

现代

企业促销

丛书

第一辑 促销策略
第二辑 促销战术
第三辑 促销管理
第四辑 促销实务

- 机会就在你身边
- 掀开购买者面纱
- 有勇有谋者胜
- 过招方知功夫浅
-

寻找市场机会

曹兰 / 编著

中国商业出版社

(京)新登字 073 号

图书在版编目(CIP)数据

寻找市场机会/曹兰编著. —北京:中国商业出版社,1994.3

(现代企业促销丛书/任林书等主编)

ISBN 7-5044-1991-5

I. 寻… II. 曹… III. 企业管理-市场竞争 IV. F270 F713.5

责任编辑 陈朝阳

装帧设计 王洁平

中国商业出版社出版发行
(北京宣武区广安门内报国寺1号)

邮编 100053

电话 3044796

各地新华书店经销

北京朝阳科普印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 6.5 印张 17.2 千字

1994 年 5 月第 1 版 1994 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—100000 册 定价:7.30 元

ISBN 7-5044-1991-5/F · 1239

现代企业促销丛书



顾问 褚时健

主编 任林书 高铁生 吴同光

寻找市场机会
叩开“上帝”的心扉
探索价格之谜
企业形象的魅力
成功推销之路
多彩的广告世界
商业促销新探
现代企业竞争方略

《现代企业促销丛书》总序

俞晓松

中国的经济十几年来随着改革开放在快速发展。经济体制改革的目标，是要建立社会主义市场经济。

市场经济的主体是企业。

商品的生产是为了满足市场的需求，并在市场竞争中优胜劣汰。

这种竞争、是依法、公平的竞争。

企业要在市场经济的条件下求生存、求发展、主要、甚至可以说只能依靠自己生产的商品在市场有竞争力，而且实现了进入市场。

这就要求任何一个企业不只是商品的质量好、成本低，而且要有营销意识、营销策略和营销手段，使其商品为市场（为消费者）所接受。

计划经济条件下，一个企业经营的好坏，主要看企业内部的管理，因为市场，也就是其商品的分配主要由政府决定；市场经济条件下，一个企业经营的好坏，除了内部管理的科学、严密外，还要看它的营销能力，后者甚至在更大程度上决定这个企业的兴衰。

商品经营销售，也可以说就是促进销售，这方面

的知识应当是企业经营人员的业务须知,在我国即将“复关”,企业与商品面临更多的国际竞争的形势下,这种知识和经验尤为重要。由中国市场学会组织,任林书、高铁生、吴同光三位同志主编的《现代企业促销丛书》的出版,对于企业主管人员学习销售知识,提高企业销售管理水平将有裨益。

这套丛书是针对企业销售工作的实际情况写的,而且结合实例进行分析,有理有据,文体比较生动,具有知识性、实用性、可读性的特点,比较适合企业经营人员阅读。

希望有更多的专家、学者,关心和研究我国改革和发展中的实际,写出更多有指导作用的著作、更好地促进我国社会主义市场经济发展。

前 言

常言说：“机不可失，时不再来。”一个企业的成功，固然需要人、财、物的充足，但机遇也决不可少。在市场经济条件下，市场犹如战场，信息瞬间万变，市场既给企业家们提供种种机会，也会遇到种种风险。精明的企业家应时刻注意市场的变化，善于抓住有利时机，使自己的事业不断发展。

大鹏展翅，依仗翼下巨风。这巨风，就是赋予大鹏腾飞的机会。企业要腾飞，也要寻找机会，抓住机会，借助机会创造的条件，就能增强企业的竞争力。遵循这一宗旨，笔者借鉴了国内外现有的研究成果和实践经验就企业如何寻找、把握、利用市场机会的方法和技巧等问题进行了探索。不妥之处，敬请指正。

