

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

决胜千里—市场营销战略与战术



管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。
如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战。而不愿过有保证的生活，宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧、勇敢地面对这个世界。所有的一切都是一位企业家所必备的。

决胜千里——市场营销战略与战术

市场营销思想的发展

营销学的父亲是经济学；

营销学的母亲是行为科学；

营销学的祖父是数学；

营销学的祖母是哲学。

1937年创立美国市场营销协会的那些营销学家是很有远见的，但是他们可能想象不到今天营销学研究的盛况。营销学不仅引起了数学家的浓厚兴趣，还激发了医生、管理人员、政府官员及经济发展专家的丰富想象力，甚至可以说，营销学已经成为现今世界上的一种核心思维方式。

那么营销学这门学科源出何处呢？显然，营销学的父亲是经济学，其母是行为科学；数学乃营销学的祖父，哲学乃营销学的祖母。如此源远流长，我们完全可以期待来年会衍生出更为强健的新一代的营销学。

一门学科应该有一个核心概念，若干个常识性概念和若干个学科特有的概念。例如，经济学的核心概念是短缺；政治学的核心概念是权力；人类学的核心概念是文化；社会学的核心概念是群体。那么营销学的核心概念是什么呢？就是交换。交换，又反过来要求一组常识性概念。于是便产生了需要和欲望、产品、价值和满足以及市场等等，这些概念组成了营销学这块白布，既无绚丽的色彩，亦无浓淡深浅，也无营销学的特有结构。而这一特殊结构是由学科特有概念组成，这些概念闪烁着有关交换的各种问题及其实质的真知灼见。

在营销学的发展史中，每10年都出现一些新的概念，刺激了研究，指导了实践，引起了争论。所有的概念必须经受达尔文适者生存的试验，它们必须提供光和热、它们必须是扎扎实实的，而不是昙花一现，它们必须增进我们对现象的理解、预测和控制能力。一门学科应该欢迎新概念，而不是担心这些概念可能会掺杂，引起混乱或者导致学科分裂。使人们感到不安的往往是概念的短缺，而不是概念的过剩。

下面将对50年代、60年代、70年代和80年代所出现的一些重要概念作出评价，然后提出90年代可能出现的一些概念，这些概念将随其研究、试验和应用进程的发展而得到进一步的强化。

一、五十年代的重要概念

让我们从金色的 50 年代开始。营销学开始从经济学系转入商学院。营销学发展为一种帮助企业建立和保护市场的思想系统。在这 10 年里出现了六个里程碑式的概念。

1950 年左右，尼尔·鲍顿开始采用“市场营销组合”这个概念。鲍顿说，他是从詹姆斯·柯立顿在 1948 年所作的关于企业经理作为一个“决策者”，一个“艺术家”……以及“各种要素的组合者……”的发言中得到启迪的。此后，鲍顿便开始采用“市场营销组合”这个术语。他还确定了营销组合的 12 个要素。他指出，营销学家将比经济学家（他们主要关心价格）、销售人员（他们主要关心推销）和广告人员（他们把创造需求视为广告的主要功能）等走得更远。

同年，乔尔·迪安在他的关于有效定价政策的讨论中采用了“产品生命周期”的概念。迪安阐述了市场开拓期、市场扩展期和成熟期等。其后，西奥多·莱维特在他那篇著名的论文“利用产品生命周期”中对这一概念给予了高度的肯定。自那以后，产品生命周期概念已经历了多次修正。然而，至今它依然是一个使人们感到有趣的有争议的问题。

1955 年，西德尼·莱维提出了“品牌形象”这个概念。戴维·奥吉尔维非常欣赏这个概念，以致经常在他的讲话中引用它，从而使它得到了广泛的传布。这一概念尤其为广告人员和公关人员所偏爱。它创造了各种研究机会，扩大了就业，并证明巨额的广告费支出对于建立品牌形象是有益的。

1956 年，温德尔·史密斯介绍了一个内涵丰富的概念，即“市场细分”。一个市场的顾客是有差异的，他们有不同的需要，寻求不同的利益。温德尔要求公司对市场进行细分，而不是仅仅停留在产品差异上。温德尔将市场细分视为一种战略，而我们今天更倾向把它看作是将市场分割成有意义的若干块，而后由公司决定选择哪一部分以及如何满足这部分需求的一种战术。

随后到了 1957 年，通用电气公司的约翰·麦克金特立克阐述了所谓“市场营销概念”的哲学，并称它是公司效率和长期盈利的关键。他认为，当一个组织脚踏实地地从发现顾客的需要，然后给予各种服务，到最后使顾客得到满足，它便是以最佳方式满足了组织自身的目标，这是何等不同凡响的见解。正如顾客所希望的，市场营销概念的重点从“以产定销”移到了“以销定产”。

1959 年，哥伦比亚大学的艾贝·肖克曼让我们见识了

“营销审计”这一概念。如此众多的公司被关在生产、产品或销售导向的圈子里，不知如何去寻找公司的发展机会和途径。许多公司已经死了，或者正在死亡却全然不觉。公司应该定期进行营销审计以检查它的战略，结构和制度是否与它们最佳的市场机会相吻合。

二、六十年代的重要概念

1960年，杰罗姆·麦卡锡提出了著名的4P组合，即产品（product）、价格（price）、地点（place）和促销（promotion）的营销组合。他曾在西北大学学习营销学，其师理查德·克莱维特教授把营销要素分为产品、价格、促销和渠道。麦卡锡显然为我们提供了一个有助于记忆营销组合主要工具的简便方法。随后，学术界又相继提出了其它一些P，包括“人”（people）多用于服务营销学里人“包装”（packaging 多用于消费品的包装），“报酬”（payoffs），多用于世界上某些部分的业务活动）。零卖（peddling，亦称人员推销，它往往依赖于大量的促销手段）等等。而菲利普·科特勒教授则提出了政治（politics）和公共关系（public relations）两个P。最近他又提出了战略营销计划过程必须先于战术性营销组合的制订。战略营销计划过程也是一个4P过程：研究（probing）、划分（partitioning）（即细分 segmentation）、优先（prioritizing）（即目标选定 targeting）、定位（positioning）。只有在搞好战略营销计划过程的基础上，战术性营销组合的制订才能顺利进行。

1961年，西奥多·莱维持发表了著名的“营销近视症”（marketing myopia）。他指出，有些行业在困难期间衰退的原因在于它们所重视的是“产品”，而不是“顾客需要”。任何产品都只是满足一个持久需要的现有手段。一旦有更好的产品出现，便会取代现有产品。计算尺公司在今天可谓昔日黄花，他们到何处去了呢？进入手摇计算器行业是否更好些？

1963年，威廉·莱泽引起我们注意“生活方式”这个令人着迷的概念，这一概念曾为某些社会学家所用。各种生活方式比社会阶层更为生动地向我们揭示了人民的消费方式。看到一对衣着漂亮入时的“雅皮士”夫妇，我们也许就能猜出他们喜欢吃些什么，喝些什么和穿些什么。我们越来越多地按照某一特定生活方式生活的群体的需要来设计产品。

1967年，约翰·霍华德和杰迪逊·西斯提出了精湛的“买方行为理论”。约翰打算为他们合写的书取名《买方行为通论》，而杰迪逊则想采用《买方行为初探》的标题，最后他们达

成了协议，标题定为《买方行为理论》。后来当他们在1969年将此文扩写为一本书，标题就定为《买方行为理论》。

最后是西德尼·莱维和菲利普·科特勒在1969年提出

了“扩大的营销概念”。他们认为，营销学不仅适用于产品和服务，也适用于组织，人、地方和意识形态。所有的组织，不管它们是否进行货币交易，不管它们干得好或坏，事实上都在搞营销。

三、七十年代的重要概念

现在让我们回顾一下动荡不定的 70 年代——一个经济和社会变化迅速和扭曲了的年代。1971 年，杰拉尔德·蔡尔曼和菲利普·科特勒提出了“社会营销”的概念，促使人们注意到营销学在传播意义重大的社会目标方面可能产生的作用，如环境保护、计划生育、改善营养、使用安全带等等。社会营销在斯堪的纳维亚地区，加拿大、澳大利亚和若干发展中国家的发展速度比它在美国还要快，而在近几年，一些国际组织如美国的国际开发署，世界卫生组织和世界银行也开始承认这一概念体现了传播意义重大的社会目标的最佳途径。

对短缺的预言导致了西德尼·莱维和菲利普·科特勒在 1971 年提出了“低营销”这一概念，他们认为，在某种环境中，营销经理必须掌握如何有选择地或者全面地减少需求水平的技能，就像他擅长扩大需求一样。他们阐述了如何把不同的营销组合工具用于降低市场需求。

1972 年，阿尔·赖斯和杰克·特鲁塔在“广告时代”杂志上发表了论文，提出“定位”这个富有吸引力的概念。他们认为，即使公司没有在广告中为产品定过位，这些产品在顾客头脑中也是有一定的位置的。赖斯和特鲁塔阐述了公司应如何运用定位去创立产品在顾客头脑中的特定形象。

70 年代早期的经济冲击导致了“战略计划”这一概念。波士顿咨询公司说服公司不要对其所有的业务一视同仁，而应该根据各种业务的市场份额成长的情况，决定哪些业务必须建立，哪些应该保留，或者收获，或者淘汰，这就是所谓的“业务经营组合法”。对营销者而言，营销并不仅仅意味着增加销售额。从这一思想中产生了“战略营销”这个概念。它和“战术性营销”的界线现在日趋明朗化。事实上，通用汽车公司已经按这两个概念分设了不同的营销部门。我们已看到新的主要论述战略营销的课程和教科书。

70 年代，我们日益感觉到企业应该负有一定的社会责任，于是，便出现了“社会的营销”的概念。同时也出现了另外

一些术语，包括“人道营销”和“社会责任营销”等等。这些概念要求企业在决策时，不仅应该考虑消费者需要和公司目标，还应考虑消费者和社会的长期利益。

当代一些社会问题，如保护消费者权益主义和环境保护主义等促使营销学家将其注意力又一次转向营销活动的宏观效果。“宏观营销”这一术语便应运而生。与宏观经济学相似，宏观营销研究提醒我们经常检查营销组合活动对于消费者的福利和价值的总体影响。

到了 70 年代后期，另一个变化引起了人们的注意，即美国的服务经济快速发展。值得一提的是，林恩·肖斯塔克在 1977 年《营销杂志》上阐述了她对服务营销学的独特见解。她认为，服务营销学应该从产品营销思路的束缚中解脱出来。自那时起，不少杰出的营销学家都对服务营销学的发展作出了重要贡献。

四、八十年代的重要概念

现在我们来到了滞缓发展的八十年代。营销学家创造了更多的概念来描述如何在这一缺乏生气的经济中得以生存。

1981年，雷维·辛格和菲利普·科特勒考证了“营销战”概念以及军事理论在营销战中的应用。几年后，赖斯和特鲁塔出版了他们关于营销战的书籍，在英国和法国也出版了类似的著作。赖斯和特鲁塔显示了他们真正的广告代理商的才智，租用了一辆军用坦克，沿着纽约第五大街，兜售他们的营销战一书。

1981年，瑞典经济学院的克里斯琴·格罗路斯发表了论述“内部营销”概念的论文。他认为，在培养公司经理和雇员接受以顾客为导向的概念时，公司所面临的问题将比为顾客开发有吸引力的产品和服务更为棘手。显然，公司里有一个强有力的营销部门并不意味着这家公司实施了营销导向。菲利普·科特勒曾经把在公司里创造一种营销文化的艺术称为“营销化”问题，就是使公司营销化。

1983年，西奥多·莱维特写了另一本堪称里程碑的论文。他在文章中明确提出了“全球营销”的概念。他呼吁多国公司向全世界提供一种统一的产品，并采用统一的沟通手段。他发现，过于强调对各个当地市场的适应性，将导致生产、分销和广告方面规模经济的损失，从而使成本增加。他的观点激起

了一场暴风雨式的争论。其间许多人对西奥多提出了津津有味的非难，尽管算不得尽情抨击。然而，不管你持何种立场，都应该承认这样一个事实，即西奥多的观点不仅引起了学术界

的震动，同时也引起了实际从事营销活动的人士的浓厚兴趣。学术界的争论能引起实业界的注意，确实是不多见的，更不用说让他们的血压升高了。

具有讽刺意味的是，几年后，西奥多的全球营销文章却又成了“当地营销”的一个新例证。此外还有许多强有力的证据论证这一概念，包括大量数据的出现，大块市场继续被分割成

一个个当地市场，当地零售连锁组织日益增长的权力要求更多的促消费用和某些特殊的促销活动，大规模媒介物的经济效益下降等等。康宝贝尔汤品公司、纳皮斯哥公司和通用食品公司的及其它公司正在试用新的计划和控制管理当地营销的系统。由于当地营销和全球营销都将继续下去，我们将面临一个“双枝营销”的10年。

“直接营销”也是这10年里引起公众注意的一个概念。它是指在零售店外向人们销售的一种新方式。它的原始形式是上门推销和直接邮售，现在已发展到集会推销、电话推销、家庭电视购货，计算机购货等等。有人说，直接营销的实质就是以数据资料为基础的营销，因为是事先获得大量信息和电视通讯技术的发展才使直接营销成为可能。

1985年，巴巴拉·本德·杰克逊强调了关系营销学。这一概念在早期有几种说法，如“协商推销”等。杰克逊的贡献在于，他使我们了解到关系营销将使公司获得较之其在交易营销中所得到的更多。关系营销较之交易营销更好地抓住了营销概念的精神实质。正如查理斯·占德曼前两年所指出的那

样：“公司不是创造购买，它们要建立各种关系。”

1986年，菲利普·科特勒提出了“大营销”这一概念，提出了公司如何打进被保护市场的问题。一个公司可能有一个精湛的优质产品，一个完美的营销方案，但是要进入某个特定地理区域时，可能面临各种政治壁垒和公众舆论方面的障碍。当代的营销者越来越需要借助政治技巧和公共关系技巧，以便在全球市场上有效地开展工作。

五、八十年代后期至九十年代的新发展

1985年，美国市场营销协会(AMA)对市场营销赋予新的定义，它与1960年解释的原有定义的最大区别是拓展了市场营销的领域，即市场营销不仅仅限于企业的活动，可以扩展到非营利性事业组织与公共机构等。

新定义对产品概念的变革

新定义解释产品的概念已不限于有形的物理产品及劳务，还应包括观念、思想等社会行为。美国的洛夫洛克（Love-lock）和温伯格（Weinberg）对此有较系统的阐述。他们认为以往的产品概念具有不完全的地方，过于强调了生产者的侧面。当今的产品增加新的内涵，即应包括为了实现特定的理想（目标）或社会结果而设计的服务组织的产出物及有计划的活动。这样，产品具有了三种形态：有形的物理产品、无形的劳务（服务）、社会行为（观念、思想）。前两种形态是原来的产品概念所包括的，引人注目的是社会行为这一新的形态的提出。社会行为是一种非常特殊的产品形态，确切地说，在很多场合，最终完成这种产品的是营销的对象（消费者）。消费者根据某一命令从事行动，为了产出社会行为，消费者承担着个人的牺牲，使他人及社会全体得到裨益。如为了遵守限制车速的交通规则，司机牺牲了时间，但是却可能挽救了他人的生命，减少了交通事故。同样，禁烟这一行为对于吸烟者来说，是很痛苦的，会造成心理挫折，但是禁烟的实行，对于吸烟者的健康及他人的健康却作出了贡献。

社会行为这一新的产品形态超越了生产方与使用方的明确联系，使产品的成本与利益之间的对应关系也有了特殊的表现形式。社会行为的成本同时要由个人负担（个人牺牲），它的利益却作为社会的财富进行扩散。对社会行为尽管可以通过各种法律、规则强制消费者作出牺牲（成本支出），但是根本上应以提高消费者的觉悟为目标，况且有的社会行为也很难强制人们去遵守。这样，运用市场营销的理论与营销组合策略去达到这一目标就显得非常必要。

市场营销在新的产品形态下的特征

由于产品出现了新的形态，因而反映在市场营销上的特征也有了与以往不同的地方。

(1) 市场营销者(生产者)并不直接生产物理产品或劳务，而是间接生产产品，即制造有助于营销对象(顾客、消费者)产生特定的行为(或在一定条件下所期望的行为)的气氛或环境。市场营销尽管最终不产出任何有形的产品，但是对于创造出一个保证社会行为有效运转的机制是十分必要的。

(2) 社会行为的价值是来自于较长时间内顾客持续行为的结果，这一价值最终在大部分公众的受益中得以实现。因此，市场营销活动也是一个持续的、反复的过程。

(3) 社会行为往往仅靠一个市场营销者进行生产很难办到，要靠众多的市场营销者一起共同努力才能得以成功。如禁烟这一社会行为，仅靠卫生保健部门一个营销者是不行的。它要靠政府机构、妇女联合会、工会等各种社会团体组织一起行动才能取得好的效果。

对市场营销定义作出新的解释，使市场营销的理论、方法、手段与营销组合策略得以扩展到非企业活动的新领域。近年来，西方发达国家的非营利事业组织、公共机构，如学校、医院、警察部门、教会甚至政党活动及总统选举都运用了市场营销的方法与手段，特别是市场细分化及营销组合策略更是被大量地运用。

传统的市场营销组合理论把服务列入营销组合要素——产品的整体概念之中，服务是产品的延伸部分或附属部分。这种服务主要是指依附于产品的售前服务和售后服务。随着市场竞争的日益激烈及市场营销策略被广泛地运用，一些市场营销创新者大胆地突破了经典的产品、价格、渠道和促销四个市场营销组合因素框架，把服务作为第五个因素引进了市场营销组合因素之中。

服务——市场营销的新杠杆

服务 (Customer servicing) 完整地讲应是为顾客服务、作为市场营销第五个因素的服务, 从产品的整体概念中延伸出来, 服务的对象及内容出现了新的变化。它不仅包括对现实顾客的服务, 而且也包括对潜在顾客的服务; 不仅要提高顾客的现实的 (售后的) 满意程度, 还要提高预期的 (售前的) 满意程度。把服务作为第五个因素, 进一步体现了市场营销的核心思想, 即以消费者为中心。服务可以使企业创立个性, 增加竞争优势, 有效地增加企业的新销售和再销售的实现机率。

服务作为第五个因素的导入为市场营销提供了一个新的杠杆支点, 为市场细分及市场定位等开辟了一条新路。

这一矩阵图显示了一种新的战略构想, 为企业在市场竞争中取得优势提供了很大的帮助。

(1) 价格导向型。象限 A 中的企业依靠产品的价格优势与竞争者较量, 期望通过低价吸引消费者, 保持一定的市场占有率。在这种情况下, 除非企业能保持住极低的生产成本优势, 否则要想维持一个长期的较高的市场占有率是非常困难的。当今世界、劳动力成本、天然资源等直接成本占产品总成本的比重变小, 其重要性也开始减弱, 所以纯粹价格导向型的企业将越来越难于在市场上站住脚。

(2) 产品导向型。象限 B 中的企业谋求以技术优势向顾客提供更高的使用价值及满意度, 从而争取顾客并赢得顾客。在某些场合, 只要产品的性能及质量保持优势, 顾客可以容忍服务方面的某些不足。如豪华型高性能轿车的购买者一般可以承受由于零配件的昂贵价格及维修网点不足带来的不便, 只要能充分享受一流的驾驶乐趣及显示与众不同的社会地位。产品导向从根本上讲是违背以消费者为中心的市场营销观念, 因而最终也难以在激烈的市场竞争中获胜。

