

“下海”捞钱大系列

先发制人

——市场预测与决策



魏 宽 勇



3.54

西北工业大学出版社

(陕)新登字 009 号

【内容简介】 本书借鉴吸收市场学、营销学、商品学、心理学、经济学、价格学的研究成果。全书市场调查是“下海”捞钱的第一步、先发制人、披挂上阵、恰如其分、警钟等五章。作者凭藉生花的妙笔，把决策学深奥的理论通俗化，寓精言妙语于娓娓动听的故事之中，特别是警钟一章，从无数决策失误的案例中向人们昭示了一条真理：“一着不慎，满盘皆输；一着占先，全盘皆活。”

“下海”捞钱大系列之一

先发制人

——市场预测与决策

魏宽勇 编 著

责任编辑 李珂

© 1993 西北工业大学出版社出版发行

(西安市友谊西路 127 号 邮编 710072)

全国各地新华书店经销

陕西省西安市雁塔第二印刷厂印装

ISBN 7-5612-0548-1/F·38

开本 787×1092 毫米 1/32 4.5 印张 95 千字

1993 年 7 月第 1 版 1993 年 7 月第 1 次印刷

印数：1—5 000 册

全套四册 定价：14 元（每册 3.50 元）

“下海”捞钱大系列编委会

主编	魏宽勇	邢 斌
编委	杨军利	张振远
	焦学宁	焦士英
	高小凌	蔡 蓓

前 言

一片绿叶，引发人们向往森林；一朵浪花，撩拨人们憧憬大海。邓小平同志的南巡讲话，终于使中国经济的航船，在20世纪的最后一年代驶进了市场经济的大海。

海洋里，有风浪、有暗礁，潮涨潮落，涛声不绝。市场上，有拼搏、有升腾，昨去今来并非如梦。

一大批不甘贫穷、不甘寂寞、不甘约束，追求富裕、追求开拓、追求人生价值的中国人，或是辞职“下海”，或是干起第二职业。理智的，透过市场的喧闹，望见远天的瑰丽；盲目的，虽然也想发财，却苦于找不到门路。为了让理智的愈发显得成熟，为了让盲目的抓住机遇，打开财路，有了寻老同学们一次又一次恳请，还想，结识一批又一批新的朋友，于是几位同仁匆匆操劳，向您真诚献上这套丛书。

《先发制人——市场预测与决策》将揭示科学的决策能使您财源茂盛，错误的决策则使您陷入被动，濒临险境。全书分：市场调查是“下海”的第一步，先发制人、披挂上阵、论如其分、警钟等五章，把决策中的深奥理论通俗化，寓精言妙语于娓娓动听的故事之中，并从无数决策失误的案例中向朋友们昭示一条真理“一着不慎、满盘皆输；一着占先，全盘皆活。”

《不战而胜——谈判艺术》将告诉您：现实生活本是一张

为了各自的利益而坐在一起，用最少的付出，赢得最大的满足，在分歧中求生存，特别是“谈判的策略和技巧”两章中，阐述了怒、悲、喜、愧各有所用，陷阱圈套时隐时现，如何才能纵横捭阖、潇洒自如、以弱胜强。

《投其所好——实用推销方法》强调的是可操作性，使您一看即懂、一读就会。示范推销法，抛砖引玉推销法，偷梁换柱推销法、吉祥语推销法、白送推销法，错觉推销法，赠3买4推销法等会使您得到新的启示，并附有欧洲唯一的推销专家戈德曼的推销四公式。

《出奇制胜——商战策略种种》以应用为目标，论述的是如何以高度的机敏应付各种不确定情况，达到最佳效果。进而对商战中经常出现的主要策略作了一些实证分析，并提出了各种策略应用的条件及过程和效果。

不论是已“下海”的朋友，还是准备“下海”的朋友，或者是希望“下海”的朋友，翻阅此书，都将有助您“直挂云帆济沧海”。

作者

1993年1月

目 录

第一章 知己知彼

——市场调查是“下海”

