

市场营销战略模型

¶ 致胜的营销及销售战略和计划包括

- 创建有竞争吸引力的价值定位
- 通过有重点的新产品开发、销售、送货及定价计划来交付这一价值
- 向消费者和销售渠道清楚地宣传这一价值

¶ 成功的营销者通过连续的评估程序不断地改进这些计划

制定营销战略包括三个要素

| 1. 选择价值 | | | 2. 提供价值 | | | | | 3. 宣传价值 | | |
|----------|--------|--------|---------|-------|----|----|----|---------|----|-------|
| 了解消费者的需要 | 选择目标对象 | 确定价值组合 | 产品设计 | 采购/生产 | 销售 | 送货 | 定价 | 包装 | 广告 | 促销/公关 |

| | | | |
|------|---|--|--|
| 目标 | <ul style="list-style-type: none"> 制定具有竞争力的价值和价格定位 | <ul style="list-style-type: none"> 通过有针对性的产品开发、销售和流通以及定价来交付这一价值 | <ul style="list-style-type: none"> 清楚地宣传这一价值 |
| 关键活动 | <ul style="list-style-type: none"> 系统地研究消费者 按关键特点将消费者细分 精心设计公司/产品对消费者的价值定位 | <ul style="list-style-type: none"> 根据价值定位来设计/调整产品和生产加工程序 管理销售队伍、分支机构以及分销商，重点集中于优先性最高的活动 给整个产品组合定价以获取最大的价值 | <ul style="list-style-type: none"> 管理产品包装 管理广告活动 管理公关活动 |

价值定位：最佳做法和常见错误

| 1. 选择价值 | | | 2. 提供价值 | | | | 3. 宣传价值 | | | |
|----------|--------|--------|---------|-------|----|----|---------|----|----|-------|
| 了解消费者的需要 | 选择目标对象 | 确定价值组合 | 产品设计 | 采购/生产 | 销售 | 送货 | 定价 | 包装 | 广告 | 促销/公关 |

最佳做法

- 了解消费者的需要及偏好
- 清晰可行的市场细分
- 具有竞争吸引力的产品服务定位
- 根据顾客的需要设计产品
- 高效率及高效能的销售和分销商管理
- 根据价值来定价
- 积极地对过程进行管理
- 统一、相互联系、一致的交流沟通
- 同代理机构共同承担责任

常见错误

- 一刀切式的定位
- 根据产品性能来定位
- 产品的设计、生产和交付没有与消费者需求相连接
- 对所有客户、地区和渠道平均使用力量
- 根据成本来定价
- 单独、互不相联的活动
- 将责任全部推给代理机构

¶ 致胜的营销及销售战略和计划包括

- 创建有竞争吸引力的价值定位
- 通过有重点的新产品开发、销售、送货及定价计划来交付这一价值
- 向消费者和销售渠道清楚地宣传这一价值

¶ 成功的营销者通过连续的评估程序不断地改进这些计划

“选择价值”的详细活动

1. 2. 3.

1. 选择价值

了解消费者的需要

选择目标对象

确定价值组合

目标

- 对价值的驱动力做出假设，了解现有的和潜在的消费者需求
- 根据市场需求和企业的优势细分市场；选择目标细分市场
- 阐述产品价值定位的具体内容(例如，产品或服务的特点)

关键活动

- 准备详细的消费者调研计划
- 挑选合格的市场调研公司
- 管理/监督市场调研公司的活动
- 总结分析市场调研结果
- 根据推测结合由数据反映出的群体来确定市场细分
- 描述消费者群体(需求、习惯、收入、年龄、性别)
- 针对每个消费者群体来分析公司目前/未来所提供的产品
- 从中挑出一个或几个具体消费者群体来为之服务
- 按以下几方面来阐述公司/产品的价值定位：
 - 产品性能
 - 服务内容
 - 定价
 - 包装
 - 广告/促销主旨
 - 流通渠道的角色
 - 有竞争力的定位
- 在公司内部宣传公司的价值定位，以获得承诺

选择价值：最佳做法和常见错误

1. 选择价值

了解消费者的需要

选择目标对象

确定价值组合

最佳做法

- 从较广的角度出发考虑产品种类和消费者的需要
- 由需要而定
- 发挥公司的优势、善于利用机会
- 富有竞争力：为胜过现有产品创造机会
- 比较现实地综合考虑消费者的需要、交付能力及成本
- 获取价值(即利润)而不仅仅是销售收入、销售量或市场份额

常见错误

- 没有满足关键的需要
- 将需要只限于目前产品所能提供的益处上
- 只根据人口特征来细分市场
- 整个行业千篇一律
- 只提出一般性的解决办法而没有利用公司的优势
- 目标对准每一个细分市场
- 仿效竞争对手

了解客户的需要

方法

1. 选择价值



想客户所想



观察客户

购买程序是什么？
挑选时哪些方面比较重要？
产品是如何使用的？



询问客户

列出关键的购买因素清单，例如：

- 口味
- 价格
- 品牌
- 是否有货
- 同事、朋友的影响
- 与当地的关系
- 心理上的联系

透彻了解消费者的需要导致成功的产品

| 公司 | 根据市场需求调整产品 |
|------|--------------------------------------|
| 和路雪 | 产品组合反映了本地的偏好 (例如, 上海的冰淇淋) |
| 吉百利 | 低糖巧克力 |
| 麦当劳 | 推出猪肉汉堡包来迎合中国口味 |
| 顶益 | 开发出了不同口味、品牌、价位的方便面来适应中国各地区的口味 |
| 宝洁 | 第一个成功 (海飞丝洗发香波) 适应了去头屑的明确需要 |
| 海尔 | 寻找可满足的需要 (例如城市所用的“小神童”洗衣机, 小巧, 没有铝管) |
| 孔府家酒 | 设计独特的包装 (颜色、商标、盒子) 以满足不同的饮酒场合 |

确定细分市场，并将目标集中于最有吸引力的细分市场

1. 选择价值

确定细分市场(消费者群体)的原则

- 可完成性
- 可区分性
- 可防卫性
- 可盈利性
- 可识别性
- 可触及性
- 可执行性

确定细分市场优先性的依据

- 规模
- 增长速度
- 消费模式—— 包括包装、渠道
- 成本
- 长期盈利潜力
- 与公司能力的吻合程度

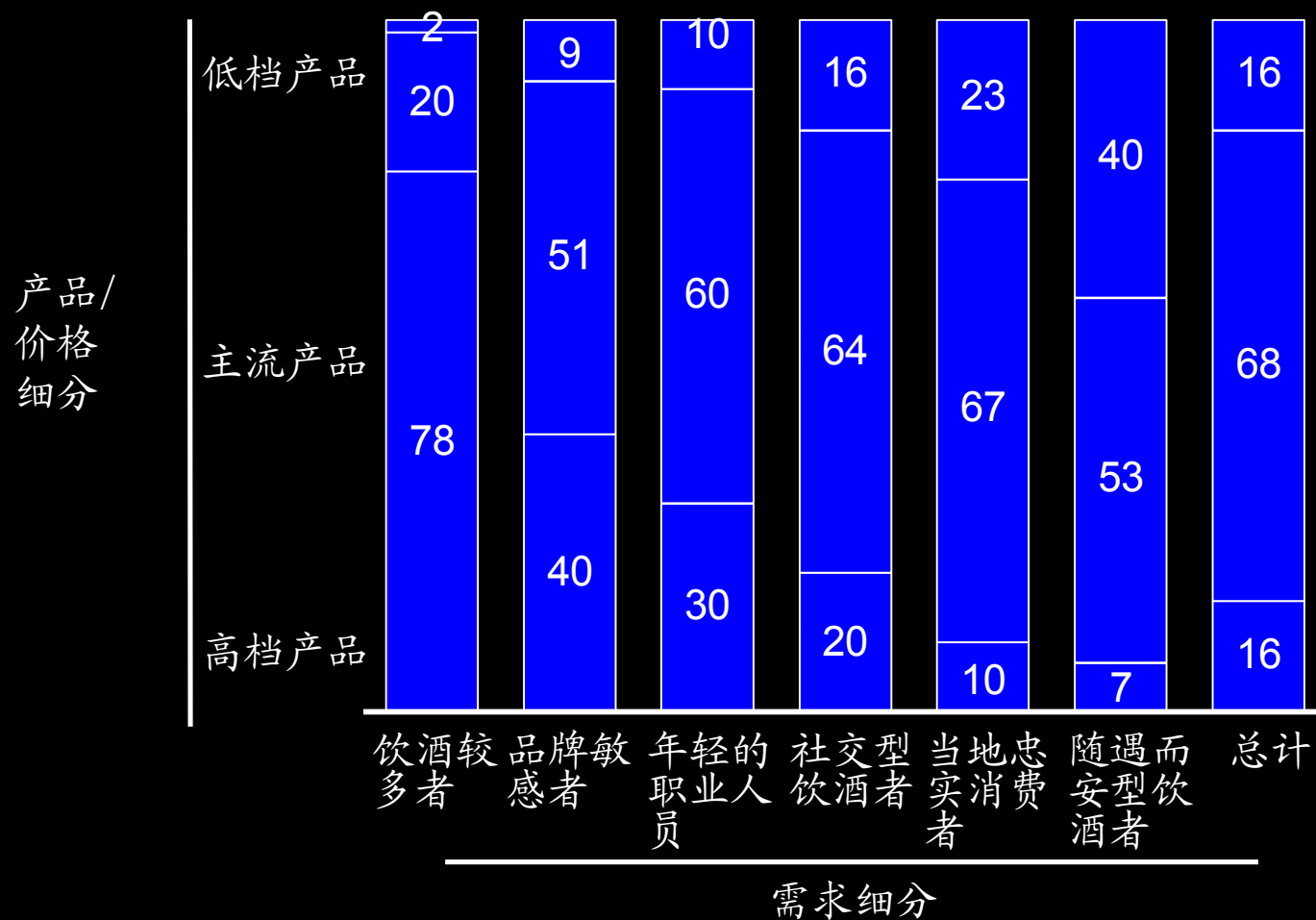
选择细分市场方案的标准

| 选择标准 | 具体描述 |
|------|---|
| 可完成性 | 市场细分阐述了不同的经营目的(即给不同的细分市场提供不同的价值定位) |
| 可区分性 | 各细分内部相似但彼此不同 |
| 可防卫性 | 具有先驱优势的潜力; 竞争对手不容易进入这些细分市场或不能马上效仿 |
| 可盈利性 | 可以在这些细分中找到盈利机会; 这同时反映出细分市场的大小、服务成本、对新的产品观念的接收程度, 以及竞争程度 |
| 可识别性 | 细分市场可以通过描述性数据(例如人口特征)或对几个有关分类问题的回答来识别和瞄准 |
| 可触及性 | 公司必须能将其宣传主旨以及产品和服务交付给各细分市场 |
| 可执行性 | 公司具备实施该细分方案的技能和系统, 或能发展这种技能和系统; 简单的细分方案与复杂的方案相比更为可行 |

