



HARVARD BUSINESS SCHOOL
CASES

MBA核心课案例教学推荐教材

营销管理

Marketing Management

案例选编 John Quelch教授

王方华 译



MBA核心课案例教学推荐教材

营销管理

Marketing Management

案例选编 John Quelch教授

王方华 译

图书在版编目 (CIP) 数据

营销管理/ (美) 奎尔奇选编; 王方华译.

北京: 中国人民大学出版社, 2005

MBA 核心课案例教学推荐教材

ISBN 7-300-06974-6

I. 营…

II. ①奎…②王…

III. 市场营销学-研究生-教材

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 140989 号

MBA 核心课案例教学推荐教材

营销管理

Marketing Management

案例选编 John Quelch 教授

王方华 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 890×1240 毫米 1/16

版 次 2006 年 2 月第 1 版

印 张 23.25 插页 1

印 次 2006 年 2 月第 1 次印刷

字 数 474 000

定 价 68.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

随着 MBA 教育逐渐走向成熟，人们对于案例教学已不再陌生，很多院校，特别是首批 MBA 试点院校已经比较普遍地采用案例教学这种模式。案例教学、案例编写也成为全国 MBA 教学指导委员会十分重视并大力推广的重要工作。为满足教学需要，中国人民大学出版社与哈佛商学院出版公司达成了引进出版哈佛商学院案例的协议，围绕 MBA 教学选择了十门课程，包括：战略管理，人力资源管理，营销管理，公司财务管理，领导学，组织行为学，供应链管理，技术与运营管理，财务报告与控制，企业、政府与国际经济，中文版和英文版同时推出。先由哈佛大学教授从其数千个案例中进行选择、推荐，再由中国教授从推荐的案例目录中遴选，在翻译的过程中又作了进一步的调整，最终确定了目前的案例。

多年来，中国人民大学出版社一直在不懈地打造经管类图书的品牌，特别是，作为高等教育教材出版的市场领先者，我们一直希望能为中国的管理教学和实践提供更多、更好的产品。随着中国 MBA 市场规模的扩大，学生人数的增加、素质的提高，教师队伍的成熟，我们发现，案例教学教材的数量不足及质量不高成了一个比较大的问题，基于大量的市场调研，哈佛商学院的案例便成了我们针对 MBA 教学引进案例的首选。毕竟，哈佛大学是最早开始 MBA 教育的，其 MBA 学位计划有近一百年的历史。哈佛案例每年能销 600 万份，其案例教学法也在逐渐为世界上各大学校所熟悉和借鉴。作为一家以为高等教育服务为己任的大学出版社，我们深感哈佛案例的引进对于我国工商管理教育理论和实践的提升具有十分重要的意义，事实上，我们在 2002 年曾引进出版了一套哈佛商学案例，分商务基础系列和实务系列，共 21 种，在当时引起了很大的反响，只是囿于条件，案例没能根据课程设置选取，不便于教师在教学中使用，基于此，便有了我们这套针对 MBA 核心课程的案例。

在运作这套案例的过程中，我们广泛听取了老师们的意见和建议，我们发现，单是引进一些案例并出版不能满足教学的实际需要，对于很多老师来说，如何讲授哈佛案例才是一个难点。同时，我们在前期调研和筹备工作中也深感案例的推广不再局限于传统意义上的图书推广工作，它已超出了传统单纯出版图书的概念，变成了一种教学理念和教学方法的推广，它需要我们提供更多、更长期的后续服务，并改变传统的

出版模式。

就在我们策划出版这套案例书之际，哈佛商学院酝酿已久的 PCMPCL (Program on Case Method and Participant-Centered Learning) 培训计划正式启动。为配合 PCMPCL 项目，哈佛商学院出版公司邀请包括中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区在内的 16 所大学的商学院选派一些教授到哈佛商学院参加哈佛案例教学的培训。首次培训定于 2005 年 8 月，同年 12 月还将在中国举办第二期有关案例教学与写作的培训。

