

如何

创造商界成功机遇

商 经



商 经

——如何创造商界成功机遇

金 升 编著

华夏出版社

责任编辑 刘 波

封面设计 阿 明

图书在版编目(CIP)数据

商经:如何创造商界成功机遇/金升 编著,

—北京:华夏出版社,1997.9

ISBN 7—5080—1198—8/F·068

I. 商… II. 金… III. 企业管理—普及读物

IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 03809 号

商经——如何创造商界成功机遇

金 升 编著

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号)

新华书店经销

人民卫生出版社印刷厂印刷

850×1168毫米 32开本 10.5印张 210千字

1997年9月第1版 1997年9月第1次印刷

印数:1—5000册

ISBN 7—5080—1198—8/F·068

定价:16.80元

目 录

第一章 寻求事业的机遇	(1)
一 政治环境	(4)
二 经济环境	(5)
三 社会、文化环境	(5)
四 技术环境	(7)
五 市场环境	(8)
六 竞争环境	(17)
七 谁是你的竞争者	(18)
第二章 创造机遇 出奇制胜	(22)
一 贸易壁垒成为天赐良机	(25)
二 把握最新动态 反其道而行之	(32)
三 刺激人们的是这项单纯的策略	(36)
四 “酒使者”打开一个大市场	(40)
五 “收购”创造的市场机能	(43)
六 名牌是进入市场的通行证	(46)
七 小点子可以造就百万富翁	(49)
八 选点投资	(56)
九 捕捉有利的市场机会	(63)

第三章 成败有机遇 得失在决策	(67)
一 震动全球的巴林银行倾覆事件	(71)
二 索尼公司成功的国际战略	(77)
三 “借资生财”的高超策略	(80)
四 敌意收购 虽胜犹败	(86)
五 抓住时机成大王	(92)
六 投机冒进 兵败股市	(96)
第四章 巧取信息情报 决胜市场竞争	(104)
一 鞋底的秘密	(104)
二 硅谷的阴影	(106)
三 “内线”情报	(111)
四 国防技术被窃	(112)
五 奇特的餐馆	(113)
六 美日半导体之战	(114)
七 巧克力之战	(119)
八 丹麦啤酒的配方	(120)
九 走南闯北的“技术采购团”	(120)
十 评析	(121)
第五章 借机用谋 夺取市场	(140)
一 偷梁换柱 借梯上楼	(140)
二 广告制造机会	(151)
三 诚招天下客	(160)
四 信息创造机遇	(169)
五 金角银边巧运筹	(175)

六	竞争中善出奇谋·····	(183)
七	捕捉市场变迁轨迹·····	(193)
第六章 逆境出机遇 ·····		(202)
一	困境带来的突破·····	(203)
二	恐慌更救了日本·····	(204)
三	危机、危险之中的机会·····	(205)
四	英雄气短最悲惨·····	(208)
五	没有压力就没有成功的机遇·····	(208)
六	世界无乐土·····	(210)
七	人生的进步在于挖掘机遇·····	(212)
八	机遇于人不分年龄·····	(213)
九	机遇来自自己的心态·····	(214)
十	安逸是成功机遇的糖衣毒药·····	(215)
第七章 过去的成功也许是今天的失败 ·····		(217)
一	小有什么不好·····	(218)
二	变消极为积极·····	(236)
三	笑话对付萧条的外行·····	(258)
第八章 信息厚黑学 ·····		(278)
一	靠情报捷足先登·····	(278)
二	巧取电话号码·····	(279)
三	女侦探的特殊本领·····	(281)
四	“神偷”刘国钧·····	(282)
五	釜底抽薪·····	(284)
六	失落的“汽车王国”梦·····	(285)

(291)	七 小银行吃掉大银行.....	(291)
(292)	八 流水线启示.....	(292)
(294)	九 故布疑阵.....	(294)
(295)	十 评析.....	(295)
(301)		一
(302)		二
(303)		三
(304)		四
(305)		五
(306)		六
(307)		七
(308)		八
(309)		九
(310)		十
(311)		章八第
(312)		一
(313)		二
(314)		三
(315)		章八第
(316)		一
(317)		二
(318)		三
(319)		四
(320)		五
(321)		六

宋末其神澤猶河曲中其詩存同公詩意同。一“澹然”取同書中并本重更因，澹然澹然語意然書中其友，麻总商科桑雅代育酒而題式養計，外文始中其齊生同公景集出，澹然會世始投酒同公景內要辨然必同公个一。點錢詩齊生同公晉御澤然大對曰曰，尚相味与自隆光而足，守功強盛教育景然，創不會世始投酒其補腹然

