

市场细分策略的实施与评估

朱 翊 敏 侯 云

(中山大学管理学院)

市场细分是根据顾客的购买习惯和购买行为的差异,将具有不同需求的顾客群划分成若干个子市场。它从消费者需求的差异性出发,从中寻找具有共同消费需求的消费者组成一个细分市场。社会发展程度愈高,需求的异质性愈大,市场细分化程度必然愈高。为了在众多品牌中脱颖而出,不少企业已经开始由直接价格竞争转向非价格竞争的策略。他们根据不同消费者的需求,实施市场细分策略,在原有产品定位清晰的前提下,努力创造新的市场机遇。

一、企业何时宜用细分策略

市场细分的营销策略自从 70 年代以来,其作用越来越为企业所重视。全球性跨国公司的出现把细分策略提升到一个更高更重要的地位。但市场细分也存在着一定的局限性,往往会因此影响到企业整体运作的有效程度。具体表现为细分市场间财务、定价、促销、人力资源等方面决策的差异化引起多项额外的成本。

那么,如何实现组织结构的最优化?是进行市场细分,使分散调配后的资源达到最佳效果?还是将市场整合起来,以避免额外的人力、财力的浪费?企业何时适宜选用细分策略,其关键在于分析市场间的差异性和相似性各占的比重。如果市场间区别很大,各自的战略决策也有众多差异,那么企业应该选择细分策略。而当市场之间存在许多相似之处,或是联系十分密切以至战略决策无法孤立起来制定,那么这些市场就应合并为一,采取一致的战略决策。

1. 不同的市场是否需要不同的营销技巧,例如:目标顾客、销售渠道、营销媒体、销售人员和运输费用是否存在差异?
2. 不同的市场是否采用不同的生产技术,例如:生产设施、研究与开发计划是否存在差异?
3. 不同的市场是否处于不同的发展时期,例如:市场是处于成长期,还是革新期?
4. 不同的市场是否处于不同的竞争地位,例如:有效市场份额、产品相对质量、竞争者状况等如何?
5. 不同的市场不同的财务计划是否具有可行性,是否易于实施?包括股票成本、收益状况以及投资比例。

企业是否采用细分策略,可以根据实际情况回答上面五个问题。如答案是否定的给 0 分,是肯定的给 1 分,部分正确给 0.5 分。经验证明,如分数超过 2.5 分,则有必要进行市场细分,即市场间的营销技巧,生产技术、发展时期、竞争地位、财务计划存在明显的差异性。

如分数接近 2.5 分,则必须进一步分析,给予这五方面不同的权重,对企业较重要的权重大些,例如:在营销导向的消费行业中,营销技巧和市场发展时期相对重要,而在技术导向的工业企业中,生产技术和市场发展时期的影响较大。

还有一种特殊的情况,市场之间存在着某种传统的或有形的密切联系,例如:某市场上的一项产品是另一市场另一项产品的原材料或零配件。这时,只有当中间产品拥有相当广阔的发展完善的市场,才有进行细分的必要。否则生产流程前、后阶段产品将决定中间产品的营销策略。

二、企业实施市场细分策略的绩效评估

企业在实施细分策略之后,必须对细分市场的经营状况进行考察、评估。其中最基本的评估方法就是针对细分策略引起的额外成本与给企业带来的附加利益进行比较,如果收益大过成本,说明该项细分计划的实施是成功的,反之则说明细分策略存在缺陷,必须进行修正或重新实施市场合并策略。因此,对细分策略进行绩效评估时,关键在于详细分析成本与收

益的各项内容，以便进行比较。

(一) 市场细分策略引起的额外成本

首先我们研究一下实施细分策略之后，企业增加的几项额外成本，包括产品修改成本、生产成本、存货成本、分销成本、促销成本以及行政管理费用。

1. 产品修改成本。企业为了满足不同细分市场消费者的需求，而对原有产品进行外观、功能上的一些修改，通常需要额外的研究开发费用，这必然会导致一定的产品修改成本。

2. 产品生产成本。对企业来说，生产 10 类不同产品，每类各生产 10 件，通常要比生产 100 件同类产品所花费的成本来得昂贵。进行市场细分之后，企业必将针对不同的细分市场推出不同类型的产品，于是生产成本会比原先有所提高。另外，每种产品的生产准备时间越长，销售量越小，那么其生产成本也就越昂贵。

