

西方市场份额模型比较 及对我国企业市场营销的启发

李 晓

市场份额(Market Share, 以下简称 MS)的理论研究在我国现阶段还停留在概念的定义和必要性的分析等定性研究上,而缺乏定性和定量相结合、个案分析和总量统计相结合、研究结论和营销操作相结合的 MS 理论。本文系统地阐述了西方 MS 的 4 类模型: PIM 的线性 MS 模型; 雅各逊—艾克尔的动态 MS 模型; 布茨—汉弥尔顿公司的 V 型 MS 模式; 科特勒的最佳化 MS 模型。论文内容包括两个部分: 模型的阐述和对我国营销的启发。每种模式论点导出的营销策略启发、每种策略的利弊启发、适用条件或对象启发、运作方法启发。

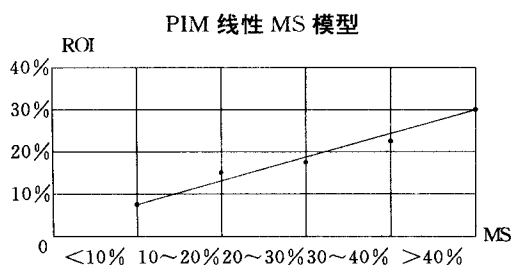
它说明: 就总体而言, MS 相差 10%, 税前收资回报(Return On Investment, 简称 ROI) 就相差 5%; MS 每增加 1%, 会导致税前 ROI 增加 0.5~0.6%。

研究表明: MS 的差异会导致企业投资额/销售比、税前利润/销售比、营销费用/销售比、相对价格的差异。

一、PIM 的线性 MS 模型及其启发

美国市场营销学协会从 1970 年起发起一个研究项目即“市场策略对利润的影响”(Profit Impact of Market Strategies, 简称 PIM 或 PIMS), 调研长达三年(1970—1972 年), 调查对象是全美 200 家公司的 2000 个单位, 统计出企业利润的因素有 37 个, 而最重要的是 MS。PIM 对 MS 的研究主要表现为下面的图表^①:

	MS<10%	10~20%	20~30%	30~40%	>40%
投资/销售额	68.66	67.74	61.08	64.66	63.98
税前利润/销售额	-0.16	3.42	4.84	7.60	13.16
营销费用/销售额	10.60	9.88	9.06	10.45	8.57
相对价格	2.72	2.73	2.65	2.66	2.39
企业数量	156	179	105	67	87



统计样本 594 家企业中, 随 MS 从低于 10% 到高于 40%, 企业收益率呈线性趋势: 投资率呈下降趋势, 税前利润率依次递增, 从亏损增至 13.16%, 营销费用率和相对价格同时呈下降趋势。研究表明: MS 超过 40% 的企业, 其税前 ROI 平均为 30%, 而 MS 低于 10% 的企业, 其税 ROI 仅为 10%, 前后相差为 3 倍。

PIM 的线性 MS 模式对我国营销策略的启发是不言而喻的: 这就是最大化 MS 策略(或 MS 追逐策略)。在我国贯彻最大化 MS 策略, 其利有三: 一是有利于提高销售量, 二是有利于提高产品品牌和企业市场知名度; 三是有利于企业对市场的控

制(如对价格的控制和对分销商的控制)。同时,贯彻最大化 MS 策略,其弊有二:一是可能成为政府反垄断行为的牺牲品,二是人多部门多,管理费用庞大,从而产品成本总额居高不下。这就提出了一个问题:我国企业如何从高 MS 中得到高 ROI?

高 MS、高 ROI 的适用条件至少应包括两个:一个是边际成本的递减;另一个是产品线的高附加值,即产品售价高于高质商品的价值。值得注意的是:高质商品绝不能单纯理解为名牌商品,VF(Vanity Fair)牛仔裤战胜利维·斯(Levi Strauss)牛仔裤就是很好的证明^②;利维·斯拥有 No. 1 的名牌牛仔,但其 MS 从 89 年的 21% 降到 94 年的 17%,而 VF 却从不到 20% 升到 30%,其销售额和收益从 91 年起以年 20% 的速度增长。靠什么?靠订货系统,全国范围内,从产品售出到新货上架,其时间仅为 3 天至 1 周。扩大 MS 的营销方法在这里是高效优质的分销策略。