同时，为帮助广大教师更好地使用哈佛案例，中国人民大学出版社还将配套引进案例的教师用书、教学录像等辅助资料（出于授权限制，仅向使用本案例教学的教师提供）。在案例出版后，我们还将提供教学支持，帮助中国教师更好、更便利地使用案例。

运作案例出版的过程是艰苦的，但结果是美好的、令人难忘的。在和哈佛商学院出版公司的合作中，我们一次又一次地听到他们虔诚地谈及他们的使命：改善管理实践。在案例出版的过程中，很多人做了辛苦的工作，我们感谢哈佛商学院高级副院长、贝克基金教授史蒂文·C·惠尔赖特 (Steven C. Wheelwright) 先生，他为我们的案例出版写了序，他在这套案例书 10 门课的选择中起了决定性的作用，没有他的努力，这套书的出版是不可能的。感谢 John Quelch, Michael Tushman, Debora Spar, Pankaj Ghemawat, David Hawkins 以及 David Upton 等教授，他们在我们初选案例的过程中给予了建议和指导；感谢哈佛商学院和哈佛商学院出版公司的下列人员，他们为案例的挑选做了许多工作：Paul Andrews, Tim Cannon, Tad Dearden, Mike Derocco, Pat Hathaway, Amy Iakovou 和 Carol Sweet；感谢哈佛商学院出版公司国际部总经理陈欣章先生，他促成了案例最终出版协议的签订和执行，并完成了整个过程中的协调工作。最后，也要感谢所有参加案例中文版翻译的教授，他们都有自己繁重的教学任务，在出版时间紧迫的情况下，各位教授都高质量地按时完成了翻译工作。

我们希望这套案例书的出版以及后续的培训能影响几百、几千乃至上万个 MBA；我们希望他们能用一种新的视角，适应国际化的大趋势，理解现代企业的管理方法，理性地接受信用经商的理念，推动中国经济的更大发展；我们希望能通过我们的出版物来引导中国的管理实践。如能实现这些目标，那么其间的各种辛苦努力也就值得了。

感谢您选用或关注我们的这套案例书，对您的任何反馈我们都十分珍视。我们的联系方式：010-82501868 转 551 或 541；E-mail: rdcsjg@crup.com.cn 或登录：<http://www.rdjg.com.cn>。

中国人民大学出版社

2005 年 7 月



总 序

“培养世界上有影响力的领导人”是哈佛商学院的使命。1908年，哈佛商学院正式成立。为实现这一使命，哈佛商学院通过实施各种项目，影响众多不同的人。哈佛商学院最出名的可能是其MBA项目，但同时我们也通过开展高级管理人员培训项目（Executive Education Program）（包括AMP项目以及其他逾100个为职业经理人开设的各种培训项目）和通过哈佛商学院出版公司的出版物追求我们的使命。我们的出版物包括《哈佛商业评论》、哈佛商学院图书、网络课程，以及哈佛商学院案例研究。

为杰出院校提供建议也是我们使命的一个重要方面。在过去的60年里，哈佛商学院为世界上许多院校不仅提供了教学案例，还通过各种项目帮助他们及其教师提升了自己的案例教学能力。包括：国际教师项目（ITP）、以参与者为中心的教学法培训项目（CPCL）、案例教学与以参与者为中心的教学法培训项目（PCMPCL）。其中，PCMPCL项目发起于2005年8月，其目的在于帮助中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的主要商学院提升其在MBA项目、高级管理人员培训项目以及以管理实践为导向的研究中，熟练运用案例教学和启发式教学的能力。

通过多年的实践，哈佛商学院发现案例教学的应用通常需要经历三个阶段。第一阶段，案例在管理学课堂上是作为概念或原理的例子、说明来使用的；第二阶段，将案例研究作为主要的学习方法，依靠案例讨论；第三阶段，教授开始把他们在案例研究和课程发展上取得的成果大量应用于教学，以便更好地理解 and 传授如何做决定。

