

你真的了解你的顾客吗？ 你的业务是否陷入了迷茫？

——“市场地震学分析”帮你找到意想不到的市场

究竟谁是你的顾客，谁最有可能付钱给你？有的公司可能认为核心顾客是那些 35—54 岁钱包鼓鼓的男士，其实这样想是不全面的。仔细研究顾客资料能够揭示隐藏的商机、获取真实的市场情报，使企业能够将战略重点聚焦在具备最大增长潜力的领域。而在今天，这样做尤其重要！面对着收紧口袋的消费者，公司要想获得增长就得在已经占领的市场上努力争取更大的份额。

■ 文 / L.E.K. (艾意凯) 咨询公司 陈玮、Jon Weber、John Iacoviello

案例

两位同住在郊区的母亲在同一家本地商场购物。第一位母亲现在的消费习惯与三年前儿子刚出生时相比，变得日益精打细算，对时尚兴趣锐减。第二位母亲却是个品牌行家，她在商店里只购买几类食品和消费品，这样省钱她认为更有意义，并以此来调节每月的批量购买。

分析

作为消费者，你一定明白人口统计信息并不能反映你的个性也不能解释为什么你会作出不同的购买决策。以上案例中，两位母亲住在相同地区且具有同样的年龄特征，但是他们的需求和采购特点却有很大的差异。如果零售商想用同样的价值观念来吸引不同的顾客，那他几乎肯定会失掉其中的一位顾客，也可能两位都失去。那位节俭的母亲可能会对好多种商品的促销活动都很敏感，这将刺激她增加购买次数扩大她的购买范围。而那位作为品牌行家的母亲，一般情况下可能对零售商提供的大部分商品促销都不感兴趣，但是如果商品种类对她胃口，这位母亲则可能会被吸引去尝试一些以往购物习惯之外的商品。

企业应正确识别市场中特定的顾客群，这些顾客群的相对价值大小，并了解这些顾客群的特征是如何影响他们选购产品和服务的。正确理解这些，以及消费者对本企业品牌与竞争品牌的看法将为企业揭示自身最具增长潜力和最缺乏潜力的领域，进而更好地优选企业的战略重点。

何为“市场地震学分析”

正如科学家探测地球内部以监测早期地震迹象及其它地质变化一样，真正的客户群体划分也需要进行复杂的“市场地震学分析”，透过行业表象，分辨出独特的细分市场并跟踪每个群体的变化。虽然每个项目都是根据公司的特定需求定制的，但是 L.E.K. (艾意凯) 咨询的“市场地震学分析”采用的是独创的四阶段模型分析：

1) 发现并确定主要顾客特征：主要是指对企业目标市场的不同顾客群体进行重点分析，从而明确各细分群体的规模和价值，多角度分析他们的生活态度、生活方式和消费行为，并据此对他们进行定义。深入了解各顾客群的需求和渴望是掌握各群体购买动机的关键。

2) 针对不同细分市场进行品牌定位：这一步是确定如何针对每一细分市场的具体消费者特点进行品牌定位。为此，企业需对各细分市场进行缜密的分析，量化公司目前的市场份额，比较本公司品牌和竞争品牌对顾客的吸引力，并绘制各顾客群对品牌认可度的曲线，从而更有效地衡量品牌与各个细分市场的“契合度”。

3) 对市场机会进行优先排序：在综合第一和第二阶段的分析之后，根据不同细分市场的预期价值确定其优先发展顺序。在此过程中企业将考量各细分市场的规模和企业品牌的市场地位及占有率。更重要的是，它还将根据企业产品与各个细分市场的联系紧密程度发掘最具潜力发展业务的细分市场（通过新顾客的消费或增加老顾客的消费）。研究结果将根据不同顾客群体的“可接近程度”以及企业市场份额增加的因素（例如产品种类、市场营销和品牌定位、渠道和定价策略），将各个细分市场排序。

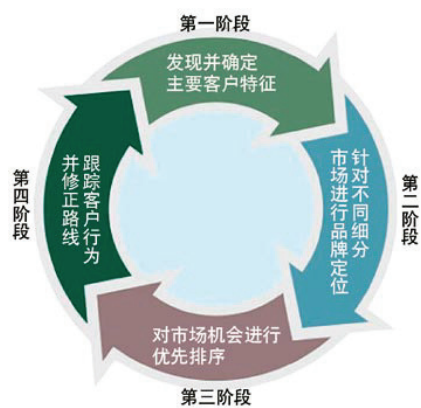
4) 跟踪消费者消费行为并修正策略：定期进行消费者调研，使企业能够评估趋势变化，调整营销策略，及时应对市场和消费者的变化。每年进行系统的“跟踪”研究也有助于发现新的市场机会，使公司能够及时地抓住新的商机。

成熟品牌为“真我”服装寻找意想不到的市场

一家服装品牌在过去十年销售量大幅增长，公司管理层认为主要增长原因是该品牌的“真我”和“嬉皮士”特点吸引了青少年和年轻人的数量在不断增长。这种理解使得管理层对该品牌未来发展的规模和方向产生了争议，公司发展一时陷入十字路口。

一方面，管理层相信该品牌当时个位数的市场份额将继续增长。另一方面，董事会成员担心公司可能会“丢失”真正的品牌拥护者，导致销售量停滞不前。为确定正确的战略方向并达成一致意见，他们必须正视并解决这个问题。艾意凯咨询利用成长机会细分模型”清晰地分析出该品牌的多个顾客群体及其相对市场定位，对确立品牌的战略重点并实现未来增长发挥了至关重要的作用。