全书共分以下七个部分：在外部环境的探索中寻找机会，在对消费者的研究中寻找机会，在对竞争对手的分析中寻找机会，在市场商情的调研中寻找机会，在市场细分中寻找机会，最后是在机会中选择目标市场，确定市场定位。

本书在写作中，参考了一些著作和报刊资料，在此恕不一一列出，谨致衷心感谢！

作者

1994年1月

目 录

一、蓦然回首,满目机缘天地间.....	(1)
1. 机会就在你身边	(1)
2. 威胁与机会共存亡	(3)
3. “跟着改革走”.....	(7)
4. “入关”——本世纪最后的机遇.....	(10)
5. 股份制,与谁同舞	(12)
6. “恩格尔系数”的思考.....	(14)
7. 人口普查报告与“尼西奇效益”	(17)
8. 法律是至高无上的	(19)
9. 科技的春天到了	(22)
10. 万水千山皆有“文化”缘	(24)
二、沧海横流,企业之舟“上帝”载.....	(27)
11. “上帝”中心说	(27)
12. 花香蝶自来	(31)
13. 天知地知,你也要知	(33)
14. “相关群体”效应	(36)
15. 掀开购买者面纱	(39)
16. “黑匣子”探秘	(41)
17. 消费舞台上的“生、旦、净、末、丑”	(44)
18. “蝙蝠”现身说法的联想	(47)
19. “最好的广告是一个满意的顾客”	(49)
20. 追赶流行的人越来越多	(52)
21. 古老的调子今又唱	(54)
22. 一方水土养一方人	(57)
三、群雄逐鹿,竞争夺魁展霸术.....	(61)
23. 物竞生存,优胜劣汰	(61)
24. 克敌战略 A. B. C.	(64)

25. 有勇有谋者胜	(68)
26. “可乐”大战启示录	(70)
27. 日本战胜美国的超一流营销	(73)
28. 企业竞争三级跳	(77)
29. 夺魁,新产品打前站	(80)
30. 服务大战,令无数企业竞折腰	(83)
31. 黄金有价,商标无价	(87)
32. 酒好也怕巷子深	(89)
33. 决战岂止在赛场	(92)
四、狼烟急骤,情报大战战犹酣	(95)
34. 成功出于众者,先知也	(95)
35. 企业“中枢神经”的断想	(98)
36. RCA 公司遭受厄运的反思	(100)
37. 秀才不出门,能知天下事	(103)
38. 你要知道“梨子”的滋味吗	(105)
39. 实地调研,有种心跳的感觉	(108)
40. 设计一份受欢迎的调查表	(111)
41. 调查问卷范例	(115)
42. 配上一架望远镜	(119)
43. 没有硝烟的世界大战	(123)
五、曲径通幽,细分市场效益浓	(126)
44. “伤十指”与“断一指”	(126)
45. 循序渐进七步法	(129)
46. 千算万算进美国	(133)
47. 北京有个“华尔森”	(135)
48. 指甲钳里探市场	(138)
49. 由“维他奶”的成功谈起	(140)
50. “行为”国里觅芳踪	(143)
51. 谁来拯救产业市场	(146)

52. “手摇光轮”为何不畅销	(149)
53. 市场分得越细越好吗	(151)
六、寻寻觅觅,冷热之中目标现	(155)
54. 生存天地话“多”、“少”	(155)
55. 萨伯公司明智的一大步	(158)
56. “八百伴”何以称雄海外	(160)
57. 覆天盖地面面观	(163)
58. “蚊香”、“酱菜”异曲同工	(166)
59. 情人节在北京	(168)
60. “绿色消费”的诱惑	(170)
61. 遍地是钱你不捡	(172)
七、才识面目、产品定位在天元	(177)
62. 向女性推销“吉列”	(177)
63. 过招方知功夫浅	(180)
64. 在洛杉矶再开一家游乐园	(182)
65. “价值链”的价值	(185)
66. “霞飞”与定位秘诀	(188)
67. “银色市场”喜与忧	(190)
68. 雨伞、筷子引出的话	(193)

