

第一部分 营销世界



营销概述

学 习 目 标

学完本章之后，你应该能够：

1. 掌握营销的定义；
2. 说明四种营销管理哲学；
3. 解释企业如何实施营销观念；
4. 描述营销过程并识别构成营销组合的变量；
5. 说明学习营销的几点理由。

传说当 1870 年汉斯·雅各布·安德森 (Hans Jacob Andersen) 从丹麦到美国时, 他学会的第一句英语是 “ 一起干, 孩子们 ”。他到了盛产木材的中西部地区, 在那里开办了一个零售木材场, 接着很快做起了窗框生意。1904 年, 他在工厂中建立了生产线, 使亨利·福特 (Henry Ford) 公司受到大规模生产的冲击达九年之久。一起干, 孩子们。今天明尼苏达州贝普特 (Bayport) 的安德森窗业公司 (Andersen Windows) 已经发展为一个拥有 10 亿资产的私营企业。

在 1980 年以前, 安德森基本上是一个大的供应商, 大批量生产一系列标准规格的窗户。 “ 但是市场需要有特殊的东西来不断进行更新, ” 安德森公司经营部门的经理迈克·特伦布莱 (Mike Tremblay) 说, “ 人们不想让他们的窗户看起来同他们的邻居或世界上任何其他人的窗户一样。 ”

安德森公司尽力满足市场要求, 开始生产大量的窗饰品。它提供各种订制附件, 如五金制品或窗格条, 这可以使窗户看上去具有田园风格或哥特风格——如果你愿意这样叫的话。然而当房主或承包商到零售商那里时, 他们得从厚厚的一套目录中做出令人头痛的选择。计算窗户的报价可能需要几个小时, 文件可能厚达 15 页。在一些复杂的情况下, 如计算一个拱型窗户, 还需要三角形的知识。

这种复杂情况的净效应是提高了出错率, 而这可能损害公司的名声和利润。从 1985 年到 1991 年, 安德森公司交付的各种产品的数量由 28 000 种增加到 86 000 种。到 1991 年为止, 安德森窗业公司每 20 车的交货中就至少有一个订单差错, 比 1985 年翻了一番。特伦布莱说: “ 当我们的准确率下降的时候, 形势开始变得严峻起来。 ”^①

说明一下安德森窗业公司突出的管理哲学。提出简化窗户挑选过程和缩短计算报价时间的建议。安德森窗业公司怎样才能降低差错率?

1.1

什么是营销

“ 营销 ” 一词对你意味着什么? 很多人认为它就是个人销售。也有人认

^① Justin Martin, “Are You as Good as You Think You Are?” *Fortune*, 30 September 1996, pp. 142—143. Reprinted by permission of *Fortune* © 1996 *Fortune*. All rights reserved worldwide.

为营销就是个人销售和广告。还有人认为就是将产品送到商店，安排展示，并为将来的销售保持产品库存。实际上，营销包括所有这些活动，且远不止这些。

营销包括两个方面。第一，它是一种哲学、一种态度、一种预见或是一种以顾客满意为导向的管理模式。第二，营销是用来实施这种哲学的一系列活动。美国营销协会（American Marketing Association）的定义包括这两个方面：“营销是规划和实施理念、商品和服务的设计、定价、促销和分销以实现满足个人和组织目标的交换的过程。”^①

美国营销协会

美国营销协会在线怎样让管理人员在网上利用它的资源？怎样让学生们利用它的资源？

<http://www.ama.org/>

交换的概念

交换是营销定义中的关键词。交换的概念十分简单，它指人们让渡某物品而取得他们更想要的物品。通常我们认为货币是交换的媒介，我们“让渡”货币以“取得”我们想要的商品和服务。然而交换并不要求货币。两个人可能易货、交换棒球票或油画之类的物品。任何交换的发生都需满足五个条件：

- 至少存在两方。
- 每一方都有另一方想要的东西。
- 每一方都能与另一方沟通，并移交对方需要的商品和服务。
- 每一方必须自由接受或拒绝另一方提供的东西。
- 每一方都愿意与另一方达成交易。^②

