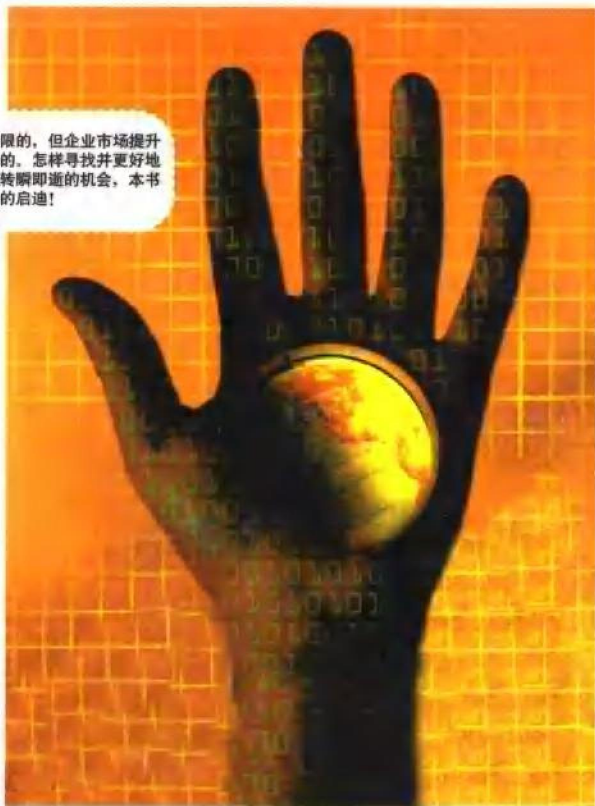



派力营销思想库
PAILI MARKETING IDEA TREASURY
传播专业营销 提供实战经验
主编：屈云波

市场提升

编著 陈 鹏
姚晓娜
王 成

市场是有限的，但企业市场提升的机会是无限的。怎样寻找并更好地抓住很多、但转瞬即逝的机会，本书将会给您不少的启迪！



企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场提升/陈鹏等编著. - 北京:企业管理出版社, 1999.4

ISBN 7-80147-192-X

I. 市… II. 陈… III. 市场营销学

IV. F713.5

中国版本图书馆(CIP)数据核字(1999)第 11093 号

市场提升

陈鹏 姚晓娜 王成 编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行电话:68414644

*

全国各地新华书店经销

北京通县向阳印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 1/32 14.375 印张 323 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数 1-10000 册

ISBN 7-80147-192-X/F·190

定价:26.80 元

版权所有 侵权必究

内容简介

当一个企业进入市场、拓展市场并巩固市场之后,面临的下一个问题是怎样进行更进一步的提升,即企业怎样通过思路的、组织的、方法的、技术的、结构的等等重组、重构、重整,突破阶段性极限,使市场有效提升、扩张?本书主要从现有市场与潜在市场提升、CPU提升、购并提升、创新提升、多角化提升以及联盟竞争等几个方面来论述这个问题。本书对于企业经营决策者和市场营销经理如何提升市场经营业绩具有巨大的实践启示作用,也是市场营销专业师生们一本值得认真阅读的参考读物。

序

派力的观点

——对中国企业市场营销的 现状与持续发展的反思

- 中国市场已开始由幼稚走向成熟、由卖方市场走向买方市场,这种转变将使部分理性的消费者享受到物有所值,也使部分肤浅的企业品尝到必然的失败。所以,十多年前你是只要做就可以赚钱,现在要想赚钱只是做还不行,而是要做好了才行。
- 中国的很多行业市场已是供大于求,甚至是供远大于求。但这只是表明在数量的竞争上已是激烈,而在质量的竞争上还处于一个较低甚至很低水平。如果一个企业很成功,可以说不一定是你做得太好,而可能是别人做得太差。
- 很多企业是追求最大、鼓励最大,而未来真正赚钱的却是那些追求最佳、鼓励最佳的企业。
- 世界经济发达国家企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 80%:20% 的比例,而我国企业的市场营销工作中的科学与艺术通常遵照 20%:80% 的比例。