1. 了解在市场营销中有哪些我们不能左右的因素在影响着企业的生存与发展；

3. 了解你们公司所处市场的状况，并考察你们公司在其中所处的位置；

市场营销最重要的功能就是时时提醒经营者企业之外在发生些什么。这一章中我们将向读者展示如何将市场营销付诸实施，如何分析环境、市场及竞争者。在下面的章节我们将进一步分析客户和消费者，并将逐步

阐释如何将公司既定的目标和战略与外部环境中的各种因素有机地结合起来，以最大地实现公司利益。

环境

一提到环境这个词，读者可能马上会想到自然环境或物质。本书中我们用“环境”一词意指公司存在其中的可能影响其未来发展的所有外部条件的总和，这其中当然包括物质环境，但更重要的是公司所处的社会环境，也就是公司生存其中的文化、传统和时尚，它们极大地影响着公司的生存和发展。一个公司必须很快地理解其所处的社会环境，以最有效地适应它，从而达到自己的利益和目标。

环境对公司的影响有时远远超出市场营销领域，它经常牵涉到公司的整体战略问题。比如，国家对诸如环境保护、公民健康等方面新的法律规定，或中央银行利率的变化，都会严重地影响公司决策的变化。我们在本书中谈及的环境的影响只局限于对市场营销的影响，但读者不应忘记它对公司其他方面也都产生着或大或小的影响。

环境的不同构成成份对各公司的影响是不一样的。一部环境保护法的颁布可能极大地改变一家造纸厂的命运，但它对一家超级市场可能就丝毫没有影响。高技术突飞猛进的发展走马灯似地刷新着电脑业的境况，而靠出售陈年旧物获利的古董店可能对此充耳不闻。所以，每一个公司都必须确定环境中的哪些因素对自己的影响最大。对房地产业来说，经济的景气状况可能是至关重要的；而社会时尚和观念的变化对化妆品厂商可能是生死攸关

的。

营销检测表 1 环境因素的影响

☐ 列出下边每一环境大项下对你公司、你的主要客户及其市场特别重要的细分要素：

你的公司 主要客户 他们的市场

政治/法律

经济

社会文化

技术

上面我们给出了各种因素对各行业的影响程度清单。读完这些内容后，请你认真填写上面的检测表，确定哪些因素对你公司是最重要的，哪些因素对你的主要客户及其市场是最重要的。在填写这个表格时，不要只局限于目前的状况，而要尽可能看得远些，尽量推测将来的趋势和潮流，判断出未来 5 至 10 年可能发生的事情（取决于你公司在计划未来哪几年的事情——比如说，你要在 3 年以内建立一个新厂，发展一种新品牌，或一种新的服务方式，那你就尽量预测出未来 3 年的发展态势）。

— 政治环境

几年前，一家著名的瑞士药品公司拒绝英国政府提出的降低其两种主要药品的售价的建议，稍后，英国政府在向其国民公布的安全药品目录里，删除了这家公司近两种最卖钱的药品，致使该公司药品在英国市场的占有额下降了一半。该公司由于漠视政治因素对自己的影响而遭受了惨重损失。你的公司对政治变化的敏感性有多大呢？目前，国家对版权问题的日益重视极大地影响了光盘制造厂家的利益，公款消费的控制则严重地导致娱乐业的不景气。

在考虑政治因素对本公司的影响时，不但要看国内政治气候的变化，还要看国际形势的变化。比如前一段时期中国能否入关就成为企业关注的焦点问题，因为它将对企业的经营产生重大影响。笔者就认识一个朋友，他判断中国一定能成功申办奥运会，于是他就大量购入建筑用钢材，结果不用说，他在生意上栽了一个大跟头。他这是过分重视环境影响判断失误的例子。

关税调整对中国电视机厂的冲击

中国为申请加入世界贸易组织，调整了一大批产品的关税，其中包括对电视机进口关税的调整。中国电视机制造部门本来由于库存积压就已有有了很大的压力，如今更是雪上加霜。国内贸易部的官员最近指出，遭受打击最严重的是制造屏幕在 25 英寸以上的彩电公司。由于中国制造这种大屏幕彩电的技术仍处在开发

阶段，制造商往往依靠进口零件，导致国产大屏幕彩电价格过高，无法同进口货竞争。中国走出这一困境的办法可能是走合作的道路；拥有技术竞争力和充分生产规模的电视机公司同外国大公司共同设计、开发和制造新一代彩色电视机。