捞钱的第一步 … 1

一、“商先谋之，工后 作之”

——市场调查的意义 …… 1

二、不明情况部长败

走麦城

——市场调查的内容 … 4

三、唱好三部曲

——市场调查的程序… 16

四、子贡“臆则屡中”的奥秘

——市场调查的方法 … 19

第二章 先发制人

——对现代市场的预测分

析与决策 …… 27

一、“零市场”的抢占

——市场预测的意义 … 27

二、蝉比夜莺高明

——市场预测的内容 … 30

三、南方良种北方种丰收无望	
——市场预测的方法	39
四、“一着占先，全盘皆活”	
——经营决策	41
第三章 披挂上阵	
——产品决策	49
一、谁能活到 100 岁	
——产品生命周期	49
二、最先吃螃蟹的人	
——开发新产品	56
三、新陈代谢是自然法则	
——淘汰疲软产品	64
第四章 恰如其分	
——定价决策	68
一、消费者愿意，企业最大盈利	
——定价目标	68
二、成本、市场、心理与政府因素	
——影响定价的因素	74
三、突然降价	
——定价方法	78
四、商品标价的高与低	
——商品销售中的定价技巧	91
第五章 警钟！警钟！！——决策失误案例	100
“838”的圈套	100
步鑫生的悲剧	102
辛勤耕耘颗粒无收	103
养蚯蚓不一定就能富	104

令人心痛的“学费”	104
董事长为何引咎辞职	105
“冬天里的一把火”	105
乳胶手套大战	107
一台百万次计算机竟报废	108
无利可图的白菊花	109
种瓜并非就能得瓜	111
可怕的轻率	112
切勿好高骛远	112
张之洞与汉阳铁厂	113
挖挖填填几时休	114
目标错则全错	116
宠儿变成弃儿	117
草率拍板使公司亏损 15 万元	118
当断不断必受其乱	119
他山之石可以攻玉	120
单项突击顾此失彼	121
悔不当初	122
昙花一现的美梦	123
选址不当被迫关厂	124
“美丽的姑娘”久久“嫁”不出去	125
小鸡蛋大风波	125
傲慢无礼的埃克森公司	127
花钱买了一堆死铁	128
科研成果“睡大觉”	130
农民怕白条	131

第一章 知己知彼

——市场调查是“下海”捞钱的第一步

市场调查是“下海”捞钱的第一步。“下海”者通过市场调查，了解过去、认识现状，总结经验，发现问题，为市场预测提供可靠依据。

一、“商先谋之，工后作之” ——市场调查的意义

中国近代洋务派后期首领张之洞在论述经商之道时写道：“其精于商术者，则商先谋之，工后作之。先察之何器利用，何货易销，何物宜变新式，何法可轻成本，何国喜用何物，何术可与他国争胜，然后命工师思新法，创

新器，以供商之取求。”意思是说，要精通商务，在制定生产计划时，首先要了解市场情况，然后安排生产。对于商情动态，比如什么样的器械便于使用，什么样的商品最畅销，什么样的产品需要改变款式，用什么样的工艺可以降低成本，哪个国家喜欢哪种东商，以及采用什么方法占领国外市场等，都要了如指掌。然后根据所掌握的信息，让技术人员进行设计，生产出市场上受欢迎的商品。

所谓市场调查就是以市场及其有关方面为对象，用科学的方法系统地收集和整理有关市场营销的信息和资料，并予以分析研究的过程。

市场调查有狭义、广义之分。狭义的市场调查，是指对消费者的调查，即了解消费者对商品的需求、购买、使用等方面的有关动机、事实、意见的信息和资料。广义的市场调查，指的是不仅包括对消费者的调查，还包括对竞争对手的调查、商品销售过程中的定价、分销渠道、促销等方商的调查。在社会化大生产的条件下，市场情况更是复杂而又多变，市场调查就是借助科学的方法，广泛而详细地占有有关市场经济活动的历史和现实的市场信息的有关资料数据，并在信息资料的搜集、记录、整理和分析过程中，摸清市场的动向和变化脉搏，对消费者或用户的现实和潜在需要以及产、供、销状况做到心中有数，从而使企业的市场经营活动减少和防止盲目性。