不同细分市场中的消费者需求截然不同

啤酒实例

占总消费量的百分比



确定价值组合的秘诀

1. 选择价值

- 挑选能向客户交付“真正”价值的组合，例如，增加产品特征/服务来保持在特殊细分市场上的高价位
- 确定所选择的价值组合是全新的，还是仅对现有组合的更好宣传——例如，顾客可能会认为他们并没有得到特别的好处，但企业实际上是为顾客提供了利益
- 利用“现实”程度来确定价值组合——例如，如果公司永远也无法提供某些特定的产品性能，就不要把这些性能包括进去(即使顾客对这些性能的需求很大)

价值组合实例

| 公司 | 产品系列 | 价值细分 | 价值组合 |
|----|------|--|---|
| 宝洁 | 玉兰油 | <ul style="list-style-type: none">• 滋润• 冬季营养护肤• 额外滋润• 美白皮肤• 夏季防晒 | <ul style="list-style-type: none">• 滋润霜• 营养霜• 水晶凝露• 美白霜• 防紫外营养霜 |
| 海尔 | 洗衣机 | <ul style="list-style-type: none">• 夏季及时洗涤小衣物• 灵活适用于不同家庭的用电能力• 完全漂洗干净 | <ul style="list-style-type: none">• 小神童洗衣机• 双功率洗衣机(800瓦和1000瓦)• 瀑布式四轮漂洗洗衣机 |
| 顶益 | 康师傅 | <ul style="list-style-type: none">• 面饼更大• 蔬菜更多• 口味香• 可干嚼 | <ul style="list-style-type: none">• “面霸120”• “料珍多”• 担担面• 干脆面 |

¶ 致胜的营销及销售战略和计划包括

- 创建有竞争吸引力的价值定位

- 通过有重点的新产品开发、销售、送货及定价计划来交付这一价值

- 向消费者和销售渠道清楚地宣传这一价值

¶ 成功的营销者通过连续的评估程序不断地改进这些计划

“提供价值”的详细活动

2. 提供价值

设计产品

采购/生产

销售

流通

价格

关键活动

- 根据消费者的需要确定生产设计参数
- 管理内部设计单位或外部设计机构
- 保证设计工作同价值定位高度一致
- 采购:
 - 制订挑选供应商的标准和程序
 - 挑选供应商
- 生产:
 - 制订生产指导方针
 - 生产产品
 - 实施产品检验
- 同销售人员交流产品信息及销售人员角色
- 积极管理销售范围、销售效率及效能
- 确定流通策略
- 选择分销商
- 管理分销商
- 培训分销商的销售队伍
- 确定整个产品系列的一整套定价标准/程序
- 监督管理每个销售分公司的定价政策
- 检查每个销售点的定价水平以保证定价政策的切实执行

提供价值的最佳做法和常见错误

2. 提供价值

产品设计

采购/生产

销售

流通

价格

最佳做法

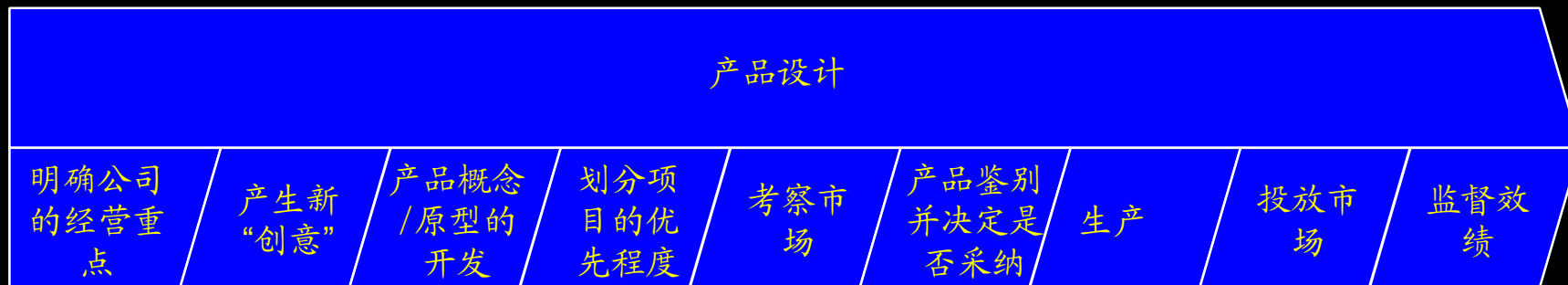
- 由价值定位来决定产品设计
- 根据对消费者及渠道的认识来设定质量标准
- 供应商的选择基于其业绩和质量标准
- 销售人员的角色明确
- 高效率高效能的销售覆盖
- 辅助的基础设施
- 积极的分销商管理
- 同有实力的分销商建立关系
- 帮助渠道进行销售(例如, 不只是接受定单)
- 根据价值定价
- 包含多种因素的有差别的定价

常见错误

- 以工艺技术能力为依据
- 以技术尺度而不是以消费者和顾客的看法来确定质量标准
- 根据“关系”来选择供应商
- 对所有的客户“一视同仁”
- 只让销售人员工作但不给足够的支持(指导、培训、奖励)
- 对所有的分销商“一视同仁”
- 只让分销商去负责零售界面
- 根据成本定价
- 一刀切式、简单的定价结构

新产品的设计开发程序是一个系统程序

2. 提供价值



活动:

- 把公司作为一个整体来确定经营重点
- 寻求新想法
- 决定哪些创意值得一试
- 开发产品概念、原型，并通过座谈会进行产品测试
- 为继续发展，对项目进行优先性排序
- 在小规模范围内推出产品
- 融合新的想法
- 考察产品的市场绩效
- 决定是否有必要做进一步测试
- 决定采纳该产品与否
- 决定最佳的生产品模式
- 安装设备
- 全方位的合作以投放产品
- 做好服务安排
- 评估新产品的绩效，并采取哪些必要的行动

影响重大的突破性新产品开发：最佳做法和常见错误

最佳做法

- 从较大的范围看消费者需要及公司能力
- 综合各方面的看法来开发新“创意”，例如，综合考虑生产、销售及顾客
- 将产品、生产过程和需要转化成为更杰出的价值定位
- 创造性地配置资源、测试创意
- 监测经常性的消费者建议和反馈

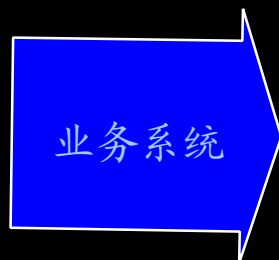
常见错误

- 在竞争者产品基础上前进一步
- 只涉及营销部门
- 认为产品和生产过程的革新与产品概念的开发是相分离的，或是在产品概念提出之后才有的
- 宁愿支付高启动成本，而避免反复测试
- 认为不需要进一步完善