(3) 服务导向型。象限 B 中的企业由于企业经营资源有限, 不能保证其产品在技术上长期领先, 所以试图通过刻意增加额外的服务来建立起竞争优势。在此种场合, 购买者只要能从所信赖的厂家获得各种优势服务, 他们仍然会对质量、性能一般的产品感到满意。这种策略的弱点在于与技术个性相比, 企业的服务个性很容易被其他企业所模仿, 一旦被人模仿了, 企业的优势与就荡然无存了。

(4) 关系导向型。象限 D 中的企业既向顾客提供优质的产品, 又向顾客提供一流的服务。在这种情况下, 企业不仅赢得和保住了顾客, 而且在顾客的期望与信赖的基础上, 与顾客建立起牢固的合作伙伴关系。这种策略真正体现了以消费者为中心的营销观念, 把生产者与消费者之间的买卖关系演化成合作伙伴关系。

美国的 IBM (国际商用机器公司) 己开始在运用这一策略, IBM 把售出商品看作是建立维持长期合作伙伴关系的开端, 并且要让顾客明白, “产品的优异质量仅是冰山的一角” 营销人员为每一客户建立了详尽的档案, 定期与顾客保持联系。为了确保产品的正常运行, 向顾客不断提供有价值的信息。当顾客有了新的需求时, IBM 公司不是用促使顾客购买新的产品的办法, 而是尽可能利用现有产品为其开发新程序, 或提供新的应用软件。用 IBM 公司的巴克·罗杰斯 (Buck·Rodgers) 的话说, IBM “出售宁静的心情和每夜

的安眠”。

服务对营销组织带来的变革

要使企业的一切业务活动真正以消费者为中心，就要使现在的企业组织有一个大的变革。企业内部应建立起与生产，销售等并列的独立的为顾客服务组织。

作为一个独立的部门，它所承担的服务功能贯穿于产品销售的始终，同时服务的内容要超出以往狭义的服务范畴。最近在西方国家普遍流行的电话服务就是一个典型的例子。电话服务是企业服务部门的一项主要业务内容，任何顾客只要拨打某一企业的服务部门的专用热线，就可以得到与产品有关的一切服务。这种热线电话都是免费的，即费用由企业总付。据美国电话电报公司统计，使用此种电话服务的顾客已激增到每年 80 亿人次。这一数字意味着美国每人一年平均要使用电话服务 40 次。为了保证电话服务的顺利进行，企业对从事电话服务的工作人员有着非常严格的要求。美国通用电器公司的 150 位从事电话服务的工作人员都具有大学学历和一定的销售经验。他们在上岗前要接受为期六个星期的强化训练。工作人员不仅能及时妥善处理顾客的投诉、提供正确的产品使用方法及自己完成小修理的指导，而且能从数以万计的电话内容中分析、发现有关市场的各种资料，找出商品目前存在的缺陷及广告和其他促销活动的效果。在电话服务中，企业往往可以预测到顾客需求变化的趋势及产品改进与开发的线

索。

美国通用电气公司每年耗费在电话服务上的费用高达 1000 万美元，但是该公司发现，从增加的销售额中获得的回报是这个数字的两倍以上。消费者愿意以高出同类电冰箱 40 美元的价格购买通用公司的产品，因为消费者与通用电气公司之间已经建立起了良好的合作伙伴关系。

服务观念被贯彻到所有的企业经营活动

服务作为一个新的市场营销组合因素以后，为顾客服务观念被贯彻到从产品设计到售后服务的整个活动过程，也被运用到产品的生命周期策略中。

以最初的产品开发阶段为例，开发部门根据顾客的需求和技术可能，制定出服务目标。在产品的设计时，确定产品的最高故障率以及最长诊断时限和修理时限，均衡产品初始生产成本和修理、维护费用；想方设法提高产品的可靠性，从而降低顾客使用产品的总费用。目前，很多产品已采用了模块化设计，以简化修理工序，减少变动成本；采用复式设计对各关键部件增加备用系统，以避免故障损失。

在产品生命周期的各个阶段，销售活动与服务活动结合起来，针对不同的阶段，施以不同的相应服务就能延长产品的生命周期，提高营销效果。

曾几何时，市场营销逐渐升级成一场竞争者之间的战争，消费者渐渐被排除在这一竞争之外而受到冷落。今天服务作为第五个因素的导入，使以消费者为中心的观念又得以回归，并最终给企业带来光明的前景。

六、合作营销的发展

合作已逐渐成为目前企业国际营销的基本策略。随着产品生命周期的日益缩短，研究与开发费用的不断上升，国际贸易保护主义的抬头，企业与企业之间的合作已涉及到越来越多的产品领域。

合作营销的理论渊源可以追溯到 1966 年，艾德勒 (Adler) 在《哈佛商业评论》上发表的题为《共生营销》(Symbiotic Marketing) 的文章中提出了共生营销的概念。所谓共生营销即由两个或两个以上的企业联合开发一个营销机会。这就是合作营销理论的雏形。

合作营销的优点

合作营销之所以被大量的企业所采用，关键是它能给企业在国际营销活动中带来很多意想不到的益处。

(1) 巩固已有的市场地位。目前，国际市场的需求细分正向纵深发展，缝隙市场也就变得越来越有利可图。这无疑对规模庞大，机构臃肿的大企业来说是一种挑战。面对挑战，通过合作增加企业对市场的敏感性和适应性是一着妙棋。美国三大汽车公司就通过与日本及南朝鲜的企业的合作来提高市场占有率。三大汽车公司分别以定牌生产的方式，购进日本和南朝鲜的小型汽车，在国内市场销售，以满足一部分消费者的需求。

(2) 进入新市场。企业要想进入到一个国际新市场，不仅需要巨额的投资，还要遇到很多意想不到的非关税壁垒的限制。通过与所在国企业的合作就可以开辟出一条进入新市场的捷径。仅在三年前，南朝鲜的家电产品进入日本市场还是一个天方夜谭般的故事，但是今天，由于通过与日本厂商的合作，成批的集装箱装载着录像带、录像机、电视机与电冰箱源源不断地到达日本的港口，送到各个零售商的柜台。这些产品大部分使用的是日本厂家的牌号，价格都比当地生产的产品要便宜得多，也就容易为苛刻的日本消费者所接受。

(3) 有助于多角化战略的展开。多角化战略要求企业向新的领域进军，但是新的领域对企业来说是一个陌生的领域，要承担很大的市场风险。合作营销能减少这样的市场风险。八十年代初，汽车制造业对于南朝鲜的企业还是一个新领域。南朝鲜的三大企业集团在实施多角化战略的同时，通过与美国、日本的世界著名企业合作营销，取得了明显的效果。现代与三菱、克策斯勒，大宇与通用汽车、铃木和五十铃，基亚与福特、马自达分别建立了多种形式的合作营销，使南朝鲜在不到短短的十年间，从一无所有一跃而成为世界的主要汽车生产和出口国。

(4) 减少无益的竞争。同一行业的企业在激烈的竞争中往往会产生负效应，从而增加企业的生产成本。为此，进行某种合作营销就可以避免这种情况的发生。合作营销的趋势在航空运输业最为明显。例如，新加坡航空公司、瑞士航空公司和美国三角洲航空公司合作统筹时刻表；制定共同的订票系统、维护系统；建立统一的行李运送等地勤服务。这样就大大降低了企业的成本，提高了工作效率。

(5) 增强企业的竞争实力。任何一个企业都有其长处，也有其短处，取长补短永远是增强企业竞争实力的有效法宝。合作营销为取长补短的成功提供了有效的帮助。德国的戴姆勒——奔驰集团与日本的三菱集团都是世界的超级产业巨子，但是双方都有其短处，在世界飞机市场上始终无显赫建树。为了扬长避短，双方的董事长在新加坡秘密会晤，利用对方具有的优势，合作营销，以期与美国的飞机制造厂商相抗衡。

合作营销的形式

合作营销的形式可以简单地把它归结为三种：

(1) 水平合作。这是指企业在某一特定营销活动内容上的平行合作。如两个企业在开发某一新产品上通力合作，或者在对产品的广告，促销上进行合作，或者互相为对方产品提供销售渠道网络等等。水平合作最有可能在同行业中开展，它是水平国际分工的基础。

(2) 垂直合作。这是企业在不同的营销活动内容上的合作。企业分别承担某一营销活动，最终组成合作优势。如丹麦的诺沃公司是生产胰岛素和酶的小企业，具有一定的生产技术优势，但是本身的销售能力很差。为此，诺沃公司与美国的施贵宝公司合作，由施贵宝公司专门负责北美市场的销售活动，取长补短，取得了很好的效果。

(3) 交叉合作。它与垂直合作主要在同一行业的企业之间进行。交叉合作是两者的综合，主要在不同行业的企业之间进行。随着企业多角化战略的不断应用，这种交叉合作已越来越为企业所采用。交叉合作又被称之为全方位合作或全面合作，它在国际营销中的重要性将越来越被人们重视。

市场营销的发展是一种必然的趋势，只要社会生产力在不断地向前发展，企业的内部环境与外部环境在不断地变化，那市场营销的新发展就会永远的持续下去。

现代市场营销理念

商场如战场，三十六计少不了。

西方传统的市场营销理论，是在 50 年代“买方市场”条件下产生的。当时的指导思想是：企业只要善于发现和了解顾客需求，更好地满足顾客需要，就可能实现企业的经营目标。按传统的市场营销观点，企业要考虑四个可控制因素：产品、价格、渠道、促销。

与 50 年代相比，当今的经营环境已发生了很大的变化，成功的市场营销正日益成为一种政治上的活动，下面是两个这方面的例子。

百事可乐公司用智谋击败了其主要竞争对手——可口可乐公司而进入了印度这个拥有 7.3 亿人口的巨大消费市场，原来可口可乐公司一直在印度软饮料市场上占优势的，到

1978 年因为抗议印度政府的政策，可口可乐公司突然撤出了印度市场。后来，可口可乐和七喜公司虽都曾试图重新打入印度市场，但百事可乐公司却通过艰苦努力和有效的政治上的营销活动而获得成功。

百事公司与一个印度集团组成了一个合营企业，并使其合营条件能够超越印度国内软饮料公司的反对和反跨国公司立法机关成员的反对，从而获得了政府的批准。百事公司提出，它将帮助印度出口农产品，并使其出口额大于进口软饮料浓缩液的成本。此外百事公司保证，它不仅要在主要城市销售，而且要尽最大努力把可乐销往乡村地区。百事公司还提出把食品加工、包装和掺水处理等新技术提供给印度。显然，由于百事可乐公司给印度提供了一系列利益，使百事公司能够赢得印度各利益集团的支持。

另一个例子属于国内营销范畴：

美国银行业巨头花旗银行多年来一直打算在马里兰州能够开展全面的银行业务。过去，花旗在该州只能经营信用卡和其它一些小的服务项目。根据该州法律，州外银行只能提供有限的几项服务，而不准开展广告宣传，设立分行和其它业务活动。

1985 年 3 月，花旗银行提出了要在马里兰州建立一个大型的信用卡中心的建议。并且指出这个中心可为该州增加 1,000 个职员就业的机会。此外，花旗还奉献该州一百万美元的现金，作为占用土地的报偿。由于他们能够聪明地想出了这个对马里兰州有利的方案，使得花旗银行能成为在马里兰第一家被批准经营全部银行业务的州外银行。

这两个例子说明，当公司想要进入一个新市场就必须精通向当地有关集团提供利益的技术，这比满足目标消费者的需求更加重要。壁垒很高的市场可称为封闭型或保护型的市场。对于这种市场除了市场营销组合的四个 P(产品、价格、渠道和促销)以外，营销人员还应加上另外两个 P，即权力(Pow-er)和公共关系(Public Relations)。美国西北大学的菲利普·科特勒先生把这种策略思想称为大市场营销。(Megamarket-ing)。并为大市场营销下了如下定义：为了成功地进入特定市场，并在那里从事业务经营，在策略上协调地运用经济的、心理的、政治的和公共关系等手段，以博得外国或地方的各有关方面的合作与支持，从而达到预期的目的。本节将要论述的是需要运用大市场营销策略的市场环境，并说明企业如何运用权力和公共关系的策

略，成功地打入封闭型市场，并在其中从事业务活动。

一、进入市场的战略

当市场达到成熟阶段时，它要有一批固定的供应者、竞争者、经销商和顾客。这批人形成了一个既得利益集团，他们力图使市场形成一个封闭系统，实行保护，防止他人进入。这个既得利益集团往往可以得到政府立法部门、劳工组织、银行及其他组织机构的支持。他们会设立各种有形的和无形的壁垒来阻止他人进入，如课税、关税、规定进口限额和其他限制性条件等。

这种封闭型市场的例子是很多的。日本的大部分市场都是受到保护的。长期以来，人们对此怨声载道。外国公司在进入日本市场时，不仅会遇到高关税，而且在聘用良好的日本经销售和商人也难以签约。甚至当外国公司提供优质产品和优惠价格时也是如此。例如，摩托罗拉公司为向日本销售电讯设备作了多年的努力，最后终于获得成功，其方法是通过华盛顿当局对日本施加压力，并且对电讯设备进行了重新设计，以适应日本方面的严格要求。

英法联合研制了“协和”飞机，研制者们打算向一些城市提供服务。然而，在取得在这些城市的着陆权的过程中，遇到了种种阻力。最主要的阻力来自顽固的航空公司和一些反对噪音的人。“协和”集团需要出售 64 架飞机才能不亏本。但只卖掉 16 架；结果使该集团有史以来成本最高的新产品遭到夭折。

当然，打进新市场方面遇到困难的公司并非就是封闭型市场的受害者。问题可能是公司的产品质量低劣、订价过高、财务上的困难、不愿意支付其他公司都缴纳的税款或关税，也可能是碰到了一个受到合法专利保护的的市场。所谓封闭型市场是指：在这种市场上，已经存在的参与者和批准者设置种种障碍，而使得那些能够提供类似产品的、甚至能提供更好的产品和服务的公司难以进入，无法经营业务。阻止进入的壁垒包括歧视性法律规定、政治上的偏袒、卡特尔的垄断协定、社会偏见或文化偏见、不友好的分销渠道，以及拒绝合作的态度。这些壁垒造成了种种困难，这是大市场营销必须加以克服的。

公司怎样打入封闭型市场呢？通常有两种方法，一种是容易的，一种是困难的。采取容易的方法时要作出许多让步。以至使公司在进入市场后几乎无利可图。最近日本在土耳其赢得一份令人垂涎的建桥合同：建设一座横跨博斯普鲁斯海峡、长达 3576 英尺的吊桥。日本的投标叫价非常低，使得竞争对手和土耳其人都大吃一惊；竞争对手们都抱怨这种竞争不公平。克利夫兰桥梁工程公司经理抱怨说：“如果日本对土耳其人说‘我们将送给你们这座桥梁’，可能（对日本人来说）会更便宜一些。”

采取困难的方法时必须制订一套打进市场的策略。完成这一任务需要具有特殊的技巧，对于只经过一般性培训并取得一般性经验的大多数营销人员来说，这些特殊技巧是不具备的。市场营销人员所受的基本训练是如何使用“4P 策略：产品(Product)、价格(Price)、分销渠道(Place)和促销(Promotion)。他们懂得如何制订出市场营销组合策略来吸引顾客和最终用户，并使成本保持最低。但是进入市场的主要障碍并非都来自顾客和最终用户。当大门封住了进入市场的通路时，公

司需要做的是砸开大门，或至少能找到钥匙开开大门，才能将商品送到潜在顾客手里。

进一步来讲，公司如欲达到在封闭型市场上销售产品这

一目标，不能只打开一个大门，而要打开几个大门。公司必须找出每一个守门人，并通过施加影响或运用权力来转变他们

的态度。

二、大市场营销的技能

下面的例子有助于说明大市场营销的问题以及解决这些问题所需要的技能。

美味公司 (Fresh taste) 是美国一家制造牛奶消毒设备的企业。该公司打算将其产品引进日本市场,但遇到了许多问题。消毒牛奶是最近的一项发明,与鲜牛奶相比,它有两大优点:一是在室内温度下可储存三个月;二是打开包装后,它可比冷藏的一般牛奶多保存一倍的时间。美味公司推出优质的牛奶消毒设备,用这种设备消毒后的牛奶没有一般消毒牛奶的副作用——指一种煮过的牛奶往往有烧焦的味道,有的喝下后口腔内不保留一层奶渍等副作用。

为了给这种设备寻找新市场,该公司把日本视为一个很好的销售目标。日本人口众多,牛奶的人均消费虽低但正在增长,而且鲜牛奶的来源不多。当美味公司开始向日本大牛奶场出售这种设备时,遇到了下述障碍:

(1) 公司必须开展一场广告宣传运动,改变日本人的牛奶消费习惯,使日本消费者相信购买和喝消毒牛奶是有好处的。

(2) 日本消费者联盟反对这种产品,因为他们所关心的是消毒牛奶的安全问题。

(3) 靠近大城市的牛奶场主反对消毒牛奶的分销。他们害怕来自远方牛奶场的竞争,因为消毒牛奶有较长的储存寿命,并经得起长途运输。

(4) 几家大零售商表示不愿意经营消毒牛奶,因为利益集团已施加了压力。那些靠国内送货而兴旺起来的牛奶专业商店也反对消毒牛奶的引进。

(5) 卫生福利部和农林部表示,他们将首先等待并观察消费者是否能够接受消毒牛奶,然后再决定赞成还是反对消毒牛奶的广泛销售。

因此美味公司必须针对每一种障碍分别制订出对策,如图一所示。公司必须要求卫生部的合作,争取得到一部分奶场、批发商和零售商的支持,还要对日本消费者进行消费指导。公司所面临的是难以解决的大市场营销问题,解决这种问题不仅需要一般的商业技能,而且需要机敏的政治手段和公共关系技巧。公司必须先断定日本市场是足够大的。否则就没有必要花费如此大的代价和时间来试图进入这个市场。

三、大市场营销与市场营销的比较

虽然公司可能碰到的封闭型市场愈来愈多，但它们很少有组织地制订和实施大市场营销策略。表 1.1 把大市场营销与市场营销做了比较。

表 1.1 市场营销与大市场营销比较

市场营销	大市场营销
为了满足消费者需求，或开发新的需求	满足消费者需求
市场营销目标	满足消费者需求，改变消费习惯，而争取进入市场
消费者、经销商、商人、供应	消费者、经销商、商人、供应
涉及的有关方面	府机构、工会组织、改革团体、一般公众
营销调研、产品开发、订价除一般手段外，还要运用权力和公共营销手段：	
分销计划、促销	关系
积极的诱导（包括官方的和非官方的）	积极的诱导和官方的诱导
诱导方式：	积极的诱导和官方的诱导
的）和消极诱导（威胁）	
时间	短
投资成本	低
营销人员加上公司高级职员、律师、参加的人员	营销人员
公共关系和公共事务的职员	
	长得多
	高得多

市场营销目标

在通常的市场营销情况下对某一产品来说，市场已经存在。消费者了解这种产品，只是在不同品牌和不同供应商之间作选择。进入市场的公司要明确目标需求或消费者群，设计出适当的产品，建立分销网络，并要制订市场营销信息传递方案。与此不同，特大市场营销者所面临的首要问题是如何打进市场。如果产品是新产品，他们还必须通过宣传教育启发消费者新的需求和改变消费习惯。这就要比单纯地满足现有的需求具备更多的技能，花费更多时间。

