

## 第一章

# 市场调查——决策的基石



## 市场调查能得到什么

市场调查是一项工具，正如其他工具一样，可以使你的工作更加完美。在企业营运中，市场调查可以协助完成较佳的决策。很多企业没有实施市场调查，却也很成功，但多半是侥幸或凭着第六感行事，这是经营企业的一种方式，却不是最好的方式。

例如，某公司业务达到登峰造极之际，克利夫·辛克莱被认为是这类企业家中的佼佼者。但是，当他的电动汽车业务发生问题时，批评声就随之而来，人们指责他事先没有做好市场调查。这些评语在某种程度上是对的。辛克莱所面对的，是所有工作当中最困难的部分：他必须预测那些与他所熟悉的居住环境完全不同的消费者可能会产生的反应。他当初借自己的经验做出预测，而事实证明那是一项错误的判断。事后分析，电动汽车系敞篷式设计，每小时最高速度是十五里，而且可供顾客购买的机型非常有限，再加上新车上市期是寒冷的冬季，同时，汽车本身也有一些品质上的瑕疵，因此整个计划便胎死腹中了。

进行调查的目的是要降低企业决策的风险。众所周知，在作一项企业决策时，资讯扮演着极重要的角色，它可以让企业的决策人员试验某项观念的接受性，同时也可以导引决策人员选择最恰当的方案，资讯决定着行动方案，决定着行动结果。

### （一）市场调查可帮助企业设定目标

简言之，经营一家企业不过是先设定目标，然后制订各项计划来完成这些目标。银行经常会拒绝给一些新设立的公司贷款，其中最主要的一项原因是公司设定的目标不成熟，这些公司甚至没有经营目标，缺乏任何数据可以显示公司未来的状况，而公司未来的营运方针更是模糊不清。甚至这些公司竟然没有提出让银行作为审核贷款文件的书面报告，难怪银行会拒绝给予贷款。

从实践中我们可以清楚了解到，市场调查可以协助企业决策人员制定如下的企业目标：

- 它可以用来评估市场大小。
- 它可以确认潜在客户。
- 它可以协助一项即将上市的产品制定价格。
- 它可以确定广告与销售量之间的关系。

#### 1. 评估市场大小

在一个地区某年度当中，产品或服务的消费或购买量我们称为该市场的大小。该地区可大可小：大者可能是指一个国家，小者可能只是一个城镇或是都市。只要可能的话，通常都是用最近

的一个年度来表示该市场大小的依据。

表达市场大小的方式，通常是以销售金额或销售数量两种数据来表示。但是，国家统计局部门的资料只包括国内制造商，进口的数字并不包含在内。这些资料通常包含制造商全部的销售额，因此也会包括其外销的部分，这与市场大小的定义是不同的。因为市场大小是指在某一个特定地区的消费，所以我们可以用下列的公式来求出市场的大小。

$$\text{市场大小} = \text{全部销售额} - \text{外销} + \text{进口}$$

对于行销经理以及行销调查员而言，市场大小的观念非常重要，它为公司的绩效及目标提供了一个基准。经过一段时间之后，它会显示出产品的趋势，因此产品的预测工作便可随之进行。如果一家企业不知道市场的规模大小，便无法知道在该市场中企业本身的立足点，也无法知道自己的市场占有率，更不会知道还有多少成长的空间。对一个只占有 5% 市场而言的公司，会有销售业绩增加一倍或是两倍的成长机会；但是对于市场占有率达 28% 的企业而言，便可能没有这种可能性了，除非公司可以用其他方式来扩大市场。

市场大小的资讯可以显示：目前企业所处的位置；未来仍可发展的空间。如果对于这两项基本问题无法提出答案，那么该企业就无法写出完整的企业计划书。同样的情形，如果不了解市场的大小以及未来的趋势，那么该企业也将无法存活下去。

## 2. 确认潜在客户

行销部门必须将全球性的目标转换成销售计划，在这项销售计划中，分别针对目前的客户以及潜在客户，规划出未来期间应该达成的销售业绩。如果该企业的产品是直接出售给私人客户的话，企业本身就必须按客户的社会等级、经济状况、住屋状况等不同的分类，来区别各个潜在的客户。

