

## 市场区隔

作者： John Forsyth, Sunil Gupta, Sudeep Halder, anil Kaul, Keith Kettle

来源：《麦肯锡高层管理论丛》1999.3

如何在人口统计资料与顾客重视的价值之间搭起桥梁，制定出有效的市场区隔？

还记得做市场营销有多么简单的那个时代吗？只要用地理区域划分各营业处的责任区，再以年龄、所得等因素，界定你的目标顾客层就可以了。如果你的业务是针对企业客户，你会不假思索地以营业额来区分客户。

然而，在市场快速全球化的今天，各式各样的品牌与销售通路，不断以惊人的速度繁殖，连那些最老练的行销专家，也开始大叹吃不消了。处在这样的环境，我们到底该如何针对不同顾客订定销售策略呢？

不同顾客的态度、需要及偏好，彼此之间可能有很大的差异。我们若仍以过去标准来区隔顾客，显然已无多大意义了。今天我们该如何做呢？我们该如何研究现有顾客的消费行为呢？今日的顾客到底在追寻哪些利益呢？我们以前用人口统计结构来区隔目标顾客，若应用到企业客户身上，可不可能有一种「企业统计结构」(firmographics)出现呢？

包括汽车在内的许多市场，采用福特的T型车策略(车子颜色随你挑，但你只能挑黑色)一直很管用，直到顾客有其它选择才改变。如今，即将解除管制的许多公用事业，开始体认到令他们坐立不安的新竞争现实。

在顾客投向新竞争者怀抱之前，这些公用事业该如何留住其最有利可图的大客户呢？从前，公用事业几乎不用行销，对顾客需要也所知有限。因此，它们完全不知道，当顾客有了新选择后，该运用何种产品或服务来留住顾客的心。

面对这个严肃课题，很多企业常以所得、年龄等人口统计因素，或以顾客重视的价值或需要，把属性近似的顾客及潜在顾客，区分为若干区隔。这里就有一些很明显的例子。摄影机制造商认定，那些正迎接第一胎婴儿诞生的家庭是他们的潜在顾客；电信业者企图说服家中有青少年的父母，购买话中插接的服务；U S A A保险公司的业务代表，则锁定军职人员为其目标顾客，因为该公司相信，军职人员远较其它客层忠诚，且更有利可图。

不幸的是，行销人员可以很容易在顾客中找出明显差异的案例并不多；也就是说，所谓「可行的市场区隔」事实上是很少见的。经过多年的研究及修正，目前市场区隔化的方法反而让

行销人员觉得更加窒碍难行。

在市场区隔的基本架构下，行销人员以人们重视的价值、需要或态度，发展出所谓的价格取向区隔、服务取向区隔，或品质取向区隔等，将所有顾客均涵盖在内；在实务上，他们却很难找出，被他们划分在特定区隔内的，究竟是哪些人。

例如，你没有一一问过某个区隔内的所有顾客，怎知哪些人最关心服务或品质呢？美国某大保险公司投入许多资源进行研究，将全球市场区分为若干区隔，到头来却发现极难实行，最后只得完全放弃。

以顾客重视的价值为基础进行市场区隔，与人口统计结构很难契合，是这个模式最根本的问题。于是许多公司开始转而采用更简单的人口统计结构方法，或根据不同公司的不同属性，来确认出不同的客层。

以消费性市场为例，业者通常以婴儿潮人口、X世代、Y世代等来区分客层；至于针对企业客户的产品，业者则习惯用规模、营业额，或所处产业的属性作为区隔。尽管广告代理商及业务代表很容易了解，也觉得易于实行；但和价值取向区隔法相比，上述做法不见得更高明。道理很简单，难道所有的婴儿潮人口都有一样的偏好及购买行为吗？难道所有规模类似、营业额差不多，且同属某个产业的公司，均重视相同价值，且拥有相同需要吗？