牵涉到的有关集团

常规的市场营销者与下述有关方面打交道：顾客、经销人、商人、广告代理商、市场调研公司，等等。大市场营销所牵涉的方面更多：如立法机构、政府部门、政党、公共利益团体、工会、宗教机构，等等。各方都有自己的利益，公司必须争取各方的支持，至少使他们不一起来阻拦。由此可见，大市场营销较之一般的市场营销而言，是一个涉及更多方面的市场营销问题。

市场营销手段

大市场营销除包括一般市场营销组合(即4个P)外,还包括另外两个P:即权力和公共关系。

(1) 权力。大市场营销者为了进入某一市场并开展经营活动,必须经常地得到具有影响力的企业高级职员、立法部门和政府官僚的支持。比如,一个制药公司如欲把一种新的避孕药打入某国,就必须获得该国卫生部的批准。因此,大市场营销须采取政治上的技能和策略。

(2) 公共关系。权力是一个推的策略,公共关系则是一个拉的策略。舆论需要较长时间的努力才能起作用,然而,一旦舆论的力量加强了,它就能帮助公司去占领市场。

的确,只靠权力这么一种策略,有可能不足以使公司进入一个市场并巩固其在该市场中的地位。例如,在六十年代末期,南朝鲜允许日本一些化学公司到南朝鲜开办化工厂,以满足南朝鲜发展重工业的需要。这些化学公司对南朝鲜政府玩弄了一套权术:提供技术援助和新的就业机会,为政府官员支付额外款项(应看成是贿赂——编者注)。然而,在七十年代初,南朝鲜舆论界指责日本工厂让年轻女工接触有毒化学品,致使大多数女工失去了生育能力。日本公司试图以金钱拉拢南朝鲜政府官员来平息舆论界的指责,但它们不能平息。这种舆论,对于不断改进生产方法对职工安全负责,和在公众中树立起良好的形象等一类问题,它们早就应给予更多的重视。

诱导方式

营销人员应着重学会积极诱导方式，用来说服有关各方给予合作。他们信奉自愿交换的原则：有关各方都应给对方提供足够的利益来鼓励自愿的交换。

然而，大营销人员往往认为常规的诱导方式是不够的。对方或者提出超出合理范围的要求，或者根本不接受任何积极的诱导。因而公司可能不得不支出额外的付款，以加速对方的批准过程。公司也可能采取威胁手段，比如扬言要撤消给对方的援助，或者动员一批人反对其他集团。汽车制造公司与其特许经销商之间的关系，以及连锁药店与制药公司之间的关系，都可以说明公司为了达到自己的目的而经常施加粗暴的压

力。

虽然公司有时采用积极的诱导方式的同时也采用消极的诱导方式，但大多数专家认为：如从长远的观点来看，以采用积极的诱导方式为上策，采取消极的诱导方式是违背职业道德的。况且，消极的诱导有可能引起对方的抵触情绪，甚至遭到不良后果。

期限

大多数产品的引进时期只有几年时间。但大市场营销战略的实施往往需要更长的时间。因为需要打开的大门太多了，而且，如果产品对公众来说是新产品的話，还需要做大量工作来对目标市场进行指导消费的教育。

投资成本

由于大市场营销的开拓工作需要很长时间的支持，而且需要支出额外款项以赢得各方的配合，因此投入的成本更高。

参加的人员

市场营销问题一般由产品经理来处理，他凭借广告专家、市场调研人员及其他专业人员提供服务来开展工作。而处理特大市场营销的问题需要公司内外更多的专业人员参与其事。包括最高管理人员、律师、公共关系和公共事务的专业人员等。大市场营销的计划及其实施需要更多的人员参加，需要更多的协调工作。例如：荷兰皇家航空公司在设法取得其在台湾的着陆权时，公司总裁亲自参与，公司国际部则充分利用它与台湾官员的联络关系，公共关系部负责发布有利于公司的新闻特写，并安排记者招待会，公司的律师参加谈判，保证合同内容的完善。

虽然进入封闭型市场需要一些新技能，但营销专业人员不需要经过专门训练来掌握这些技能。而需要他们做的是开阔眼界，搞清楚进入这些市场需要哪些技巧，并通过协调各种专业人员的合作关系以期共同努力达到预期目标。

四、大市场营销的运用方式和步骤

大市场营销的基本方式

一般说来，公司运用大市场营销战略有三种基本方式：

1. 提供报酬

这种方式应用最广，而且人们已越来越多地采用下列更有效、更巧妙的报酬方式：

(1) 给予回扣。日本企业就经常在其国际经营活动中采用这种方法，并屡屡获得成功，下面就是一个这方面的例子。早在 1963 年，日本几家电视机生产厂家共同制订了“控制价格”，即最低出口价格。尽管该控制价格比美国电视机平均便宜 40~60%，但没有触犯反倾销法，从而合法地进入了美国市场。当时由于美国企业采取了降低利润、提高劳动生产率、向海外订购部分廉价组件等对策，使日本的“控制价格”还不足以摧毁美国的电视机产业。要把美国企业排挤出市场，还得把价格订得更低，但又不能因此触犯反倾销法。于是，日本企业决定采用提供回扣的办法：在美国海关署申报时，报“最低出口价”，私下里则把最低出口价与实际倾销价的差额部分作为回扣提供给美国进口商。日本人很快找到了美国最大的零售经销网——西亚兹公司。后来，同意接受日本倾销电视机的美国零售商竟多达 80 多家。

为了给回扣以伪装，三洋公司提出了“忠诚补贴”的方式。1971 年，三洋在巴塞尔的瑞士银行开了一个特别户头，每月都开出 15 万美元以上的支票，两三天后，瑞士银行的纽约分行就给西亚兹开一张面额相同的支票，在美国发出的支票上，绝不写三洋的名字，由三洋派一个秘密使者将支票交到西亚兹，从而转进西亚兹的特别帐户。有的日本企业如东芝做得更直截了当，如对西亚兹购买其他商品，东芝等企业采用信用赊销的办法，以抵销西亚兹多支付的那部分款额，作为回扣。

由于日本产品价格低廉、销量甚大，更主要的还在于能得到大笔回扣，西亚兹逐步扩大了对三洋、东芝的购买量。这样一来，过去一直把大部分产品交给西亚兹包销的美国厂商沃维克公司，销路日益缩小，它的资产终于以破产价格被三洋接收了。

(2) 在协议中提供优惠条款。如美国西方石油公司的哈默 1966 年去利比亚参加投标。同时参加投标的还有 40 多家公司。普遍认为，这些实力雄厚的垄断巨头们一举手就可以把西方石油公司推倒。但哈默采取了与众不同的投标方式，他迎合利比亚人的民族意识，在投标书的正文中特别写道：西方石油公司愿从尚未扣除税款的毛利中取出 5% 供利比亚发展农业之用，在国王和王后的诞生地库夫拉附近的沙漠中找水源。此外还允诺：一旦在利比亚取出石油，西方石油公司将同利比亚政府联合兴建一座制氦厂。揭榜时，哈默竟得到两块租地，便巨头们大吃一惊。

(3) 提供专业知识或信息。具体做法是：若对方予以合作，将向其提供一定的专业知识，技术协助或提供某些特殊的信息。

2. 利用合法权和声望

这种方式是与权力联系在一起。例如：日本首相要求日本电器公司把摩托罗拉公司列入批准的供应商之一，因为首相有提出这种要求的合法权。

利用声望，可以使竞争对手妥协甚至退出竞争。对声望的运用往往以洞察竞争对手的心理状态为前提。堪称世界首富的保罗·盖帝就曾因运用“声

望”而获得成功。当时，有一块名叫“南西泰勒份地”的石油开采权状准备公开拍卖，由于蕴藏量丰富，吸引了很多资金雄厚的竞争对手。人们预测，拍卖价一定会超过 15,000 美元。保罗请了一位在一家重要银行当副总经理的朋友参加拍卖会，让他为保罗出价，但不说明是代表他。看到这位银行家出现在拍买会场，其他的人不自觉地联想到：“这位银行家可能代表某家主要的石油公司，他出的价一定会高于别人。”这样一来，别人就根本不想再出价了。结果，保罗竟以令人惊讶的 500 美元的低价，买到了石油开采权状。

3. 商业强制与非商业强制

前者是指运用商业性手段，迫使对方同意某项业务。而遇到对方根本不接受任何诱导时，公司也可能采取威胁手段，这就是非商业性强制，如扬言取消给对方的援助等。但这种方法往往起到相反的效果，使用时需谨慎。

大市场营销的步骤

1. 探测权力结构

经营者必须首先了解目标市场的权力结构。权力结构主要有三种类型：

(1) 金字塔结构。权力集中于统治阶层，它可以是一个人、一个家族、一家公司、一个行业或一个派系。中层是贯彻统治层意图的，下层是执行者。早年，纽伦堡的法伯铅笔公司垄断着世界的铅笔生产，法伯家族集团成了金字塔权力结构的统治层。该集团作出规定：不准有铁路从纽伦堡通向富尔特，也不准有轨电车在当地行驶，目的是不让别人混进来盗走制造铅笔的秘方。哈默通过深入调查了解到，该权力结构的做法已引起其下属一个高级技师的不满。于是哈默毫不犹豫地以高价挖走了这位技师，并把原料和设备偷运出来，建成了世界上最大的铅笔厂之一。

(2) 派系权力结构。这是指在目标地区中有两个以上的集团(权力集团、施加压力的集团、特殊利益集团)勾心斗角。在这种环境下，公司必须决定与其中哪些集团合作。而一旦与某些集团结成联盟，往往会影响与其他派别的友好关系。

(3) 联合权力结构。各权力集团组成临时联盟，公司必须通过与联盟合作才能达到目标，或者另组成一个对应的联盟来支持公司。

在弄清权力结构后，公司必须对各方实力进行评估对比，作出相应的决策。

2. 设计总体战略

在进入一个封闭型市场时，公司必须先了解各集团中谁是反对者、中立者和同盟者。可供选择的总体战略有：

(1) 补偿反对者所受损失，使之保持中立。应把对受害者的补偿包括在总成本内。

(2) 将支持者组成一个联盟，以壮大自身的力量。

(3) 把中立者变为同盟者。这需要对中立者施加影响和提供报酬。

设计总体战略往往与运用政府机构的权力联系起来。在这方面，日本的做法比较突出。《日本经济飞跃的秘诀》一书披露：“日本通产省每年从自行车及汽车赛这种赌博收益中向工作母机产业提供大约 10 亿美元的补助”，70 年代末，当世界性经济萧条出现长期持续兆头、全世界工作母机需求量暴跌、欧美厂家全面紧缩时，日本企业则利用通产省提供的巨额资金和多方支持，“不近情理”地扩大工作母机的生产。当萧条过去，需求量重新回升时，日本生产的工作母机占领了大部分欧美市场。这一成功之举被美国人称为“瞄靶作战”。美国同行痛心疾首地说：“美国的工作母机业界从整体上说遭到了很大的挫伤”。

3. 制订实施方案

实施方案规定由谁负责哪些工作、何时完成、在哪里完成以及怎样完成。这些活动的顺序可按两种方式排列：线性排列法和多线性排列法。

产品决策

产品——决定市场营销组合的一个重要因素。

一、产品与产品组合

产品是企业市场营销组合中的一个重要因素。产品管理直接影响和决定着其他市场营销组合因素的管理，对企业市场营销的成败关系重大。在现代市场经济条件下，每一个企业都应致力于产品质量的提高和组合结构的优化，以更好地满足市场需要，提高企业产品竞争力，取得更好的经济效益。

研究产品管理，必须明确产品的概念。所谓产品，是指能提供给市场，用于满足人们某种欲望和需要的任何事物，包括实物、服务、场所、组织、思想、主意等。可见，产品概念已经远远超越了传统的有形实物的范围，思想、策划、主意作为产品的重要形式也能卖钱。据《中国青年报》报道，北京一位发明家光靠给企业出谋划策，赚了40万元。长沙一家军工企业，想制作一种礼品灯具投放国际市场，找了许多单位未能解决问题。该发明家建议，海湾战争结束不久可设计一种象征胜利、模拟爱国者导弹外形的多用台灯。厂方把这一设计方案在香港国际礼品博览会上一介绍，就引来了数不清的订单。该厂一次付给发明家主意费6万元，这一事例表明，正确把握产品的整体概念，对于企业为市场设计、供应适销对路的产品，取得预期收益，至关重要。因此，必须不断增强对产品整体概念的认识。

产品整体概念

现代市场营销理论认为，产品整体概念包含核心产品、有形产品和附加产品三个层次。

核心产品是指消费者购买某种产品时所追求的利益，是顾客真正要买的东西，因而在产品整体概念中也是最基本、最主要的部分。消费者购买某种产品，并不是为了占有或获得产品本身，而是为了获得能满足某种需要的效用或利益。

有形产品是核心产品借以实现的形式，即向市场提供的实体和服务的形象。如果有形产品是实体物品，则它在市场上通常表现为产品质量水平、外观特色、式样、品牌名称和包装等。产品的基本效用必须通过某些具体的形式才得以实现。市场营销者应首先着眼于顾客购买产品时所追求的利益，以求更完美地满足顾客需要，从这一点出发再去寻求利益得以实现的形式，进行产品设计。

附加产品是顾客购买有形产品时所获得的全部附加服务和利益，包括提供信贷、免费送货、保证、安装、售后服务等。附加产品的概念来源于对市场需要的深入认识。因为购买者的目的是为了某种需要，因而他们希望得到与满足该项需要有关的一切。美国学者西奥多·莱维特曾经指出：“新的竞争不是发生在各个公司的工厂生产什么产品，而是发生在其产品能提供何种附加利益（如包装、服务、广告、顾客咨询、融资、送货、仓储及具有其他价值的形式）”。青岛电视机厂能在激烈的市场竞争中保持不败，产品走进全国 500 多万户家中，靠的就是热情周到的售后服务。到 1993 年 4 月，该厂已在全国设立了 236 个维修网点，并用最精密的维修检测设备，最先进的通讯和交通工具，最优秀的技术人才和最优质的技术服务，向市场提供最佳的附加产品。

产品整体概念与市场营销管理

产品整体概念是对市场经济条件下产品概念的完整、系统、科学的表述。它对市场营销管理的意义表现在：

(1) 它以消费者基本利益为核心，指导整个市场营销管理活动，是企业贯彻市场营销观念的基础。企业市场营销管理的根本目的就是要保证消费者的基本利益。消费者购买电视机是希望业余时间充实和快乐；消费者购买计算机是为了提高生产和管理效率；消费者购买服装是要满足舒适、风度和美感的要求，等等。概括起来，消费者追求的基本利益大致包括功能和非功能两方面的要求。消费者对前者的要求是出于实际使用的需要，而对后者的要求则往往是出于社会心理动机。而且，这两方面的需要又往往交织在一起，并且非功能需求所占的比重越来越大。而产品整体概念，正是明确地向产品的生产经营者指出，要竭尽全力地通过有形产品和附加产品去满足核心产品所包含的一切功能和非功能的要求，充分满足消费者的需求。可以断言，不懂得产品整体概念的企业不可能真正贯彻市场营销观念。

(2) 只有通过产品三层次的最佳组合才能确立产品的市场地位。营销人员要把对消费者提供的各种服务看作是产品实体的统一体。由于科学技术在今天的社会中能以更快的速度扩散，也由于消费者对切身利益关切度的提高，使得营销者的产品以独特形式出现越来越困难，消费者也就越来越以营销者产品的整体效果来确认哪个厂家、哪种品牌的产品是自己喜爱和满意的。尤其是，国内消费者在购买家电产品时，往往对有两层包装纸盒的产品（“双包装产品”）更为相信，对于不少缺乏电器专业知识的消费者来说，判别家电产品的质量可靠性，往往是以包装好坏作为决策的依据。对于营销者来说，产品越能以一种消费者易觉察的形式来体现消费者购物选择时所关心的因素，越能获得好的产品形象，进而确立有利的市场地位。

(3) 产品差异构成企业特色的主体，企业要在激烈的市场竞争中取胜，就必须致力于创造自身产品的特色。不同产品项目之间的差异是非常明显的。这种差异或表现在功能上，如鸣笛水壶与一般水壶之别；或表现在设计风格、品牌、包装的独到之处，甚至表现在与之相联系的文化因素上，如各种服装的差异；或表现在产品的附加利益上，如各种不同的服务，可使产品各具特色。总之，在产品整体概念的三个层次上，企业都可以形成自己的特色，而与竞争产品区别开来。而随着现代市场经济的发展和市场竞争的加剧，企业所提供的附加利益在市场竞争中也显得越来越重要。国内外许多企业的成功，在很大程度上应归功于他们更好地认识了服务等附加产品在产品整体概念中的重要地位。

产品分类

产品分类的方法各种各样，从而划分出许多不同的产品类别。从营销管理的角度看，有意义的分类主要包括以下几种：

1. 根据产品之间的销售关系分类

产品可分为独立品、互补品、条件品和替代品四种。

独立品是指一种产品的销售状况不受其他产品销售变化的影响。为了解释方便，这里假设存在两种产品A和B（下同），那么，A是独立品的情形会有两种。一是A和B完全独立，不存在任何销售方面的相关关系，日光灯与空调机之间的关系就属此类；二是尽管A和B从功能上讲是独立的，但是，产品A的销售增长可能会引起产品B的销售增长，而产品B的销售变化决不会作用于产品A的销售状况。换句话说，A对B的影响关系是单向的，B则不会影响A，那么A相对B而言仍是独立品。应该注意，这里的A和B产品之间并不存在任何因果关系。

互补品是指两种产品的销售互为补充，即一种产品销售的增加必然会引起另一种产品销售的增加，反之亦然。在经济学中，对互补品的判断通常是根据交叉弹性系数的正负号而进行的。交叉弹性表示一种产品的需求量对另一种产品价格变化的反应程度。一般地，当交叉弹性系数为负值，即一种产品价格的降低（销售量增加）会引起另一种产品需求量（亦即销售量）的增加（如汽车和汽油），两种产品的关系是互补关系。

条件品是指一种产品的购买以另一种产品的前期购买为条件。在这种情况下，只有那些曾购买过某种产品的购买者才会成为另一种相关产品的潜在购买者。比如，一个人要想购买计算机软件，他必须先前购买了硬件。在这里两种产品之间存在单向的因果关系。我们假设A是现在要购买的产品，B是前期购买过的产品。如果A与B存在条件关系就说明，B产品的销售与A产品无关，而A产品作为条件品其销售状况直接受到B产品销售状况的影响。由于产品A的潜在市场包括产品B的购买者中尚未购买过产品A的所有需求者，所以，产品A的销售可以看成是由于产品B的销售而引起的，也就是说，没有产品B的销售，也就没有产品A的销售。

替代品是指两种产品存在相互竞争的销售关系，即一种产品销售的增加会减少另一种产品的潜在销售量，反之亦然（如牛肉和猪肉）。替代品与互补品是相互对立的观念。对替代品的判别亦可根据交叉弹性系数的正负号来进行。显然，当交叉弹性系数为正值时，即一种产品价格的提高（销售减少）会引起另一种产品需求量的增加，这时两种产品是替代品。

2. 根据产品是否耐用和是否有形分类

产品可分为非耐用品、耐用品和劳务。

非耐用品是指在正常情况下一次或几次使用就被消费掉的有形物品。例如文具、牙膏等。这些物品很快就被消费掉，消费者和用户购买频繁，所以卖主应当采取这样一种市场营销战略：通过许多商业网点出售这类物品，便利消费者和用户随时随地购买；毛利要定得低些；大力开展广告活动，诱导消费者和用户喜爱和购买本企业产品。

