



商战艺术丛书

芮明杰 主编

领先一步

—— 市场机遇拓展

陈志宏 著

广东教育出版社

总 序

市场竞争就是商战。

商战中虽然没有硝烟、没有枪炮、没有流血，却依然是一种你死我活的争斗。一些原来不可一世的大公司、大企业突然间被收购、被拍卖，宣告破产；一些原来不起眼的小公司、小商号忽然暴发起来，成为市场上叱咤风云的角色。一切都似乎不可理解，然而商战依然有其自身的规律。

商战中有机会。机会是客观存在的，但对于每个公司、商家来说却要看你能不能敏锐地发现它、抓住它。不是有许多人抱怨机会过去了，或没有抓住机会吗？事实上机会始终存在，这个机会过去了，还会产生新的机会。然而要能发现机会、抓住机会却又与你本人的素质、知识、能力有关。

商战中有规律。在市场经济中竞争不可避免，有限的一块市场，大家都想挤进去分一杯羹，都想多吃一点，争斗就不可避免。问题在究竟是把别人全赶跑一个人独享，还是暂时维持这个圈子里的人共享？究竟怎么把人家赶跑？怎样把握好争斗的节奏？一个商场之中的人特别是希望有所作为的人，必须了解这些问题的结论，掌握商战中的规律。

商战中有方法。现代商战中各种新式武器频出，犹如战争一般，凡武器领先者往往占了很大的优势，故要搞点

新式武器，这是一方面。另一方面，假如一个商海中人不认识有哪些武器哪怕是旧武器，更不会使用它，那么此位先生的“下海”风险太大，就好比一个赤手空拳又无一点武功的人去对付那些武装到牙齿的敌人，只有勇气但可能是去送死。

本套丛书就是想就商战中的机会、规律、方法等诸方面为读者们提供一个较为详尽的、最新的、可操作性的描述，虽不敢说读了这些书保证“功力”大增，赚钱的技能有大发展，但至少可说的是这套丛书将给你一个商战方面的全貌，让你知道和掌握商战的规律、策略、手段和方法，从而不至于闭着眼睛瞎摸。本套丛书并不叙述深奥理论，希望读者们仅在茶余饭后轻轻松松一读便有大的收获。

不看不知道，商战真奇妙。

芮明杰

1996年6月于复旦园

目 录

一、机遇青睐有准备的头脑

- 机遇之源..... (1)
- 产品至上——生产导向..... (2)
- 重视推销——销售导向..... (3)
- 面向顾客——营销导向..... (4)
- 社会责任——社会导向..... (7)

二、信息灵，企业兴

- 寻求机遇 (28)
- 章鱼的触脚——信息收集 (28)
- 兵贵神速——信息抢先 (35)
- 山鹰的翅膀——信息开发 (39)
- 千里眼与顺风耳——市场调查 (44)

三、赢的战略

- 分析机遇 (57)
- 识时务者为俊杰——市场分析 (57)
- 做小池塘里的大鱼——市场细分 (67)
- 知己知彼——市场竞争分析 (77)

四、通向市场的名片

- 创造机遇 (87)
- “酒香”也怕“巷子深”——广告创意 (90)
- “怀孕的男人”——广告策略..... (109)

一字千金——广告妙语·····	(122)
-----------------	-------

五、塑造良好的企业形象

——拓展机遇·····	(132)
-------------	-------

第三代竞争——形象竞争·····	(132)
------------------	-------

走向竞争的前沿——形象策略·····	(144)
--------------------	-------

产品的附加价值——品牌资产·····	(153)
--------------------	-------

六、让消费者满意

——善待机遇之母·····	(164)
---------------	-------

服务——国际市场竞争的新焦点·····	(164)
---------------------	-------

CS——让顾客满意活动·····	(177)
------------------	-------

“T”型——企业的横向与纵向服务·····	(187)
-----------------------	-------

一、机遇青睐有准备的头脑

——机遇之源

有人曾问一位著名的音乐家：同样的乐器按同一首乐曲的音符演奏，为什么效果会有天壤之别？音乐家回答说：在同一首乐曲中，重要的不是音符本身，而是音符之间的东西。这音符之间的东西是什么呢？是演奏技巧，是演奏者的气质，对作品的理解和感受程度……如果我们把企业的经营也比作演奏一首交响乐的话，那么，这一音符之间起决定作用的就是企业的经营观念。不同的经营观念产生不同的经营效果。行动从思想来，观念支配行为。机器、厂房、产品等企业的有形资产终究是有价之物，无形的观念才是企业的无价之宝。企业的成功取决于观念的更新，落后的观念只能把企业引向死路。