一、蓦然回首， 满目机缘天地间

……这就是说，那些生存下来的生命类形，都是最适应于在任何时期所能得到的环境条件的。因此，在这方面，也仅仅在这方面，它们是最适合生存者。

——赫胥黎《进化与伦理》

1. 机会就在你身边

1991年1月17日，持续了五个半月之久的海湾危机，终于演成了腥风血雨的战争。当美军第一次攻击的炮火在伊拉克的土地上掀起硝烟时，战争之神的双手也同时搅动了世界经济大潮的波澜。俗话说：“战争起，财路来”。海湾战争爆发，至少有73家美国企业与政府签订超过15亿美元的合同，为“沙漠风暴”提供医药、食物、衣物等必需品。据悉，费雷食物公司得到1400万美元的“速食蛋”的生产合同；史丹马柯公司日夜兼程生产了35万幅护目镜；一度生意清淡的雷文企业也抢到了2200万美元的化学防护衣合同；而费城一家制造婴儿床单的工厂也加入了生产尸袋的行列。真是：海湾火烧连营，美商借机发财。

机会，行事的际遇时机。有人说是上帝赐与，有人说是靠与命运搏击；当然，也有人说靠的是人的真知卓见……

机会在哪里？在哪里寻找营销机会？这是身处市场竞争的厂商们关注的焦点，也是企业走向成功的关键。

也许我们都不会忘记 1989 年的“大甩卖”、“大降价”，……疲软，困扰着市场，也害苦了企业。投入大量资金、资源，人力变成“产值”的产品，流到市场这儿就不动了，于是跟着往后堵，一直堵满工厂的仓库。资金大量占压，压得企业喘不过气来。一些厂长经理奋力呐喊：给我走出困境的机会。

“在一个巨大的障碍面前肯定存在着与这个障碍的量数相等的，甚至是更大的机会，只是我们还没有发现它。只有想不到的事，没有做不到的事。”南德经济集团总裁对环境与机会作如此深刻的认识。

同整个国家的市场大环境一样，1990 年对于南德经济集团来说，也是极其艰难的一年。在艰难之中，牟其中捕捉到这样一个信息：由于销售不畅，市场疲软，造成了我国大量轻工机电产品积压，企业销售无门，急于寻找市场。然而，与我们相邻的另一大国——前苏联的状况却是电子，轻工，化工等行业的加工能力严重不足，人民生活用品极为匮乏。牟其中提出：中国与前苏联形成对比鲜明的互补型经济结构，这就是我们的机会。

牟其中发现了机会……

于是，南德经济集团制定和实施了著名的“飞天计划”：用我国大量积压和滞销的轻工机电产品，以易货的方式，从前苏联换回发展我国航空运输急需的图—154 干线客机。

机会抓住了，它就变成了现实财富。当然，这其中还蕴育着深奥的理论。美国著名的营销理论权威菲利浦·考特勒指出：市场营销环境的变化给企业的营销活动或提供机会或带来威胁，从这个意义上讲，市场营销环境等于机会加威胁。

每个企业都生存于千变万化的营销环境之中，这些环境对企业营销活动的影响是强制性的，是企业不可控制的因素。企业只能主动地去适应营销环境，不断调整自己的营销策略，变不利因素为有利因素，也就是说，避免威胁，抓住机会。

改革开放,中国人一下子结束了使用肥皂洗发的历史,各种香波登堂入室。于是,清洁美发用品有了一个飞跃。然而,正当香波在中国“潮”起的时候,许多先进国家却开始让香波让位了。其原因在于香波中含有大量的化学品,严重污染了水质。民以食为天,食以水为先。如果我们的水资源遭到严重污染,对一个拥有 11 亿人口的大国来说将是巨大的灾难。有人说,开发新一代无污染的洗发用品,将是企业加强竞争力的机会。

