

深化企业改革丛书

企业家的市场谋略

刘甲辰 王瑞霞 编著

3.5

哈尔滨工业大学出版社

序 言

改革需要正确的理论指导，而正确的改革理论只有来自改革实践经验的总结，才能臻于完善。就我国的企业改革来看，目前在两个方面都还有待于加强，由哈尔滨市经济管理干部学院组织编写，哈尔滨工业大学出版社出版的《深化企业改革丛书》，是一个很好的尝试。

企业是社会主义有计划商品经济的细胞，只有企业具有充分的活力，才能使整个国民经济充满生机和活力。所以，我国的经济体制改革始终以增强企业活力为中心，而且取得了十分显著的成效，这是任何人都不能否认的。但是，我们也必须清醒地看到，随着企业改革的不断深化，也出现了不少亟待解决而又缺乏经验、需要认真探索的问题。如在坚持和完善企业承包经营责任制方面，怎样科学地确定企业的承包基数，怎样克服企业生产经营的某些盲目性，怎样抑制企业可能出现的短期行为，怎样强化企业的自我约束机制，怎样处理承包经营者同生产劳动者的关系等等，都还需要认真地研究，切实地加以解决。《深化企业改革丛书》的作者们正是适应这种客观形势的需要，在充分调查研究、认真总结改革实践的经验教训的基础上，力求从理论和方法上来回答这些问题。这种勇于探索的精神是值得提倡的。

这套丛书以完善企业承包经营责任制为中心，比较全面地探讨了企业生产要素的优化组合，人事、劳动、分配制度的配套改革，资产的科学评估，厂内银行的运用，以及企业

的经营范围和公共关系等问题，有一定的系统性。丛书引用了比较丰富的企业改革的实际材料，介绍了一些成功经验的具体做法，有较强的实用性。人们读了这套丛书，是会有所裨益的。

当然，我国的企业改革还在不断深化，许多问题还有一个继续暴露和解决的过程，相应地人们的认识也有一个深化和提高的过程。就这一点讲，丛书还存在一些不足之处，也在所难免。需要作者们继续深入实践，了解新情况，研究新问题，在适当的时候对它作一次修改和补充。

朱宝华

1990年2月

前 言

市场是由商品生产者、经销者和消费者有机构成的商品交换领域，是商品经济发展的必然产物。对企业来说，市场既是实现商品价值的场所，又是资材补给的来源，也是资金流转的主要渠道。因此，企业的生存与发展离不开市场，市场可以使企业发财，也可以使企业破财。从这个意义上讲，市场就是企业的生命线，优胜劣汰的商品经济规律，正是通过市场来发挥作用的。因此，要想在激烈的市场竞争中求生存、求发展，企业家就必须充分地认识市场、把握市场，在充分调查研究和反复实践的基础上制订出切实可行的市场战略、市场策略和市场战术，并使它们有机地联系起来，成为指导企业长期开展市场竞争的市场谋略。

本书的写作目的就在于为企业家制订远见卓识的市场谋略助一臂之力。本书阐述的内容不是象“市场学”那样面面俱到，而是针对企业家在市场竞争中最敏感、最关心的问题进行深入探讨，突出体现了实用性。这是本书的主要特点。

本书是“深化企业改革丛书”之一。在丛书的编写过程中，袁宝华同志给予了亲切关怀和鼓励，为丛书撰写了序言；李铁城同志给予了热情支持和指导，担任了丛书的顾问。作者对此表示衷心的感谢。

由于作者水平所限，并且我国的商品经济市场正处在千变万化的发展阶段，很多新问题还有待于探索，所以书中的不妥之处在所难免，恳请广大企业家批评指正。

作 者

1990年2月

目 录

第一章 市场战略

第一节 市场战略的制订..... (1)

一、战略的一般含义和特点..... (1)

二、市场战略的基本内容..... (2)

三、市场战略目标的制订..... (4)

四、市场战略方案的实施和修正..... (6)

第二节 信息在制订市场战略中的作用..... (7)

一、信息是制订市场战略的先导..... (7)

二、市场调查是企业获得市场信息的重要手段 (10)

三、信息在制订市场战略中的科学利用..... (15)

第三节 目标市场的筛选..... (21)

一、筛选目标市场的意义..... (21)

二、市场的细分化..... (22)

三、市场的定位..... (26)

第四节 目标市场的开发战略..... (33)

一、目标市场的选择战略..... (33)