## 确认目标客层

有时，就算无法确认谁在哪个区隔，你仍然能运用市场区隔策略。

一九九〇年代初期，石油公司之间爆发价格大战，直接威胁业者的获利率。为扭转这个困境，美孚石油公司(Mobil Oil)设计了一套问卷，访问了二千名车主。问卷结果指出，有百分之二十，每年花七百美元加油的车主，属于对价格敏感的客层；其余每年平均花一千两百美元加油的顾客，则对价格不怎么在乎。

尽管美孚石油公司不知道是哪些人对价格较敏感，但掌握了有百分之八十的人对价格不敏感的情报，对制定行销策略而言，就已经很足够了。既然使用汽油量多的车主不怎么在乎价格，管理当局遂决定不再和同业继续玩价格战的游戏。美孚加油站出售的汽油，每加仑涨价了二美分，而让该公司每年多赚了一亿一千八百万美元。这的确是一项了不起的成就。

一般来说，选择目标客层是制定任何市场区隔策略的首要任务。在研究如何确认及接触个别顾客之前，经理人还不如花工夫找出特定市场区隔的共同特性，好据以制定能为公司赚取最大利润的策略。

## 让消费者自行选择

让消费者自行选择的基本构想，是让公司与顾客所扮演传统的角色互相调换。亦即，为了搞清楚自己到底想要进攻哪个区隔，与其由公司挑选目标客层，还不如由公司提供多种选择，让消费者自行挑选。上述电信业者针对市场研究半数受访者的回答，并尽可能地根据这些回

答，建立了一套能显示受访者的回答与市场区隔呈现直接关连的计量模式；然后，研究人员以另一半受访者的回答，来测试这个模式的正确性。换言之，研究人员乃将另一半受访者的回答，输入他们建立的记分模式，以了解测试结果是否与市场区隔预测相符。

当该公司把推销人员依据直觉所做的市场区隔，和上述模式结果相比较时，最重要的发现为，推销人员常习惯地地把客户区分为以价格为取向的区隔，而让财神爷白白地溜走。事实上，三种区隔系统 - 企业统计结构、推销人员的直觉判断，和评分模式，其预测数值的正确打击率分别为三三、四七和七二。

在类似模式的帮助下，美国一家制造办公设备的公司成功地打入日本市场。该公司面对的是一些早已建好坚强防御工事的本土企业，因此该公司在日本市场的占有率远低于在美国的占有率。市场研究指出，日本市场可区分为三个区隔，主要偏好分别为竞争者的产品、方便性及价格。但因为潜在市场中顾客之间的差异并不很明显，因此该公司甚难区分哪些人属于哪个区隔。

该公司于是建立了两组评分模式：第一组用来确认出那些最重视竞争者产品的顾客；第二组评分模式，则用于其余较重视方便性或价格因素的顾客。这两组评分模式均应用任何人都可取得的公开资料(如某家公司的营业额与全职员工人数等)，及业务代表和潜在顾客进行面对面访问前，对方透过电话答复业务代表所问的几个关键问题的答案。

经过这样的分配过程，业务代表即知道哪些顾客偏好竞争者的产品，哪些人偏好方便性或价格；而实际去拜访他们时，就会带着适合目标顾客的产品，如全功能型产品，或较阳春的产品。如此一来，在未扩编销售人员规模的情况下，该公司的营业额足足增加了四成。

## 双目标区隔法

最近有一种较新进的研究与计量化模式，能将原先无法处理的区隔，转变为可采取适当行动的区隔。尽管牺牲了有点点的精确性，此一新发明的双目标区隔模式(dual-objective segmentation, DOS)，却能根据价值与人口统计结构这两种因子的权重，将顾客归属到适合的区隔。我们来看一个实例。处在高度区隔化的欧洲市场，许多企业都想把信息科技业务外包出去，一方面可降低成本，另一方面可专注于核心事业。某知名高科技公司希望乘此机会，向欧洲企业推销其擅长的网络系统管理服务。为此，管理当局召集高阶主管来研究，企业可能会因为哪些因素而决定把信息功能外包出去。根据这些经理人的答案，竟然出现了六个市场区隔，使得管理当局很难在精确性与区隔宽度间作取舍。

