

# 项目1 寻求商机

在市场机会瞬息万变的情况下，看准了一个商机，会给你带来暴利，找出了企业经营中存在的问题，会使你走出困境，起死回生。一个新闻、一条消息，哪怕是一句话，都可能使你蓦然回首，商机就在那里等着你。

## 任务 1.1 捕捉市场机会

### 实训目标

本任务旨在训练学生对信息反应的敏感度以及能够对现实企业营销中存在的问题进行分析，或从创业角度捕捉市场机会。

### 情境导入

某市有一家以卖鞋为主的小店，只有十几名职工，6万元流动资金。2003年以来，周围林立的各大商场以其雄厚的资金实力和漂亮的店面装潢展开促销大战，竞相推出“现场摸奖”、“买一送一”等促销手段和方法，使这家小店生意更是每况愈下，职工已很久没有福利了。为了使企业有所好转，他们也模仿别的商场搞“有奖销售”，但一个月下来，“奖”被抽走了2000多元，生意却毫无起色。

假如你是这家鞋店的老板，你如何使企业走出困境？

### 任务步骤

训练学生能够根据企业现状，展开有针对性的调研，并从调研中捕捉市场机会。具体做法如图1-1所示。

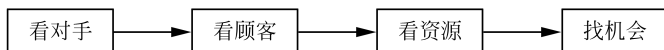


图1-1 捕捉市场机会一般路线

1. 看对手——从与竞争对手所经营的产品差异调研中找出本店的市场机会

参考做法：

通过市场调研，该店了解到，童鞋价低利薄，大商场多不经营。针对此情况，该店可以经营从1~13周岁孩子的各式各样的童鞋。

## 2. 看顾客——从顾客调研中找出本店的市场机会

参考做法：

(1) 从鞋的消费市场调研中发现，老年人买鞋难，可以根据老年人的特点，经营各类适合老年人穿着的鞋子。

(2) 农村顾客需要廉价鞋，可以针对这点，经营保证质量的样式过时的廉价鞋。

(3) 针对特殊脚形的消费者，可以选择定制各种尺码的鞋子。

## 3. 看资源——从销售调研中找出本店的市场机会

参考做法：

调研中发现，大商场实力雄厚，店面装饰豪华，在消费者心目中形象好、地位高，人们购物一般喜欢去大商场；中小商店由于实力弱，店面简陋，在消费者心目中形象差、地位低，人们一般都不太愿意光顾。只有经营特色产品，经营大商场所不经营的商品，才会吸引消费者。

## 4. 找机会——根据上述调研可以确定本店的市场机会

参考做法：

经营档次低、价格廉的廉价鞋，并且为特殊顾客提供服务。

(1) 经营品种齐全的 1~13 岁孩子的童鞋，与大商场相比，运用拾遗补缺战略，从而吸引孩子妈妈的到来。

(2) 满足特殊顾客的需求，主要包括农村大部分追求廉价鞋的消费者、老年消费者及特殊脚形的消费者。

此外，为增加本店特色，还可以提供更为独特的服务或售后服务项目，如代改皮夹克，免费修理开胶鞋等。

捕捉市场机会考核表如表 1-1 所示。

表1-1 捕捉市场机会考核表

成果展示与评价		分析报告及 PPT 形式答辩				
分析报告	分析报告必备项目	对手分析	顾客分析	资源分析	发现机会	文字表达
	评价标准	全面并能突出重点	准确、数据真实、参考文献在近一年内	能够客观、准确分析企业自身的资源、实力	发掘更多的机会	结构完整、思路清晰、语言流畅
	应得分	20	20	20	20	20
	评价人	企业 (50%)				
		教师 (40%)				
		学生 (10%)				

续表

成果展示与评价		分析报告及 PPT 形式答辩				
分析报告	实得分					
	报告最后得分					
PPT 答辩	PPT 答辩要求	时间	语言组织	表达能力	展现形式	形象及礼仪
	评价标准	控制阐述与回答问题的时间	语言精练、针对性强	表达清楚、准确	汇报形式新颖	形象得体、大方
	应得分	15	25	25	15	20
	评价人	企业 (50%)				
		教师 (40%)				
		学生 (10%)				
	实得分					
	答辩最后得分					
	任务综合得分					



知识点拨

1. 发现市场机会的依据

市场 = 人口 + 购买力 + 购买欲望，人口是构成市场的最基本条件，凡是有人的地方就会有各种需求，有需求才可能形成市场。

从马斯洛的需求 5 层次理论看，人的需求包括生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求及自我实现需求 5 个层次递进的需求，不同的需求有着不同的市场机会。

(1) 生理需求

生理需求是人们最基本的需求，是人们为了生存而提出的衣、食、住、行等基本需求。对食物、水、空气、住房和穿着等需求都是生理需求，这类需求的级别最低，人们在转向较高层次的需求之前，总是先尽力满足这类需求。虽然属于低级层次上的需要，但是由于生理需求是人人都需要的，在数量上很多，因此，处处可见，如经营普通食品、日用品、鞋帽、床上用品、服装的商店以及房产中介机构、房产超市等。这类市场容易发现，但要做好很难。

开个包子铺、摆个地摊、擦擦皮鞋、卖卖蔬菜和水果、做做缝补等都能形成市场，满足人们的基本需要。这样的市场到处都是，只要想干、愿意干就行，没有学过专业知识也能做。但是这样的市场是否都能越做越好、越做越强呢？往往有人一旦进入后，可能越做越小，直至最后消失，此中也有大学问。

## （2）安全需求

安全需求是人们在生理需求的基本层面得到满足后表现出来的一种需求，也是人身安全所需要的必要保证。安全需求包括身体安全（健康安全、治病安全）和衣、食、住、行有关的安全。与这些需求相对应的市场包括：提供安全舒适、使用方便的家用电器连锁店，提供消防器材的专卖店，提供简单医疗康复的社区医疗保健中心，提供人身和财产保险的各类保险公司营业部门，提供货币安全结算的银行等。

## （3）社交需求

当生理需求和安全需求得到满足后，社交需求就会突出。社交需求包括对友谊、爱情以及隶属关系的需求。在马斯洛需求层次中，这一层次是与前面两个需求层次截然不同的另一层次。随着人民生活水平的提高，这一需求的表现越来越明显。针对这一层次的需求可以开发提供信息交流工具的手机大卖场、提供聚会用餐或交流的各式酒楼、咖啡西餐厅、特色酒吧、茶吧、舞厅 KTV、网吧、提供竞技交流的健身运动俱乐部、各类礼品店、电影院等。