随着我国工农业生产的发展，市场商品供应日益丰富，随着物质文明和社会主义精神文明的建设与人民生活水平的提高，人们对商品的需求有了很大的变化，为了更好地引导生产，促进消费，满足社会需要，增强经营自觉性，提高经济效益，“下海”者必须加强市场调查工作。

(1) 通过市场调查可以准确地掌握消费者或用户的需求，为“下海”者有目的的组织生产、供应提供方向。

在现代市场条件下，消费需求相当复杂，它不仅受收入水平、知识水平、个人性格、爱好和生活环境的影响，而且随着社会政治、经济条件的变化而变化。对生产者和经营者来说，只有通过市场调查，掌握消费者的需求及其变化规律，才能有针对性地组织商品生产和供应。例如，通过对人口、就业状况及购买力的调查研究，可以掌握市场的商品需求量；通过对人口结构、消费结构的调查研究，可以掌握商品的需求结构。也就是说，市场调查是有效地满足消费需求，提高营销活动及社会经济效益的一个重要前提。

(2) 通过市场调查掌握市场动向，可以为“下海”者正确地制定营销策略提供依据。

对“下海”者来说，无论是决定生产什么产品，生产多少这种产品，产品如何定价，选择什么样的广告媒体来做广告，选择什么样的销售渠道，还是确定企业目标，进行市场细分，选择目标市场，产品市场定位等等，这一系列决策都不能只是决策者的主观判断，而应当是以市场情况的调查、分析为基础。只有这样，才能减少市场经营风险，成功地开展市场营销活动。

(3) 通过市场调查，还可以增强“下海”者的应变能力，使“下海”者的营销活动与动态变化着的市场营销环境相适应。

随着时间的推移，市场营销环境和企业自身资源条件都会发生变化。例如，国家的政治经济形势的变化，政府的法令法规和方针政策的变化，原材料供应的变化，“下海”者资金情况的变化，如此等等，都会给“下海”者的营销活动带来

新的机遇或新的难题。只有经常地开展市场调查和分析，才能及时地把握变化了的情况，审时度势地调整市场营销方案，抓住机会，克服困难，迎接挑战，使“下海”者始终保持与环境变化相适应的态势。

二、不明情况部长败走麦城 ——市场调查的内容

前国家化工部副部长、北京燕山石油化学工业总公司党委书记兼总经理杨××，为了寻求贷款，搞补偿贸易，与香港一家公司建立了联系。这家公司本是毫无经济实力的皮包商，可它的负责人在同杨××接触时却冒充为拥有巨资的国际财团代表，并许诺可以提供上百亿美元长期无息的巨额贷款。对此，杨××不做任何调查，就贸然同那个公司负责人签订了6亿美元的贷款备忘录。不久，那个公司的负责人又向杨××提出，没有燕山公司委托的名义，他在外面难以活动，他的这些话实际上已露出了自己的马脚，因为世界上哪有这样的贷款者？但杨××对此丝毫没有引起警惕，在对这个香港商人的资信没作任何调查的情况下，就武断地给了他燕山公司“顾问”的头衔，使此人得以用我国一个大企业代理人的身份，在国际上招摇撞骗。不仅给我国的国际信誉造成了很大的损害，而且由于不重调查，主观臆断，被该商人牵着鼻子走，给国家造成了一百多万美元的损失。看来，不做深入细致的调查，即使是杨××这样担任要职的同志，也难免败走麦城。那么，市场调查的内容都包括哪些方面呢？

