



## B2B 市场细分

B2B International 公司白皮书

作者：Paul Hague

中国  
北京市  
朝阳区  
建国门外大街丙 24 号  
京泰大厦 11 层 1111 室

电话 86 10 6515 6642

传真 86 10 6515 6643

邮箱: [beijing@b2binternational.com](mailto:beijing@b2binternational.com)

网址: [www.b2binternational.com.cn](http://www.b2binternational.com.cn)



## 营销在市场细分以外的含义是什么？

满足大众需求并从中获取利润，这才是营销的目的。但是，人们的需求各有千秋，因此满足不同人的需求就可能需要不同的方法。确定大众需求并识别出客户群的差别是营销的核心。我们不能什么都做，不能让所有的人都满意：毕竟我们的资源有限。这意味着我们必须聪明地选择产品的对象，选择那些真正需要它们的人，并坚决地把那些不需要它们的人排除在外。我们必须根据我们的能力或者力量选择目标受众。换言之，我们必须选择属于我们的战场，在这个战场上，我们相信自己比竞争对手更富吸引力。尽早进行观察、划分受众很重要，因为我们不但要确定产品的受众群体，还要确定非受众群体。

这使我们要考虑营销与销售之间的区别。销售集中在现有的产品以及处理产品的压力上，几乎与客户需求无关。显而易见，野蛮销售可能会留给客户一件他们但愿从未买过的产品，因此他们再也不会成为您的回头客。营销则采取更长期的眼光。要让客户需求与供应商资源相符合，可能需要更长时间和更多工作，但是客户可能对其决策感觉更舒适，并且更加忠诚。

营销与市场细分拥有相同的基础。**了解您的客户，了解他们的差异，并对激起他们的购买欲有明确的主张。**现在，让我们回到这些问题，但是首先我们将检查消费者市场与 B2B 市场之间的区别，因为我们面临的挑战就是实现 B2B 市场细分。

## 消费者市场与 B2B 市场之间的区别

B2B 市场的特征在众多方面都与消费者市场截然不同。化工公司供应的消费者数量可能只有几百人，最多也只有几千人，这与最终满足数以万计或者数百万人的市场需求的消费品公司形成鲜明对比。

B2B 消费者在其产品消费方面分布非常广泛。少数消费者占主导消费地位，而大量消费者的消费量则相对较小。私人个体在个人消费产品的数量方面有物理局限。相比之下，公司就不会有这种局限性。

B2B 市场供应商的选择更加复杂。由于人们代表公司而不是个人进行购买，对其决策保持客观和理性态度的压力更大（按表面意义理解）。在 B2B 市场中，采购者与产品指定者对采购产品的了解程度可能不亚于产品的提供者。此外，在 B2B 情况下，往往不是一个人制定购买决策。产品指定者可对产品进行测试和验收；生产经理可能通过试验运行产品；董事会可能对供应来源施加不容抗拒的影响力；采购人员进行价格谈

判。将此与服装、个人护理或食品领域的产品购买相比，在这些领域中，个人最有影响力，偶尔才会受到其他家庭成员影响。

消费者市场细分的目标是锁定一部分可管理的人群，这些人观点相似，对产品具有高度的购买倾向。Coca-Cola 有以下三种类型的消费者：想要低成本饮料，在家消费；想要调酒饮料或者非酒精饮料，在酒吧消费；在又热又渴时，想要冰爽饮料，在佛罗伦萨大教堂外消费。同一消费者可能在不同的时间加入众多细分市场中的一个，当他们这样做时，他们将从不同的角度了解产品并以不同的方式赋予其价值。

在 B2B 市场中，进行市场细分的目的在于找到理念相似的公司群组。在 B2B 市场中使用市场细分来赢得竞争优势有很大的压力，因为通常产品之间的差别非常细微。因此，要获得可持续的差异性地位，市场细分和战略有着密不可分的关系。