## （4）尊重需求

尊重需求是人类天生具有的自尊心和荣誉感所形成的一种需求，这类需求是希望能有一定的社会地位以及取得成就的机会，既包括对成就或自我价值的个人感觉，也包括他人对自己的认可与尊重。有尊重需求的人希望别人按照他们的实际形象来接受他们，并认为他们有能力，他们关心的是成就、名声、地位和晋升机会。当他们得到这些时，不仅赢得了人们的尊重，同时就其内心而言，因对自己价值的满足而充满自信。针对这一层次需求，各类高档商品和服务项目就会纷纷出现，例如：美化生活的艺术摄影中心和美容美体中心、世界知名服饰品牌的百货商场和专卖店、高级服务的餐馆和会所、名车展示中心、名表精品专卖店、书店、婚庆商品和服务中心、各类珠宝店等。

## （5）自我实现需求

自我实现需求是需求层次中最高层次的需求，这种需求是发挥个人才干，实现理想和抱负的需求。主要表现在工作学习和生活的追求上。随着生理、安全、社交、尊重 4 种需求的满足，人们开始尽量地享受工作以外的精神生活。针对这类需求的市場，可以有各类高级技能培训中心、高学历教育培训中心、高级艺术培训中心、野外休闲俱乐部等各类项目。

根据 5 个需求层次，可以划分出 5 个消费者市场，具体如图 1-2 所示。

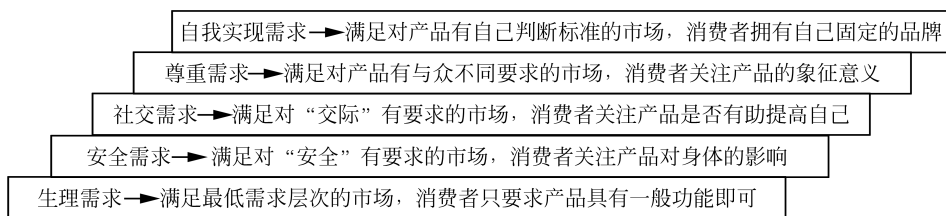


图 1-2 需求层次与消费者市场对应关系图

## 2. 营销调研的内容

影响企业营销活动状况及效果的因素很多,既有企业外部的市场环境因素,也有企业内部的经营因素。尽管在不同的情况下,出于不同的目的和要求,营销调研的具体内容和侧重点有所差异,但概括起来包括7个方面,即产品调研、顾客购买动机调研、销售调研、促销调研、宏观市场环境的调研、市场需求的调研、竞争状况的调研。

### (1) 产品调研

产品调研主要是指对新产品设计、开发、试销,对现有产品的改进调研,弄清楚目标顾客在产品款式、花色、品种、性能、质量、包装等方面的偏好及其发展趋势。同时,调研消费者乐于接受的产品价格以及市场供求关系与其他影响价格因素的变化趋势等。

### (2) 顾客购买动机调研

随着生活水平的不断提高,人们的消费观念日益呈现出个性化、情感化和多样化的特征,购买动机的研究对企业而言显得尤为重要。顾客购买动机调研主要包括:对消费者的消费习惯、购买方式、购买动机、心理特点、消费行为的特征及其需求满足程度的调查分析;研究社会、经济、技术、文化等因素对购买决策和购买行为的影响;了解潜在顾客的需求情况以及其收入水平等影响购买的因素的变化情况;消费者的品牌偏好及其对本企业产品与服务的满意度、忠诚度;等等。顾客购买动机调研通常采用心理学和社会学上的“测量技术”,透过消费者对外部现象的某种反应,分析推测消费者的心理活动,以使企业更好地满足消费者的需求。

### (3) 销售调研

销售调研是对企业的销售活动进行的全面调查,主要包括:本企业产品的市场销售量与同行业产品的市场销售量;本企业与同行业的市场潜量(需要多少、需要什么、何时需要);企业的市场占有率与市场覆盖率以及扩大市场占有率的潜力与可能;产品的生命周期及市场销售的饱和程度,待开发市场的需求量及发展趋势;中间商的经营能力及其所在地区的市场占有率,消费者对代理商、零售商及售后服务机构的评价;等等。

### (4) 促销调研

促销调研主要是指对企业在产品或服务的促销活动中所采用的各种促销方法的有效性进行的测试和评价。例如:促销方式的适应性;人员促销及非人员促销,哪种方式的促销效果较好;广告媒体的选择及其效果测定;公共关系的主要举动及效果,企业形象的设计和塑造;促销策略对销售量的影响程度及消费者的接受程度;等等。

### (5) 宏观市场环境的调研

企业所处的宏观环境是不断变化着的,这就需要营销管理人员时刻观察营销环境的变化和发展,从中寻找新的机会。企业通过宏观市场环境的调研,跟踪最新的政治、经济、社会、文化发展动态,并通过对市场的预测,来把握市场的发展趋势,借以发现企业新的发展机会;同时及早发现企业可能面临的威胁,提前做好应变的准备。宏观市场环境的调研主要内容包括:政治法律环境、经济环境、人口环境、社会文化环境及技术环境等方面的调查。



### （6）市场需求的调研

从市场营销观念看，顾客的需求和欲望是企业营销活动的中心和出发点。因此，市场需求的调研成为市场调查的核心部分。市场需求调研包括：对人口结构、经济水平、消费结构、产品的人均拥有量、替代产品状况等相关因素进行分析研究，测定行业市场、企业市场和各地区市场的潜在需求与现实需求的总量，并预测市场需求发展变化的趋势。

### （7）竞争状况的调研

竞争状况的调研包括对竞争企业的分析和竞争产品的分析。对竞争企业的分析主要包括对企业的数量、名称、生产能力、生产方式、市场占有率、销售范围及行销区域、价格政策、销售渠道、促销及竞争策略和手段、位置及运输条件、对外贸易状况、新产品开发和企业的特长等方面资料的采集；对竞争产品的分析，主要是对产品的设计、品质、性能、用途、规格、式样、包装、价格等方面的调查分析。