新产品开发：将产品开发过程与消费者意见相结合

亚洲的实例

- 在某一个分销渠道中占主导地位
- 新兴渠道的出现，使客户失去了货架空间



市场

- 三种饮用场合中存在未被满足的需要

技术

- 配料分析和感官测试揭示了重大的产品机遇

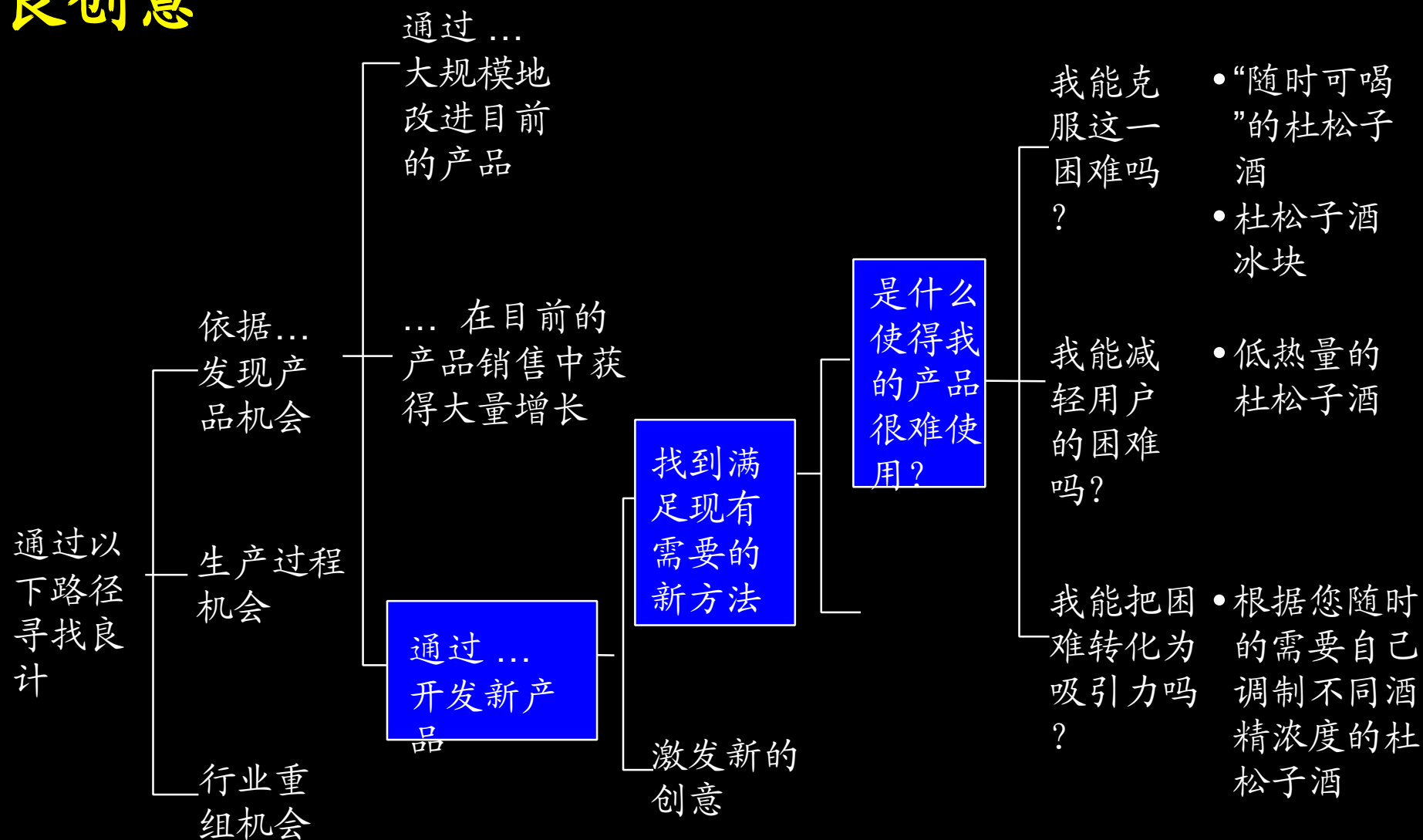
伟大的新概念



罐装咖啡

- 提供口味和“保持清醒”的功能
- 很强的焦香味
- 不甜、无奶
- 非常苦而且酸

结构明晰的产品创意树能引发大量的优良创意



采购/生产：最佳做法和常见错误

2. 提供价值

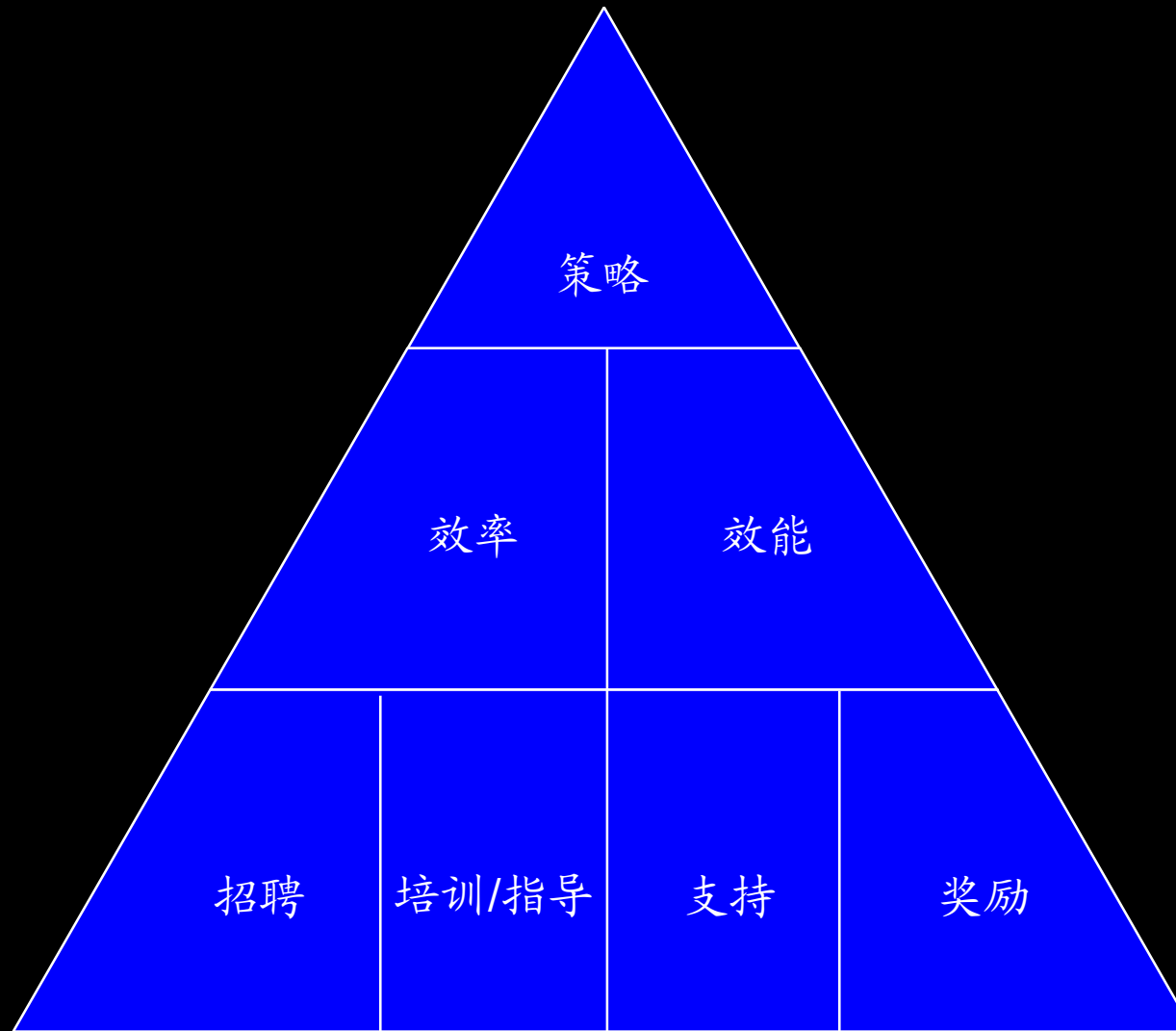
最佳做法

- 采购
 - 用严格的绩效矩阵选择供应商.
- 生产
 - 采用严格的控制和检验以保证产品的质量及一致性
 - 以消费者的经验来定义和衡量质量及一致性

常见错误

- 采购
 - 凭关系选择供货商
- 生产
 - 让每个生产地点自行制订标准
 - 用技术标准来衡量产品的质量及一致性，而不能反映消费者的看法

销售人员效能框架



销售队伍的效能：最佳做法和常见错误

最佳做法

常见错误

战略

- 明确的推销战略：市场细分、目标、价值定位，销售人员的角色

- 没有清晰的价值定位和销售目标：销售人员的角色不明确，没有合理的客户群体划分

效率

- 有效覆盖主要的客户
 - 按照潜力分配资源
 - 使有效销售时间最大化

- 不分主次，对所有的顾客一视同仁。有效销售时间不足

效能

- 卓越的销售技能：询问与聆听
 - 了解关键的需求
 - 使买方参与销售
 - 确定买方处于购买周期的什么位置

- 认为销售技能仅仅是面对面演示产品的技能

销售支持

– 招聘

- 出色的销售支持
 - 招聘合适的人才

- 销售支持不力
 - 招聘的重点没有放在合适的人才上

– 培训/指导

- 投资于人才的培训、指导和发展

- 没有系统化的培训和指导

– 行政管理

- 提供有效的行政管理支持

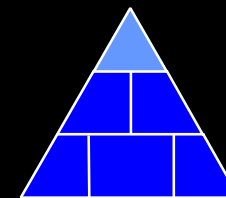
- 行政支持不是以销售为主导的

– 奖励

- 业绩为基础的衡量和奖励制度

- 根据销售行为而不是结果来给予奖励

确定销售战略



基本要素

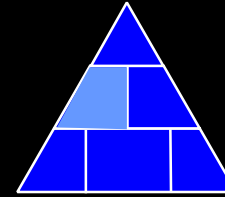
- 市场细分
- 目标
- 公司和产品的价值定位
- 销售人员的角色



- 明确界定的目标客户和重点客户
- 针对重点客户/细分市场的明确的销售目标
- 完善而表述清晰的价值定位
- 明确界定且达成一致的销售人员角色以及销售方法

提高效率的最佳做法

- 集中资源
- 将足够的时间用于产品销售



- 明确需要多少资源
- 将资源和机会合理搭配(例如, 首先集中于主要的机会)
- 将尽量多的时间用于实际销售

合理分配资源

百分比

应

大型分销商

25

中型

30

小型

45

80

75

15

20

5

5

不应

大型分销商

25

中型

30

小型

45

80

33

30

37

15

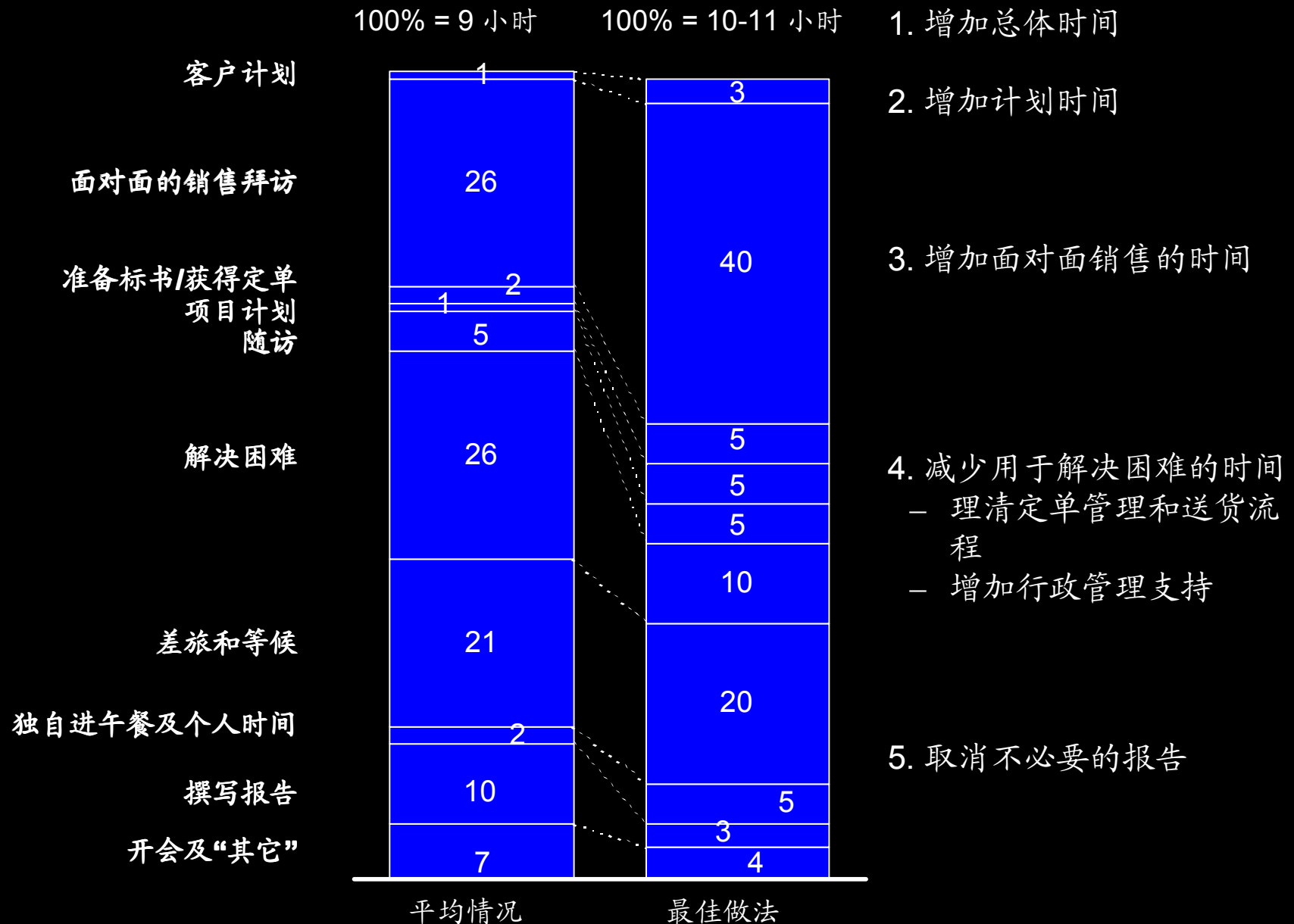
5

分销商数目

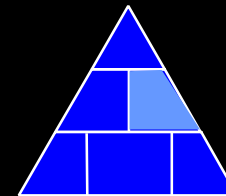
销售利润

销售访问时间

有效利用时间



提高效能的最佳做法



