

市场学案例

谭永令 樊而峻编

山西财经学院科研处

前 言

市场学是在本世纪初发展起来的一门新兴的学科，它吸取了政治经济学、企业管理学、社会学、心里学和经济计量学等学科的最新成果，研究企业经营策略和经营技术，用于现代工商企业管理决策，是一门十分重要的学科。在国外，不仅高等院校作为必修课，而且也是培养工商企业高级管理人才的必修课。近几十年，工业比较发达的资本主义国家和社会主义国家都先后开设了这门课程。我国自十一届三中全会以后，许多综合大学，财经院校和工科院校，以及工商管理干部学校、中等专业学校也都纷纷开设了这门课程。鉴于目前市场学参考资料比较缺乏，为了适应市场学教学和学习的需要，我们选编了《市场学参考资料》和《市场学案例》两套资料，以供高等院校、干部学校、中等专业学校和职工培训班师生参考，也可供工商企业职工自学参考。

这两套资料，由我院商业经济系谭永令、樊而峻两位同志选编，经李培棠同志审订。并得到系领导和有关同志的支持。

在选编中，除了选用部分国内有关报刊资料、内部文件外，还选用了兄弟院校部分教材和参考资料，本院图书馆和资料室有关同志的协助。在此，一并表示谢意。

由于我们掌握资料有限，水平不高，难免有疏漏和不妥之处，欢迎读者批评指正。

山西财经学院商业经济系

一九八五年三月

目 录

一、市场经营

经营有方 生意做活 效益显著·····	(1)
摸索销售规律 提高经济效益·····	(9)
日本电视机是怎样进入中国市场的·····	(14)
马克斯·斯潘塞公司的发展·····	(16)
丰田公司的市场开拓·····	(21)

二、市场经营新观念——顾客至上

“北极星”牌木钟为什么多年畅销不衰·····	(32)
一个饭店的无形服务·····	(39)
研究老盛锡福经验的现实意义·····	(42)
日本三越百货公司的经营宗旨·····	(57)
独特的松下经营管理·····	(64)

三、市场细分化策略

上海人立服装店对消费者购买行为的研究·····	(69)
以小取胜的“新世界”百货商场·····	(77)
面向市场灵活经营·····	(79)

四、市场需求的分析

天津市消费品市场情况的调查·····	(84)
把面向市场作为提高经济效益的重点·····	(98)

四、产品策略

根据消费者的心里发展连续性新产品·····	(105)
怎样抓新产品的开发工作·····	(108)

加强产品开发是企业经营战略的核 心·····	(111)
用产品系列平衡法进行品种安排 决 策·····	(121)
依靠“勤、信、廉、新”，小企业照样可以大有作 为·····	(128)
改革草袋包 装·····	(132)
五、价格策略	
为什么要调 整锦纶弹力袜的价格·····	(134)
谈不该调整榨 菜 价格·····	(140)
小塘供销社的物价 管 理·····	(144)
从“熊猫”电扇的定价谈价 廉 物 美·····	(147)
放开商品价格 搞活小商品经营·····	(150)
六、分销渠道	
提高应变能力 发扬主 渠 道作用·····	(153)
大力开拓农村 市 场·····	(163)
适当形势 以变应变 搞活经营 扩 大 购 销·····	(172)
大力疏通农付产品进城 渠 道·····	(180)
乘虚开拓产品 市 场·····	(183)
享迪生 电 子 公 司·····	(186)
七、促销策略	
一个推销名牌产品的 实 例·····	(164)
搞好对用户的技术培训，开拓产品销 售 市 场·····	(201)
贵在新颖 不 落 俗 套·····	(207)
广告要有的放 矢·····	(209)
广告的魅力·····	(211)
八、市场调查，预测	
北京市家具公司对市场家具的 调 查·····	(213)

纯棉布、化纤布1983年至1985年销售趋势预测·····	(224)
猪肉的市场需求预测·····	(230)
在经营销售中应用预测预投技术·····	(239)
我国平板玻璃的产需预测分析·····	(246)
搪瓷制品产销分析·····	(253)
从消费市场看涤纶长丝针织品的发展前景·····	(259)
商业企业销售预测方法·····	(267)
运用“用户评比法”开展市场综合调研·····	(279)
损益分界点分析法在商品销售预测中应用的探讨··	(290)

