商业运营基础

SHANGYE YUNYING JICHU

主　编 / 张卫宾

副主编 / 范家琛　仵明丽　陈要立　孙珺玮
秦晓慧　王　琛　姬光明



中国市场出版社
China Market Press
· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

商业运营基础 / 张卫宾主编. -- 北京 ：中国市场出版社有限公司，2025.9.-- ISBN 978-7-5092-2794-7

Ⅰ. F272

中国国家版本馆 CIP 数据核字第 2025MZ3620 号

商业运营基础

SHANGYE YUNYING JICHU

主　　编：张卫宾

责任编辑：高　晶

出版发行：中国市场出版社

社　　址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼（100837）

电　　话：（010）68034118/68021338

网　　址：http://www.scpress.cn

印　　刷：廊坊市颖新包装装潢有限公司

规　　格：210mm×285mm　　16 开本

印　　张：15.5　　**字　　数**：491 千字

版　　次：2025 年 9 月第 1 版　　**印　　次**：2025 年 9 月第 1 次印刷

书　　号：ISBN 978-7-5092-2794-7

定　　价：62.80 元

版权所有　侵权必究　　印装差错　负责调换

前言

PREFACE

在当今全球化与科技飞速发展的时代，商业活动不仅是经济发展的核心驱动力，更成为连接社会各领域、推动人类文明进步的重要纽带。商科作为一门综合性极强的学科领域，在经济、管理等传统学科中占据核心地位，同时，在与工程技术、信息技术、人文社科等多学科的交叉融合中持续焕发活力。在此背景下，培养既具备扎实专业能力，又具有正确价值观和社会责任感的商业人才，成为时代赋予教育工作者的重要使命。基于此，我们编写了《商业运营基础》这本书，本书具有如下特点。

一、思政教育为引领，构建清晰的商业运营知识框架

编写一本系统、实用且具有前瞻性的《商业运营基础》，不仅有助于提升大学生的专业综合素质和市场竞争能力，培养创新创业精神，更能通过课程思政的深度融入，厚植学生的家国情怀，强化其使命担当，为社会培育德才兼备的高素质商业人才。

二、跨学科融合，强调解决问题的综合能力

本书特别注重将商业理论知识与商业实践应用紧密结合，适用于各类交叉学科基础系列课程。它打破传统学科界限，将商业知识与多学科知识有机融合，旨在培养学生的跨学科思维能力和综合运用知识解决实际问题的能力。本书内容涵盖“商业概论”“商业分析”“商业策略”“商业管理”四个模块，构成商业运营基础的基本框架。其中，在“商业概论”篇，开篇便强调商业活动与国家发展、社会进步的紧密联系，引导学生从宏观视角认识商业的价值；“商业管理”篇中，在讲解团队管理时，融入集体主义精神和团队协作的重要性，强化学生的协作意识与责任担当。这种框架结构易于掌握和分类学习，方便学生系统地构建知识体系，同时，在学习过程中接受思政教育的浸润。

三、理论联系实际，案例教学突出启发性和价值观引导

在理论阐述方面，我们力求深入浅出，既保证知识的严谨性，又注重其可读性。与理论相得益彰的是，全书每章都配有精心挑选的针对性案例。这些案例不仅源于真实的商业实践，涵盖不同行业、不同规模的企业，具有很强的代表性和启发性，还特别选取了众多践行社会责任、助力国家发展的企业案例，不仅帮助学生更好地理解理论知识，还极大地方便了理论学习与实践导引，让学生在学习过程中能够将知识与实际情境相结合，培养他们分析问题和解决问题的能力，同时引导学生树立正确的商业价值观。

在编写过程中，我们参考了国内外业界专家、前辈及同行的研究成果，并在参考文献中详细列出了相应参考书及其作者。同时，还参阅了大量国内外有关文献资料，并借鉴、吸收了其中的某些研究成果。在此，要向所有相关作者一并致以诚挚的谢意，他们的智慧结晶为本书的编写提供了宝贵的参

考和灵感。正是在前人研究的基础上，我们得以不断探索如何将思政教育与商业知识教学深度融合，为新时代商业人才培养提供新思路。

本书由张卫宾担任主编，范家琛、仵明丽、陈要立、孙珺玮、秦晓慧、王琛、姬光明担任副主编。

最后，我们衷心希望这本《商业运营基础》能够成为学生们学习商业知识的良师益友，帮助他们在未来的商业道路上，获得扎实的理论基础和强大的实践能力，始终坚守正确的价值观，成为具有创新精神、国际视野和社会责任感的高素质人才，为推动社会经济的高质量发展、实现中华民族伟大复兴的中国梦贡献自己的力量。

由于编者水平有限，书中不妥之处在所难免，我们真诚地希望业界专家学者及使用者批评指正，以便我们在今后的修订中不断完善，使其更加贴近教学需求和市场实际，同时进一步优化思政教育与商业知识教学融合的方式方法。

目录

CONTENTS

第 1 篇　商业概论

第 1 章　商业导论 …… 3

- 1.1　商业 …… 4
- 1.2　商场 …… 8
- 1.3　商机 …… 10
- 复习题 …… 14

第 2 章　商业观念 …… 17

- 2.1　生产观念 …… 19
- 2.2　产品观念 …… 20
- 2.3　推销观念 …… 21
- 2.4　营销观念 …… 21
- 2.5　社会营销观念 …… 24
- 复习题 …… 25

第 2 篇　商业分析

第 3 章　商业环境 …… 31

- 3.1　宏观环境 …… 32
- 3.2　微观环境 …… 38
- 3.3　环境分析 …… 41
- 复习题 …… 45

第 4 章　消费需求 …… 49

- 4.1　消费者市场 …… 50
- 4.2　影响消费者购买的因素 …… 52
- 4.3　消费者购买行为与决策 …… 60
- 复习题 …… 63

第 5 章　组织需求 …… 67
5.1　组织市场的类型与特点 …… 68
5.2　生产者市场 …… 71
5.3　中间商市场 …… 75
5.4　非营利组织市场和政府采购 …… 76
复习题 …… 78

第 6 章　商机分析 …… 83
6.1　市场调查概述 …… 84
6.2　市场细分 …… 91
6.3　目标市场选择 …… 97
6.4　市场定位 …… 98
复习题 …… 101

第 7 章　商业竞争 …… 105
7.1　识别竞争者 …… 107
7.2　竞争策略 …… 110
7.3　市场地位分析 …… 112
复习题 …… 115

第 3 篇　商业策略

第 8 章　产品运营 …… 121
8.1　产品的层次认知 …… 123
8.2　产品组合 …… 126
8.3　产品生命周期 …… 129
8.4　产品包装与品牌 …… 133
复习题 …… 134

第 9 章　价格管理 …… 139
9.1　影响价格的因素 …… 140
9.2　定价方法 …… 142
9.3　定价策略 …… 144
9.4　价格变动与企业对策 …… 148
9.5　制定价格策略的程序 …… 150
复习题 …… 151

第 10 章 渠道运营 …… 155
10.1 渠道职能 …… 157
10.2 渠道策略 …… 159
10.3 物流策略 …… 164
复习题 …… 167

第 11 章 促销设计 …… 171
11.1 促销构成 …… 172
11.2 广告设计与运行 …… 174
11.3 推销技巧 …… 178
11.4 销售促进策略 …… 181
11.5 公共关系 …… 182
复习题 …… 184

第 4 篇 商业管理

第 12 章 人力资源管理 …… 191
12.1 招聘选拔 …… 192
12.2 培训开发 …… 193
12.3 绩效考核 …… 194
12.4 薪酬管理 …… 195
复习题 …… 197

第 13 章 商务礼仪 …… 199
13.1 衣着礼仪 …… 201
13.2 电话礼仪 …… 203
13.3 会务礼仪 …… 206
13.4 餐饮礼仪 …… 207
复习题 …… 209

第 14 章 商业伦理与风险 …… 213
14.1 商业伦理 …… 214
14.2 商业风险 …… 217
复习题 …… 224

第 15 章　数字化商业运营 …… 227

15.1　数字化商业运营的概念 …… 229
15.2　数字化商业运营的技术机理 …… 231
15.3　数字化商业运营的实践与伦理 …… 233
复习题 …… 236

参考文献 …… 240

第一篇　商业概论

第1章 商业导论

【本章要点】

1.商业的含义。

2.商业运营的内涵。

3.商场的功能。

4.商场与市场的联系。

5.商机的寻求。

【思政素养目标】

1.树立以人民为中心的价值观，强化服务社会的责任担当。

2.培养诚信守法的商业理念，弘扬社会主义核心价值观。

3.增强创新驱动发展的使命感，助力国家高水平科技自立自强。

引入案例

河南鹿邑：化妆刷刷出“美丽新世界”

身穿蓝色工装的陈银丽坐在案板前，神情专注，动作熟练。一把羊毛在她手里被不停翻转、梳理，转眼变成整齐的毛束。再经过一系列工序，由这些毛束加工而成的化妆刷将“漂洋过海”，出现在世界各地的化妆品柜台上。

爱美是女人的天性：大号的化妆刷用来上粉底，中号的扫腮红，小号的画眼影，但很多人想不到的是，位于中原腹地的河南省鹿邑县和化妆刷有着如此渊源。由于质量可靠、品种丰富，这里已成为包括雅芳、香奈儿等诸多国际品牌化妆刷的代工基地。从当年的羊毛初加工到现在的化妆刷产业链，鹿邑人在把小手艺做成大产业的过程中，也刷出了富民增收、乡村振兴的“美丽新世界”。

据了解，鹿邑一直有羊尾毛初加工传统。20世纪90年代初，借助日韩企业来中国投资化妆品产业的发展机遇，一些先知先觉的鹿邑人在深圳等地从事羊尾毛加工，并在不断延伸产业链的过程中设厂兴业。近年来，鉴于农区天然的劳动力优势，陆续有鹿邑籍的化妆刷企业把生产线从沿海地区转回家乡。

“我们把生产基地转移到鹿邑县，同时仍在深圳设有办事处，负责对接国际订单，接待世界各地客商。”最早回乡的老板之一梁庆之说，从梳羊毛到做化妆刷，从挣小钱到赚外汇，没想到小手艺玩出了大名堂。

面对从“东南飞”到“燕归巢”的变化趋势，鹿邑在2015年前后出台了一系列有针对性的产业扶持政策，并在县产业集聚区规划建设了千亩化妆刷产业园。从尾毛到化妆刷，从代加工到自主品牌，从乡村个体经营到产业园区内的集聚发展，鹿邑的化妆刷产业业态在不断发生新的变化，产业链条也在不断趋于完整。

正是伴随着化妆刷的产业转移大潮，陈银丽实现了家门口就业。“我之前在浙江那边的化妆品企业打工，不但离家远，生活成本也高。几年前回来结婚，随后就留在了家门口的化妆刷工厂上班，每月5 000元工资，2019年还买了房买了车，如今已经在县城安家了。”

鹿邑尾毛产业发展服务中心提供的数据显示，截至目前，该县产业集聚区尾毛化妆刷企业正常生产经营的约有140家，带动全县相关产业经营主体达1 000多家，吸引全国专业化尾毛产业技术工人1.8万多人，吸纳本地就业5万多人。全县年产洗染产品2万吨、各类化妆刷1.5亿套，创建自主品牌51个，申请专利91个，年产值达35亿元，形成了一个链条完整、配套完善、集产研销一体的化妆刷产业集群，产品远销美国、日本、韩国、欧盟等20多个国家和地区，与欧莱雅、香奈儿、雅诗兰黛、宝洁、雅芳等十多个国际品牌建立了长期合作关系。

“我们要引导大家按照‘小企业、大产业，小个体、大群体’的发展思路，变做毛为做刷，变原料供应为生产终端产品，为县域经济发展注入新活力和新动能，为乡村振兴战略实施提供产业支撑。”鹿邑县委书记李刚说。

资料来源：王丁，王圣志，张兴军.河南鹿邑：化妆刷刷出“美丽新世界”[EB/OL].(2021－05－26).http://www.xinhuanet.com/mrdx/2021—05/26/c_139970913.htm.