最大化 MS 策略的适用对象在我国市场主要指这样几类:第一类是市场领先型企业,如日本松下公司(在我国彩电市场上的 MS 为 15.4%),以及进入前 10 名彩电销售额的索尼公司、东芝公司、飞利浦公司。第二类是支柱产业中的大型企业,虽然横向比较有差距甚至差距较大,但身为国民经济的脊梁,必须扩大规模,增加 MS,赶超国际同行,如首钢、宝钢、大众汽车等。第三类是潜力型企业,指现阶段整个产业尚未形成规模生产、但市场潜力很大的企业,市场还没有被几家企业所控制,数量繁多的小企业虽然产量少(甚至管理差),也能获利,彼此竞争的法宝就是扩大 MS。80 年代可乐饮料的企业数量众多饱赚利润,包括幸福可乐(上海)、天府可乐(重庆)、崂山可乐(青岛)、黄山可乐(蚌埠)、少林可乐(漳州)、蜜桔可乐(南丰)、万事可乐(泉州)、亚州可乐(广州)、桂林可乐、美津乐可乐及百事可乐、可口可乐[®],但是,由于百事、可口可乐在国内以几何级数增厂扩产,现在拥有企业(公司)20 多家,饮料市场的 MS 超过 30%,形成双雄争霸,左右市场,而众多可乐厂已消声匿迹,天府可乐被挤出全国市场,只在重庆及郊县销售。一招落后、全盘皆输。

二、雅各逊—艾克尔的动态 MS 模型

PIM 的线性 MS 模型毁誉参半,反论中以 80 年代中期的雅各逊—艾克尔(Jacobsm and Aaker)动态 MS 模型最为突出。该模型的研究样本与 PIM 相同,研究方法是时间序列法,依次输入几种影响 ROI 的因素,其研究步骤为四步。

第一步:在 PIM 结论(MS 每变动 1%,ROI 变动 0.5%)基础上,输入滞后 ROI 及其效果;第二步,考虑预期 MS 与非预期 MS 及其效果;第三步,把预期 MS 效果从非预期 MS 效果中分

离出来;第四步,输入其它的影响 ROI 的因素(如促销费用)。

雅各逊—艾克尔动态 MS 模型

MS	所有企业	消费品企业	资本商品企业	原材料、辅料供应企业
1	0.50	0.74	0.48	0.42
2	0.22	0.17	0.40	0.12
3	0.18	0.15	0.35	0.09
4	0.09	0.13	0.19	0.03

研究表明:MS 变动 10%,ROI 随之变动的系数:第一阶段(静态)是 5%,其中消费品变动最大(7.4%)、物资类最少(4.2%);第二阶段下降为 2.2%,其中最大者是资本品类(4%),最小者是消费品类(1.7%);随研究深入到第三阶段,ROI 的变动系数降到 1.8%,其中最大者是资本品类(3.5%),最小者是物资类(0.9%);模式的最后分析结果:MS 每变动 10%,ROI 随之变动多少呢?才变 0.9%,其中最大者是资本品(1.9%),最小者是物资类(0.3%)。研究结果是很能说明问题的:尽管 MS 对企业 ROI 有影响,但影响程度小之又小,MS 增加 10%,企业 ROI 也只增 0.9%,远非 70 年代研究的那样:ROI 会增 5~6%。

动态 MS 模式对我国营销策略的启发与前述 PIM 正好相反:这就是营销的非 MS 策略。在我国,运用非 MS 策略的最大优势是防止营销近视病(market myopia),大的不一定就好,销售量高不一定利润就高,盲目上项目,扩大规模不一定就有企业的腾飞。

公司名称	92 年名次	销售额	利润额	资产额	销售利润率(%)	资产利润率(%)
		(百万美元)				
通用汽车公司	1	132774.9	-23498.3	191012.8	-17.7	-12.3
国际商用机械公司	4	65096.0	-4965.0	86705.2	-7.6	-5.7
克莱斯勒汽车公司	11	36897.0	723.0	40653.0	2.0	1.8
百事可乐公司	15	22083.7	374.3	20951.2	1.7	1.8
惠普公司	24	16427.0	549.0	13700.0	3.3	4.0
可口可乐公司	34	13238.0	1664.0	11052.0	12.6	15.1

资料来源:〔美〕《幸福》杂志 1993 年 4 月 19 日。

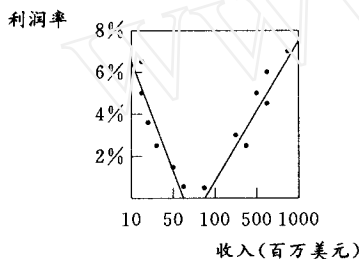
三对公司中(汽车、计算机和饮料),克莱斯勒的年销售额

仅为通用的27.8%，但税前 ROI 高出19.7%；IBM 的年销售额比惠普在位次上前20名，但税前 ROI 却少10.9%；同样，销售额位次上超前可口可乐19名的百事可乐，其税前 ROI 却少10.9%。