即使所有这些条件都存在，交换也不会必然发生。然而它们是交换可能发生的必要条件。例如，你在地方报纸刊登一则广告，希望以某一价格出售你的旧汽车。一些人可能打电话给你，询问有关这辆车的情况，有些人可能试开一下，可能会有一个或多个人向你讨价。这五个条件对于实现交换都是必需的。但是除非你与一个买主达成协议，并实际出售这辆车，否则交换不会发生。请注意，即使交换没有发生，营销也可能发生。在上面讨论的例子

① Peter D. Bennett. *Dictionary of Marketing Terms*, 2d ed. (Chicago: American Marketing Association, 1995), 115.

② Philip Kotler. *Marketing Management*, 9th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996), 11.

中，即使没有人买你的旧汽车，你也已经进行了营销。

1.2

营销管理哲学

有四种互相竞争的哲学强烈地影响企业的营销活动。这些哲学通常是指生产、销售、营销以及社会营销观念。

1.2.1 生产观念

生产观念是一种注重企业的内部能力而不是市场的愿望与需求的哲学。生产观念是指管理层评估企业的资源并提出下列问题：“我们最擅长做什么？”“我们的工程师能设计什么？”“我们的设备生产什么最容易？”对于一个服务性组织，经理们会问：“本企业最适于提供什么样的服务？”以及“我们的优势在哪里？”有人把这种观念称作“梦境营销策略”，就像一句电影对白所说的：“如果我们建成了，他们就会来。”

评估企业的能力并没有错，事实上这些评估是策略性营销计划中主要考虑的因素。生产观念的不足之处是它没考虑企业生产的商品和服务是否也能最有效地满足市场需求。匹兹堡玻璃板公司（PPG Industries）提供了一个有趣的例子。整个20世纪80年代，匹兹堡玻璃板公司的研究人员花费了大量的时间、精力和金钱，开发一种浅蓝色的既能透过阳光又能阻挡热量的挡风玻璃。科学家们确信这种新产品比现有的挡风玻璃要好得多。然而，当1991年这种新的挡风玻璃问世时，汽车生产商却拒绝购买。他们不喜欢这种颜色，也不喜欢这样的价格。“我们开发了一种非常好的鼠夹，但是却没有老鼠，”负责科技的副总裁加里·韦伯（Gary Weber）说。^①

生产观念并不一定使企业失败，尤其在短期更是这样。有时企业擅长生产的正是市场所需要的。其他的情形则是，当竞争较弱或需求大于供给的时候，持有生产观念的企业可能生存下来，甚至发展壮大。然而更经常的情况是，在竞争激烈的市场，取得成功的企业清楚地认识到，它们必须首先了解顾客需要什么，然后进行生产，而不是局限于企业管理层想生产什么。

① Stephen Baker, “A New Paint Job at PPG,” *Business Week*, 13 November 1995, pp.74, 78

1.2.2 销售观念

销售观念基于这样的思想，即如果使用主动的销售技巧，人们会购买更多的商品和服务，高销售带来高利润。不仅强调对最终购买者的销售，而且也鼓励中间商更加主动地推销生产者的产品。对于持有销售观念的企业来说，营销意味着卖出东西收到货币。

销售观念的根本问题是与生产观念一样缺乏对市场需求的了解。持有销售观念的企业经常发现，尽管它们有高素质的销售力量，它们也不能让人们购买不想要或不需要的商品或服务。

1.2.3 营销观念

营销观念是当代营销哲学的基础。它是建立在这样一种理念之上，即销售不是取决于主动的销售力量，而是取决于顾客购买产品的决定。企业生产的产品不是其成功的最根本因素。相反地，顾客认为他们所购买的东西——观念中的价值——决定了企业的业务。观念中的价值还决定了企业的产品以及它的发展潜力。对持有营销观念的企业来说，营销意味着与顾客建立关系。