## 3. 营销调研方法

### （1）第一手资料的获取方法

#### ① 观察法

观察法是由调查者直接或利用仪器来观察、记录被调研对象的行为、活动、反应、感受或现场事物，以获取一手资料的方法。

观察法的应用范围如下：

a. 市场商品需求和商品购买者的特征情况。主要是观察销售现场、展销会、试销会。通过销售现场观察顾客，可以了解顾客的基本构成，顾客在不同时间里的流量规律及购买行为规律，为合理提供针对性服务提供依据。通过在销售现场、展销会、试销会等地点，直接观察消费者喜爱的品牌、性能、花色、款式、包装、价格和广告宣传等，通过对记录进行分析，可以掌握大量真实的第一手资料。

b. 企业经营状况和竞争环境情况。通过对各种类型企业的观察，了解整个市场的经营状况，竞争品牌的数量、价格、销售网点；通过对营业现场的商品陈列、橱窗布置、外部装潢等观察，可以了解企业的管理水平；通过观察销售人员服务态度和行为方式、接待顾客的频率，可以了解销售人员对顾客的服务方式，以便研究更加吸引顾客的服务方式。

c. 商品库存情况。通过对库存商品的直接盘点计数，并观察库存商品的情况，检查仓库中储存的品牌、数量等情况，了解不同位置的商品库存数量及其结构是否合理，并观察商品库存的残次及变化情况，以及时为库存商品数量合理化及库存商品结构优化提供第一手材料。

d. 产品质量调查。商品的质量不是100%，就是0。通过观察生产现场、使用现场，了解商品生产过程和商品质量以及商品性能、操作技巧和维修情况，严把产品质量关。

e. 广告调查。通过消费者对不同广告的注意度、记忆和理解度、知名度等指标调查，观察广告的效果大小。例如，企业在几种报纸或杂志上刊登同一广告，在广告下面附着一张表格或回条，请读者阅读后把表格或回条剪下寄回企业，以便了解广告的效果。也可以借用听力计来记录人们收听、收看广播电视节目的时间、频率、波长等，用眼

神记录器来观察人们注视广告时眼睛的运动,来测量人们对广告的偏好。

## ② 实验法

实验法是指在既定条件下,通过实验对比,对市场现象中某些变量之间的因果关系及其发展变化过程加以观察分析的一种调查方法,是一种获取一手资料的调查方法。

实验法的应用范围如下:

研究者通过控制某一个或几个自变量(如价格、包装、广告等),研究其对因变量(如销售量、品牌态度等)的关系影响。从而找出变量之间的因果关系,认识实验对象的本质和规律。

- a. 产品价格实验。了解消费者对产品价格能否接受和接受的程度。
- b. 掌握市场信息。了解产品质量、品种、规格、花色、款式、包装等。
- c. 市场饱和度实验。了解某种产品的市场潜力。
- d. 广告效果试验。通过对某产品广告前后销售量的比较,分析广告对产品销售量的影响。
- e. 促销效果测试。通过对某产品促销前后销售量的比较,分析各种促销方法对产品销售量的影响。

## ③ 深度访问法

深度访问法是一种获取一手资料的调查方法,它类似于记者采访,是一种无结构访问,指事先不拟定问卷、访问提纲或访问的标准程序,由访问员与受访者就某些问题自由交谈,从交谈中获得信息,用以提示对某一问题的潜在动机、态度和情感的资料采集方法,它最适合作探索性调查。在访问过程中,受访者可以随便提出自己的见解与意见,而不只是访问员所需要的。

深度访问法的应用范围如下:

在需要对某个专题进行全面、深入的了解时,可以采用深度访问法,即调查者与被调查者直接见面,通过相互影响、相互作用的人际沟通过程来了解市场情况。

## ④ 小组座谈会

小组座谈会又称焦点小组座谈会、焦点访谈法,具体做法是选取一组具有代表性的消费者和客户,在一个装有单向镜或录音录像设备的房间里,在主持人的组织下,就某个专题进行深入讨论,它是一种获取一手资料的调查方法。

与深度访问法相比,小组座谈过程是主持人与多个被调查者相互影响、相互作用的过程(深度访问法是一对一地互动),要想取得预期的效果,不仅要求主持人要做好座谈会的各项准备工作,熟练掌握主持技巧,还要求主持人有驾驭会议的能力。

小组座谈会的应用范围如下:

就某一专题需要进行深入了解时,在主持人的组织下,开展这种技术性较高的实地调查方法。

主要应用的项目包括定位产品或服务、消费者使用态度测试、产品测试、概念测试、媒体研究、广告效果测试等。

## (2) 第二手资料的获取方法

二手资料又称次级信息,是指已经被别人获得或就别的目的先前已经收集好的资

料,也可以指已经按某种形式存在的资料。如日本在 20 世纪 60 年代,通过我国出版的画报和某日报上的照片及报道,分析出我国大庆油田的位置、产量等重要信息,从而成为进入我国市场的强者。

#### ① 二手资料的来源

a. 内部资料。企业内部资料主要是指反映企业经济活动的多种记录,包括企业内部的各种业务、统计财务及其他有关资料等,具体如表 1-2 所示。

表 1-2 内部资料一览表

内部资料项目	具体内容	作用
业务资料	(1) 商品介绍 (2) 宣传资料 (3) 客户订单 (4) 进货单 (5) 合同文本 (6) 发票 (7) 销售记录 (8) 顾客名录等	掌握生产和经营商品的供应情况,用户的需求变化等
统计资料	(1) 统计报表 (2) 企业生产、销售、库存等各种资料 (3) 劳动工资、设备、后勤等方面的资料 (4) 各类统计分析资料等	研究企业经营活动数量特征及规律,是进行市场调查与预测的基础
财务资料	(1) 成本资料 (2) 价格资料 (3) 经营利润资料 (4) 应收账款 (5) 广告支出等	考核企业经济效益,确定企业发展前景
其他资料	(1) 顾客的评价及意见 (2) 调查报告 (3) 生产经营计划 (4) 总结 (5) 产品的购买者、使用者、市场细分、购买心理与行为、购买规模等方面的资料 (6) 市场潜量大小、增长速度、发展趋势等 (7) 销售路线、运输途径(通道)、中间商情况等	市场分析的参考

b. 外部资料。指公共机构提供的已出版和未出版的资料。这些机构可能是政府机构也可能是其他非政府机构。它们提供资料有的属于政府工作的一项工作,有的是为了赢利,还有的是为了增加机构的声誉。企业的调查人员要想及时获得有用的资料,一定要熟悉这些机构以及它们所能提供的资料种类。对于与企业的生产、营销活动有密切联系的机构以及该机构的工作人员要处理好关系,以便获得有价值的资料。外部资料的获取渠道、具体内容及信息特点如表 1-3 所示。