九、经营决策

注重经营决策 三年跨了三大步·····	(294)
应用决策树法选择最优技改方案·····	(301)
系列产品的订价方法·····	(307)
决策论在汽车配件生产上的应用·····	(311)
决策在市场调查中产生,生产在市场需求中发展··	(318)

经营有方 生意做活 效果显著

——厦门市第一百货商店提高企业 素质和经济效益的调查

厦门市第一百货商店（以下简称“一百”）是一家中型的综合性百货零售商店、内设百货、服装鞋帽、文化、五金交电、纺织针织五个营业组、二十三个柜台、一个分店和服务部。现有职工203人。扩大企业自主权以后，该店发生了很大变化，在1979年~1982年的四年内，销售额和利润额平均年递增61.5%和29.1%，而在1963~1978年的十六年中，销售额每年只递增4%，利润只递增5.2%。其销售利润率和资金利润率在全国60家大中小型商店的统计中，分别居第2和第3位，1983年实行利改税以后，经济效益更上一层楼，各项经济指标都比全省十家重点商店的平均水平好。（见下表）

指 标	每百元销 售额毛利 率（%）	每百元商 品费用 率（%）	销售每百 元商品利 润率（%）	人均销售 额（元）	流动资金 周转天数 （天）
平均水平	13.2	3.0	7.2	42091	40
“一百”	16.6	2.3	9.3	50272	32

近几年来，国内市场发生了很大变化。一方面以往的“卖方市场”逐渐让位于“买方市场”；另一方面形成了多种经济成分、多种经营形式、多条流通渠道并存的开放式市场。国营商店面临这种情况，如何提高企业素质和经济效益，是一个急待解决的问题。在这方面，“一百”取得了比较成功的经验：

一、科学的经营决策、灵活的经营方法

商业的经营活动即商品的购进、销售、调运和储存等业务活动，对一个商店的经济效益起着决定性的作用。“一百”正是紧紧抓住了这一关键环节，形成了一套较好的经营体制和经营方法。

（一）把经营决策建立在市场分析的科学基础上

“一百”十分注意市场分析，主要采取了以下几个方法（1）依靠置身于流通第一线的营业员，建立群众性的经济分析制度。各柜台每月召开一次经济分析会，就“群众要买的商品有没有？商品的质量、数量、规格、花色能不能满足需要？商品价格是否合理？市场动态怎样？有何建议要求？”等问题进行讨论，并填入“经济分析表”，供销人员根据市场分析组织进货，避免了盲目性，保证商品适销对路，货畅其流。（2）根据产品的市场寿命期和商品的连带性，开展市场预测。以化妆品为例，去年他们根据销售情况，发觉“珍珠霜”一类产品的市场寿命正处于成熟阶段，其普及率已相当高，销售潜力小。他们预见及此，就着人先鞭，在其

它商店各类“珍珠霜”还琳琅满目的时候，大量购进“第二春亮肤霜”“浓眉露”等药用化妆品，适应了消费水平提高的需要，获得了较好的经济效益。同时，他们还善于根据商品的连带性组织进货。在电冰箱和速冻机销量不断增加的情况下，他们预测到由此必然带动净水器的需求，大胆购进一些大型和家用净水器，结果，在短时间内，销售一空。（3）善于注意厦门地区对外开放的特点以及各行业发展可能引起的需求动向，进行市场分析，为经营决策提高了科学的依据，掌握了经营主动权，生意越做越活。

（二）改革不合理的进货体制，建立多渠道少环节的进货系统

长期以来，国营商业一般是按商业系统的进货渠道调拨商品，增加了许多不必要的环节，甚至造成一些商品迂回倒流。扩大自主权以后，“一百”打破了过去那种等待批发站、百货公司分货的被动局面。一方面积极参加各类展销会、订货会、掌握商品信息，采取流程短，运输快、价格低的最佳进货环节；另一方面，直接与工厂挂钩，建立自己的货源基地。目前，他们通过专营、经销、代销三种形式，与全国20个省市436家工厂建立了购售关系，产品有纺织、家用电器、小百货、服装等1569种。1982年省外进货占调入商品总值的37.5%，其中厂店挂购的就占外采总额的27.1%。由于逐步形成了多渠道少环节的进货系统，不仅保持了货源充足，品种齐全的优势，而且减少了商品的流通过费用，1979~1982年年平均流通过费用率由1963~1978年年平均2.89%下降至2.01%。