为实践我们的使命，哈佛商学院和哈佛商学院出版公司很高兴与中国人民大学出版社携手帮助中国商学院及其教授实现从第二阶段向第三阶段的跨越。我们的努力包括：为来自中国大陆、香港、台湾和新加坡等国家和地区的教授提供为期10天的PCMPCL培训；出版一套根据MBA核心课编辑的案例书（分中文版和英文版）；组织一系列后续服务的案例教学和案例写作的培训班；建立一个服务于中国教师的案例服务中心。

我们这样做的目的有两个，并且这两个方面都与哈佛商学院的使命紧密相连。一个目的是通过帮助全球教育机构——正如我们在中国发现的那些机构一样——发展它们自身的、着眼于管理实践的案例教学能力，从而促进全球管理教育水平的提高。另

一个目的是帮助这些机构培养一些能够在他们的学校中起到带头作用的教师，使他们能够写出新的、能够与世界分享的案例研究和教学资料。这种既符合国际标准，又与中国具体管理实践相关的案例研究正是中国管理教育机构所急需的。

我们很高兴中国人民大学出版社和中国许多优秀的商学院加入我们的队伍。我们希望哈佛案例书在中国的出版能对中国的教育机构、教师及其培养的未来职业经理人有所帮助，帮助他们实现在全球经济中扮演重要角色的梦想。

史蒂文·C·惠尔赖特(Steven C. Wheelwright)

哈佛商学院高级副院长，贝克基金教授

2005年6月



译者序

自 20 世纪 80 年代以来，学习管理学的热潮就在中国这片广袤的大地上蓬勃兴起，至今仍是方兴未艾。管理教育是培养和开发现代管理人才的重要手段，而教学方法的选择对于管理教育水平的提高又非常关键。管理教育的教学方法有很多种，如案例教学、研讨会、课堂讲授、模拟练习、敏感性训练、角色扮演等等。通过 MBA、DBA 等管理学学位课程的教学来看，案例教学已被证明是一种非常有效的教学方法。

案例也称为个案或实例，最早见于医学领域，后来广泛运用于法学、军事学、教育学、管理学等学科。案例教学法是 19 世纪 70 年代美国哈佛大学法学院院长兰德尔首创的。他编著的《合同法案例》是世界上第一本案例教学法的教科书。20 世纪 20 年代，哈佛商学院开始运用案例教学法。哈佛商学院院长华莱士·B·汤哈姆于 1921 年出版了第一本案例集。目前，案例教学法作为一种成熟的教学方法不仅已遍及美国，也早已波及美国以外的其他国家。我国的案例教学也有了 20 年历史，对我国高校教育思想和教学方法的全面改革有着重要启示和推动作用。

实际上，目前通行的哈佛式的案例教学属于“案例分析”。案例分析要按一定的程序进行，例如：这个案例的问题是什么？事实和原因在哪里？对策是什么？案例是真实而具体的事件或事例，而不是虚构或抽象、笼统的事情。案例有情景意境介绍，也蕴涵着理论观点与内容。案例分析的目的在于提高学生解决问题的能力 and 判断力，其重点放在解决问题的过程上。力图使学生从真实事件中发现问题，提出和比较各种方案、措施，最后予以解决。

哈佛所使用的案例多是现实发生的相当复杂的管理问题，它不是以客观的、局外人的立场，而是以主观的、当事人的立场来分析，参与者本身要把自己当作案例中的总经理、财务部长或研发总监等身临其境地进行分析和决策。由于这些案例脱胎于日常经营，很可能今天研究过的案例明天就成为等待决策的现实问题——这也正是这些案例的魅力和味道所在。

事实上，哈佛案例的编写费用很高，使用的费用就更高。国内一些高校的高级研修班采用的哈佛教学案例所付费用都是每个案例高达上万美元。即便如此，哈佛案例的权威性和实战性仍使得热心求知的人们趋之若鹜。