耐用品是指在正常情况下能多次使用的有形物品。例如，电冰箱、服装、机床等。经营耐用品通常需要人员推销和服务，毛利可定得高些，并需要卖主保证。

所谓劳务是指供出售的活动、满意等。如理发、修理、旅馆等。劳务这种产品的特点是无形、不可分割、可变、不经久。因此，经营劳务需要质量管理以及供应者的可靠性和适应性。

3. 根据消费者的购物习惯分类

产品可分为便利品、选购品、特殊品和非渴求物品四类。

所谓便利品，是指消费者通常购买频繁，希望一需要即可买到，并且只花最少精力和最少时间去比较品牌、价格的消费品。例如，香烟、报纸等。考察便利品时应注意两个问题：便利品都是非耐用品，且多为消费者日常生活必需品。因而，经营便利品的零售商店一般都分散设置在居民住宅区、街头巷尾、车站、码头、工作地点和公路两旁，以便消费者随时随地购买。

消费者在购买前，对便利品的品牌、价格、质量和出售地点等都很熟悉，所以对大多数便利品只花较少的时间与精力去购买。

所谓选购品，是指消费者为了物色适当的物品，在购买前往往要去许多家零售商店了解和比较商品的花色、式样、质量、价格等的消费品。例如，儿童衣料、女装、家具等都是选购品。选购品挑选性强，消费者不知道哪家的最合适，且因其耐用程度较高不需经常购买，所以消费者有必要和可能花较多的时间和精力去许多家商店物色合适的物品。

所谓特殊品，是指消费者能识别哪些牌子的商品物美价廉，哪些牌子的商品质次价高，而且许多消费者习惯上愿意多花时间和精力去购买的消费品。例如，特殊品牌和造型的奢侈品、名牌男服、供收藏的特殊邮票和钱币等。消费者在购买前对要物色的特殊品的特点、品牌等均有充分认识，这一点同便利品相似；但是，消费者只愿购买特定品牌的某种商品，而不愿购买其他品牌的某种特殊品，这又与便利品不同。

所谓非渴求物品，是指顾客不知道的物品，或者虽然知道却没有兴趣购买的物品。例如，刚上市的新产品、人寿保险、百科全书等。非渴求物品的性质，决定了企业必须加强广告、推销工作，使消费者对这些物品有所了解，产生兴趣，千方百计吸引潜在顾客，扩大销售。

当然，产品分类不止上述三种，还有其他一些分类方法。例如，按需求量与收入关系划分，可分为高档品（需求量随收入增加而增加的产品，即收入弹性数为正）和低档品（需求量随收入增加而减少的商品，收入弹性系数为负）；按产业用品如何参与生产过程及其价值大小可分为完全进入型、部分进入型和不进入型三类等。不论怎样，营销者明了不同的产品类型，有利于其根据不同的变量关系制定适宜的营销策略。

产品等级

在现代社会化大生产和市场经济条件下，大多数企业都生产和销售多种产品。而每一产品与其他产品之间都存在等级关系。产品的等级有七个：

- (1) 需要集，指构成产品集之基础的核心需要。
- (2) 产品集，指能满足某种核心需要的所有产品类别组成的集合。
- (3) 产品类别，指产品集中具有某些相同功能的一组产品。
- (4) 产品大类（又称产品线），指产品类别中具有密切关系（或经由同种商业网点销售、或同属于一个价格幅度）的一组产品。
- (5) 产品类型，指在某一产品大类中不同的产品项目所构成的不同形式。
- (6) 品牌，指产品大类中一种或多种项目的名称，用以区别各种项目的来源或特色。
- (7) 产品项目，指某一品牌或产品大类内由尺码、价格、外观及其他属性来区别的具体产品。

与产品等级有关的术语还有两个，即产品系列和产品组合。所谓产品系列，是指一组式样不同但其功能可以相互配合使用的相关项目。例如，日本尼康公司所提供的照相机都附有各种用途的镜头、滤光镜及其他配件，所有这些产品项目就构成了一个产品系列。所谓产品组合，是指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。产品组合又叫做产品的各种花色品种的配合。

产品差异化

产品差异化是指企业以某种方式改变那些基本相同的产品，以使消费者相信这些产品存在差异而产生不同的偏好。按照产业组织理论，产品差异是市场结构的一个主要要素，企业控制市场的程度取决于它们使自己的产品差异化的成功程度。除了完全竞争市场（产品同质）和寡头垄断市场（产品单一）以外，通常产品差异是普遍存在的。企业对于那些与其他产品存在差异的产品拥有绝对的垄断权，这种垄断权构筑了其他企业进入该市场或行业的壁垒，形成竞争优势。同时，企业在形成产品实体的要素上或在提供产品过程中，造成足以区别于其他同类产品以吸引购买者的特殊性，从而导致消费者的偏好和忠诚。这样，产品差异化不仅迫使外部进入者耗费巨资去征服现有客户的忠实性而由此造成某种障碍，而且又在同一市场上使本企业与其他企业区别开来，以产品差异为基础争夺市场竞争的有利地位。因此，产品差异化对于企业的营销活动具有重要意义。

既然如此，企业在实行产品决策时就要制定产品差异化策略。在此之前，还必须明确的是产品差异化的原因。

从消费需求角度来看，产品差异包括消费者对类似产品的不同态度。因而，产品差异的原因就包括了引起购买者决定购买某种产品而非另一种产品的各种原因。具体地，产品差异的原因可以概括如下：质量或设计方面的原因；信息闭塞或不完整的原因。即消费者对所要购买的产品的基本性能和质量不了解（例如，不是经常被购买的或设计复杂的耐用品）引起的差异；

由销售者推销行为，特别是广告、促销和服务引起的牌号、商标或企业名称的差异；同类企业地理位置的差异。

虽然产品差异的原因各种各样，但在不同行业中造成差异化的原因却有所不同（见表 3.1）。例如，由于消费者信息闭塞，易受广告宣传的引诱，所以，广告在产生产品差异方面扮演重要的角色，这尤其表现在肥皂，香烟和酒等产品的差异上；而电气装置和汽车则主要是产品设计上的差异。同时，研究者还发现，消费品行业比生产品行业的产品差异程度要大，因为在后一行业里，消费者对所购产品的质量及技术情况了解甚多，许多产品又是标准化的，因而，产品有形差异并不多。显然，在农业、林业、水产业及矿业等行业中，产品差异显得微不足道，而在批发、零售、服务业、建筑业、运输业中，产品差异却显得很大。表 3.1 不同行业的产品差异

行 业	产品差异化	
	差异的基础	差异程度
人造丝、纱和纤维罐头、水果、蔬菜面粉、鲜肉铜水泥		微不足道
廉价自来水笔肉类加工钢 廉价男鞋	产品设计和广告质量和广告消费者服务广告	较 小

行 业	产品差异化	
	差异的基础	差异程度
轮胎优质男鞋花卉 销售精炼石油产品 锡罐	广告、产品设计和消费者服务广告和渠道控制消费者服务和广告广告渠道控制和消费者服务消费者服务和产品设计	一 般
打字机农机用具和 拖拉机小汽车香烟 酒高价自来水笔	产品设计、广告和消费者服务渠道控制、产品设计和消费者服务广告、产品设计、信誉、消费者服务和批发渠道广告和产品质量产品设计和广告	较 大

大体说来，企业可通过以下策略实现产品差异化：

(1) R&D 策略。企业为使自己的产品区别于同类企业的产品并建立竞争优势，就要大力开展研究和开发工作，努力使产品在质量、式样、造型等方面发生改变，不断推出新产品，满足顾客需要。

(2) 地理策略。企业产品的生产地和销售地的选择均以地理便利为基础，由此带来位置和运输上的好处。这种地理差异对于企业节省成本、广揽顾客有着重要作用。

(3) 促销策略。产品差异对消费者的偏好具有特殊意义，尤其是对购买次数不多的商品，许多消费者并不了解其性能、质量和款式，所以，企业应通过广告、销售宣传、包装吸引力以及公关活动给消费者留下偏好和主观形象。

(4) 服务策略。在现代市场营销观念中，服务已成为产品的一个重要组成部分。企业可通过训练有素的职员为消费者提供优质服务、缩短结帐过程等，满足消费者的合理的差异需求。事实上，许多消费者不仅乐意接受优质服务，而且愿意为产品中包含的信息和训练支付费用。

二、产品大类决策

产品大类分析

在现代企业里，每一产品大类应由专门的管理人员负责。这些管理人员必须做到两点：一是掌握产品大类中不同项目的销售和赢利情况，并采取相应措施；二是确定本企业现有产品大类如何与同一市场上的竞争者的产品大类相抗衡。

在每一产品大类中，不同的产品项目所提供的销售额和利润额有所不同。假设某企业的某一产品大类包含有五个产品项目。第一个产品项目的销售额占整个产品大类销售额的 50%，其利润额占整个产品大类利润额的 30%。第二个产品项目的销售额和利润额都占整个产品大类的销售额和利润额的 30%。这就是说，第一、二个产品项目的销售额占整个产品大类的销售额的 80%，其利润额占整个产品大类的利润额的 60%。因此，对这两个产品项目，企业市场营销人员必须密切监视，细心保护，以免受到竞争者打击；否则，整个产品大类的销售额和利润额就会大幅度减少。第五个产品项目的销售额和利润额仅占整个产品大类的销售额和利润额的 5%，企业管理人员应考虑是否停止这种效益低的产品。

企业要求得到产品组合最佳化，提高经营效益，还必须经常了解、分析在同一市场上本企业的各个产品大类和竞争者的同类产品的较量情况，并采取相应对策。例如，X 造纸公司的一个产品大类是纸板，它有两个主要属性：一个是质量，分高质量、中质量、低质量三种；一个是重量，分低重、中重、高重、特高重四种。X 公司的纸板有 A、B、C、D 四个竞争者。A 公司生产两种纸板：中等质量和特高重的纸板；低质量和特高重的纸板。B 公司生产四种纸板：高质量和特高重纸板；低质量和特高重纸板；中质量和中重纸板；高质量和低重纸板。C 公司生产三种纸板：高质量和高重纸板；高质量和中重纸板；低质量和低重纸板。X 公司针对纸板市场上 A、B、C、D 这四个竞争者的分布情况，决定生产三种纸板：中等质量和低重纸板，把市场位置定在 D 旁边，与 D 竞争；低质量和中重纸板，这里没有竞争者；中等质量和高重纸板，这里也没竞争者。

产品大类的长度

负责产品大类的管理人员所面临的另一个主要问题，是确定产品大类的长度（即产品项目的数量）。如果产品大类过短，则可通过增加产品项目的方式增加利润；如果产品大类过长，则可通过剔除某些项目的方式来增加利润。

解决产品大类的最佳长度问题涉及到企业目标。如果企业想成为经营产品种类齐全的企业（或想提高市场占有率），则将趋向于较长的产品大类，即使对于那些无法获得适度利润的产品也不太在意。如果企业所追求的是获利能力的提高，则宜采取较短的产品大类，而且其中的项目都是经过慎重挑选的。

产品大类显示出一种强烈趋势，即使管理人员以一种几乎未经计划的方式来增加产品大类。这主要是由下列因素所致：

- （1）过多的生产能力将迫使产品大类管理人员设法去开发新产品。
- （2）新项目易于被设计出来，因它们只是现有项目的变化而已。
- （3）销售人员和经销商往往会迫使产品大类管理人员开发一种更为全面的产品大类，以满足其顾客的需要。
- （4）产品大类管理人员能够在特定的产品与市场中，发现新增产品的机会。

由于上述原因，往往使得产品大类经理为了达到更高的销售额和利润额而逐渐增加产品大类的项目。但是，由于这些新增项目的加入，将会使下列成本增加；设计及工程成本、存货成本、制造转换成本、订单处理成本、运输成本、新产品上市的促销成本。

最后，将会由于某些事件的发生而阻碍产品大类的急速增长。生产能力可能不足，从而致使最高管理人员不准许产品大类进一步扩展。或者管理控制人员对产品的赢利能力提出质问，并对边际效益的提高问题展开研究，从而把很多不赚钱的项目摒除于产品大类之外。这种产品大类逐渐成长与迅速衰退的形式，将继续重复许多次，因而形成了一种波动式的生命周期。

产品大类延伸决策

任何企业的产品大类都是定位在整个行业所有产品大类内的一个特定范围内。所谓产品大类延伸，也就是将企业现有产品大类加以伸长的一种行动。它可能是为了要开拓新的顾客群市场，也可能是因为顾客需求的改变，还可能为了使本企业成为经营种类全面的企业。产品大类延伸与产品大类填充是有区别的。产品大类填充只是在现有范围内增加新项目，在大多数情况下，它是一种战术决策，而产品大类延伸则是一种战略决策。产品延伸决策有三种类型：向下延伸、向上延伸、双向延伸。

1. 向下延伸

这是指企业原来生产高档产品，后来决定增加低档产品。企业采取向下延伸决策的主要原因是：

(1) 企业发现其高档产品增长缓慢，因此不得不将其产品大类向下延伸；

(2) 企业的高档产品受到激烈的竞争，因此不得不用侵入低档产品市场的方式来反击竞争者；

(3) 企业当初进入高档产品市场是为了建立其质量形象，然后再向下延伸；

(4) 企业增加低档产品是为了填补空隙，不使竞争者有隙可乘。

企业在采取向下延伸决策时，会遇到一些风险，诸如：

(1) 企业原来生产高档产品，后来增加低档产品，这样就可能使名牌产品的质量形象受到损害，所以，低档产品最好用新的商标，不要用原先高档产品的商标；

(2) 企业原来生产高档产品，后来增加低档产品，这样就会刺激生产低档产品的企业，它们可能会向高档产品市场发起反攻；

(3) 企业的经销商也可能不愿意经营低档产品，因为经营低档产品所得利润较少。

2. 向上延伸

这是指企业原来生产低档产品，后来决定增加高档产品。主要理由是：

(1) 高档产品畅销，销售增长较快，利润率高；

(2) 企业估计高档产品市场上的竞争者较弱，易于被击败；

(3) 企业想使自己成为生产种类全面的企业。

采取向上延伸决策，也要冒一定风险，诸如：

(1) 可能引起生产高档产品的竞争者进入低档产品市场进行反攻；

(2) 未来的顾客可能不相信企业能生产高档产品；

(3) 企业的销售代理商和经销商可能没有能力经营高档产品，企业需培训或物色新的销售代理商和经销商。

3. 双向延伸

定位于市场中间范围的企业在占据市场优势之后，可能会决定朝产品大类的上下两个方向延伸。所谓双向延伸，是指企业原来生产中档产品，后来决定同时一面增加高档产品，一面增加低档产品。例如，起初美国鲍默公司在低质量和低价格的电子计算机市场上占支配地位，休莱特一帕卡德公司在高质量和高价格电子计算机市场上占支配地位，后来，得克萨斯仪器公司决走先进入中等质量和中等价格的电子计算机市场，然后决定逐渐增加高档和

低档电子计算机，它一方面推出高档电子计算机，但价格比休莱特—帕卡德的低，另一方面又推出低档电子计算机，但质量比鲍默的好，价格比鲍默的低，以便占领高档和低档电子计算机市场。

产品大类填充决策

所谓产品大类填充决策，是指企业决定在现有产品大类范围内增加新的产品项目，增加产品组合的深度。企业采取这种决策的主要动机是：急欲得到更多的利润；满足其经销商增加一些品种以便增加销售额的需要；利用平时过剩的生产能力，以提高经济效益；企图成为产品大类全面的领导者；防止给竞争者造成可乘之机。

如果产品大类的填充做得过分，将会造成人员调配上的困扰与顾客的困惑。企业应尽量使各个项目在顾客心目中是有区别的，每一产品项目应有明显差异。根据韦氏定律

(Weber's Law)，顾客对相对差异的识别能力比绝对差异强，他们能感觉到纸板 2 呎长与 3 呎长的差异，也能感觉到 20 呎长与 30 呎长的差异，但却感觉不到 29 呎长与 30 呎长的差

异。企业必须使其产品大类内各个项目之间的差异能被顾客感觉到。

企业必须审核新提供的项目能否满足某些市场需求，而非只用来弥补内部差额。此外，还须指出，一旦产品大类管理人员决定增加某种价格水平的新项目，企业的工程师们就根据这种价格水平来设计新项目，而不是根据工程师们设计的产品来定价。

产品大类现代化决策

在某些情况下，虽然产品大类的长度很恰当，但式样却已过时，这时，产品大类就须加以现代化。例如，某企业工作母机的产品大类看起来还是本世纪 20 年代的式样，这样，势必会输给产品大类式样较新的竞争者。

当企业认定其产品大类有现代化的必要时，下一个问题就是这项工作究竟是逐步进行还是即刻进行。逐步进行可使企业先调查顾客与经销商对新式样的感觉再确定整个产品大类是否符合新式样，并且资金耗费较少。但是，逐步现代化的一个主要缺点，就是竞争者对企业的行动看得十分清楚，并且有足够的时间来重新设计它们的产品大类。

产品大类号召决策

所谓产品大类号召决策，是指企业产品大类管理人员选择具有代表性的一个或几个产品项目作为特别号召，以吸引顾客对该产品大类的注意。有时，管理人员利用产品大类中的低档产品来作为号召品进行促销活动。例如，英国罗斯·莱斯公司曾利用一种售价为 49000 美元的经济型汽车（与售价高达 108000 美元的高档汽车成鲜明对照）来吸引人们。只要有顾客进门，就会有销售人员走上前来，利用贬低经济型汽车的方式，来鼓动顾客购买高档汽车。这种方式叫做“钓鱼式推销”。有时，管理人员也用高档产品作为号召品，以提高产品大类的地位。

产品大类定价决策

制订产品大类中所有产品项目的价格，是产品大类管理人员的主要工作之一。下面我们对两种特殊情况加以讨论：一种是由主要品与附属品所组成的产品大类的定价；一种是副产品的定价。附属产品有两种形式：一种是任选品；一种是受制品。

企业通常都开发产品大类而不是单个产品。管理人员必须决定产品大类中各个相互关联的产品之间的价格梯级。企业规定价格梯级时须考虑到产品大类中各个相互关联的产品之间的成本差异、顾客对这些产品的不同外观的评价以及竞争者的产品价格。如果产品大类中的两个前后连接的产品之间的价格差额小，购买者就会购买更先进的产品，这样就会使企业的利润增加（假设这两种产品的成本差额小于价格差额）；反之，如果价格差额大，顾客当然只好购买较差的产品。

许多工商企业除了提供主要品之外，同时还提供某些与主要品密切相关的任选品。例如，消费者去餐馆吃饭，除了点些饭菜（主要品）外，还可能要酒（任选品）。所以，企业须为其任选品定价。企业可以给任选品定高价，使之独立赢利，或者给任选品定低价，把它们作为招徕生意的项目。许多饭馆给酒类定高价，给饭菜定低价，以饭菜收入来抵偿食品和其他经营费用开支，而酒类可以创造利润。还有些饭馆的酒类价格定得低，饭菜价格定得高，以吸引喝酒的人。

受制品是指必须和主要品（如照相机、剃须刀架）一同使用的产品（如胶卷、刀片）。主要品的制造商往往把主要品的价格定得低，把受制品的价格定得高。例如，柯达公司给其照相机定低价，靠卖胶卷赚钱。而那些不卖胶卷的制造商，为了获得相同的总利润，就必须把它的照相机价格定得较高。