- 中国的有些“名牌”只是知名度高而已(说得总比做得好),品牌的含金量很低。万一一把火烧了,能不能象人们所比喻的可口可乐一样,很快(用品牌的号召力)就可以马上建设一个新的工厂呢?中国部分“名牌”的实践证明——恐怕不可能!
- 有人说一个企业营销的成败关键在产品,有人说在服务,有人说在价格,有人说关键在推销,有人说关键在广告,有人说关键在点子,有人说下个世纪要进入策划时代,……而实际上,市场营销(或称市场营销管理)是一个管理过程(包括分析、计划、执行和控制),少一个环节都不行;市场营销不仅是一个部门的事情,而是企业产、供、销、采购、开发、财会等所有部门、自上至下全体员工共同的事情(即全员营销),少一个部门(人员)都不行。
- 因此,如果说一个企业(或一个人)的进步过程分为进入(行业)→学习(知识)→掌握(技能)→创新(应用)四个阶段,那么我们的大多数企业(和个人)还处在学习知识的阶段,故踏踏实实地学习专业营销的知识、苦练专业营销的基本功是我们每一个企业(和个人)现在最应该做的事,“一口吃个胖子”是不可能的,也是不可取的。
- 迄今,中国企业的生命周期超过5年的不多,超过10年的更少,您的企业呢?——让我们一起来反省,一起来共勉吧!

前 言

经济学中的“边际收益递减”规律也适应于营销。当某一品牌产品的市场份额达到一定规模后,我们增加单位的投入所推动营销业绩的增量是递减的。规律是客观的,但是这个规律却在我国显得更是淋漓尽致,“各领风骚没几年”成了国内众多品牌的大限,万千品牌其市场份额刚具有一定规模便递减没了,一个个风风火火起来又痛痛快快趴下。掐掐经脉,我们到底缺什么呢?

规律不能躲避也不能消灭,但企业要在适应规律的基础上创造条件及时推动市场提升。这是一个系统的战略工程,需要推动“大整合营销”。点子式的行销技巧难以凑效,需要将产品、价格、分销、促销、公关等整合起来,用战略线将其串成夺目的项链,而不是噱头。游击式的营销部门单兵作战难以凑效,需要将营销、财务、制造、研发、后勤等部门整合起来,全员营销协作制胜,攥紧的拳头才有力量。唯我式的企业战略难以凑效,需要将与竞争者的竞争和合作,与上游、下游的联盟和虚拟等关系整合起来,杠杆超越,把蛋糕做大。这就是以战略性为特征大整合营销。现代营销是以大整合营销为轴的。

本书正是秉着此思路编著的,旨在帮助民族品牌经过组织的重整、重构、重组,构造动态竞争优势,以实现市场份额快速扩张。本书在成书过程中得到了项润、高媛、高亚、贺士彬、谢小娟、丁笠的大力协助,他们参与了本书的编写工作,同时,在编写过程中也参阅了国内外有关资料,在此谨致以衷心的感谢!

编者

1999年4月

目 录

第 1 章 导言	(1)
1.1 市场提升及其结构	(3)
1.2 市场提升结果标志的分析	(16)
1.3 提升法则	(28)
1.4 案例：“末班车与龙头老大”	(36)
第 2 章 市场提升策划	(41)
2.1 市场环境分析	(43)
2.2 内在优劣势分析	(56)
2.3 竞争者分析	(68)
2.4 拟定提升战略	(78)
2.5 编制计划	(84)
2.6 案例：增你智公司的提升策划	(92)
第 3 章 现有市场提升	(101)
3.1 现有市场状况分析	(103)
3.2 现有市场提升企划	(108)
3.3 挤占对手份额	(119)
3.4 总体份额提升	(139)
第 4 章 潜在市场提升	(149)
4.1 潜在市场的区分与企业自我定位	(151)
4.2 进入潜在市场的策略选择	(162)
4.3 潜在市场提升实务	(168)
4.4 案例：野马出笼	(176)
第 5 章 CPU 提升	(181)

5.1	为提升工程装置 CPU	(183)
5.2	实施整合传播	(192)
5.3	传播战术运用	(201)
5.4	内部沟通	(216)
5.5	绿色是金	(226)
5.6	案例:“白加黑”的震撼	(231)
第 6 章	创新提升	(237)
6.1	服务创新	(239)
6.2	技术创新	(257)
6.3	组织创新	(269)
第 7 章	购并提升	(291)
7.1	何谓购并及综效	(293)
7.2	购并提升模式	(297)
7.3	购并提升策划	(302)
7.4	整合——购并提升的关键	(312)
7.5	案例:“一统鲁啤”	(322)
第 8 章	联盟竞争	(329)
8.1	联盟之路	(332)
8.2	联盟伙伴的选择:互补、互生、互护	(337)
8.3	成功联盟关系基本要素及措施方法	(343)
8.4	联盟竞争的方式	(355)
第 9 章	多角化提升	(363)
9.1	企业多角化及其优势	(365)
9.2	企业多角化成长过程	(373)
9.3	利用多角化提升市场	(382)
第 10 章	提升管理	(405)