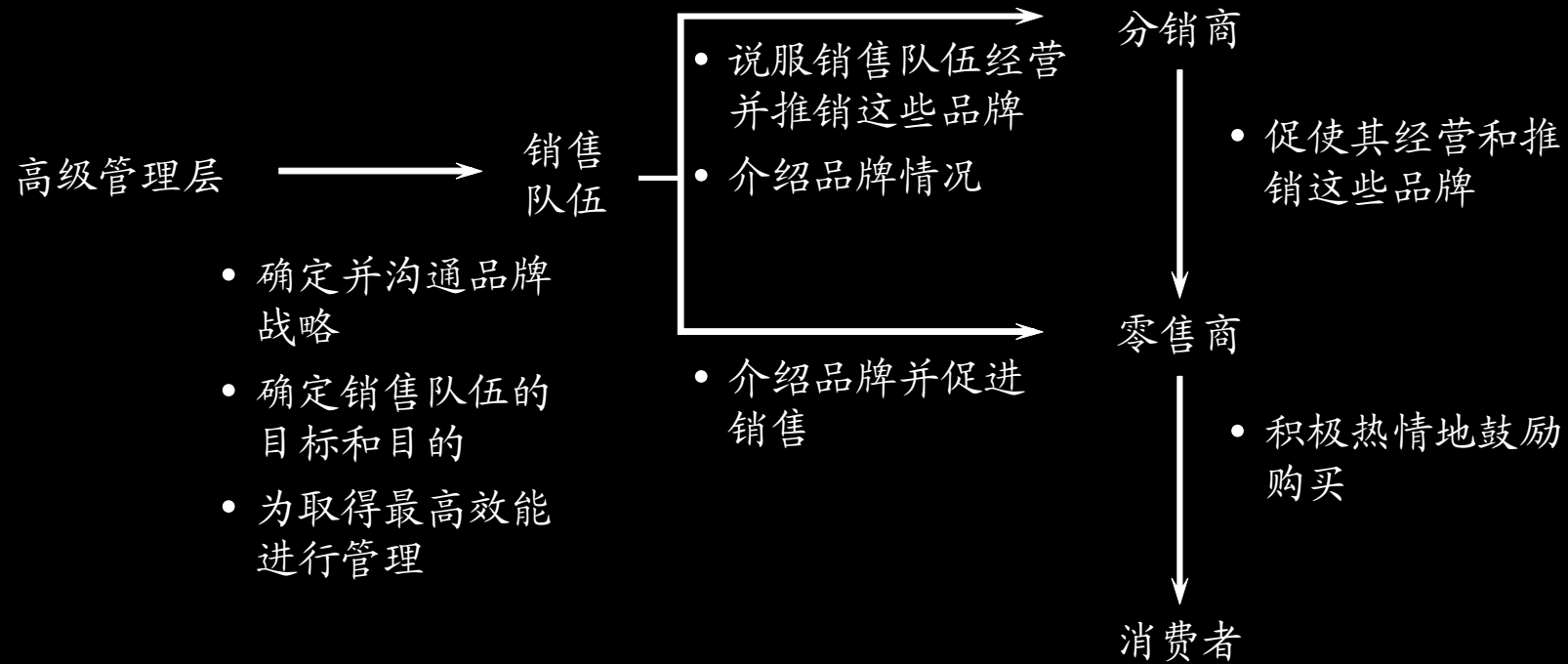
- SPIN 流程

- 具体情况
- 解决问题
- 实施执行
- 满足需求(提供好处)

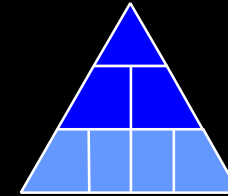


- 对话而不是“一言堂”
- 聆听而不是讲述

有效的销售工作融合了销售战略、沟通和管理



对销售队伍的支持



- 招聘
- 培训/指导
- 行政管理
- 奖励



- 得到合适的人才
- 投资于人才的培训与发展
- 提供有效的指导/强化训练的支持
- 以业绩为基础的衡量和奖励制度
 - 衡量并追踪业绩
 - 根据业绩给予奖励/薪酬
 - 平衡财务奖励与非财务奖励

人才招聘的最佳做法

- 为员工树立明确的价值定位；结合“付出”与“获取”
- 确立“原材料”中应具备的性格特征/特点(即那些无法通过培训解决的问题)，并在招聘时加以强调
- 应根据预期的人才特征，找到广泛的基础并从中精心挑选人才来源，而不仅仅从附近或传统渠道招聘。人才可以来自校园、客户、竞争对手或相近行业
- 如果可行，则以实习的形式来预选
- 根据所界定的能力需求对候选人进行评估，以面试的形式通过对有关行为的讨论来考察候选人以往的能够反映出这些具体能力的事例
- 产品经理大量参与挑选人才的各阶段工作(最好对经理人员的评估能力进行培训)
- 确定高标准并准备好为产生预期的效果需要投入大量的经理人员的时间和金钱
- 利用招聘程序资料为新员工制订早期发展计划

招聘销售代表 – 一家领先的消费品公司在中国的实例

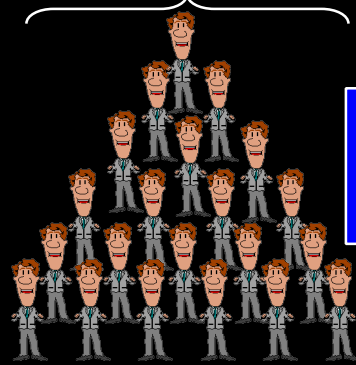
来自重点高校的大学生，
例如，交大，复旦

优秀的大学
毕业生

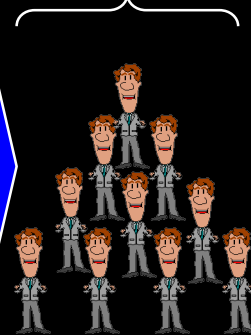
得分高的优秀大
学毕业生

表现和得分都出
色的大学毕业生

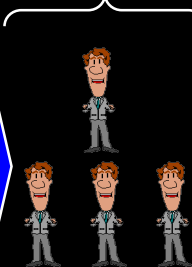
期望的
销售代表



筛选简历



QR测试



3-5轮面试



实习



预期的能力 – 基本的解决问题能力

– 良好的解决问题能力
– 基本财务知识
– 领导潜力

– 很好的解决问题能力

– 良好的财务知识

– 杰出的解决问题的能力
– 领导才能
– 基本的营销知识
– 良好的沟通能力
– 具有说服力，给人留下深刻的印象

指标/标准 – 大学毕业生
– 来自全国各地

– 仔细阅读简历
– 学习成绩
– 课外活动
– 领导能力
– 地区/当地经验

– 测试结果出色
– 由香港专业机构精心设计的QR

– 具备领导才能的事例
– 参与课外活动的事例
– 面试的从容

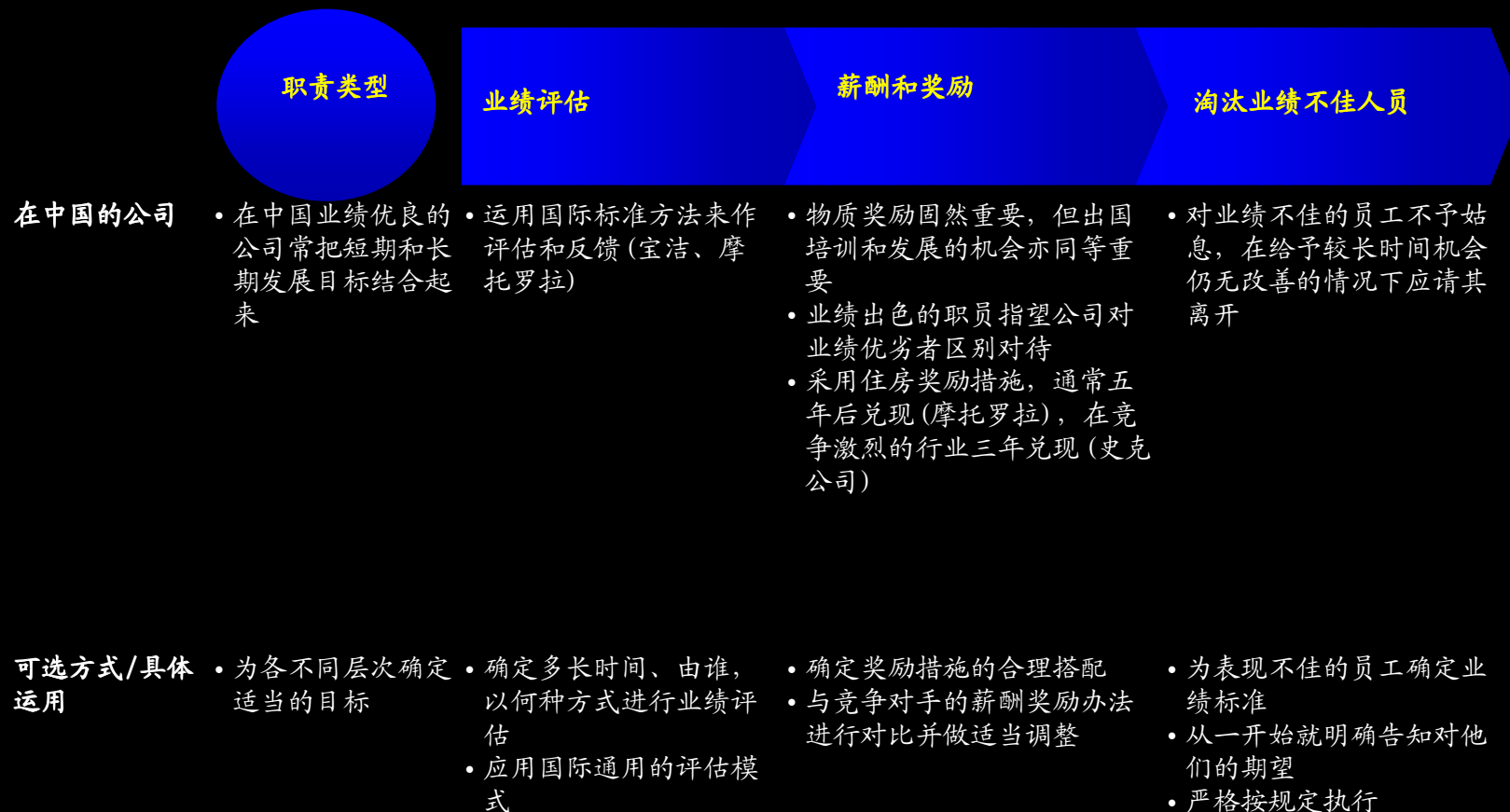
人才培训的最佳做法

- 把培训的价值作为加强企业文化和联络/了结同仁的机会
- 对有经验的人员进行培训 – 为使其在整个职业生涯中不断发展而进行投资。培训与业绩的“里程碑”挂钩
- 制定培训计划，使其针对明显的技能差距，并强调要求那些有技能差距的人员参加培训
- “适时”培训 – 在技术上有需要时即提供培训
- 根据业绩评估或新聘人员的情况、对培训前需求的诊断、培训后的技能强化/跟踪来设计个人培训计划
- 根据需要弥补的差距设计学习课程(例如，讲课、角色演示、在职培训)
- “拉入式”和“推动式”学习法
- “培训员”倍受尊重，他们是人才发展的铺路石