你是否想过，街边的早餐摊、繁华商圈的购物中心，甚至手机里的购物App，它们背后藏着怎样的“生存密码”？商业就像一张庞大而复杂的网络，连接着生产者、消费者和无数的市场参与者。这张网络如何运转？怎样才能在其中找到属于自己的位置？商业运营基础将带你推开商业世界的大门，认识商业的本质、功能与发展脉络。在这里，你会明白商业不仅是简单的买卖，更是资源优化配置、价值创造与传递的过程。无论是创业小白，还是职场新人，掌握商业导论的知识，就如同拿到了探索商业世界的“地图”，可以为后续深入学习商业运营奠定坚实的基础。

1.1 商　业

1.1.1 商业及商业运营内涵

1.商业的定义

商业是经济活动的一种重要形式，其核心是以货币作为媒介进行商品交换，从而实现商品的流通。具体而言，商业的本质在于通过价值交换满足社会需求，并在此过程中获取利润。从人类社会早期的物物交换，到如今高度发达的全球化市场经济，商业始终围绕“交换”这一核心行为展开。例如，在古代丝绸之路的贸易活动中，中国商人将丝绸、茶叶、瓷器等商品运往中亚和欧洲，换回香料、珠宝等当地特产。这种跨地域的商品交换不仅促进了不同地区的经济发展，还推动了文化的交流与融合。

商业活动的参与者主要包括生产者、消费者和中间商。生产者负责制造商品或提供服务，消费者是购买商品或享受服务的主体，中间商则在生产者与消费者之间起到桥梁作用。中间商通过采购、运输、销售等一系列环节，实现商品的流通。以智能手机行业为例，苹果、华为等品牌作为生产者，负责研发和制造手机；消费者根据自身需求购买手机；京东、天猫等电商平台以及线下的手机专卖店则作为中间商，将手机销售给消费者。

2.商业的功能

（1）实现商品价值。

商业活动通过交换，将商品从生产者手中转移到消费者手中，使商品的使用价值得以实现，同时让生产者获得货币回报，完成商品的价值循环。例如，农民种植的粮食通过粮食收购商、粮食批发市

场等商业渠道，最终到达消费者的餐桌，实现了粮食从农产品到消费品的价值转化。

（2）调节社会资源配置。

商业活动能够引导资源向需求旺盛的领域流动。当某种商品的市场需求增加时，价格通常会上升。商业经营者会根据市场需求的变化，增加该商品的采购和销售，生产者也会相应扩大生产规模，从而促使资源向该产业集中。以新能源汽车行业为例，随着环保意识的增强和政策的支持，新能源汽车市场需求不断增长。众多企业纷纷加大在新能源汽车研发、生产和销售领域的投入，推动了资源从传统燃油汽车产业向新能源汽车产业的转移。

（3）促进经济增长。

商业的繁荣能够带动相关产业的发展，创造就业机会，增加居民收入，进而推动整个经济的增长。例如，大型购物中心的建设不仅能满足消费者的购物需求，还能带动餐饮、娱乐、物流等行业的发展，促进区域经济的繁荣发展。上海的南京路步行街作为著名的商业中心，每天吸引大量游客和消费者，为当地带来了可观的经济效益和就业机会。

3.商业运营的内涵

商业运营是企业为实现战略目标而对其经营活动进行计划、组织、实施与控制的动态管理过程。它贯穿于企业的各个层面，从战略规划到日常管理，从资源配置到流程优化，是企业实现可持续发展的核心驱动力。商业运营的本质在于通过优化资源配置和协调业务流程，高效地满足市场需求，从而创造经济效益。这一过程不仅关注短期的财务表现，更注重长期的战略布局和可持续发展。

4.商业运营的核心目标

（1）实现经济效益最大化。

经济效益的最大化是企业商业运营的核心目标之一。企业通过合理控制成本、提升产品附加值、优化定价策略等手段，追求利润的持续增长。成本控制是实现经济效益的关键环节，企业需要通过精细化管理，降低原材料采购成本、生产成本和运营成本。同时，通过提升产品附加值和优化定价策略，企业可以在市场竞争中获得更高的利润空间。

（2）提升运营效率。

运营效率的提升是企业商业运营的重要目标之一。通过优化流程与技术创新，企业可以减少运营环节中的冗余与浪费，提高资源利用效率。流程优化是提升运营效率的基础，企业需要对内部流程进行全面梳理，识别并消除不必要的环节，简化复杂的流程，从而提高工作效率。技术创新则是提升运营效率的关键，企业通过引入先进的技术手段，可以实现自动化、智能化的运营管理，提升整体运营效率。

（3）增强企业竞争力。

在激烈的市场竞争中，企业需要通过不断创新商业模式与产品服务，构建差异化竞争优势，从而增强自身的竞争力。商业模式的创新是企业提升竞争力的重要途径，企业需要根据市场变化和自身优势，不断探索新的商业模式，以满足客户多样化的需求。产品服务的创新则是企业提升竞争力的核心，企业需要通过持续的技术研发和产品改进，提供更具竞争力的产品和服务。

5.商业运营的关键要素

（1）人力资源。

人才是商业运营的核心驱动力，是企业最宝贵的资产。优秀的人才团队能够为企业带来创新思维、专业技能和高效的执行力。企业需要通过优厚的薪酬福利、良好的职业发展机会和开放的企业文化，吸引和留住顶尖人才。同时，企业还需要通过有效的激励机制，激发员工的积极性和创造力，提升团队的整体绩效。

（2）资金资源。

充足的资金是企业商业运营的重要保障，是企业实现业务运转和战略扩张的基础。资金资源不仅用于企业的日常运营，如采购原材料、支付工资、维持设备运转等，还用于企业的战略投资，如技术

研发、市场拓展、并购重组等。企业需要通过有效的财务管理，确保资金的合理配置和高效利用，同时通过多元化的融资渠道，满足企业的资金需求。

以拼多多为例，其在成立初期，通过引入腾讯等资本的巨额投资，获得了充足的资金支持。拼多多利用这些资金，开展了大规模的补贴促销活动，迅速占领了下沉市场，实现了用户规模的爆发式增长。拼多多的成功不仅体现了资金在企业商业运营中的重要性，也展示了企业通过合理利用资金资源实现快速发展的能力。

（3）技术资源。

技术创新是现代商业运营的核心驱动力，是企业提升竞争力和实现可持续发展的关键。技术资源不仅包括先进的技术设备和软件系统，还包括企业的技术研发能力、技术应用能力和技术创新能力。企业通过引入和应用新技术，可以优化运营流程，提升产品和服务质量，创造新的商业模式和业务机会。

以支付宝为例，其借助移动支付技术，打破了传统支付场景的限制，衍生出扫码乘车、生活缴费、线上理财等一系列多样化服务。支付宝通过技术创新，不仅提升了用户的支付体验，还推动了金融服务的普惠化。支付宝的成功展示了技术资源在商业运营中的重要作用，以及企业通过技术创新实现商业价值提升的能力。

1.1.2 商业的核心概念

1.需要、欲望和需求

商业活动的起点是消费者的需求和欲望。人类的需求层次丰富多样，从基本的生存需求，如食物、空气、水和住所，到更高层次的需求，如娱乐、教育和其他服务。消费者对满足这些需求的商品、服务的品牌和形式表现出强烈的偏好。例如，消费者可能更倾向于选择某品牌的手机，因为其设计、功能或品牌形象符合他们的期望。

将需要、欲望和需求三者加以区分至关重要。需要是基于人类生存的基本要求，如食物、衣物、住所、安全感和尊重等。这些需求源于人类的生理本能和生存状态，是客观存在的，商业活动无法凭空创造。欲望是对满足这些基本需求的更深层次、更具体的形式的追求。例如，消费者可能希望喝高档酒、穿名牌服装或打高尔夫球来满足其对高品质生活的追求。欲望的形成与社会经济条件密切相关，不同社会和文化背景下，满足欲望的方式也不同。在中国，家用电器的普及、名牌商品的流行和家用轿车的兴起，都是欲望不断形成和再形成的有力证据。

需求则是针对特定产品的欲望，且必须具备两个条件：有支付能力且愿意购买。当支付能力的支持使欲望转化为实际购买行为时，需求便形成了。例如，许多人渴望拥有一辆劳斯莱斯汽车，但只有少数人能够支付并愿意购买。因此，企业在制定商业策略时，不仅要预测有多少人喜欢自己的产品，更要了解有多少人愿意并有能力购买。商业活动并不创造需要，需要先于商业而存在。商业的作用在于激发消费者的欲望，通过打造对目标顾客更具吸引力、价格合理且易于获取的产品，从而影响需求。

2.产品

产品是满足消费者需求和欲望的载体。在商业语境中，“产品”一词泛指商品和服务，任何能够满足需求和欲望的事物都可以被视为产品。占有产品是获得服务的前提，而服务也可以通过多种载体提供，如人员、地点、活动、组织和观念。例如，当人们心情烦躁时，可以通过听音乐会（人员）、到海滨旅行（地点）、唱卡拉 OK（活动）、参加马拉松赛（组织）或接受一种不同的人生观（观念）来缓解情绪。因此，“产品”一词涵盖了有形产品、服务产品和其他载体。

然而，许多制造商往往过于关注有形产品的物理特征，而忽视了这些产品所提供的服务，这是一个常见的错误。例如，一位女性购买口红，她真正追求的不仅仅是口红本身，而是美的“愿望”；装修工人购买电钻，他真正需要的不是电钻本身，而是电钻能够打出的“孔”。有形产品只是提供服务的手段，商业活动的核心在于向顾客推销产品的深层利益和所提供的服务。如果商家过于关注有形产品，

就容易陷入“商业近视症”，即重产品而轻顾客需求。

3.效用、费用和满足

消费者在众多可选择的产品中进行决策时，会综合考虑产品的效用、费用和满足程度。例如，假设某人每天上班的路程为 5 千米，他可以选择溜冰鞋、自行车、摩托车、汽车或出租车等多种方式来满足利用交通工具出行这一需求。这些可供选择的产品构成了“产品选择组合”，速度、安全、舒适性和节约等因素则是他的“需要组合”。每种产品在满足不同需求时的能力各不相同，因此消费者需要决定哪种产品能够提供最大的总满足。

效用是消费者对产品满足其需求的整体能力的评价。如果消费者主要关注速度和舒适性，并且可以免费获得任何一种产品，他可能会选择汽车。然而，每个产品都有相应的费用，消费者在选择时必须权衡产品的费用和效用。由于支付能力的限制，消费者可能需要放弃其他东西来获得汽车。因此，在做出选择之前，消费者会考虑产品的费用和效用，选择能够为每一单位货币带来最大效用的产品。

4.交换、交易和关系

当人们决定通过交换来满足需求和欲望时，商业活动便产生了。交换是人们获取产品的一种方式，它与其他几种获取产品的方式形成鲜明对比。例如，人们可以通过自行生产（如打猎、捕鱼和采集水果）来满足基本需求，这种方式不需要与他人发生关系，因此不存在市场和商业活动。再如，通过强取来满足需要，即通过抢夺或偷窃来获取产品，这种方式对他人没有好处，也不属于商业范畴。又如，通过乞讨来满足需要，即通过向他人索要来获取产品，这种方式同样不属于商业活动。只有交换，才涉及商业活动。交换是以提供某物作为回报而换取他人产品的行为，它是商业活动的前提性概念。

交换的发生需满足以下五个条件。

（1）至少有两方。

（2）每方都有可能提供对另一方来说有价值的东西。

（3）每一方都有沟通与送货的能力。

（4）每一方都可以自由地接受或拒绝。

（5）每一方都认为与另一方打交道是适宜或称心的。

如果这些条件存在，交换就有可能发生。交换是否会发生取决于双方是否可以达成协议，该协议使双方比交换前更有利（至少不会更差）。这就是“交换”被描述为“价值创造过程”的意义所在。

交换必须被视为一个过程，而非一个事件。如果双方正在协商并逐步达成一项协议，则称双方将要进行交换。如果达成了一项协议，我们称发生了交易。交易是交换的基本组成单位，是双方之间的价值交换。例如，陈某给了李某 400 美元而得到一台电视机，这是典型的货币交易。然而，交换并不一定要以货币作为交换价值。陈某给了李某一台电冰箱而得到一台电视机，则是易货交易。易货交易也可由交换服务构成，例如陈律师给李医生写了一份遗嘱而换回一次体检。

一项交易涉及多个方面：至少两件有价值的物品，双方同意的交易条件、时间、地点等。通常由法律制度来维护和督促交易双方履行承诺。如果没有法定合同制度保障，交易双方难以建立充分的信任，最终将致使双方权益受损。企业通常会保留交易记录，并将其按项目、价格、顾客、地点和其他变量进行分类。销售分析就是按产品、顾客、地区以及其他因素来分析公司销售来源的活动。

交易与转让不同。在转让中，一方将某物给予另一方而不要求任何有形回报，例如赠送礼物、提供津贴或慈善捐助。虽然转让不属于商业活动，但我们可以用交换的观念来理解转让行为。例如，当转让人送出一件礼物时，他可能期望得到接受人的感激之情或良好反应。专业的基金募集者深刻理解捐赠行为背后的互惠动机，并努力向捐赠人提供好处，如感谢信、捐赠者杂志和特别活动邀请。