3. 产品存货成本。差异产品的存货管理成本一般要比单一产品的存货成本高一些，因为企业必须为之做更多的记录和审核工作。而且为了避免缺货的风险，数种产品的安全存量之和也将大于单一产品所需的安全存量。因此进行市场细分之后，企业的产品存货成本也有所提升。

4. 产品分销成本。由于销售渠道的多样化，企业面对着越来越多的分销商，这必然导致渠道费用的提升。

5. 产品促销成本。企业实施细分策略后，针对不同的细分市场会采用不同的促销策略，于是会降低个别媒体的使用频率，以及失去媒体费用的数量折扣优惠。此外，对原有产品进行修改或推出新产品等行为都必将引起促销费用的相应提高。正是这些因素的影响，产品促销成本在细分之后也将会提升。

6. 行政管理费用。公司必须针对不同的细分市场增设管理人员和销售人员，这样会额外地增加人工成本。公司在制定不同的营销计划时，也需要额外的市场调研、预测、销售分析、促销、计划工作和销售渠道管理。此外，还必须依据各细分市场的具体情况制定出相应的财务、定价决策等，这些决策的多样化和复杂性也会增加行政管理费用。

(二) 市场细分策略带来的附加利益

企业实施一项成功的细分策略可能带来多项附加利益，其中包括销售额的增长、顾客忠诚度的提高、谈判能力的增强以及有效市场份额和产品相对质量的提高。

1. 销售额的增长。由于细分市场存在多样化的销售渠道和生产线，可能带来各个细分市场的销售额之和大大高于原有的总销售额。这也是细分策略是否成功，是否有效的最明显的衡量标准之一。

2. 顾客忠诚度的提高。企业实施细分策略之后，所提供的产品是针对各细分市场而设计的，更能满足消费者的需求，所以一项成功的细分策略可以提高该细分市场的顾客忠诚度，有利于建立企业的长期品牌形象。

3. 谈判能力的增强。企业的谈判能力包括三个方面的内容：①针对产品购买者；②针对其他竞争者；③针对原材料（或零配件）供应者。有效的市场细分往往可以增强企业的综合能力。一方面，针对产品购买者，企业可以在其价格和质量层面上吸引更多消费者的购买，在和中间商进行交易时，可以争取到更有利的销售条件，例如实现较高的利润，获取更多的促销支持（包括特殊陈设、店头宣传等）。另一方面，针对其他竞争者，企业可以通过有效细分在市场上占领主动的优势地位，可以优先决定本企业的价格策略、财务安排和营销计划等，其决策往往会产生极大的影响力，导致其他处于被动状态的竞争者采取跟随策略。另一方面，针对原材料供应者，企业可以凭借细分后形成的强大的竞争优势取得最有利的谈判结果，即原材料供应成本降至最低，并且要求供应商在供货数量、供应时间上有最满意的保证。

4. 有效市场份额的提高。企业在某一行业内的竞争地位（特别是它的相对市场份额和产品相对质量）对利润有着很深远的影响，一项成功的细分策略可以促使相对市场份额和产品相对质量的提高，它们之间的关系详见下图：