培训项目举例—一家中国的领先消费品公司

| 工作时限 | 第一周 | 3个月 | | 第二年 | | 第三年 |
|-------|---|---|--|--|--|--|
| 培训项目 | 上岗培训 | 销售技能培训 | 学院I | 在职培训 | 产品投放会议 | 学院II |
| 培训方法 | 集中课堂培训 | 区域课堂培训 | 集中课堂培训 | DFR实际操作中培训 | 集中课堂培训 | 集中培训 |
| 预期的能力 | <ul style="list-style-type: none"> - 共享的公司文化 - 英语技能 - 基本销售技能 | <ul style="list-style-type: none"> - 有说服力的推销 - 目标管理 - 销售规划 - 货架展示 - 客户管理 - 总体质量管理 - 领导才能 | 形式 <ul style="list-style-type: none"> - 分销商管理 - 财务管理 - 营销沟通 | <ul style="list-style-type: none"> - 处理顾客投诉 - 接收订单, 发货 - 管理货架空间 - 管理APR - 管理分销商 - 领导才能 | <ul style="list-style-type: none"> - 生产知识 - 销售点促销管理 - 管理产品的货架空间 | <ul style="list-style-type: none"> - 高级业务 - 财务 - 营销 - 电脑 - 领导才能 - 指导 |
| 时间安排 | 1周 | 半天讲一个题目 | 1周 | 每月2-3个培训 | 每次投放培训一天 | 1周 |

业绩和奖励程序有利于发展稳定和积极性高的销售队伍



价值交付：最佳做法和常见错误

2. 提供价值

最佳做法

选择

- 将赌注押在成功的公司上：找出可能成功的或理想的成功公司，作出规划支持其发展，协助其成功
- 检查利润情况，评估渠道活动的经济效益

管理

- 明确的责权分工，帮助弥补技能差距以达到要求
- 明确地，持续地衡量业绩
- 根据业绩来奖励渠道

常见错误

- 同等地对待所有的渠道和渠道成员，例如，存在放任自流或适者生存的理念，甚至补贴业绩不好的公司
- 完全依靠或大部分依靠感情因素来进行评估，过长地保持现状(例如，国有企业)，或未经过实际彻底考察就勇往直前
- 假设渠道知道该做什么或者如何去做
- 假设渠道自然就会做正确的事
- 同等地对待所有参与者，鼓励无成效的行为

分销结构 — 最佳做法

设立分销结构的最佳做法取决于品牌的目标市场和覆盖战略

| 类型 | 实例 | 市场地位 | 覆盖战略 | 评注 |
|--|-----|----------------------------|-----------------------|--|
| 广度覆盖 • 大量分销商 (每个城市有10家) • 无独家代理权 | 燕京 | 大众市场的市场领袖 | 最大范围的覆盖 | 厂商在市场上的有力地位使其可控制分销商 |
| 重点覆盖 • 少量分销商 (2-4家) • 有独家代理的可能性 | 宝洁 | 中档或高档产品市场中或竞争较强的细分市场中的经营公司 | 把力量集中于少量的网点或建立新市场 | 独家代理权能建立强有力的关系，但除非产品对消费者有很强的吸引力，否则很难谈判 |
| 独家代理 • 每个城市一个分销商，或一组独家分销商 | 和路雪 | 竞争较强的细分市场中的经营公司 | 把力量集中少量对高质量服务有特别需求的网点 | 建立密切关系，但增强了分销商对厂商的影响力。对和路雪来说，因为需要精心经营产品，因此独家代理权就变得更加重要 |

渠道冲突诊断

多种渠道瞄准同样的细分市场

- 每个渠道服务于哪些细分市场？
- 每个渠道的价值定位是什么？
- 每个渠道中该供应商的份额是多少？

结果之一是渠道的经济效益每况愈下

- 每个渠道的经济效益如何？又是在如何改变的？
- 在中/长期，渠道发展的趋势是什么？
- 如果细分市场在各渠道有重叠，会有什么影响？

渠道表现不佳或报复供应商

- 渠道可能会如何作出反应？
- 主要竞争对手可能会如何作出反应？
- 此反应对渠道有什么样的经济影响？
- 此反应对公司有什么样的经济影响？

渠道冲突的补救方法

多种渠道瞄准同样的客户细分

- 使产品间有所区别
(例如, 电视, 席梦思, 个人电脑等)
- 定义独家经营区域
(例如, 医疗产品)
- 使渠道有能力加强/改变价值定位
(例如, 在价值链中发展技能、进行分工)

结果之一是渠道的经济效益每况愈下

- 改变某渠道的经济模式
(例如, 当中间商达到某些项目预定要求时可获得折扣)
- 创建针对具体细分的模式
(例如, 只有在不直接购买的前提下, 才可获得某些服务)
- 调节各产品的毛利率以支持不同的渠道经济效益
- 在每况愈下的渠道中支持中间商的整合
(例如, 汽车服务业, 香烟批发商, 外部发动机)

渠道表现不佳或报复供应商

- 利用对渠道的影响力来防止渠道的报复行为
(例如, 强大的品牌)
- 将大批量产品转移到成功的渠道
(例如, 包装品公司和仓库俱乐部)
- 退出渠道

渠道管理—明确界定角色和职责

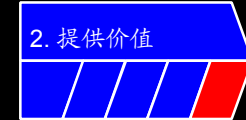
举例

| | 职责 | 角色 | |
|---------|---------------|----------|-----------|
| | | 生产者 | 经销商 |
| 仓储和物流分销 | • 需求计划/前期时间管理 | ✓ | |
| | • 运输 | ✓ | |
| | • 仓库管理 | | ✓ |
| | • 从仓库向零售商送货 | | ✓ |
| | • 覆盖面计划和扩展 | ✓ | |
| 销售 | • 销售访问 | ✓ | |
| | • 接收和处理定单 | ✓ (早期支持) | ✓ (成熟期支持) |
| | • 考查库存水平和市场研究 | ✓ |) (一些) |
| | • 销售人员培训 | ✓ | |
| | • 库存管理 | | ✓ |
| 商品筹划 | • 产品展示 | ✓ | ✓ |
| | • 零售商管理 | | (一些) |
| | • 针对客户的促销活动 | ✓ | ✓ |
| 面向顾客的促销 | • 提供促销材料 | ✓ | |
| | • 零售商的信用评估和控制 | | ✓ |
| 收款 | • 回款控制 | | ✓ |

积极管理与分销商的关系：培养技能

| | 库存和前期时间 | 毛利及付款条件 | 业绩标准及评估 | 培训及促销支持 |
|------|---|--|---|--|
| 目标 | <ul style="list-style-type: none"> •可靠的后勤运作 | <ul style="list-style-type: none"> •降低的信用风险 | <ul style="list-style-type: none"> •高水平的业绩，选择获胜者 | <ul style="list-style-type: none"> •使相互发展变得有吸引力，并对获胜者提供奖励 |
| 详细情况 | <ul style="list-style-type: none"> •库存 <ul style="list-style-type: none"> – 由谁保管库存 – 由谁运输产品 •前期时间 <ul style="list-style-type: none"> – 处理定单 – 预期的交货时间 | <ul style="list-style-type: none"> •毛利大小 •付款条件 <ul style="list-style-type: none"> – 批量折扣 – 付款期 – 对早期付款给予回赠奖励，对迟付款的予以处罚 | <ul style="list-style-type: none"> •标准 <ul style="list-style-type: none"> – 销售量 – 覆盖的销售网点 – 对价格的控制 – 记账的精确性 – 向客户提供的有效服务 – 与生产商的合作态度 •评估 <ul style="list-style-type: none"> – 拜访客户的频率 – 评估的严谨性 – 奖励/处罚 | <ul style="list-style-type: none"> •培训 <ul style="list-style-type: none"> – 一般的销售技能 – 库存管理 – 会计 •支持 <ul style="list-style-type: none"> – 设备 – 促销礼品 – 引介现有的或潜在的客户 – 善意的姿态，例如，简报、娱乐、公司组织的外出活动 |

定价：最佳做法和常见错误



最佳做法

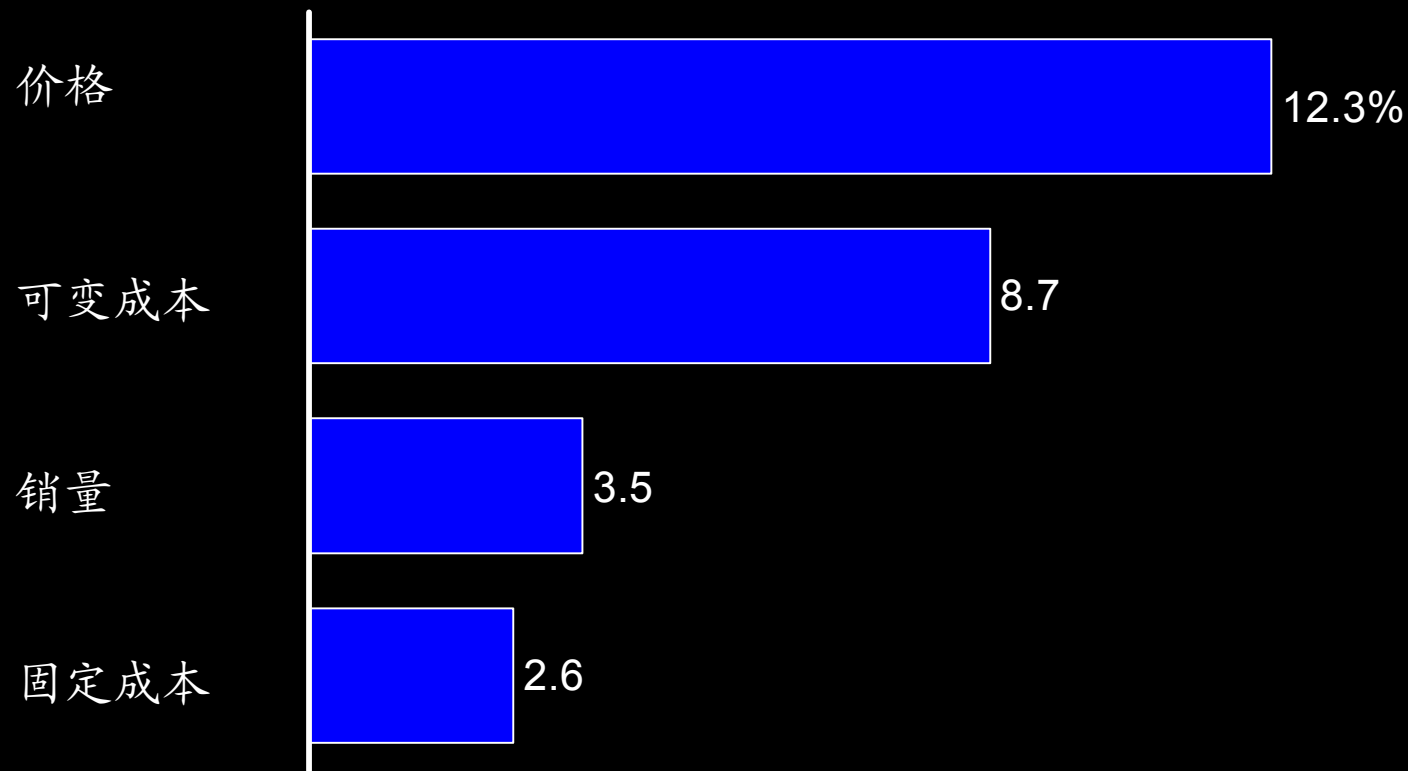
1. 价格是根据提供给消费者的价值决定的—而不是由成本和竞争对手来固定的
2. 在市场各种的限制范围内，可以灵活管理价格
3. 竞争者定价是影响自己的价格水平的诸多因素之一(包括顾客吸引力，成本，产品/服务优势等)
4. 定价的目的是得到对自己最有利的订单，同时有助于提高整个行业的价格水平
5. 客户需要高价值(利益减去价格)而不仅仅是低价
6. 多形式的价格区别是合法的，价格是针对具体顾客而定的
7. 不积极现实地管理价格就不会有利润