商业活动的核心是建立和维护长期的、互利的关系。通过提供优质的产品、服务和公平的价格，企业可以与顾客、分销商、零售商和供应商建立信任关系。这种关系可以缩短交易的时间和降低交易成本，使交易成为一种惯例，而不是每次都进行磋商。关系营销的最终结果是建立公司的独特工具——市场营销网络。市场营销网络由公司、分销商和顾客组成，他们之间存在坚固的、彼此依赖的

业务关系。商业活动的宗旨是从追求每一笔交易利润的最大化转向追求各方利益关系的最大化。其运营原则是先建立良好的关系，有利的交易自然随之而来。

5.商业与商业参与者

商业泛指与市场有关的一切人类活动，其目的是满足人类的需求和欲望从而实现潜在的交换。在商业活动中，寻求交换的一方被称为商业参与者，另一方则被称为目标对象。商业参与者是从他人处寻求资源并愿意以有价物品进行交换的人。换言之，商业参与者可以是卖方，也可以是买方。例如，在房地产市场中，多个潜在买家同时对一幢刚竣工的漂亮房子表现出兴趣，他们通过展示自己的购买能力和诚意来争取获得该房产，这种行为本身就是一种商业活动。当买卖双方都表现积极时，双方均可被视为商业参与者，这种情况被称为相互商业。

通常情况下，商业参与者是服务于最终用户市场并面临竞争者的公司。这些公司和竞争者通过直接或间接的方式，将各自产品的信息传递给最终用户。它们比较容易受到供应商和各种环境因素的影响，如地理、经济、健康、技术、政治、法律、社会、文化等。图 1－1 展示了现代商业系统的主要元素。

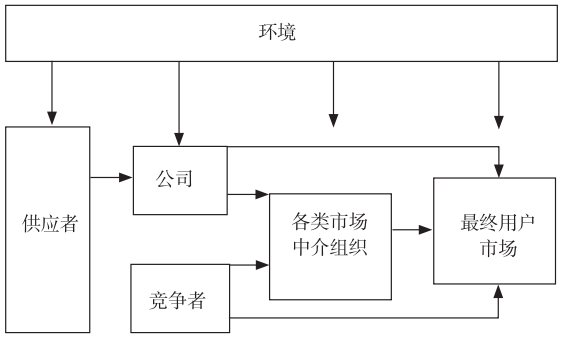


图 1－1　现代商业系统的主要元素

1.2 商　场

1.2.1　商场的概念与功能

商场作为一个充满活力的经济空间，其最基础的定义是交易的场所。在实体层面，商场是一个物理空间，拥有精心设计的建筑结构和内部布局。例如，大型购物中心通常会划分不同的功能区域，如服装区、食品区、电器区等，通过合理的动线规划，引导消费者在各个区域之间流动，方便其挑选商品。商场内还配备完善的服务设施，如休息区、餐饮区、卫生间等，营造舒适的购物环境，提升消费者的购物体验。

从功能角度来看，商场的核心功能是促进商品交换。商家在商场内将琳琅满目的商品进行陈列展示，运用各种营销手段吸引消费者。消费者通过在商场内的挑选、比较和购买行为，完成商品从商家到自身的转移，实现交易过程。以北京的 SKP 商场为例，它汇聚了众多国际一线品牌和高端商品，通过高端的装修风格、优质的服务以及丰富的商品种类，吸引了大量追求品质生活的消费者，成为商品交易的重要场所。

1.2.2　商场与市场

1.商场和市场的内涵

广义的商场是指商业涉及覆盖的全领域。商场包括人、财、物，也可以称为人、货、场。因此，

商场是一个融合所有生产要素的集合体，既包含实体物质，也包含运营制度和规律。狭义的商场仅指商品交换的场所和空间。

市场是一个更为宽泛且复杂的概念。从经济学的角度来看，市场涵盖了商品交换的全过程，包括生产、流通、消费等多个环节，以及供求关系、价格形成等多种经济现象。它不仅仅是一个具体的交易场所，更是一种经济关系的总和，反映了商品生产者、经营者和消费者之间的复杂联系。

市场具有三大核心要素：人口、购买力和购买欲望。

人口是构成市场的基本因素，庞大的人口数量意味着潜在消费群体的庞大规模。例如，中国拥有14亿多的人口，这为各类商品和服务提供了广阔的市场空间，无论是日常消费品还是高端奢侈品，都能在中国市场找到相应的消费群体。

购买力取决于人们的收入水平，收入越高，购买力越强，市场的规模和需求也就越大。在一些经济发达地区，如上海、深圳，居民收入水平较高，其对房产、汽车、高端电子产品等高价商品的购买力较强，推动了相关市场的繁荣。

购买欲望则是消费者将潜在购买意愿转化为实际购买行为的关键因素。例如，随着人们健康意识的提高，对健身器材、有机食品等健康相关产品的购买欲望增强，催生了健康产业市场的快速发展。

2.商场与市场的联系

（1）商场是市场的具体表现形式。

狭义的商场作为市场的具象化体现，集中反映了市场的需求和供给状况。在商场中，消费者的多样化需求直接影响着商家的商品种类和数量配置。例如，在夏季来临之际，商场内的空调、风扇等制冷设备的供应会大幅增加，以满足消费者因气温升高而产生的纳凉需求；在冬季，羽绒服、取暖器等保暖用品则会成为商场内的畅销商品，商家也会相应调整库存。这种商家根据市场需求动态调整商品供给的行为，正是市场供求关系在商场这一具体场所的体现。

同时，商场内的价格形成机制也充分体现了市场竞争的作用。众多商家在同一商场内经营同类商品，为了吸引消费者，会在价格、质量和服务等方面展开竞争。例如，在手机销售专区，不同品牌和型号的手机价格各异，商家会通过降价促销、赠送配件、提供优质售后服务等方式来提高产品竞争力。这种竞争促使商家不断优化商品质量和服务水平，推动市场资源的有效配置，是市场机制在商场内发挥作用的典型表现。

（2）商场即市场机制的代名词。

狭义的商场作为现代商业活动的核心场所，不仅是商品交易的物理空间，更是市场机制的代名词。它通过集中各类商家和商品，扩大了商品的流通范围，提高了交易效率，从而有力地推动了市场的发展。

首先，商场是市场功能的集中体现。

商场通过集中各类商家和商品，极大地扩大了商品的流通范围，提高了交易效率。以义乌国际商贸城为例，它汇聚了来自全国各地的小商品商家，商品种类涵盖五金、饰品、玩具、日用百货等数万种。如此丰富的商品种类和庞大的商家群体，吸引了国内外众多采购商，形成了庞大的商品流通网络。义乌国际商贸城不仅推动了义乌本地小商品市场的繁荣，还对全国乃至全球的小商品市场发展产生了深远影响。这种集中的交易模式，正是市场功能在商场这一具体场所的生动体现。

商场的集中化不仅体现在商品种类的丰富性上，还体现在其对交易效率的提升上。例如，大型购物中心通过合理的布局和动线规划，让消费者能够在短时间内找到自己需要的商品，并完成购买。这种高效的交易模式，正是市场机制在商场内的具体体现。商场通过优化内部布局和提供多样化的服务设施，如休息区、餐饮区、卫生间等，营造舒适的购物环境，进一步提升消费者的购物体验。

其次，商场是市场繁荣的推动力量。

商场的发展不仅能推动自身繁荣，还能带动相关产业的发展，进一步促进市场的整体繁荣。商场的建设和运营需要建筑、装修、物业管理、广告宣传等多个行业的支持，同时也会吸引餐饮、娱乐等

服务业入驻。例如，大型购物中心通常会配套建设电影院、餐厅、儿童游乐区等设施，形成集购物、餐饮、娱乐为一体的商业综合体。这种多元化的商业形态不仅满足了消费者多样化的需求，还带动了周边地区的经济发展，扩大了市场规模。

再次，商场是市场调查的微观缩影。

从商业运营的角度来看，商场和市场是从不同角度对同一经济现象的描述，二者并不矛盾。商场是市场的微观缩影，它通过具体的交易行为和消费场景，展现了市场的复杂性和多样性。

例如，当企业将商品销售到国际市场时，并不仅仅是到国际市场这一商品交换的场所去进行销售，企业还需要深入了解该国际市场中现实的与潜在的购买者。这包括以下几个方面。

他们是谁（Who）？是青年人还是老年人？是哪个行业的用户？

他们购买或喜爱什么商品（What）？

他们为什么要购买这些商品（Why）？

他们在什么时间购买这些商品（When）？

他们在什么场所购买这些商品（Where）？

他们怎样购买商品？其购买行为如何（How）？

这些问题的解答，都需要通过对商场内消费者行为的观察和分析来完成。商场作为市场的具体表现形式，为企业的市场调查提供了最直观的场景。商家通过在商场内的实践，能够更好地理解市场需求，调整经营策略，从而在更广阔的市场中取得成功。

最后，商场是市场发展的导向标。

商场不仅是市场的微观缩影，更是市场发展的导向标。它通过集中展示商品和服务，引导消费者的购买行为，同时也为企业的生产、经营和营销提供方向。商场内的消费者行为和购买偏好，直接反映了市场的动态变化。例如，随着健康意识的提高，消费者对健身器材和有机食品的需求增加，商场内的相关商品供应也会相应增加。这种需求的变化不仅推动了商场内商品结构的调整，也促使相关企业加大在健康产品领域的投入，从而推动整个市场的结构调整。

商场的这种导向作用，不仅体现在商品种类的调整上，还体现在服务质量的提升上。例如，为了满足消费者对购物体验的需求，商场不断优化服务设施，提供更加舒适和便捷的购物环境。这种服务质量的提升，不仅提升了消费者的满意度，也推动了整个市场服务水平的提升。

1.3 商　机

商业运营的主要任务是寻求商机、分析商机并把握商机。商机无处不在，而商机的源头在于刺激、创造、满足及影响消费者的需求，并为之提供恰当的商业产品和服务内容。从这一意义来说，商业运营管理的本质也就是科学把握商机内涵中的需求存在，换言之，需求即商机。

任何市场均可能存在不同的需求状况，根据需求水平、时间和性质的不同，可归纳出八种不同的需求状况。在不同的需求状况下，商业运营的任务有所不同，需要通过不同的运营策略来解决（见表 1-1）。

表 1-1　商业运营的基本任务

需求状况	商业运营任务	运营关键
负需求	解释需求	转换
无需求	产生需求	刺激
潜在需求	开发需求	开发

续表

需求状态	商业运营任务	运营关键
下降需求	再生需求	创新
不规则需求	配合需求	同步
充分需求	保持需求	维持
过度需求	减少需求	减缓
不健康需求	消减需求	逆向

在商业运营的动态环境中，市场需求的多样性和复杂性决定了企业必须精准识别并有效应对不同类型的需求状况。美国著名营销学家菲利普·科特勒（Philip Kotler）曾指出，理解市场需求是企业制定运营策略的核心起点。根据市场需求与企业供给之间的关系，可将需求分为负需求、无需求、潜在需求等八种类型，每种需求类型都蕴含着独特的市场规律和商业机会。深入剖析这些需求类型，并针对性地制定运营策略，是企业实现可持续发展的关键所在。

1.负需求

负需求是指市场上众多顾客对某种产品或服务存在明显的厌恶情绪，甚至愿意付出额外成本来规避它。这种需求状况的形成，往往源于消费者对产品的认知偏差、负面联想或安全担忧。例如，在食品行业，随着健康意识的提升，许多老年人对甜点心和肥肉产生了负需求。他们担心摄入过多糖分和脂肪会引发糖尿病、心血管疾病等老年疾病，即便这些食物在口感上具有吸引力，也难以获得他们的青睐。再如，在航空运输领域，部分乘客因对飞行安全存在恐惧心理，即便机票打折出售、出行便捷，也不愿选择乘坐飞机出行。又如，在服装市场，一些消费者由于担心化纤纺织品中可能含有的有毒物质会损害身体健康，从而对化纤服装敬而远之。