表1-3 外部资料一览表

外部资料取得渠道	外部资料内容	信息特点
统计部门及各级政府主管部门	公报、统计年鉴、市场信息	综合性强、辐射面广泛、可信
市场调查机构	市场信息	资料全、灵敏度高、针对性强
媒体（报纸、杂志、广播、电视、网络等）	各类市场信息	速度快、成本低、信息量大、内容广
工商行政管理部门	企业名录	可以提供公司的基本情况，可以分为普通名录和特殊名录
上市公司报表	公司营业额、利润等	可以帮助估计市场规模和份额
图书馆	商情资料、技术资料、各种调查报告、论文等	数量大，范围广
专业组织	调查报告、分析报告、统计数字等	数量较大、专业性强
生产经营机构	商品目录、广告说明书、专利资料及商品价目表等	信息具体，有针对性
展销会、博览会、订货会	产品说明书、报告、报表	主要是搜集免费的国际市场信息

### ② 二手资料的应用范围

a. 市场供求趋势分析。通过收集各种市场动态资料并加以分析对比，观察市场发展方向。

b. 市场现象之间的相关与回归分析。即利用一系列相互联系的现有资料进行相关和回归分析，以研究现象之间相互影响的方向和程度，并在此基础上进行预测。

c. 市场占有率分析。根据各方面的资料，计算出本企业某种产品的市场销售量占该市场同种商品总销售量的份额，以了解市场需求及本企业所处的市场地位。

d. 市场覆盖率分析。用本企业某种商品的投放点与全国该种商品市场销售点总数的比较，反映企业商品销售的广度和宽度。

### ③ 二手资料优缺点

a. 优点：二手资料搜集和实地调查相比更省时、省力，组织工作也比较机动、灵活。

b. 缺点：易过时以及质量不确定，可靠性不足。

## 案例链接


### 1. 给予也能创造市场

在商界，企业对外宣传时总会打出这样的招牌：“客户即是上帝”、“顾客是我们的衣食父母”。为什么要这样说呢？因为客户是你赚钱的对象，只有为他们提供好的服务，他们才能心甘情愿地让你赚钱。也就是说，先要给予他们良好的服务、优质的产品，然后才能够获得丰厚的利润。

一个商人的乐善好施有时会比精打细算更能给自己带来收益。日本一家制酪公司,其社长日比先生十分乐善好施,无论是什么产品都免费或超低价供给,无味大蒜就是其中一例。

这种无味大蒜是由一个拥有此项开发技术的人推销到日比先生这里的,日比先生自己试过后感觉很好,于是就买下了这项技术。一次,一个朋友来要点儿过年用的咖啡,“那么,这个也给你,一起用着试试看。”日比先生顺手将无味大蒜也给了这位朋友一些。朋友反映很好,日比先生灵机一动,何不让更多的人都知道无味大蒜的妙处?于是,他以此为开端,开始广泛地发放。到现在为止,这种无味大蒜已经派发给了全国3万余人。大家越吃越上瘾,不好意思再白要,就打电话过来要花钱购买。日比先生就是不同意,照常白送,近处的派车送,远处的就邮寄过去。这件事说起来简单,真正做起来可是非同小可。大蒜本身的成本加上运费、邮资,他每年至少要花费25亿日元。然而,另一笔账就是另一种算法了,自从派发这种无味大蒜以后,公司营业额迅猛增长,第二年收入就超过了700亿日元。

(资料来源:丁义.给予便是获得.企业管理.2009.9)

 点评:“给予便是获得”并非只是宗教中的一种境界,也是创造市场机会的有效战术。

## 2. 从时事中获取商机

1990年我国与韩国还没有建立外交关系之前,有一天,报上登了一条十分简短的新闻:某月某日,江泽民主席在北京会见了韩国商会会长,双方进行了亲切的友好交谈。

这条信息对于绝大多数中国人来说,没有引起任何注意。但是,部分做生意的有心人,从这条信息中感悟出一条新的信息:中国将与韩国建立外交关系,中韩贸易必将发展。于是他们提前打开地图,了解韩国的历史、法律、地理、文化、经济、教育,分析韩国与朝鲜的关系、与美国的关系,以及中朝、中韩、中美、中日的多边关系,提前收集相关的信息(主要是商务和教育方面)、分析韩国国民的风俗习惯,从方方面面做了各项资料的整理、研究,提前做好了商务可行性分析报告和风险评估,一旦中韩建立外交关系,即刻向国家主管部门和相关部门报批贸易批准手续,以便及早进行商务考察、项目确定、商务谈判、法律咨询、风险保障等工作,最后做成了第一批中韩贸易生意。

 点评:商机无处不在,只要你是个有心人,就会发现。

## 3. 一句话触发商机

2007年3月,刘虹当了爸爸。听说婴儿游泳可以增强孩子的心肺功能并能锻炼协调性,他就经常带孩子去医院游泳。

可是一般医院只接收在本院降生的孩子,而且也不接收超过3个月大的婴儿。在和几个产妇朋友议论此事时,有人一句“要是医院外面有游泳馆就好了”的话让刘虹动了自己开家婴儿游泳馆的心思。

(1) 小店半年仅赚150元

2007年9月,刘虹夫妻凑了10万元启动资金,在一个毗邻6个住宅小区的地段开

起了“猪贝贝”游泳馆。

一个新生的事物总要有个被认知的过程，尤其是对于消费行业来说更是如此。虽然刘虹对市场有敏感的把握，但并没有使他实现创业上的成功。

开业后，游泳馆一度门前冷落。为了推广，刘虹使用了打折甚至免费的策略，但愿意尝试的家长们仍然寥寥无几。不少家长认为在自己家浴缸里放满水也可以让孩子游泳，何必要花钱到游泳馆？