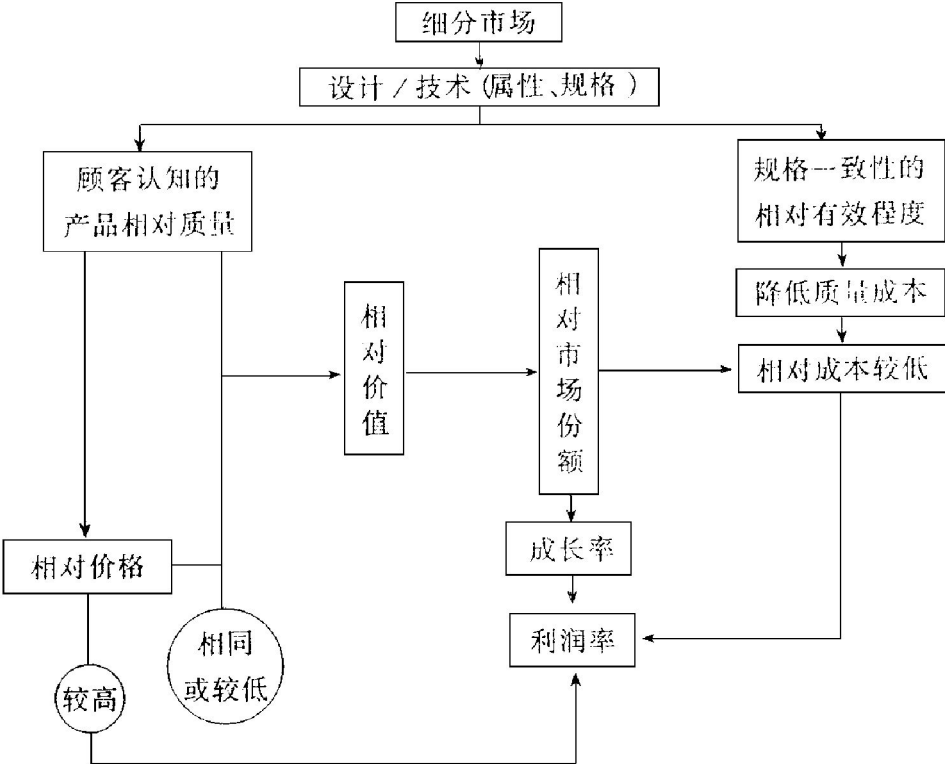


有效的市场细分可以提高产品的相对质量以及相对市场份额，这样使得产品具有较低的相对成本和较高的相对价格，进一步产生较高的相对边际收益，而在相对销售额也较高的前提下，公司便拥有较高的相对投资回报率。

在这里，我们先讨论一下有效份额。有效市场份额是指按照投资成本各项相应份额以及潜在的规模经济性给予一定的权重，加权计算出来的平均值。其中所占份额是按照各项成本占总成本的比例得出，而潜在的规模经济性受许多因素的影响。对合作型组织来说，规模经济性受下列因素的影响，即原材料采购、产品生产、折旧、研究与开发、行政费用、固定资产和流动资金。而对实施细分策略的公司，则受分销渠道、营销和行政费用的影响。有效市场份额的结果反映了公司整体性的优、劣势情况。

5. 产品相对质量的提高。一项有效的细分策略还可以提高产品相对质量。产品（或服务）相对质量的含义是很丰富的，其中主要包括三个层次的内容：①消费者的认识度，即消费者感觉中的产品质量，带有很浓的主观色彩；②产品本身以及所有相关的服务，符合厂商规定标准的程度，具有客观性；③竞争者的相应产品质量。就算企业一直保持其原有风俗，其相对质量也会有所变化，这是由于消费者的需求和偏好随着时间的推移在不断改变，而且竞争者也可能会采取一系列的改进措施提高质量。

企业为了提高市场份额，获得更高的利润，一般可以采用两类方法：一是提供与竞争者相同的产品，但价格较低，以价格优势吸引消费者；二是与竞争者保持同样甚至略高的价格，但相对质量较高，以质量优势吸引顾客。企业往往愿意通过细分实现较高的相对质量，以此为企业战胜竞争者创造更多的机会。下图详细地描述了细分策略如何通过相对质量的提高间接影响到公司的利润率和成长率。



此外，企业在实施细分，提高相对质量的同时，还必须注意一些事项。例如当消费者并不特别重视，或不具备专业知识对质量进行评判时，产品相对质量就不是一个很重要的因素了。这时对工业企业来说，过于严格的质量标准对顾客的购买行为影响并不大，因为顾客更在乎产品以外的附加服务内容。一项调查显示，消费者对医疗器材技术属性的关心程度远不及厂商想象中那样高，恰恰相反，消费者所感兴趣的设备功能是否多样却往往为厂商所忽视。

(作者邮编 510275)
责任编辑 鲍观明