如今，一批年轻有为的国内学者将一系列哈佛案例翻译和引入到国内，以满足中国大众学习管理案例之渴求。本书的案例全部来自哈佛大学案例集，让读者用较低的成本就可以饱览和学习开案例教学之先河的世界名校的经典管理案例。这些案例不仅保持着哈佛案例的原汁原味，且涵盖了管理学的诸多领域，可以满足各个方向各个层次读者的需求。

可以相信，本书的出版必将为我国管理学的普及和提升起到有力的推动作用，为我国本土管理案例库的构建和完善起到良好的借鉴作用，为我国高层次管理人才的培养和塑造起到显著的指导作用。如此，《MBA 核心课案例教学推荐教材》的面世的确是国内管理学界一件可喜之事。

案例的一个基本特点在于随着时代的变化而及时更新，最后希望本书的译者能与时俱进，更快、更多、更好地将哈佛大学以及世界其他名校的案例源源不断地介绍到中国来，让我们有幸分享之。

是以为序。

上海交通大学安泰管理学院院长

王方华

2005 年 9 月 16 日

目 录



营销战略——概要 (500 - 005)	(1)
特易购公共有限公司 (503 - 036)	(21)
沃纳-兰伯特爱尔兰: Niconil (593 - 008)	(43)
价值创造 (501 - 039)	(60)
施乐: 实时图书 (599 - 119)	(65)
意大利 Omnitel Pronto 公司 (501 - 002)	(82)
市场细分: 目标市场选择和产品定位 (501 - 018)	(106)
TiVo™ (501 - 038)	(112)
Aqualisa 公司: 简化一个更好的热水器 (502 - 030)	(130)
整合营销传播 (599 - 087)	(147)
高露洁棕榄公司: Precision 牙刷 (593 - 064)	(161)
走向市场 (599 - 078)	(185)
固特异: Aquatred 的推出 (594 - 106)	(194)
Avon.com (A) (503 - 016)	(219)
Avon.com (B) (503 - 041)	(235)
基于价值的定价方法 (500 - 071)	(237)
品牌和塑造品牌 (503 - 045)	(246)
联合国儿童基金 (503 - 032)	(258)
客户管理注记 (501 - 044)	(286)
Fabtek 公司 (A) (592 - 095)	(291)
Fabtek 公司 (B) (592 - 096)	(307)
星巴克: 传递客户服务 (504 - 016)	(309)
持续价值 (501 - 045)	(329)
Zucamor S. A.: 阿根廷的全球竞争 (599 - 096)	(337)

营销战略——概要



9-500-005

发行日期:2003年3月7日

E. RAYMOND COREY

所谓战略^①是指为达到特定目标而采取的行动计划。在商业性公司，目标以诸如销售量、增长率、利润率、市场份额、投资回报率等表示。目标的定义对于企业目的以及战略的指导方面的重要性不能估计过高。在我们不知道要完成什么的时候，如何系统地陈述有用的战略呢？

战略在多层次上发展——公司的、部门的、经营单位的。它们共同构成了公司的整体计划。因此，企业战略就是经营单位战略加上新的商业创始计划的总和。

任何商业计划的核心都是营销战略。商业就是把产品和服务传送到市场，在一定程度上它们有效地实现自己的目标，持续增长并获利。企业战略的其他组成部分如财务、生产和研发必须能够支持企业的营销任务，同时，目标和战略的制定必须考虑到企业的核心竞争力和资源限制。

营销战略的组成要素

营销战略由若干相互关联的要素组成。第一，也是最重要的要素是**产品/市场选择**。我们用什么样的生产线满足什么样的市场。第二个关键要素是**价格**。单个产品的价格如何制定？同一产品线上相关产品的价格如何制定？是否提供数量折扣、延期付款和租赁服务？为了有效完成计划，将采取哪种价格促销方案？

① 营销中经常使用的专用术语第一次提到时会用黑体字标示出来。

Professor E. Raymond Corey prepared this note as the basis for class discussion.

Copyright ©1999 President and Fellows of Harvard College. To order copies or request permission to reproduce materials, call 1-800-545-7685, write Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, or go to <http://www.hbsp.harvard.edu>. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Harvard Business School.



