

现代企业经营管理基本功丛书

市场基本功

如何发现商机和利润的学问

THE BASIC SKILLS OF
MARKETING



企业管理出版社

市场运作典范

The Classic Knowledge of Marketing

市场基本功

成长为卓越经营者的中国策略

赵凡禹 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场基本功/赵凡禹编著. —北京:企业管理出版社

2003.9

ISBN 7-80147-931-9

I. 市... II. 赵... III. 市场学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 087853 号

书 名:市场基本功

作 者:赵凡禹编著

责任编辑:刘景山

技术编辑:赵勇 爱明

书 号:ISBN 7-80147-931-9/F·929

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-eda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:河北固安保利达印务有限公司

经 销:新华书店

规 格:787 毫米×960 毫米 16 开本 21 印张 300 千字

版 次:2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

印 数:8000 册

定 价:29.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

早在 1916 年,管理大师法约尔即指出,综合考察企业的运转,企业中存在 6 项活动:技术活动、商业活动、财务活动、会计活动和管理活动。法约尔所说的商业活动指企业的供、产、销活动,也就本书所讲的企业经营活动中的主体内容。

一般来讲,企业的经营活动是围绕市场来展开的,企业必须满足市场需求、适应市场竞争,才能在市场竞争中立于不败之地。企业为了满足需求,在竞争中取胜,产生了一系列目标,并围绕这些目标展开经营活动。因此,经营是以市场为本,在顾客需求和竞争关系中寻求企业的立足点。一位成功的企业经营者肩负着企业经营的最高使命,必须时刻关心市场环境的风云变化,掌握应对市场变化的一系列经营功夫。

随着改革的深入,综合国力的增强,中国经济大发展的时代已经到来。由于受发展中国家这一历史条件的限制。我国现阶段企业市场经营实践显示出其自身的特点。这些特点对我国企业经营者提出了严峻的挑战。

其一,市场不完善使市场经营活动具有强烈的不确定性和风险性,市场调查和预测较为困难,这就要求经营者具备敢冒风险的精神,不断拓展市场空间。

其二,市场竞争将更加剧烈,更加巧妙,更加变幻莫测。谙熟市场经营理论和操作方法,是企业经营管理人员必备的素质。

其三,发达国家以进入成熟阶段和标准化的产业进入我国市场,提高了我国市场内部竞争水平,使我国市场内部竞争环境中的外部竞争因素更为显著。

作为企业活动中最活跃的主力军,企业经营管理人员无疑起着

引领市场经济潮流的作用,他们的行动决定了企业的生存。可以毫不夸张的说,引入先进经营理论,遵守经营规范已成为企业发展壮大的必经之路。

本书结构科学严谨,内容丰富实用,语言简明生动,实例分析新鲜活泼,具体包括市场战略、市场定位、产品研发、成本管理、市场营销、客户管理、品牌管理、市场竞争等企业经营的重要内容。每一部分内容为一章,每一章都由几个基本功组成。在每个基本功里,分为理论知识和专题学习,对经营的基本知识都有精要介绍和学习指导。

有一位企业经营大师说过:“做事情,搞经营,什么是最重要的呢?是做事情的人。”只有经营者练就一身扎实的市场基本功,企业才能在市场拼杀中游刃有余,获得自己应有的地位。

目 录

第 1 章 战略基本功

基本功 1	挑战与机会并存的市场	4
基本功 2	需求是经营追逐的目标	9
基本功 3	机遇是欲求创新的结果	13
基本功 4	化解风险需未雨绸缪	16
基本功 5	捕捉市场机遇的技巧	19
基本功 6	经营环境气象分析	24
基本功 7	企业与环境和谐相处	30

第 2 章 市场定位基本功

基本功 8	市场调查是竞争之基	36
基本功 9	循序渐进的调查步骤	39
基本功 10	调查的具体方法	45
基本功 11	市场细分的方法	51
基本功 12	目标市场选择的方法	57
基本功 13	目标市场进入的战术	61
基本功 14	市场定位的过程	64
基本功 15	机动灵活的定位策略	69