（三）不断扩大销售，加速商品流通

销售是经营活动的最后一环。“一百”四年来采取了一些有力措施，促使销售量不断上升。

1、灵活多样的销售形式。除了传统的柜台销售之外，还采取了以下几种形式：（1）展销活动。1983年举办了六次展销会，其特点是规范大品种全，从而造成较大的声势，吸引更多的顾客。“六一”儿童节，与工厂联合举办了玩具展销，七天内销售额相当于去年6月份的销售总额。（2）主动找客户。打破坐店经商的老传统，通过选样品上门，请进来洽谈，与一些企事业单位建立了持久的业务关系，有力地促进了销售。（3）兼营批零业务。目前从该店进货的不仅有厦门地区的，还有德化、南平、泉州、同安等地的百货商店。批零业务既补足了中小商店的进货需要，又发挥了“一百”本身货源充足的优势，以较少的耗费收到了较大的经济效益。

2、利用价格杠杆，刺激需求。商品价格与销售关系密切，有的商品由于价格偏高销不出去成了死货，一旦按质论价适当调整，死货就会变活货。此外，一些商品在还未销出之前，由于新产品的竞争，销价也应作相应的变动。因而，如何利用价格杠杆，促进销售是一个值得重视的问题。“一百”较好地掌握了这一点。1983年，他们根据新纺织品不断涌现的情况，主动与工厂协商，对部分色差价高的纺织品适当削价，很快打开了销路，减少了库存，加速了资金周转。

3、通过宣传，引导消费。近年来，“一百”十分重视通过报刊、广播和橱窗陈列等形式积极开展宣传推销活动。

例如：长风牌电风扇刚投放厦门市场时，销售不佳，“一百”不仅通过“商品信息”节目做广泛宣传，而且举办展销，现场操作表演，“让商品讲话”，使广大顾客了解其性能，从而迅速打开了厦门市场。

二、完善管理体制，保证文明经商、 优质服务

商业管理即通过一定形式，调配、使用商店的人力、物力、资金等要素，使购销活动正常进行，是提高商业经济效益的保证。“一百”的做法是：

（一）实行经营承包制，调动职工积极性

“一百”在多次充实修改基础上，形成了一套较完整的经营承包制。商店以1982年的实绩为基数，根据各柜台的具体情况，分别制定了“销售、利润、劳效、资金、周转天数、经营品种、库存品种”等七项经济指标，一定三年；并相应制定了各柜台不同的提奖比例。对于完不成指标的也有相应措施。例如：周转天数慢一天每万元资金扣2元利息等。为使营业组有责有权有利，他们还下放了部分经营管理权，营业组可直接从工厂组织进货；可举办联合展销；有权在商品价格20%以下，总额不超过3元的范围内进行削价处理；有权调整组内布局和各柜台劳动力配置；有权决定本组奖金分配办法等等。经营承包制有效地调动了广大职工的积极性，促进组与组之间竞赛，使整个商店的经济效益不断提高。

以棉布组为例，今年化纤布降价，纯棉布涨价对其完成指标产生了很大影响。但是他们积极采取措施，一方面重视调配组内劳动力；另一方面主动与十几家工厂挂钩，积极组织货源，通过赊销、代销等形式，充分利用有限资金，扩大花色品种。三月份调价，五月份营业额就上去了，比去年同期增加了15.9%。到十月份，各柜台均已完成全年利润指标的75—80%。

（二）建立岗位责任制和以销定酬的分配制度

在实行经营承包制同时。“一百”还建立了岗位责任制，详细规定了商店主任、组长、柜长、营业员等在各级岗位应负的职责，作为考核标准，并在营业组内设立核算员，服务质量员等，执行监督检查职能。与岗位责任制相联系的是以销定酬的分配制度，主要有两种形式：（1）对于便于直接计算个人或班次销售情况的柜、组，如鞋帽，服装，灯具等，实行部分工资与奖金一起浮动的方法，即从每人每月工资中提取全店平均工资的20%（8.20元）参与当月奖金根据销售情况进行浮动。这种方法使销售不仅与奖金而且与工资挂钩，打破了铁饭碗思想，提高了劳动效率和服务质量。

（2）对于不便以个人或班次进行考核的柜、组、如交电柜（除销售外兼有修理业务）等，采取柜台或营业组向商店承包，以整个柜、组完成经济指标成绩，计算奖金，工资不参与浮动。这种形式便于调动职工的集体主义精神，保证整体的协调发展。分配制度的改革，将商店经营与个人经济利益挂起钩来，从而产生了一种动力，推动企业经营蒸蒸日上。