开业头半年，前来游泳的宝宝平均每天还不到1个，到第6个月，游泳馆一共只赚到了150元。

## （2）营销三招扭亏为盈

虽然游泳收费在45元/次左右，但刘虹观察发现，客户少“不是钱的问题”，问题在于缺少人气和口碑，缺少市场认可。

为了聚集人气，刘虹想出了三招。

第一招，免费游乐场带旺人气（分析市场属性）。刘虹发现婴儿游泳时间多在白天，但小区里不少年轻夫妇要上班，要宣传游泳馆还得靠白天帮忙带孩子的老人。于是，刘虹购买了积木、木马、摇铃、健康架等一些益智儿童玩具，在游泳馆内设置了一个小型的儿童游乐场，免费向小区周边的儿童开放，吸引了不少老年人带着孩子上门玩耍。刘虹也趁机上前跟他们聊天，除了宣传游泳馆外，刘虹和妻子还免费为老人们讲解育婴常识。

第二招，赠送次卡吸引家长传帮带（应用促销策略）。刘虹发现商家上门推销发传单，效果远不及亲身体验过的家长们介绍效果好。为了鼓励顾客们介绍新客户，刘虹针对宝宝们提供了赠送次卡的优惠。家长们介绍新顾客，宝宝办10次卡送1次，20次卡送3次，30次卡送5次等，既延长了宝宝锻炼的时间，还节约了钱，也发展了客源。

第三招，免费孕妇培训做后备（抓住潜在顾客）。游泳馆的服务对象是小区里一岁以下的婴儿。宝宝年龄日渐增长，如果后续客源跟不上，小店的生存周期就很短暂。为了拓展客源，刘虹还盯上了小区里的孕妇。他买来孕妇培训讲座的资料免费赠送，并定期请来专家免费给孕妇提供产前教育，并附带灌输婴儿游泳的理念，让准妈妈们提前了解到婴儿游泳的好处。

随后，游泳馆的生意越来越火，带着孩子来游泳馆的顾客越来越多，最远的甚至是从北碚、歌乐山等地赶来的。目前办理了年卡、次卡的客户已有300多名，月营业额达3万元左右。许多知名婴儿用品商也主动找上门来要与他们合作。

考虑到带着婴幼儿不适合长途辗转，刘虹说，今年他打算在主城区每个区都要开一家婴儿游泳馆（拓展经营，构建网络）。

成本收益分析：

房租：50m<sup>2</sup>左右2500元/月

装修：1.5万元

设备：约2万元

人工：两个员工共4000元/月


广告：约需5000元

杂支：水、电、浴膜等 2 500 元 / 月

收入：婴儿游泳 45 元 / 次，夏季月营业额 1.5 万元左右，其余三季月营业额能达到 3 万元


毛利润：6 000~21 000 元 / 月

(资料来源：<http://www.28.com/jy/zt/n-484541.html>)

 点评：赚钱还得有方法，虽然生活中的商机无处不在，但是，看到了商机，并不意味着财富就在眼前，那更要看你有没有把握商机的能力。

#### 4. 看懂气象信息免损失获效益

有一年春天刚过去，某罐头材料厂与往年一样，加足马力，大量生产做易拉罐的特制铝皮。这一年雨季特别长，已经是 7 月初了，天不但没有晴的迹象，反而连续不断地下起了暴雨。这时，厂长果断地决定，将特制铝皮的生产量减少 2/3。原来，厂长根据气象信息预测，这年夏天热的时间短，气温不会太高，易拉罐销量可能会大大减少，其特制铝皮将要大降价，后来果不出所料，这一决策使该厂减少了损失。第二年初夏，雨季仍然很长，但厂长从有关报道中看到气象专家对这年夏季气候的预测，知道天气异常热，于是决定大量生产。果然，这一年 7 月中旬到 8 月中旬持续高温，清凉饮料销量猛增，易拉罐特制铝皮成了紧俏货，价格上涨两倍，该厂获得了可观的效益。

 点评：利用气象信息，预测产品市场的供求信息，把握产品供求走势，调整企业产品的生产量，从而避免损失，取得效益。



#### 1. 模拟训练菜单

(1) 一则新闻：某地区发生特大水灾。从这则新闻中能发现哪些市场？可以用逻辑推理和外延法开展此工作。

(2) 金融危机下的零售企业如何生存下去？

(3) 有一个西方寓言，说一位漂亮的女巫嫁给了一位郎君，郎君晚上准备和她相拥而眠时，却发现她变成了一位丑陋的老太婆，女巫见郎君难堪，就问他：“您是愿意我白天是美人，晚上是老太婆，还是相反呢？”郎君沉吟半刻答道：“您自己选择。”结果女巫选择了白天和黑夜都是美女。这说明了什么问题？从中你能捕捉到商机吗？如果能，请详细阐述。

(4) 我国化妆品行业自开始以来就被人喻为暴利下的围城。然而随着市场环境的变迁，这种暴利的泡沫正在逐渐消散。市场竞争越来越激烈，企业在品牌打造上需投入大量的人力、物力和财力，营销成本的增加导致这种所谓的暴利正逐渐演变成一种压缩后的画饼。专家分析，目前国内化妆品行业的平均净利润为 6%~10%，高端市场已被“欧莱雅”等外资品牌占领，而高端产品则意味着更高的利润率。高档化妆品属于精细化工，进入的门槛比较高，在日化用品高端市场上，本土企业无一入围。自 20 世纪 90 年代以来，基本上是外资教会了我国消费者使用中高端日化用品，所有内资

企业近 5 000 家企业却只能在低端日化用品中分一块市场。市场环境的变化导致化妆品企业的成功率越来越低，低端市场的低利润空间及恶化的市场环境，使企业的生存愈加艰难。装在瓶子里的事业，也会因品牌的号召力差、诚信度低而受到消费者的抛弃，因此，中小型化妆品企业的生存空间正在受到来自市场的挤压，赢利能力也逐日下降直至消亡。