这种哲学叫做营销概念，它非常简单并且具有直观的吸引力。它认为企业存在的社会和经济理由是在满足顾客需要和需求的同时实现企业的目标。营销概念包括下面几点：

- 注重顾客需求，这样组织能使它的产品区别于竞争对手提供的产品。
- 把包括生产在内的组织中的所有活动结合起来满足这些需要。
- 通过合法而负责地满足顾客的需要和需求实现组织的长期目标。

今天，各种类型的企业都在使用营销概念。例如，沃尔玛商场 (Wal-Mart Stores) 通过以顾客需求为中心：每日低价销售、保持充足的库存以及可以随时结账，已成为美国最主要的折扣零售商。在整个 20 世纪 80 年代到 90 年代沃尔玛迅速发展的时期，西尔斯·锐步公司 (Sears Roebuck and Company) 被新专卖店、超级商场和折扣商店夺去了生意。这是怎么回事呢？西尔斯公司在满足顾客需要和需求方面输给了做得更好的竞争对手。“我们不知道我们要为谁服务，”首席执行官亚瑟·C. 马丁内斯 (Arthur C. Martinez) 承认道，“我们的策略中存在着巨大的漏洞。我们还不明确我们在竞争中获胜

的基础是什么。^①

沃尔玛在线 (Wal-Mart Online)

沃尔玛在线如何反映公司对顾客的承诺？

[http: // www.wal-mart.com/](http://www.wal-mart.com/)

1.2.4 社会营销观念

持有营销观念的企业，有一个原因让它不愿提供顾客需要的利益，即这些利益可能对个体或社会没有好处。我们所说的社会营销概念是对营销概念的重要完善，也就是说，企业存在不仅要满足顾客的需要和需求并实现企业目标，而且要保持或提高个体和社会的长期最佳利益。营销“环境友好”的产品和容器就与社会营销观念相一致。本章“营销中的伦理”专栏说明了社会营销概念的另一个方面。

1.3

营销概念的实施

在现有的组织中，向顾客导向的企业文化的转变是逐渐进行的。此外，仅靠中层管理者不可能实现企业文化的转变。他们必须得到首席执行官和其他高层管理人员的全力支持。根据亚特酒店 (Hyatt Hotels) 总裁托玛斯·J. 普里兹克 (Thomas J. Pritzker) 的观点，那种认为可以轻易实现顾客导向的观念是一种谬论：“管理层应该定下一个基调，然后不断地推进、推进、推进。”^②

位于西雅图 (Seattle) 的零售商，诺德斯顿公司 (Nordstrom) 的成功证明了管理层对于顾客导向服务给予强有力支持的重要性。公司职员几乎可以为满足顾客需要做任何事情。有一件事公司不会否认，说的是尽管诺德斯顿公司不经营轮胎，它还是退还了一位顾客购买轮胎的钱。1993年，2 000名顾客参加了对全美国 70 家零售商和连锁百货商店在价格、便利、服务质量

^① John A. Byrne, “Strategic Planning,” *Business Week*, 26 August 1996, pp.46—52.
^② “King Consumer,” *Business Week*, 12 March 1990, p.90.

方面的评级，诺德斯顿公司获得了最高顾客满意级别。^①像很多其他成功的营销商一样，诺德斯顿公司知道，现在发展竞争优势的关键问题在于创造顾客价值、保持顾客满意度以及与顾客建立长期关系。

1.3.1 顾客价值

顾客价值是顾客必须让渡的利益与所获得的利益的比率。顾客既决定所获利益的价值，又决定所做让渡的价值。创造顾客价值是很多成功企业的核心经营策略。正像美洲航空公司（American Airlines）总裁罗伯特·L. 克朗道（Robert L. Crandall）所说的那样，“随着世界范围内的经营更加全球化，航空公司像其他公司一样必须想方设法提供更高的价值。”^②

汽车行业也证明了创造顾客价值的重要性。为了打进竞争激烈的豪华汽车市场，凌志（Lexus）汽车公司采取了顾客导向的方法，特别注重服务。凌志公司强调生产中实现零缺陷产品质量标准。服务质量的目标是对待每一位顾客像对待家里的客人一样，追求完美的人与人之间的关系，并不断努力完善。这种追求使凌志公司树立起了良好的质量形象，并在豪华轿车市场占据了重要的份额。