常见错误

- 价格 = 成本 + 标准毛利
- 价格由市场设定
- 价格由竞争对手决定
- 定价的目的是得到每笔清单
- 客户只关心低价
- 价格上的区别是非法的，每个人的价格都应一样
- 提高价格会丢掉业务

确定利润关键因素的价格

增加1% → 经营利润提高的幅度

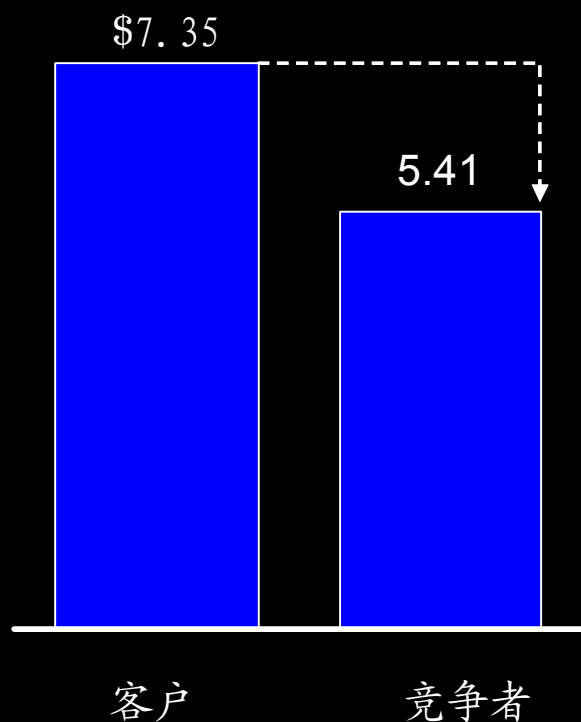


市场和客户对价格差异的不同看法，客户—竞争对手的价格差异

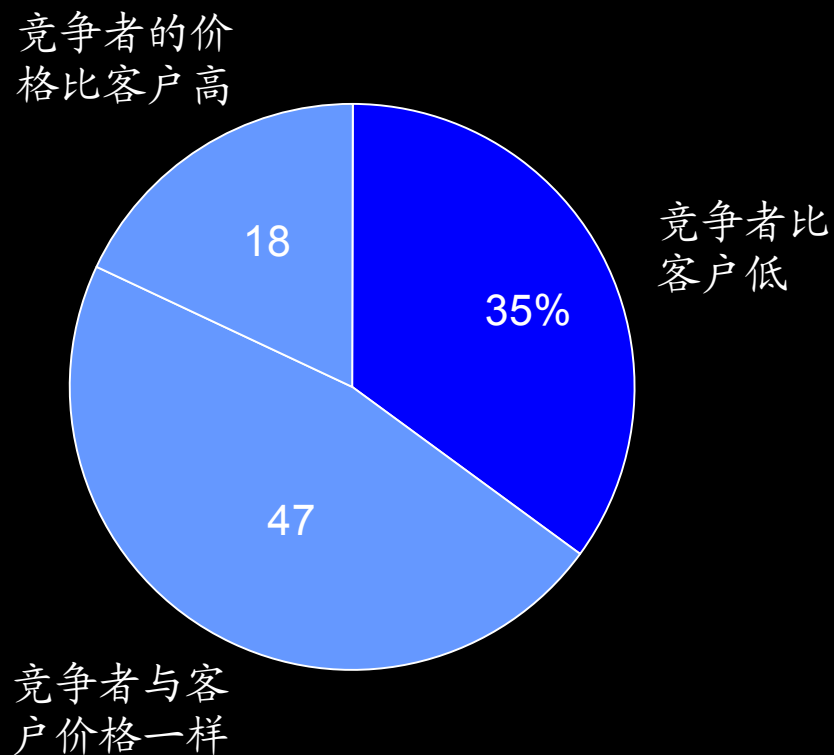
讨论过的客户实例

美元/可比单位

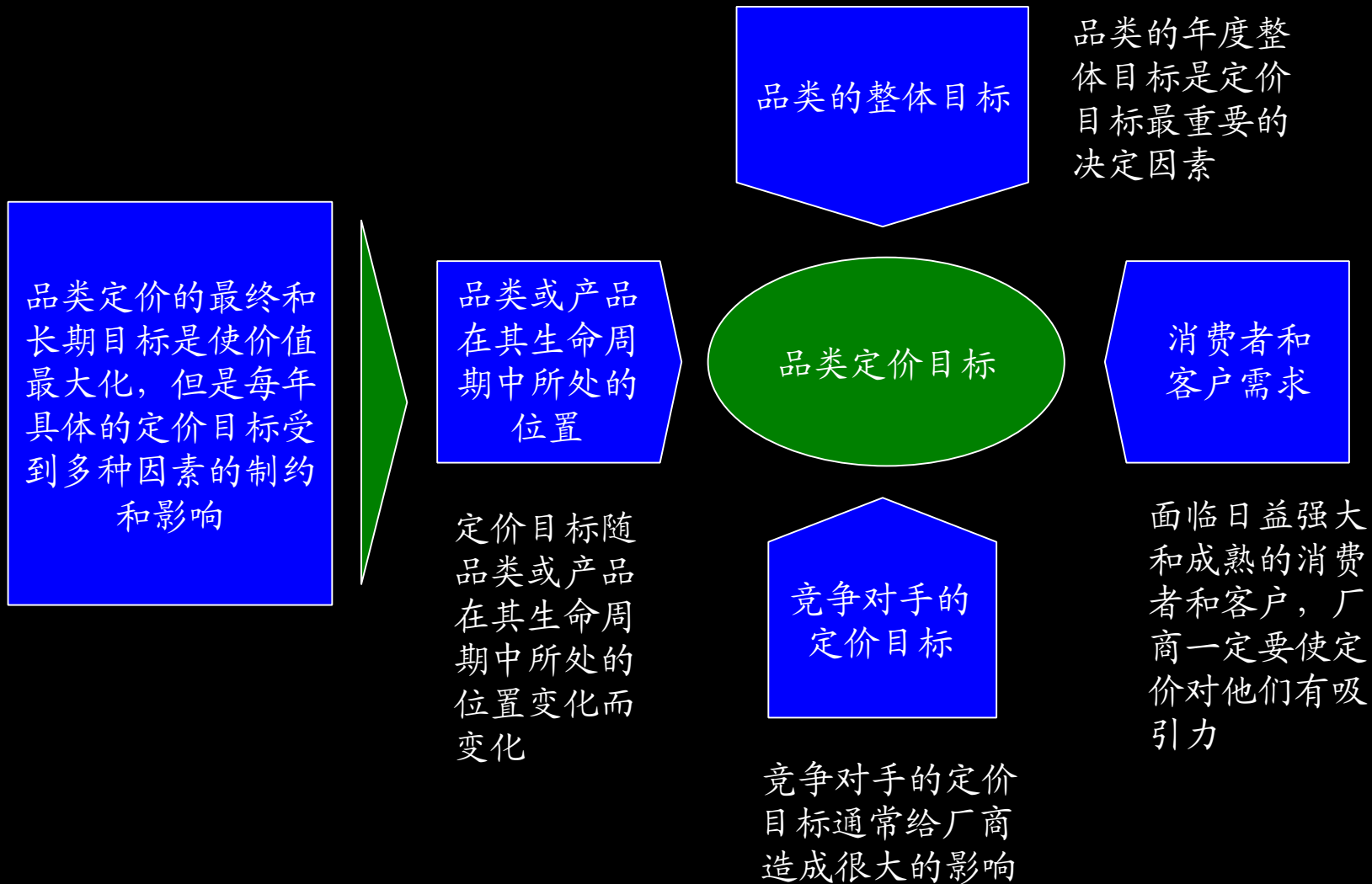
客户如何看待价差



顾客如何看待价差



确定品类定价目标的各种因素



资料来源：麦肯锡分析

不同的定价目标

定价的目标是使价值最大化,但在具体情况下可以采取不同的形式

生存

如果苦于生产能力过剩、竞争激烈或消费者需求的变化,只要价格能同可变成本和某些固定成本相抵,品类的生存比利润更加重要

利润最大化

不论使用哪种获利标准,按照能产生最大利润现金流量或投资回报的标准来定价

销售额最大化

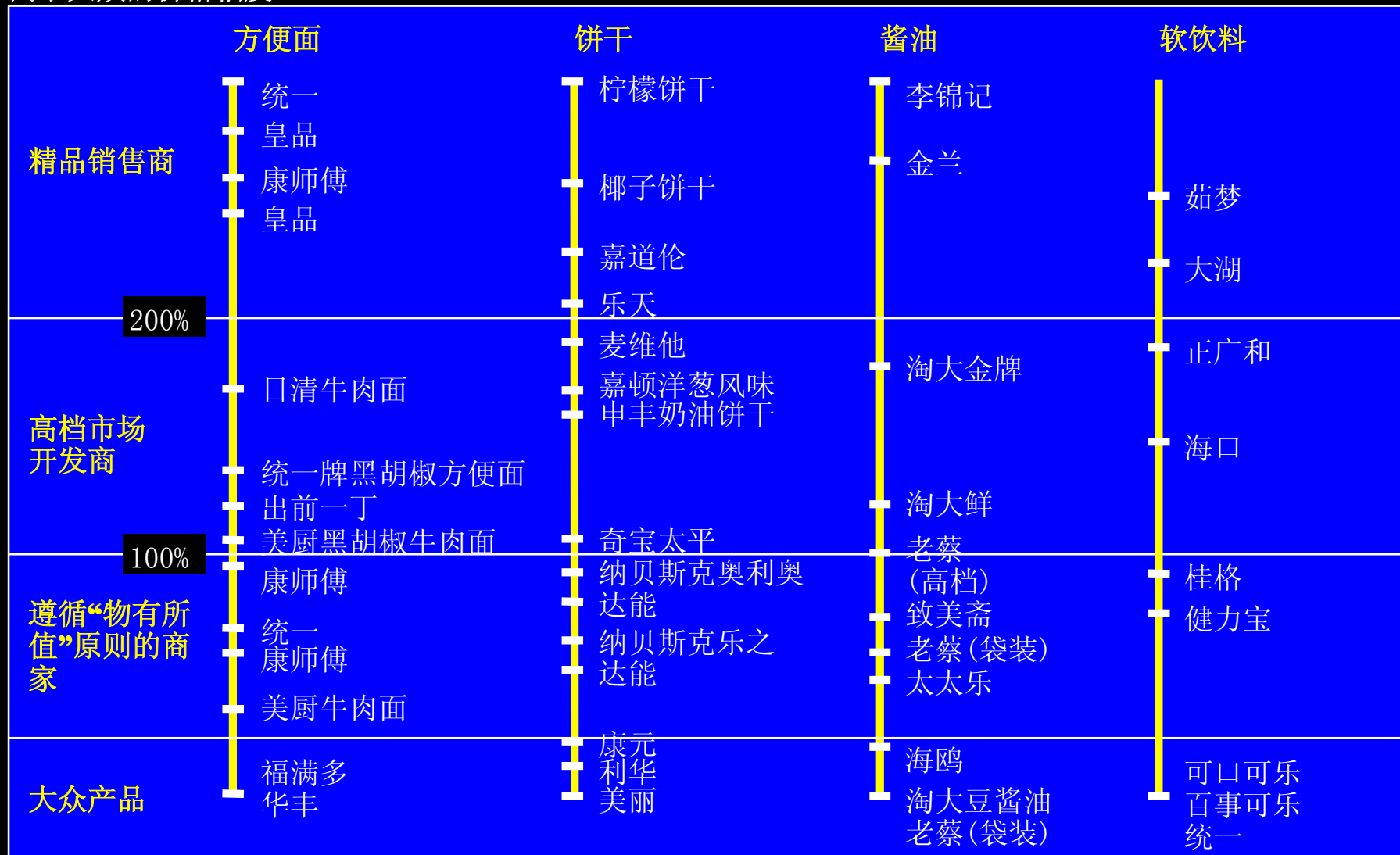
根据使销售收入最大化的标准定价,并希望由此达到利润最大化和市场份额最大化

市场份额最大化

将价格定在可以产生最大市场份额的水平上

价格幅度的区别说明了中国经营方法的不同

高于大众的价格幅度



资料来源：零售审计

McKinsey & Company

- ¶ 致胜的营销及销售战略和计划包括
 - 创建有竞争吸引力的价值定位
 - 通过有重点的新产品开发、销售、送货及定价计划来交付这一价值
 - 向消费者和销售渠道清楚地宣传这一价值
- ¶ 成功的营销者通过连续的评估程序不断地改进这些计划

具体的“宣传价值”的活动

3. 宣传价值

包装

- 主要活动:
- 决定产品的主要包装特点和需求
 - 管理包装操作

广告

- 选择广告商
- 准备广告内容和其它广告主旨
- 为经营年度制订广告计划
- 与有关代理商就广告活动进行合作

促销、公关

- 制订促销计划
 - 选择优先渠道
 - 组织影响程度高的活动
 - 与销售合作以实施促销计划
- 执行促销计划
 - 选择媒体
 - 组织活动
 - 谈判赞助事宜
- 协调与主要政府部门的关系

宣传价值的具体活动：最佳做法和常见错误

3. 宣传价值

包装

广告

促销、公关

最佳做法

- 在消费者中做过测试
- 与总的价值定位一致
- 制订有市场针对性的计划；自下而上来制订
- 制定有市场针对性的计划；自下而上来制定
- 衡量每个关键行动，只重复那些效果已被证明的行动

常见错误

- 拘泥于传统做法或听从经理人员的突发奇想
- 根据经验分配经费
- 根据经验分配经费

确定合适的包装

3. 宣传价值

瞄准的产品/
目标市场细分

估测市场标准

改进包装方法

目标

- 确定具体细分市场的包装策略