就在低端市场中的一线品牌——小护士、羽西被欧莱雅收购整合后，雅诗兰黛的全球总裁连翰墨发出“我们没有可以被收购的品牌”的感慨。

根据这段背景描述，如果你要涉足化妆品行业创业，是否还有机会呢？

模拟捕捉市场机会考核表如表 1-4 所示。

表1-4 模拟捕捉市场机会考核表

成果展示与评价		分析报告及 PPT 形式答辩				
分析报告	分析报告 必备项目	对手分析	顾客分析	资源分析	发现机会	文字表达
	评价标准	全面并能突出重点	准确、数据真实、参考文献在近一年内	能够客观、准确分析企业自身的资源、实力	发掘更多的机会	结构完整、思路清晰、语言流畅
	应得分	20	20	20	20	20
	评价	教师 (60%)				
		学生 (40%)				
	实得分					
	报告最后得分					
PPT 答辩	PPT 答辩要求	时间	语言组织	表达能力	展现形式	形象及礼仪
	评价标准	控制阐述与回答问题的时间	语言精练、针对性强	表达清楚、准确	汇报形式新颖	形象得体、大方
	应得分	15	25	25	15	20
	评价人	教师 (60%)				
		学生 (40%)				
	实得分					
	答辩最后得分					
	任务综合得分					

## 2. 实战训练菜单

- (1) 针对高校学生的计算机使用情况，挖掘商机。
- (2) 针对学院食堂的现状，挖掘商机。



(3) 从高校学生的手机使用状况中挖掘商机。

(4) 从大学生上网状况中挖掘商机。

(5) 从女性需求中找商机。

(6) 从儿童需求中找商机。

(7) 从老人需求中找商机。

(8) 替沃尔玛旁边的零售店找商机。

捕捉市场机会实战考核表如表 1-5 所示。

表1-5 捕捉市场机会实战考核表

成果展示与评价		分析报告及 PPT 形式答辩				
分析报告	分析报告必备项目	对手分析	顾客分析	资源分析	发现机会	文字表达
	评价标准	全面并能突出重点	准确、数据真实、参考文献在近一年内	能够客观、准确分析企业自身的资源、实力	发掘更多的机会	结构完整、思路清晰、语言流畅
	应得分	20	20	20	20	20
	评价人	企业 (50%)				
		教师 (40%)				
		学生 (10%)				
	实得分					
	报告最后得分					
	PPT 答辩要求	时间	语言组织	表达能力	展现形式	形象及礼仪
PPT 答辩	评价标准	控制阐述与回答问题的时间	语言精练、针对性强	表达清楚、准确	汇报形式新颖	形象得体、大方
	应得分	15	25	25	15	20
	评价人	企业 (50%)				
		教师 (40%)				
		学生 (10%)				
	实得分					
	答辩最后得分					
	任务综合得分					

## 任务 1.2 甄别市场机会

### 实训目标

在正确选择市场细分变量的情况下，正确选择目标市场，并根据具体情况进行准确的市场定位。

### 情境导入

#### 红罐王老吉品牌定位战略

王老吉凉茶发明于清道光年间，至今已有 175 年历史，被公认为凉茶始祖，有“药茶王”之称。

凉茶是广东、广西地区的一种由中草药熬制，具有清热去湿等功效的“药茶”。在众多老字号凉茶中，又以王老吉最为著名。

新中国成立后，王老吉凉茶铺分成两支：一支完成公有化改造，发展为今天的王老吉药业股份有限公司，生产王老吉凉茶颗粒（国药准字）；另一支由王氏家族的后人带到中国香港。在中国内地，王老吉的品牌归王老吉药业股份有限公司所有；在中国内地以外的国家和地区，王老吉品牌为王氏后人所注册。

加多宝是位于东莞的一家港资公司，经王老吉药业特许，由香港王氏后人提供配方，该公司在中国内地独家生产、经营王老吉牌罐装凉茶（食字号）。

2002 年以前，红色罐装王老吉（以下简称红罐王老吉）在广东、浙南地区销量稳定，赢利状况良好，有比较固定的消费群，红罐王老吉饮料的销售业绩连续几年维持在 1 亿多元，是一个很不错的品牌，但加多宝的管理层发现，要把企业做大，走向全国，就存在一连串的问题，甚至原本的一些优势也成为困扰企业继续成长的障碍。

问题一：红罐王老吉当“凉茶”卖，还是当“饮料”卖？使消费者在认知上发生混乱。

#### 1. 因“凉茶”名气而使其作为“饮料”销售受累

在广东，传统凉茶（如颗粒冲剂、自家煲制、凉茶铺煲制等）因下火功效显著，消费者普遍当成“药”服用，无须也不能经常饮用。而“王老吉”这个具有上百年历史的品牌就是凉茶的代称，可谓说起凉茶想到王老吉，说起王老吉就想到凉茶。因此，红罐王老吉受品牌名所累，并不能很顺利地让广东人接受它作为一种可以经常饮用的饮料，销量大大受限。

#### 2. 因“饮料口感”而使其作为传统的“名凉茶”销售受阻

加多宝生产的红罐王老吉配方源自香港王氏后人，是经国家审核批准的食字号产品，其气味、颜色、包装都与广东消费者观念中的传统凉茶有很大区别，而且口感偏甜，按中国“良药苦口”的传统观念，消费者自然感觉其“降火”药力不足，当产生“下火”

需求时,不如到凉茶铺购买,或自家煎煮。因此对消费者来说,在要求“功效”的凉茶中,它也不是一个很好的选择。

问题二:红罐王老吉很难走出广东、浙南地区。

在两广以外的人们并没有凉茶的概念,甚至在调查中“凉茶就是凉白开”、“我们不喝凉的茶水,泡热茶”的看法很普遍。而且,内地其他地区的消费者“降火”的需求大多通过服用牛黄解毒片之类的药物来解决。

做凉茶困难重重,做饮料同样危机四伏。如果放眼整个饮料行业,以可口可乐、百事可乐为代表的碳酸饮料,以康师傅、统一为代表的茶饮料、果汁饮料更是处在难以撼动的市场领先地位。

而且,红罐王老吉以金银花、甘草、菊花等草本植物熬制,有淡淡的中药味,对口味至上的饮料而言,的确存在不小的障碍,加之红罐王老吉 3.5 元的零售价,如果加多宝不能使红罐王老吉和竞争对手区分开来,它就永远走不出饮料行业“列强”的阴影。这就使红罐王老吉面临一个危险境地,既不能固守两地,也无法在全国范围推广。

(资料来源:哈佛商业评论,2004.11)

问题:红罐王老吉如何定位才能走出危险境地呢?