二、目标市场的进入战略..... (35)

三、目标市场的发展战略..... (37)

第二章 市场策略

第一节 市场策略的制订与实施..... (39)

一、策略的一般含义和特点..... (39)

二、市场策略的作用·····	(40)
三、制订市场策略的主要依据·····	(42)
四、制订市场策略的基本原则·····	(43)
五、市场策略的基本类型·····	(45)
六、市场策略的实施·····	(48)
第二节 产品策略·····	(50)
一、产品策略的一般要求·····	(50)
二、产品的品种策略·····	(53)
三、产品定位策略·····	(55)
四、产品更新策略·····	(59)
五、产品质量策略·····	(65)
六、产品包装策略·····	(68)
七、产品商标策略·····	(71)
八、产品投放市场的数量策略·····	(75)
第三节 价格策略·····	(77)
一、市场价格的含义·····	(77)
二、影响企业价格决策的因素·····	(78)
三、几种主要的定价方法·····	(82)
四、定价目标·····	(85)
五、价格策略的类型·····	(87)
第四节 促销策略·····	(94)
一、促销活动的作用、特点和分类·····	(94)
二、人员推销·····	(96)
三、营业推广·····	(99)
四、公关活动·····	(103)
第五节 广告策略·····	(107)
一、广告的作用·····	(107)

二、广告的设计要求	(108)
三、广告策略的应用	(109)
第六节 服务策略	(114)
一、销售服务的作用	(114)
二、不同销售阶段的服务策略	(116)
三、促进经销人员提高服务质量的策略	(119)
第七节 渠道策略	(121)
一、销售渠道的作用	(121)
二、销售渠道的结构形式	(122)
三、销售渠道选择的依据	(125)
四、国内销售渠道的选择策略	(126)
五、国外销售渠道的选择策略	(128)
第八节 时效策略	(132)
一、时效的含义	(132)
二、时效策略的根据	(133)
三、时效策略的主要内容	(137)
第九节 竞争策略	(142)
一、竞争的必然性	(142)
二、竞争的作用、结局与原则	(143)
三、市场竞争的基本策略	(145)
第三章 市场战术	
第一节 市场战术的制订与实施	(148)
一、市场战术与市场策略、市场战略的关系	(148)
二、市场战术的特点	(149)
三、市场战术的制订与实施	(151)
第二节 市场开发战术	(153)
一、市场开发战术的适用条件	(153)

二、市场开发战术的选择.....	(154)
第三节 市场攻占战术.....	(156)
一、市场攻占战术的适用条件.....	(156)
二、市场攻占战术的选择.....	(157)
第四节 市场防御战术.....	(160)
一、市场防御战术的适用条件.....	(160)
二、市场防御战术的选择.....	(160)
第五节 市场转移战术.....	(163)
一、市场转移战术的适用条件.....	(163)
二、市场转移战术的选择.....	(164)

第一章 市场战略

第一节 市场战略的制订

一、战略的一般含义和特点

《孙子兵法》说：“不谋万世，不足谋一时；不谋全局，不足谋一域。”这就是说，战略高于具体的策略和战术。市场竞争给企业带来了生机，但同时也给企业带来了挑战和压力。要想在竞争中不被淘汰，不仅要有应付现实的一些办法，更要有一套富于创新、远见卓识，能够保持企业长期稳定发展的市场经营战略。因此，我们首先要来研究战略问题。

战略这个概念起源于军事科学，它是指对战争全局的谋划。德国著名的军事学家克劳塞维茨在《战争论》中说：“战略就是为了达到战争目的而对战斗的运用。”他还说：“战略必须为整个军事行动规定一个适应战争目的的目标，也就是拟制战争计划。”毛泽东同志也说过：“战略问题是研究战争全局规律的东西。”从认识论的角度来看，战略是对战局整体的长远的发展趋势、进程、状态、结果的超前认识和所要采取的相应对策。

战略具有如下一些特征：（1）全局性。它是站在高层次上来研究各个局部，以及局部与局部、局部与整体的相互关系，制订出战争的总体目标和行动计划；（2）长期性。

它着眼于战争的长期发展趋势，而不计较一时一事的成败得失。（3）方向性。它不是研究战局的某些表面现象、次要矛盾，而是抓本质，抓主要矛盾，规定进程的总目标，因此，它带有纲领性、方向性。（4）系统性。它要考虑战局各个方面的相关性、层次性，要从总体功能的角度来发挥各个局部的作用。（5）风险性。由于事物内部外部环境处于经常变动之中，人们对其预测很难做到十分准确，因此，任何一项战略也都不可能绝对是万全之策。（6）动态性。因为战争的条件不是一成不变的，所以战略的制订也必须相应考虑各种应变的措施，以免由于内外环境变化而造成被动局面。

