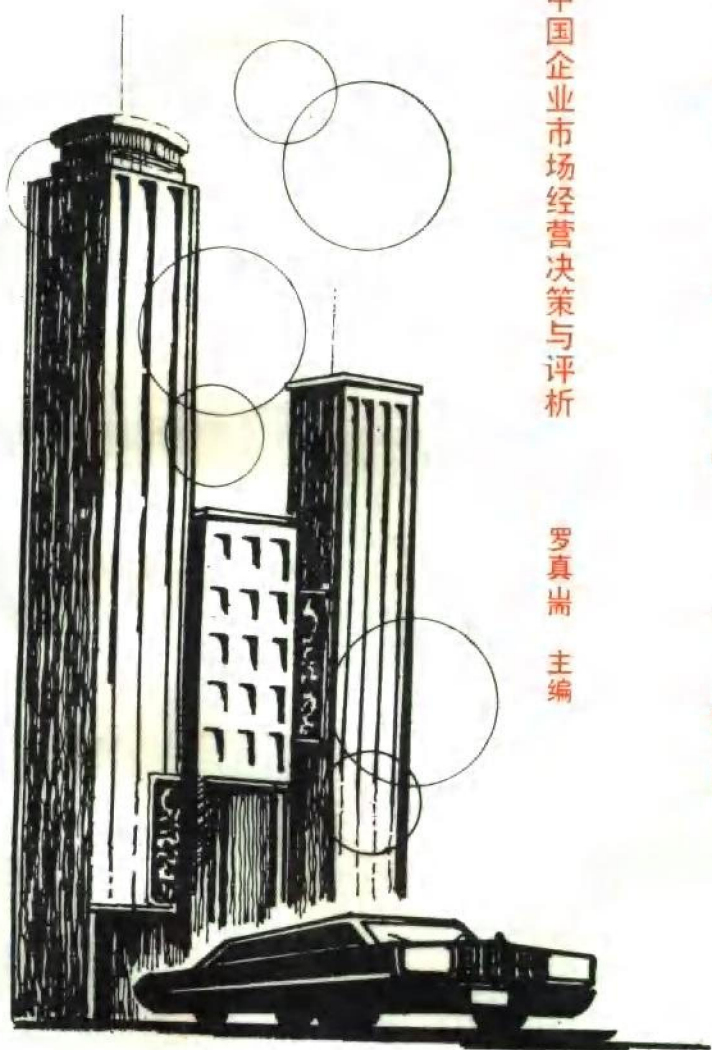


市场决胜之策

中国企业市场经营决策与评析

罗真嵩 主编



市 场 决 胜 之 策

——中国企业市场营销决策与评析

罗真端 主编

/ /

企 业 管 理 出 版 社

市场决胜之策

罗真端 主编

出版：企业管理出版社

787×1092毫米 32开

发行：新华书店北京发行所

11.125印张 238千字

经售：全国各地新华书店

1987年12月第1版

印刷：法律出版社印刷厂

1987年12月第1次印刷

印数00001—15000册

ISBN7-80001-025-2/F·26

定价：2.45元

目 录

前 言.....	(1)
第一章 从生产型向生产经营型转变.....	(5)
树立经营型思想 重视经营决策	
——南京分析仪器厂	(5)
评 析	(14)
“转轨变型” 起死回生	
——北京橡胶十四厂	(23)
第二章 市场经营调研与销售预测.....	(31)
采用德尔菲法分析印染产品开发方向	
——上海印染工业公司	(31)
评 析	(41)
采用模糊统计法分析预测针织涤纶产品消费倾向	
——上海纺织研究所	(49)
评 析	(65)
第三章 细分市场 选择目标市场.....	(70)
“状元红”进入上海市场的启示	
——上蔡状元红酒厂	(70)