面对负需求，企业的商业运营管理任务艰巨而关键，核心在于转换性运营，即通过一系列策略改变消费者的态度和认知，将负需求转化为正需求。以甜点心和肥肉为例，企业可以联合营养学专家，开展科学研究并发布权威报告，宣传老年人适当食用甜食能够促进脑血液循环，适量摄入优质脂肪有助于维持身体正常机能。同时，对产品进行改良创新，采用低糖、低脂的原材料，开发出更适合老年人口味和健康需求的新产品。在航空业，航空公司可以通过公布飞机事故概率的科学数据，展示严格的安全检测流程和先进的飞行技术，邀请乘客参观飞机维护基地，增强其对飞行安全的信心。此外，推出贴心的机上服务，如舒适的座椅、美味的餐食、丰富的娱乐设施等，提升乘客的飞行体验，逐步消除他们对乘坐飞机的恐惧心理。通过这些转换性运营措施，企业能够有效扭转消费者的负面态度，开拓原本受阻的市场。

2.无需求

无需求是指目标市场的消费者对某种产品或服务完全不感兴趣，处于漠视甚至毫无认知的状态。这种需求状况的产生原因多样，主要包括产品本身价值未被认知、特定市场环境下缺乏适用性以及消费者对新产品的陌生感等。无需求的产品主要分为三类：第一类是人们普遍认为无价值的废旧物资，如废旧报纸、易拉罐等，在未被回收利用之前，消费者往往将其视为垃圾，毫无需求；第二类是在特定市场无价值的物品，例如在热带地区，厚重的羽绒服因气候炎热、无须保暖而缺乏市场需求；第三类是新产品或消费者平常不熟悉的物品，比如早期的智能手环，在消费者尚未了解其健康监测、运动记录等功能时，对其兴趣寥寥。

在无需求情况下，企业的商业运营核心任务是开展刺激性运营。通过强有力的促销手段和运营措施，将产品所能提供的利益与消费者的自然需求和兴趣紧密联系起来，激发消费者的潜在需求。以废旧物资回收行业为例，企业可以通过宣传环保理念，强调废旧物资回收对资源循环利用和环境保护的重要意义，提高消费者的环保意识，使他们认识到废旧物资的潜在价值。同时，推出有偿回收服务，给予消费者经济奖励，鼓励他们主动参与回收活动。对于智能手环这类新产品，企业可以通过举办产

品体验活动，邀请消费者亲身体验智能手环的功能，在商场、社区设置体验专柜，安排专业人员进行讲解和演示；利用社交媒体、网络广告等渠道，发布生动有趣的产品介绍视频和用户使用案例，吸引消费者的关注，从而将无需求转化为有需求。

3.潜在需求

潜在需求是指消费者内心存在强烈的需求渴望，但现有的产品或服务无法满足这些需求，且企业尚未充分发掘和重视这些需求的市场状况。随着社会经济的发展和消费者生活水平的提高，潜在需求广泛存在于各个领域。以老年市场为例，随着人口老龄化的加剧，老年人对高植物蛋白、低胆固醇的保健食品需求日益增长，他们渴望通过健康饮食来维持身体机能、预防疾病；同时，对美观大方、舒适得体的服饰也有更高的追求，希望在穿着舒适的同时展现良好的精神风貌；此外，他们还迫切需要安全、舒适、服务周到的交通工具，进而方便其日常出行和社交活动。然而，在过去相当长的一段时间内，许多企业并未重视老年市场的这些潜在需求，市场上相关产品和服务供给严重不足。

面对潜在需求，企业的商业运营任务是开展开发性运营。首先，企业需要运用科学的市场调查方法，准确地衡量潜在市场需求的规模、特点和发展趋势。可以通过问卷调查、深度访谈、焦点小组等方式，收集老年人的需求信息，了解他们对产品功能、价格、包装、服务等方面的期望。然后，根据调查结果，投入资源开发有效的产品和服务，满足消费者的潜在需求。例如，食品企业可以研发富含植物蛋白、低胆固醇的保健食品，注重产品的口感和营养搭配；服装企业可以推出适合老年人穿着的时尚服饰，采用柔软舒适的面料，设计简约大方的款式；交通企业可以开发专门针对老年人的出行服务，提供安全可靠的车辆、贴心的陪同人员以及便捷的预约方式。通过开发性运营，企业不仅能够满足消费者的需求，还能开拓新的市场领域，实现商业增长。

4.下降需求

下降需求是指目标市场消费者对某些产品或服务的需求呈现出明显的下降趋势，这可能是由于市场环境变化、消费者偏好转移、新技术替代等多种因素导致的。以电风扇市场为例，近年来随着城市居民生活水平的提高，空调的普及率大幅上升，空调凭借其更高效的制冷效果和舒适的使用体验，逐渐取代了电风扇在夏季降温设备中的主导地位，使得城市居民对电风扇的需求明显饱和并呈下降趋势。

在下降需求情况下，企业的商业运营者需要深入了解消费者需求下降的根本原因，采取针对性的措施进行创造性的再运营或寻求新的目标市场，以扭转需求下降的不利局面。对于电风扇企业来说，如果发现消费者需求下降是因为产品功能单一、缺乏创新，企业可以加大研发投入，对产品进行升级改造，推出具备智能遥控、空气净化、加湿等多种功能的新型电风扇，以满足消费者多样化的需求。同时，通过更有效的沟通方法，如举办产品发布会、开展线上线下促销活动、利用社交媒体进行产品推广等，重新刺激消费者的购买欲望。此外，企业还可以寻求新的目标市场，将产品推广到空调普及率较低的农村地区、偏远山区，或者开拓海外市场，寻找新的需求增长点，从而实现需求的回升和企业的持续发展。

5.不规则需求

不规则需求是指企业所面临的产品或服务需求在时间上呈现出不均衡的状态，导致生产能力和商品出现闲置或过度使用的情况。这种需求状况在许多行业都较为常见，受季节、月份、周、日、时等时间因素的影响显著。例如，在公用交通工具领域，在上下班高峰时段，公交车、地铁等运输工具往往人满为患，运力严重不足；而在非高峰时段，车厢内空空荡荡，造成运输资源的闲置浪费。在旅游行业，旅游旺季时，热门景区的旅馆一房难求，游客订房困难，旅馆经营者也因接待能力有限而错失许多商机；而在旅游淡季，大量旅馆房间闲置，经营者面临营收压力。同样，在零售行业，节假日或周末时，商场、超市顾客盈门，收银台前排起长队，商家应接不暇；而在平时，店内顾客稀少，销售额大幅下降。

针对不规则需求，企业的商业运营任务是开展同步性运营，通过灵活的定价、促销及其他激励因素，调整需求时间模式，使市场供给与需求在时间上达到协调一致。以公用交通工具为例，在非高峰

时段，企业可以推出票价优惠政策，如打折票、次卡优惠等，吸引更多乘客选择在非高峰时段出行；同时，加强宣传推广，引导乘客合理安排出行时间。在旅游行业，旅馆在淡季可以推出优惠套餐，如住宿加餐饮、住宿加景点门票的组合优惠，举办特色主题活动，吸引游客前来入住；在旺季则可以通过提高房价、优化服务等方式，平衡供需关系。零售企业在平时可以开展会员专属折扣、满减促销、积分兑换等活动，增加顾客流量；在节假日则可以提前备货，合理安排员工排班，确保能够满足顾客的购物需求。通过这些同步性运营措施，企业能够有效提高资源利用率，降低运营成本，实现供需的动态平衡。

6.充分需求

充分需求是指某种产品或服务当前的需求水平和时间恰好与企业期望的需求相匹配，这是企业在市场运营中最为理想的一种需求状况。在这种情况下，企业的产品或服务能够较好地满足市场需求，销售额和利润处于稳定状态。然而，商业市场是一个充满动态变化的环境，消费者需求会随着社会经济发展、技术进步、文化变迁等因素不断演变，市场竞争也日益激烈。以智能手机市场为例，当某款智能手机刚推出时，其凭借新颖的功能、时尚的外观和良好的用户体验，受到消费者的广泛欢迎，市场需求旺盛，处于充分需求状态。

在充分需求情况下，商业运营的核心任务是维持性运营。企业需要不断改进产品质量，关注消费者反馈，及时发现产品存在的问题并加以改进。通过持续的研发投入，引入新技术、新功能，提升产品的性能和竞争力。同时，企业要不断估计消费者的满足程度，通过市场调查、用户评价分析等方式，了解消费者对产品的满意度和期望，以便及时调整产品和服务策略。在价格方面，企业要通过优化生产流程、降低采购成本等方式，保持合理的价格水平，既保证企业的利润空间，又能让消费者感受到产品的性价比。此外，企业还应激励推销人员和经销商大力推销产品，通过制定合理的销售奖励政策、提供优质的销售支持和培训服务，提高销售团队的积极性和销售能力，维持目前的需求水平，巩固市场地位，抵御竞争对手的冲击。

7.过度需求

过度需求是指市场上顾客对某些产品或服务的需求远远超过企业的供应能力，导致产品供不应求的市场状况。这种情况通常由人口增长、经济快速发展、资源短缺、突发事件等因素引发。例如，在一些热门旅游城市，随着旅游旺季的到来和旅游市场的火爆，游客数量激增，远远超过了当地酒店、民宿的接待能力，导致住宿资源严重短缺；在房地产市场，由于城市化进程加快、人口大量涌入城市，住房需求急剧增加，而土地资源有限，新建住房供应速度跟不上需求增长速度，造成房价上涨、房源紧张。再如，在突发公共卫生事件期间，口罩、消毒液等防护物资的需求瞬间爆发，远超企业的生产能力，出现供不应求的局面。

在过度需求情况下，企业的商业运营任务是减缓运营。企业可以通过提高价格、减少促销和服务等方式，暂时或永久地降低市场需求水平，使需求与供给相匹配。同时，企业需要对市场需求进行细分，选择那些利润较少、要求提供服务不多的目标顾客作为减缓运营的对象。以酒店行业为例，在旅游旺季过度需求时，酒店可以适当提高房价，减少折扣优惠和促销活动，对一些价格敏感、对服务要求较高的顾客进行引导，建议他们选择其他时间段或其他酒店入住。对于房地产企业来说，可以通过控制房源推出节奏，优先满足刚需购房者和长期客户的需求，减少投资性购房需求。在防护物资供应紧张时，企业可以优先保障医疗机构、一线工作人员等重点群体的需求，对普通消费者实行限购措施。减缓运营的目的并非破坏市场需求，而是通过合理调节，使市场供需达到相对平衡的状态，确保企业能够在保障基本运营和服务质量的前提下，实现可持续发展。

8.不健康需求

不健康需求是指市场对某些有害物品或服务的需求，这些物品或服务不仅对消费者自身健康造成危害，还可能对社会公共利益和环境产生负面影响。例如，烟草、酒精等成瘾性产品，虽然对人体健康有害，但仍存在一定的市场需求；还有一些非法的野生动物制品交易、假冒伪劣产品销售等，也属

于不健康需求的范畴。

对于不健康需求，企业的商业运营任务是反市场运营。企业需要采取一系列措施劝说消费者放弃对有害产品或服务的爱好和需求，从源头上减少市场需求。首先，企业应大力宣传有害产品或服务的严重危害性，通过公益广告、宣传手册、媒体报道等多种渠道，向消费者普及相关知识，提高消费者的健康意识和法律意识。例如，烟草企业在烟盒上印制醒目的健康警示图片和文字，提醒消费者吸烟对健康的危害；政府和社会组织开展反吸烟宣传活动，倡导健康生活方式。其次，企业可以通过大幅度提高价格，增加消费者购买有害产品或服务的成本，从而抑制市场需求。对于假冒伪劣产品，相关部门应加强监管，严厉打击生产和销售行为，提高违法成本，从供应链上切断不健康需求的供给。反市场运营与降低商业运营的区别在于，降低商业运营是通过措施减少需求，但不否定产品或服务本身的存在价值；反市场运营则是采取措施消灭需求，坚决抵制有害产品或服务在市场上的流通，维护消费者健康和社会公共利益。

本章小结

市场需求的多样性与复杂性是商业运营面临的核心挑战。企业只有精准识别需求类型，制定适配策略，才能在动态市场中稳健发展。

商业运营的核心在于精准把握市场需求的多样性与复杂性。美国营销学家菲利普·科特勒强调，理解市场需求是企业制定运营策略的起点。市场需求可细分为负需求、无需求、潜在需求等八种类型，每种需求状态都反映了消费者与市场供给间的独特关系，也为企业带来不同的机遇与挑战。

负需求、无需求和潜在需求是市场需求的基础类型。当消费者对产品存在厌恶或恐惧时，如老年人抗拒甜点心、部分人害怕乘坐飞机，形成负需求，企业需通过转换性运营扭转认知；面对废旧物资、新产品等引发的无需求状态，企业应开展刺激性运营，挖掘产品价值；针对潜在需求，如老年群体对健康食品、适老化交通工具的渴望，企业则需借助开发性运营填补市场空白。

