

■ 向 洪 王世渊 编著

ZHIZAO SHANGJI

How to Create Business Opportunities

制 造 商 机

■ 风云变幻的市场本来就波诡浪谲，各行各业的饱和状态，更是让人望而却步。商机何在？出路何在？本书正是以企业傲视市场的姿态，运用大量现代企业成功运作的案例，启迪你洞悉市场、营造市场、操纵市场，以智慧和科学的头脑制造出商机，主宰消费潮流，从而走上克敌制胜之道。

西南财经大学出版社

造道造人

How to Create Business Opportunities

◎ 向 洪 王世渊 编著

◎ 西南财经大学出版社

责任编辑：王中举

封面设计：何东琳设计工作室

书 名：制造商机

编 著：向 洪 王世渊

出版者：西南财经大学出版社

(四川省成都市光华村西南财经大学内)

邮政编码:610074 电话:(028) 7353785

排 版：西南财经大学出版社激光照排中心

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850mm×1168mm 1/32

印 张：12.125

字 数：212 千字

版 次：2001 年 1 月第 1 版

印 次：2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数：5000 册

定 价：19.80 元

ISBN 7-81055-758-0/F·619

1. 如有印刷、装订等差错，可向本社发行部调换。
2. 版权所有，翻印必究。

□ 前 言 □

制造商机是一种策略也是一种手段，当代企业几乎不可能指望市场机会会主动送上门。优秀的企业能够通过引导并主宰消费潮流，使自己保持主动，而平庸的企业却靠天吃饭，暴起暴落。

制造商机是洞悉市场、营造市场、把握市场等策略和手段的结合，卓越的企业依据社会大众的要求变化，运用先进的科学技术和睿智的头脑，运用各种策略和手段去改变消费者的习惯、爱好，开发出人们感兴趣的新领域，为企业不断获得创造利润的机会，它是企业走向成功的制胜之道。

在善于制造商机的人眼里，市场的变幻莫测只是一种表象，市场饱和的行业更是平庸企业聚集的结果，只要善于“制造”，市场需求永远存在，永远不会有枯竭的一天。

本书用大量企业实战案例分析可资企业利用的制造商机的策略和手段，通俗易懂，具有较强的可操作性。

本书援引的企业案例，大都来源于各种公开文献资料，绝非杜撰。

本书在选题创意、编著完成全过程中，四川生殖卫生学院向洪副编审策划并实施编著工作，向洪、雷华、孙萍、王世渊、朱国栋、钱建国、许霞、舒勤、王红、谢怡、杨性、苟家华等同志参与了资料准备及创作工作。

编著者

2001年2月

序 根本就不存在的市场

企业是市场化的动物，它依赖市场为生。商机好比企业赖以存活的食物，有的企业被动寻找、依靠运气，劳神费力仍然不能吃饱，甚至还会饿死；而另一些企业却能用智慧制造食物，使自己总能够吃饱喝足。

如果用“物种起源”的观点，前者是低等动物，后者则是高等动物。

企业不管是高等动物还是低等动物，都需要商机来喂饱。在当今经济活动中，企业这类动物种群庞大，食物需求旺盛，唾手可得的商机少之又少，如果不善于制造商机，仍然靠天吃饭，就会沦为低等动物，在“优胜劣汰”的“生物进化”格局中最终将失去市场。

所谓商机，就是发展商品经济的市场机遇，也就是人们常说的商业机会。这个机会是由市场提供的。对于企业来讲，商机正如食物对于动物那样重要，谁抓住了，谁就能成长壮大，财富之门也会在“芝麻开门”中向你敞开。