对顾客以及潜在客户应收集的资讯情形包括：

- 潜在性顾客的人口统计：例如他们的社会等级、收入水准、居住的地区以及家庭人数等等（和消费性市场有关）。
- 顾客的姓名、地址、电话号码以及负责采购人员的详细资料（和产业市场有关）。
  - 在某段时期内所购买的产品数量及金额。
  - 购买的频率（每周、每月等等。）
  - 购买产品的价格（如果有的话，应包含折扣在内）

一份企业计划书应能在广泛市场调查的基础上制定策略，这么做的话，可以让阅读到该企业计划书的人对公司产生信心：这些人可能是银行的经理人员，他们正在考虑一项贷款的申请；这些人可能是公司的董事会成员，他们正想了解公司未来的经营方向；也可以让阅读该项计划的人员了解如何将这些目标转化成行动。

### 3. 为产品制订价格

大多数产品的销售情况与价格有关，一般来说，如果价格愈高，销售量就愈少，反之则愈多。销售数量与价格之间具有高度敏感的产品，一般就被称之为“弹性需求”产品；而销售数量与价格之间的变动无太大的影响者，则被称为“非弹性需求”产品。企业人员必须了解自己的产品是属于哪一类别，否则可能会发生定价过低而降低公司的利润，或是价格过高而减少市场需求的情况。但是，经由正确的市场调查工作，就可以为企业提供最适切的价格参考。

经由调查，市调人员可以决定是否需要提供更多性能，而让产品的价格趋于昂贵，或是取消部分功能，而降低产品的售价。最简单的市场调查方式就是，由市调人员询问受访者愿意用多少钱购买该项产品，同时，可以考察一下受访者对不同价格的接受度。

当然，采用这种简单的市场调查方式来测试产品价格的高低，永远是不尽理想的方式。因为不论采用多么精密设计的问卷，当人们嘴巴说会掏出袋中的钱去购买产品时，我们并不知道他们是否真的会掏出钱去买。只要可能的话，市场调查人员应当改采经验法则来得到答案。

在经验法则中，决定价格敏感度的最后方法便是进行市场测试。也就是在推出新产品时，先选择某一地区进行测试。如果可能的话，还可以选择另一个地区作为控制、比较之用（用来作为衡量测试市场的基准）。并不是每次都可能对市场进行测试，规模较小的公司多半就没有足够的资源或是时间进行测试。至于产

业公司由于销售对象只是特定的少数；因此，对他们而言，市场测试并不实际。在这种情况下，即使理论上的方式有先天的缺陷，但是他们也别无选择了。

#### 4. 确定广告与销售量之间的关系

几乎每一家公司均有不同的促销组合。在报纸上刊登的广告通常会夹上 DM (Direct Mail)，即直接邮寄广告函件给回函索取者：有些则会在电话簿或其他杂志中刊登广告，参加各种展览等。但是，各种不同的促销活动所能带来的销售结果是很难评估的，如果要从这些促销组合中，寻找每一项促销活动的效果，则更是难上加难。

市场调查报告虽无法精确显示出哪一项促销活动最具效果，但是它能提供一些资讯，例如：

- 找出拥有最多订户的报纸及期刊。
- 找出能够打动潜在客户心灵的广告信息，让我们的广告更具效果。
- 询问潜在客户，使用媒体广告、DM，参加展览会、刊登广告等，哪一个会在客户心理上留下较深的印象。

直接与潜在客户洽谈是最理想的方式，从言谈当中可以了解他们的感觉，知道应在何处登广告，广告词的内容应如何撰稿等。如果能够记住广告学中的金科玉律，则会有更佳的功效：

- 促销计划愈简单，则愈能够控制并评估促销的效果。

- 集中在一项媒体上做广告的效果，会比在各项不同媒体上做广告的效果要大

- 曾经有成功实例的广告或值得再度采用的促销方式应持续地使用，直到这种效果很明显地消失为止。

- 直销的效果评估，比在报纸或期刊上刊登广告简单多了。（直销的方法包括直接向潜在客户进行说明，例如 DM、使用折价券、使用电话与目标市场中的客户联系等）

## （二）市场调查可以帮助企业解决问题

市场调查报告属于分析用的工具，有了它之后，企业人员可以解释眼前发生的现象以及其成因。进而从这份报告中，为企业谋求最好的解决方案。通常，企业最常遇到的困难有下面各种情况：