另一个组成要素是**分销系统**：产品和服务通过**批发**或是**零售**渠道到达最终用户。分销系统包括下面一些商业实体：公司销售人员、独立分销商、代理商和特许经销商。第四个要素是**市场沟通**，包括报纸、电视广告、直邮、贸易展览、销售点陈列、发放样品、电话营销等。

根据商业和市场的性质，营销战略可能包括其他要素。产品需要维修和维护的公司必须有**产品服务**这一项业务。额外的维修部门、服务人员和多余的部件存货通常由商家业务单位来完成。**产品服务**通常被期望获利，但是，成本、质量、可获得性是消费者作出购买决定时所要考虑的一部分。**专业服务**也许是持续的买卖双方关系的一部分。如果做得好的话，专业服务和供方的生存能力都是企业竞争优势的重要组成要素。

对于许多企业而言，**厂房位置**具有决定性的战略意义。如果产品能够在厂房附近有限距离内很经济地运送或产品是根据顾客的规格定制的，那么厂房位置能够有效地界定地理意义上的市场界限。比如金属容器和瓦楞纸箱，如果政府法规要求当地生产，厂房位置选择就是地方市场选择。

这些若干要素的组合、相对侧重，在营销上被称为**营销组合**。^① 营销组合在不同产品市场之间或成长的不同阶段会有很大变化。例如，一些公司主要依赖电视广告进行促销，而另一些公司则是通过**直邮**，还有一些则依赖经过专业培训的销售人员。在同一市场销售同一产品的竞争者之间，营销组合也不尽相同。例如，消费品制造商，如凯洛格（Kellogg）或宝洁（Procter & Gamble），在很大程度上广告决定产品的销售。与之相比，一些零售商，如 Osco Drug，沃尔玛，A&P，它们用**自有品牌**以低价销售同类产品，几乎不使用广告。

下面要讨论的是在营销组合中 4 个主要的要素：产品/市场选择、定价、分销、市场沟通，最后一部分是一个战略计划模型。

产品/市场选择

任何一个组织，不管是企业、学校、医院还是政府代理机构，所做的最重要的决定是以何种产品服务于何种市场。产品/市场选择决定使企业进入特定的消费群体、技术领域以及特定的竞争环境。

根据定义可知，产品就是顾客购买该产品时所获得的其属性的总和。产品益处包括产品用途、生产商和零售商的**保证**、维修服务、专业服务、**品牌**所蕴涵的产品质量和可靠性价值，产品的持续可得性保证，买卖双方可能发展的个人关系。例如，手表是显示时间的仪器，对于一些手表如劳力士（Rolex）来说，它又是一件珠宝首饰，是社会地位的象征，另外，产品的意义也可能在于其便利性或购买过程中的乐趣。

^① 营销组合的概念是借用哈佛商学院教授 Neil H. Borden 的说法。见 Neil H. Borden, "Concept of the Marketing Mix," HBS Case No. 502-004, Harvard Business School Publishing, Boston, MA02163.

任何产品特性都包含有消极方面，以汽车而言，实际上，频繁维修和成本就可能是消极因素。正在度假的家庭不可避免地要承担不能如期获得旅行社事先宣传的那种服务的风险和天气的风险。工业市场上的购买者可能面临产品功能差或供应商退出的风险，所以产品的含义应全面考虑利益、风险、买方在购买和使用时所带来的不利，这种不利包括购买体验。

无论卖方如何认定产品，对战略计划目标的实现有价值的是预期买方的观点及买方对卖方产品及其竞争产品的看法。然而，区分产品的感知价值和潜在价值也是十分重要的。首先是消费者对产品的已有感知，然后是消费者被训练出来所认知的价值。潜在市场价值的实现通过市场沟通来完成。