对待商机，企业一般有 4 种态度：

1. 守株待兔

认为市场机遇并不是人能够制造的，可遇而不可求。这类企业通常是靠天吃饭，凭运气闯市场。在当前这种市场竞争激

烈的时代，这类企业事实上已经没有立足之地。

2. 主动寻找

这是企业利用商机的初级阶段。这类企业主动去寻找市场已经存在的机遇，有时也能够及时发现，企业也会因之而成功；有时未能发现，也就错过了机遇。

3. 追赶潮流

这是一种投机取巧的态度，自己没有能力去制造或发现商机，但只要看见别人干什么赚钱，也就跟风而上。跟得快时，也能分得一杯羹；跟得慢时，也就会亏得跳楼。

4. 制造商机

这是企业站在消费者前头，审时度势，营造一种符合天时、地利、人和的“消费概念”，通过充分、非常到位的操作，让消费者接受，然后“请君入瓮”，引导他们进行消费。市场一打开，冲击波就会传导开来；只要“头羊”进了圈，就不愁整个羊群不跟在后边走。卓越的企业应当不断地根据社会大众的需求变化，运用先进的科学技术和睿智的头脑，运用各种各样的手段去改变消费者的爱好，开发人们感兴趣的新领域，为自己的利润获得不断创造机会。创造潮流，引导潮流，创造商机，创造市场，这才是企业走向成功的不二法门。

制造商机是企业把握市场机遇的最高阶段，他们在市场上如鱼得水，游刃有余，根本不为满足“温饱”而发愁。企业的经营水准、目标追求常常已经超越了时代。

电话的发明就是一个例子。在贝尔发明电话 15 年之前的 1816 年，德国人赖斯就已经发明了一种能在短距离内传送音乐和讲话声音的工具，但当时人们并不感兴趣，也不觉需要，

大家认为“电报对于我们已经足够了”，这使赖斯最终放弃了继续研究。但15年后贝尔申请电话专利时，却赢得了包括德国在内的广泛热烈的反响。

赖斯实际上已站在了一个新市场的门口，但他却最终没能将自己的名字和电话这一新市场联系在一起。假如他能看到今天，电讯市场的繁荣，一定会为此而捶胸顿足。

制造商机有时候看起来确实是在干超越时代的傻事。1975年，美国米勒公司通过细分市场开发出低热量的“莱特牌”啤酒。米勒公司全面出击，广告攻势在美国各地展开，当年投入“莱特”啤酒的广告费总额就达1100万美元。

起初，许多啤酒商批评米勒公司“十分不慎重地进入了一个根本不存在的市场”，但米勒公司的成功很快堵上了他们的嘴巴。公众对“莱特”啤酒的反应之强烈，就连米勒公司也感到意外。各地的“莱特”啤酒供不应求，米勒公司不得不扩大生产规模。

看到米勒公司成功之后，美国的其他啤酒生产企业才如梦初醒。他们也匆匆忙忙地挤进这一市场，不过此时米勒公司已在这个细分市场上稳稳地坐了第一把金交椅。

“根本就不存在的市场”在善于制造商机的人面前十分可笑。

瑞士是举世闻名的钟表王国，它所生产的劳力士、欧米茄、梅花、雷达、浪琴、天梭等手表，无一不是享誉全球的著名品牌。在人们心目中，瑞士手表一直是精美、高雅、华贵的代名词，是身份、地位、财富的象征。

在瑞士人看来，瑞士即是钟表，钟表即是瑞士。有瑞士存

在，任何企业都休想插足。

瑞士钟表企业其实有一个根深蒂固的缺陷，由于长期以来，钟表被赋予了身份、地位和财富的象征意义，所以他们根本不认为钟表有低档市场存在。正是这一误区，使瑞士的钟表业付出了沉重的代价。

20 世纪 70 年代，精明的日本人瞄准了低档钟表市场。日本生产的精工、西铁城、卡西欧等电子表和石英表以其走时准确、造型新颖、物美价廉等优点迅速占领了世界钟表市场，对瑞士传统的机械钟表工业形成强烈冲击，严重威胁着瑞士几个世纪以来在世界钟表业建立起来的霸主地位。在不到 10 年的时间里，瑞士的钟表出口下降了将近 60%，1/2 的钟表企业被迫倒闭，从业人员由 19 万人锐减至 3 万多人。统计显示，瑞士在世界钟表市场的份额 1974 年为 43%，到 1983 年则降至 15% 以下。

“钟表王国”数百年的基业险些毁于一旦，原因就在于漠视了潜在的市场需求。而企业制造商机之所以能够成功，发现并培育需求是走向成功的两个阶梯。

从这个例子中我们可以引出一个关键性的问题：市场需求是自发形成的吗？

日本钟表业的崛起和更多的例子仿佛都表明，市场需求是客观存在的，企业并不能左右，善于发现就是成功的关键。

这个论点看上去有些道理。中国有句古语：食色性也。它的意思是：人类有些需求是天生的、本能的。体现在商品市场上，也就是说消费需求是本能的、天生的、客观存在的。企业只要按步就班地提供能满足这些需求的商品，就是企业把握市