菲利浦·考特勒说:市场营销环境是通过自身各因素不断变化对企业营销活动发生影响的。市场营销环境的内容是随着社会经济的发展而不断变化的。从历史上看,首先是市场环境制约着企业的营销活动。随着商品交换范围的扩大和社会经济的进一步发展,社会文化,政治法律,科学技术,自然资源,经济水平,人口发展因素都将时刻影响着企业的营销活动。市场营销环境各因素在不断地变化,也就是在这千变万化中蕴育着各种各样的营销机会。也许机会就在我们身边。

1990 年 9 月 22 日,第 11 届亚运会在北京拉开战幕。“m&m's”也在北京街头摆开了阵势。从首都机场出来,公路旁电杆上的“m&m's”标志向你扑来;在长安街漫步,两旁的黄色帐篷让你驻足;亚运赛场,那只硕大的黄色飞艇会撞入你的眼帘;电视里,天天有群活泼的少男少女在大把地吃巧克力豆。几天之内,孩子都会说上一句:“只溶在口,不溶在手”……紧随广告攻势而来的是,北京五百家商店的柜台里摆上了“m&m's”牌的巧克力豆。当然,这些精巧的小豆豆从人们的口袋里换走了大把大把的钞票。m&m's 中国市场经理潘汉祈说:亚运会为我们的产品打入中国市场提供了机会。

机会随时都有,但要把市场上存在的机会变为企业实际有利的时机,还要求企业考虑现有的营销机会是否符合本企业的经营目标,当然也要考虑本企业是否有足够的资源来利用这一营销机会。当企业确认有条件利用这一营销机会时,果断行事就成了关键。因为有的机会是转瞬即逝的,坐失良机,可能会酿成终生遗憾。反之,可使企业效益倍增。

北京复兴服装厂是一个仅有两名设计人员,60 名职工的小厂,在

激烈的市场竞争中，一度陷入困境。时值电视剧《渴望》播出，京城轰动。复兴厂的设计人员盯住屏幕，心头一动。几天后，第一批“慧芳服”上市了。一个多星期，千余件服装销售一空，利润相当于过去的三个月。他们说：占领市场靠信息，众里寻它千百度，蓦然回首——不妨坐下看电视……

在一次企业家座谈会上，一些营销功绩卓著的企业为我们做了这样的总结：

——从影响较大的政治事件和社会事件中寻找营销机会。

——从“体育热”中寻找营销机会。

——从影响大的人物的生活习俗中寻找营销机会。

——从社会上出现的“时尚热”中寻找营销机会。

外面的世界很精采，在这精采的世界中蕴育着各种各样的营销机会。只要你有心，就一定会抓住它。

2. 威胁与机会共存亡

有人曾经做过一个有趣的推算。

如果以 50 年为 1 日，将整个人类发展史加以压缩。那从游牧流浪的生涯到定居，人类花了 49 年时间；仅仅 6 个月以前，我们学会了读书和写字；两周以前，我们制造出第一台印刷机；仅仅在过去的 3—4 天内，我们获得了无线台、电视、内燃机、人造丝、尼龙、电影和高辛烷汽油；今天早餐后，我们释放了原子能，建造了喷气式飞机，生产了几十种新的抗菌素。我们还可以说，几分钟以前，我们把人类送上了月球。

我们的企业就是生存于这个变化速度日益加快的环境之中。

环境的变化对企业可能产生三方面的影响。第一方面是对企业市场营销有利的因素，我们称之为机会；第二方面是对企业市场营销不利的因素我们称之为威胁；第三方面是对该企业市场营销无影响的因素。

一个企业要想在变化的环境中生存下来,对机会和威胁,都必须采取适当的对应措施。

俗话说:“天有不测风云,人有旦夕祸福”。也许你的企业正处于腾达之时,却出现了原材料的短缺;也许你的名牌产品正销得大红大紫,却冒出了假冒产品;也许你的企业正想跨入国际市场的行列,却遇到了贸易保护主义的阻碍。