企业在生产加工肉类、石油产品及其他化学制品过程中，往往有副产品。如果副产品没有用，就要花钱处理它们，这样就会影响主要品的定价。因此，制造商必须为这些副产品寻找市场，并且应当接受任何价格，只要能抵偿副产品的储运等费用。这样，制造商就可以降低主要产品的价格，提高其竞争能力。

产品大类删减决策

一般在下列两种情况下须进行产品大类删减工作： 管理人员发现产品大类中有一些没有希望的产品，这些产品正把整个产品大类的利润拖累下来。 企业面临高度需求，但又没有足够的生产能力来生产这些行情看好的产品项目。这时，企业须审查各个产品的利润边际，集中力量生产高利润边际的项目，并暂时或永久地摒除那些利润边际低或者是亏损的项目。通常企业在需求不足时期会减少其产品大类，而在需求回升时期则增加产品大类。

三、品牌决策

品牌决策是企业的整个产品战略的一个固有方面，企业给其产品起适当的名字，正确设计品牌，向政府申请注册品牌，这些活动可以增加产品的价值。

品牌决策包括： 决定是否给企业的产品起名字，设计牌号，这叫做品牌化决策； 决定用本企业（制造商）的牌号，还是用经销商的牌号，或者一部分产品用本企业的牌号，另一部分产品用经销商的牌号，这叫做品牌使用者决策； 决定品牌的质量水平，这叫做品牌质量决策； 决定企业的各种产品使用一个或几个品牌，还是分别使用不同的品牌，这叫做家族品牌决策。

品牌决策及相关术语

1. 品牌

品牌是指打算用来识别一个（或一群）卖主的商品或劳务的名称、术语、记号、象征或设计，或其组合，并打算用来区别一个（或一群）卖主和竞争者。它包括品牌名称、商标、所有品牌名称和所有商标都是品牌或品牌的一部分。

2. 品牌名称

品牌名称是指品牌中可以用语言称呼的部分。例如，可口 可乐、雪佛莱、爱芳等，都是美国著名的品牌名称。

3. 品牌标志

品牌标志是指品牌中可以被认出、但不能用言语称呼的部分，如符号（记号）、设计、与众不同的颜色或印字。

4. 商标

企业在政府有关主管部门注册登记以后，就享有使用某个品牌名称和品牌标志的专用权，这个品牌名称和品牌标志受到法律保护，其他任何企业都不得仿效使用。因此，商标实质上是一种法律名词，是指已获得专用权并受法律保护的一个品牌或一个品牌的一部分。

5. 品牌化

企业为其产品规定品牌名称、品牌标志，并向政府有关主管部门注册登记的一切业务活动，叫做品牌化。

品牌化决策

如上所述，企业的市场营销人员首先要决定是否给其产品规定品牌名称。这叫做品牌化决策。

世界各国的大多数产品都规定有品牌。品牌化虽然会使企业增加成本费用，但也可以使卖主得到以下好处：规定品牌名称可以使卖主易于管理订货；注册商标可使企业的产品特色得到法律保护，防止别人模仿、抄袭；品牌化使卖主有可能吸引更多的品牌忠诚者；品牌化有助于企业细分市场；良好的品牌有助于树立良好的企业形象。

大多数购买者也需要品牌化，因为这是购买者获得商品信息的一个重要来源，因此，品牌化可使购买者得到一些利益，诸如：购买者通过品牌可以了解各种产品的质量好坏；品牌化有助于购买者提高购物效率。例如，超级市场上的商品如果都没有品牌，顾客就要逐个摸、嗅、尝；相反，如果有品牌，顾客只要购买某种牌子的东西就行了。

70年代以来，西方国家的许多制造商对某些消费品和某些药品不规定品牌名称和品牌标志，也不向政府注册登记，实行非品牌化。这种产品叫无品牌产品。所谓无品牌产品是指在超级市场上出售的无品牌、包装简易且价格便宜的普通产品。企业推出无品牌产品的主要目的是节省包装、广告等费用，降低价格，扩大销售。一般来讲，未注册品使用质量较低的原料，而且其包装、广告、标贴的费用都较低。

品牌使用者决策

制造商决定给其产品规定了品牌之后，下一步还要做品牌使用者决策。在这方面，制造商有三种可供选择的决策，即： 制造商可以决定使用自己的品牌，这种品牌叫做制造商品牌、生产者品牌、全国性品牌； 制造商还可以决定将其产品大批量地卖给中间商，中间商再用自己的品牌将货物转卖出去，这种品牌叫做中间商品牌、私人品牌； 制造商还可以决定有些产品用自己的品牌，有些产品用中间商品牌。

制造商品牌一向是工商业舞台的主角。大多数制造商都创立自己的品牌。此外，还有些享有盛誉的制造商将其著名商标租借给别人使用，收取一定的特许使用费（因为注册商标也是一种工业产权）。例如，美国清教徒时装公司在 70 年代初生产 40 多种低价服装，但其销售不畅。后来，这家公司决定其生产的牛仔裤类使用卡尔温·克雷因设计师的商标，按其销售额付给卡尔温·克雷因 15% 的特许使用费。结果，其销售迅速上升，牛仔裤类的税前利润率高达 13%。

目前，中间商品牌已经变成品牌竞争的一重要因素。中间商使用自己的私人品牌，会带来一些问题，诸如： 中间商必须花很多钱作广告，大肆宣传其品牌； 中间商必须大批量订货，因而须将大量资金占压在商品库存上，并且须承担一些风

险。但是，中间商使用自己的品牌又可带来种种利益，诸如： 可以更好地控制价格，并且可以在某种程度上控制供应商（因

为中间商可以用更换供应商来威胁制造商）； 进货成本较低，因而销售价格较低，竞争力较强，可以得到较高利润。因此，有越来越多的中间商特别是大批发商、大零售商都使用自己的品牌。

在现代市场经济条件，制造商品牌和中间商品牌之间经常展开激烈竞争，这就是所谓的品牌战。在这种对抗中，中间商有许多优势，诸如： 零售商业的营业面积有限，因此，许多

制造商特别是新制造商和小制造商难以用其品牌打入零售市场； 虽然消费者都知道，以私人品牌出售的商品通常都是大制造商的产品，但是，由于中间商特别注意保持其私人品牌的质量，仍能赢得消费者的信任； 中间商品牌的价格通常定得比制造商品牌低，因此，能迎合许多计较价格高低的顾客，特别是在通货膨胀时期； 大零售商把自己的品牌陈列在商店醒目的地方，而且妥善储备。由于这些原因，制造商品牌的昔日那种优势正在削弱。有些市场营销评论家预言：中间商品牌终必击败所有制造商品牌。

品牌质量决策

制造商作品牌决策时，还必须决定其品牌的质量水平，以保持其品牌在目标市场上的地位。所谓品牌质量，是指反映产品耐用性、可靠性、精确性等价值属性的一个综合尺度。

制造商首先要决定其品牌的最初质量水平——低质量、一般质量、高质量、优质量。一般来讲，企业的赢利能力、投资收益率会随着品牌质量的提高而提高，但是不会直线上升。优质产品只会使投资收益率少量提高，而低质量品牌却会使企业投资收益率大大降低。因此，企业应当提供高质量品牌。但是，如果所有的竞争者都提供高质量品牌，这种战略就难以奏效。

其次，制造商决定其品牌的最初质量水平（假设是高质量）以后，随着时间的推移，还要决定如何管理其品牌质量。在这个方面，企业有三种可供选择的决策，即：提高品牌质量，以提高收益和市场占有率；保持产品质量；逐步降低产品质量。

近年来，日本、联邦德国等国企业，为了提高其产品的竞争能力，特别注意加强产品的质量管理。在这种情况下，质量管理不是生产组合的一部分，而是市场营销组合的一个组成部分。

家族品牌决策

企业如果决定其大部或全部产品都使用自己的品牌名称，还要决定其产品分别使用不同的品牌名称，还是统一使用一个或几个品牌名称。这就是说，在这个问题上也有若干不同的可供选择的决策。这种家族品牌决策，至少有以下四种。

1. 个别品牌名称

即企业决定其各种不同的产品分别是使用不同的品牌名称。企业采取个别品牌名称决策的主要好处是：企业的整个声誉不致受其某种商品的声誉的影响，例如，如果某企业的某种产品失败了，不致给这家企业的脸上抹黑（因为这种产品用自己的品牌名称）；某企业原来一向生产某种高档产品，后来推出较低档的产品，如果这种新产品使用自己的品牌名称，这样也不会影响这家企业的名牌产品的声誉。

2. 统一品牌名称

即企业决定其所有的产品都统一使用一个品牌名称。例如，美国通用电器公司的所有产品都统一使用“GE”这个品牌名称。企业采取统一品牌名称决策的主要好处是：企业宣传介绍新产品的费用开支较低，如果企业的名声好，其产品必然畅销。

3. 各大类产品单独使用不同的品牌名称

西尔斯·罗巴克公司就曾采取这种决策，它所经营的器具类产品、妇女服装类产品、主要家庭设备类产品分别使用不同的品牌名称。这主要是因为：企业生产或销售许多不同类型的产品，如果都统一使用一个品牌名称，这些不同类型的产品就容易互相混淆。例如，美国斯维夫特公司同时生产火腿和化肥，这是两种截然不同的产品，需要使用不同的品牌名称，以免互相混淆。有些企业虽然生产或销售同一类型的产品，但是，为了区别不同质量水平的产品，往往也分别使用不同的品牌名称。例如，美国大西洋和太平洋茶叶公司所经营的各种食品，一等品的品牌名称为“安·帕格（Ain Page）”，二等品的品牌名称为“苏坦娜（Sultana）”，三等品的品牌名称为“伊欧娜（Iona）”。

4. 企业名称与个别品牌名称并用

即企业决定其各种不同的产品分别使用不同的品牌名称，而且各种产品的品牌名称前面还冠以企业名称。例如，美国凯洛格公司就采取这种决策，推出“凯洛格米饼”、“凯洛格葡萄干”。企业采取这种决策的主要好处是：在各种不同新产品的品牌名称前冠以企业名称，可以使新产品合法化，能够享受企业的信誉，而各种不同的新产品分别使用不同的品牌名称，又可以使各种不同的新产品各有不同的特色。

品牌扩展决策

品牌扩展决策是指企业利用其成功品牌名称的声誉来推出改良产品或新产品，包括推出新的包装规格、香味和式样等。例如，美国桂格麦片公司成功地推出桂格超脆麦片之后，又利用这个品牌及其图样特征，推出雪糕、运动衫等新产品，显然，如果不利用桂格超脆麦片这个成功的品牌名称，这些新产品就不能很快地打入市场。制造商采取这种决策，可以节省宣传介绍新产品的费用，使新产品能迅速地、顺利地打入市场。

此外，还有一种品牌扩展，即制造商在其耐用品类的低档中增加一种式样过于简单的产品，以宣传其品牌中各种产品的基价很低。例如，西尔斯·罗巴克公司可以大肆宣传其经营的各种空调器最低价格仅 120 美元；通用汽车公司可以大肆宣传其新雪佛兰汽车售价仅 3400 美元。这些公司可以利用这些“促销品”来招徕顾客，吸引顾客前来购买式样较好的高档

多品牌决策

所谓多品牌决策，是指企业决定同时经营两种或两种以上互相竞争的品牌。这种决策是宝洁公司首创的。在第二次世界大战以前，该公司的潮水牌洗涤剂畅销；1950年公司又推出快乐牌洗涤剂。快乐牌虽然抢了潮水牌的一些生意，但是两种品牌的销售总额却大于只经营潮水一个品牌的销售额。现在，宝洁公司生产8种不同品牌的洗涤剂。由于宝洁公司这种决策很成功，因此许多制造商步宝洁的后尘，也采取多品牌决策。

制造商采取多品牌决策的主要原因是：多种不同的品牌只要被零售商店接受，就可占用更大的货架面积，而竞争者所占用的货架面积当然会相应减小；多种不同的品牌可吸引更多顾客，提高市场占有率。这是因为：一贯忠诚于某一品牌而不去考虑其他品牌的消费者是很少的，大多数消费者都是品牌转换者。发展多种不同的品牌，才能赢得这些品牌转换者；发展多种不同的品牌有助于在企业内部各个产品部门、产品经理之间开展竞争，提高效率；发展多种不同的品牌可使企业深入到各个不同的市场部分，占领更大的市场。

在决定是否引进其他品牌时，制造商必须考虑下列问题：是否能为该品牌建立独特的历史；该独特历史是否可信；该新品牌会夺走本企业其他品牌及竞争者多少销售量；产品开发与促销费用能否从新品牌的销售额中收回来。

需要特别注意的是，在推出多种品牌时，可能每种品牌都只有很小的市场占有率，而没有一个特别获利的。这样，企业的资源就会浪费于许多片面成功的品牌，而不是集中精力用于少数品牌。在这种情况下企业必须放弃较弱的品牌，并严格选择可资推出的新品牌。一个企业的品牌应该能击败竞争者的品牌，而不是自己人互相竞争。

四、包装与包装策略

由于包装不善带来的损失

据各方面的初步调查和计算，我国由于包装技术落后，包装工业不发达，忽视包装在经济工作中的作用，带来的经济损失每年达百亿元。

根据外贸、商品检验和保险等部门提供的资料，我国出口商品由于包装技术落后，在装卸贮运中造成破损、漏渗、霉变、虫害、失窃以及消费品不能进入超级市场，影响收汇 10%。仅 1990 年就有 196.2 亿美元的出口商品因包装不善而减少收汇近 20 亿美元，折合人民币近 54 亿元。

1990 年，商业部门因包装不善，造成的经济损失是十分惊人的。

出口鲜蛋。由于没有采用防震包装，破损率高达 8.5%；

鲜果。损伤及腐败率高达 50——70%；

鲜肉。由于无包装，污染率为 10%；

糕点、糖、酒等食品和饮料。由于无包装和包装中存在问题，每年损失约 3 亿元；

自行车、缝纫机及其他商品。损失近 10%；

陶瓷、玻璃。因包装不善，破损率达 20%；

化肥的破袋率达 8%；

粮食。由于麻袋和布袋包装不防潮、不防虫、装卸运输中易造成撒漏，损失也很严重；

医药、电子、仪器仪表、建筑材料等方面的商品、产品，由于包装不善而造成的经济损失也是十分惊人的。

产品包装的作用

产品包装有两层含义。一是指产品的容器和外部包扎，即包装器材；二是指包装产品的操作过程，即包装方法。在实际工作中，二者往往难以分开，故统称为产品包装。

产品包装是为保护产品数量与质量的完整性而必需的一道工序。由于产品的包装直接影响到产品的价值与销路，因而对绝大多数的产品来说，包装是产品运输、储存、销售不可缺少的必要条件。

随着社会主义商品经济的发展，包装已成为商品生产的不可缺少的组成部分，在促进产品销售方面起着重要作用。

(1) 保护产品，这是包装的主要目的和重要功能。产品在从出厂到用户的整个流通过程中，都必须进行运输和储存，即使到了用户手中，从开始使用到使用完毕，也还有存放的问题。产品在运输中会遇到震动、挤压、碰撞、冲击以及风吹、日晒、雨淋等损害；在贮存时也会受到温度、湿度和虫蛀、鼠咬、尘埃损害和污染。合理的包装就能保护产品在流通过程中不受自然环境和外力的影响，从而保护产品的使用价值，使产品实体不致损坏、散失、变质和变形。

(2) 提高产品储运效率。包装对小件产品起着集中的作用。包装袋或包装纸上有有关产品的鲜明标记，便于装卸、搬运和堆码，利于简化产品的交接手续，从而使工作效率明显地提高。外包装的体积、长宽高尺寸、重量与运输工具的标重、容积相匹配，对于提高运输工具利用率、以及节约动力和运费，都具有重要的意义。

(3) 便于使用。适当的包装还可以起到便于使用和指导消费的作用。包装上的使用说明、注意事项等，对消费者或用户使用、保养、保存产品，具有重要的指导意义。

(4) 促进产品销售。产品包装还具有识别和促销的作用。产品包装后，可与同类竞争产品相区别。精美的包装，不易被仿制、假冒、伪造，有利于保持企业的信誉。在产品陈列时，包装是“无声的推销员”。良好的包装，往往能为广大消费者或用户所瞩目，从而激发其购买欲望，成为产品推销的一种主要工具和有力的竞争手段。包装还能收到广告宣传的效果。有时，同种产品的质量可能不相上下，这样，包装就往往会成为消费者或用户选购产品的主要考虑因素。由于包装的改进，可以使一项旧产品给人带来一种新的印象。由此可见，包装能够有效地帮助产品上市行销，维持或扩大市场占有率。实现产品包装化，有利于提高产品质量，丰富产品品种，还可方便销售，有助于推广自动售货和自我服务售货。

(5) 促进企业收入的增加。优良、精美的包装，不仅可以使好的产品与好的包装相得益彰，避免“一等产品，二等包装，三等价格”的现象，而且，还能够抬高产品的身价，使消费者或用户愿意出较高的价格购买。从而使企业增加销售收入。此外，包装产品的存货控制，也比较简单易行。实现产品包装化，还可使产品损耗率降低，提高运输、储存、销售各环节的劳动效率。这些都可使企业增加利润。例如，苏州檀香扇，小巧玲珑，华美精致，香气馥郁，驰名中外。但原来的包装比较平淡，没有特色。现在改成锦盒包装，古色古香，具有一定的民族特色，有的加配红木或有机玻璃插座，成为较好的工艺品，受到国外客户和旅游者的欢迎，为国家多创了外汇。苏州湖笔厂

生产的湖笔改用纸盒包装，将超品玉兰芯等十个产品品种改成一支或两支装，并且装在造型新颖、美观精致的锦缎盒里，结果售价比原来提高了 27%。扬州玩具厂生产的熊猫玩具，过去包装简陋粗糙，每 12 只装一箱，被称为“赤膊商品”，卖不到好价，打不开销路，后来改变装潢，在熊猫颈部套上金色电化锌项链，并挂上一块金属铝牌，用单只彩印开窗纸盒包装，盒面用中国特色的竹子图案，通过天窗可见图案。结果销路大开，每年多收外汇几十万美元。扬州桅灯厂生产的铁锚牌桅灯，过去由于采用牛皮纸包装，不便于国外市场展销、选购，每届交易会也只能成交几千打。现在采用国际市场流行的新包装，通过烘道用聚乙烯收缩薄膜将商品紧紧包住，外用汽泡衬垫，既清洁、美观，又防震、防潮，适应国外市场销售。广州秋季交易会上成交 53000 打，提高售价 2%~5%，收汇 73 万多美元。

产品包装的分类

产品包装按不同特征可分以下几类：

(1) 按照包装在流通中的作用，可分为运输包装和销售包装。运输包装又可称为工业包装，是以保护产品，提高运输效率为主要目的的包装。销售包装又称商业包装，它是以促进产品销售为主要目的的包装。在流通过程中，产品越接近消费者，就越要求包装具有促进销售的效用。因此要求包装外形美观，并有必要的装潢、画面、文字说明等。

(2) 按照产品包装的结构，可分为件装、内装和外装。件装(个装)是在每一个产品上所做的包装；外装是包装产品的外部包装，如箱装、袋装、桶装等；内装是介于外装和件装之间的包装，用于防止水分、湿气和日光的侵入，并防止同一外装的产品相互摩擦、碰撞而可能受到的破坏。但是，这种划分也不是绝对的，有时件装和内装则混合使用。