1.3.2 顾客满意

顾客满意是产品达到或超过顾客的期望的感觉。办公用品零售商斯泰普公司（Staples）希望以较好的价格出售纸张、钢笔、传真机和其他办公用品，但是它的主要策略是通过向顾客提供问题的最佳解决方案来使自身发展壮大。其思想是效仿某些与顾客关系密切的公司，如家庭用品供应公司（Home Depot）和航空快运公司（Airborne Express）。这些公司不追求一次性的交易，它们培养与顾客的关系。^③

专栏 营销中的伦理

“大众酒饮料”美国啤酒制造商的伦理两难

英国的学生们听说过一种英国啤酒商倍斯·PLC（Bass PLC）新推出的柠檬味含酒精饮料卢博斯卢克（Hoop's Hooch）吗？他们肯定听说过。

① Cyndee Miller, “Nordstrom Is Tops in Survey,” *Marketing News*, 15 February 1993, p.12.

② Robert L. Crandall, “AA-BA: A Great Combination,” *American Way*, 15 July 1996, p.14.

③ Rahul Jacob, “Why Some Customers Are More Equal Than Others,” *Fortune*, 19 September 1994, p.216.

提起这种比一些啤酒酒精含量更高的饮料，伦敦一群十三四岁的孩子会重复地唱道：“卢克！卢克！卢克！”并背出它的口号，“品尝一下你就知道什么是卢克。”

被称为“大众酒饮料”的含酒精柠檬饮料、可乐及橘子汁等在含酒精饮料产业掀起了轩然大波。在英国出现了十几种不同的品牌。

现在它们开始跨越大西洋。倍斯公司最近已经开始在迈阿密（Miami）和圣地亚哥（San Diego）试营销卢博斯卢克。据说美国主要的啤酒商正在饶有兴致地观望。英国的陶恩罗治有限公司（Thomlodge Ltd.）说，它正同美国一家啤酒商进行分销帕克夫人（Mrs. Pucker's）的谈判，帕克夫人是一种由海斯—希布（Anheuser-Busch）公司的前行政人员开发的含酒精的果味汽水。

这种趋势引起管理者及抵制酒精小组的警惕，他们说这种含 4—5.5% 的甜饮料对青少年有很强的吸引力。英国的广告准则机构（Advertising Standards Authority）已经禁止了用淘气的卡通柠檬为卢博斯卢克做的系列广告，这让人想起在美国骆驼香烟（Camel）广告中使用乔·凯姆（Joe Camel）所遭遇的抗议。

“这些饮料是让不喝酒的人养成喝酒的习惯，”酒精关注组织（Alcohol Concern）倡导小组的马克·本尼特（Mark Bennett）说，“英国的饮料法律比起美国的相对宽松。在美国，18岁以下的人不能购买酒类，但是在某些饭店或家里饮酒是合法的。”

在多数酒类饮料销售停滞的时候，行业分析家认为大众酒饮料有潜力成为填补啤酒和烈性酒之间空白的一个新品种。“软饮料一代喝百事可乐、可口可乐和橙汁长大，”伦敦的一位饮料行业负责监控的营销顾问说，“让他们去喝烈性酒需要跨一大步，含酒精的软饮料正好属于过渡品种。”

生产啤酒和饮料的公司声称，这种饮料不比其他的成人含酒精饮料更吸引年轻人，他们还强调，它们的酒精含量标明得很清楚。它们很多的品牌使用“含酒精”字样。帕克夫人的标签上甚至说明该饮料喝起来像橘子水，但是“酒精含量非常高。”发酵的果汁是许多品牌的主要成份，如卢博斯卢克。其他的品牌采用粮食酿制的酒精。

认为这种新饮料会诱使未成年人饮用，是“完全错误的逻辑，”倍斯酿酒公司的女发言人简·萨比尼（Jane Sabini）说，“如果没有卢博斯卢克这样的品牌，”她补充道，“大多数未成年人会像以前那样喝别的酒精饮