二、市场战略的基本内容

1. 市场战略的含义

市场战略是企业为了在市场竞争中谋求长期生存和稳定发展，在预测和把握企业内部条件与外部环境变化基础上所做出的带有全局性、方向性、纲领性的决策。

市场战略的优劣直接关系到企业的成败。在市场上，有些对策，从眼前来看可能是有利的，但不一定对长远有利；有些对策从局部看来是有利的，但对全局不一定有利；反之亦然。比如，某个工业和交通不发达的县，得知国家要在那里建设一座大型电站，认为建电站就需要电镀很多零部件，于是就投资数百万元，建设了一个技术水平较高的电镀厂，建设速度很快，管理水平也不错，投产两年生意兴隆，可好景不长，电站建完了，就没活可干了。因为这个县地处边远，从外地揽活不便，最后只好倒闭。可见，战略上的成功与失败将直接关系到企业的兴衰。

2. 市场经营战略的内容

市场经营战略的内容是多方面的：（1）战略思想。它是市场战略的灵魂，其中包括指导战略制订与实施的基本思路和观念。它要求企业领导人必须有强烈的市场观念、竞争观念、效益观念、信息观念、时效观念，还要有危机感，能居安思危，知进知退，善于捕捉有利时机。（2）战略方向。它是企业战略思想的具体化，是指企业在一定时期内的主攻方向。如产品的发展方向、市场的开拓方向、投入产出的方向，等等。（3）战略目标。它是企业市场经营战略的核心，也是企业战略思想和战略方向的具体化，包括企业的产品目标、质量目标、数量目标、效益目标等，并形成相互制约的目标体系。（4）战略重点。它是指那些事关战略目标实现的一些重大而又薄弱的环节。对这些薄弱环节，不重点予以解决，势必会影响整个战略目标的实现。（5）战略计划。它是市场战略的具体实施方案。其中包括战略实施的组织、分工、阶段、时间、措施等方面内容。没有具体的战略计划，各项战略目标就会落空。（6）战略对策。它是保证战略目标实现的一系列重要方针、措施的总称，是保证战略目标实现的手段。本书中所论述的市场策略，是市场战略对策中最主要的部分。

3. 市场战略的意义

市场经营战略是关系到企业市场经营成败的大事，它具有多方面的意义。（1）它使企业有了总的发展方向和奋斗目标，避免了市场经营的盲目性。这就不会象俗语所说的那样“脚踩西瓜皮，滑到哪里算到哪里”。那就很容易滑到市场经营中的“百慕大三角区”，淹没在无情的市场旋窝中。

（2）它使企业的市场经营活动有了总纲。制订出科学的市

场战略，就容易把企业市场经营活动的方方面面系统地组织起来，更好地发挥企业在市场竞争中的总体功能。（3）它对企业职工能起到动员和统一号令的作用。因为它使企业职工看到了奋斗目标，明确了自己的岗位责任，从而更好地调动职工的积极性、主动性、创造性。（4）它便于国家的指导和监督。国家可以通过企业的市场经营战略，透视企业的经营思想是否端正，目标是否符合国家总体计划的要求，是否符合国家有关方针、政策、法规，以及在哪些方面还要取得国家有关部门的支持。

三、市场战略目标的制订

1. 市场环境的分析

制订市场经营战略不是随意的，而应该从市场环境分析中得出必然结论。

市场环境分析主要包括以下三个方面的内容：（1）对市场需求的分析，如企业的产品要到哪里去找市场？所找到的市场对产品、价格、服务等方面有哪些具体要求？各类产品在市场上都处于什么样的发展阶段？今后一个时期的市场发展趋势是什么？还有哪些可供本企业开发的市场？（2）对竞争对手的分析。市场上很多产品的生产者，为了争夺消费者，彼此之间必然要展开激烈的竞争。如果摸不清竞争对手的底细，竞争就带有一定的盲目性，就容易失去自己的市场。企业作为市场竞争者，必须了解到底有多少竞争对手，他们都分布在哪些市场上，市场占有率各有多高，实力各有多大，对本企业产品的销售有哪些影响，本企业应采取何种对策。（3）对本企业实力的分析。就是要明确自己的长处和短处、优势和劣势。其中包括技术素质和生产能力的评

