质产品或服务。产品的市场营销有以下几方面的基本原则和方法:

1. 使自己的产品或服务与众不同。

对市场营销人员来说,再没有什么别的概念比使自己的产品与众不同更重要了。也就是说,要努力地使自己的品牌能从其他品牌中脱颖而出,具有鲜明的特色与个性,并且在同类的所有产品中处于有利的地位。有些产品各种品牌之间的差别是内在性的。例如,某一个冰淇淋品牌,它比所有竞争者产品的奶油含量都高,这个特性就使这种冰淇淋显得与众不同。但另一些产品在品牌之间的差异则是外在性的,或者说是根据它们的品牌形象,而不是靠存在于产品中的元素组合来区别于其他竞争对手的,这是一种存在于观念中的差别。比如说,一种受欢迎的啤酒品牌,它的电视广告中出现的画面是一些著名的运动员在与他们的伙伴快乐地豪饮。看到这则电视广告的

人,并不是因为预想到这种啤酒的极佳口味才去购买的,而是(清楚地或者是潜意识里)觉得买了这种啤酒,他就可以同这些运动员们为伍,而他很喜欢这种生活方式,希望能加入到他们的行列中去。通过购买和消费这种品牌,他也间接地享受到了名人们那种潇洒浪漫的生活。

那么,市场营销人员可用以区分他们自己产品的牌子,但保护自己利益的工具具有哪些呢?

(1) 商标和服务标志。它们是用来保护你的品牌名称、公司名称、口号或标记等,并为你带来利益与声誉的合法权利。商标首期被保护的年限为28年,但是可以续展。如果你愿意的话,请想一想,假如其他的汉堡包制造商也把他们的产品叫做“麦当劳巨无霸”而又能逃避被追究法律责任的话,对麦当劳公司来说该有多么糟糕。在某些情况下,一个品牌的名称是如此的强有力而深入人心,以至于它在消费者的心目中,实际上已经成为竞争中无往不胜的产品的同义词。

对公司权利最有力的保护形式是注册商标(对于实体产品或有形产品);或注册服务标志(对于服务或无形产品)。典型的做法是用符号(是Registered的首写字母),或者词语“注册商标”来表示。它要求申请人正式向专利局和商标局提交申请。做完这件事以后,接下来是一段合理的公布期。在此阶段内任何人对此权利有异议均可以提出申诉,如果没有异议或者这些持异议者按规定不具有优先权,则这项权利就得到了认可。商标可以每10年一次无限续展(但是,如果一个商标获得注册后在两年内未被使用,则被认为是放弃,以后使用还须重新申请。)

另一种选择是采用习惯法商标或服务标志。市场营销人员可以根据习惯法使用“TM”(对实体产品)或“SM”(对服务),而无须正式拥有政府赋予的权利,建议在注册商标的申请最终被国家法律认可之前,采用“TM”或“SM”。虽然二者均不能提供注册商标所能提供的那么高程度的保护,而且当商标的使用受到挑战时,必须经受更大的考验,但是它们确实能引起公众对商标注册一事的注意。而且,在注册商标只有当申请的要求被批准之后才能使用的情况下,“TM”和“SM”可以立即使用(在注册商标被批准前就提前使用是违反国家法律的,而违法者是要受到处罚的)。

(2) 著作权。著作权又称版权,是保护知识产权未经授权不得使用的合法权利。这些产品必须以某种固定的形式表现出来,而不仅仅是“想法”。它

们包括小说或非小说性的文章和书籍、音乐作品、戏剧作品、照片和计算机软件程序等，当然还有其它的形式，不限于上面提到的几种。无论到版权局注册的日期是什么时候，只要作品以某种固定的形式完成，著作者的所有权随之存在。但是，要加强对自已权利的保护，防止侵权，当然得向版权局提交正式的申请。每个国家都有与自已相适宜的著作权法。这样，对著作权的保护期限可以扩展到作者死后的 70 年。

一般地说，在作品确实以固定形式完成的当年，用单词“著作权”或符号来作出公告，并署上著作权所有者的名字。如果作品是以某种音响形式（比如录音录像磁带、光盘带）表现的，那么对于这种类型的媒体，一般地应在作品完成于那种媒体之后的当年，用符号来公告作品的著作权，并署上著作权所有者的姓名。如果著作权的载体是一本书，或者诗集的录音材料（即录有相关内容的磁带），那么就需要包括两种著作权保护：一个是对智力产品的保护；另一个是对音像材料的保护。

在许多的商战的例子里，忽视著作权的保护会带来灾难性的后果。一位电脑软件开发者设计了一套绝对先进的程序，但他却忽视了对此进行著作权的保护。后来，他发现自己的作品正被别人盗用或剽窃，而他在一段特定的时间内未采取补救措施，那么在这段时间过后，他的作品已成为公共所有。