(三) 坚持文明经商、优质服务

四年来，“一百”坚持以满足消费者利益做为整顿和完善企业管理的出发点和归宿，在文明经商，优质服务方面下了不少功夫。实行经营承包制后，为了防止那种不顾消费者需要，大利大干、小利小干、无利不干的错误倾向发生，他们提出了要做到，高档商品有，中档商品齐，小商品多；建立必备商品目录，努力扩大适销对路商品，做到品种多、花色齐，陈列美观整洁，牌价清，便于挑选”。1982年又开展了“创万种品种竞赛”，规定各柜台大小商品数额，注意选购批发部和其他商品不经营或少经营的商品。6月份，全店经营品种就达到10,432种，打破了经营品种长期徘徊在六、七千种之间的局面。为了方便群众，他们还设立了服务台、零配件柜台，扩大一分钱可卖的服务范围，同时，还建立了退换货制度，对于“售出的商品如不脏不残，不影响原价出售的；过期、变质、计量不足的或质量有问题的均可退换”，打破了多年来“商品出柜，概不退换”的老规矩。通过一系列“优质服务”活动，提高了广大职工为消费者着想，维护消费者利益的自觉性。例如：五金柜82年由于厂方发货时把价格搞错了，以高于原价的价格出售了一批落地式电风扇，当查清情况以后，他们通过发票找到购货单位，及时退还款项，赢得了顾客的信任和好评，提高了商店的荣誉。

“一百”在狠抓“优质服务”的过程中，注意职工的业务培训，练就“优质服务”的基本功。“一百”现有职工中，70年代参加工作的青年占67.7%，为了提高青年职工的业务水平，商店聘请了九位老职工自编教材，以一、二级

技术水平的要求，对青年们进行了包括商品知识、实际操作技能、语言艺术、三表、三票、珠算等各方面的专业对口训练，使优质服务有了一定的技术保证。

陈 桦

摸索销售规律 提高经济效益

——对上海市百新文化用品商店的调查

过去，零售商店“吃”惯了商品短缺的“紧张饭”，要惯了顾客求我的“官商”作风，不研究和掌握商品的销售规律，也照样作买卖完成任务。当前，在出现“买方市场”的形式下，零售商店若不改变过去老一套的经营作风，就很难搞好销售业务，提高企业的经营效益。座落在著名的上海文化一条街——福州路上的具有60年悠久历史的上海市百新文化用品专业商店，在53名职工的积极努力下，不断摸索和提高对商品销售规律的认识，采取灵活多样的经营方式把生意做活，取得了明显的经济效益。他们的做法，可归纳为以下几个方面：

一、以小促大，大小结合。就是积极经营小商品，以小商品来吸引和满足顾客的需要，从而带动大生意的成交，大小生意一起做。表面上看，专业性大店经营小商品，似乎是得不偿失的，多销售一台复印机，文具柜台就可以少忙半个月，岂不事半功倍？！但实际情况并不如此。单做大生意不做小生意，商场内冷冷清清；做了小生意，商场内人流不息，就有机会成交大生意。例如有些文化用品商店，不愿经营脏臭、利薄的零拷浆糊，百新文化用品商店却积极经营。并且明文规定不管营业忙闲，均须保证零拷浆糊的供应。许多工厂、企业、学校等单位的采购员纷纷慕名而至，日子

一长，这些采购员便成为这家商店的老主顾了。他们往往在购买小商品的同时，顺便购买了其它办公用品，从而带动了大笔生意的成交。

二、品种齐全，人无我有。就是按市场需要尽量配齐各类商品的品种、花色、规格、型号、牌号等，以满足不同消费者的挑选。为了搞好这些工作，该店首先建立了商品必备目录，规定办公用品868个品种，帐册图书用品701种，学生用品499种，共计2,068种。单图书卡片箱的品种，从1980年的两个品种，发展到目前的21个品种，致使在两年内，营业额增长了20倍；学活练习簿一般商店仅有几个品种，该店备有22个品种。有些老上海说：“要买文化用品首先跑‘百新’，‘百新’没有卖，跑遍上海也买不到了！”对于其它文化用品商店一般不愿经营的零拷商品，他们也积极经营，计有零拷商品11种，零配商品11种。由于“百新”品种、花色齐全，从而吸引了广大消费者，优其是大、中、小学乃至科技、教育界人士等纷至沓来。