市场就是战场。在激烈的市场竞争中，企业经营者深深地认识到：产品是企业实力的综合体现，人才是企业素质高低的关键，观念是构成人才素质的重要组成部分。据美国企业管理协会调查表明：一个高层的管理者，他的观念技能占人体所有技能的47%，人文技能占35%，技术技能占18%。国外的管理专家认为，模式不是主要的，关键是要建立一个新的观念。有了观念，可以找模式，创造模式。纵观中外有作为的企业家，由于他们的头脑中具有新

观念，认清时代潮流，掌握市场需求，去开拓，去创新，才干出了轰轰烈烈的事业。

瞬间万变的市場，为企业创造了无时不有，无处不在的市場机遇，机遇青睐有准备的头脑。企业要有效地寻找和利用机遇，走向成功之路，就必须树立正确的经营观念。1994年，上海宝山钢铁公司取消了一条用了多年的广告语：“要好钢，找宝钢”，原因何在？公司负责人的回答很令人深思，他说，关键是一个“找”字，这个“找”字反映了计划经济观念，等客上门，是坐商，而市场经济要求企业做“行商”，积极主动地去开拓市場。一字之差反映出观念上的升华。

企业的经营不是盲目的活动，而是在一定思想指导下有意识的行为。市场营销观念是从事市场营销活动的指导思想。随着市场经济的发展，市场营销活动也由低级向高级发展，从而使市场营销观念不断地发生转变。概括地说，市场营销观念经历了生产导向、销售导向、营销导向和社会导向这四个阶段。

产品至上——生产导向

生产导向阶段的特点是工程和生产部门对产品的决策发挥着最大的影响。企业管理工作的注意力不在营销方面，它包括生产和产品两个观念。

1. **生产观念**。这是一种最古老的观念。19世纪末到本世纪20年代以前，西方企业面临的是求过于供的卖方市場，当时产品生产不多，竞争者不多，产品不怕卖不出去，

企业把主要精力放在增加生产和降低成本问题上，因此经营思想普遍表现为“我能生产什么，就卖什么”，故称之为“生产观念”。

2. 产品观念。持有这种观念的经营者认为：消费者只喜欢那些质量优良、价格公正的产品或劳务。因此，企业致力于提高产品的质量，而忽视了对顾客服务的需要和市场的变化，忽略了来自其它方面的竞争压力。

关于产品观念最有名的例子是捕鼠器发明者的思想。他认为“只要能制造出一种好的捕鼠器，全世界的人都会排队来购买。”而出乎他意外的是捕鼠器生产以后竟然无人问津。原来他不知道人们不会自动得到产品信息，也不会轻易相信该产品真的有效，更不愿付出太高的价钱，因而既没有积极宣传，以吸引遭受鼠患的顾客的注意力，更没有考虑过人们是否会优先采用这种捕鼠器以代替他们习惯的搏鼠方法，所以失败了。

重视推销——销售导向

销售观念。随着生产力的发展，企业生产的产品数量增多，市场出现供过于求的状况，买方市场就产生了。在买方市场中，购买者可以从市场上众多的可获得产品中挑选最好的产品来满足他们的需要。企业之间的竞争加剧，企业开始认识到扩大产品推销的重要性，经营思想开始转变为“我卖什么，人们就会买什么”的销售观念。这种观念又称为“推销观念”。从此，企业重视推销技巧和广告宣传。

在销售导向阶段，工商企业中销售部门的作用变得重

要起来，然而产品设计和价格决策通常仍是制造部门的事。但是由于大规模的生产流水线促使产品生产比以前更快，许多企业的生死存亡便取决于他们的销售力量。销售力量必须能够将企业的库存产品推销给消费者。因为制造好的尖端而复杂的产品并不能保证将这些产品销出去，所以在销售导向阶段，进行推销和促销努力的重要性便得到了增长。

工商企业中销售力量的地位在销售导向阶段得到了提高。但是在此阶段中，销售人员开始常用高压战术来推销他们的产品，但这损害了销售人员的形象。在今天的市场上，真正的销售人员也常常会由于其他公司昧心地运用强行推销的行为而遭到株连。