料。^①

啤酒商营销所谓的大众酒饮料是合乎伦理的吗？批评家声称这些产品
是面向青少年的，啤酒商辩解说这些饮料不比别的成人酒精饮料更吸引年
轻人。你怎么认为？这些产品在美国应该被禁止吗？

1.3.3 建立关系

关系营销是需要与顾客建立长期伙伴关系的策略。企业通过提供价值和
使顾客满意与顾客建立关系。企业从回头客和顾客推荐中获得好处，使销
售、市场份额和利润增加。由于为现有的顾客服务比吸引新顾客的费用低，
因此就降低了成本。维持一个顾客的成本是吸引新顾客成本的 1/4，并且留
住顾客的可能性在 60% 以上，而获取新顾客的可能性不足 30%。^②

顾客也能从与供应商的稳定关系中受益。企业购买者发现，与供应商的
伙伴关系对以低成本生产高质量的产品是非常重要的。^③ 顾客忠于那些能够
向他们提供比其他企业更大价值和满足的企业。^④ 这种价值和满足可以通过
多种形式反映出来，包括经济利益、优待的感觉、对供应商的信任或者结构
联系。^⑤

频繁飞行者（Frequent-flyer）活动就是一个例子，该活动对于连续消费
的顾客给予经济上的鼓励。在飞行了一定里程或次数之后，频繁飞行者活
动的参与者可获得一次免费飞行或诸如免费住宿之类的其他奖励。频繁飞行者
活动鼓励顾客忠于某一航空公司并为此给予他们奖赏。

当一个人与内科医生、银行、理发师或会计这样的服务提供者建立关系
时，就产生了被优待的感觉。在提供者和顾客之间产生了涉及个人化和顾客
化的社会联系。企业可以通过叫出顾客的名字或用相同的代理人提供连续的

① Tara Parker-Pope, "Spiked Sodas, an Illicit Hit With Kids in U.K. Head for U.S.," *Wall Street Journal*, 12 February 1996, p. B1. Reprinted with permission of the *Wall Street Journal*. © 1996 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved Worldwide

② Kevin J. Clancy and Robert S. Shulman, "Marketing—Ten Fatal Flaws," *The Retailing Issues Letter*, November 1995, p. 4.

③ Roland T. Rust, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham, *Service Marketing* (New York: HarperCollins, 1996), p. 375.

④ Zeithaml and Bitner, p. 173

⑤ Leonard L. Berry, "Relationship Marketing of Services," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall 1995, pp. 236—245.

服务来提高这种联系。^①

联邦快递公司 (Federal Express) 在大宗顾客的办公室计算机终端安装的联邦快递超强关系计划 (Federal Express Powership program) 就是结构联系的一个例子。快递公司拥有一系列自动运输和结算系统, 为顾客节省时间和费用, 同时巩固了他们对联邦快递公司的忠诚度。该系统根据顾客使用量进行调整。顾客得到免费的电子秤、带调制解调器的微机终端、条码扫描仪和激光打印机。快递公司收取合理的包裹费用, 把包裹重量和目的地结合起来给予折扣, 从顾客自己的数据库中取出地址打印标签。用户能自动地准备发票, 分析运输费用, 并通过联邦快递跟踪系统跟踪包裹。^②

顾客导向的人事制度 对一个以建立顾客关系为中心的组织来说, 职员的态度和行为也必须是以顾客为导向的。职员可能是顾客与企业联系的惟一途径。在顾客的眼中, 职员就是企业。任何不以顾客为导向的个人和部门都会弱化整个组织的形象。例如, 受到不礼貌招待的潜在顾客可能会认为职员的态度代表了整个企业。

根据马里奥特国际公司 (Marriott International) 的首席执行官 J.W. “比尔”·小马里奥特 (J.W. “Bill” Marriott, Jr.) 的说法, “我们的基本哲学是让我们的同事 (职员) 觉得高兴, 并愿意为此多做一些——关照顾顾客并觉得这样做很有意思。”^③