在成熟市场中，企业还需应对下降需求、不规则需求、充分需求、过度需求和不健康需求。面对电风扇被空调替代的下降需求，企业需通过创新或开拓新市场实现再运营；针对交通、旅游等行业的不规则需求，同步性运营可平衡供需；对于充分需求下的智能手机市场，企业要通过维持性运营巩固地位；对于过度需求，如旅游旺季酒店供不应求，需减缓运营调节供需；对于烟草、假冒伪劣产品等不健康需求，反市场运营则是消除危害的关键。这些策略共同构成了企业在复杂市场环境中的运营指南。

复习题

1.商业的本质是什么？
2.商业运营的核心目标有哪些？请分别简述其内涵。
3.如何区分“需要”、“欲望”和“需求”？
4.什么是“商业近视症”？
5.简述“交换”发生的必要条件。
6.商场与市场的联系体现在哪些方面？
7.针对“负需求”和“无需求”，商业运营的任务分别是什么？

扫一扫
参考答案

案例分析

鲍师傅终于“出海打假”

中国餐饮出海热潮，鲍师傅姗姗来迟。

近期，鲍师傅在官方公众号宣布其新加坡首店开业，这是该品牌在海外的第一家店。2025 年 5 月 11 日，该门店开始试营业。

界面新闻自社交平台公开信息看到，鲍师傅的新加坡门店内产品较为精简，目前为止推出的品类聚焦在国内最火爆的几款，例如司康、蛋挞、肉松小贝、黄油年糕等。价格方面高于国内，一盒肉松小贝售价 6.9 新元（4 个装），黄油年糕一盒 4.9 新元（6 个装），折合人民币分别约 38 元与 27 元。这两款产品在国内相同规格的产品价格分别约为 19 元和 11.9 元。

以上述规格的产品为例，鲍师傅新加坡门店一块肉松小贝价格约 1.7 新元，一块黄油年糕价格约 0.8 新元。经界面新闻对比，该单价与新加坡当地烘焙品大约持平——新加坡本地以平价著称的社区烘焙门店，面包单价也在 1 新元上下。

与大多数“出海”的中国餐饮品牌一样，鲍师傅在新加坡选择与当地团体合作。其在新加坡的合作伙伴为当地最大华人超市思家客，据思家客在社交平台上发布的信息，双方于 2024 年 11 月签署协议，思家客参与了鲍师傅首家门店的选址、营销预热的过程，他们在新加坡当地的渠道与运营经验也会用来支持鲍师傅开出更多门店。鲍师傅的首店就开在当地东部的商圈 Paya Lebar Square（巴耶利峇广场）的思家客超市内。

5 月 13 日，鲍师傅方面对界面新闻透露，鲍师傅与思家客在新加坡成立了合资公司，共同在当地投资经营门店。新门店前后准备了一年多的时间。新加坡是鲍师傅“出海”的第一站，同时，该公司也在接触其他国家和地区的合作伙伴。未来五年考虑走向其余东南亚地区，以及美国和日本。

供应链方面，鲍师傅打算向“出海”对象市场的当地团体寻求资源支持。

以新加坡为例，鲍师傅对界面新闻表示，供应链方面由鲍师傅的供应链团队和思家客的当地团队联合解决，“烘焙相关的原材料本来在国内就涉及很多海外进口的黄油、稀奶油等产品，在新加坡采购原材料并不是想象中那么困难。鲍师傅这一家门店的前期准备时间比较长，供应链是我们准备工作的重要部分，目前还是比较顺利的。”

而从消费者发出的该门店现场情况看来，营业初期的鲍师傅还有一些问题需要改善，比如排队时间长、产品丰富度不够等，不少消费者反映现场排队时间长达 40 分钟，但排到后被告知某些产品已售罄。鲍师傅对此向界面新闻表示，他们也在针对这些方面做出改进。

近年来，不少连锁餐饮品牌加快了走出国门的步伐，不止蜜雪冰城、喜茶等大批茶饮品牌，太二、大董、探鱼等也在发力。根据市场研究机构弗若斯特沙利文的预测，2026 年，海外中式餐饮市场规模有望达到 4 098 亿美元，2021—2026 年复合增长率达 9.4%。这给餐饮品牌商们提供了想象空间。

从烘焙行业看，新加坡所在的东南亚市场拥有大量华人群体，口味与中国市场有相似之处，这构成了鲍师傅“出海”的基础。该品牌也对界面新闻表示，其“出海”计划还是会优先考虑华人群体总量足够多的市场。而他们率先推出的产品也是国内已被验证的明星品类，其招牌小贝蛋糕系列在 2023—2024 年销售数量超过 2 亿个，平均每家门店的销售数量超过 100 万个。

然而对于“出海”，鲍师傅实则有些姗姗来迟。

培养忠实的海外非华人消费者需要品牌教育时间，而要做出受这部分消费者喜爱的产品，也面临长期的本土化调整，难以一蹴而就，这也是多数中国品牌“出海”以华人群体为首要基础的原因。但要维持华人群体的喜爱，实际上考验的还是品牌在国内市场的声量与影响力。

以茶饮品牌为例，目前为止“出海”相对有起色的品牌仍在国内热度居高不下，包括颇具性价比的蜜雪冰城与牢据新中式地位的霸王茶姬。它们在国内的声量一定程度上反哺了其海外门店的销售，吸引对其有所耳闻的海外华人前去消费。

然而，国内消费者对鲍师傅的热情已有所下降。尽管其招牌的肉松小贝、奶贝等产品依旧是不少喜爱这类甜品的消费者心中的明星产品，但不可否认的是，烘焙品界的竞争对手显著增加了，整个行业主打品类既有以性价比为名的“2元面包”，以精致为名的意式、法式面包，也有以健康为名的无糖烘焙，行业丰富度的提升分走了鲍师傅的部分客群，也令其“网红”效应褪色。

鲍师傅未能抓住其声量最大的时间进行扩张。目前为止，鲍师傅仍是坚持直营的品牌，其对界面新闻回应表示，鲍师傅门店在2024年末达200家。对比鲍师傅官网公开的2021年底100家店的数据，3年间鲍师傅每年平均只新增30多家。

而在消费环境变化中，鲍师傅所在的新中式烘焙赛道热度已经褪去。虎头局在过去关闭了它的所有门店，茉墨点心局也在多个城市大幅撤退，窄门数据显示，其门店眼下只剩36家。目前仍能吸引消费者光顾的品牌在创新上似乎也遇到瓶颈——最近爆火的黄油年糕连番被多个品牌“复制粘贴”般地推出就是体现。

从这一角度看，鲍师傅在海外或许也不会快速开店。

实际上，从公开信息看，鲍师傅针对海外市场的态度变化得很快。2023年末，鲍师傅曾发布公告表示，没有在海外开店的计划。2024年11月即与思家客签署协议。

令鲍师傅决定“出海”的一个关键原因在于，鲍师傅希望以开直营店的形式，亲自出去“打假”。

鲍师傅2023年末发布公告的原因正是当时在英国发现了一家假冒的门店，与此同时，国内的山寨鲍师傅门店也已经“遍地开花”。整个2020年，鲍师傅的工作重心似乎都放在维权打假和关闭不适合升级的门店上。在2019—2020年间，鲍师傅一系列知识产权的诉讼案件已经胜诉，并拿回了相应的商标权。

“海外的假店就是鲍师傅考虑‘出海’开店的原因之一。得益于国家对知识产权保护力度的不断加强，鲍师傅在国内的维权工作非常顺利，目前从发现一家假店到完成维权工作大约只需要半个月的时间。”鲍师傅对界面新闻表示。

然而，海外侵权处理起来较为麻烦。以英国为例，鲍师傅称，虽然该品牌已在英国注册了鲍师傅中英文商标，但是英国的司法流程极为冗长，至今还不确定什么时候能够完成对英国侵权门店的维权工作。

这些任务之余，鲍师傅已经错过了“出海”打造品牌声量的最佳时机。

除了新加坡，鲍师傅最近一次传出“出海”是在2023年末，近两年“港人北上”的消费热情带动一波内地品牌去香港开店，鲍师傅正是到深圳购物的香港消费者最热衷购买的品牌之一。当时的公开报道称，鲍师傅有可能在2024年于香港开店。

然而，该计划也进展迟缓。“鲍师傅一直在关注香港的机会，但是眼下还没有完全确定的时间表。”鲍师傅对界面新闻回应。

资料来源：李烨.鲍师傅终于出海“打假”[EB/OL].(2025-05-14).https://www.jiemian.com/article/12778406.html.

讨论题：

1.鲍师傅拓展海外市场的商业目标是什么？

2.你对鲍师傅在海外市场的商业前景如何看待？

第2章 商业观念

【本章要点】

1.商业观念的演进。

2.生产观念和产品观念。

3.推销观念。

4.营销观念。

5.社会营销观念。

6.产品近视症。

【思政素养目标】

1.克服片面产品观，树立社会需求导向。

2.秉持以人民为中心的营销理念。

3.强化企业社会责任与可持续发展意识。

引入案例

传统焕新，让非遗融入现代生活

2025年6月3日 农民日报记者杨钰莹

5月29日，在第九届中国成都国际非物质文化遗产节“非遗融入现代生活”主题对话现场，道明竹编省级非遗代表性传承人杨隆梅拿出一片薄如蝉翼的竹篾，“大家看到了吗？这是我们团队在竹编工艺的技术突破，成功将竹篾剖至28层。”这意味着竹篾可以编织出更加细腻、精致的图案和造型，极大地拓展了竹编艺术的表现空间。

活动现场，非遗代表性传承人、专家学者、各省（区、市）文化和旅游行政部门代表及行业协会从业者等共聚一堂，围绕非遗的活态传承与创新表达、当非遗遇上青年、非遗与旅游如何融合发展等话题展开探讨，为非遗更好融入现代生活的多元实践提供思路与方法。

非遗新青年：让村民不再挣辛苦钱

“90后”的杨隆梅出生在四川省崇州市道明镇竹艺村的竹编世家，被当地人们称作是“大火烧回来的新掌门人”。

年少时期，她也有过“看世界”的愿望，后来因家中竹编厂意外发生火灾，于是便留在乡村，带领团队开发出1 300种定制竹产品，获得70余项版权专利，带动3 000余名当地群众实现居家灵活就业。如她所言，“过去，村里手艺人挣的是辛苦钱，如今，传统手艺已跻身高端市场。要让传统竹编融入时尚元素、现代美学，把跨界创新的思维用于产品的重新设计与开发。让手艺变为艺术，让艺术回归生活”。她用实际行动，让道明竹编在现代生活中找到了新的落点。

青年群体正成为非遗传承与传播的重要力量。中国传媒大学非遗传播研究中心主任杨红指出，一方面，“互联网已成为青年了解非遗的重要窗口，81%的青年通过视频直播、图文创作等方式主动参与非遗传播。”另一方面，“文化产品需要以创新的眼光再创造、再设计。在设计过程中，青年群体的文化传承基因被唤醒。比如一些非遗新青年，他们以现代设计去演绎传统技艺，给非遗增添了潮玩的时代色彩。”

北京字节跳动公益基金会副理事长杨洁以数据印证这一趋势：“过去一年，抖音非遗相关短视频播放量达7 499亿，‘95后’‘00后’成为内容生产主力。”其中，传统文化传播者“南翔不爱吃饭”（史海峰）便是例子，从数据分析师转型非遗传播者，他让藏在大山深处的炭花舞惊艳全网，“最让我自豪的不仅仅是流量，而是能够用这股流量去传播非遗。”史海峰说。

创造性表达：用好非遗传播的现代工具

“非遗的传承并不是对标准的瞻仰，而是要想办法把传统文化融入当下生活场景。”上海风语筑文化科技股份有限公司策划总监殷子君说。

数字非遗数控走廊、沉浸式光影秀场、VR空间……在浙江省湖州市南浔区和孚镇荻港古镇，除了有小桥流水、白墙黛瓦的水乡风貌，更有汇集了全国各地相关非遗代表性项目的“非遗里的中国”陈列馆。风语筑文化科技股份有限公司在设计场馆过程中，“在内容维度上，做到见人见物见生活，在体验上要用数字化手段，让非遗更加可感可知可体验，形成沉浸式的体验闭环。”殷子君介绍。

科技让非遗有热度，非遗让科技有温度。数字化、网络化、智能化是非遗传播的重要工具。

“杨柳青不能永远是一个胖娃娃抱只大鲤鱼，而是要成为年轻人喜欢的新的杨柳青。”天津美术学院院长、中国美术家协会理事邱志杰介绍，“学校成立人工智能艺术学院，就是要培养学生的创新能力和跨学科思维，学生把杨柳青做成表情包，开发为互动游戏，把泥人张变成各种AI版本的泥人张，年轻人一下就喜欢了。”