- 测试和选择适合产品和细分市场的包装形式(运用类似于价格测试的程序)

主要活动

- 对比竞争对手的方法, 找出限制条件和机会
 - 酒瓶、罐或桶的类型/型号
 - 能否循环使用
 - 标签特征(例如, 颜色、衬底)
 - 运输包装(例如, 塑料箱或纸板箱)

- 通过市场调查来评估消费者及销售渠道对不同包装形式的态度

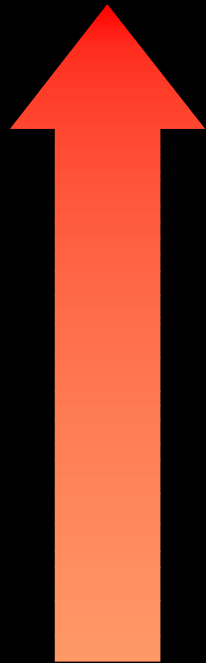
营销费用：自下而上，而非自上而下

3. 宣传价值

包装

广告

促销，公共关系



总体广告/促销组合

- 目标
- 总花费

广告

- 目标
- 媒体(花费)
- 版本(广告主旨)

促销/公共关系

- 目标
- 花费
- 项目

挑战传统才智,从市场经验中汲取教训

3. 宣传价值

来自中国市场的经验教训

主要问题

- 对广告支出提出严厉挑战
 - 每段次费用较低, 可以用较低价购买大量的GRPs
 - 中国的媒体良莠不齐
 - 明确广告主旨至关重要
 - 培养或改变饮食习惯效果很有限(如, 食用蕃茄酱)
- 充分斟酌促销费用所产生的影响
 - 经销商竞相降价使利润所剩无几, 进而以促销款作为基本的财务保证
 - 投入的费用不一定导致更大的货架空间
- 反复测试面向消费者的有新意的促销手段
 - 在引进西方新产品时, 进行试销是很关键的
 - 以现场销售为导向的宣传投入可对市场份额产生影响
 - 为保持优势必须不断更新
- 根据消费者的消费形式和消费行为来精心调整组合并降低总的营销费用
 - 大多数主流或低档啤酒是在家中消费的而高档啤酒则多数在店内消费
 - 营销组合可以优化从而以较低的成本最大限度地触及目标消费

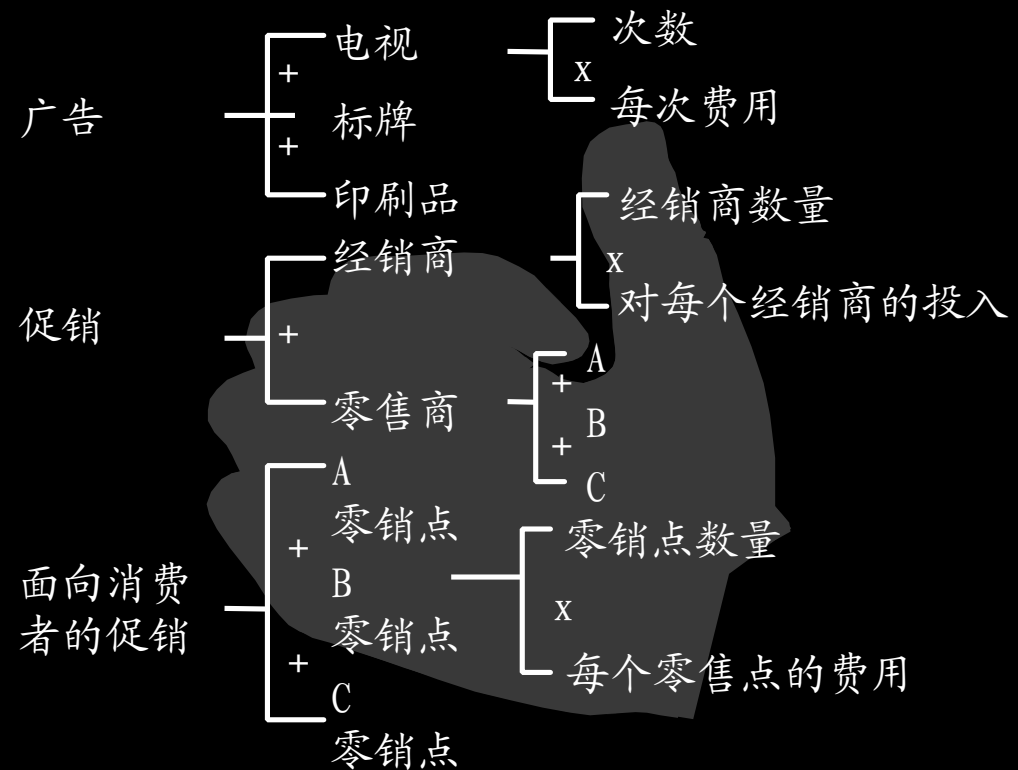
针对具体市场且以事实为基础的广告促销预算方法是最佳的

传统做法“仅凭经验”

- 扩展一个新地区的费用为总销售额的25%
- “至少将1/2的费用投入广告，主要是电视广告”
- “提供促销性交易条件以建立忠诚度-向经销商提供小货车、为零售商提供冰柜”

- 没有考虑以下差异
 - 产品的生命周期
 - 消费者购买方式
 - 市场
- 对营销效能目标未做明确界定

针对具体市场“以事实为根据”



- 确保营销组合的每个方面都针对具体的营销目标
- 对不同市场的差别、品牌的市场定位及竞争对手的行为给予充分考虑

一个以事实为基础的方法实例

举例

步骤

描述

第一步：建立市场份额目标

在5000万潜在消费者中有8%是忠诚顾客，
 $5000 \times 8\% = 400$ 万

第二步：确定广告在市场上的表现程度

5000万潜在消费者的80%知晓该产品，即
 $5000 \times 80\% = 4000$ 万知晓者

第三步：确定知晓者中有多少比例会试用该产品

4000万知晓者中的25%会试用该产品，即
 $4000 \times 25\% = 1000$ 万试用者（估计其中40%会成为忠诚顾客， $1000 \times 40\% = 400$ 万）