(3) 按照包装器材的类别，可分为纸和纸制品包装、塑料制品包装、木包装、金属包装、玻璃包装、陶瓷包装、草编包装及棉纺制品包装等。

(4) 按照包装技术或方法，可分为防水包装、防潮包装、防锈包装、缓冲包装、防虫包装、防鼠包装、通风包装、压缩包装、真空包装及耐寒包装等。

(5) 按照产品的类别，可分为金属产品、化工产品、机电设备、配件、电工材料的包装等，或分为一般产品、危险产品、长大超重和精密产品包装等。

(6) 按产品的销地，可分为出口包装和国内包装。

包装的设计

产品包装的设计应符合下列原则：

(1) 造型美观大方，图案生动形象，不落俗套，避免模仿、雷同。尽量采用新材料、新图案、新形状，引人注目。

(2) 包装应与商品的价值或质量水平相配合。贵重商品和艺术品、化妆品包装要烘托出商品的高雅和艺术性。

(3) 包装要能显示商品的特点或风格。对于以外形和色彩表现其特点或风格的商品，如服装、装饰品、食物等，应考虑采用透明包装或在包装上附印彩色图片。

(4) 包装的造型和结构应考虑销售、使用、保管和携带的方便。容易开启的包装结构便于密闭式包装商品的使用；喷射式包装适合于液体、粉末、胶状商品。包装的大小直接影响商

品使用时的方便程度，在便于使用的前提下还要考虑贮存、陈列、携带的方便。

(5) 包装上的文字应能增加顾客的信任感并指导消费。产

品的性能、使用方法和效果常常不能直观显示，需要用文字来表达。包装上文字的设计应根据顾客心理突出重点。如食品包装上应说明用料、食用方法；药物类商品应说明成分、功效、用量、禁忌以及是否有副作用，直接回答购买者所关心的问题，消除可能存在的疑虑。文字说明必须与商品性质相一致，有可靠的检验数据或使用效果的证明。虚假不实的文字说明等于欺骗性广告，既损害消费者的利益，也损害企业的声誉。

(6) 包装装璜的色彩、图案要符合消费者的心理要求，不与民族习惯、宗教信仰相抵触。同一色彩、图案的含意对不同消费者来说是不一样的。中国人庆祝节日喜欢用红色；而日本人互赠白色毛巾；埃及人喜欢绿色忌用蓝色，以蓝色象征恶；法国人却讨厌墨绿（法西斯军服的颜色），偏爱蓝色。在信奉伊斯兰教的国家和地区忌用猪作装饰图案；欧洲人认为大象呆头呆脑；法国人视孔雀为祸鸟；瑞士人以猫头鹰作为死亡的象征；乌龟的形象在很多地区都代表丑恶，而在日本表示长寿。有些色彩、图案或符号在特定地区有特定的含义，如在捷克斯洛伐克红三角是毒品的标记，在土耳其绿三角是免费样品。不同年龄的消费者也有不同的偏好，老年人喜欢冷色稳重沉着，青年人喜欢暖色，健朗活泼。

包装决策的程序

包装决策通常分为以下三个步骤：

(1) 建立包装观念，确定这种包装的基本形态、目的和基本功能。例如某食品公司的“什锦果酱夹心饼干”，管理部门确定其包装的主要功能有两方面，一是保护产品在流通过程中不破损不变质；其二是显示产品特色，使购买者直观地了解饼干的颜色、形状。以作为包装设计的依据。

(2) 决定包装因素。所谓包装因素是指包装的大小、形状、材料、色彩、文字说明以及商标图案等等。包装因素是由包装观念决定的。如上例中夹心饼干的包装，从保护产品的要求而言，应采用具有一定强度的密封包装。从显示产品特色的要求来看，应该采用透明材料，并以较硬的塑料板增加强度，使饼干能保存得更长久而不破碎。值得注意的是包装因素之间要互相协调，例如包装的大小和材料有关，材料和色彩有关。而且决定这些“包装因素”时，也必须和定价、广告等市场营销因素协调一致。如果企业已对某产品作出优质优价的营销决策，则包装的材料、造型、色彩等都要与之配合。

(3) 包装设计出来以后要经过试验，以考察包装是否能满足各方面的要求，在正式采用前作出改进。包装试验分如下4种：

工程试验。检验包装在正常的运输、贮存、携带等情况下的适用性。如磨损程度、变形程度、密封性能、褪色程度等等。

视觉试验。确定包装的色彩、图案、是否调和悦目，造型是否新颖，包装上的文字说明是否简明易读。

经销商测试。为了扩大盈利，经销商常会希望包装引人注目并能确实保护产品，避免各种损害、污染带来的困难。

消费者测试。用来了解包装是否能被消费者认可，并根据消费者意见及时对包装加以改进。

产品包装策略

常见的产品包装策略，大致有如下几种：

(1) 类似包装策略(又称产品种类包装策略)。是指企业将其所生产的各种不同产品，在包装外形上采用相同的图案、近似的色彩及其它共存的特征，使消费者或用户极易联想到这是同一家企业生产的产品。

类似包装策略的优点是：

可以壮大企业声势，扩大企业影响，特别是新产品初次上市时，可以用企业的信誉消除用户对新产品的不信任感，使

产品尽快打开销路。

可以节省包装设计费用。

有利于介绍新产品。

但是，类似包装策略只适用于同一质量水平的产品。如果质量相差过于悬殊，再使用这一包装策略就会增加低档产品的包装费用，或使优质产品蒙受不利的影晌，故要区别对待。

(2) 等级包装策略。是指企业将产品分成若干等级，对高档优质产品采用优质包装，一般产品则采用普通包装，使包装产品的价值和质量相称，表里一致，等级分明，以方便购买力不同的消费者或用户选购。

(3) 双重用途包装策略。是指企业在进行产品包装时，要注意即使原包装的产品用完后，空的包装容器还可以作其它用途。例如，果酱、酱菜采用杯形包装，空的包装瓶可以作旅行杯；糖果包装盒还可以用作文具盒，等等。这种包装策略一方面可以引起用户的购买兴趣，另一方面还能使刻有商标的容器发挥广告宣传作用，吸引用户重复购买。但是，这类包装成本一般较高，实际上包装已成为一种产品。

(4) 配套包装策略。是指使用时将有关联的多种产品纳入一个包装容器内，同时出售。这种包装策略的好处是：便于用户购买，也有利于新产品推销，如将新产品与其它旧产品放在一起出售，可以使用户在不知不觉中接受新观念、新设计，从而习惯于新产品的使用。如：化妆品盒内同时装入几种化妆

(5) 附赠品包装策略。这是目前国外市场上比较流行的包装策略。如儿童市场上玩具、糖果等商品附赠连环画、认字图；化妆品包装中附有赠券，积累到一定数量，可以得到不同的赠

(6) 改变包装策略。商品包装上的改变，正如产品本身的改进一样，对于扩展销路同样具有重要的意义。当企业的某种产品在同类产品中质量相近而销路不畅时，就应注意改进这种包装设计。如果一种产品的包装已采用较长时间，也应考虑推陈出新，变换花样。当然，这种通过改变包装办法来达到扩大销路目的的策略是有条件的。即产品的内在质量必须达到使用要求。如果不具备这个条件，产品的内在质量不好，那么，即使在包装上作了显著的改进也无助于销售的增加。

产品包装的基本要求

在进行产品包装时，必须遵循如下原则：

1. 保护产品的原则

产品包装首先要保证产品质量，保持产品数量。要根据产品的不同性质和特点，如：固态、液态、笨重、易燃、易碎、贵重、精密等，选用包装材料和包装技术。包装材料、包装强度、包装方法等必须适合产品的物理、化学、生物性能，保证产品不损坏、不变质、不变形、不渗漏等。

2. 便于使用的原则

为了方便用户和满足购买者的不同需要，包装的容量和形状应当多种多样。例如包装的容量要考虑到贮存、陈列、携带和使用的方便。在保证包装封口严密的条件下，要求容易开启，为适应消费者的不同需要，可以采用单件包装、多件包装和配套包装。此外，还要注意尽量采用可供重复使用和再生的包装器材，以便于处理废弃包装和充分利用包装材料。

3. 便于运输保管与陈列的原则

销售包装一般要排列组合成中包装和运输包装，才能适应运输和贮存的需要。因此，销售包装的造型结构、尺寸大小，应同运输包装的要求相吻合，以便运输和储存。在保证产品安全的前提下，尽可能缩小销售包装的体积，以利于节省包装材料和运输、储存费用。

产品零售前，一般都陈列在货架上，成千上万的产品，通过堆叠、悬挂、摆放等方式，形成了一个琳琅满目的产品海洋。销售包装的造型结构，既要便于陈列摆放，又要便于用户识别和选购，如采用透明包装和“开窗”包装等。

4. 美观大方的原则

产品包装的好坏，既可反映一个企业的管理水平，又是企业管理人员文化水平、艺术修养、科学文明的一个重要标志。销售包装具有美化产品、宣传产品的作用。因此，包装造型要美观大方、图案生动形象，不落俗套，不搞模仿、类同，尽量采用新材料、新图案、新形状，看后使人得到一种美的享受。

罗林洛克啤酒的包装策略

随着竞争的加剧和消费的下降。美国的啤酒行业变得越来越残酷。像安豪斯·布希公司和米勒公司这样的啤酒业巨人正在占据越来越大的市场份额，把一些小的地区性啤酒商排挤出了市场。

出产于宾夕法尼亚州西部小镇的罗林洛克啤酒在八十年代后期勇敢地进行了反击。营销专家约翰·夏佩尔通过他神奇的经营活动使罗林洛克啤酒摆脱了困境，走上了飞速发展之路。而在夏佩尔的营销策略中，包装策略则发挥了关键性的作用。

包装在重新树立罗林洛克啤酒的形象时，扮演了重要角色。夏佩尔为了克服广告预算的不足，决定让包装发挥更大的作用。他解释道：“我们不得不把包装变成牌子的广告。”

该公司为罗林洛克啤酒设计了一种绿色长颈瓶，并漆上显眼的艺术装饰，使包装在众多啤酒中很引人注目。夏佩尔说：“有些人以为瓶子是手绘的，它跟别的牌子都不一样，独特而有趣。人们愿意把它摆在桌子上。”事实上，许多消费者坚持装在这种瓶子里的啤酒更好喝。

公司也重新设计了啤酒的包装箱。“我们想突出它的绿色长颈瓶，与罗林洛克啤酒是用山区泉水酿制的这个事实。”夏佩尔解释道：“包装上印有放在山泉里的这些绿瓶子。照片的质量很高，色彩鲜艳、图像清晰。消费者很容易从 30 英尺外认出罗林洛克啤酒。”

夏佩尔很喜欢用魅力这个词来形容罗林洛克啤酒的新形象。“魅力，这意味着什么呢？我们认为瓶子和包装造成了这种讨人喜欢的感觉。看上去它不象大众化的产品，有一种高贵的品质。而且这种形象在很大程度上也适合啤酒本身。罗林洛克啤酒出品于宾州西部的小镇。它只有一个酿造厂，一个水源。这和安豪斯·布希啤酒或库尔斯啤酒完全不同，我们知道，并非所有的库尔斯啤酒都是在科罗拉多州的峡谷中酿造的。”

包装对增加罗林洛克啤酒的销量有多大作用呢？夏佩尔说：“极为重要。那个绿瓶子是确立我们竞争优势的关键。”

新产品的划分及特性

所谓新产品，是指与老产品在技术指标、性能、结构、用途和使用方式上具有本质不同或明显差异的产品。按照新产品的开发过程，大体可以划分为两个方面：一是利用最新技术开发出来的最新产品；二是在原有产品基础上进行过技术改进的新产品。这两方面是相互联系的，又是相互区别的。但不论哪方面，作为新产品必须具有新的特征。或者具有新的构思和设计；或者具有新的用途；或者采用了新的原材料和元器件；或者采用了新的使用方法、新的使用形态、新的服务及伴随件等。

目前，对什么是新产品，尚没有一个确切的定义。世界各国的说法不一，标准也不尽相同。比如，某些新产品在一国是新近开发出来的，称为新产品，可在另一国或许准备换代，已被称为老产品了。为了明确新产品的范围，我们可以从产品的制造技术和性能特点，从市场营销的观点，对新产品的类型作如下划分。

1. 发明性新产品

主要指采用新原理、新结构、新技术，在世界范围内第一次发明的新产品。这类新产品的特点是：

(1) 它在世界范围内是首次发现或最先开发出来，具有独特的科学原理和技术功能；

(2) 它利用了人类最新的科研成果，并以最新的技术形态出现；

(3) 它开辟了最新的应用领域，对社会经济技术的发展将产生巨大的影响；

(4) 它最初开发出来时，一般具有某些不完善性。

2. 换代性新产品

主要是指采用新技术、新材料、新工艺，最先开发出来的具有绝对优势的新一代产品。比如，航空发动机从初期的活塞式，到40年代的涡轮喷气式，到60年代开始采用的涡轮风扇式；电视机从黑白电视机，到彩色电视机，到家用录相机；等等。这类新产品的特点是：

(1) 它虽属最新的发明创造，但对原有产品的某些科学原理、用途或构成，仍具有继承性；

(2) 它和原有产品相比，技术上有重大突破，拥有最新的功能。经济效益也十分显著；

(3) 它能完全取代原有产品的应用领域，并能扩大到新的应用范围或领域；

(4) 它最初开发出来时，就具有比原有产品不可比的优越性，处于不同的技术高度，因而能迅速占有原有产品的市场。

3. 改进性新产品

主要是指通过新的设计或采用新的技术、工艺、材料、对原有产品的性能、结构、用途、品种及包装等方面有了重要改进或部分革新的新产品。比如，通过对汽车的造型、节能、用

材、零件结构和安全装置等方面不断改进或开发，出现的一系

列汽车新品种；通过对计时手表的不断改进和开发，产生的具

有计算、录音、发报、储存数据、测试血压、预报气象等各种功

能的新型手表；等等。这类产品的特点是：

- （1）它与原有产品相比，在局部上有了重大的技术改进，具有明显的差异性和优越性；
- （2）它在原有产品的基础上发掘出新的功能，或者在不改变主要功能的情况下，其他性能设计有了突出的改进；
- （3）它只是局部的革新，其制造技术或结构与原有产品相比没有根本性的差别，基本上属于同一代产品的技术水平；
- （4）它具有继续开发的性质，开发的时间比较短，容易形成新品种系列。

以上三类新产品的划分，并没有绝对的界限。它们之间实际上是相互联系和相互影响的。许多产品经过不断地改进或更新换代，就会带来或萌发一些新发明的产品问世；而一种发明性新产品问世以后，又会产生不断的改进或更新升级。一般说来，发明性新产品的研究和开发时间最长，往往是人的纯智力劳动的结晶，具有突发性，具有划时代的意义。换代性新产品的开发时间也比较长，在某种产品的技术发展上代表了新的方向，具有最先进的技术水平和经济效益。而改进性新产品比较容易开发，更新变化也比较快，与市场需求变化联系密切，绝大多数工业企业都有能力不断开发这类新产品。

除上述划分以外，还有的按新产品开发的地域特征，划分为国际新产品、国内新产品或区域性新产品；还有的按新产品开发的阶段性，划分为实验室新产品、试制新产品、试销性新产品；也有的按新产品的技术开发方式，划分为独立研制的新产品，联合开发的新产品和技术引进新产品，包括仿制新产品；等等。不过，这些划分新产品的办法，都具有派生的性质，或者是从新产品存在的某一角度划分的，只有当新产品已经存在，或确实具有新产品的特征，体现了新产品的某些特定要求时，这些划分方法才具有意义。

新产品开发的内容

企业开发新产品的内容。是非常广泛的。它既涉及到新产品的结构、功能、品种花色和使用方式的开发；又涉及到与新产品开发有关的科学研究、工艺设备、原材料及零部件的开发；还涉及到新产品销售中的商标、广告、销售渠道和技术服务等方面的开发。总的说来，企业新产品开发的主要内容可以概括为三方面：一是产品整体性能的开发；二是产品技术条件的开发；三是产品市场条件的开发。

1. 产品整体性能的开发

这是新产品开发活动中最重要、最基本的一部分。它直接决定着产品的素质，决定着产品的成败。不断扩大产品整体性能开发的深度和广度，对搞好新产品的开发具有十分重要的意义。

(1) 质量开发。主要包括。

- 质量标准的改进或提高；
- 质量测试手段和保证体系的完善；
- 对存在质量问题的各种原因的分析；
- 开拓产品新的质量性能的途径。

(2) 品种开发。主要包括：

- 淘汰或改进老产品的品种；
- 增加新品种、新花色、新式样；
- 发展品种的新系列；
- 探索新一代品种的发展方向。

(3) 功能开发。主要包括：

- 扩大产品功能的范围；
- 发掘产品的新功能或新用途；
- 增加产品的特殊功能；
- 开辟增加功能、降低成本的新途径。

(4) 结构开发。主要包括：

- 创造产品的新结构，新的构成原理；
- 研制和设计产品的新造型结构；
- 探讨缩小产品体积，减轻产品重量，向轻微型发展的可能性；
- 改进产品包装，增加产品的艺术美，确立新的产品形象。

(5) 使用方式开发。主要包括：

- 改进产品的落后使用方式；
- 增加新的使用方式；
- 研究产品使用的安全性、方便性、灵活性；
- 提高产品自动控制、操作的能力。

2. 产品技术条件的开发

这是新产品的基础性开发活动。它为产品整体性能的开发提供了必要的条件或手段。搞好这方面的开发活动，对提高产品的素质，保证产品的成功开发，具有决定性影响。

(1) 科学研究开发。主要包括：

- 收集、整理最新科学技术发展成果的资料或情报；
- 研究最新科学技术成果的应用途径；

探讨产品发展的最新技术方向；
提出和分析新一代产品的设想及设计方案。

(2) 工艺设备开发。主要包括：

改进工艺设备的功能；
提高工艺设备的自动化程度；
研究工艺流程和设备运转的安全性、环保性、效益性；
研制具有最新技术水平的工艺装置和设备部件。

(3) 原材料开发。主要包括：

开拓原材料的新资源、新品种；
开辟原材料的新用途；
研制和采用新型的节能原材料；
改进原材料的某些有害性能，提高原材料的品质和效能；
探索综合利用原材料的新途径、新方法。

(4) 零部件开发。主要包括：

改进零部件的性能和结构；
研制零部件的新材料或其他代用品；
提高零部件的标准化、系列化、通用化程度；
研究新的零部件组合与制造方法。

3. 产品市场条件的开发

这是新产品效益性的开发活动。它对于实现产品价值，提高产品的效益性、竞争性，具有重要的作用。搞好这方面的开发活动，是保证新产品开发获得成功的重要环节。

(1) 商标开发。主要包括：

设计和使用有效的商标；
研究商标与产品的关系，提高商标的竞争力；
扩大商标宣传，保证商标的使用权；
确立名牌商标的信誉。

(2) 广告开发。主要包括：

探讨设计最富有吸引力的广告内容；
扩大广告宣传的新领域、新对象；
选择广告宣传的新形式或新媒介；
提高广告宣传的针对性和竞争力。

(3) 销售渠道开发。主要包括：

增加销售网点，扩大销售能力；
选择合理的销售路线；
研究和采用最有效的销售方式；
开拓产品新的销售市场、新的销售对象。

(4) 销售服务开发。主要包括：

研究有效的销售服务形式；
增加新的销售服务项目；
完善销售服务的手段，提高销售服务的质量；
探讨进一步为用户服务的各种可能性。

新产品开发的程序

企业新产品的开发过程，是一个充满了矛盾、风险和创新的的工作过程，也可以说是一项十分复杂的社会工程。从新产品的构思、筛选、设计、试制、鉴定、试销、评价直到全面上市投产，工作内容和环节相当多，涉及面也很广。因此，新产品的开发，一般总是要按照一定的阶段和程序展开。