二 经济环境

如果你的产品市场依赖于经济的景气状况和周期变化，你则应尽可能透彻地理解经济各要素的含义及其对你公司产品的意义。你应该经常阅读权威性的经济报刊，关注经济动态，甚至当政府对未来的经济趋向也没有什么明确意见的时候，你却做到了心中有数，并暗中开始未雨绸缪。

如果你企业不太受经济因素的影响，那就不要去管它，花费时间和精力去关注没多大用处的信息是不值得的。

三 社会、文化环境

印度人不欢迎外国快餐

当一个企业试图到海外扩张时，首先碰到的就是当地的社会文化、传统观念。这种无形压力有时成为企业营销成败的关键。1991年印度总理拉奥取消了对外国企业向印度投资的各种限制，但外国企业在印度又开始面临来自民间的排斥。印度人把外国的

饮食看成是“不必要的奢侈”和威胁印度文化的敌人，因此越受人瞩目的跨国餐饮公司就越被人们冷落。肯德基家乡鸡 1995 年 6 月在印度开办第一家快餐店后，就遭到过多使用调味品的批评，人们甚至连日聚集在快餐店门口示威抗议。1996 年 1 月 30 日，肯德基大做广告使其当地第一家快餐店遭到 150 多名农民的袭击，店内的盘子和厨具全被毁坏。美国的多米诺比萨饼吸取了这个教训，它在印度新德里富裕阶层居住地开办了一家快餐店，除了打出配送菜单以外，没有做别的广告。

大多数市场营销人员都比较关注那些影响我们生活方式的因素，比如说时尚的变化、流行的趋势等等，这些因素当中有些是客观的，因而比较容易确定。比如说不同年龄段在人口中所占的比例，就能很精确地说出它们的数字，而且也很容易预测它们在最近 5—10 年的变化情况。就我国目前的状况讲，老龄人口在增加，而且由于实行计划生育政策，绝大多数家庭都只有一个孩子，新出生的孩子都将没有哥哥姐姐、弟弟妹妹，等到将来他的孩子再生出来，他们将没有叔叔伯伯、姑妈、姨妈、舅舅等亲属。这些变化将严重地影响社会习俗的变化，并给企业经营者或带来新的机会。不是有很多玩具厂商和出版商利用父母以及爷爷奶奶、姥姥姥爷疼爱独生子女的心理而从儿童身上大赚其钱吗！

“无公害产品”的兴起

随着人们对自身生存环境越来越多的关注，企业在其产品的设计与生产中越来越多的考虑到环保问题，以适应这种社会潮流。如“无氟冰箱”、“生物降解塑料”等等。美国一家专门生产橡胶和塑料制品的公司在 90 年代开发出了可回收快餐盒，就是因为公司总裁坚信环保主义将在 90 年代的市场营销活动中发挥重要作用，他说：“我们对环保主义倾向十分感兴趣，表面上，

这种环境意识的增强对于我们公司的许多产品，例如橡胶和塑料产品十分不利，但想得深入一点，就会发现这种倾向其实对那些使用易变材料的公司更不利。我们的产品只以可再利用的原料为材料，因此，更持久，耐用。……当我们被看成是解决环境问题的公司而不是给环境带来问题的公司，我们就处于十分有利的地位了。”1991年1月，该公司推出了一种可回收的午餐盒，这种盒子不但款式新颖，而且色彩艳丽，更具有不污染环境的卓越优点，因此一上市立刻受到消费者的青睐。这种可回收的午餐盒给公司带来了一大笔收入。

四 技术环境

也许技术方面的变化不是市场营销应该管的事，但是密切关注技术的动态和进展仍是有百利而无一害的。事实上，有些市场完全是由技术的发展变化情况决定的。比如说计算机市场，能否占领市场就看能不能研制出领先一步、高人一等的产品。瑞士钟表业的兴衰也很能说明这一问题。电子表问世以前，瑞士钟表业基本垄断了世界钟表市场。电子表刚刚问世时，价格很贵，样子也很笨重，瑞士钟表业因此对这新生事物嗤之以鼻，不予发展，而是继续生产它们的机械表。为此，他们付出了惨重代价，到现在他们在经过艰苦努力以后也只不过恢复了一部分市场，远不如以前他们在全世界钟表市场的占有额。

这个故事是意味深长的，它说明当一种新技术的产生来源于行业之外时，它对本行业的意义和价值特别难以预料。考虑到消费者对新产品的接受程度和喜好程度，企业经营者就更难做出是