“互联网成为人们了解非遗的重要窗口。与此同时，大量的网络数字产品，比如游戏，让人们对非遗的认知，从被动地去了解，变成一种主动地探索。”杨红提出。

“非遗+旅游”：让二者双向赋能

“非遗通常以文化嵌入的模式呈现，呈现出与旅游业混搭的风格。非遗侧重在‘我有什么’，但是旅游需要侧重‘游客要什么’。”中山大学中国非物质文化遗产研究中心主任宋俊华指出。

如何让非遗与旅游深度融合发展？中国旅游协会秘书长葛磊提到，“非遗要结合旅游场景用起来。”以自贡灯会为例，“通过发展‘灯会景区化’和‘景区灯会化’，既发展起各种业态留住游客，又设计出不同的主题灯会，去渲染节日的氛围，赋予景区更多情绪价值。”再比如松赞酒店将非遗“请”进酒店，“会带着客人到当地的黑陶传承人家里体验黑陶制作，到当地的藏香世家去制作藏香，这都是最经典的藏文化元素，但却恰恰是最高级的旅游体验。”

中国旅游协会民宿客栈与精品酒店分会副会长穆晓雪则提出，“民宿和非遗有着相同的基因，都是以人为本、以文为魂，有着天然的亲近感。非遗是以人为本的活态文化遗产，而民宿传递的是以民宿主理人为核心、以文化为灵魂的生活方式，这种生活方式恰好为传统文化生活化提供了展示场景。”

从青年力量激活非遗，到数字化技术赋能传统技艺，再到“非遗+旅游”的场景重构，论坛嘉宾共同勾勒出非遗如何更好融入现代生活的清晰脉络。正如与会者的共识：要在扎实做好非遗系统性保护的基础上，坚持古为今用、关照现实，着力推动非遗的当代表达与时尚传播。让非遗在更广领域、更深层次融入现代生活，成为美好生活的滋养与中华文明的新美学。

商业世界就像一片不断变化的海洋，时而风平浪静，时而波涛汹涌。在这片海洋中航行，没有正确的观念，就如同没有指南针的船只，很容易迷失方向。商业观念是商业运营的“灵魂”，它影响着企业的战略决策、经营模式以及发展方向。从传统的生产观念、产品观念，到现代的市场营销观念、社会营销观念，每一次商业观念的革新，都推动着商业的进步。在商业观念中，我们将剖析不同商业观念的内涵与特点，探讨它们如何塑造企业的行为与命运。理解商业观念，才能在商业浪潮中找准航向，把握先机。

2.1 生产观念

生产观念是一种早期的指导企业商业活动的观念。这种观念认为，消费者喜爱那些到处可以买到并且价格低廉的产品，因而生产导向型企业的管理层总是致力于获得高生产率和广泛的销售覆盖面。

生产观念是在卖方市场下产生的。20 世纪 20 年代之前，生产的发展不能满足需求的增长，多数商品都处于供不应求的地位，在这种卖方市场下，只要有商品，质量过关，价格便宜，就不愁在市场上找不到销路，有许多商品都是顾客上门求购。于是，生产观念就应运而生。在这种观念的指导下，企业以产定销，关注于集中一切力量扩大生产、降低成本，生产出尽可能多的产品来获取更多利润。这种生产导向型企业提出的口号是“我们会生产什么就卖什么”，不讲究商业理念。

显然，企业奉行生产观念是有一定前提的。

（1）以产品供不应求的卖方市场为存在条件，这样消费者最关心的是能否得到产品，而不去注意产品的细小特征，于是企业不愁其产品卖不出去，集中力量扩大生产。

（2）产品成本很高的企业，为了提高生产率、降低成本来扩大市场，也奉行生产观念。例如，在 20 世纪初，美国福特汽车公司曾倾全力于汽车的大规模生产，以降低成本，扩大福特汽车的市场，使大多数美国人能买得起汽车；同时因其生产的 T 型车十分畅销，根本无须推销兜售，以致亨利·福特（Henry Ford）这位汽车大王曾傲慢地宣称：“不管顾客需要什么颜色的汽车，我只有一种黑色的。”这是当时生产观念的典型表现。

生产观念并没有在 20 世纪 20 年代以后销声匿迹。在一些特定的形势下，如日本 1945 年第二次世界大战战败后数年之内，因商品短缺、供不应求，生产观念在工商企业经营管理中也曾一度流行。我国在过去较长时间内，因物资短缺、供不应求，许多企业经营管理也奉行生产观念，以产定销，工业生产什么就收购什么，生产多少就收购多少，根本不重视市场营销工作。可见，生产观念在一定条件下是合理的，具有指导作用。然而，一旦市场形势发生了变化，比如说不再是卖方市场，而处于买方市场，生产观念就显得不合时宜，会成为企业经营的严重障碍。因此，企业在新形势下必须用新的观念来指导。

烟台张裕集团有限公司已经有一百多年的经营历史，它是中国第一个工业化生产葡萄酒的厂家，也是目前中国乃至亚洲最大的葡萄酒生产经营企业。张裕产品凭借其卓越品质，多次在国内外获得大奖，成为家喻户晓的名牌产品。但金字招牌不等于市场认可，在改革开放初期，张裕由于市场观念差，依旧采取盲目生产和等客上门等老一套经营策略，结果造成大量产品积压。反思失败，该公司最终树立了“市场第一”的经营观念和“营销兴企”的发展战略，实现了从“销售我生产的产品”到“生产我销售的产品”以及从“做买卖”到“做市场”这两个根本性的转变。在正确商业观念的指导下，百年老厂终于以前所未有的姿态崛起，创造了骄人的业绩。

2.2 产品观念

产品观念也是一种古老的指导企业商业运营的思想。这种观念认为，消费者最喜欢那些高质量、多功能和有特色的产品，因而在产品导向型企业中，管理层总致力于生产高端产品，并不断地加以改进，使之日臻完美。

许多经理认为，消费者欣赏精心制造的产品，他们能够鉴别产品的质量和功能，并愿花较多的钱买质量上乘的产品。然而，由于经理们往往会深深地迷恋上自己的产品，对该产品在市场上是否迎合时尚、是否朝着不同的方向发展等关键问题缺乏敏感与关心，所以产品观念容易导致“产品近视症”，即不适当地把注意力放在产品上，而不是放在消费者的需求上。有这样一个故事：一位办公室文具柜制造商认为他的文具柜一定好销，因为它们是世界上最好的柜子。他自豪地说：“这些柜子即便从四层楼扔下去也能完好无损。”他的销售经理对此表示赞同，但补充了一句：“不过我们的顾客并不打算把它们从四层楼往下扔。”

产品观念的奉行，曾使许多企业患上“产品近视症”。这些企业将自己的注意力集中在现有产品上，集中主要的技术、资源进行产品的研究和大规模生产，他们看不到消费者需求的不断发展变化，以及对产品提出的新要求；看不到新的需求带来了产品的更新换代，看不到在新的市场形势下，运营策略应随市场情况的变化而变化，以为只要有好的产品就不怕顾客不上门，以产品之不变去应市场之万变，因而不能随着消费者需求的变化以及市场形势的发展去及早地预测和顺应这种变化，树立新的商业运营观念和策略，最终导致企业经营的挫折和失败。

需要特别指出的是，当企业研发制造了一种新产品时，产品观念最容易滋生出来。即使有些企业形式上已放弃了产品观念，但由于管理层过分迷恋产品本身而往往丧失了正确观察事物相互关系的能力。

“太阳神”曾经是中国保健饮品行业的一面旗帜。但在残酷的市场竞争中，其保健品口服液的市场占有率从 1990 年的 63%跌至 1998 年的不到 10%，销售额从 1993 年 10 亿元的最高峰跌至 1997 年的 2 亿多元。

在走过创业之初的快速增长期后，太阳神集团主业保健品产值和销售额年年下降。是什么令该集团在走过了短暂的辉煌后便迅速跌入低谷？这在很大程度上应归咎于企业在神话般的快速成长中不自觉地染上了“产品近视症”。

从创业开始，该集团在保健品领域内的主导产品就是太阳神生物健口服液和猴头菇口服液。十年来，该集团就是靠着这两个产品打天下，这两个产品在红火了五六年之后，不可避免地进入衰退期，销售量下降。

一个优秀的企业，十年之中竟然推不出更多的优良产品，这说明企业经营观念十分陈旧，还停留在产品观念阶段，迷恋自己曾经获得成功的产品，不重视消费者的需求和市场的变化并做出适当的反应。

“太阳神”内部实行职工效益与推销业绩挂钩的政策，这导致企业内部和外部都只愿意去做利润丰厚的当红产品，从而导致需较长推广期、利润低的新产品死于襁褓之中。等到老产品卖不动的时候再去想新产品的开发，这时由于科技人员严重脱离市场，不了解市场的需求，“太阳神”耗费巨资开发出来的 20 多个产品都无法在市场上站稳脚跟。就在“太阳神”新老产品出现断层的时候，异军突起的其他口服液乘虚而入，公司很快便尝到了苦涩的果实。

2.3 推销观念

推销观念（又称销售观念）也是许多企业所奉行的一种商业观念。这种观念认为，如果听其自然，消费者通常不会足量购买某一企业的产品，因而企业必须积极推销和进行大量促销活动。企业如果能针对消费者的心理，采取一系列有效的推销和促销手段，使消费者对企业的产品发生兴趣，刺激消费者大量购买是完全可能的。

在西方国家，推销观念是卖方市场向买方市场转换期间产生的。第一次世界大战结束以后，由于科技进步、科学管理和大规模生产的推广，商品产量迅速增加，逐渐出现市场商品供过于求的状况，企业间竞争日益激烈。尤其是1929年的世界性经济大危机，更是使许多企业家认识到产品销路成了企业生命攸关的问题。企业不能只集中力量发展生产，价廉物美的产品也未必能卖得出去。企业要在日益激烈的竞争中求得生存和发展，必须重视和加强推销工作，因而他们提出的口号是："我们卖什么就要尽快卖掉。"由于推销导向型企业只是努力将自己生产的产品推销出去，而不考虑这些产品是否满足消费者的需要以及销售以后顾客的意见，所以，推销观念仍属于以产定销的企业经营哲学。

在我国，房地产市场销售中，推销观念色彩浓烈。在销售行为和众多的广告中，房地产开发商一直在充当施舍者，如"圆你一个美好家园的梦""送你一个温馨的家"等。根本不问交易行为中的主体——购房者的感觉。这种一厢情愿而又落后的主体意识，导致房地产开发商难以真正了解购房者的需求而过分依赖市场：市场热则万事大吉，市场冷则束手无策。

通常，推销观念被大量应用于推销那些购买者不太想到要去购买的非渴求商品，例如保险、百科全书等。这些行业中的企业善于使用各种推销技巧来寻找潜在客户，并用高压式的推销术说服客户接受其产品。对于刚上市的新产品，企业必须通过加强推销工作，使消费者对企业的产品和服务从了解到感兴趣直至实施购买。

此外，大多数企业在产品过剩时，也常常奉行推销观念。这些企业的近期目标是销售其能够生产的商品，而不是生产能够售出的新产品。在现代工业经济中，大多数市场都是买方市场，卖方不得不拼命争夺顾客，推销大战热火朝天，令顾客感到似乎到处受到"围攻"，在每一回合中，总有企业尽力想推销掉一批东西。

1994年，三株的销售额达1.25亿元，1995年猛增至23亿元，1996年则增至80亿元。支撑这个销售奇迹的是三株惊人的推销手段，它在全国所有大城市、省会城市等注册了600家子公司，吸纳了15万名推销人员，三株的传单、招贴、标语和横幅满天飞，成为家喻户晓的名牌。

但伴随着公司的急剧膨胀，问题也日渐明显。一是管理体制跟不上发展的需要，二是一直死抱着狭隘的推销观念。三株只注重花大量人力、物力把生产出来的产品推销出去，不重视市场的调查研究工作，致使产品功能与消费者日益变化的需求脱节。由此，三株销售业绩开始逐年滑坡，企业无力还贷。一个曾经盛极一时的品牌就这样逐渐被人们淡忘。

2.4 营销观念

2.4.1 营销观念的内涵

营销观念的形成是商业观念的一次"革命"，它是作为对上述诸观念的挑战而出现的一种崭新的企业经营哲学。尽管这种思想由来已久，但是它的核心原则直到20世纪50年代中期才基本定型。营销