作为一项权利，市场营销人员应当在所有的产品宣传资料上，都作出著作权声明，比如在产品介绍小册子上、销售计划上、视听材料上、大型广告上、促销用品上以及其他相关事物上。对此你无需花费什么气力，就可以建立以这种固定形式为载体的知识产权的独家使用意识，而不让你的竞争对手坐享你的劳动果实。

(3) 专利。专利是用来保护物理或化学科学加工过程、设备、方法或设计的法律权利。在这种情况下，习惯法专利是不存在的。唯一可行而有意义的方法是正式向专利、商标局提交申请。当异议期过去，申请被批准通过后，必须用“专利×××号”来表示，声明已取得专利权。在专利被批准之前，产品应附上“待批准专利”的字样。

专利被保护期一般为 17 年，并不得续展。然后它们便可以公开化，其他人的使用便不受限制。

你最喜欢的唱片的音响质量也许是通过杜比噪音消除系统来提高的，

这就是一种专利技术。你的衣服如果经过曾经是专利的桑福赖过程处理过，那么它们在洗涤时便不会缩水。曾经受到专利保护和现在正在受专利保护的产品，可以说是无穷无尽的，从电动机到拉锁，从电吉它到电冰箱。

2. 产品生命周期。

就像人类有一个从出生到死亡的过程一样，产品也有它自己的生命周期。从产品的构思（研究与开发）、出生（投放市场）、衰落（开始出现滞销）直到最后死亡（停止生产）。每一阶段都有其特殊的特点和相应的市场营销应用方法。精明的市场营销人员对产品生命周期进行管理，以最大限度地发挥其优势，延长产品的生命周期，并且增加它的经济效益（见图 54）。

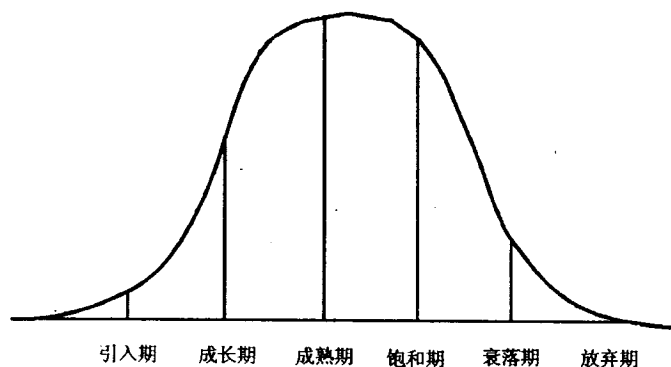


图 54 产品生命周期

(1) 引入期。这一阶段的特征是以研究与开发为主。尽管耗去的费用可能很大，但销售额和利润通常很低。这个阶段要注意好对项目可行性进行充足的评估，并引起对足够的预算和投入重要性的认识。

(2) 成长期。这一阶段表现出销售额与利润的不同步增长，还常常伴随着大规模的促销费用的发生。

(3) 成熟期。这一阶段的特征是产品质量已达到巅峰状态，并且试图保护其销售水平。销售额的增长虽是有可能的，但这几乎将必然导致巨额的销售费用。此时利润一般开始下降，这可能与很高程度的竞争有关。

(4) 饱和期。这一阶段表现出与成本相联系的利润率的降低。竞争更加激烈。这一关键阶段的目标是保持和稳定市场份额（即市场占有率）。然而，这常常又是不可能的。

(5) 衰落期。这一阶段的特征是：想继续保持市场占有率的企图已经是无用的。这一阶段必然伴随着费用的减少和产量的降低。

(6) 放弃期。这一阶段产品的生产已被新的产品所代替，失去了停留在企业生产线上的价值。

3. 市场占有率矩阵图。

与产品生命周期理论相联系，波士顿咨询顾问集团的增长——占有率矩阵模型，提供了一个有用的分析框架，使经理们能够结合市场占有率和整体市场扩展或收缩的程度，来识别和评估产品（见图 55）。

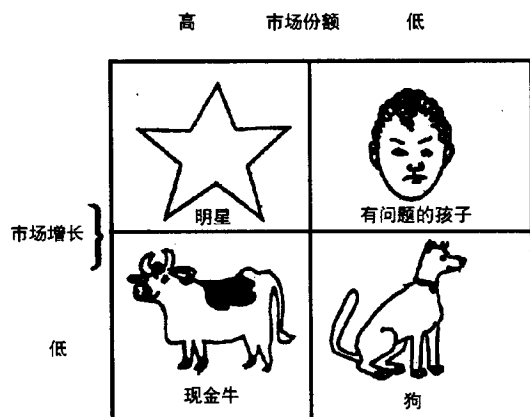


图 55 市场占有率矩阵

根据图 55，产品可以做以下划分：

(1) 现金牛。产品在低增长率的市场中占有较大的份额。既然牛正在产奶（也就是现金），市场营销人员可以选择“将牛奶挤干”的策略，或者说榨取现金策略，在这样做的时候，也必然加快了产品的生命周期。