第 3 章 产品研发基本功

基本功 16	研发投入是竞争利器	77
基本功 17	产品研发新策略	81
基本功 18	产品优势的持续源泉	87
基本功 19	产品研发的绩效评价	92

成本管理基本功

第 4 章

基本功 20	由成本节约到成本避免	98
基本功 21	创设单纯的经营组织	103
基本功 22	严格的组织制度	105
基本功 23	简朴的工作作风	107
基本功 24	省钱就是赚钱	110
基本功 25	降低费用方法仍有效	113
基本功 26	采用的零库存理论	115

质量基本功

第 5 章

基本功 27	68 质量管理方法	120
基本功 28	全面质量管理模式	125
基本功 29	质量圈法	129
基本功 30	零缺陷管理法	133
基本功 31	质量功能拓展法	137

营销基本功

第 6 章

基本功 32	营销观念是经营之基	144
基本功 33	预事则立的营销计划	147
基本功 34	形式各异的定价策略	157
基本功 35	新产品定价进技巧	169
基本功 36	降价是一把双刃剑	172
基本功 37	涨价也是一种战术	175
基本功 38	销售渠道是畅道的桥梁	177
基本功 39	促销是营销的利器	182
基本功 40	人性化的人员推销	187
基本功 41	灵活机动的营业推广	193
基本功 42	广告是交易的引擎	200

第 7 章 客户管理基本功

基本功 43	客户就是上帝	213
基本功 44	CRM 的基本建设	218
基本功 45	CRM 的实施	222

第 8 章 品牌基本功

基本功 46	品牌是无形的价值	232
基本功 47	品牌管理的三层金字塔	236
基本功 48	品牌忠诚度管理	239
基本功 49	决胜于无形品牌战术	248

第 9 章 理财基本功

基本功 50	使企业血脉通畅的财务管理	254
基本功 51	财务管理的基础是预算	261
基本功 52	融资管理为企业注入新 鲜的血液	263
基本功 53	投资管理促进血液再生	271
基本功 54	风险规避需防患于未然	276

第 10 章 竞争基本功

基本功 55	关于竞争	283
基本功 56	竞争中的变数	285
基本功 57	清楚了解你的竞争对手	288
基本功 58	谨慎选择你的竞争对手	291
基本功 59	情报是竞争的法宝	294
基本功 60	情报的“窃取”和运用	300
基本功 61	高屋建瓴的正面竞争战略	303
基本功 62	避重就轻的侧面竞争战略	306
基本功 63	封锁包围的全面竞争战略	310

基本功 64	以弱胜强的择点竞争战略	312
基本功 65	竞争中的防御	315
基本功 66	地点防御战术	317
基本功 67	狙击防御战术	320
基本功 68	机动防御战术	323
基本功 69	侧面防御和撤退防御战术	325
基本功 70	竞争的最高境界是合作	327
基本功 71	与狼共舞的竞争之道	329
基本功 72	国际化经营战略的实施	332

第1章 战略基本功

战略是否正确,关键在于战略能否适应环境和市场需求的变化,能否满足市场需求。而这一切都在于企业经营者是否能够在不断的变化中发现、寻找到这些需求,是否有捕捉市场机会的技巧与能力,这一点已经成为企业竞争的基础和前提。

学习目标

通过对市场发展趋势的研究，综合考虑到企业面临的风险及机遇，以及历史数据和经济、政治、文化、时间、地理的变化对市场的影响，作出科学的分析。根据企业的市场环境及企业的实际情况，为企业制定长期发展的市场战略计划，抓住市场机会，促进企业快速有效的增长。

白天市场上的激烈角逐，随着暮鼓声起，已开始平息。或许，所有的角逐者都要休养生息了；但千万不要以为这是个平静的夜晚，那些暂时退却或即将上阵的对手，正趁着沉沉夜幕，悄然向你靠近……记住，如果不想明天醒来时候就成了四面受敌的羔羊，那就永远睁着眼睛。