## 任务步骤

红罐王老吉销售问题首要解决的是品牌定位。

对于任何一家企业来讲,市场机会都是无限的。市场机会客观上的无穷性为企业经营成功提供了可能性,但这种可能性不等于企业就一定会成功地把握商机,它只是一种成功经营的必要条件而非充分条件。企业要真正得到发展与提升的机会,更主要的还在于对这种市场机会的识别,并能够评价、判断其是否与自身条件相符合。如果相符合,则这种机会就能转化为企业机会;否则,放弃是最好的选择。市场机会对每一个企业而言,都需要一个甄别和选择的过程。要做好机会识别,至少应经过以下 5 个过程。

看自己——看顾客——定功能——看对手——找定位

(1) 看自己——即对企业自身经营范围的确定,就是首先应明确自己能做什么。不管是经营单一产品的企业,还是同时经营多种产品的企业,首要的任务应该是确定自己的业务范围,即明确自己希望服务的顾客类别以及满足这些顾客有哪些具体需求。在此基础上,进一步确定通过哪些方法和手段来满足这些需求以及为满足顾客需求的程度。对这一系列问题的清晰回答,实质上就是对企业经营范围的界定。需要注意的是,企业在进行战略调整时,经营范围的变化应保持一定的连贯性。本案例中,要对王老吉凉茶的历史及加多宝公司经营状况有所了解,如:王老吉凉茶被公认为凉茶始祖,有“药茶王”之称;凉茶是广东、广西地区的一种由中草药熬制,具有清热去湿等功效的“药茶”;在众多老字号凉茶中,又以王老吉最为著名。以上均是红罐王老吉的营销基础。

(2) 看顾客——就是调查消费者对红罐王老吉的认知程度。品牌定位的制定,是在满足消费者需求的基础上,通过了解消费者认知,提出与竞争者不同的主张。品牌

定位要顺应消费者的认知，而不能与之冲突。如果人们心目中对红罐王老吉有了明确的看法，最好不要去尝试冒犯或挑战，就像消费者认为茅台不可能是一个好的“啤酒”一样。所以，红罐王老吉的品牌定位不能与广东、浙南消费者的现有认知发生冲突，这样才可能稳定现有销量，为企业创造生存以及扩张的机会。

为了了解消费者的认知，一方面研究红罐王老吉、竞争者传播的信息；另一方面，与加多宝内部、经销商、零售商进行大量访谈。完成上述工作后，聘请市场调查公司对红罐王老吉现有用户进行调查。

在调查研究中发现，广东的消费者饮用红罐王老吉主要在烧烤、登山等场合。其原因不外乎“吃烧烤容易上火，喝一罐先预防一下”、“可能会上火，但这时候没有必要吃牛黄解毒片”。

而在浙南，饮用场合主要集中在“外出就餐、聚会、家庭”。在对当地饮食文化的了解过程中，研究发现：该地区消费者对于“上火”的担忧比广东有过之而无不及，如消费者座谈会桌上的话梅蜜饯、可口可乐都被说成了“会上火”的危险品而无人问津。（后面的跟进研究也证实了这一点，发现可乐在温州等地销售始终低落，最后可乐几乎放弃了该市场，一般都不进行广告投放。）而他们对红罐王老吉的评价是“不会上火”，“健康，小孩老人都能喝，不会引起上火”。

（3）定功能——即红罐王老吉给消费者“预防上火”的好处。消费者的这些认知和购买消费行为均表明，消费者对红罐王老吉并无“治疗”要求，而是作为一个功能饮料购买，购买红罐王老吉的真实动机是用于“预防上火”，如希望在品尝烧烤时减少上火情况发生等，真正上火以后可能会采用药物治疗，如牛黄解毒片、传统凉茶类。

（4）看对手——明确自己在竞争行列中的位置。在进一步研究消费者对竞争对手的看法时，发现红罐王老吉的直接竞争对手，如菊花茶、清凉茶等由于缺乏品牌推广，仅仅是低价渗透市场，并未占据“预防上火的饮料”的定位。而可乐、茶饮料、果汁饮料、水等明显不具备“预防上火”的功能，仅仅是间接的竞争。

（5）找定位——任何一个品牌定位的成立，都必须是该品牌最有能力占据的，即有据可依。如可口可乐说“正宗的可乐”，是因为它就是可乐的发明者。研究人员对于企业、产品自身在消费者心智中的认知进行了研究，结果表明，红罐王老吉的“凉茶始祖”身份、神秘中草药配方、175年的历史等，显然有能力占据“预防上火的饮料”这一定位。

市场机会识别考核表如表 1-6 所示。

表 1-6 市场机会识别考核表

成果展示与评价		分析报告及PPT形式答辩				
分析报告	确定市场机会的报告必备项目	与对手比较	顾客分析	资源分析	发现机会	产品定位
	评价标准	全面并能突出重点	准确、数据真实、参考文献在近一年内	能够客观、准确分析企业自身的资源、实力	发掘更多的机会	清晰而有依据

续表

成果展示与评价			分析报告及PPT形式答辩				
分析报告	应得分		20	20	20	20	20
	评价人	教师 (60%)					
		学生 (40%)					
	实得分						
	报告最后得分						
PPT答辩	PPT 答辩要求		时间	语言组织	表达能力	展现形式	形象及礼仪
	评价标准		控制阐述与回答问题的时间	语言精练、针对性强	表达清楚、准确	汇报形式新颖	形象得体、大方
	应得分		15	25	25	15	20
	评价人	教师 (60%)					
		学生 (40%)					
	实得分						
	答辩最后得分						
	任务综合得分						



## 知识点拨

### 1. 市场细分

#### (1) 市场细分的概念

所谓市场细分，即“物以类聚，人以群分”，就是根据消费者之间需求的差异性，将一个产品市场划分为若干个消费者群的市场分类过程。每一个消费者群由需求特点相似的顾客组成，这样的群体就是一个细分市场，又称“子市场”。不同细分市场的消费者群之间对同一种产品的需求和欲望存在着明显的差别，而属于同一细分市场内的消费者，其需求和欲望则较为相似。因此，市场细分实际上就是辨别具体需求存在差异的消费者群的一种方法，它是以有需求的人作为区分的对象，判别具有不同要求或需要的消费者的过程。

#### (2) 市场细分的作用

① 市场细分有助于企业发现新的商机：所谓商机，就是市场上客观存在的，但尚未得到满足或未能充分满足的需求或者出现满足消费者需求的新方法、新手段或新工艺。通过市场细分，企业既可以分析和了解各类消费者的情况（看哪一类消费者的需