在销售导向阶段中，生产产品已不再是困难的事，产品销售的重要性得以增长。而销售的递减会导致生产也相应削减，从而影响企业的经济效益。

面向顾客——营销导向

1. 市场营销观念。二次大战以后，西方企业面临空前尖锐的买方市场，这迫使许多企业的经营思想转变为“顾客需要什么，就生产什么”。销售管理的职能不单是推销产品，而主要在于及时为生产决策提供可靠的需求信息。这样，销售管理就由流通过程进入生产过程，成为整个企业经营管理的部分。

现代市场营销的核心思想是“面向顾客”，强调企业的整体活动必须以满足买方需求为中心，整个产品的设计、包

装、厂牌、定价一直到销售都以购买者、消费者为中心（如图 1·1），这是企业能否生存和发展的关键。

一般人往往容易把销售观念与市场营销观念混淆起来，其实两者是有区别的：销售观念是以销售者的需要为中心，而市场营销观念则着重于购买者的需要。这两种观念的对比如图 1·1 所示。

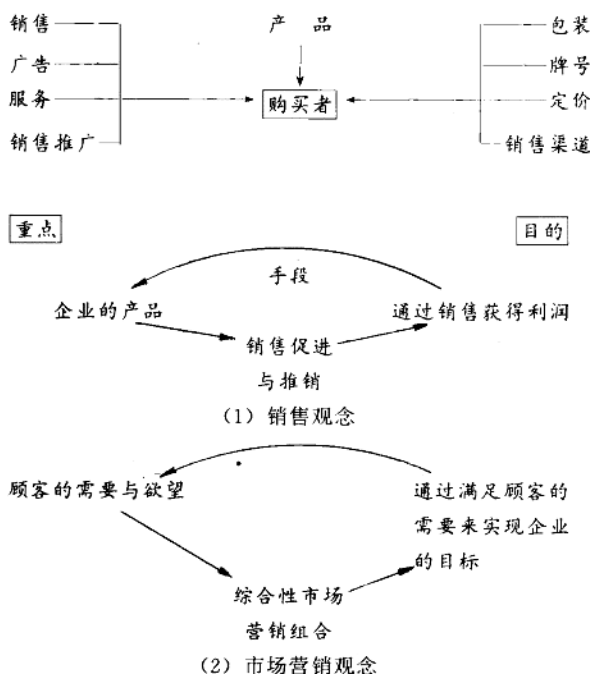


图 1·1 销售观念与市场营销观念的对比

销售观念是以公司现有的产品为起点，运用销售和促销手段来激发消费者的购买欲望，以实现有利可图的销售。而市场营销观念则以企业目标市场的顾客以及他们的需要、欲望为导向，通过综合性市场营销活动，来实现满足顾客需要这一关键性企业目标，并从中获取利润。

处于营销导向阶段的企业，其市场营销活动有下列特点：

- (1) 企业的经营目标和战略以用户为中心；
- (2) 企业的一切活动是为了满足用户的需要；
- (3) 企业的整个经营计划建立在市场调查和预测的基础上；
- (4) 重视为用户服务，争取用户的信任与满意；
- (5) 企业中的营销部门在企业活动中占主导地位。

2. 生态学营销观念。本世纪 70 年代后，市场营销观念在经济发达国家的许多企业被广泛应用。但是有的企业片面强调满足消费者的需求，而忽视企业本身的资源和能力，以致生产的产品往往不是自己最擅长的产品，而不能比竞争对手更满足消费者的需要。因此有的专家认为：企业应当把面向消费者（市场营销观念）和面向生产者（生产观念）结合起来，实行“生态学营销观念”。这就是说，任何一个企业如同生物有机体一样，必须和它的生存环境相协调。由于科学技术的发展，专业化和分工更细，企业与外界环境的相互依存，相互制约关系日益密切，企业只能以有限的资源去满足消费者的无限需要，这就必须用自己的优势，去生产既是消费者需要，又是自己所擅长的产品（见图 1·2）。

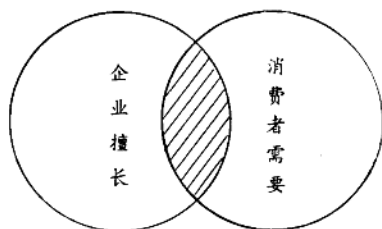


图 1·2 生态学营销观念

上图两个圆圈重叠的部分，就是企业的经营目标，也就是企业与环境最协调的状态。由于消费者需求经常变化，企业的优势也在变化，企业家就要在这两个变化中不断发现和判断新的机会。应当指出，正确贯彻市场营销观念的企业，决不会把企业的优势与消费者需求机械地对立起来。但是生态学营销观念的提出，更具有讲究经营效果的思想，是值得重视的。