1. 新产品开发的四个阶段

在新产品开发的实际工作中，究竟要经过几个阶段，并没有统一的规定。产品开发的易难程度的不同，产品开发工作性质的不同，阶段划分也各不相同。但从理论上概括，新产品开发都可以划分为四个阶段：即开发决策、前期开发、后期开发、开发反馈四个阶段。下面对这四个阶段开发工作的内容和特点作一些介绍和分析。

(1) 开发决策阶段。这一阶段主要是在搞好技术经济及市场需求调查与预测的基础上，提出新产品开发的战略决策，选定开发目标，构思和选择新产品开发的基本方案。在新产品开发的全过程中，企业领导人要把主要精力和大部分时间用于这个阶段。这一阶段的特点是：

产品开发工作具有战略决策的性质，关系到新产品开发的全过程，关系到企业经营的成败。

所作决策的风险大，不肯定因素多，决策判断失败的可能性比较大。

正确的决策，不但为新产品开发的成功打下基础，而且对企业的发展产生深远的影响。

集中体现了企业领导人的创造性活动，领导者的知识、经验及掌握与利用信息的能力起着决定性的作用。

(2) 前期开发阶段。这一阶段主要是根据新产品开发的决策，做好技术储备、资金筹措、人员培训等方面的准备工作，并组织专门班子对新产品开发的基本方案进行技术经济的可行性分析、论证以及修改或完善这一方案，为新产品开发的实施做好前期准备工作。这个阶段投入的技术力量比较多，日本企业一般要占到整个企业技术力量的40%。这一阶段的特点是：

新产品开发的科学研究性很强，必须尊重科学，按客观规律办事。

对新产品开发的基本方案进行技术经济的可行性分析，关系到决策方案的取舍，也关系到产品开发的成败，必须进行周密调查，反复论证。

一般需要花较长的时间，也要耗费较多的投资。

增加企业的技术储备，可以发挥企业的技术优势，减少新产品开发的风险。

(3) 后期开发阶段。这一阶段主要包括新产品设计、工艺准备试制、鉴定以及商业性投产的各项工作的。它是新产品的实际开发阶段。企业必须统一部署、严格管理、集中力量、组织攻关，要力争又快又好地把新产品开发出来。这一阶段的特点是：

新产品开发工作的计划性很强，需要全面考虑，周密安排，注意各方

面工作的衔接及其连续性。

在新产品开发的实践中，通过实验、鉴定，可以对新产品的决策方案不断地进行检验修改和完善。

保证新产品的质量占有重要地位，要坚持技术上的先进性、经济上的合理性。

这一阶段充分体现了群众性的创造活动，应该听取广大技术人员和职工的意见或建议，依靠群众的创造力。

(4) 开发反馈阶段。这一阶段主要是收集、整理新产品的市场信息，及时地反馈到后期开发阶段，并根据用户的意见和要求，进一步改进新产品，以便更好地打开市场销路。这是新产品开发的继续。它是通过市场信息反馈工作，一方面改善新产品的技术性能，另一方面创造打开市场销路的条件。这一阶段的特点是：

新产品开发工作的市场性很强，及时反馈新产品进入市场后的销售情况，关系到产品在市场中的成败。

信息反馈是一种需要智力和经验的开发工作，既要善于捕捉信息，又要善于利用信息。

新产品的市场信息反馈，既影响这一产品开发的最终成败，也与企业下一代新产品开发的决策工作联系在一起。

2. 新产品开发的工作程序

企业开发新产品的过程，并没有固定的模式或统一的程序。但一般的新产品开发都是可以分阶段、分步骤的。

第一，新产品构思。构思不是凭空瞎想，而是有创造性的思维活动。新产品构思实际上包括了两方面的思维活动：一是根据得到的各种信息，发挥人的想象力，提出初步设想的线索；二是考虑到市场需要什么样的产品及其发展趋势，提出具体的产品设想方案。可以说，产品构思是把信息与人的创造力结合起来的结果。

新产品构思，可以来源于企业内外的各个方面，顾客则是其中一个十分重要的来源。据美国六家大公司调查，成功的新产品设想，有 60% 到 80% 来自用户的建议。一种新产品的设想，可以提出许多的方案，但一个好的构思，必须同时兼备两

(1) 构思要非常奇特，创造性的思维，就需要有点异想天开。富有想象力的构思，才会形成具有生命力的新产品。

(2) 构思要尽可能接近于可行，包括技术和经济上的可行性。根本不能实现的设想，只能是一种空想。

第二，新产品筛选。从各种新产品设想的方案中，挑选出一部分有价值进行分析、论证的方案，这一过程就叫筛选。筛选阶段的目的是不是接受或拒绝这一设想，而是在于说明这一设想是否与企业目标的表述相一致，是否具有足够的实现性和合理性以保证有必要进行可行性分析。筛选要努力避免两种偏差：其一，不能把有开发前途的产品设想放弃了，失去了成功的机会；其二，不能把没有开发价值的产品设想误选了，以致仓促投产，招致失败。

筛选时要根据一定的标准对各种新产品的设想方案逐项进行审核。审核的程序可以是严密组织和详细规定的，也可以是相当随机的。筛选是新产品设想方案实现的第一关。国外有一家重要的咨询公司指出，一般企业只有四分之一的设想方案可以通过筛选阶段，大约只有 7% 的设想方案在经过筛选

后形成了新产品，并获得成功。

第三，编制新产品计划书。这是在已经选定的新产品设想方案的基础上，具体确定产品开发的各项经济指标、技术性能，以及各种必要的参数。它包括产品开发的投资规模、利润分析及市场目标；产品设计的各项技术规范与原则要求；产品开发的方式和实施方案；等等。这是制定新产品开发计划的决策性工作，是关系全局的工作，需要企业的领导者与各有关方面的专业技术人员、管理人员通力合作，共同完成。这一步工作做好了，就为新产品的实际开发铺平了道路。

第四，新产品设计。这是从技术经济上把新产品设想变成现实的一个重要的阶段。是实现社会或用户对产品的特定性能要求的创造性劳动。新产品的设计，直接影响到产品的质量、功能、成本、效益，影响到产品的竞争力。以往的统计资料表明，产品的成功与否，质量好坏，60%到70%取决于产品的设计工作。因而，产品设计在新产品开发的程序中占有十分重要的地位。

设计要有明确的目的，要为用户考虑，要从掌握竞争优势来考虑。现在，许多企业为了搞好新产品的设计，都十分重视采用现代化的设计方法，如价值工程、可靠性设计、优化设计、计算机辅助设计、正交设计法等。产品设计的科学性，是与科学的设计方法分不开的。

第五，新产品试制。这是按照一定的技术模式实现产品的具体化或样品化的过程。它包括新产品试制的工艺准备、样品试制和小批试制等几方面的工作。新产品试制是为实现产品大批量投产的一种准备或实验性的工作，因而无论是工艺准备、技术设施、生产组织，都要考虑实行大批量生产的可能性，否则，产品试制出来了，也只能成为样品、展品，只会延误新产品的开发。同时，新产品试制也是对设计方案可行性的检验，一定要避免设计是一回事，而试制出来的产品又是另一回事。不然就会与新产品开发的目标背道而驰，导致最终的失败。

第六，新产品评定。新产品试制出来以后，从技术经济上对产品进行全面的试验、检测和鉴定，这是一次重要的评定工作。对产品技术性能的试验和测试分析是不可缺少的，主要内容包括：系统模拟实验、主要零部件功能的试验以及环境适应性、可靠性与使用寿命的试验测试，操作、振动、噪音的试验测试等。对产品经济效益的评定，主要是通过对产品功能、成本的分析，通过对产品投资和利润目标的分析，通过对产品社会效益的评价，来确定产品全面投产的价值和发展前途。对新产品的评价，实际上贯穿开发过程的始终。这一阶段的评定工作是非常重要的，它不仅有利于进一步完善产品的设计，消除可能存在的隐患，而且可以避免产品大批量投产后可能带来的巨大损失。

第七，新产品试销。试销，实际上是在限定的市场范围内，对新产品的一次市场实验。通过试销，可以实地检查新产品正式投放市场以后，消费者是否愿意购买，在市场变化的条件下，新产品进入市场应该采取的决策或措施。一次必要和可行的试销，对新产品开发的作用是很明显的：

(1) 可以比较可靠地测试或掌握新产品销路的各种数据资料，从而对新产品的经营目标作出适当的修正；

(2) 可以根据不同地区进行不同销售因素组合的比较，根据市场变化趋势，选择最佳的组合模式或销售策略；

(3) 可以根据新产品的市场“试购率”和“再购率”，对新产品正式投

产的批量和发展规模作出进一步的决策；等等。

第八，商业性投产。这包括新产品的正式批量投产和销售工作。在决定产品的商业性投产以前，除了要对实现投产的生产技术条件、资源条件进行充分准备以外，还必须对新产品投

放市场的时间、地区、销售渠道、销售对象、销售策略的配合以及及销售服务进行全面规划和准备。这些是实现新产品商业性投产的必要条件。不具备这些必要的条件，商品性投产就不可能实现，新产品的开发就难以获得最后的成功。

市场营销战略与战术

狡兔三窟，常胜不败。

一、市场营销侧翼战原则

对大多数市场营销经理来说，进攻和防御是自然战略。行业领导者防御，其他公司都进攻。这样，还有什么新战略？答案是侧翼战。大多数经理都可能把它看作一种在市场营销方面没有任何应用价值的军事概念。实际上并不是这样。侧翼战是市场营销战中最富新意的作战方式。

从市场营销和军事两方面看，侧翼战是一种大胆的举动，一场下大赌注的赌博。其实施必须以每日每时的周密计划为依据。你可能会说，将领接受进攻和防御任务是其职业的一个很正常的方面，但为了生存，他也常常要选择侧翼战。它最有希望取得一场巨大而惊人的胜利。与其它战争形式相比，侧翼战更需要有关的原则和知识，以及设想如何在进攻发起后扩大战果的能力。这些要求与一名优秀的国际象棋大师所具备的技艺非常相似。

一场漂亮的侧翼战应是如入无人之境

你可不能把自己的伞兵空投到敌人机枪阵地的高地上，也不能把侧翼战的产品直接送入对手已在市场上站稳脚跟的产品的“虎口”。市场营销侧翼战不一定要推出与众不同全然不同的新产品，但它必须有创新和独到之处。因此，潜在顾客一定会将其归入新产品系列。

数字设备公司利用一种小型电脑向 IBM 公司发起侧翼攻击，人们称这种新产品为“迷你电脑”，与 IBM 公司的大型电脑正好相反。这个例子可能并不明显，但侧翼战成功与否通常取决于你创造并保持某一种独特风格的能力。有时这样做是十分困难的，尤其是防御方会竭力通过否认这种新东西的存在来削弱进攻的威力。这一点是可以预见的。传统的市场营销理论称之为市场细分，即寻找有利的子市场或别人注意不到的市场空隙。这是一个重要的限制条件。为了发动一场名副其实的侧翼战，你必须首先占领有利的市场。否则，就仅仅是一场对防御阵地的进攻战。

侧翼战和进攻战是截然不同的。无防御的某个山头或某个子市场可用一个班的兵力拿下它，如果同样的山头防御牢固的话，则需要整个师的兵力尽最大努力去攻取。侧翼战技艺需要非常卓越的预见能力，其原因就是在一场真正的侧翼战中你要推出的新产品或新服务项目必须有所创新。

这一要求使得 B 型学习电脑十分难堪，因为它平淡无奇，很少有人使用。当米勒公司用莱特牌啤酒向同行发起侧翼攻击时，其淡啤酒的目标市场是什么？当然，是姿朴（Zip）牌啤酒。现在，美国人消费的 3500 万桶啤酒，大多数是由米勒公司生产的。

对于一名传统型的市场营销人员来说，出售没有市场的产品是相当困难的。但是，如果你想发动一场成功的侧翼战的话，这也正是你必须努力去做的事。如果不能开市大吉，生意又将从何而来？它来自于你侧翼攻击其一般部位的竞争对手。敌方兵力分散是一场侧翼战成功的必备条件。侧翼战能够产生巨大的能量，竞争对手要想阻止这种进攻也是极其困难的。

当梅塞德斯·奔驰牌汽车在超豪华型汽车市场上侧翼进攻通用汽车公司凯迪拉克牌小汽车的时候，这一攻击恰到好处，刺激了凯迪拉克的主顾去购买梅塞德斯牌汽车。然而，凯迪拉克的主顾毕竟习惯于购买最高级的。就在推出高价萨维尔牌汽车之后，凯迪拉克便在一定程度上收复了失地。

战术奇袭应成为计划的重要因素

从实质上讲，侧翼战是一场奇袭战。在这方面与进攻战或防御战有所不同，后者基本上是能估计到的。（如果福特汽车公司准备进攻通用汽车公司，就必须先进攻雪佛莱和凯迪拉克之间的某些地带。）可是，侧翼战就不同了。最成功的侧翼运动是完全不可预测的。突袭性越大，行业领导反击和收复失地所需要的时间就越长。

突然袭击还可以打击竞争对手的士气，使其销售队伍暂时受挫。不幸的是，大规模的侧翼运动时常由于市场试销或过多的市场营销研究而导致失败，因为这样做会使战略意图在竞争对手面前暴露无遗。一个很典型的例子是达特利尔(Da-tril)牌止痛药，由于市场试销提醒了强生公司的潜在危险，所以达特利尔完全丧失了成功的良机。通过市场试销规划的侧翼战不免有些自相矛盾。如果市场试销失败，整个计划也就泡汤。如果试销成功，则会提醒强有力的竞争对手们采取有效措施将你置之于死地。

如果这个行业领导者愚蠢到忽视你的成功的市场试销又将如何呢？当然，你大概能够在全国范围内推出自己的产品和服务项目，并取得巨大的成功。换言之，你可以用手在自己身上画十字作祈祷，希望竞争对手不去注意你在干什么。你可能会幸运。而另一方面，你也许会冒险干一些诸如违反某项军事计划原则的事：把你的战略建立在敌人能够干些什么的基础之上，而不是仅仅建立在敌人可能会干些什么的基础之上。

追击与进攻本身同等重要

这是一个广为流传的原则。克劳塞维茨说：“没有追击，便没有战果累累的胜利。”然而，有些公司在前进之后又退却了，这类公司实在太多了。它们实现了市场营销初期目标之后，就把各种资源投在其他地方，不再继续努力。这是一种失策之举，尤其在侧翼运动中更是如此。有句古典的军事格言：有增援者胜，半途而废者败。

假设某家公司有 5 种产品，其中，3 种是成功的，2 种是失败的。你认为哪一种产品应首先引起最高管理部门的注意？对了，是失败的产品。实际上，恰恰应是采取相反的选择，即舍弃失败的产品，把有限的财力投入到本公司牌子最硬的拳头产品上去。这与股票市场上的赚钱的基本原则完全相同：杜绝亏损，扩大赢利。但是，感情因素常常超出经济因素，这也许就是许多公司与成功无缘的原因。他们容易忽视未来，把所有的市场营销资金都花费在努力扭转以往犯下的战略性失误上面。

当你拥有的某种侧翼进攻产品开始取胜时，你应再接再厉加油干。你的目标应该是一胜再胜。市场营销部门往往强调保护本公司免遭失败。它们将大部分时间和精力用在保护老产品和已有的市场上，根本不思进取。

建立牢固阵地的最佳时机是在刚刚推出令人新奇的新产品之初，那时竞争不甚激烈或逐渐减弱。这是一种很少能够长期享受的奢侈品。近年来，大规模侧翼战成功的实例都有过可观的预先成功，如梦幻牌 (Fantastik) 喷射清洁剂，克劳斯普 (Close—up) 牌牙膏和莱特牌啤酒等就属这种情况。失败乃成功之母。在行业领导者用一系列仿效产品阻止你有进攻并将你击败之前，运用你的市场营销力量迅速把产品打入市场是至关重要的。

如果你在一场成功的侧翼战之后没有能力紧接着再次发起攻击的话，又该怎么办？这种情况在许多行业（如汽车、啤酒、计算机等行业）也确实存在。可能一开始你就不应该发起一场侧翼战而应当打一场游击战。市场营销的历史充满着许多初战告捷的侧翼进攻的故事，然而最终都以资源缺乏、后劲不足而失利。

你是否还记得阿尔塔 (Altair) 之战？它是在 1975 年由一家叫做米茨 (MITS) 的公司挑起的。阿尔塔是世界第一台小型电脑的牌号。不过，由于米茨公司缺乏连续进攻的资源，只得于 1977 年出售给一家企业集团，2 年后即告破产。米茨公司的寿命总共还不到 4 年。（其创始人埃德·罗伯特用阿尔塔的利润收入购买了佐治亚州的一个农场。）无论从哪个方面看，阿尔塔都是自我成功的牺牲品。它所开拓的是一个巨大的市场，最终吸引了资源更加雄厚的大公司。

大多数公司将再也没有推出个人电脑的机会了。它们将不得不满足于推出更平庸的产品。在你的产品目录里，你将怎样抓住侧翼进攻的机会？让我们来回顾一些典型的侧翼战例吧。

低价侧翼战

低价侧翼战是一种最明显的侧翼战形式。其优势便于进入市场。毕竟每个人都想省钱，而要想靠降价来挣钱却不是件容易事。降价的诀窍是在顾客不注意或不关心的方面降低成本，这是一种不露声色的方法。15年前，天天旅店（Days Inns）在最廉价普遍汽车旅馆市场上向假日旅店（HolidayInns）发起了侧翼进攻。天天旅店在当今美国的小旅馆连锁中位居第八，该店是利润收入最高者之一。

巴吉特公司（Budget）在最廉价的出租汽车市场上曾向赫兹和艾维斯公司发动过侧翼进攻。现在，巴吉特公司在出租汽车市场上为争取第三位正与国民公司激烈作战。但是，请注意乘胜追击原则的重要意义。巴吉特是首先迅速扩展业务的出租汽车公司，目前，它在全世界37个国家拥有1200多个出租汽车点。这种迅速运动的追击战使得该公司一直遥遥领先于那些盲目模仿低价竞争的公司（如道勒、施利夫蒂、伊考诺·卡尔等）。

1975年，一家叫做赛文（Savin）的公司乘施乐公司不备，推出了日本理光公司生产的小型廉价复印机。赛文公司不久在广告中夸口说，它在美国市场上投放的复印机比施乐和IBM两家公司的总和还要多。在航空业，人民捷运（PEO-PEXpress）公司正在利用传统的低价格、无修饰战略获得迅速发展。

高价侧翼战

心理学家罗伯特·B·萨尔迪尼经常讲述有关亚利桑那州一家珠宝店发生的故事。这家珠宝店的一大批绿松宝石长期无人问津。只是在一次旅行前，店主草草写了个字条交给她的销售经理：“假若生意如故，价格 $\times 1/2$ 。”也就是说，为了使这批宝石尽快脱手，即使亏本也在所不惜。当她几天后返回时，那些绿松宝石早已售完。不过，这是因为售货员把那张潦草的字条中的 $1/2$ 错看成了2，这批宝石才会全部以原价格的2倍（而不是半价）卖出。