进一步的分析指出，客户规模与其对外包信息功能的接受性之间并无显著关连。此一发现并不出经理人的意料之外。较有问题的是，六个区隔中的四个，外包的可能性均落在百分之四十到五十之间；亦即，区隔数目太多，外包可能性又太低。再经过进一步的过滤，该公司找出四个较有希望的区隔，分别为绩效追求者、重视管理整体网络能力的业者、专注于本身核心业务的企业，及科技追求者。问题来了，该公司到底应专攻哪一个或哪两个区隔呢？

若根据传统市场区隔模式，业者将属性类似的顾客归类到同一区隔。其缺点是，其中有相同属性的顾客，但也包含了一些被勉强归类进来的边缘顾客。所幸透过双目标区隔模式，可在

原先模式中作一点点的更动，将边缘顾客重新归类，从而能更精确地确认外包信息功能的可能性。

当然，重新分类可能会牺牲若干正确性，让区隔与区隔之间的界限变得有些模糊。不过，双目标区隔模式的主要目的，是要找出外包信息业务的可能性，因此能容许区隔界限较以往模糊的情形。最后，有百分之三十四的顾客被重新归类。更重要的是，重新归类后的结果明确指出，该公司应锁定绩效追求者与科技追求者这两个区隔。准此，业务代表便接受恰如其分的训练，晓得该向谁问问题，也知道该问哪几个关键的问题。当业者使用企业统计结构模式，却无法预测消费行为时，双目标区隔模式即能发挥最大的作用。我们曾利用此一新模式于其它三个案例。第一个案例用于节食营养补充品市场，主要目的是要藉了解消费者认为何种因素对健康生活型态的影响最大，从而判断该市场的规模。第二个案例企图解了解化学工作者对含漂白成份溶剂的需要，从而判断此一市场之潜在规模。第三个案例为，若公司发生意外，导致员工终身残障，经理人愿意增加团体保单中的哪些项目。

和网络服务公司的案例一样，含漂白成份溶剂的潜在顾客原先很低，经过双目标区隔模式的重新计算，潜在市场规模即呈倍数成长。至于营养补充品与残障团体保单，由于这两个市场的双目标区隔模式关联性较高，故经过双目标区隔模式的过滤后，差别并不大。更重要的是，这四个案例所牺牲的区隔精确性都有限，只有百分之五。

## 结语

追求科学的精确性只是市场区隔策略的一部分。许多经理人忽略部属提供的市场区隔结果，不仅是因为他们未参与其过程，更是因为他们不了解部属为何要那样做。准此，将决策者纳入市场区隔程序，让他们充分了解细部过程及理念，是很重要的一件事。可行的途径之一，是让他们练习猜测某个市场的可能区隔为何，并请他们提出如何吸引该区隔顾客的方法。

此外，在决策者做完上述练习之后，及在产品正式上市之前，行销人员最好和这些决策者再进行一次沟通。这些决策者将用他们的语言(非行销人员常用的术语)，告诉行销人员他们希望达到的目标，及如何向目标区隔进行诉求。

如此做等同于对区隔策略做一次测试。当然，其效果可能相当有限。基于任何区隔策略都有先天缺陷，因此我们建议最好做一次地区性的实验，再大举实行。这种渐进式的方法，有助于降低可能的风险。

最后，我们建议行销人员应常练习跳脱出现有的区隔框框之外。多做不同区隔模式的练习，有助于行销人员发现服务顾客的新途径，如新的销售通路、做生意的新方法，或训练或支持销售人员的新模式等。你将发现，你的客层和业绩目标将同步成长。