社会责任——社会导向

在本世纪的七八十年代，由于西方国家的社会和经济条件所发生的变化，导致企业开始在他们的营销导向理论中渗入了对社会问题的关心，企业也从战术营销转向战略营销，出现了多种各具特色的营销观念和理论，但万变不离其宗，社会导向阶段的基本出发点是以市场为中心，以消费者为中心，在保证消费者满意的同时，要服从全社会的利益。

1. **社会营销观念。**近年来，西方发达国家的市场营销学出现了一个新的观念——社会营销观念。它的主要观点

是：在当今工业高度发展的世界上，企业营销活动的目的不仅是获得最大利润，而且要使企业担负起社会责任，即企业的营销活动要考虑取得良好的社会价值或社会效益。这就是要使企业通过营销活动，充分有效地利用人力资源，地球资源，在满足消费者的需求、取得合理利润的同时，保护环境，减少公害，维持一个健康、和谐的社会环境以不断提高人类的生活质量。

社会营销的提出并不是偶然的，它有着深刻的社会经济原因，可以说它是工业社会中矛盾冲突的产物。现代社会的消费者通过市场提供的商品消费，虽然取得了较高的生活水平，但是人们为此而付出的代价也太高了。消费者在获得产品的“各种效用的同时，往往不知不觉地被迫接受了产品带来的反效果。比如汽车排出的废气和噪音带来污染环境的反效用。这就是工业化社会所引起的剧烈矛盾冲突。正是在这样的背景下，社会营销理论被提了出来。社会营销的基点就是企业在营销活动过程中必须承担起社会责任。社会营销对企业的要求可以简单地归结为下列五个方面：

(1) 企业在开发新产品时必须考虑到产品投产后对社会环境以及人类健康所带来的影响。

(2) 企业的营销活动必须做到两公开，即向社会同行公开和向所有消费者公开。比如应该将商品使用过程中可能产生的危险性向消费者公开。

(3) 企业在进行市场营销活动之前必须先对产品的社会成本及社会效益进行测定、计量。像小轿车这种产品的社会成本就很高，它的发展要求有相应的道路、停车场，同时它所带来的空气污染、噪音、交通混乱、能源短缺使社

会效益大大降低。因此，有的国家就可能作出发展公共交通事业而不去发展小轿车产业的决定。

(4) 社会成本必须计入产品的价格中去，消费者或使用者要对由于他们的消费而给社会带来的负作用支付代价，由政府通过税收形式收回来用于福利事业，对卷烟收重税就是一例。

(5) 作为社会的一个组成部分，企业有不可推卸的社会责任。因此，作为由于企业的营销活动给社会带来的反作用的一种补偿，企业要在它的能力、权限范围内参与社会福利事业。

社会营销观念更强调“消费者与社会的长远利益”，在制订市场营销决策时，必须同时考虑消费者的要求和欲望、消费者的利益、企业的利益和社会的利益这四个重要因素。

2. 大市场营销观念。近年来，西方管理学界又提出了“大市场营销”的新战略思想。它的定义是：为了成功地进入特定市场经营业务，应在策略上协调地使用经济的、心理的、政治的和公共关系等手段，以博得外国或地方的各有关方面的合作和支持。无论在国内外场合中，还是在国际场合中，都可以发现大市场的挑战。

当市场达到成熟阶段时，它就会有一批固定的供应者、竞争者、经销商和顾客。这批人形成了一个既得利益集团，他们往往会在政府立法部门、劳工组织、银行及其他机构的支持下，使市场成为一个被保护的封闭系统，以诸如课税、关税、进出口限额等规定组成各种有形和无形的壁垒，来阻止他人进入。对于这种封闭型或保护型的市场，除了市场营销组合的四个部分（即：产品 Product、价格 Price、分销渠道 Place、和促销 Promotion）以外，还必须加上另