三、态度和气，顾客第一。就是在耐心的基础上，做到主动、热情、周到。一切从顾客出发，想顾客之想，急顾客之急。这是扩大商品销售的重要手段之一，他们十分重视这方面的工作，对大小生意一视同仁，热情接待。有一次，一个单位的采购员要求零拷42瓶浆糊，营业员不厌其烦地一瓶一瓶为顾客装实灌满，足足忙了三刻钟，得到了顾客的热情赞扬。又有一次，有位头戴破草帽的外地顾客要买一支6角2分的兰色软笔，同时提出了一连串疑问，营业员不以貌取人，对他提出的疑问耐心而热情地作了回答，足足花了半个小时，才成交了一支。第二天，这位顾客又来购买20支。隔了

一段时期，他又来为单位买了几箱（每箱500支）。一支“热情”笔，换来了几千支笔的成交额。同时，他们还处处为顾客想。一次，华东电焊机厂要买100只文具夹，当时商店只有24只，为了满足客户要求，临时从批发部找了些货源。当该厂采购员买回去这种文具夹后，觉得太厚不适用，想退又不好意思，营业员了解这个情况后，主动向顾客提出全部给予退货，改买403号文具夹50只，顾客拿回厂一试，又嫌太长，再次给予退货，并根据工厂的标准要求，订制了100只，厂方极为满意。

四、创新展销，滞货变热。就是对于某些滞销的商品和新产品通过当众操作表演，向用户介绍商品性能，从而达到推销商品的目的。如，沪产金山牌晒图机，质量好且容易维修，但由于许多单位对这种晒图机的性能、质量不熟悉，因而销路呆滞。于是他们举办了一次操作展销会，邀请有关工厂、企业、科研、教育等单位莅临观看；会上请设计、制造这种仪器的技术员、工程师进行讲解和操作表演，使大家看到仪器的良好性能。会后，本市、外埠不少单位争着订购，滞销货一下子变成了供不应求的畅销商品。又如，阶梯绘图仪尺，是一种多种用途的绘图仪尺，而且使用方便，精确度高。可是投放市场以后，却无人问津。“百新”也是通过操作展销会，迅速打开了销路。据统计，在这家商店操作展销会上作操作表演的已有20多家工厂，30多种商品。每次操作展会销会成交的金额少则几千元，多则上万元。

五、开展调研，远近并重。就是重视对社会需要进行调查研究，既要安排好当前市场需要的各种商品的供应，又要重视某些长远消费需要的“战略商品”的经营。眼前生意

做足，将来生意也不放过。譬如说，这家商店根据当前社会劳保福利、人民健康、医疗措施等情况，设计和印制了一种“疾病诊断证明单”，投放市场后，当即引起上海市卫生局的重视，认为此单有很多优点，于是专门为此发文通告各工矿、企业、学校等单位，规定只有使用百新文化用品商店印刷的“疾病诊断证明单”才是有效的医疗证明单，可以照顾营养食品的购买。各单位自行印制的“疾病诊断证明单”均属无效。这个商店经营的类似这种卡片或表格，就有“青年晚婚活页登记卡”“职工申请独生子女证花名册”“三联工资单”“设备登记卡”“采购商品明细申请表”等40余种，满足了各方面的需要，得到社会上广泛的好评。单出售这种不值钱的卡片，一年商品零售额可高达两万余元。又如，会计用的练习纸，一般商店因其利润薄而不愿经营，这家商店却坚持长期不断档，作为该店不脱销的“战略商品”，不少财贸、会计等院校学生纷纷慕名前往购买。这些学生毕业以后，从事工商企业的财会工作，仍至该店购买各种财会本册。成为商店不断线的老主顾。

六、售货方式：多种多样。这个商店除了传统式的售货方式即接待好门市顾客外，还采用电话订购、上门售货、缺货登记、有货通知和函购服务等多种多样的售货方式，以补充传统式售货的不足。有一次，上海轻工业专科学校给“百新”打了个电话，想定制一批饭菜票，“百新”营业员当即带了各种饭菜票样品，上门服务，不用褪色药水作了不褪色的试验，校方十分满意，当即成交了3千多元生意。

七、拆零销售，方便消费。拆零销售，既方便消费者购买，也可减轻消费者的经济负担。在这方面，“百新”是做