从这段话中，我们可以真切地感受到市场中机会是无处不在的，但挑战更加残酷，不得不时刻提防。这就是市场，挑战与机会并存的商业战场！

基本功 I

挑战与机会并存的市场

随着中国经济的持续发展，“市场”这个词汇早已为人所熟知。正如我们所知道的那样市场是买者和卖者相互作用并共同决定商品和劳务的价格和交易数量的机制。尽管对市场的概念描述没有太大的变化，仍然包含着供应者、需求者和供求关系与行为这三个要素，但是随着经济和社会的发展，各个要素的具体内容已发生了很大的变化，市场的内涵也随之有了深刻的变化。

由于市场格局中存在三种基本关系，所以可以从这三个方面来认识和理解我们目前所面对的市场：一是基于竞争者之间的“竞争规则”；其二是基于顾客需求的“走势规则”；其三是基于企业自身的“应变规则”。

一、竞争规则

竞争是创新的动力，没有竞争就不会有变化，没有变化也就没有机会可言。竞争的外在压力成就了“不进则退”这样一条真



理，也就是只有直面竞争，才会创造出生存的机会。对于一个成功者来说，把握了竞争的趋势、控制了竞争的格局，就等于拥有了未来的商机。因而企业不应把竞争看作是自身发展的阻力，而是要视其为创造机会的原动力。

企业参与竞争已是必然，但机会却又绝不会均等的分给每一个人，而往往是在竞争者之间不断的转换，这关键在于企业对机会的识别和把握——慧眼识“机”异常重要！

不过，也应注意的是：竞争也可能使机会的价值大打折扣。当许多企业都在追逐同一机会，渴求得利时，不仅会促使市场机会迅速到来，而且会使得市场在低需求水平上达到饱和，原有的机会价值大大的缩水，甚至贬值，进而成为市场的陷阱。成功的竞争者绝不会跟“风”而上，而是放弃主流的机会，去寻找和把握附属的、派生的机会。因此明智的做法是：

首先，“不战而屈人之兵，善之善者也！”和别人做同样的事情，但要“兵不血刃”，即是要在时间上提前，或者比别人做得更好。

其次，“见人之未见，致富之道也！”和别人做不同的事情，不与别人竞争，提供具有独特性价值的产品——人无我有；人有我转。

二、走势规则

每一件事物的发展总是来源于其内在的原因和趋势的变化，顺应形势，因势利导，就会收到事半功倍的效果；反之，则会事倍功半，乃至一败涂地。分析成功企业的发展历史就会发现，企业的成功都是顺应了产业发展的趋势，借势而起的。

事物的发展有其内在的规律性，机会就是其未来发展的趋势性状态，企业审时度势、因势利导，就能够在未来的状态中处于有利的地位。企业识别并把握趋势，还应该把“流行”和“趋势”相区别。流行只是短期“趋势”的外在表现、是现象，而真正的趋势是去满足符合顾客生活上和心理上的未来需要的需求。实质性的趋势以暂时的流行现象表现出来，因而企业要从短期的

MARKETING

流行中，发现并培育出这些现实存在的或者潜在的需求，以拓展自己的生存空间，获得市场竞争的主动权，而决不能够只是仅仅追求一种暂时的流行时尚。

三、应变规则

市场环境是不断的变化的，而企业对市场机会的识别具有不准确性，我们不可能精确的推断哪些机会会出现，会以什么样的形式、在什么时间、在何地出现，但是，做到随机应变却是可能的。所谓应变就是因时、因地、因变化而变，要待机而动、见机行事，以争取主动。

应变规则要求适时、适地、以适当的方式切入市场，把市场机会变为公司自身的机会。企业具备了这样迅速而有效的行动能力，就能够在激烈的竞争中把握住稍纵即逝的机会而立于不败之地。

专题学习 健力宝的一举成名

1984年4月，健力宝厂厂长李经纬获得亚洲足联将在广州白天鹅宾馆举行会议的信息。李经纬决定利用这个不可多得国际机遇，让健力宝这一新型保健饮料走向世界！

当时，“健力宝”刚刚研制成功，尚未装罐，工厂也没有生产线，可是离会议召开仅不到10天，怎么办？朋友们帮他出了个点子：立即从香港进口罐，求助深圳百事可乐公司帮忙装罐。