威胁是不可避免的,关键是采取何种对策。

对环境威胁,可以按它的潜在严重性和现实的可能性大小列成威胁矩阵图进行分析。(如图 1--1)

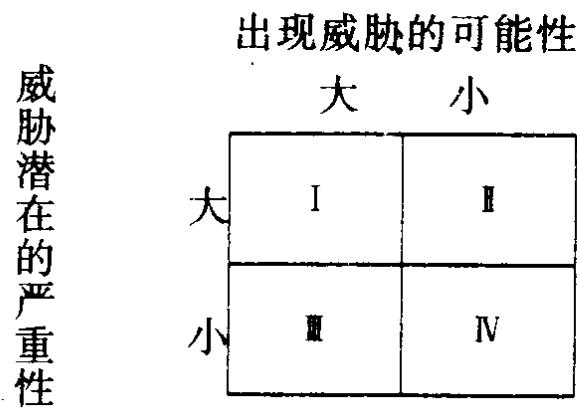


图 1—1 环境威胁矩阵图

对第 I 象限的威胁,企业应处于高度警惕状态,并应制定相应的措施,尽量避免损失或者使损失降为最小。对第 II、III 象限的威胁,企业也不应掉以轻心,要制定好应变方案。对第 IV 象限的威胁,企业一般应经常注意其变化,如有出现向其它象限移动趋势时就应制定对策。

企业在面对重大威胁时一般可以采取三种对策:

反对策略。即试图限制或扭转不利因素的发展。如通过各种方式促使政府通过某种法令或达成某种协议,或制定某项政策来改变环境的威胁。

我国茅台酒厂在发现市场上有许多厂家盗用和仿冒茅台商标,对该厂生产的国家名酒造成威胁之后,采取了坚决反对的态度,提起法律

诉讼,运用商标法保护了企业的合法权益。

减轻策略。即通过企业改变营销策略,以减轻环境威胁的程度。

1982 年斯里兰卡对自行车由免税进口改为征税 35%,这对畅销于该国市场的中国自行车企业来说无疑是一种威胁。但通过研究发现,该国车辆的零件进口仍可免税。于是中国的企业改变了供货方式,化整为零,以零件出口,就地组装,结果既保持了产品原有价格,又维持了原有市场占有率。

转移策略。即将产品转移到其它市场,或转移到其它赢利更多的产品行业,实行多角化经营。

美国碱宝公司多年来的服务对象主要是婴儿。但近年来,美国人口出生下降,人口高龄化的趋势愈加明显。为了适应形势,碱宝公司不得不采取了转移策略,一方面将婴儿食品大量外销,另一方面在国内发展老年人寿保险、民航及旅游等多种经营,从而保证了公司的兴旺发达。

“塞翁失马,焉知非福”。环境的突变,给一些企业带来了威胁,但对另一些企业却蕴育了新的发展机会。

能源危机引起了对新能源的需求;工业和生活垃圾的增加,引起了对垃圾处理新技术的需求;独生子女增多,引起了对儿童营养食品的需求等。这些机会很可能将为某些企业展示新的蓝图。