运用非 MS 策略应注意的问题是：如何从低 MS 中得到相对高的 ROI？非 MS 策略运作中的适用条件或适用对象有哪些呢？可以考虑：一种是市场钻空者，如小企业、乡镇企业和私营企业，可以在不挑战 MS 的条件下，通过专注于产品线的某一部分，采用私人品牌、专门型商品、高质高价等办法，获得相对较高的 ROI。另一种是拥有局部优势的市场挑战者，如惠普公司的现行营销策略，就是在不挑战 MS 的条件下，扩张自己的王牌产品——计算机的软件设计系统，新产品95视窗的推出实质上是对计算机市场上 MS 第一的 IBM 发起了侧翼进攻战。

三、布茨—汉弥尔顿公司 V 型 MS 模型

MS 模型的第三种是布茨、艾伦和汉弥尔顿公司研究的 V 型 MS 模型^①。



研究结论主要是：大公司通过规模经济，获得成本利益和较高的市场占有率，弱小的竞争者可集中经营较窄的业务，专用于该细分市场的生产，市场营销也可获得高额利润。具有讽刺意味的是，在 V 型曲线底部的中型竞争者常常表现出最差利润效益，它们陷入了策略上的“无人区”：规模过大，无法获得集中竞争的利益；同时规模又太小，无法从规模经济中受益。

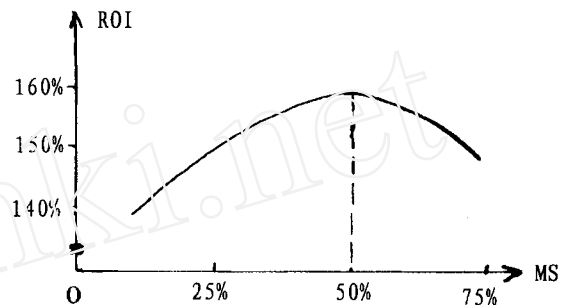
V 型 MS 模式对我国营销的启发是：营销上的极值化 MS 策略，即企业 MS 的两极目标：或者最大化 MS 策略以享规模效益，或非 MS 策略以求细分市场。运用极值化 MS 策略必须思考的是：如何才能避免中等 MS 企业的低 ROI？其适用条件或适用对象可以考虑中等规模的市场追随者和新入市场的挑战者，针对 MS 目标，可有四种定位：第一种是火箭式定位，适用于新入市场的挑战者，凭借原有实力，短期内以火箭式速度迅速扩大规模，以高 MS 求高 ROI。第二种是收割式定位：适用于金牛类产品比例在10%以下的中等企业，砍掉所有原产品线，而仅保留金牛类产品，争取低 MS 的较高 ROI。第三种是卫星式定位：适用于有稳定销售对象的中等企业，通过稳定地供货、加工、配件、服务，获得中间 MS 下的中等 ROI。第四种淘汰式定位：适用于既无金牛产品、又无稳定销售对象的中等企业，通过兼并、拍

卖、破产等方式取消其法人资格，避免资源进一步浪费。

四、科特勒的最佳化 MS 模型

它是科特勒于1988年在综合其它学者观点基础上提出的^②。

它表明：MS 对 ROI 的相关影响以某一个 MS 点为基准：此点之前 ROI 随 MS 递增而递增，此点之后 ROI 随 MS 的递增而递减，这一点被称为最佳 MS 点，它因商品种类、行业、市场的不同而异企业营销就是探索自身的最佳 MS 点并付诸实施。



这从 PIM MS 模型表格中可以看出：投资额/销售额之比虽然在总体上随企业 MS 的增加而呈下降趋势，但并不是依次递减，MS 低于10%时比值为68.74%，MS 在10~20%时比值降为67.74%，MS 在20~30%时比值降至最低(61.08%)；但是在此之后，比值反而上升(63~64%)，这说明：就投资比这一收益指标而言，这些企业存在着最佳的 MS，那就是20~30%的 MS。

注释：

① Robert Jacobson and David Aaker, Is Market Share That It's Cracked Upto Be? in Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 11~22.

② 约瑟夫·韦伯(王向宁译)：《把货准时送达商店》，载《商业周刊(中文版)》，1996(1)，8~9页。

③ 《中国轻工产品年鉴》(1989年)，55页。

④ 菲利普·科特勒：《营销管理》(第五版)，491~499页，上海，上海人民出版社。

⑤ 菲利普·科特勒：《营销管理》(第六版)，515页，北京，科学技术文献出版社。

(作者单位：武汉大学管理学院 武汉 430072)

(责任编辑：刘传江)