市场是一个供买卖双方或零售经销商、潜在顾客见面的地方。根据这一定义可知，市场本身就是一种潜在需求。也许可以把市场比喻为可开采的地面矿石的矿脉。新的市场机会可能产生于大量的外在因素。诸如在电子、航空、医药科学领域主要的外在因素是新技术的出现、人口的增长、国民及个人收入的增长均可以导致新市场的产生并扩大已存在的市场。诸如犯罪的防治、健康护理、人口控制等社会需要也会产生新的市场。同样，文化、风俗、口味、衣着、娱乐、艺术、旅行等方式的改变均会带来新的市场机会。

市场细分

市场可以根据不同的细分部分进行描述。一个细分市场是由一群相似的潜在顾客构成。这些顾客在对产品的评价、购买行为、使用产品的方式等方面都有相似之处。在进行产品/市场选择时，首先应当做的就是定义相关的细分市场，这为形成市场战略创造了框架。市场可以按照如下几点特征进行细分：

人口统计学

人口统计细分依赖于诸如家庭收入、年龄、性别、种族、教育背景等因素。这些可作为爱好、购买行为、消费模式的不同的补充说明变量。例如：

国际人口服务组织（Population Services，非营利组织）在孟加拉国着手避孕套以及口服避孕药的销售时发现，男性和女性、城乡居民之间在购买习惯上存在很大差异。基于这些差异，该组织运用一个四象限矩阵来表示不同细分市场在产品意义和购买影响方面的区别（见图 A）。每一个细分市场产生与之相对应的市场沟通战略。^①

^① V. Kasturi Rangan, "Population Services International: The Social Marketing Program in Bangladesh," HBS Case No. 586—013, Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163.

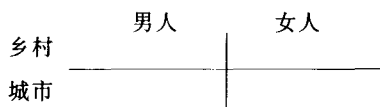


图 A

在工业市场，企业的规模、性质（如营利性组织、政府组织、非营利组织）及行业类型（如生产型、服务型、保卫型、建筑型）都是统计变量，这些统计变量可用来解释购买行为模式。例如：

在销售计算机主机时，IBM 公司会把顾客划分为健康教育、银行金融、政府、生产、分销、航空等服务类别。然后对不同类别的顾客采取不同的营销策略。计算机的使用、购买行为，以及对服务的需求在这些不同的细分市场中也肯定是不同的。因此，为了服务好每一个细分市场，必须调整其经过培训的销售和服务部门。

地理学

无论对于消费者还是企业市场，地理意义上的市场细分都是很有用处的。在同一国家的不同地区或世界上的不同地方，在市场潜力、竞争强度、产品偏好、政府贸易规划等方面都存在很大差异。

另外一个地理意义上的变量是经济运输距离。重量很大或者体积很大的产品，就如前面提到的一样，工厂位置就限制了市场范围。类似地，顾客有接近供应商的需要，诸如在健康服务或饭店这些为顾客定制的产品和服务领域，可能会在很大程度上制约市场的地理范围。

然而，应当指出的是，随着市场全球化进程的加剧，地理意义上的市场细分与其他细分相比重要性已经有所下降。产品的使用、偏好、购买习惯日益展现出更大的优势。通信和交通的进步同样也减少了地理意义上的市场限制。

心理变量

所谓心理上的分类就是试图根据个人生活习惯、对待自我、工作、家庭、同龄人的认可的态度等来划分细分市场。例如，老年人在对产品和服务的需求、政治信仰、居住偏好等方面可能显示出与“婴儿潮”时期出生的一代以及青少年有显著的差异。因此，这其中存在很明显的细分市场。职业妇女和家庭主妇、不爱运动的和热爱运动的、不同种族的人们，其产品需求和对不同购买影响因素的反应都显示出巨大的差别。因此，也包含了不同的细分市场。

在工业企业部门，类似的细分变量还有企业文化，一些企业更敢于承担风险，它们愿意更早地尝试新产品和新技术。而那些只是倾向于冒险的企业往往是市场追随者，一些企业在作出购买决定时，很大程度上集中关注价格因素，而另外一些企业则更注重在技术和服务方面与供应商建立长期合作关系。