每位职员都受过全面的培训, 能够做好招待顾客的各项服务。很多其他的成功企业也保证让他们的职员以顾客需求为中心。

培训的作用

主要的营销人员已经认识到在顾客服务和建立关系中职员培训的作用。例如, 迪斯尼乐园 (Disneyland) 和沃尔特·迪斯尼世界 (Walt Disney World) 的所有新职员都必须到迪斯尼大学 (Disney University) 接受为迪斯尼职员开设的特别培训课程。他们必须首先通过关于迪斯尼哲学和运作程序的全日制课程惯例 1 (Traditions 1)。然后他们再接受特殊的培训。类似地, 麦当劳 (McDonald's) 也有汉堡包大学 (Hamburger University)。在美国捷运质量大学 (American Express's Quality University), 公司的经理和职员学习如何招待顾客。对于像迪斯尼和麦当劳这样的公司来说, 把它们的职员培训成为以顾客为导

^① Berry, p.240.

^② Berry, p.241.

^③ Malcolm Fleschner with Gerhard Gschwandtner, “The Marriott Miracle,” *Personal Selling Power*, September 1994,

向的职员可以获得额外的报酬。当职员让他们的顾客觉得高兴时，职员更有可能从他们的工作中得到满足。对工作满意的职员可以更好地为顾客服务，也可以更好地留住职员。

美国捷运公司

美国捷运公司怎样通过万维网（WWW）向小企业开展服务？

<http://www.americanexpress.com/>

授权

除培训之外，很多以市场为导向的企业给予职员更多当场解决问题的权力。用来说明这种给予权力的术语是“授权”（empowerment）。联邦快递公司的顾客服务代表得到培训及授权，以解决顾客问题。尽管联邦快递公司的平均交易成本仅为 6 美元，顾客服务代表有权花 100 美元解决顾客的问题。^①

保证满意餐馆有限公司（Satisfaction Guaranteed Eateries, Inc.）是一家非常成功的连锁饭店，它的座右铭与饭店的名字是同义词，它的职员有很广泛的权力可以让顾客满意。公司的建立者和首席执行官提姆斯·福恩斯托（Timothy Finstal）说：“我创造了这样的观念，即职员为使顾客高兴，能够并且必须做任何事情。在出现错误或耽搁的时候，任何职员包括餐馆工人在内，都能提供表示歉意的酒或甜点，或者必要时将全部酒菜免费。”^②授权让顾客感到他们得到了重视，并且让职员感到处理这样的事很在行。结果是顾客和职员都得到更大的满足。

团队工作

很多组织，诸如西南航空公司（Southwest Airlines）和沃尔特·迪斯尼世界这样的在提供优质的顾客价值和高水平的顾客满意方面久负盛名的公司，将职员分组并教给他们建设团队的技巧。团队工作需要人们为完成共同的目标而进行合作性努力在不同部门或不同工作组的人们开始互相支持与帮助，强调合作而不是竞争的时候，工作业绩、企业业绩、产品价值和顾客满意度都会得到提高。^③不同责任领域的人，如产品和销售或者销售和服务部门，实行团队工作的时候业绩也会得到提高，这样做的最终目标就是提供优

① Leonard L. Berry and A. Parasuraman, *Marketing Services* (New York: Free Press, 1991) . p.49.

② Berry and Parasuraman, p.49.

Greg Bounds and Charles W. Lamb, Jr., *Introduction to Business* (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co.,

质的顾客价值和高水平的顾客满意。

1.4

营销过程

在本章的前面部分，营销被定义成规划和实施理念、商品、服务的设计、定价、促销、分销，以实现交换来满足个人和组织目标的过程。因此营销包括下面的活动：

- 收集、分析、处理有关环境的信息（环境搜索）。
- 了解组织的任务和营销在实现这个任务的过程中所起的作用。
- 找出人们希望组织提供什么样的利益以及希望组织满足什么样的需要（市场机会分析）。
- 通过准确判断组织需要满足哪些需求以及谁的需求来制定营销策略（目标市场策略）；通过确定营销目标和制定合适的营销活动（营销组合）来满足选定的目标市场的需求。
- 实施这个策略。
- 定期评估营销活动，并在需要时做出改变。