### 如何进行市场细分

市场细分的优点不难掌握。问题在于如何找到最有效的受众群体。在消费者市场中，几乎始终根据需要进行市场细分，例如，可乐消费者就是按照需要家用饮料、酒吧调酒饮料还是假日冰爽饮料来划分的。但是，B2B 消费者的需求更加复杂，可能使基于需求的市场细分困难重重，甚至非常危险。B2B 市场有这样一点长处——在日本购买钢过梁的顾客，可按照类似于德国购买者的使用方式使用。产品使用相似性使许多 B2B 商家走上了便捷市场细分之路，例如，可以同样对待法国消费者和西班牙消费者，只有一点除外，那就是对法国消费者讲话用法语，对西班牙消费者讲话用西班牙语。换言之，语言是市场细分的条件，而不是必需品。这样的事例举不胜举，许多 B2B 公司仅仅根据消费者所处的地理位置（英国北部、中部还是南部）来对其进行细分——方便了销售队伍。

在 B2B 市场上，市场细分理念的一个变异就是按照公司规模大小应用细分。我们看到，B2B 消费者的消费水平千差万别，这可以解释为什么大公司的思维与行动方式都与小公司截然不同。更复杂的市场细分将消费者分为三种：未来企业的 *战略性* 消费者；非常重要的 *关键* 消费者；以及小型的 *交易型* 消费者。

在 B2B 市场中，这些“人口统计”市场细分有时被称为“企业统计结构”，该种形式的市场细分非常合理，并可满足企业的需要。但是，它们未提供竞争对手无法抄袭的可持续竞争优势。相比之下，更具挑战性的市场细分应建立在行为或需求的基础上。当然，大公司可能是业务的关键因素或战略价值所在，但大公司只想要低廉的价

格，而不需要任何服务，另外一些公司则在任何方面都有要求。如果两者同样对待的话，二者或二者之一都会在某些方面不满，从而很容易被竞争对手所诱惑。

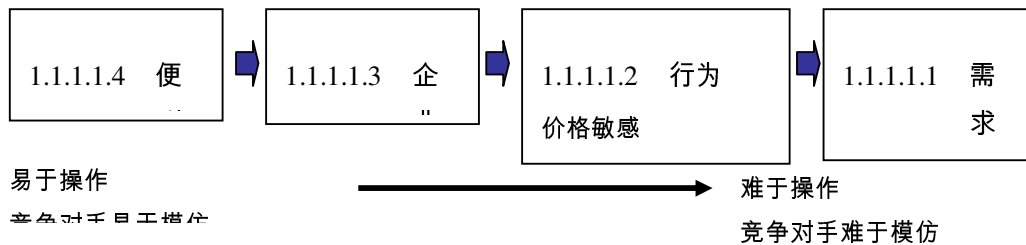
当然，需求是最难评估的事情之一。有许多问题必须回答：

- 谁的需求？生产团队的需求，还是消费者的需求？采购团队的需求？健康和执行部门的需求？
- 这些需求的一致性如何？当进行采购谈判时，或者如果客户开发了新产品或遇到生产问题时，这些需求是否将从价格推动转变为技术推动？

公司需要技术服务时，将其作为“价格购买者”对待，可能会使消费者和供应商都受挫。确认从一个分类转换到另一个分类，说起来容易，做起来难。销售团队可能不是这项决策的最佳仲裁者，因为他们可能存在偏见，认为价格比实际有更大的影响力。营销团队可能不会完全体察到敏感的价格脉搏。

直接过渡到基于成熟需求的市场细分并不容易。多数公司刚开始参与市场细分时，都有一段历史，即使只是其销售团队的南/北分割。公司在市场细分之路上不断跋涉，并始终未曾放弃学习。

### 基于需求的市场细分之路



在开发基于需求的市场细分过程中，可能会遇到很多问题，但这至少是鼓励公司前进的方向。问题是“如何开发？”

所有 B2B 市场细分的起点都是良好的数据库。对于具有卓越营销业绩的 B2B 公司，维护良好的数据库都列在审核列表的前几条。至少，数据库应该明显地包含正确地址、电话号码和采购历史记录的信息。理想情况下，它还应包含参与到决策制定单元的联系人姓名，尽管无论是否及时对其进行更新，都不会造成问题。