产品的使用

购买者使用产品的方式以及他们把购买的产品融入到工序和体系中的方

式，也许就为市场细分提供了基础。例如，由于在产品规格及技术服务需要方面的显著不同，生产化纤地毯、针织衣物、绳索以及人工纤维方面的技术也大相径庭。

消费者购买自用或者作为结婚礼物的餐具，由于价格、分销渠道、品牌的不同可能会有不同的偏好。因此，同一个消费者，基于不同目的，在购买类似产品的时候也会显示出不同的购买行为。

在市场发展的某一个阶段适合的市场细分系统会随着市场的增长和成熟而随之被废弃。认识到这一点很重要。在购买、评估、使用产品时，消费者日趋成熟，需求的增长、新竞争者的进入、新的生产方式的引入、新的分销渠道的出现，这些都在改变顾客的购买方式并产生了更加复杂的市场细分结构。如果不持续地修订市场细分表，不及时寻找新的市场机会，那么，企业将在激烈的竞争中失去市场。

市场细分是一门艺术而非科学，其目的是根据顾客需求、市场潜力及购买行为描绘出潜在的购买群体。在公司全局战略下，一些细分市场因人口方面的原因而定义。一些因地理因素而定义，还有一些则因为生活方式、企业文化、产品使用等而定义。另一些可能因其他变数的子集而定义。如果已经制定了市场细分框架，战略计划者可以从这些市场中选出最有创造力、最能创造利润的市场，并为每个细分市场制定一个战略，图 B 列出了一些有用的市场细分变量。

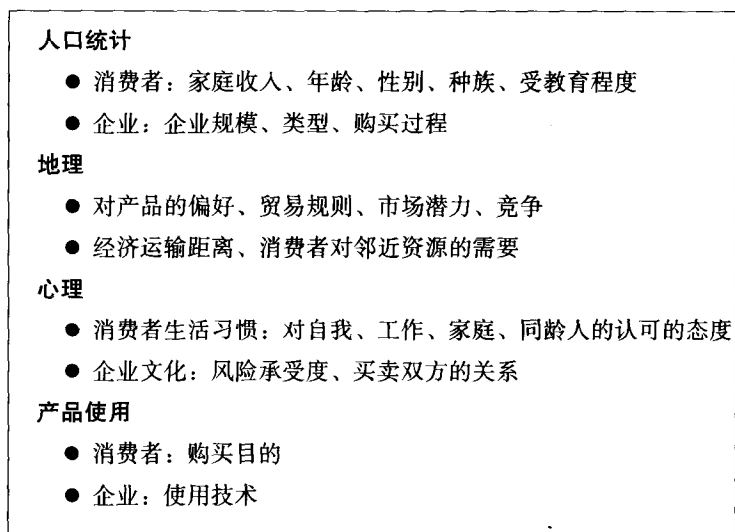


图 B 细分变量

产品/市场选择的标准

在进行产品/市场选择时，必须考虑很多因素：

产品价值

这是最重要的一个标准，市场的进入和发展必须集中于那些使产品价值最高的细分市场，目标锁定在这些产品或服务的运用，以使其作出最大的贡献。如果



市场只是一些潜在的需求，营销资源最好花在“土最松的地方”（如，在什么地方产品价值可以实现最大化）。

长期发展潜力

从根本上说，市场的规模和利润潜力是关键，对增长潜力的评价不应仅仅看重手边的一些因素还应考虑到随之而来的市场机会。比如说在电脑和集成电路板市场，新技术通常很快就会普及，在新技术使用过程中，早期的市场进入者可能会得益于技术进步。

资源约束

产品/市场选择通常使企业背上沉重的财务负担，这些财务负担不仅仅是营销成本，还包括生产设备和研发。在一些潜力非常大的市场，资源是可得到的吗？资产的估测回收能够抵补投资吗？

例如，在计算机市场发展的早期，通用电气公司进入此行业，然而不久就退出了。通用电气已经在诸如飞机发动机、航空、国防产品等领域占据领先地位，而 IBM 已经在计算机市场形成巨大的营销、生产、产品发展计划网络，通用电气不可能在计算机领域再成为强势企业。