图表 1—1 显示了这些活动和它们的关系，这是形成这本书其余大部分内容的基础。

1.4.1 环境搜索

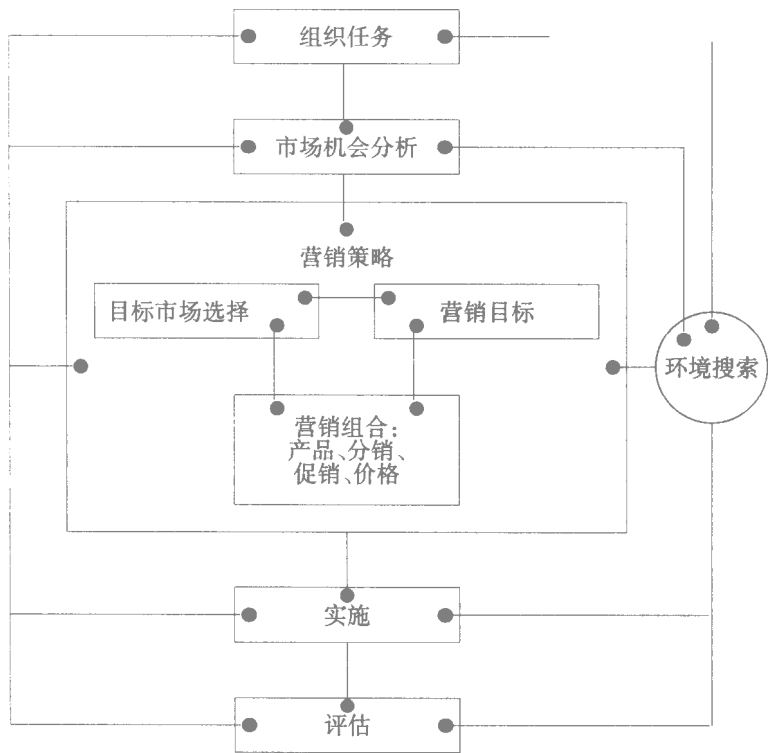
环境搜索是搜集和处理可以影响组织未来的力量、事件以及关系方面的信息。环境搜索有助于识别市场机会和威胁，并为营销策略提供指导原则。

第 2 章将介绍下面六种影响营销决策的不可控环境因素：

- 社会力量，如潜在顾客的价值、不断变化的家庭作用、妇女参加工作等。
- 人口力量，如年龄、出生率和死亡率、不同群体的分布。
- 经济力量，如收入变化、通货膨胀和经济衰退。
- 技术力量，如先进的通讯和数据传输能力。
- 政治和法律力量，例如法律和管理机构活动的变化。
- 来自国内和国外企业的竞争力量

图表 1—1

营销过程



1.4.2 组织任务

高层管理者最重要的责任之一是做出组织基本的目标和任务的说明。组织任务的说明回答这个问题：“企业的业务是什么？”任务说明建立在对现有的和潜在的顾客寻求的利益以及对现有和预期的环境状况进行仔细分析的基础之上。这个关于组织是什么或应该是什么的长期规划，确定了将来必须完成的目标、策略和行动的界限。

1.4.3 市场机会分析

细分市场是具有一个或多个共同特点的个人或组织的集合，因此，它拥有相类似的产品需求。市场机会分析描述企业感兴趣的细分市场，估计其规模和销售潜力，并评估这些细分市场的主要竞争对手。本章的“全球观

念”专栏说明了市场机会分析的重要性。

全球观观念

中国：一个 3 000 亿美元的消费市场

中国正在实现它的目标：成为一个决定跨国公司存亡的地方，这样的目标在几年以前是不成熟的。直到最近，化妆品、洗发水、香皂、饮料和其他日用品的生产商把中国视为边防前哨：用小规模的合资企业和有限的分销进行尝试。现在，美国的宝洁公司（P&G）、约翰父子公司（S.C. Johnson & Sons）、强生公司（Johnson & Johnson）以及英国和荷兰的联合利华集团（Unilever Group）、德国的汉高公司（Henkel KGAA）、威乐公司（Wella AG）、日本的花王公司（Kao Corp.）、瑞士的雀巢公司（Nestlé）都大量投资，并认为实现不了全国性的销售就是失败。