以下情况会频繁发生：管理层全然不知其数据库已处于危险状态，因为它们从未参与数据的输入和维护。有时候，公司的最佳数据库就是所有销售人员秘密持有的圣诞卡列表。

最新的完善数据库仅仅是市场细分过程的开始。要确定数据库上每个公司的具体需求，则需要一种机制。通常意义上的方法就是对其进行提问。但是，您将询问什么问题并且您能否确定答案？有时，人们不是撒谎，而可能是不愿意承认事实；

- 人们购买 Porsche 汽车是否真的是因为驾驶性能优越？
- 人们购买 Armani 套装是否真的是因为它特别耐穿？
- 声称自己完全根据价格购买化学药品的人们，从不需要任何技术支持或紧急递送？

有时只需简单提问并直接回答就足够了。而有时则需要更加复杂的方法。统计技术（尤其是因素分析）可用于显示对供应商的总体满意度与供应商对衡量消费者需求的众多属性的满意度之间的关联。可以确定的是，满意度分数高的所有个别属性都必须提高整体满意度分数，因此是选择该供应商的重要因素。换句话说，不必询问哪些因素重要，我们便可推导出结论。Armani 套装购买者可能在对套装的总体满意度和与品牌相关的属性之间显示了很大的关联，因此制定购买决策时，指向了品牌的重要性。

### 使用统计学进行市场细分

调查问卷上的分类数据提供了人口统计学数据，而采访主体中的问题则确定了行为的各个方面。建立在该标准上的数据交叉表允许我们了解来自不同受访者群组的不同答案。这是最简单层次上的市场细分，所有研究人员都可使用调查结果的计算机表格，建立差异显著的受访者小组。

但是，我们可以使用统计技术，特别是多变量分析，让更复杂的细分市场出现。在细分市场研究（甚至在客户满意度研究）中，往往要求受访者说出对一系列表述的同意程度。这些表述旨在确定受访者的需求和兴趣。通常，此类表述有 24 个，有时更多。如果进行 200 次采访，不同群组的答案组合实际上可能有数百万个，而我们则需要采用某些手段，让这些组合恰到好处。

利用一种称为因素分析的技术，统计人员可计算出哪组属性最适合在一起。浏览组成这些分组的不同表述或属性，通常可以发现一些常见主题，例如想要以少量额外代价获取低廉价格的人、需要众多服务或者附加服务并愿意为之付款的人、以及关心环保



问题的人等等。因素分析将大量属性降至更小但具有代表性的子集。这些子集被贴上“讨价还价者”，“服务寻找者”等标签，以及任何其他可帮助营销团队真正了解他们所面对市场的类似术语。

以前，需求分组都是通过因素分析进行的，而现在则可使用称为“聚类分析”的技术进一步计算。这些因素交由聚类分析处理，其运算法则将数据重新安排到指定分区中，因此可以确定某一人群适合某个分组的整齐程度。

基于需求进行市场细分的统计方法已经十分盛行，要找到最有趣、最恰当的方式来满足客户群的需要，这当然是一种最客观不过的手段。然而，大众的品位和需求是在不断变化的，我们应始终留意新的细分市场。这个市场在目前雷达屏幕上的显示还不如一个点大。例如，如果 20 世纪 60 年代 Guinness 在消费者中执行了基于需求的市场细分，但是，它没有看到这样一个机会，就是将饮料重新定位为年轻派和潮流派。这个细分市场是通过一系列机敏的营销运动开发出来的。