外两个部分——权力 Power 和公共关系 Public Relations。这种策略思想就是大市场营销 (Megamarketing)。

企业要打入封闭型市场，通常有两种方法，一种是容易的，即作出许多让步，结果是进入市场后往往无利可图。一种是困难的，即必须制订一套打进市场的策略。要做到这一点必须有特殊的技巧，而只经过一般性培训，只有一般性经验的大多数经营者，却不具备这种特殊技巧。他们虽然懂得如何制订市场营销组合策略以吸引顾客和最终用户，并使成本降到最低点；但是进入封闭型市场的主要障碍并非都来自顾客和最终用户。当大门封住了进入市场的通路时，企业首先要做的是砸开大门，或至少找到钥匙开开大门，才能将商品送到潜在顾客手里。其次，企业欲达到在封闭型市场上销售产品这一目标，不能只打开一个大门，要打开几个大门。企业必须找出每一个守门人，并通过施加影响或运用权力来转变他们的态度。况且，在成功地进入一个受保护的市场之后，战略性的市场营销活动还不能结束，还要进一步持久地占领这个市场。例如印度政府就曾一度迫使在当地经营多年的美国可口可乐公司和国际商用机器公司退出印度市场。

我们可以从表 1·1 中看出大市场营销与市场营销两者之间的区别。

大市场营销从以下三个方面开阔了经营者的思路：

(1) 树立同时处理好多方面关系的营销观念。营销人员应该花较多时间分析怎样培养顾客对产品的偏好并使目标买主得到满足，这只是一个方面，此外也要注意政府、工会、银行、改革团体等也可能阻碍通往目标买主的道路。所以经营者必须同时对来自各方面的阻力进行研究，制订争

表 1·1 市场营销与大市场营销比较

	市场营销	大市场营销
市 场 营 销 目 标	满足消费者需求	为了满足消费者需求， 或开发新的需求，改变消费 习惯，而争取进入市场
涉 及 的 有 关 方 面	消费者、经销人、 商人、供应者、市场营 销公司、银行	除一般介入者外，还包 括立法者、政府机构、工会 组织、改革团体、一般公众
营 销 手 段	营销调研、产品开 发、订价、分销计划、促 销	除一般手段外，还要运 用权力和公共关系
诱 导 方 式	积极的诱导和官 方的诱导	积极诱导(包括官方的 和非官方的)和消极诱导 (威胁)
时 间	短	长得多
投 资 成 本	低	高得多
参 加 的 人 员	营销人员	营销人员加上企业高 级职员、律师、公共关系和 公共事务的职员

取他们支持的战略，至少也要使他们由反对立场转变为中立立场。

(2) 打破环境因素与可控因素之间的分界线。经营者历来把企业外部的各种力量当作环境因素，并认为环境因素是企业不可控制的。而新的观点则认为某些环境因素可以通过企业的各种活动来改变，如院外活动、法律方面的活动、谈判、广告宣传、公共关系和战略性合伙经营等。

(3) 加深对市场经营的理解。大多数研究市场的学者认为需求引起了供给。因此最理想的做法是公司一旦发现市场需求，就立即设法去满足它。但现实市场往往是封闭

型的。即使最能干的经营者也不一定能取胜。例如尽管外国竞争者提供的产品不亚于、甚至优越于当地公司的产品，但外国公司并不一定都能进入该国市场。所以封闭市场的结果是：消费者只能得到较低程度的满足，生产者缺乏革新的动力。

总之，大市场营销为管理者提供了一种对付国际市场和国内市场上日益加剧的竞争的新方法。

3. 竞争观念。60年代以来，熟悉市场营销的经理们一直遵循这样的市场营销观念：通过识别和满足消费者的需要来获得盈利。这一观念长期引导着经理们从事市场研究、改组公司、开拓新市场、投入新产品，以及改造或增加分销渠道。在过去的市场环境下，市场营销观念常常有助于企业的有效发展。但是，今天，在许多市场中，用市场营销观念来指导企业经营已不再适宜了。因为它缺乏竞争导向，仅仅考虑满足消费者需要，根本就没有考虑竞争对手会怎样满足顾客的那些具体的需要。这样，市场营销观念是一个仅适用于过去市场环境的观念，现在必须加强对市场竞争的注意，才能更好地指导企业的经营管理。

竞争观念可以定义为：“确实弄清楚那些消费者的需求是竞争对手尚未满足的、或者尚未充分满足的。这样你就可以设法去满足这些需求，以获得利润或达到企业的目标。”企业要发展和加强竞争优势，可从以下三个方面着手分析：

- (1) 消费者的需求和观念。
- (2) 制订竞争战略和策略。
- (3) 发挥独特优势的能力。

4. “大企业”观念。把买了企业产品的顾客看成是企业