而这可能仅仅是个开始，1994 年中国的消费品支出达 3 000 亿美元，比任何其他发达国家的消费增长都快得多。宝洁公司的销售一年就增长 50%。宝洁公司的一位高层管理人员及中国策略的主要设计者约翰·派博（John Pepper）这样计算：如果正如宝洁公司所期望的，到 2000 年中国人在洗衣粉方面的平均支出翻一番的话，那么该公司仅这一项的销售额就将上升 50 亿美元——假设宝洁公司并没有提高它当前 20% 的市场份额。“我们在中国的潜力是巨大的，”派博说，“全世界 1/5 的人口居住在那里，而我们生产的是人们每天都用的产品。”^①

为什么欧洲和美国企业在中国的主动营销进展如此缓慢？还有哪些消费品公司应该考虑在中国的市场机会？你认为中国政府允许西方企业如此容易地进入消费品市场的原因是什么？

1.4.4 营销策略

如图表 1—1 所示，营销策略涉及到三个活动：选择一个或多个目标市场、确定营销目标、制定并保持将产生与目标市场互相满意的交换的营销组合（产品、分销、促销、定价）。

目标市场策略 三个选择目标市场的一般策略是尽力以单一的营销组合吸引

^① Joseph Kahn, “P&G Viewed China As a National Market and Is Conquering It,” *Wall Street Journal*, 12 September 1995, p. A1. Reprinted by permission of the *Wall Street Journal*. © 1995 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved Worldwide.

整个市场、集中在一个细分市场或试图用多个营销组合吸引多个细分市场。每种策略选择的特点、优点、缺点将在第 6 章中讲述。

营销目标 营销目标是希望通过营销活动实现的目的的说明——例如，在 11 月份让 100 个人试开一辆新车，或在 6 月份第一个星期让 2 000 名乘客乘坐一架新班机。营销目标应与组织目标相一致，具有可衡量性，并且应该规定实现这些目标的期限。

认真规定营销目标有两个好处。第一，当目标可以达到并具有挑战性时，它们能够激励负责实现这些目标的人。它们还是组织中的每个人评价其业绩的标准。第二，制定营销目标的过程使管理人员的思路更加明确清晰。书面形式的目标能够使营销努力与之统一起来，并且方向一致。

1.4.5 营销组合

正如前面所阐述的，营销组合这一术语是指为产生与目标市场互相满意的交换而设计的产品、分销（地点）、促销和定价策略（4P）的特定组合。营销经理能够控制营销组合的每一部分，但是四个部分的策略必须融合到一起才能实现最优的结果。对任何一种组合来说，最弱的部分决定了整个组合的强弱。例如，好的产品在不好的分销系统下很可能失败。

为满足目标市场的需求，成功的营销组合需要进行仔细的调整。乍看起来，麦当劳与文迪（Wendy's）似乎有大致相同的营销组合，毕竟它们都从事快餐业。然而麦当劳以带小孩的父母为目标，它有罗纳德·麦当劳（Ronald McDonald），特殊的儿童欢乐食品以及游乐场。文迪通常以成年人群体为目标，文迪没有游乐场，但是有地毯（为了营造更成人化的氛围），并且率先推出了快餐色拉酒吧。

营销组合的变化不是偶然发生的，它们代表聪明的营销经理为获得竞争优势和竞争成功而制定的基本营销策略。

1.4.6 产品策略

通常营销组合从所提供的产品开始。在不知道所营销的产品的时候，很难设计分销系统和制定价格，因此企业营销组合的中心是它提供的产品。

营销者眼中的产品比你想像中的范围要大。一种产品不仅包括物理部分而且包括很多其他部分，包括包装、保证、售后服务、品牌和企业形象。例如，Yves St. Laurent 和 Gucci 的名字创造了包括从化妆品到浴巾在内的一系列产品的额外价值。我们买东西不仅因为它能做什么，而且还因为它对我们