10.1	战略推进、修订和转移	(408)
10.2	绩效评估	(416)
10.3	控制系统	(427)

第 1 章

导 言

1.1 市场提升及其结构

市场提升内涵

市场提升的目标

市场提升的目标就是提高本企业产品的市场占有率。

某一品牌产品某一时期在某地区的市场占有率 (market share) 是指该品牌在该时期内的实际销售占整个行业的实际销售的百分比。通常可按销售数量或销售额来计算。

市场占有率 = (该品牌实际销售数量 / 行业实际销售数量) × 100%

市场占有率 = (该品牌实际销售额 / 行业实际销售额) × 100%

当企业只出售一种产品时,就用销售量计算,当企业在同一子市场出售几种不同类型的产品或服务(劳务)时,就用销售额测定市场占有率。

在实际提升工程中,通常使用相对市场占有率。这个指标是以第一位企业的市场占有率除以居于第二位企业的市场占有率之值,即是第一位企业的市场相对占有率。其值一般在 1.00 以上。第二位及其以下的企业,均以自己的市场占有率除第一位企业的市场占有率,所得之值即是自己的相对市场占有率,其值在 1.00 以下。

推进市场提升,市场占有率是最核心、最重要,也是唯一的衡量指标,是企业最敏感的经济变量。

市场提升的指向及核心

市场提升的指向是:

- 现有市场
- 潜在市场



·替代品市场

也就是说市场提升是在这三种类型的市场上进行的。然而在提升中,总有竞争者作梗的身影,这在于对同一目标成果即市场份额的追逐。市场提升因此有强烈的对抗性,倘若不排斥对方,就不可能使自己达到目标,夺取成果。所以,我们说市场提升是以竞争为核心的,推进市场提升,不是企业自己完成的,而是和企业的竞争者一起完成的。

一般可以将市场竞争划分为两种基本类型。即:

1. 零和市场竞争。它是指在某一特定子市场上,厂商生产的产品(或服务)总量大于需求总量时,各厂商之间的对抗态势。也就是行业销售增长率小于或等于零时的竞争市场。在零和市场中,就产品(或服务)而言,大多处于成长期以后;就需求而言,对该产品的需求已达饱和。通常普及率是在 60% ~ 70% 左右。此时,由于市场呈现出零增长,市场容量不再扩大,因而任一企业的市场占有率的扩大就意味着其它企业的占有率缩小,即经由侵吞其它企业的生存权力而获得的企业销售量的扩大。因此,厂商之间将出现白热化的高度对抗。

2. 正和市场竞争。它是指在某一特定子市场上,厂商生产的产品(或服务)总量小于需求总量时的竞争态势。从产品(或服务)上看,大多处于成长期或者成长期以前;从需求上看,市场正在分化,存在未实现的市场。此时,由于该行业的厂商生产能力的总和尚未达到市场容量的上限,因而,厂商之间的竞争程度较低。但是它迟早将演变为零和竞争。

随着企业生产工艺技术的进步,以及厂商推行正确的战略,将使得零和市场愈来愈多,而且还将使由正和市场向零和市场的过渡时间更加短促。

因此,市场提升的竞争必然导致胜败的结果,正是这种对抗

的必然结果使得市场提升是一把“双刃剑”，即有可能高奏凯歌，也有可能反蚀一把米。所以提升需要缜密详尽的战略规划。

市场提升的战略特性

市场提升是以竞争为核心的，这决定了其战略特性。战略泛指企业为实行自己的总任务和目标所制定的全局性规划。战略是企业如何赢得一场战争的概念，而不是针对某一具体战役而言的。市场提升的战略特性表现于以下五个方面：

1. 以顾客为中心

这是整个战略工程的根基。我们从不从生产同一产品的角度看待公司(产业方法)，而把它们看作是满足相同顾客需求的公司。一家个人计算机生产商通常将其竞争者视为另一家计算机生产商。然而从顾客需求的观点看，顾客实际上需要的是“写作能力”。这种需求可以通过铅笔、钢笔和打字机等得到满足。总之，市场竞争观念开阔了视野，使其看到了更为广泛的实际和潜在的竞争者，并激励其制定更为长远的规划。在资源和目标允许的条件下，企业就能决定哪类顾客群体和显现的需求才是最重要的服务对象。

2. 全局性

提升工程必须以企业全局为对象，根据企业总体发展的需要规定提升的总体行动，从全局出发去实现对局部的指导，使局部得到最优的结果，保证全局目标的实现。

作为指导全局的总方针，提升战略是协调企业内部各职能部门之间以及各管理层次之间关系的依据，是促进企业各方面均衡发展的保证。在日常的经营管理工作中，企业的每一具体计划，每一具体经营业务，每一具体行动措施，都要围绕企业战略目标并服从战略目标的要求。为了实现企业战略目标所体现的全局利益，战略职能部门或基层战略经营单位有时不得不放