“奥琪”是如何风靡全国的	
——北京日化三厂	(79)
DW500制砖机占领东北市场	
——北京建材机械厂	(91)
中国冻鸡出口日本的起伏	
——中国粮油食品进出口总公司	(98)
评 析	(108)

第四章 利用市场经营因素组合

制订市场经营决策	(119)
果汁奶糖的市场经营因素组合	
——北京第一食品公司	(119)
轻钢龙骨的市场经营策略	
——北京建筑轻钢结构厂	(125)
评 析	(137)

第五章 产品决策

雪莲牌羊绒衫的产品整体观念	
——北京羊绒衫厂	(145)
评 析	(153)
耐酸泵的产品组合决策	
——大连耐酸泵厂	(161)
评 析	(177)
精心设计 以新取胜	
——大连童装厂	(185)
评 析	(197)

利用产品寿命周期 针织品更新换代	
——上海市针织工业公司	(204)
评 析	(217)
毛涤派力司如何脱颖而出	
——北京毛纺厂	(227)
109型打火机的产品决策	
——北京市第二打火机厂	(236)
天坛牌电线在香港市场的崛起	
——北京电线厂	(244)
第六章 销售渠道策略	(249)
羊肉自动切片机的销售渠道	
——北京包装食品机械研究所	(249)
评 析	(262)
中国阿拉伯服装怎样打进海湾市场	
——中国纺织品进出口总公司	(267)
评 析	(278)
第七章 价格决策	(281)
飞翔牌电容器的价格竞争策略	
——北京市无线电元件二厂	(281)
东风—12型手扶拖拉机的非价格竞争	
——常州拖拉机厂	(290)
评 析	(307)
第八章 促进销售策略	(315)

运用促销组合 花粉健美酥打开市场	
——北京龙华保健营养剂厂	(315)
竞争中的促销策略	
——北京建筑轻钢结构厂	(322)
评 析	(328)
第九章 计划产品的市场经营问题	(335)
鞍山钢铁公司市场经营战略探讨	(335)
评 析	(344)

前 言

重视市场，突出经营，作好决策，提高效益，是经济体制改革对企业提出的必然要求，也是目前许多优秀企业成功的经营之道。

党的十一届三中全会以来，随着国家实行“对外开放，对内搞活经济”的方针，经济体制改革逐步展开，中国企业的经营管理正在发生一场革命性变化。这个变化的显著标志，就是我国工业企业正在从过去“封闭式”的生产型企业，向“开放式”的经营型企业转变。人们越来越清楚地认识到，随着社会主义有计划商品经济的发展，企业经营不仅要注重产品和技术，同时要加强市场观念。提高经济效益的中心问题，在于生产出来的产品必须适应市场的需要。在这种背景下，几年来，许多企业经营者引进和应用国外市场经营的一些原则和方法，探索具有中国特色的社会主义经营之道，取得了相当的成就。呈现在读者面前的这一本书，就是这种探索的一部分结晶。

研究企业市场经营原则和方法的科学，在国外称之为“市场营销学”（marketing，又译为“销售学”、“市场学”“营销学”等）。从1979年开始，本书的部分作者为了适应国内企业借鉴国外现代化经营管理方法的需要，曾经编写了《销售学原理与应用》一书，由中国财政经济出版社于1982

年出版。当时写作的意图，是比较系统地、通俗地介绍国外市场营销学的历史演变及其基本内容，力求原原本本地反映这门学科的原貌，以便广大读者借鉴、思索。出乎意料，这本书在读者中引起广泛的兴趣和反应。