观念认为，实现企业诸目标的关键在于正确确定目标市场的需求和欲望，并且比竞争对手更有效、更有利地传送目标市场所期望满足的东西。

20 世纪 50 年代以来，西方发达国家的市场已经变成了名副其实的买方市场，卖主间竞争十分激烈，而买方处于优势地位；科学技术和生产的迅速发展使人民的文化生活水平迅速提高，消费者的需求向多样化发展并且变化频繁，营销观念正是在这种市场形势下应运而生的，并且成为新形势下指导企业经营活动的指导思想。营销观念的形成，不仅从形式上，更从本质上改变了企业经营活动的指导原则，使企业经营哲学从以产定销转变为以销定产，第一次摆正了企业与顾客的位置，是市场营销观念的一次重大革命。在这种观念下，企业一切活动都以顾客需求为中心，企业把满足顾客的需求和欲望作为自己的责任，喊出了“顾客需要什么，我们就生产什么”“顾客是上帝”的口号。

从表 2－1 中，我们可以进一步认识推销观念和营销观念的深刻区别。

表 2－1　推销观念与营销观念的比较

营销观	出发点	方法手段	经营目标
推销观念	企业现有产品	推销与促销 （着眼于每次交易）	通过销售来获得利润
营销观念	企业的目标顾客及他们的需求、欲望	整体营销市场 （着眼于总体市场）	通过顾客的满意来获得利润

可见，推销观念注重卖方需求，以企业现有产品为出发点，要求大力推销与促销，以实现有利的销售。营销观念则注重买方需求，以目标顾客及他们的需求、欲望为出发点，通过融合和协调那些影响顾客满意程度的经营活动，来赢得和保持顾客的满意，从而获得利润。从本质上说，营销观念是一种对顾客的需求和欲望的导向，这种导向以旨在使顾客产生满意感而实施的企业综合营销努力为基础。营销观念表明了对消费者主权论的信奉，即究竟应该生产什么的决定权不在企业手中，也不在政府手里，而是在消费者手中，企业应该生产消费者所需要的东西，这样才能使消费者利益最大化，从而使企业也赚到利润。

当然，在一家企业中树立和奉行营销观念确实是一项相当艰巨的任务。企业以前信奉的经营哲学、原有的组织结构和管理人员都会对营销观念的推行起到一定的阻碍作用，即使企业通过改革组织结构、建立新的经营程序和方法、建立起强有力的营销部门，管理层仍须同遗忘营销原则的倾向作斗争。

2.4.2　营销观念的支柱

营销观念有四个主要支柱：目标市场、顾客需求、协调营销和盈利能力。它从选定的市场出发，以顾客需求为中心，协调各种可能影响顾客的活动，通过满足顾客需求来获取利润。

1.目标市场

没有任何一家企业能完全占领每一个市场，满足每一项需求，甚至在一个较大的市场上也没有哪一家企业可以做得十全十美。就连 IBM 也不能满足信息处理过程的每一种需要。因而企业只有选定自己的目标市场并相应地制定恰当的商业计划才能取得上佳的经营成绩。例如，某家报纸的目标读者是那些厌恶严肃的政治事件、喜欢个人消遣的人。这家报纸便有可能充分迎合那些务实、兴趣易变、花费大量时间购物、赴宴和跳舞的年轻人和赶时髦的人。对于与这一目标市场截然相反的报纸，它的定位可能就是严肃的读者。每家报纸都有自己特定的目标市场，由于其目标市场不同，其新闻报道的内容和风格也各异。

2.顾客需求

一家企业可以轻松定义其目标市场，但做到真正理解顾客需求却很难。虽然市场营销就是“有利润地满足需求”，但实际上理解顾客需求并不容易。消费者有时说的话是需要加以“翻译”的。当消费者说想要一辆“昂贵”的汽车、一件“吸引人”的浴衣、或一处“可以落脚”的旅馆时，他们真正的意思是什么？

现在来看一下想要一辆“昂贵”汽车的顾客。我们并不知道他会怎样判断一辆汽车是否真的昂贵，运营人员必须做进一步调查。因为顾客并没有说出他的全部需要。我们可以从下列状况来区别五种类型的需要。

（1）说出来的需要（顾客想要一辆昂贵的汽车）。

（2）真正的需要（顾客想要的这辆车，开起来很省钱，而其最初的价格却不低）。

（3）没有说出来的需要（顾客想获得优质服务）。

（4）满足令人高兴的需要（顾客买车时，附赠一份车辆保养大礼包）。

（5）秘密需要（顾客想被他的朋友看成是识货的人）。

“以顾客为中心”要求企业从顾客的角度出发来定义顾客的需要。每一个购买决策中都包含得失的选择。若营销部门不对顾客进行研究就不可能清楚这些选择。比如，汽车购买者想买安全、美观、可靠、高效且价格低于 5 万美元的汽车，但是这些特性不可能集于一种汽车。因而设计者应该先知道顾客的选择，然后再设计产品。通常情况下，企业可以提供给顾客他们所需的东西，从而满足顾客需要。虽然，这看起来有些麻烦，但却可以换取顾客的感激之情。专业化市场营销的核心就在于能比竞争者更好地满足顾客的需求。

3.协调营销

在现实场景中，并非所有的企业雇员都接受过以服务顾客为导向的专项培训，也未被充分激励以践行该服务理念。一个工程师抱怨说：“销售人员总是保护顾客，并不为公司的利益着想。”他接着批评顾客“所求太多”。下面这个例子便说明了协调的重要性。一家大型航空公司的市场营销部经理想提高本公司的市场份额，办法是提供更好的食物、更干净的客舱和更为训练有素的服务人员，以提高顾客的满意程度。但她并没有权力决定这些事情。该公司食品部选择能降低成本的食物；后勤部选择能降低成本的清洁服务；人力资源部在选择雇员时也并不考虑其是否友善并有为他人服务的意愿。由于以上这些部门都从产品观点或成本观点出发来考虑问题，就使得该营销经理提高顾客满意度的计划成为泡影。

优秀的企业会关注顾客的需求，有效地组织、正确地反应以满足顾客的需求。它们不但有精干的营销部门，而且制造部门、财务部门、研究与开发部门、人力资源部门、采购部门等都接受“顾客至上”的观点，市场营销的文化观念深深植根于各部门。

4.盈利能力

营销观念的最终目的是帮助组织达到目标。私营厂商的主要目的是利润；非营利机构和公共机构需要生存和吸收足够多的基金以完成工作。但要知道，对私营厂商来说，关键之处不是追求利润本身，而是把创造极好的顾客价值作为结果。企业应依靠比竞争者更好地满足顾客需要的能力来赚取利润。

而事实上，长期坚持并真正做到这些十分困难，尤其是那些行业巨头，它们往往会不由自主地依靠自己形成的话语权和市场地位，赚取金钱。这也是众多曾经优秀的企业被市场抛弃的终极原因。

企业在转变成以市场为导向模式的过程中会面临三个障碍——组织的抵制、缓慢的学习和快速的遗忘。

（1）组织的抵制。其他非营销部门，如生产、财务、研究与开发部门，会因为不愿看到营销部门的权力扩大威胁它们的权力而抵制经营活动。它们强烈反对下列最基本、最重要的观点：

①如果离开了顾客，厂商便失去存在价值；

②厂商的主要任务是吸引和保持顾客；

③顾客由于优质的产品和需求的满足而被吸引；

④市场营销的任务就是提供更优的产品以满足顾客的需求；

⑤顾客的满意水平受到其他部门的影响；

⑥营销部门应影响其他部门并与之合作，共同使顾客满意。

（2）缓慢的学习。尽管有许多人反对，很多企业还是引入了一些营销职能。主要做法包括：企业

经理建立营销部门；从外面雇用优秀的营销人才；主要的部门经理参加研讨班的学习；营销预算大幅度增长；引进商业计划与控制系统。即使采取了以上的方式，对市场营销实质的学习依然进展缓慢。

（3）快速的遗忘。即使在组织中树立了营销观念，管理部门仍须下大力气，防止对营销原理的遗忘。市场经营活动成功之后，管理部门似乎更易忘记营销原理。多数跨国公司在中国市场失败的原因正是这个——这是他们的傲慢必须付出的代价。美国公司在与日本公司的较量中败北也是这个原因。

2.5 社会营销观念

社会营销观念是用来修正取代营销观念的。这种观念认为，企业的任务是确定诸目标市场的需求、欲望和利益，并以保证或者提高消费者和社会福利的方式，比竞争者更有效、更有利地向目标市场提供消费者所期待的满足。

社会营销观念是在20世纪70年代开始提出的。当时，为了保护消费者的利益，美国等国家陆续成立了消费者联盟，保护消费者权益主义蓬勃兴起。针对这种情况，美国管理学权威彼得·德鲁克（Peter F.Drucker）指出："市场营销的漂亮话讲了20年之后，保护消费者权益主义居然变成了一个强大的、流行的运动，这就证明没有多少公司真正奉行营销观念。"还有不少人认为，营销观念回避了消费者需求、消费者利益和长远社会利益之间隐含的冲突，在环境恶化、资源短缺、人口爆炸、世界性通货膨胀、社会服务被忽视的年代，一个企业仅仅追求营销观念是不适当的，它往往会导致资源浪费、环境污染等诸多弊病。

英国威尔斯大学肯·毕提（Ken Peattie）教授在其所著的《绿色营销——化危机为商机的经营趋势》一书中指出："绿色营销是一种能辨识、预期及符合消费的社会需求，并且可带来利润及永续经营的管理过程。"绿色营销观念认为，企业在经营活动中，要顺应时代可持续发展战略的要求，注重地球生态环境保护，促进经济与生态环境协调发展，以实现企业利益、消费者利益、社会利益及生态环境利益的协调统一。从这些界定中可知，绿色营销是以满足消费者和经营者的共同利益为目的的社会绿色需求管理，以保护生态环境为宗旨的绿色市场营销模式。

所谓绿色营销是指企业在生产经营过程中，将企业自身利益、消费者利益和环境保护利益三者统一起来，以此为中心，对产品和服务进行构思、设计、销售和制造。目前，西方发达国家对于绿色产品的需求非常广泛，而发展中国家由于资金、消费导向和消费质量等原因，还无法真正实现对所有消费需求的绿化。

绿色营销是为了适应21世纪的消费需求而产生的一种新型营销理念，也就是说，绿色营销还不可能脱离原有的营销理论基础。因此，绿色营销模式的制定和方案的选择及相关资源的整合还无法也不能脱离原有的营销理论基础，可以说绿色营销是在人们追求健康、安全、环保的意识形态下所发展起来的新的运营方式和方法。

绿色营销观要求企业家要有全局、长远的发展意识。企业在制定企业发展规划和进行生产、营销的决策和管理时，必须时刻注意绿色意识的渗透，从"末端治理"这种被动的、高代价的对付环境问题的途径转向积极的、主动的、精细的环境治理。在可持续发展目标下，调整自身行为，从单纯追求短期最优化目标转向追求长期持续最优化目标，将可持续性目标作为企业的基本目标。

因此，一些西方学者提出了一些新观念来修正或取代营销观念，如"人性观念""明智的消费者观念""绿色营销观念"等，所有这些观念都是从不同的角度来探讨一个问题的，菲利普·科特勒将之综合起来，提出了上述的"社会营销观念"。

社会营销观念要求企业在制定营销决策时权衡三方面的利益，即企业利润、消费者需求的满足和社会利益。这与以往的企业经营活动的指导思想是不一样的。通过前面的介绍，我们了解到：最初，

企业进行营销决策主要考虑自己的当前盈利，后来，企业开始意识到满足消费者需求和欲望有着深远意义，于是产生了营销观念。20 世纪 70 年代以来，社会利益开始成为企业经营决策的一个重要因素。社会营销观念希望摆正企业、消费者和社会三者之间的利益关系，企业决策要兼顾三方面的利益。这样，企业既能发挥特长，在满足消费者需求的基础上获取经济效益，又能符合整个社会的利益，因而具有强大的生命力。不少企业通过采用和实践社会营销观念，获得了可观的销售量和利润。

青岛澳柯玛集团是国家大型一级企业、山东省重点工业企业集团，也是我国最早被认定为“中国驰名商标”的四家家用电器企业之一。致力于可持续性发展是澳柯玛集团企业的战略目标，澳柯玛集团在同行业内率先开始无氟利昂（CFC）替代项目改造工作，并已成为全球最大的无 CFC 电冰柜生产基地，同时在电冰柜、洗碗机生产行业内最先通过了 ISO14001 环境管理体系认证。目前，澳柯玛正向节能、环保、高科技家电产品领域开辟新的发展空间，进行产品结构、组织结构的调整，实施产品的“纵向拉长，横向拓宽”。规划在未来三年及更长的时期内，集团能够在国内占领环保、节能家电行业的领头地位。