- 销售额下降：市场调查可以找出是源于市场的缩小或是，竞争者的加入？是企业内部发生问题了吗？例如：库存管理不当或是不良的品质控制等等。

- 获利率不足：市场调查可找出产品成本是否过高，产品订价是否过低。

- 无法满足市场的需求：市场调查可以找出这是暂时性还是长期性的问题，是不是价格定的太低，还是各项资源未经恰当的规划，而造成供不应求的情况。

接下来，将为各位介绍市场调查报告如何能够协助企业找出

这些问题的原因，并得到可能的解决方案。

## 1. 分析销售额的下降

一家餐饮业销售额的下降，绝不会是戏剧性的结果，所谓冰冻三尺非一日之寒。市场调查人员的工作，就是要找出销售额下降的原因及下降的态势是否将持续下去及如何纠正这种不利的因素等等。

销售额下降的现象可能起因于外在的因素，或是企业本身所造成。企业内部的不当因素可能包括：

- 定价过高。
- 生产的产品太差或品质不良。
- 生产资源不足导致库存不足，进而无法符合市场需求。
- 缺少足够的促销活动以提升销售额。

外在的压力也可能会造成销售额降低，这些因素包括：

- 强势的竞争对手正在促销或是打低折扣战。
- 竞争者的数量增加，竞争者未必采用低廉的价格战来强占市场占有率，因为如果竞争者数目很多的话，他们就可能会蚕食掉原企业拥有的顾客。另外一种成因是，企业的员工离职之后成立相同的公司，抢去原有企业的客户。

- 市场的萎缩自然而然就影响了销售数量。在 19 世纪初，某些制造壁炉架的公司由于电力的发明，因而丧失了他们原有的市场。

对于各项问题的原因有了了解之后，不论成因来自于公司内部或是外界的压力，企业都可以采取必要的措施以谋求对策。

## 2. 分析获利率不足

每一年度的财务报表会显示出该企业盈亏的状况，这是经营者很难忽视的事实。

当然，企业获利率的下降并非全然起因于市场的因素；公司成本的增加，不论是固定管理成本或是变动成本，均非行销单位所能控制的。另外，工厂的搬迁与品质的变动，也都会影响产品的销售状况。在这些情况下，即使不是始作俑者，销售人员仍然必须加以适应并作妥当的调整。从市场调查报告中可以了解各种因素影响的程度，而企业的经营人员就必须针对这些影响因素，采用新的促销或广告计划来弥补损失所造成的伤害。

同时，不良的获利率也可能全然导因于不当的行销活动。举例来说，可能有下列几项情况：

- 销售额的降低：由于销售数量太低，而减少业务员，反而造成利润的下降。

- 过少的销售额起因于销售活动不足。在这种情况下，或许是由于推广及销售的费用太少，或是缺乏销售渠道

- 价格政策未能随日益增加的成本而调整，而售价太低通常是获利率不足最常见的因素。

- 相对销售额的数额而言，行销成本太高了。原因可能是过多的广告费用支出、业务人员太多或是业务人员毫无节制的花

费。

- 制造成本太高了。通常这是属于制造部门的问题，但是行销部门应当提出建设性的意见，以解决成本过高的问题。这可能是由于设计出来的产品性能，远超过实际的需求而造成价格上涨；也可能是由于自行制造太多的零件，而形成成本居高不下的结果。解决办法，就是采购价格低廉的零件。

市场调查工作可以诊断获利率不高的原因，也能提出如何改善的建议。和顾客面对面的晤谈，可以发掘出产品的设计应当变更的部分。消费者也会提出关于售价是否恰当的想法，他们会指出产品的品质问题、销售通路的不足、服务品质的日益低落以及其他须要改善的地方。

分析公司的销售以及获利率的数字，同时将这些数字与整体产业界作比较，将可以发现公司的业务是否与整体业界的发展趋势，朝不同的方向偏离或是成长的幅度不同。类似这样的市场调查，就能找出问题所在，以进行经营策略的调整。