在引进国外管理科学的开始阶段，不可能立即“中国化”，必须通过我国企业自己的实践，有所消化，有所取舍，有所发展，才有可能逐步创建具有自己特色的科学理论和方法。这就是说，学习外国企业管理经验，要“以我为主，博采众长，融合提炼，自成一家。”对于市场营销学这门涉及再生产全过程及生产关系的管理学科，尤其应当持慎重态度。进入80年代以来，市场营销学在我国已经不是鲜为人知的学科，全国数十所高等院校的管理科系和各种不同层次的企业管理培训班，均设有市场营销学课程，并且在相当一部分企业中得到广泛的应用。值得重视的是，我国企业的市场营销实践，并不是照搬国外市场营销学的原理和方法，而是具有鲜明的中国特色，这就是促使我们编写这本书的缘由。从这个意义上说，本书可以看作是《销售学原理与应用》的姊妹篇。

什么是市场营销学？有的人认为，“经营型”企业就是“推销型”企业，市场营销学就是“推销术”、“生意经”。这是50年代以前市场学的陈旧概念给人造成的误解。第二次世界大战以后，随着工业发达国家商品经济和管理科学的发展，市场营销学已突破流通领域，并从经济学中分离出来，发展成为研究现代工商企业进行经营决策的一门独立的新兴管理学科。它要求企业把供、产、销活动始终同市场相联系，站在战略的高度加以综合研究，用现代化方法和工具来进行经营管理。

我国正在进行的经济体制改革，主要内容在于改革和调整宏观管理、市场、企业三者之间的关系。1984年党的十二届三中全会通过的《中共中央关于经济体制改革的决定》，深刻地阐明了社会主义商品经济下市场机制的作用，要求建立自觉运用价值规律的计划体制，强调企业应当成为相对独立的自主经营、自负盈亏的社会主义商品生产者和经营者。这就更加要求我们学好市场营销学，研究社会主义企业的经营之道。

本书不是一般地讲述市场学的原理、原则和方法，也不是单纯地向读者介绍某些企业经营经验的“经验汇编”，而是总结我国企业应用市场学的实践经验，加以评析，以达到理论与实际的结合。我们的目的是透过这些典型实例，来探讨中国企业市场营销决策的一般原则和方法。在内容和形式上，我们作了以下新的尝试：第一，它不是用通常的教科书形式，而是以中国企业市场营销的成功实例，来阐述现代市场营销学的基本原理和方法，因而使它更具有现实性和中国特色。第二，这些实例恰恰先后发生在我国企业从“生产型”向“经营型”转变的渐进过程中，都以不断深入的经济体制改革为背景，因而具有一定的典型性。第三，全书结构以实例和有选择的评析相结合，读者可以从中大致了解市场营销学的基本体系和内容。有些实例未加评析，留作教学过程中参考。我们期望，这本书能够为广大企业经营管理人员提供一些有益的启迪，为市场营销学的教学和研究工作者提供一些案例分析的参考，同时也为建立具有中国特色的社会主义市场经济学提供生动的素材。

应当说明，本书中的决策实例都是第一手资料。除一部

分由作者亲自实地调查研究取得者外，大部分是由企业的经营决策人——经理、厂长或部门主管人亲自撰写或提供的第一手素材。他们都具有比较丰富的经营管理经验，其中不少人曾在中国工业科技管理大连培训中心或其他培训班系统地学习过市场营销学。他们对本书的写作倾注了极大的热情和辛劳。所以，这本书实际上是集体劳动的产物。希望这一初步尝试得到广大读者和有关专家的宝贵意见。

本书由罗真耑、赵黎明、江一舟、冯玉海执笔编写，罗真耑主编。

我们特别要向以下同志表示诚挚的谢忱：姜延成、陈玉品、庄仁寿、徐月芬、于鸿志、朱义亮、李益、晋植、吕实璟、刘伟、刘军、贺琳、李长麟、段发昌、蒋观智、李宗儒，以及孔令振、王太、徐琳、刘捷、倪黛黛、张景智等同志。还有一些同志热情为本书搜集、整理资料，这里不再列名，一并致谢。