开发新产品还是不开发的决定。一旦做了就意味着大量的人力财力的投入，而一旦不成功，其结果就是血本无归。尤其，当一个公司在当前市场上收取着非常可观的利润时，要它做出这种决定就更加不容易。没有超人的胆识和预见能力恐怕是不行的。刚刚荣登世界首富宝座的微软总裁比尔·盖茨就是得益于他那超凡脱俗的非凡预见能力。

我们这里想对你建议的是，要以开放的眼光来看技术（尤其是电子和物质技术），而且要放眼全球。仔细考虑一下未来 10 年技术的发展对你这个行业意味着什么？

五 市场环境

下面就来分析你公司的产品所处的市场。首先就是要定义这个市场。这看起来可能很容易，但是往深里想一想就没有那么简单了。如何定义我们的市场影响到我们如何看待我们的消费者和潜在的消费者，以及我们的市场占有率和我们的竞争者。更重要的，它将直接影响我们如何看待自己暂时的成功和失败，以及我们未来的发展。

大多数企业都用产品来定义他们的市场：汉堡包市场，化妆品市场，计算机市场，小轿车市场等等。这当然有它的好处：简单明了也易于把握。但是从市场角度看，它可能掩盖着一些富有真正意义和价值的东西。

在美国刚刚兴起铁路的时候，一些顽固的马车经营者疯狂地阻挡铁路建筑，因为他们看到末日已近，火车一通，他们的生意全完了。他们把自己定义成“经营马车运输的人”。但是另外一

些有头脑、有远见的马车经营者却看到了新的机会，他们投资制造新的火车车厢，结果取得了巨大成功，他们把自己定义成“经营和制造交通运输工具的人”。以消费者要求来定义自己的市场可以给自己带来很多新的机会。

彼得·杜拉克（Peter Drucker）认为，企业要避免盲目经营，就必须回答一些根本性的问题：我们的业务是什么？我们的顾客是谁？本公司能为顾客提供什么价值？我们未来的业务是什么？我们的业务应该是什么？这些问题貌似简单，实际上很难回答。

有些公司根据自己的产品确定业务范围，他们说自己经营“汽车业”或“化妆品行业”，但这样的定义缺乏远见。李维特在其《市场营销近视病》一书中提出这种观点：以市场业给业务范围定义比以产品定义更重要。他认为必须将业务作为满足消费者需求的过程，而不是制造产品的过程。产品是暂时的，而顾客的基本需求却是永恒的。发明汽车以后，马车公司就会倒闭，但如果公司把自己定义为“提供交通便利的公司”，就会自然而然地由马车公司转向汽车公司。这样，复印机公司就不能将自己定义成“生产复印设备的公司”，而应定义为“帮助提高办公效率”；出版社不能简单地认为自己在“出售图书”，而是在“制作并传播信息”。

对市场营销人员来讲，市场就是怀有某种需要的人群或群体。这需要可能不是马上就能被满足；或者，不同的产品或服务满足这些需要的程度有大有小。市场营销的作用就是找出我们的产品所针对的那些人以及他们的需要，然后就是竭尽全力比竞争者更好地满足他们的需要。

让我们从头开始。首先，针对那些现在正购买你公司产品的消费者，确定你的产品满足的是他们的什么需要。如果你们公司的产品有很多，那最好先只挑选一两种主要产品。请认真填写营

销检测表 2，搞清楚顾客都是哪些人，他们的需要是什么，以及还有什么其他产品在满足这种需要。在满足哪一类需求这一项目下，请使用一级和二级两个尺度。如你的产品是速冻饺子，则你满足的一级需要就是食品，二级需要则是方便食品。

营销检测表 2 市场定位

☐ 请列举你的主要产品或产品系钱，以及相关情况：

产品	顾客是哪些人	满足哪一类需求	可替代的竞争对手
		一级 二级	

这样的做法引出“有效市场”的概念：即在整个市场中我们业已运作或正打算动作的部分。没有任何一个公司能够占领整个市场，像通用和丰田这样的大公司也不敢奢望垄断汽车市场的竞争。通过填写下面的表 3，你应该估算出你的产品参与竞争的那个市场在整体上有多大，以及你在这个市场中所占有的份额是增加了减少了？对市场变化了如指掌对你至为重要的，因为很少有市场是原地踏步而不变化的。即便你的销售额保持不变或稍有增长，你在整个市场中的占有额也可能是下降的（可能整个市场的增长速度大于你的增长速度）；还有一种可能是，虽然你的销售额增加了，但整个市场却可能在下降（你所处的那个行业可能是日趋衰落的夕阳行业）。对这些没有察觉将导致你对眼内的成功盲目乐观而对未来的发展做出错误抉择。