艾意凯的四阶段细分模型



第一阶段：发现并确定主要消费者特征

首先我们测试和分析了顾客在生活态度、生活方式和消费行为方面的特点。研究结果显示该品牌的目标市场实际上由四类各不相同的顾客群体构成，每个群体在购买行为、动机和品牌认知上有着根本的差别。另外，由于人数和消费水平不同，并非所有顾客群都价值相同。通过研究分析我们细分出了以下四个顾客群体：

另类真我人士：这个群体多年来一直是公司的主要目标顾客，男性，主流年龄段为 15 至 24 岁，以“嬉皮”和“真我”描述自己，认为该品牌反映了他们的风格。这个群体自我意识强烈，不盲从大众流行文化，追求非主流时尚。他们把企业品牌的风格也融入到他们独特的个性化意识之中。

时尚追随人士：这个群体主要由年龄为 15

至 24 岁的年轻、嬉皮女性组成。除了服装、鞋和配饰，她们同时也喜欢搭配各种不同的帽子。该品牌目前在这个年轻群体中很流行。这群人喜欢追随当红好莱坞影视明星，并且因为年消费额高而成为该品牌的最大客户群。发现这一客户群令公司的许多高级管理层深感惊讶，因为他们以前一直认为这一追赶潮流的群体和他们的品牌格格不入。

学院风格人士：该品牌简洁、经典的设计同时吸引了年龄为 20 至 34 岁的青年男女消费者。虽然该品牌在这个客户群的品牌偏好中目前排名靠后，但它的地位持续上升。有趣的是，学院风格人士和另类真我人士都被该品牌永不过时的服装特点所吸引，他们往往把该品牌的服装巧妙地搭配到明显不同的时尚风格中。

预算绅士人士：这个群体注重的是价格和功能。对于这个群体来说，产品的实用性和是否到处都能买到也是关键因素，因为他们认为购物不过是日常杂务而倾向于购买有现货的产品。他们没有强烈的时尚意识，可以接受各种品牌，但是他们在大额消费时更倾向于大品牌。从市场规模的角度来看，这个客户群体无疑应排名第二。

第二阶段：针对细分市场进行品牌定位

针对每一群体的品牌定位令人眼前一亮。公司高级管理层对另类真我人士的看法得到了验证，该品牌在这一细分群体占据的市场份额已经是最大的了。但是，正因为占有率已经很高，这一忠实的顾客群体不大可能具有未来显著增长的潜力。

尽管我们早就预料到该品牌在其它顾客群中的市场份额要低得多（事实的确如此），但该品牌对每一顾客群的意义却各不相同。因为每个顾客群的消费者购买产品的原因不尽相同，要想保持已有的市场份额并开拓未来的消费支出，需要针对每一客户群度身定制营销战略。

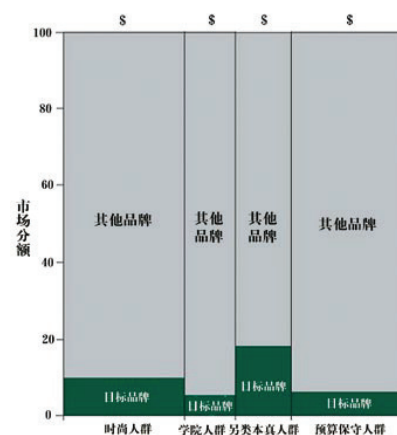
第三阶段：对市场机会进行优先排序

在重新细分该品牌的目标客户群体并进行品牌定位之后，艾意凯咨询确定了最具潜力的增长机会并对这些机会进行了优先排序。接着，咨询师们与公司管理层一起按照各客户群体的重要性进行了排序，并在战略规划中制定了每个客户群体的营销重点。例如，另类真我人士仍然是该品牌的根基和重点，对他们的维护至关重要。然而，从价值角度来看，他们的作用更多是维持市

场份额而不是增长。取而代之，该品牌未来增长的关键是加强对时尚追随者派的营销。这就需要品牌传递出独特的信息，最重要的是实现产品的多样性，从而吸引这一群体继续购买更多的产品。这一点至关重要，因为如果产品不能迎合潮流，这些消费者就会毫不犹豫地抛弃该品牌。同时公司还有可能失去与这一群体相关的主要零售商，他们通常都能有效地推动销售增长。

公司还需要强调针对学院风格人士和预算绅士人士相对不同的品牌元素，加强与这些特定群体的沟通，拉动他们的消费。在学院风格人士和预算绅士人士中的市场机会也会涉及品牌的渠道分销策略的改变。公司增加了合作渠道，以便更有效地针对这两个重要的目标顾客群。

目标品牌在不同客户群体中占据的市场份额各不相同



第四阶段：跟踪顾客行为并纠正路线

除了为公司下一阶段的发展制定战略重点，艾意凯咨询还与公司管理层一起制定了指导方针来推动这一市场研究模型在公司内的进一步运用。这既增强了公司制定新战略的信心，提高了公司各职能部门实施战略时的协同一致性，从而引导公司走上未来增长的崭新征程。

每个企业都需要识别他们在市场中特定的顾客群体及这些顾客群的相对价值大小，并了解这些顾客群的特征是如何影响他们决定在哪购买哪些东西（如他们的生活态度、生活方式、行为等等）。企业只有深入了解不同消费者对自身品牌和其他品牌的不同认知，才能真正认识到自身最具增长潜力的领域和缺乏潜力的方面。这样高分辨率的市场全景图能让每个企业更好地地选自身的战略重点，实现未来的长期增长。☑