每个企业都面临着许多营销机会,但要把市场上存在的机会变为企业实际有利的时机,还要进行多方面的研究与分析。

理论界人士为我们提示了分析的途径。

第一,确定该市场机会所须具备的机会成功条件都有哪些。

第二,分析本企业在该市场机会上所拥有的优势,即企业在从事该事业上的“突出才能”。

第三,将企业所拥有的竞争优势同潜在竞争对手所拥有的竞争优势相比较,以利确定本企业在这一市场机会上是否拥有差别利益,以及这种差别利益的大小。

“机不可失”。当一个市场机会被认可时,企业就必须果断行事。有环境机会矩阵图可供参考(如图 1--2)。

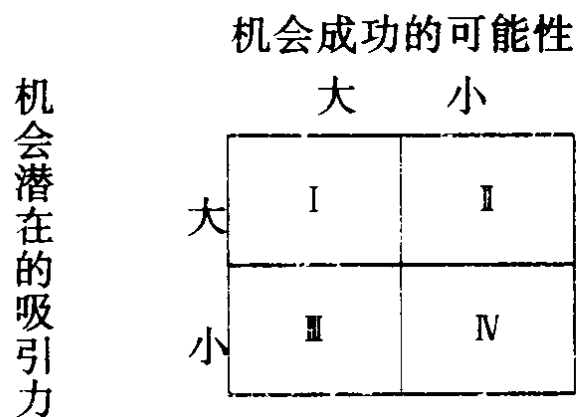


图 1—2 环境机会矩阵图

对于第 I 象限的市场机会,企业应尽全力发展,因为它是企业最有利的市场机会。

对第 II 象限的市场机会,企业应设法改善自身条件的不足,将不利因素通过企业主观努力得以扭转。如企业可通过招聘专业技术人员的方法,来弥补企业技术方面的不利因素。

第 III 象限的市场机会,往往是受中小企业青睐的,因为其产生的利润已足够中小企业生存和发展。

对第 IV 象限的机会,企业应注意观察其变化发展趋势。

3. “跟着改革走”

我们生活在一个飞跃的世界!

我们生活在一个变革的时代!

历史永远不会忘记这一时刻。1992 年初春,中国改革开放的总设计师邓小平以洞察历史,把握未来的气魄和胆略,迈出了他的南巡步代,发表了震动世界,激发中国社会内在活力的重要谈话,“一股和煦的春风吹遍了中国大地”。

“革命是解放生产力,改革也是解放生产力。”这是邓小平南巡谈话中,最深沉,最透彻,最有突破性见地的一个中心主题。

邓小平运用了他的全部历史经验和智慧,又一次为中国的改革开放吹响了进军号,中国兴起和涌动着深化改革、扩大开放的大潮!

几年前,一曲“跟着感觉走”的港台名歌,曾慰抚了千百中华百姓迷惘的心灵。如今,在这大潮初起之时,中国的企业家们高唱出心声。“跟着改革走”。抓住改革这一新的机遇,企业定能有新的开端。

曾以孕育数代文豪状元自豪的浙江东阳人,如今的骄傲却是乡镇企业的经济起飞。浙江横店企业集团公司,这家在改革时代应运而生的乡镇企业,不断抓住时机发展自身,而今已饮誉大江南北。1991年集团工业总产值达3.05亿元,实现利税3000万元,外贸交货值6100万元。邓小平南巡谈话,给了他们极大的启发。集团领导层把握有利时机,实行乡镇企业从大发展转向大提高的战略转移,不失时机地创办了“杭州万盛新技术实业公司”,集技工贸于一体,立足高新技术开发,重点开发高新技术产品,兴办高新技术企业,发展高新技术产业,令人刮目相看。

有人说:92'中国经济改革的主战场就在企业界。中国崛起的企业新群体,是邓小平绘制改革新蓝图的忠实,高效的夯石工,有了这支先进的队伍开路,中国改革大厦将再展雄姿。

这话不假。如果说经济是一个国家的基础,那么,经济细胞——千千万万个创造物质财富的企业,则是构成这个基础的“基石”;基石空了,大厦何以稳固?

告别田园牧歌般的自然经济,汇入商品经济的海洋中,天经地义就要办企业,办企业,天经地义就要盈利。而目前我们的企业又如何呢?1992年4月1日《经济日报》报道:当前企业正面临“三多一少”,即“亏损多,资金占用多,包袱多,盈利少”的局面。1992年预算内工业企业百元销售收入实现的利润只有2元,企业亏损面达到三分之一,亏损额达310亿元,是历史上最高的;此外,尚有亏损挂账420亿元,潜亏500亿元!