(2) 狗。产品处在低增长的市场上，拥有较低的市场占有率。从这个意义上讲，“狗”当然不是“人们最好的朋友”。它反而是“炸弹”（即遭到惨痛失败的事物），或者是“柠檬”（即某种有缺陷或不受人欢迎的事物）的同义词。所以看起来，应当从产品线上取消“狗”产品。

(3) 明星。产品在一个增长较快的市场中拥有一个较高的市场占有率，它们是企业的希望（这类产品由于占有较大的市场份额，因此现金流入较

大；但由于它的高增长率，同时要求很大的现金投入，这往往要求现金牛的支持。随着明星产品逐渐走向成熟期，市场增长率降低，就变成“现金牛。”如果企业现金投入不足，市场占有率便会降低，从而变成“有问题的孩子”）。

(4) 有问题的孩子。产品的整体市场增长率较高，而企业的产品市场占有率却较低；妈妈们对这些孩子很关心，因为他们没有像预想的那样成长（给这种产品加入现金投入，即增加促销努力，“有问题的孩子”已经在市场中占据了一个不受竞争者干扰的位置，妈妈们便可以不必太操心；也许低而持续的增长并不是件糟糕的事）。

(5) 产品线的增加或减少。把“狗”从产品线撤掉看起来理应如此，但在某些情况下，这样做最终会对整个产品线产生有害的影响。例如，这种“狗”产品又恰好是企业的“旗舰”品牌，或者说人们通过它，可以立刻识别出公司的产品系列（你是否还记得当可口可乐公司从市场上取消其最早的或最“老”的可乐，换之以“新”可乐时，在消费者中引起的轩然大波？无奈，可口可乐公司不得不宣布继续供应“古典可乐”。因为没有这种“老”可口可乐，可口可乐就不存在了）。

另一种情况是，放弃“狗”产品会损害企业作为一个提供“全面服务”的组织形象，而这种企业识别或企业形象，本身蕴含着巨大的力量。把产品从其产品线中撤换掉，公司将不再能够准确地称自己为一个提供“全面服务”的整体（如出售针头线脑等小商品，对于一些大型零售商店来说是微利甚至是亏损的，但这些商店为了保持自己“让顾客进门后一次购齐所需商品”的形象与特色，仍然需要继续经营这类商品）。那么，还有哪些可供选择的切实可行的方法呢？

(6) 捆绑策略。可以把这类产品与产品线中的其他产品捆绑或联系在一起。美国有线电视系统的经营者就通常使用这种方法，比如说，以四个频道的价格提供五个频道的节目，希望这些有线电视观众能够订购更多的频道。否则，如果允许他们分别购买各个频道，他们就不会订得太多。这样做使双方都觉得有利可图，而企业家们因销售额的绝对增长而获利。同时，他们由于节目被大批量的购买而享受到了规模经济所带来的利润的增长。

(7) 提价策略。通过大幅度地提高售价，就能够把这些产品留在企业的产品线内。即便销售的绝对金额还不如人意，但利润幅度已经可以接受。这种方法允许企业家们保持其企业“全面服务”的整体形象，同时又不必为提

供这类产品而损失金钱。

(二) 促销

促销包括将产品的独特属性和公司形象的优势尽可能地表现出来，传达给中间商（通过商业广告和商业促销活动）和产品的最终使用者（通过消费者广告和消费者促销活动）。关于促销，经验丰富而且进行大规模市场营销活动的公司通常采用一种“拉”的策略（见图 56）。

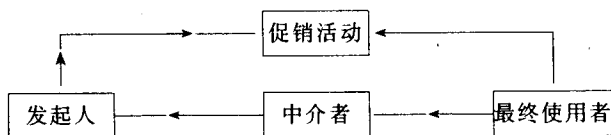


图56 “拉”的促销策略

利用广告和销售促进等方式，直接面向消费者进行大力促销，公司希望以此来产生出对其产品的强劲需求；顾客向零售商要求购买，使零售商也感受到了这种需求，从而实际上是不得不订购和储存这种商品。反过来，零售商又对批发商施加压力，让他们订购和储存此种商品，以此类推。这样，如果生产商成功了，就可以说产品是被强大的需求“拉动”着通过分销渠道的。与此方法完全相对的是“推”的策略（见图 57）。在这种战略中，生产商刺激批发商的需求；批发商刺激零售商的需求；零售商又刺激消费者的需求；从而“推动”着产品通过分销渠道（“推”的策略并不排除大力进行直接销售。既然广告和促销的努力，已经成功地产生了有利于销售影响力，那么潜在顾客对产品的拒绝心理就会减轻）。