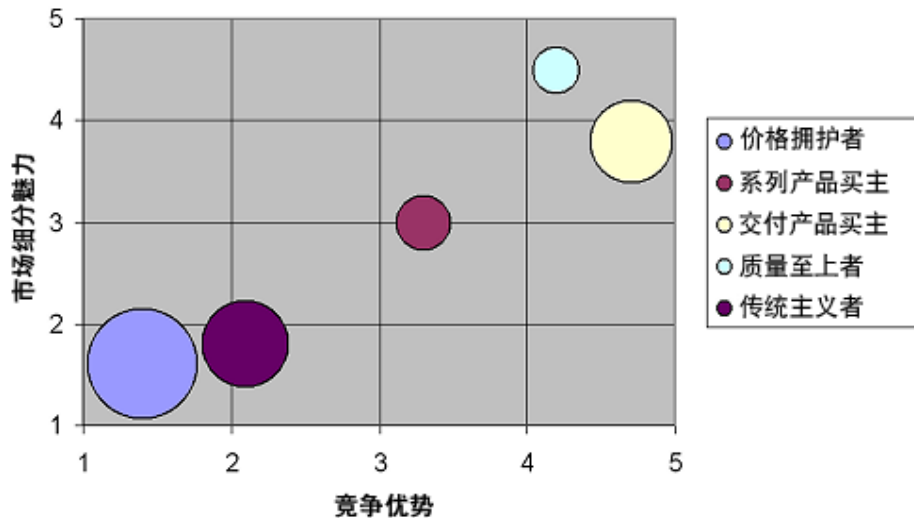
### 市场细分能否发挥作用？

不管通过以下何种方式实现市场细分：判断、对数据库进行分类、还是通过统计技术，市场细分都必须通过下列三个问题的测试：

1. 从有意义的角度讲，它们是否真的截然不同？如果没有什么不同，则它们不是独立的市场细分，其中一个应归入另一个。应该确定细分市场是否不同及如何不同，并且最好给每个市场起个有特点的别名，这将大有帮助，例如，讨价还价者、分类产品买主、交付产品买主以及其他任何适合的名称。该名称最终可成为公司内部通用的简称，可立即识别消费者类型。
2. 市场细分是否足够细？如果不够，则它们将需要太多的资源和能源。
3. 能否在一个或其他市场细分中轻松定位公司；特别是新的和潜在的消费者，否则市场细分将无法发展？一家公司无法同时存在于多个市场细分中。这与消费者细分市场不同，在消费者细分市场中，某个消费者第一周可能适合商务舱航班细分市场，下周就适合低价航班细分市场了。
4. 您能否与其交流，例如，您能否找到他们，如果不能，市场细分将只是一份美好的学术研究。

通过在 X Y 网格上划分不同的细分市场<sup>1</sup>，可能确定哪些市场值得作为目标，同样重要的是，哪些不值得作为目标。影响该决策的两个因素是，细分市场的吸引力，以及供应商在该细分市场的竞争地位。这样就可以确定目标，并调节资源了。在下例中，您可能认为无法从讨价还价者这个细分市场赚取利润，并且不值得进行定位，即使他们构成了一个很大的细分市场。但是，固守传统方式的商家也应该进行研究，看看能否移动到一个更富吸引力的细分市场，如分类产品买主、质量追求者和交付产品买主。

用于选择 (和取消选择) 细分市场的方向性政策矩阵



市场细分是营销至关重要的第一步。通常是地点、内容、主体和原因 (优势或需求) 的组合共同促成了市场细分。将具有相同需求的消费者分组到一起后，就可为每个细分市场制定营销目标。目标设定后，可使用产品、价格、促销和渠道的战术武器开发战略，以实现这些目标。

<sup>1</sup> 此处推荐的工具是基于克兰菲尔德大学管理学院 Malcolm H B McDonald 教授方法学的方向性政策矩阵。



---

<sup>1</sup> 此处推荐的工具是基于克兰菲尔德大学管理学院 Malcolm H B McDonald 教授方法学的方向性政策矩阵。



**必图必国际咨询 ( 北京 ) 有限公司**

中国北京市建国门外大街丙 24 号

京泰大厦 11 层 1111 室

电话: +86 (0)10 6515 6642

传真: +86 (0)10 6515 6643

邮箱: [beijing@b2binternational.com](mailto:beijing@b2binternational.com)

**B2B International Ltd**

Bramhall House | 14 Ack Lane East

Bramhall | Stockport | Manchester

England | SK7 2BY

tel: +44 (0)161 440 6000

fax: +44 (0)161 440 6006

email: [info@b2binternational.com](mailto:info@b2binternational.com)

Registered in England: 3232238



**MARKET RESEARCH WITH INTELLIGENCE**