1. 市场经营环境的调查

经营环境是制订经营策略的一个基础。任何一个企业都是在特定的市场环境中经营，不论是企业的生产环境、经营环境、商品收购环境，还是销售商品环境，都受多种因素的制约。这些制约有时是单方面的，更多的情况下是多种因素综合作用。研究企业经营市场环境的目的，就是要认识环境、尊重客观、充分发挥企业的主观能动性，实现企业外部和内部条件的最佳结合，制订出适应市场环境变化的动态的经营方针、经营战略和营销策略。

企业的市场环境是一个多层次、多结构、多变化的综合体系，从多方商影响企业的生存和发展。因此，任何“下海”者不仅需要重视市场调查，以市场调查为依据，进行科学的预测和决策，面且还需要运用正确的策略，准确认识和掌握企业经营环境的变化。特别要处理好以下几方面的关系：

第一，市场环境的整体性因素与局部性因素的关系。市场环境的整体性因素是指它的产生和发展，使所有的企业都受到影响。这是市场环境的共性；而市场环境的局部性因素，是只对某一地区、某一企业产生影响，这是市场环境的特性。如价格调整，如果是全国性的，它对所有企业都发生影响；如果是局部性的、地区性的，它所产生的作用只是针对一部分企业。重视市场环境的共性，突出市场环境的特性，将两者有机地结合起来，制定出成功的企业战略，才能使企业在激烈竞争和环境多变的情况下，得到生存和发展。

第二，市场环境的确定性因素与不确定性因素的关系。企业市场环境中存在着两种情况，一是确定因素，即影响和制约企业发展的外部条件在一定时期内是相对稳定的，是可确定的。如企业所处的地理环境、交通条件、生产力布局 and

城市规模等因素，在一定时期内是相对稳定的，对企业经营的影响是可以预计和确定的，而有些因素是难以确定的。如市场供求波动、价格变化、天灾人祸所产生的经营风险，都是难以测定的，有的是无法事先估计的。企业的战略决策，不仅要以确定性因素为依据，还要掌握和充分估计不确定性因素的影响，树立风险观念，实行风险经营。

第三，市场环境的长期性因素与短暂性因素的关系。市场环境有的是长期起作用的制约因素，如原材料和能源供求状况，长期制约着企业的发展，而临时的价格变动、消费心理变化而导致的购买行为只是短暂的影响，下海者要以长期性因素作为制定经营策略的基础，并充分考虑短期性因素所造成的影响。如居民区的一个商店，周围固定人口的人数、户数和结构是长期的市场环境，是供应的主要目标和对象；而流动人口则作为短期性的因素加以考虑，但是交通繁荣地区常住人口相对较少，企业则应把流动人口的数量作为长期性因素。

2.商品供求的调查

商品供给和商品需求构成市场的物质内容，直接关系到市场的容量、规模和发展速度，从多方而制约着企业的生产和经营活动。而商品供求又受到生产、分配、消费和交换等多种确定或不确定因素的影响和制约，成为不断变化的动态概念。因此，做好商品供给和需求的调查，不仅是实现宏观平衡，保持市场稳定和经济协调发展的条件，也是“下海”者制定商品生产和决策的基本依据。

商品供求状况的调查，包括购买力和消费行为的调查，商品供给和产品结构的调查。

(1) 消费者的调查

在商品经济条件下，消费者是需求的主体，是构成市场的基本要素，它既是生产力，又是消费力，从双向制约着企业的发展和市场规模的扩大。特别是在社会主义条件下，广大劳动人民是消费者的主体，消费水平的提高、消费程度的满足，直接关系到社会主义生产目的的实现，关系到党和国家与人民群众的关系，因此消费者的调查就成为市场调查研究的基本任务和主要对象。