第四步：决定接触每1%的目标人口需多少次广告印象

估计40个广告印象可为1%的目标人口带来25%的试用率

第五步：决定需要购买多少个GRP*

$40 \times 80 = 3200$ GRPs

第六步：根据一个GRP的价格来估计该项活动的预算

$3200 \times 3000 =$ 人民币960万元

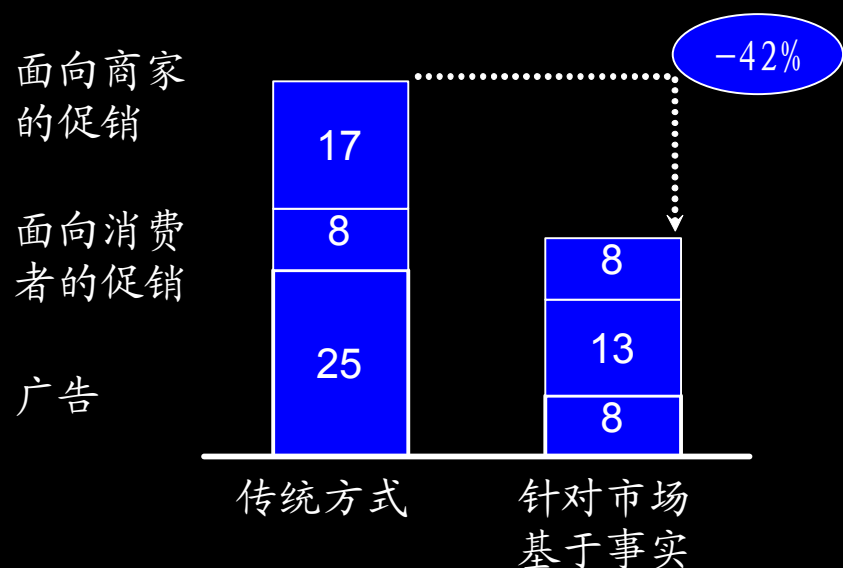
* GRP指对1%目标人口的一次印象

资料来源：麦肯锡分析

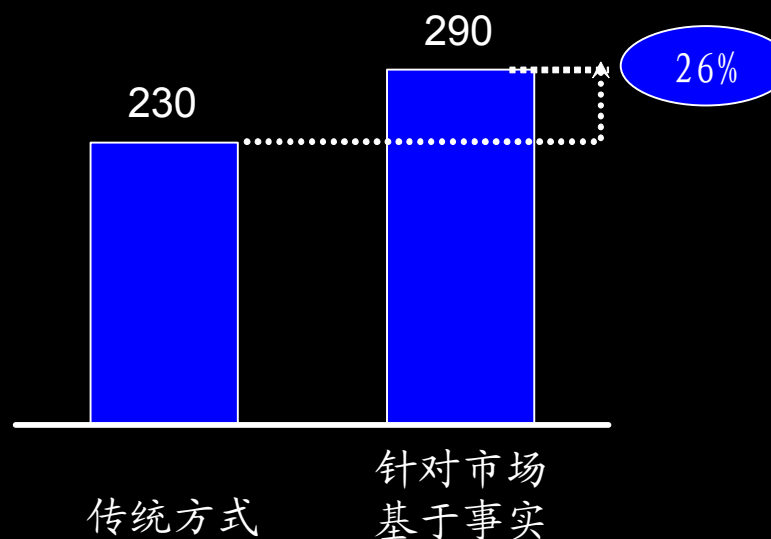
采用以事实为基础的方法可以增加销售额 并降低费用

百万人民币

广告与促销预算



营业收入



虽然面向消费者的促销费用增加了50%,但总的营销费用降低了40%

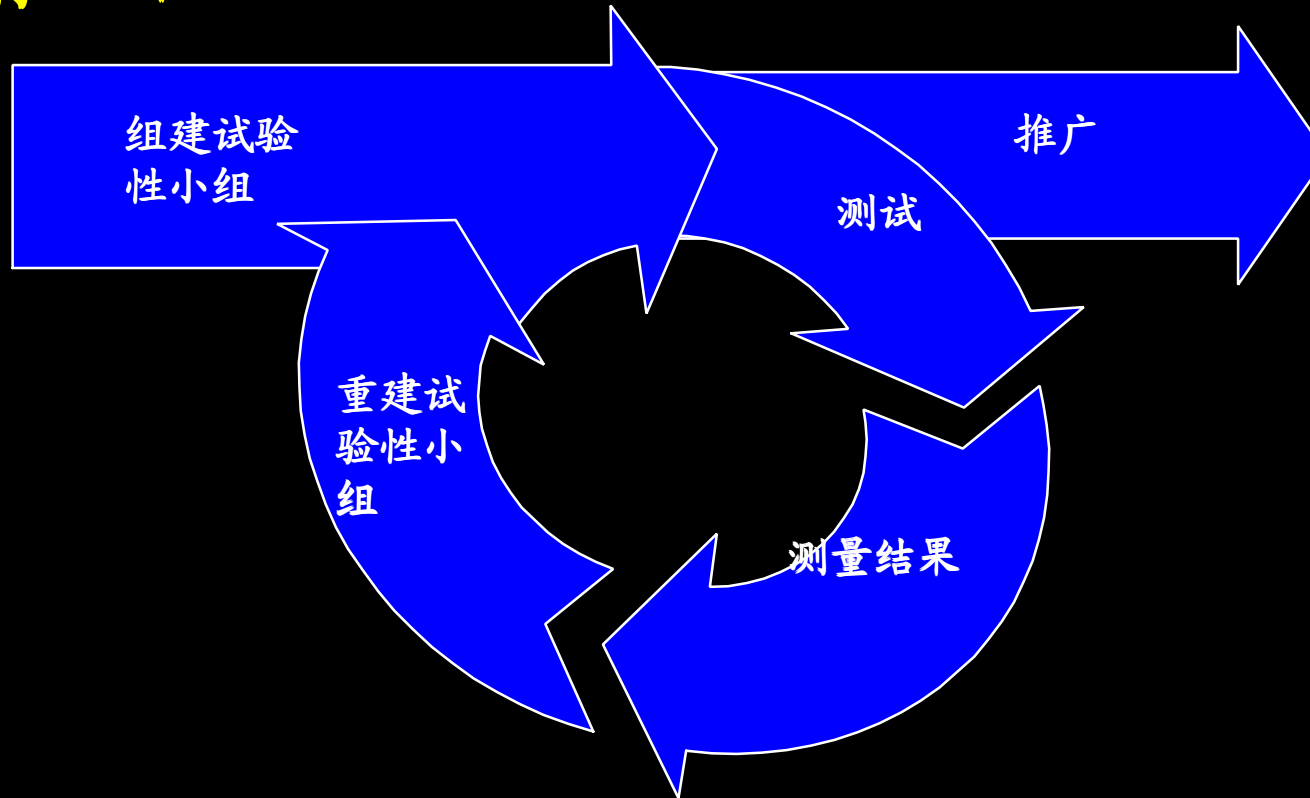
通过针对性更强的面向消费者的促销,在总营销费用降低的情况下,销售量仍有明显增加

¶ 致胜的营销及销售战略和计划包括

- 创建有竞争吸引力的价值定位
- 通过有重点的新产品开发、销售、送货及定价计划来交付这一价值
- 向消费者和销售渠道清楚地宣传这一价值

¶ 成功的营销者通过连续的评估程序不断地改进这些计划

优先行动需要通过市场中的实际测试来决定其有效性



目标

- 多个同时进行的试验小组
- 着重测试真实生活中需要提高的部分
- 适当的时候不断的组建新的试验性小组
- 不断地修改和试验
- 严格的控制和测量
- 充分利用可获得的新信息 (例如, 新的市场微细分)
- 必要的时候进行推广

以三组标准来评估营销部的业绩

产品的赢亏情况

营销部对产品的赢亏情况负直接责任。营销部的业绩根据年度预算和既定的指标和成本水平来评估。

营销计划的预期成效与实际成效对照

营销部对营销计划负有全部责任，以营销计划的实际效果与预期效果加以比较来衡量营销部的业绩。

其它非财务标准

其它非财务标准也用于对营销部营销计划的有效性进行评估。

应用产品损益表来评估销售部的业绩

产品损益表

| | | |
|---|----------------|--------------------------|
| X | 价格 销量 | •由市场营销部确定 •由销售部和营销部协定 |
| = | 销售收入 | |
| - | 销货成本 | •生产部与营销部协定 |
| = | 毛利润 | |
| - | 运输费用 | •后勤部与营销部协定 |
| - | 仓储费用 | •后勤部与营销部协定 |
| - | 与产品有关的 营销费用 | •由营销部确定 |
| - | 管理费用 | •由总经理办公室作预测 |
| - | 其它一般费用 | •由财务部做预测 |
| = | 产品利润 | |

用于评估的产品损益项目

年度预算所用的价格

| | |
|---|------------------|
| X | 协定的销售量目标 |
| = | 销售收入 |
| - | 一致认同的产品 成本 |
| = | 毛利润 |
| - | 议定的运输费用 |
| - | 议定的仓储费用 |
| - | 实际与产品有关的 营销费用 |
| - | 预测管理费用 |
| - | 预测其他一般费用 |
| = | 产品利润 |

其它用于对营销部进行评估的标准

| 活动 | 标准 | 方法 |
|------------|---|--|
| • 针对消费者的促销 | <ul style="list-style-type: none"> • 销售额的增加 • 促销后的重复购买 | <ul style="list-style-type: none"> • 一般时期与促销时期的销售额对比 • 促销后的销售额 |
| • 广告活动 | <ul style="list-style-type: none"> • 经提示和不经提示的回想 • 品牌知名度 | <ul style="list-style-type: none"> • 营销审计(媒体活动前、后的调研) |
| • 新产品投放 | <ul style="list-style-type: none"> • 尝试率 • 重复购买率 | <ul style="list-style-type: none"> • 市场调研 • 销售趋势 |
| • 消费者忠诚度 | <ul style="list-style-type: none"> • 消费者忠诚度(在出现断货时的行为) • 使用(量及频率) | <ul style="list-style-type: none"> • 市场调研 |
| • 总体 | <ul style="list-style-type: none"> • 市场份额 • 品牌形象 | <ul style="list-style-type: none"> • 市场调研 • 经销商的信息 |

- 除各品牌损益外，还应以非财务性的衡量指标来考查营销部的业绩。
- 营销计划的预期效果是评估营销业绩的标准。
- 市场调研不仅对制定公司战略非常重要，而且对于评估公司的主要营销功能(品牌管理)尤其关键。