估，市场占有率的测算，新产品开发能力的评估，销售渠道状况的调查，原材料供应状况的调查。

2. 市场经营战略的设计

一项完整的市场经营战略的设计，应包括如下内容：

(1) 市场经营战略的指导思想。具体来说就是，企业是保守已有的阵地，还是在更大范围里开拓市场？企业在市场经营中应达到什么样的目标？(2) 目标市场确定在哪里？其根据是什么？这样做有什么利弊？如何减少不利情况的发生？(3) 用什么产品进占市场？其中包括产品的实体、包装装潢、品牌、售前服务、售后服务等。(4) 用什么档次的价格进入市场？如基本价格、折扣价格、付款方式、信贷条件，等等。(5) 通过哪些渠道进入市场？(6) 在什么时机进入市场？(7) 通过哪些促销措施达到产品的销售目标？(8) 为了实现战略目标要重点做好哪些工作？(9) 战略目标实施阶段如何划分？(10) 如何进行科学的部门分工？如何组织实施战略目标？有哪些保证措施？

3. 制订市场经营战略的基本步骤

(1) 发动群众，集思广益。首先要把企业掌握的市场情况向职工群众交底；其次要发动职工充分讨论；最后通过职工代表会议的形式，将群众意见适当集中，使容易忽略的细节问题得以解决。

在职工群众讨论的过程中，对来自任何方面的意见和看法都不要盲目肯定和否定，新奇的意见和想法往往包含着潜在的创造力，而企业的生机可能就在其中。例如，美国有一个名叫“锐利想象”的小公司，专门从社会上征求对产品设计的“古怪”想法，生产了很多奇特的产品，比如生产了一种不沾雾汽的浴室镜，其造价并不高，却因不沾雾汽而获得了

成功，使企业获得了可观的利润。

(2) 聘请专家评论。企业可以把群众议论和领导者的设想编制成若干个战略方案，交给有关专家评议。对专家评论的结论，企业既要注意采纳建设性的意见，又不要盲目迷信专家，否定一些有价值的意见。

(3) 企业领导决策。完成了以上工作以后，由企业领导者及各方面负责人，其中包括销售经理、工程师、会计师、设计师、法律顾问等，共同评价方案，由主要领导人定案。

这样制订出来的战略方案，较好地体现了企业内部意见和外部评价，相对说来，比较科学，而且风险小。

四、市场战略方案的实施和修正

1. 要做好战略方案实施的内部组织工作

要由企业主要领导者以行政命令的形式，向企业各有关部门下达指令性或指导性计划，由基层逐步落实，并建立相应的奖惩制度，以保证市场经营战略的实施。

2. 严格调控战略方案的实施

战略方案的实施必须是有秩序的，各个方面的行动必须互相协调。有些方面的工作可以“自由”一些，有些方面的工作必须严格贯彻有序性的原则，既不能突出冒进，又不能拖延不前。因此，在生产过程中要调控各种资源的供给，要严格控制质量、财务开支、产品成本，以及交货时间；在流通领域中，要调控好售价、广告费用、销售人员的数量以及其它销售服务工作。因此，企业领导必须形成一个强有力的调控中心。

3. 要做好市场监督和信息反馈工作

如产品的销售在各个市场上出现了一些什么新情况，市场竞争对手出现了一些什么新动向，市场价格出现了一些什么新变化等，要将这些情况迅速反映到企业的调控中心。

4. 要根据市场形势变化及时调整战略方案

如果市场形势不发生急骤变化，就要在保持战略方案相对稳定的前提下，根据市场变化的情况，及时调整那些已经不适应形势发展需要的内容。如果市场形势发生了急骤变化，就要对原方案进行较大的调整。