场机遇的全部内容。

或许这一观念在人类社会发展的某一历史阶段是准确无误的，但是现代商品经济的社会中，这一观念显得十分迂腐。

人类社会的日益进步使得人类的消费需求越来越广泛，早已超过了“食色”的阶段。在赖斯发明电话之时，为什么会有那么多人认为有电报就足够了？如果消费需求是天生的，那么与电讯业联系在一起的将是赖斯而不是贝尔。

在当今社会，绝大多数的企业已经不是在为人类需求的本能进行生产。他们站在消费需求的前沿，培育并引导消费需求，使企业处于机遇不断的蓬勃发展期。

当然，消费需求也在不断推动企业前进，但除了那些本能性的“吃穿住用”之类的消费品外，许多超前的消费需求仍是由企业引发的。

比如电话，在最初的市场需求被贝尔开发出来之后，人类的消费需求被激发，开始希望能够实现多方通话、不但能够听到声音而且还能看见对方，前一项需求推动企业开发出蜂窝电话，后者则促使企业开发出可视电话。由此可见，企业引导着培育消费需求和消费需求推动企业是相辅相成的，在许多情况下，企业的作用居于主导地位。

从市场的角度上说，需求决定存在，但存在也可以决定需求，善于制造商机的企业正是抓住后一点大做文章，使企业在这场“需求”与“存在”的大战中占据了主动。有个日本人在他写的书中说：

——需求是创造出来的。

我们还可以为这句话加个注脚——从来没有根本就不存在

的市场。

那些尚在费尽心机寻找消费需求的当代企业家们，首先应该记熟这句话，然后再细读我的书“洗脑”。

□ 目 录 □

序 根本就不存在的市场

第一章 从零开始 (1)

商机虽然是制造出来的，但也需要一点运气，与等待
运气降临的人不同，智者同样可以“制造”运气。

1. 精诚所至 金石为开 (2)
2. 敢于开垦处女地 (7)
3. 忍耐就有机会 (11)
4. 坚持到最后一刻 (15)
5. 经济陷入低谷时出击 (19)
6. 商品虽小 商机无限 (25)
7. 从公开信息中冶炼黄金 (30)
8. 制造商机重在策划 (35)

第二章 主宰潮流 (39)

消费者的消费潮流虽然千变万化，但成功的企业却能成为潮流旗手，他们叱咤商海，独享市场。市场在造就他们，但他们更在造就市场。

9. 必须让产品主宰潮流 (40)

10. 顺应潮流 丢卒保车 (43)

11. 找准利润最大的环节 (48)

12. 斩草除根 独占商机 (51)

13. 树立品牌 站在顶峰 (55)

14. 及时撤退 海阔天空 (59)

附：世界都穿中国鞋 (63)

第三章 创造市场 (69)

创造一个全新的市场，是制造商机的最高境界，他们审时度势，引导需求并创造需求，永远领先竞争对手一步。

15. 主动进行市场再造 (70)

16. 衍生产品 制造商机 (75)

17. 高差异战略制胜 (80)

18. 把“包袱”变成市场 (83)

19. 培育市场 先亏后盈 (87)

20. 洞悉先趋势 抢占先机 (92)

21. 创造空间 跨国经营 (96)

第四章 绝对领先 (99)

技术领先无疑是市场领先最强有力的保证，当今企业热衷于进军高新科技，但企业和科学并不是稳固的同盟军，企业衡量科学的价值视该科学能为企业创造多少利润

而定。

- 22. 创新才能独享市场 (100)
- 23. 科技发明衍生市场 (103)
- 24. 走小路能够更快一些 (108)
- 25. 技术不领先时的制胜之道 (113)
- 26. 市场导向 热炒热卖 (117)
- 27. 源自需求的科研动力 (122)

第五章 超越常识 (125)