(2) 购买力的调查

消费者的需求要以现实的购买力为条件，因此社会商品需求是指有支付能力的社会需要，购买力大小和投向直接影响着市场规模和结构。

(3) 购买行为的调查

消费者在购买中既有共同的要求，又有不同的需要，既有共性，又有特性。生产和经营单位既要满足有共性的要求，又要做好工作，满足其特殊需要。

(4) 商品可供量的调查

商品可供量包含三个层次，一是从宏观上，要调查在一定时期内工农业生产、库存和进出口等形成的商品货源，这决定着全国商品供求的态势和市场的稳定，是企业的宏观市场环境；二是从中观上，要调查一个地区、一个系统在一定时期内商品货源的状况，包括本地产量，调进调出数量，这是企业经营的具体市场环境；三是从微观上，要调查一个企业某种产品的货源，包括进货渠道、进货数量、质量和结构，以及可开发的潜在货源，这是企业经营能力和竞争能力的标志。

(5) 产品结构的调查

产品是构成市场的基本要素，合理的产品结构是形成有效供给的基础，而产品结构又要适应消费结构的变化。产品结构作为质的要求同样制约着量的平衡，产品结构不合理，造成产品一边积压、一边脱销，同样影响市场的供求平衡。

3.职工家庭生活的调查

家庭是社会的细胞，是消费的最基本单位，家庭的消费状况是社会经济发展的缩影和体现。特别是在社会主义条件下，职工是国家的主人，家庭的经济状况和消费水平，是社会主义生产目的实现程度的标志，是衡量社会主义工商企业工作好坏的重要尺度。因此，职工家庭生活的调查是市场的重要组成部分。

我国职工家庭生活调查，是以经济生活状况为中心，围绕着人口、收入的变化而进行的调查，它有特定的内容和含义。主要包括六个方面的内容：

(1) 调查职工家庭的基本情况，用来反映不同收入的职工家庭人口、就业人口和就业者负担情况，以及现实生活的满足程度，包括生活费收入、居住面积、耐用消费品拥有情况。

(2) 职工家庭现金收支情况的调查，用来反映不同收入的职工家庭收入来源、支出去向及其构成，以及储蓄和手存现金的变化情况。它是社会购买力的重要组成部分，反映了现实购买力和潜在购买力变化趋势及其相互转换的情况。这些都会对当前和将来的市场容量发生深刻的影响和制约作用。

(3) 职工家庭生活费支出情况的调查，用来反映不同收入的职工家庭各项支出及其构成的变化情况。在职工家庭的

实际支出中，生活费支出约占 90% 以上，它不仅反映职工家庭用于日常生活方面总的支出水平，而且从支出的性质和去向，以及各项支出的构成变化中可以直接反映职工家庭的物质生活和文化生活的消费水平。如购买食品、燃料支出比重呈下降趋势，而穿、用商品比重相对上升，既反映人民生活水平提高的程度，又可以为企业进行生产结构和经营结构的调整提供依据。

(4) 职工家庭购买主要商品数量的调查，用来反映不同收入的职工的实物消费量和物价变化后的情况，从而可以衡量职工家庭的消费水平。一般的商品可以用购买量来反映家庭的消费水平，大件商品可以用拥有量直接反映家庭的消费水平。

(5) 职工家庭购买行为的调查。影响家庭或消费者购买行为的因素很多，有内因，也有外因；有主观原因，也有客观原因。概括起来，主要来自两个方面：一个是消费者方面，包括支付能力、消费习惯、职业、爱好、个性、文化水平和道德观念、价值观念等；一个是来自经营者和产品方面，包括网点摆布、服务方式、市场环境、产品质量、价格、装璜，以及广告宣传作用等。这两种因素又是互相制约、互相转化的。只有充分了解和掌握家庭或消费者的购买行为，才能确定企业的目标市场和营销策略，针对各种不同的购买行为采取不同的经营对策，促成购买行为的实现。

(6) 家庭支出结构和消费结构制约因素的调查。家庭支出结构和消费结构是指每个家庭生活开支中购买什么、消费什么，不同的家庭既有消费的共同需要，又有各自的消费特点。制约消费结构变化的因素也是多种多样的，调查掌握不同家庭不同消费结构的制约因素，有利于选择目标市场，提