### 3. 调查如何满足市场需求

从某个角度来看，市场的需求如果大于公司的产能，表面上似乎是个愉快的问题，但如果处理不好却会失去应有的获利机会。同时，对于效率的追求，使得要持续维持良好的服务并非易事，尤其是当顾客们只对产品有兴趣，而且公司方面又缺乏外在压力时更是如此。当第二次能源危机时，这种情形就曾经在美国以及英国发生。由于石油供应极度缺乏，当时加油站对于上门的客人态度非常恶劣，顾客永远不会忘记如此的经历。因此，当石

油供应恢复正常之后，那些态度恶劣的员工便尝到了恶果。

在市场处于大量产品需求之际，对制造商而言，要向新的顾客展示产品优良性的机会便减少了。此时，市场调查报告就扮演非常重要的角色；它可以显示出需求与供应之间不平衡的实际情况，并且预测这种供需不平衡的状态将会持续多久的时间；它也可以预测需求何时将会达到最高峰，藉以协助业界预作准备。和顾客进行晤谈，可以发现他们是否已不再有兴趣，因此就可以针对需求度的降低，而在事先提出警告。不幸的是，当需求不断扩大时，供应商往往就处于洋洋得意、失去自我的情况中，而且忽视了市场未来的发展前景。供应商们无法想像，有一天消费者会弃他们而去时的情景。

### （三）市场调查可以促进企业的成长

了解市场的大小以及知道企业陷入困境的因素本身，并无法协助企业制定准确的企业目标。若想制定准确的目标，则有赖于通过市场调查获得顾客愿意购买产品的原因，以及击败其他竞争者的策略等等，这些都是市场调查所带来的。它可以提供有效的资讯，例如是谁在何处，以及什么时候，又是为了什么，买了什么等。

#### 1. 显示出谁是决定购买的人

或许我们无法在短时间内，找出谁才是决定购买的决策者。打电话来购买洗衣机的妇人，看起来似乎是个采购员，但是经过决策过程分析之后，却发现有其他更重要的因素——这位妇女的

丈夫已经设定了妻子可以采购的金额限制，而且还要求以分期付款的方式购买：同时，丈夫也取消了另外两种机型的洗衣机。因为丈夫认为，这两种机型的水管安装太困难，丈夫和妻子选择了适合他们厨房的洗衣机。另外，清洗他们儿子足球用具的尺寸，也是他们决定衣槽大小的因素之一。由于丈夫也需要使用洗衣机，因此各项控制功能是否非常容易操作，这也成了考虑是否购买的因素。最后，全家人一同前往产品展示间参观，他们参考了一些机型，他们和一位业务员做过详细的讨论，经过这位业务员三寸不烂之舌的讨论之后，才让这家人改变了初衷。后来他们决定购买的，是可以使用冷水及热水的洗衣机。

这种复杂的决策程序，常发生在各种形式的消费产品上。一个家庭主妇所购买的某一品牌的麦片早餐，可能是该家庭中所有成员的决定，尤其是来自于孩子们的偏好。选购一部汽车，从购买的金额来看，似乎是丈夫的决定。但实际上，却是出自于妻子的建议——妻子对于某些车型的厌恶，对颜色以及设计的偏好，车子是否适合妻子的驾驶等因素，均是他们决定购买汽车的重要条件。

只有那些属于个人消耗的产品，才会免除其他人的影响。在餐馆中你要喝的啤酒完全是你个人决定，你个人抽烟的品牌也是如此，但是，刮胡子用的肥皂或是你所使用的香水、写字的笔，虽然也属于个人用品，但它也可能是买来送给别人的礼物，在这种情况下，购买的决定又显得复杂了起来。

在产业界，采购的决定则更加复杂，虽然公司内部设有专职的采购人员。但是采购员的购买行为却有多层的限制，以及受到其他因素的影响。某家生产变速箱零件的工厂采购员，有权自行

决定向何处购买生产零件用的铁线，因为在生产成本中，铁丝所占的比例微不足道，但是，对于一家制造加强齿轮的工厂而言，他们每年使用的铁块达千吨，是主要的生产材料。采购上若发生任何失误，均会造成公司的惨痛损失。在这种情况下，采购的决策是由公司的经营决策人员担任，至于采购人员的决定，只是开立订单而已。