本章小结

商业观念是企业经营的指导思想，其演变反映了市场环境与供需关系的变化。最初的生产观念产生于卖方市场，以扩大生产、降低成本为核心，认为消费者偏好价格低廉、随处可购的产品。产品观念则注重产品质量与功能，认为消费者青睐高端、特色产品，但易忽视消费者需求的动态变化，导致“产品近视症”。推销观念形成于卖方市场向买方市场过渡时期，强调通过主动推销和促销手段刺激消费，以销售现有产品为目标。

营销观念是商业观念的重大变革，以满足目标市场需求为出发点，主张“顾客需要什么，就生产什么”，其核心支柱包括目标市场、顾客需求、协调营销和盈利能力。它要求企业从顾客角度定义需求，通过整体经营活动赢得顾客满意，实现长期盈利。社会营销观念则进一步修正和拓展了商业观念，强调企业在满足消费者需求的同时，需兼顾社会利益与可持续发展，平衡企业利润、消费者需求满足和社会利益三者关系，关注环境保护、资源节约等社会问题，推动商业活动与社会福利的协调发展。

复习题

1.生产观念的核心主张是什么？
2.产品观念与生产观念的区别是什么？
3.推销观念与营销观念的本质差异体现在哪？
4.营销观念的四大支柱是什么？
5.社会营销观念与传统营销观念的主要区别是什么？
6.从生产观念到社会营销观念的演变，反映了商业环境的哪些根本性变化？

扫一扫
参考答案

案例分析

何以胖东来——一家“网红”商超的坚守与嬗变

它地处中原小城，却让大城市的人心生向往；它体量不大，却是众多商家的效仿对象；它出身“草根”，却有成为中国零售业标杆的雄心。

胖东来，地处河南许昌。1995 年，它从街头巷尾的一家糖烟酒店起步，在波澜壮阔的市场浪潮中，一步步发展壮大，近年来更是凭借火爆人气频频“出圈”，被网友称为“没有淡季的 6A 级景区”。

当前，传统商超行业经历下行周期，部分零售巨头陷入亏损、闭店的困境，胖东来却客流如织、好评如潮……行业“寒流”中，它何以逆风前行？

用真品换真心

国庆节前的最后一个周末，胖东来时代广场店内人头攒动。

金银首饰柜台和茶叶店门口，挤满了外地顾客。来自辽宁营口的一对年轻情侣，先是乘坐飞机到郑州，再从郑州乘坐高铁到许昌，经过预约，成功排在配珠饰品区第 34 位。

“听说胖东来的货品保真，服务也好，专门来打卡。”男青年孙先生说。

相隔 10 多米远的超市生鲜区，推着购物车的不少市民正在选购水产、肉类和蔬菜。“东西新鲜，不掺假。”70 岁的严大妈一边拿起一包豆芽一边说。

虽是随机采访，“真”和“不假”却成为人们评价胖东来商品的高频词——这一切并非偶然。

一张黑白照片，将时光拉回 1995 年 3 月。

照片上是一家 40 多平方米、招牌不大的糖烟酒小店。下岗后卖过冰棍、做过矿工的于东来二次创业，创办了胖东来的雏形——“望月楼胖子店”。

在那个零售市场商品质量良莠不齐的时期，于东来公开承诺：“用真品换真心”“不满意就退货”。

时至今日，上了年纪的许昌人仍然记得这样一个细节：当时望月楼卖出去的每包烟都盖章，如果有顾客找回来，不论真假，直接到烟厂去做质量检测，同时再赠送一包烟。

对于东来的“反常”做法，起初员工们并不理解。但久而久之，店里人气越来越旺，不卖假货的口碑也渐渐在许昌人心中扎下了根。

从此，于东来的生意进入加速轨道：1997 年 10 月，胖东来第一家分店在许昌开业，由此进入超市业态；1999 年 5 月，胖东来首次把综合量贩引入许昌；2002 年 1 月，胖东来生活广场店开业，成为旗下首家综合旗舰店……目前，胖东来拥有 1 万多员工，在许昌、新乡经营 13 家门店，总营业面积 31 万平方米，去年实现营业额 107 亿元。

昔日的糖烟酒小店成长为大型综合商超，“用真品换真心”的承诺始终如一。由于规模越来越大、业态越来越多，为确保品质，胖东来形成了从采购、品控到售后等各环节贯通的质量管理制度。

“看电影不满意退款 50%”“购买黄金等贵金属可自助称重”……胖东来的货真价实有口皆碑。在许昌当地采访，“一包豆芽”的细节也被人们津津乐道。

在胖东来超市生鲜区的货柜上，豆芽被细分为短豆芽、黄豆芽、绿豆芽和小银豆芽等诸多品类，可用于炒菜、烩面条或蒸卤面。

“一包 500 克的黄豆芽售价 1.8 元。”现场服务员介绍，这些豆芽都产自胖东来中央厨房。

豆芽是百姓餐桌上的家常菜。胖东来在采购过程中发现，多数货源生产规模小、标准难统一，有的甚至检测不合格。于东来决定投资建厂，让顾客吃得更放心。

去年 10 月，胖东来实业公司投用。园区占地约 150 亩、总投资约 5.7 亿元，除了物流中心，主体是中央厨房，有烘焙、熟食、豆制品、水生菜、中式面点等五大类生产线。

在园区参观，工作人员告诉记者，中央厨房生产的不少是豆芽这样的民生食品，利润微薄，“公司仍然主动选择去做，就是为了既满足群众需要，又确保食品安全”。

时代在变，市场在变，需求也在变。

“我们能体会到，胖东来‘用真品换真心’的承诺没有变。”这是来自胖东来顾客的评价。

既做加法也做减法

采访中，记者获赠厚厚的两本《胖东来企业故事精选集》。从中能读到许多与胖东来有关的小故事。这些文章的作者除了胖东来员工外，还包括许多顾客。

翻开书页，许昌一位教师分享的“四两荞麦面”经历映入眼帘：

多年前母亲生病，需用荞麦面做药引，他遍寻全城不得。最终，在火车站附近的一家胖东来量贩店，营业员请他留下姓名和联系方式，第二天派人登门送来一袋免费的荞麦面。

“努力不让任何一个来到店里的顾客失望”——从代驾停车到免费煎中药，从宠物寄存到人性化的母婴室……类似“四两荞麦面”的故事，在胖东来还有很多。

2011 年，把缺货登记服务升格为“急购热线”，在许昌买不到的商品，只需一个电话即可免费代购；2018 年，在“不满意就退货”的基础上，进一步提出“上门办理退换货”……如今，胖东来越来越多的做法被制度化并不断完善。

采访中，更多细节令人印象深刻：

把超市卫生间打扫干净，一共分为几步？

胖东来为此制定了 263 页的操作手册，并配有实操图片。其中，清洁洗手台的操作说明就长达 9 页；清洁烘手机要用到毛刷、半干抹布、棉签等工具，又细化为“日清”“周清”进行详解。

如果孩子随家长购物时发生哭闹，怎么办？

现场服务员介绍：“按照以前的处置标准，公司会要求服务员给一颗棒棒糖，后来发现不少家长对孩子吃糖有顾虑，就调整为送一块小魔方。”

“围绕更好服务顾客做加法的同时，我们也围绕优待员工做减法。”一位胖东来高管说。

胖东来时代广场店的茶叶超市门口立着 4 块公告牌，吸引了记者的目光。

其中一块公告牌上提示：由于卖场超出正常运转，茶叶超市营业时间暂时压缩至 11 时至 16 时，落款时间为 2024 年 7 月 10 日。当整个商场于 9 时 30 分开门营业、人头攒动时，这里的员工还没上班。

上班推迟一个半小时，是为了让员工在更忙碌时休息好。此前，胖东来曾一再打破行业惯例：春节期间闭店、每周二闭店；下班后不允许给员工打工作电话；设立无理由的“10 天不开心假”。

暖心的服务和人性化的规定不断翻新，“网红”光环背后，胖东来在努力践行着另一套“加减法”。

2012 年前后，胖东来在许昌关闭 13 家盈利门店，其中有的门店年盈利超过 1 000 万元。

这一时期，随着经济社会发展，不少同行急剧扩张、高歌猛进，胖东来为何反常操作、在快进中踩下刹车？

2014 年小雪节气这一天，一场论坛上，于东来走上讲台，揭开“谜底”：

“企业规模跟我个人能力和团队能力不匹配，所以我们从前年开始压缩规模。”

“如果没有给顾客创造高质量的服务，商品和服务不达标、细节管理不到位，难道不应该关掉吗？”

减的是门店数量，加的是管理运营“内功”。

目前，公司合计制定了 1 000 多种、数万页的操作手册，涵盖不同业态、部门和岗位，并且一直保持动态更新。此外，还实行竞聘上岗、管理层轮值等制度，由此形成一套完整的管理运营体系，共同支撑着胖东来的日常运转。

让商业透明真诚幸福

在商超零售业，问题投诉是绕不开的话题。

不同于“家丑不可外扬”的一般心态，面对投诉，胖东来积极受理，还将结果公之于众。

2023 年 6 月，许昌胖东来超市发生了一起“顾客与员工争执事件”，在网上曝光。

为此，胖东来两次开展调查，对顾客给予 500 元服务投诉奖，对现场劝解员工奖励 500 元礼品。此外，还对涉事员工给予 5 000 元精神补偿。对此，胖东来解释：“当事员工受到顾客的呵斥指责，并被发至网络，造成心理包袱及伤害。”

2024 年 6 月，有顾客在短视频平台反映，新乡胖东来联营餐饮“擀面皮加工场所卫生环境较差”。

胖东来迅速作出处理，对于帮助其发现了重大食品安全隐患的顾客给予 10 万元现金奖励，同时对相关消费者办理退款并分别给予 1 000 元补偿，总计补偿近 900 万元。

“顾客投诉是给了我们最后一个挽留他们的机会。”一名胖东来客服部工作人员说，“公开受理过程和处置结果，一方面是对投诉作出反馈，另一方面是为了在监督中努力改进。”

货真价实、做优服务、开诚布公……胖东来多年积累下一系列“独门秘诀”。商超行业整体不景气的环境下，胖东来“风景独好”引得同行一片羡慕。当友商乃至竞争对手上门“取经”求教，胖东来的选择是倾囊相授。

2024 年 5 月 30 日，胖东来进驻永辉超市的郑州门店进行调改。

动员会现场，一条红色条幅格外显眼：“商品品类最大的改变是：保留一线品牌和特色商品，商品结构达到胖东来的 90％以上，保证品质优选、价格实在”。

9 月 20 日，经过胖东来调改的郑州永辉裕华广场店重新开业，首日营业额超 130 万元、客流量超 15 000 人次，均增加 5 倍以上。

江西上饶的嘉百乐、湖南长沙的步步高……胖东来主动帮扶、调改多家大型超市，多数门店的业绩都有明显提升。

现场采访中，在许昌胖东来时代广场店门前，记者遇到了朱丽慧一行。

这位来自河北承德某商城的服务总监，正带领着 50 多名同事现场参观。她说，公司从多年前就开始学习胖东来，光是研学就组织了三四批，确实有效。“就操作标准来看，我们只能做到百分之三四十，最难的是落地。”

近年来，不少没机会参与调改的企业，纷纷组团开展现场研学，这也成为胖东来的一道“风景”。

“很多人想学习胖东来模式，其实最应该学的是我们的文化。”于东来坦言，企业要从常规经营走向品质经营，要靠质量来体现价值，而非规模。

还有不少人表达了这样的观点：在电商、垂直类小店等分割传统商超市场蛋糕的背景下，胖东来能逆势“出圈”，其深耕本地、与消费者建立起的信任关系，也并非朝夕之功。

潮起潮落中，胖东来的坚守与嬗变，正在继续。

“我们希望为社会提供一种健康、公平、真诚的经营模式，带动更多企业走向更加健康、轻松、自由的运营状态，让商业透明真诚幸福。”于东来这样说。

资料来源：张兴军，孙清清，刘振坤.何以胖东来：一家“网红”商超的坚守与嬗变[EB/OL].(2024－10－09).http://mrdx.xinhuanet.com/20241009/212fd9342afa44059e13cfd37e322779/c.html.

讨论题：

1.从商业理念上分析胖东来的经营理念属于哪种经营理念？

2.你认为其他竞品超市模仿胖东来是否具有可行性？