求已经得到满足,哪一类尚未有合适的产品去满足,哪一类满足的程度还不够),也可以分析和了解各个细分市场上,哪些竞争激烈,哪些平缓,哪些有待发展等。然后,再进一步结合企业情况,选择恰当的目标市场。

② 准确的市场细分有利于提高竞争能力,增强企业经营的灵活性:经过市场细分,企业可以在范围相对缩小的目标市场上开展营销工作,由于服务对象相对具体明确,因而增强了企业调研的针对性,使企业更容易认识和掌握顾客的需要与偏好以及他们的购买种类、购买行为、购买习惯、购买动机等,并以此检查本企业产品的质量、包装、设计等是否符合消费者的要求,了解消费者对不同营销手段反应情况,从而使企业更及时、准确地调整产品结构、价格、渠道及促销策略,以适当的产品、合理的价格、恰当的服务方式去更好地满足消费者的需求。同时,在所确定的目标市场上,企业也可以对每个竞争者的优势和不足进行更清晰的分析,从而扬长避短,使经营活动更加有针对性。

③ 市场细分能够节约企业资源,增加企业的经济效益:通过市场细分,企业可根据自身条件,选择恰当的目标市场,使企业以有限资源“集中点射”地适用于一个或几个细分市场,形成市场优势,避免因入、财、物有限资源的分散使用而造成的浪费,从而起到增收节支的作用。

④ 市场细分有利于企业拓展服务领域,增加更多的社会效益:通过市场细分,企业能够不断发现客观存在的各种尚未被满足或尚未被充分满足的需要,从而促使企业积极开发新产品,这样,日益丰富的产品丰富了人们的物质文化生活,也提高了社会效益。

### (3) 市场细分的标准和原则

① 市场细分的标准包括消费者市场细分标准和生产者市场细分标准。

消费者市场细分标准如下:

a. 人口细分。人口细分是指按照人口统计变量进行市场细分。其具体变量包括年龄、性别、家庭人口数、文化程度、职业、收入、宗教信仰、国籍、民族等。不同年龄、不同性别、不同收入、不同文化水平的人,在价值观念、生活情趣、审美观念、消费方式、消费特点等方面会有一定差别,即使是对同样的产品,也会产生不同的消费需求。

b. 地理细分。地理细分就是把市场分为不同的地理区域。其具体变量包括国家、地区、省市、农村、城市规模、人口密度、不同的气候带等。处于不同地区的消费者,对于同一类产品往往会有不同的需求和偏好,如中国的茶叶市场,各地区就有不同的偏好:绿茶主要畅销于南方地区,花茶主要畅销于华北、东北地区,砖茶主要为某些少数民族地区所喜好。因而,企业采取的营销策略应与之相适应。

c. 心理细分。心理细分是指将消费者按照其生活方式、性格、态度而细分成不同的群体。这些群体形成不同的细分市场。其变量包括消费者的个性、购买动机、价值取向、生活方式、社会阶层等。

d. 行为细分。行为细分是指将消费者按照其对产品的理解、态度、使用或反应来分成不同的细分市场。其变量包括消费者对产品的使用率、使用状况、从产品中追求的利益、购买和使用产品的时机、对品牌的忠诚程度、对质量和广告服务的信赖程度等。

生产者市场细分标准如下：

生产者市场与消费者市场相比有所不同：一是其购买者是产业用户；二是其购买决策是由有关专业人员做出的，一般属于理性行为，受感情因素影响较少。因此，细分消费者市场的标准，虽基本适用于生产者市场，但应对这些因素赋予新的内容，并增加新的变数。

a. 最终用户。在生产者市场上，不同的最终用户对同一种产业用品的营销组合往往有不同的要求，如对轮胎的需求，飞机制造企业所需的轮胎必须达到的标准比农用拖拉机制造企业所需的轮胎须达到的标准高得多；豪华汽车制造商比一般汽车制造商需要更优质的轮胎。因此，企业管理者对不同的用户可以采用不同的营销组合，以满足其需求。

b. 用户规模。企业在细分生产者市场时，可将用户分为大客户、中客户、小客户3类。一般来说，大客户数目少但购买额大，对企业的销售市场有举足轻重的作用，应予以特殊重视，可保持直接的、经常的业务关系；对小客户则一般不直接供应，而通过中间商销售。

c. 参与购买决策成员的个人特点。指参与购买决策成员的年龄、受教育程度、社会经历及所担任的职务等以及由上述因素所带来的购买心理和购买行为的不同。

d. 用户的购买状况。用户的购买状况，主要指购买者的购买能力、购买目的、购买方式、购买数量、付款方式、采购制度和手续等。

e. 用户所处的地理位置。包括用户所在地区气候资源、自然环境、生产力布局以及交通运输和通信条件等。

② 细分市场应具备的条件如下：

a. 可衡量性。指细分后的市场的规模、购买力和基本情况是可以衡量的。这样才便于企业进行分析、比较和选择；否则，市场细分对企业就没有任何意义。

b. 可进入性。即企业有能力进入将要选定的目标市场。如果企业无能力进入所选定的目标市场，那么，这样细分显示出来的市场机会就不是企业的营销机会。

c. 可赢利性。即企业要进入的细分市场规模必须保证企业能够获得足够的经济效益。如果市场规模太小、潜力有限，这样细分出来的市场对企业营销来说就毫无意义。

③ 市场细分的方法如下：

a. 单一变数法。所谓单一变数法，就是根据影响消费者需求的某一变数进行市场细分的方法。如按性别对所有消费者进行划分，女性消费者群即为一个细分市场。

b. 综合变数法。所谓综合变数法，就是根据影响消费者需求的两个或两个以上的变数进行市场细分的方法。如按性别、年龄、收入及文化程度对消费者进行划分，中等收入的中年女知识分子消费者群为一个细分市场，这种划分就是按综合变数法划分的。

c. 系列变数法。所谓系列变数法，就是根据影响消费者需求的各种因素，按照一定的顺序由粗到细进行细分的方法。在大多数情况下，产业市场不是依据单一变数细分，而是把一系列变数结合起来进行细分。例如，某铝制品公司的市场可按3组变数进行3个层次的宏观细分，如图1-3所示。