编者

1987年5月

第一章 从生产型向生产经营型转变

树立经营型思想 重视经营决策

——南京分析仪器厂

南京分析仪器厂（以下简称“南仪”）建于1958年，是我国最早生产分析仪器的专业化工厂。“南仪”的主要产品有工业流程分析仪器、生化分析仪器和实验室分析仪器三大类、九个系列、50多个品种，100多种规格。从80年代开始，“南仪”从生产型向生产经营型转变，走过一段不平凡的道路。这个经历，在一定意义上是我国工业企业“转轨变型”的缩影。

新形势 新问题

80年代以前，“南仪”是一个典型的“封闭式”的生产型企业，经营管理可以概括为：“三靠”、“三不问”、“三脱节”。“三靠”——任务靠国家下达，材料靠国家调拨，

产品靠国家统购；“三不问”——不问需求，不问经营，不问经济效益；“三脱节”——供应与需求脱节，生产与流通脱节，生产效果与经济效益脱节。在旧的经济体制下，“南仪”的日子很好过。产品的数量、质量在国内均居领先地位，企业享有一定声誉。

可是，党的十一届三中全会以后，特别是1980年以后，形势发生变化：由于国民经济进行调整，计划管理体制开始改革，国家下达给“南仪”的指令性计划削减了90%以上。一系列新问题摆在了“南仪”面前：

1. 产品销路不畅。1980年订货量只有全年计划任务的21%，1981年及1982年又大幅度下降到年计划的3%。

2. 产品价格下降。1980年以来，分析仪器的价格量下降趋势，利润受到极大影响。1980年利润总额比上一年减少了41万元，1981年又减少了50多万元。

3. 市场竞争激烈。同行企业不断推出各种规格、型号的产品，努力改进市场经营措施，用户对产品的选择性越来越强。

面对这一系列新问题，“南仪”内部出现了几种不同意见：一些人主张迅速转变经营思想，提出“以经营为中心”。另外一些人觉得生产还抓不过来，顾虑“以经营为中心”会把企业搞乱。还有一些人认为，经营就是销售，销售就是推销，只要在销售部门增加几个推销员就行了。

经过多次交换意见，“南仪”的厂级管理者统一了认识：必须首先从经营指导思想上来一个大转变，才能适应经济体制改革的需要。

立足改革 制订“转型”决策

立志改革首先必须从传统思想的桎梏中解脱出来。“南仪”领导干部决定在全厂进行转变经营思想的教育，引导大家学习有关经济理论和国家经济政策，并借鉴国外先进的经营管理方法，使全厂职工认识“转轨变型”的必要性。

一、树立经营型思想

“南仪”先后请江苏省党校、江苏省商业干部学校、南京工学院、南京航空学院等学校的教师给干部职工上课，讲授了政治经济学、社会主义商品流通理论、市场经营学、经营政策、市场预测等课程，学习了中央有关经济体制改革的决定以及报刊杂志上有关的文章和报道。在学习过程中，大家历数“封闭式”生产型企业的弊病，诸如片面追求产量、产值、忽视质量；不问需求，产品适销性差；企业素质不高，缺乏应变能力；等等。这样，大家对企业“转轨变型”的必要性和迫切性有了更深刻的认识。

在统一思想的基础上，“南仪”按照改革精神，提出从以生产为中心迅速转变为以经营为中心，从思想上实行四个转变，树立六种观念。四个转变：一是从过去单一产品生产，转变为多品种生产；二是从单纯从事仪器制造，转变为提供多种服务，如提供安装调试、培训人员、维修产品、供应备件、推广应用技术等；三是从偏重抓产量，转变为主要抓质量、品种、成套，增强竞争力；四是从不讲成本、不讲经

济效益，转变为讲求综合经济效益。六种观念是：战略观念、市场观念、竞争观念、开发创新观念、服务观念、素质观念。

二、改革机构 建立经营决策系统

“南仪”从经营管理的实际需要出发，对企业内部的机构进行了必要的调整 and 改革。全厂划分为五大系统，即：经营计划决策系统、研究与开发系统、生产指挥系统、技术引进和人才开发系统、技改基建和后勤系统。五大系统由厂长、副厂长、总工程师分工指挥，主要的改革如下：