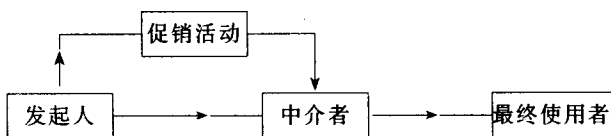


图57 “推”的促销策略

1. 广告有效性的衡量尺度。

在制作一个有效的广告时，我们必须考虑一些主要的因素：

- (1) 人口统计因素：想对哪种（些）类型的人施加影响？
- (2) 地理因素：想影响的人在哪儿？
- (3) 冲击力：是否很好地传达了所要传达的信息？强度是否足够大而能被顾客记住？能否能激发起购买欲望？一般说来，广告设计要关注以下三个方面的问题：

第一，它使消费者知道这种产品了吗？

第二，它是否告诉消费者有关产品属性的信息了？

第三，它是否使消费者想起了他们已经知道的有关事情？

基本的经验性做法是：

A. “KISS”法——“让它简单一点，傻瓜！”

B. “3T”s法——“告诉他们你要告诉他们什么。”

“告诉他们。”

“告诉他们你已经告诉他们些什么了。”

KISS 是 “Keep It Simple Srupid” 的缩写。3T’ s 代表 “Tell’em what you are going to tell’em.” “Tell’em what you’ve told’em.”

- (4) 到达：有多少个人或家庭至少收看或收听一次产品信息？
- (5) 频率：这些人可能接触多少次产品的信息？
- (6) 长短：产品信息播出有多少时间？
- (7) 时间：人们在什么时候可能接触到产品的信息？
- (8) 成本：（每个人的成本）让 1000 个人或 1000 个家庭接收一次产品信息需花费多少成本？计算每千人成本的公式如下，它是用来衡量不同广告媒体效率的基本依据。

$$\text{每千人成本} = \frac{\text{广告媒体费用}}{(\text{以千人为单位计算的视听众人数})}$$

资料如表 22 所示。

表 22 广 告 媒 体

	A	B	C
广告费用（美元）	10000	3000	10000
视听众数（千人）	100	600	500

按上式计算，每千人成本为：

$$A: \frac{10000 \text{ 美元}}{100} = 100 \text{ 美元}$$

$$B: \frac{30000 \text{ 美元}}{600} = 50 \text{ 美元}$$

$$C: \frac{10000 \text{ 美元}}{500} = 20 \text{ 美元}$$

那么，当考虑选择媒体 A、B 或 C 做广告时，通过每千人成本的计算公式发现，媒体 C 的千人成本，要比媒体 A 和媒体 B 低（20 美元与 50 或 100 美元相比）。但是，每千人成本最优的方法，不一定能像其他方法那样覆盖较大的范围的视听众。在本例中，媒体 C 以同样的成本提供了 5 倍于媒体 A 的视听众，而以 1/3 的成本，提供了相当于媒体 B 的 5/6 的视听众。（这里的“视听众”不能简单地理解为一个电视节目或一本杂志的观众或读者。因为广告的目标视听众，可能并不是电视节目的所有观众或杂志的所有读者。例如，一个电视广告的目标顾客是 45 岁以上的妇女，那么观看该广告的所有观众中去除男性观众和 45 岁以下的妇女，才是真正的目标观众）。

2. 连带销售：顺势扩大销售范围。

对于从事销售业务的人来说，这是一个重要的概念。既然时间就是金钱，同时与潜在的或现有的顾客见面交谈的机会也是有限的；那么，在一次销售会谈中，把单一的一笔交易扩展到另一笔交易，或者同时完成几笔交易，或者在这笔交易之后跟随着好多笔买卖，就变得越来越重要。

形象地说，如果顾客愿意从你那儿购买花生酱，那么他们可能也愿意从你那儿购买果酱。如果买了果酱，他们也许有兴趣从你那儿再买些面包。现在，如果你已经特别地精于此道，潜在需求又是可以识别并且足够的大，那么你甚至可以卖一些新鲜牛奶……当然，你还可以把这些相关产品的销售全包揽下来！警告：除非顾客对你的主要产品或核心产品十分满意，因为本来就是由它们才带给你顺便销售其他产品的机会；否则你不要采用这种连带销售的方法。为什么？因为正如那些经验丰富、重视商业道德的公司一样，你应大力推行关系营销。