弃本身面临的机会和潜力,甚至作出牺牲。

3. 长远性

面对正和或零和的激烈复杂的市场竞争,任何企业若没有趋前期的战略部署,那么提升绩效就会大打折扣。

战略的全局性特征在时间概念上的表现就是长远性,它直接关系到组织的未来和发展。对未来的设想,特别重要的不是回答未来怎样,而是通过预测未来的变化趋向来制定我们现在的策略和措施。

推进市场提升绝不能片面地追求急功近利,纠缠于企业的短期行为,而是致力于实现企业的长期发展战略。正如美国前总统理查德·尼克松在《领导者》一书中写道:“领袖人物一定要能够看到凡人所看不到的眼前利害以外的事情。他们需要有站在高山之巅极目远眺的眼力”。

4. 关键性

关键性又称重点针对性,是指那些对企业提升目标的实现起决定性作用的因素和环节。战略讲究的是环境的机会和威胁,自身的优势和劣势。要找寻敌弱我强的地方下手,或是在敌强我弱的地方防范。推进市场提升,就是要抓住机会,创造相对优势,增强企业的竞争实力。

毛泽东同志指出:“在复杂的事物发展过程中,有许多的矛盾存在,其中必有一种是主要的矛盾,由于它的存在和发展,规定或影响着其它矛盾的存在和发展。”能力的市场提升,就是要把工作的重点、战略实力的重心放在那些最重要、起决定作用的环节和支点上,通过确定关键因素建立起竞争的优势地位。

日本著名战略大师大前研一说:“通向成功的最有效的捷径看来是较早地把主要资源集中到一个具有战略影响的功能中,迅速跃入第一流的企业,这是真正切实可行的、有竞争力的。然

后,利用这种较早的第一流的地位所产生的利润加强其它功能,使它们也领先于别的企业。当今所有产业部门的主导企业,毫无例外,都是从果断地应用以成功的关键因素为基础的战略开始的。”

5. 权变性

即指善于随机应变而不为成见所束缚的适时调整、灵活机动的能力。任何企业在其提升过程中,必然要受到诸方面因素的影响,并随内外部环境的变化而变化。这就要求企业经营者根据实际情况的变化,变换策略,调整计划,修正战略,把战略贯彻于现实行动之中,以不断适应未来的多变性。

权变性的客观基础包括两个方面:一方面是由于企业经营者深化了对企业发展规律的认识,另一方面则是由于企业内外竞争环境发生了变化,出现了新情况,因而,需要重新检验已确定的战略方针和战略措施的正确性并加以必要的修正。

市场提升的战略成功是企业最大的成功,而战略失败也是企业最大的失误。所以,企业应当把主要精力集中于提升战略规划的研究、制定和实施,这是市调、决策、创意、计划、执行与控制的完整的、动态的过程,同时构成提升工程的主干。

提升工程主干

市场提升是一项战略工程,其基本结构如图 1-1 所示:

由于近代科学技术的发展以及市场竞争的加剧,企业所面临的外界环境变化很快,机会不断涌现但又往往转眼即逝,威胁无处不在却又常常积沙成丘,一个企业提升的成败常常不决定于内部的作业管理和效率,而决定于企业统导者能否迅速地准确地做出决策。

决策程序分为下列三步:一是自环境中发掘有待决策的情





图 1-1 提升工程主干图

况,二是思考可行的行动方案并加以推演和分析,三是在各项行动方案中作出选择。第一步是智慧活动,第二步是设计活动,第三步是选择活动。如果分析得细致一些可分为:a. 问题的认清;b. 情况的诊断;c. 与问题有关资料的搜集与分析;d. 提出各种可能解决问题的方案;e. 分析各项方案;f. 选择其中最有可能解决问题的一项方案;g. 实施之。

决策活动中必须提供至少两个行动方案,只有一个行动方案就不存在决策。决策就是为了在多种方案中选择其中最有可能解决问题的一次方案,其决策模型如图 1-2 所示。

企业在提升工程中的决策要依靠充分的信息,需要关于消费者、用户、竞争者、中间商及其他与市场营销有关的信息,而营销调研是取得这些信息的一个最好最重要的途径。“管好一个企业,就是要管好企业的未来,而管理好未来就意味着管理信息。”

市场营销调研主要步骤如图 1-3

1. 确定问题及调研目标