很快，易拉罐“健力宝”终于出现在亚足联的餐桌上，受到与会者的赞誉，不少外宾还将未喝完的“健力宝”也带走了。

初战告捷，李经纬大受鼓舞，他决定要让“健力宝”在奥运会上扬威。1984年7月，3万箱“健力宝”随中国健儿运抵美国洛杉矶的奥林匹克村。当中美女排进行冠亚军决赛时，日本一位记者发现，中国女排队员每当暂停时，不饮可口可乐，却饮“健力宝”，这位记者立即给《东京新闻》发出一条独家新闻：“中

国靠‘魔水’加快出击”。文章写道：中国队加快出击的背后，有种“魔水”在起作用。与此同时，奥林匹克科学大会在美国俄亥俄勒冈州尤金市举行，在会上，中国科学家宣读了题为《吸氧配合口服电解饮料“健力宝”消除运动性疲劳》的学术论文，引起了各国科学家的注意。

一个是记者的观察，一个是科学家的论说，同时在奥运会引起轰动。一种新产品，就这样一下子名扬世界。可见，发现和及时的把握市场中存在的机会，将为企业发展开创出大的空间！

MARKETING

专题学习 吉列的失误

多年以来，美国吉列公司在剃须刀行业中一直占据霸主地位。公司 20 世纪 50 年代末推出的新品种超级蓝牌吉刀片，销量非常好，是市场抢手的拳头产品，1962 年其利润占公司全部的 1/3。

此时，英国的威尔森刀具公司在一个偶然的机会上，开始生产不锈钢剃须刀片，但由于它的刀片锋利、不生锈、寿命长，便很快以不可阻挡之势走俏市场，其零售存货很快销售一空。

面对此情此景，吉列公司的美国竞争者们虽然规模小，经营状况也不如吉列，但他们对威尔森公司的刀片所引起的公众注目没有掉以轻心，而吉列却对这一事件反应冷淡。吉列害怕引进不锈钢刀片的生产会削弱或抢走其赚头很好的超级蓝牌刀片的销售量，因而固执地拒绝了这一新产品。公司的头号人物卡尔·吉乐伯特和二号人物布恩·格罗斯等决策者们，制定了“决不另起炉灶”的市场战略，从而给自己的对手打开了有机可乘的缺口，使他们能赶在吉列之前推出不锈钢刀片。当时资产只有 2000 万美元的埃费普公司很快利用这一缺口推出不锈钢刀片。另一个对手是菲利普·莫里斯公司下属的美国安全剃须刀分公司，他们也在利用不锈钢刀片带来的市场突破大举进攻。此时，两家公司的紧锣密鼓并没有唤醒吉列。

直到这两家公司在拼命推出他们的产品足足6个月后，吉列才在犹豫不决中向市场推出不锈钢刀片，为此，公司动用了400万美元的广告促销费用。但由于是最后进入不锈钢刀片市场的，所以付出了极大代价。在接下来的两年中，公司的利润急剧下降，最大的损失是市场份额的减少。吉列从原来占有剃须刀片市场的70%下降到55%，双刃刀片的市场份额从90%下降到70%，虽经不懈努力，但其不锈钢刀片市场也只占有45%。而希克公司取得了35%，美国安全剃须公司占了15%，小小的威尔森也占了5%。

吉列公司的霸主地位由于其战略上的失误，受到了严重的冲击，在以后的竞争中，再也没有夺回失去的市场份额，这一点给大家的启示的确值得思考。

专题学习 田中造纸公司的商机

日本人田中看到战后日本国民纷纷效仿欧美生活方式，穿西服、坐沙发、拿刀叉、吃面包，于是想到造纸行业如果顺应这种趋势，一定会乘势而上，获得发展的商机。一次，他看到电影中的欧美人经常使用餐巾纸，立即意识到田中造纸公司的机会来了。于是，他立即从原西德进口餐巾生产设备，着手试制餐巾纸。不久，世界万国博览会在日本大阪举行，引来诸多欧美餐饮业者和大批欧美观光客，强烈地刺激了日本的餐饮业发展，使战后的日本人重新认识了西洋饮食文化的魅力。自然地，日本人全盘地接受了“餐巾纸”，像欧美人一样，他们吃西餐、擦纸巾。田中造纸公司也随之发迹。