当然，每一家公司的情况都有所差异。但是一般说来，采购的决策层，均是依照以下的结构来进行：

公司的职位	影响力
总经理	一般的政策
董事长	从何国购入
财务部门经理	厂商的信用额度
制造部门经理	产品品质
领班	品质及库存状况
现场作业员	品质
仓储员	运输服务
行销/营业员	价格/服务/供应状况

市场调查报告可被视为进行购买决策时的依据。在报告中可以知道谁才是决定购买的人，他们着眼点是什么，这些资讯可作为广告诉求以及宣传设计之用，以使广告能够直接切入购买的决定流程。不论是消费性产品或工业用产品，我们一定要先找出谁是客户，然后才可能针对客户设法作出影响他们的购买决定。

针对购买者决定所做的研究，通常是采用深层晤谈或小组讨

论的方式。这种技术，均可用来针对购买态度及习惯做详细的调查。市场调查人员所要寻找的是那些较不明显的因素：例如，除了家庭主妇之外，还有哪些人与购买洗衣机有关？除了采购员之外，还有谁与采购铁线的案子有关？

## 2. 显示人们选择某些品牌的原因

我们都会认为自己是一位理性的消费者，当有人问我们为何买这部汽车时，我们会告诉他因为这部汽车省油、安全、设备佳、乘坐舒适等。或许我们不会告诉他，当时自己看见邻居在驾驶这型新车时那种自傲的感觉，那辆跑车的外型让自己产生的嫉妒感。我们也可能不会说，这部汽车只要在 8.6 秒之内便能从起步达到每小时 70 公里的速度。

我们喝的啤酒是唯一由于自己的喜好而选择的消费品。如果有人告诉我们，这种啤酒是那些长发披肩、上衣扣子全开的年青人最喜爱的品牌时，我们就会有一种被污辱的感觉。酒的品牌成为一种社会阶层的象征，这是从广告媒体上所塑造出来的，而消费者则乐意追随这样的时尚。在最近的一次啤酒品尝大赛中，啤酒厂的销售经理前往观察，有人拿了一杯给他：从参加比赛的各种品牌当中，他拿到了贴有他们公司品牌的啤酒，但是他本人并不知道酒已经被换掉了。我们一边喝酒一边调侃他。我们夸赞他们公司的产品，并且批评其他品牌的啤酒。因为他认为杯中的啤酒是自己公司的产品，所以他认为啤酒的味道非常好。

在消费性市场里，购买者的习性很难预测。一位采购人员会告诉你，他是如何从产品价格、品质以及交货情形来选择协助厂商。但是即便有另外一位新的供应商能提供上述更好的条件，采

购员也并不会为之所动，因为他可能认为这只是新供应商的价格策略，将来价格可能就会提高；他也可能认为，品质控制的稳定性不够，经过一段时间之后品质就会下降；他还可能认为，只要经过一段时间之后，交货可能会延误等等。总之采购人员与原供应商建立起可靠的互信，及彼此的友谊关系使得他不愿意在采购来源上有所变更。

在私人及企业生活中，我们的购买习性会影响公司以及所销售的产品，而这也正是市场调查的目的，我们希望能找出消费者购买产品时的真正的原因是什么。当我们拥有这些资讯时，公司可以设法保持原来的销售成果，同时更可以设计出打击竞争对手的策略。这些方法可从面对面的晤谈中询问消费者、购买者，或是经由小组讨论及其他方式而获得。

### 3. 显示消费者在何时及何处购买

购买的时机以及地点均会造成不同的结果。在下雨天里，雨伞的销售量最好；而天气热的时候，冰淇淋的销售成绩最好，这些都是很明显的例子。有许多消费性产品会受到气候及季节性的影响。夏天的时候，啤酒的销售量最多；在春天的时候，DIY的产品卖的最好。汽车也一样，由于下雪的原故，轮胎的销售旺季会在汽车销售旺季前几个月便先开始了。在换季时，人们会多买一些衣服。如果碰到雨季，对大部分的零售商来说是完蛋了。

工业性产品也无法免于受到季节性的影响。假期的存在，对于供给与需求均会产生重大的损失。二月份以及五月份、十月份通常是业绩最差的月份，这是由于工作天数较少的原故。建设材料在春天、夏天销售的最好，这是因为工作天数较多的原故。而