第二节 信息在制订市场战略中的作用

一、信息是制订市场战略的先导

《孙子兵法》上说：“明君贤将所以动而胜人，成功出于众者，先知也。”“先知”的是什么，用现代语言来说，就是信息。信息就是情报，信息是进行战略决策的先导。在古代出兵打仗，往往有开路“先锋”，“先锋”之前，往往还有“探马”，大军的行进，必须依照探马所提供的信息。现代战争，首先是一场间谍战，也就是情报战。有时一项极有价值的信息，就可以在战略上取得全局的胜利。比如，1942年夏，在抗日根据地反扫荡时，八路军某旅侦察员从敌方厕所中拾到一张纸，上面写有几个地名，而且划了一个大圈，还写了“二十九”这个数字。这张纸落到了刘伯承将军手里，立即引起了他的思考：这几个地名都是我根据地这一边，而且还划了一个大圈，这是什么意思？刘伯承将军判断敌人可能要对这个地区进兵“合围”，“二十九”可能是合围的日子。于是刘伯承将军立即命令在这个“圈内”的部队在二十九日前撤离该地区。果然不出所料，因为事先有准备，使敌人扑了个空。

在市场竞争中，信息也同样具有十分重大的作用。搜集信息，用于市场经营，早在我国三千多年前就有人这样做了。在《孟子·公孙丑》中就有这样的记载：“有贼丈夫焉，必求垄断而登之，以左右望，而网市利。”所谓垄断就是土岗子被流水冲刷后，留下的一个个土台子，这里说的贼丈夫，是对商人的贬称。商人在经销商品时，往往要找一个高土台子，登上去左顾右盼地观察行情。看准了行情后，才进行交易，这样就可获得很丰厚的利润。这个左顾右盼就是在搜集信息。一条重要的信息往往会决定企业的兴衰或一项交易的成败。比如，有一年，在一个时期里，日本驻苏使馆人员发现苏联高级外贸官员两个星期没有在公开场合露面，于是日本的情报机构就在全世界搜寻这批苏联官员的去向，得知这批官员正在美国谈判粮食交易，日方断定苏联派出如此级别的代表团专门谈判粮食贸易，交易量肯定不小，必然会引起国际谷物市场粮价上涨。于是日方抢在苏美粮食贸易成交之前购进了大批粮食。果然，苏美粮食贸易一成交，国际谷物市场粮价立即大幅度上升。日方只利用了这一条信息，就避免了很大损失。又比如，在60年代中期，从各方面传出了将会暴发世界性石油危机的信息。日本的汽车商很懂得这一信息的重要意义，加紧研制节油的小型轿车。而美国的汽车商却对此嗤之以鼻，认为这是雕虫小技。果真石油危机在70年代初暴发了。美国的汽车消费者一下子将购买力转向了日本生产的节油小型轿车。美国的大街小巷到处都跑着日本的小轿车。有好几家美国汽车商在日本小型轿车的冲击下破产了，连美国最大的通用汽车公司到1981年也亏损了7.6亿美元，陷入困境。

信息对企业市场经营的重要性，可以概括为以下四点：

(1) 信息是确定目标市场的重要依据。企业产品的销售市场究竟在哪里，没有足够的信息量，心中无数，凭主观臆想决策是非常危险的。即便知道了哪里有市场，信息量不足，也无法确知目标市场上的特定需求、行情演变、风险所在。在这种情况下从事市场经营，同样是非常危险的。(2) 信息是进行市场预测的基础。任何一个特定的销售市场，其行情不可能是一成不变的，企业绝不可能以不变去应万变，而必须不断地主动地适应市场形势，这就必须时时掌握市场跳动的脉搏。为此，必须掌握足够的数据和资料，通过对这些数字和资料的分析，来判断市场的未来趋势，提前采取相应的措施，没有信息或信息量不足，也就无法进行科学的市场预测。(3) 信息是企业制订各种正确策略的前提。任何对策都是有着明确的针对性的，不仅要熟知自己，也要熟知销售对象和竞争对手，还要熟知当时的市场环境，这些“熟知”都要靠信息量的充足、可靠、及时。(4) 信息是企业市场营销的重要调控手段。因为市场随时都可能出现某些重大变化，使既定的经营目标、方针、策略失灵，这就需要对这几个方面进行必要的调整。调整的前提，就是靠能够及时、准确地获取足够的信息。

“情报工作是商社的生命线。”日本很多厂商的高级管理者都是这样认为的。一些资本主义国家的企业都不惜重金建立自己的情报系统。美国通用汽车公司每年花在搜集、分析市场情报方面的费用，远远超过了法国用于全部军事情报方面的费用。美国国际商用机器公司在国际计算机市场上设有307个通讯中心，每天向公司总部发回收集各种情报的电报达一万份。日本的三井物产公司在国外设有情报机构136个，人员有3千多名，通讯网络长达40万公里，5分钟内，总公