1. 加强对经营的领导。由厂长亲自抓经营，以便于集中统一地协调和指挥，保证全厂整体工作都围绕经营、服从经营、有利于经营。

2. 建立产品 and 市场开发室、新产品研制研究所，并且由厂领导、各有关部门人员组成市场分析预测小组，定期召开会议，分析市场动向，决定对策。

3. 将销售工作从供销科划出，与服务科组成技术服务经营部，负责从市场调查到销售、售后服务的整体工作，增强对市场反应的灵敏度。

4. 全厂以销售服务部门提出的市场情报为依据，来制定计划，安排生产。

5. 组织工程技术人员参与经营活动。凡是订货会、展销会、技术交流会、学术交流会等，都请有关的技术人员参加，使他们经常走出厂门，与用户和市场接触，树立“用户第一”的思想，使产品有的放矢地更新换代；经常与最新技

术动态接触，开发出满足用户需求的新产品。

扬长避短 实施经营战略

“南仪”确定了“以质量求生存，以品种求发展，以服务求信誉，以满足用户为目的”的经营方针。从这一经营方针出发，“南仪”着手制定和实施全厂的总体经营战略。

首先，“南仪”认真进行了市场经营调研，广泛了解、搜集了大量信息。在搜集、整理和综合分析有关资料情报的基础上，采用交叉平均法、主观概率法、因素影响分析法等定性和定量方法，对本厂产品在同行中的地位进行了优、劣势分析。分析结果表明：“南仪”的工业流程分析仪器、生化分析仪器等，在技术、质量、检测手段以及市场占有率等方面都占较大优势；工业流程分析仪器在全国的市场占有率居首位，其中氢表、氧表尤为领先。但是，企业应变能力差，销售能力不强，新产品开发不力。

“南仪”根据扬长避短，发挥优势的原则，制订了以增长销售额和利润为目标的经营总战略，即“增长战略”。主要内容是：

一、市场渗透策略

“南仪”现有产品在现有市场上尚未达到饱和程度，还有发展潜力。为了扩大现有产品在现有市场的销售，采取了一系列措施。

1. 在降低成本基础上降低产品价格。例如，测定锅炉

排烟中二氧化碳含量的二氧化碳分析仪，原来每台3100元，经过改型后的新产品，不但测量准确，性能可靠，体积小，操作方便，而且成本降低了，每台售价只有1,000多元。这样的产品深受欢迎，用户纷纷订货。

2. 加强促销，增加销售网点，提高现有用户的购买频率。如以各种方式提供样本、说明书等，促进现有用户加速更新，刺激尚未购买该厂产品的潜在顾客的购买动机。

二、发展市场策略

即扩大产品的市场面，进入新市场。具体做法是：

1. 扩大经销地区。“南仪”注重市场营销因素的组合，逐步将产品从地区性销售扩大到全国范围销售，从国内市场扩大到国际市场。这种地理位置上扩大的新市场，在很大程度上增加了产品的销量。

2. 进入新的细分市场。“南仪”的拳头产品工业流程分析仪器的市场，过去仅限于石油、化工、化肥、电站等几个行业。为了寻找新的细分市场，该厂对其他有关行业及部门，如科教、医疗卫生等进行了大量的调查研究。结果表明：全国有县级以上医院9478个，地、市级以上的防疫站3105个，药检所851个，医疗科研机构268个，高等院校675所，中专学校643所。这些部门现有的各类分析仪器，仅能满足实际需要量的30%左右，需求潜力很大。根据这些细分市场的特定要求，“南仪”对工业流程分析仪器进行研制改型，销售到科研、药物、大专院校、医院、生化、农林等部门或行业。他们还围绕节约能源，技术改造等项目，将部分