只有不断在改变的传统才是真正的传统，只有不断在创新的常识才是真正的常识，虽然，这种改变和创新并不等于对历史的全盘否定。

- 28. 传统并不等于一成不变 (126)
- 29. 让“中看”变成“中用” (130)
- 30. 高档商品大众化 (133)
- 31. 高新技术平民化 (137)
- 32. 变与不变 艰难的选择 (141)
- 33. 打破定势 创造奇迹 (147)
- 34. 折零经营 造就“巨人” (152)
- 35. 出奇制胜罐装无中生有 (154)
- 36. 奥运会的商机是如何制造出来的 (157)

第六章 塑造“最好” (162)

企业的每个组织结构都为赚钱而存在，但赚钱的模式并不是只有一种。能够让企业实现利润最大化的模式就是最好的模式。

- 37. 追求最好的生意模式 (163)
- 38. 新经营模式制造商机 (167)

- 39. 重量级的销售能力从何而来 (173)
- 40. “纸上”也可“谈兵” (179)
- 41. 改革通路 再造市场 (185)

第七章 服务创新 (189)

服务并不是企业给予顾客的馈赠，也并不是损害企业利润的“多余成本”，凡是企业所能给予顾客而顾客又确实需要的，都会成为企业利润增长的源泉。

- 42. 要做就做到最好 (190)
- 43. 为何要让顾客花钱买罪受 (194)
- 44. 不卖商品只卖服务 (199)
- 45. 给顾客最低廉的服务 (205)
- 46. 简化服务 为顾客省钱 (211)
- 47. 创新服务 潜力无穷 (217)

附：奔驰公司兴盛不衰的秘诀 (221)

第八章 速度制胜 (227)

在企业速度这个概念上，实质上的意义就是不管你采用了什么方法，只要能领先到达终点，你就会获得桂冠。

- 48. 虚张声势 先到为王 (228)
- 49. 快速扩张竞争网路 (233)
- 50. 以时间换取金钱 (239)

第九章 价格魔方 (244)

企业在制定价格策略时，必须考虑顾客钱包的厚度，但是，除非在迫不得已的情况下，企业首先还是应该考虑自己“钱包”的厚度。

- 51. 先下手为强 (245)
- 52. 必须慎用的降价利器 (249)

53. 同等价位入市的策略	(255)
54. 高定价策略	(258)
第十章 广告造市	(261)
密集的广告轰炸可以立竿见影制造出商机, 但企业这 只气球能够被广告吹到多大, 既能撑满又不至于爆裂呢?	
55. 挖掘市场的最大潜力	(262)
56. 让事实说话	(266)
57. 独特的广告创意意味着成功	(270)
58. 借花献佛 沉默是金	(273)
第十一章 公关与炒作	(277)
企业应该回报社会, 但绝不是无原则地施舍。企业所 花的每一分钱都应该为利润增长有所帮助, 又搏名声, 又 取实利。手段繁多, 各种机会都不可以放过。	
59. 让公众认同就有机会	(278)
60. 标新立异 利用媒体	(284)
61. 巧借政府首脑的“含金量”	(288)
62. 抓住炒作的支撑点	(292)
63. 赚钱的事不必声张	(299)
第十二章 借势而为	(303)
没有机会创造机会, 有机会自然更不会放过, 借势而 为, 往往事半功倍。当今世界, 企业力量渗透到社会各个 角落, 在几乎所有知名社会事件的背后, 都大张着企业准 备收钱的口袋。	
64. 在美国军火销售世界第一的背后	(304)
65. 利用战争 把握战争	(308)
66. 利用航母 创造商机	(313)

- 67. 在废墟中淘金 (317)
- 68. 巧借体育造商机 (320)
- 69. 功夫在“制造”之外 (325)
- 70. 赞助奥运 脱胎换骨 (330)

第十三章 以卵击石 (334)

躲在战壕里，永远占领不了敌人的阵地，弱势企业同
强势企业竞争，只有“大打出手”才能够成长。不敢正面
迎战，永远只能当市场“流浪汉。”

- 71. 向强势企业宣战 (335)
- 72. 没有躲闪的理由 (338)
- 73. 与高手对弈 (342)
- 74. 强者碗里抢饭吃 (346)
- 75. 在失败中崛起 (350)
- 76. 强者的竞争新观点 (357)
- 77. 弱势竞争 卧薪尝胆 (361)

主要参考文献 (367)