产品/市场能否适合公司

新产品/市场应该在已有的商业运作中接受评价，这会带来一系列问题：能为公司的信誉和品牌带来价值吗？新的商业项目能否利用现有的生产能力和分销体系？在与现有顾客打交道的过程中，新项目能否提高公司的地位？在与分销商和零售商打交道中，新的商业项目能否提高公司的地位？另一方面，在没有增加公司总利润的前提下，新产品会妨碍或侵占现存产品的销量吗？但是，如果我们不将现存产品废弃，我们的竞争对手不会强迫我们这样做吗？看一个例子：

美国汽车制造商考虑到可能会降低非常有利可图的完整车模的销量，这使得它们在相当大的程度上拖延把小型汽车加入到生产线上的速度。只有当国外竞争者在美国和国外大量蚕食它们的市场的时候，美国生产商才会迫于市场份额下降的压力开始生产小汽车。

在产品/市场选择中，可以把市场想像成一个国际象棋棋盘。其中的方格代表不同的细分市场，竞争者排列在游戏区域，每一个竞争者都试图用其特有产品占据一定的区域。一些以前没有被市场机会认可的空着的区域则很容易被占据。而一些区域则被一些弱小的竞争者占据，这些区域可能会遭受攻击，还有一些区域被一些很强大的竞争者以优质的生产线牢固的占据。在占据细分市场的过程中，那些市场的先入者会取得优势，因为他们有机会建立市场认知，得到消费者认同，引导技术和最终产品的发展，发展生产与营销运作的规模经济，当主要需求已经建立之后，新的市场进入者的成功则取决于创新的程度，通常以不同的产

品和服务进入市场并占据一定市场份额。^①

定价的艺术

基本上说，产品和服务的价格由下列五种因素相互作用而决定：

1. 供求状况；
2. 公司的生产和管理成本；
3. 竞争；
4. 买方讨价还价的能力；
5. 对潜在客户的产品价值。

下面，我们将对这五种因素单独加以解释，尽管在实际运作中，它们是彼此相互影响的。

供求状况

产品或服务的供求状况是决定价格的基本要素。产品的供应越多，价格就越低，桶装石油的数量、化纤总的生产能力、一个地区的旅馆房间数均与与之联系的需求一起决定基本的价格水平。

一般来说，单个消费者不能控制由供求状况决定的基本价格水平。但是较大的消费者会影响与需求相关的总供给。他们通过游说政府对一些特殊商品增加高进口关税或简单地不接受国外生产商的产品等贸易限制来限制市场需求。依靠产品的性质，大公司可能会给政府施压，要求关闭多余工厂或买断或储备过量的商品。政府参与这些事情通常取决于它的公共利益，如国防工业的健康发展、国内就业水平、国内基础设施的建立。

另外一个控制供给的方法是获得所有的供给来源或形成卡特尔组织，如欧佩克石油卡特尔（OPEC），DeBeers 钻石集团。卡特尔组织给每个成员公司分配一定的生产配额。然而，这是一个不稳定的组织。例如，对 DeBeers 而言，最大的威胁是加拿大北部的钻石开采；对欧佩克而言，最大的威胁则是位于俄罗斯的大量石油储备。任何一方把大量产品投放市场的可能性都会影响价格的稳定。

美孚石油公司（Standard Oil Company）的主席兼创始人洛克菲勒（Rockefeller），运用每一种可能的方法控制石油供给。包括买断最新发现的油田，买下所有的提炼厂形成卡特尔，游说政府立法机关保证它独享的输送石油管道权利。这些特权使得美孚石油公司在周期性的原油大量供给出现时

^① 规模经济的概念将成本效率的大小和生产效率的高低联系起来。进一步说，这个理论是说在某个优化点以后，产量大小或者广告或者增加销售力量等市场投资行为将会导致每单位成本的降低，而在此之前成本效率和生产效率都会降低。