许多产品实行高价反倒带来利润。这种定价方法能使产品增加信誉。例如，欢乐牌香水的广告就自称是“世界上最高级昂贵的香水”。该产品的定价为企业带来了丰厚的利润。

高价侧翼运动战的有许多机会。以爆米花为例，1975年亨特·维森公司耗资600万美元为奥维尔·莱德贝彻公司的高米牌爆米花作广告。（那一年，各种爆米花的销售收入只有8500万美元。）由于售价比市场上的领先品牌高出2倍半，奥维尔·莱德贝彻公司成了“暴发户”。4年后，它成为全美国爆米花领先品牌，尽管其标签上写有“世界上最昂贵的爆米花”的字样。甚至像超级市场这种“低价堡垒”也可以用高价来攻击。高米超级市场出售质量精美的商品，如已开始经营的龙虾肉、块菌、鱼子酱，以及日用的狗食食品和清洁剂等。在美国东海岸，格兰德联合公司也开设了34家名为“食品商场的美食家超级市场。在明尼波利斯，拜尔利是一个装饰有地毯走廊和水晶枝型吊灯的6家商店组成的小型连锁公司，它是美国一流设计师设计的超级市场。

另一个典型的高价侧翼战实例是“哈根·戴兹”，这是一种超级高价冰淇淋的牌号。它是第一种高蛋白脱脂肪型冰淇淋。现在，其销售量超过了所有其它各种高价冰淇淋的总和。

几乎所有种类的商品都有企业开展过成功的高价侧翼战，从汽车业（梅塞德斯—奔驰）到银行业（摩根·格瓦兰延）和啤酒业（梅芝劳勃），从肯科达飞机到肯科达手表，几乎所有产品或服务都在为高价进攻提供了金色的良机。为什么高价能比低价创造出更多的市场营销机会？一是由于潜在购买者总是把价格同质量等同起来，认为“一分价钱一分货”；二是由于高价所具有的潜能可带来更多的边际利润，高额的边际利润使得公司能在一场侧翼战的关键性追击阶段筹措到充足的资金。

小型产品侧翼战

以小型产品发动侧翼战的典型实例是日本索尼公司，它利用集成电路首创了一系列富有新意的小型产品，包括“图美”（Tummy）电视机、“沃克曼”收音机和“沃奇曼”袖珍电视机等。然而，最典型的侧翼进攻当首推甲虫型汽车。自从大众汽车公司成功地从侧翼打击了通用汽车公司以来，美国汽车业至今还没有发生过类似事情。

通用汽车公司生产了大型号的轿车，大众公司推出了小型轿车；通用汽车公司的发动机装在汽车的前部，大众公司则把它设计在后面；通过汽车公司的轿车外表美观，甲虫型汽车相貌丑陋。“想想小型车！”作为一家对“底特律堡垒”突袭的大众汽车公司的广告说，这是一场典型的侧翼进攻。然而，大众汽车公司在第一次机会到来之际就开始考虑大型号汽车了。它相继推出8座小型客车，4门411型和412型轿车，娱乐用达夏（Dasher）汽车以及吉普型大众汽车。“各种大众车竭诚为大众服务”，这则力图大众车为所有消费者喜爱的广告如是说。

从市场营销的观点来看，大众汽车公司在同一品牌下涉及的不同产品太多，从而分散了自己的兵力，这是一种危机四伏、不堪一击的编队方式，之后发生的事情是不难预料的。丰田、达特桑、本田等日本汽车突破了大众汽车的薄弱防线蜂涌而入。

大众汽车曾一度在美国进口轿车市场上占据了67%的份额，其年销售量相当于美国第二大进口商的19倍。而现在，它连美国进口车市场的7%还不到。该公司已经完成了它的整个周期。小型产品使大众车强大，大型车又使之走向弱小。

大型产品侧翼战

市场营销侧翼战的另一位先驱是海德滑雪用品公司的创始人霍华德·海德。他将自己的滑雪用品公司卖出后便转向了网球，并开始考虑大型产品。1976年，海德的普林斯制造公司推出了特大型号的网球拍。尽管人们讽刺地叫它骗子公司的网球拍，但这种新颖的普林斯产品还是控制了高质量的网球市场。到1984年，其市场占有率已达30%。

这一切对于普林斯公司来说还是不够的——更确切地说，它最近购买了普林斯公司的奇斯·布罗·庞茨公司。这样，普林斯又推出了一系列中号的网球拍，比最早推出的普林斯产品缩小25%。人们由此可望看到历史的重演。普林斯利用大号产品获得成功之后，又开始考虑生产小号产品，并且正在这样做。用一位网球店店主的话来说就是，“他们没有和带他们进舞厅的人一起跳舞。”

分销侧翼战

另一项有力的战略是侧翼攻击竞争者的分销方式。有时，你可以打通一条新的分销渠道去侧翼攻击壕沟防御且阵地稳固的竞争对手。手表一度几乎仅在高级百货商店和珠宝商店出售。自从天美时公司利用食品杂货店侧翼进攻已在市场上站稳脚跟的老产品之后，这种情况即告结束。爱芳是首创挨门挨户推销化妆品的公司，这是一种对若干种已经固定下来的分销方式的侧翼进攻（爱芳正在沿着富勒刷子公司和其他公司开辟的道路前进）。可能打击力最强的侧翼进攻是由哈尼斯发起的，70年代初期，哈尼斯的“莱格斯”（Lleggs）牌裤袜售价低廉，在百货和杂货批发商店的货架上销售成功。在新颖的包装和强大的广告攻势支持下，莱格斯在5年内就占领了整个裤袜市场的13%。

产品样式侧翼战

自从宝碱公司的浪峰牌牙膏获得了美国口腔协会的批准并迅速高居牙膏市场销售首位以来，至今再也没有任何一种牙膏能取代它的地位。然而，从那时起已有几个品牌的牙膏利用产品样式通过侧翼运动取得成功。

第一个品牌是在 70 年代初期由莱佛公司推出的。当时，莱佛公司觉得，一个看去像清洁漱口剂的产品将使消费者感受到清洁剂气味。然而，假如用它来刷白牙齿的话，还需要加入磨蚀剂。莱佛的两位科学家发现了二氧化硅磨蚀剂，它从未加入牙膏之中，有可能使牙膏按配方制成一种半透明的胶滞体。最后，莱佛推出了“克劳斯普”牌牙膏，其清洁胶滞体呈红色。这种牙膏在销售中一举跃居第三位。

你可能会认为这种胶滞体的配方是实验室里某次偶然发现的结果，那你就错了。“克劳斯普”牌牙膏的概念是牙齿刷白物和漱口剂红色清洁胶滞体的合成物，这也是一种市场营销战略。这两位科学家积极寻找能使这一概念付诸实施的混合物，其中蕴藏着优秀战略思想带来的战术利润。如果你知道了它就是刻意寻求的东西，那么，当你碰到它的时候你就能非常容易地认出它。

莱佛的下一步骤也是匠心独具的。它决定在“克劳斯普”牌牙膏里添加氟化物，目标市场是 6~12 岁的少年儿童。不过，莱佛没有重蹈大众汽车公司的覆辙，它没有扩展自己的战线，没有推出含有氟化物的牙膏。它设计了一种新的品牌，取名艾姆 (Aim)。大规模的牙膏战一直是在消费者口腔里决胜负的。少年儿童喜欢甜味牙膏，他们的选票通常可以决定整个家庭使用牙膏的品牌。艾姆是种含有氟化物的甜味胶滞体，如同“克劳斯普”一样，它也创出了牌子。这两种品牌的牙膏已占有 20% 的市场份额。

然而，一家叫做毕肯 (Beecham) 的公司证明了用新鲜气味加上以少年儿童为侧翼进攻目标的途径不止一条。在艾姆的知名度有了惊人提高的几年之后，毕肯推出了阿克·弗莱什 (Aqua—fresh) 这种对牙齿有双重保护作用的牙膏。它与艾姆有着明显差异，它是一种白色牙膏 (出于争夺少年儿童的考虑) 加上蓝色胶滞体 (带有清洁气味) 的混合物。

作为一种观念，不同样式的牙膏，其发动侧翼战的方式也是多种多样的。几乎所有产品都适用这种技术。例如，条形肥皂作为市场营销历史最悠久的产品之一，它至今在一系列添加剂肥皂中幸免淘汰之厄运。多年来，市场上一直畅销着含香料、除臭剂以及润肤霜的肥皂。最新型的肥皂是软性皂，它是液体皂的雏型。软性皂证明了首创的重要性。在一段时间内，液体皂占到肥皂市场的 50%。今天，大多数仿制品已不复存在，而软性皂却居首位。

低卡路里侧翼战

在许多人都为发高烧所折磨的年代，斯托夫公司推出了“林·魁辛”（无脂肪熟菜），它是一道单独上桌的冷冻主菜，所含卡路里不到 300。人们的兴趣突然间发生了变化。全美各地的健康俱乐部如雨后春笋般地纷纷出现。难怪林·魁辛取得了持久的成功。在不到一年的时间内，它已占领了美国 10% 的冷冻主菜市场。斯托夫颇具古典军事雄风，它在一场大型推销攻势中推出了这一产品。它不是蹑手蹑脚地潜入市场，也没有进行广泛的市场试销。林·魁辛的广告宣传也是声势浩大的。在第一年，其广告费为所有冷冻主菜广告费总和的 1/3。同时，斯托夫还具有古典的追击雄风，继续保持着林·魁辛对竞争者的强大压力。随着这一品牌的成长发展，它控制了冷冻熟菜市场，有效地阻截了竞争者的攻势。

侧翼战成功的要素

侧翼战不属于那些胆小鬼和优柔寡断者。它是一场有可能大发横财同时也有可能倾家荡产的赌博。而且，侧翼攻击更需要有想象力和预见力。大号网球拍是否有市场？在普林斯有所行动之前，根本就无所谓大号网球拍的市场。

重视调查研究的市场营销经理们时常感到侧翼战相当难以实施。他们总想用调查研究来取代预见。“您想用一只大号网球拍吗？麦肯罗先生？”这是个任何人都无法回答的问题。潜在购买者无法知道如果将来他们的选择有了很大改变后可能会买什么商品。一场漂亮的侧翼战能对顾客的选择产生实际影响。

“您愿意花 2000 美元买一台个人电脑吗？”10 年前大多数人都会说不愿意。而今天，他们中的许多人正从兰德电脑商店走出来，手里拿着苹果机和 IBM 的 PC 机。侧翼战常常需要行业领导者的合作才能成功。这句话是对下述情况的错误解释，即 IBM 公司本身存在着小型电脑的潜在市场，它让苹果机得到了起步的机会。IBM 赠送给苹果机的礼物就是 4 年时间。设想一下你正在考虑发起侧翼运动，你能指望的时间又是多少？

观察市场形势的一种方法是阅读商业报刊。行业领导者通常会将其未来的打算公开化。如果它们已经处在明显的地位去阻止别人的某种发展，一般来讲，你就可以获得额外时间。在它们能够模仿你的行动之前，它们不得不吞下自我主义的苦果。这种情况可为你提供时间。

另一种因素是生产的领先时间。在通用汽车公司能够在市场上投放小汽车之前，大众汽车公司可望得到几年的时间。在汽车行业中，即使每年车型都变化，从设计到投产也需要 3 年时间。一辆完全新型的汽车（如超小型汽车）所需的时间更长。第一辆大众汽车于 1949 年打入新泽西州，直到 1959 年通用汽车公司才推出第一辆“考维尔”牌汽车。从那时起，日本也介入了这场激烈的竞争，对美国发动了高速小型轿车的入侵战争。防御将领们深知，阻截一场入侵的最佳战场是在敌人尚未站稳脚跟的海滩。市场营销战也应如此。不幸的是，当通用汽车公司以及美国汽车业的其他公司花时间和精力去抗击这些小轿车时，这些进口车从海滩开往城市、乡村已有很长时间了。

二、市场营销游击战原则

在军事史上，中国、古巴、越南的经验都证实了游击战的威力。在商业上，游击战也具有一种保存实力的战术优势，它使得小公司也有可能在大公司的领地上一显身手。

当然，规模的大小总是相对的。最小的汽车公司（如美国汽车公司），也要比最大的剃须刀公司（如吉列公司）大得多。但是，美国汽车公司应开展一场游击战，而吉列应进行的，则是一场防御战。可是，比你自己的规模的大小更重要的事情，是要看你的竞争对手的规模如何。市场营销战的关键是要按照竞争对手的状况，而不是根据你自己的情况，来决定你所应采取的策略。

在市场上寻找一小块你足以防御的市场部分

这种“小”，可以是地理意义上的，也可以是数量意义上的，还可以是其它一些大公司难以进攻的方面。进行游击战并不能改变市场营销战当中的数学和哲学（大公司依然压倒小公司），只是一场游击战总是要求减小战争的规模，以便在力量上取得一种相对的优势。用一句通俗的话来说，即尽量使自己变成小池塘里的一条大鱼。

同样，地理上的细分也是实现这一目标的传统方法。在一些城市或小镇上，你总能发现一些百货商店、餐馆、旅馆，它们的规模要比希尔斯(Sears)、麦克唐纳和假日旅店在当地的分店大。且地方的企业可以根据地方的习惯来提供一些适宜的商品、食物和服务。

这倒不是什么新鲜的东西，几乎每一个地方企业都可以自动地做到这一点。真正的要点是，那些想要获得成功的游击者，必须在其它情况下，如市场部分的划分是十分清楚的情况下，也应该具有同样的思想方式。

例如，罗尔斯——罗伊斯(Rolls—Royce)正在汽车行业中，进行一场高价格的游击战。它们在价值10万美元以上的汽车市场上取得了优势。事实上，它们已经拥有这一市场，没有人想在这里与罗尔斯——罗伊斯竞争。因为一方面，现存的市场太小，另一方面则是罗尔斯——罗伊斯至少要在竞争的开始阶段占有巨大的优势，数学意义上的优势如今正站在罗尔斯——罗伊斯的一边。

你曾听说过一个名叫幻想计算机(Computar—vision)的计算机公司吗？他们在CAD工作台方面，甚至比国际商用机器公司还要强大，这是一种典型的游击战略，即集中在一个能挡得住行业领导者进攻的小的市场部分或方面。例如，在计算机CAD方面，幻想计算机公司与国际商用机器公司相比，其市场份额是21：19。这一现状应是幻想计算机公司的管理人员最为关心的事情，他们必须不惜一切代价让它保持下去。如果游击战开始在自己的地盘内吃败仗，那么这场战争将会很快地输掉。与其它事情相比，游击战更需要取得市场领导者的信任，哪怕这一市场再小，也是如此。

在某些方面，游击战与侧翼战看起来有些相似。你可能会说，罗尔斯——罗伊斯就是一个在高价方面展开进攻的侧翼进攻者。其实，在侧翼战和游击战之间，是有着重大的差异的。一场侧翼进攻战的发动，大多故意地接近领导者的阵地，其目标就是逐渐榨取或肢解领导者的市场份额。梅塞德斯——奔驰(Mercedes—Benz)就是一个针对着凯迪拉克(Cadillac)的高价侧翼进攻者，它成功地从通用汽车公司的领地内抢走了一些生意，使得凯迪拉克不得不推出塞维尔(Seville)，以防御客观存在的地盘。但罗尔斯——罗伊斯所发动的，则是一场真正的游击战。从字面上来理解，罗尔斯——罗伊斯可能从其它别处抢走了一些生意，但它的战略设计并非是要夺取某个竞争者的阵地。罗尔斯——罗伊斯的经销商可能从另一个汽车经销商那里抢来了一些生意，但也可能是从一个市政债券代理商或一个珠宝商店那里抢来的。

至于游击战到底应在多么小的市场上展开，则是需要你来判断的地方。一般来说，要尽量挑选那些能足以使你成为其领导者的小的市场部分。可是，现实中的倾向则刚好相反，人们总是试图去攫取一个尽可能大的市场，这实在是一个错误。

你难得看到有什么公司会因其市场收缩得太小而衰败了，相反，你却经

常能看到有些公司由于其过度的扩张——在太大的地域内、在太多的市场中推出了太多的商品，而最终分崩离析！当然，有时候对一个游击者来说，改变其战略去进行某一侧翼的进攻，可能确实是一大诱惑。换言之，即诱导它试图通过逼近行业领导者并夺取它的阵地，来增加自己的市场份额。例如，为什么罗尔斯——罗伊斯就不应该推出一种更便宜的汽车，并从凯迪拉克、梅塞德斯——奔驰，以及 BMW 那里抢来一些生意呢？其实，关键的问题在于资源。游击者能拥有对付强大的竞争者所必需的人力财力资源吗？有时候也许会有，但更多的时候是没有！为了同一个大的团体相较量，游击者有时忘掉了他们必须因此而放弃他们的游击阵地，进入到一个开阔的地带中去。

那么，为什么游击者就不能二者兼顾，既保持其游击阵地，同时又发起侧翼进攻呢？为什么罗尔斯——罗伊斯就不能在继续销售其价值 15 万美元的汽车的同时，也销售价值 5 万美元的小汽车，以向梅塞德斯的顾客发起一场侧翼进攻呢？对这一思考方式，我们称之为“货色扩张陷阱”。一个品牌不能同时承担起两种不同的观念！低成本的罗尔斯——罗伊斯必将削弱它在高价产品市场中的地位，且经常地，低价的产品也卖不出去。试想谁会愿意买一辆便宜的罗尔斯——罗伊斯轿车呢？这不仅是理论上如此，实践中也同样是如此。在 30 年代，派卡德公司 (Pacard) 推出了一种低价形象的高价汽车派卡德·克里帕 (Pacard Clipper)，结果，便宜的克里帕汽车卖掉了，而高价的汽车则卖不掉。是派卡德商标从汽车行业中消失的最主要的原因。

另外，集中也是二者不能兼顾的原因之一。从它的属性来看，游击战总是从有限的力量开始发展起来的。因此，为了生存下去，游击者必须坚定不移地抵制扩展的诱惑，因为那样只能带来灾难。

不管你多么成功，永远也不要像领导企业那样行事

对一个开展游击战的公司来说，它为其董事长订购第一辆凯迪拉克大型高级轿车的日子，也即是这一公司将走下坡路的开始。

大多数开展游击战的公司都很幸运，因为他们的领导人大多没进过哈佛商学院，没有学过怎样像通用汽车公司、通用电力公司，以及通用动力公司等那样来开展其市场营销活动。当然这并不是说，世上的商学院就从来都没有培养出来过优秀的领导人员，相反，它们培养出来过！但却是为大公司培养的，正是这些大公司的历史构成了他们全部课程的核心。但是，游击战的战略战术，与那些运用于《幸福》500家以上的大企业的战略战术，是截然相反的！成功的游击者的经营要依赖于一个不同的组织结构和一个不同的时间表！

让我们来看看一个大公司是怎样运转的吧。最典型的是，一般大约有一半以上的雇员是用来为另一些雇员提供服务的，公司只有一小部分的力量是直接对外的。只有他们才是真正地与其敌人，也即竞争对手作战的！而有些雇员在公司中干了多年，却从来没有会过一个顾客，没有见到过一个竞争对手的人员，这些人就是美国企业中的“厨师和理发师”。

一个开展游击战的公司应该消除这一弱点，使其在“火线”上的人员所占的比例尽可能地高一些。它应该抵制这些诱惑，如：描绘出正规的组织结构图、职业说明书、经历状况，以及其它一些繁琐的组织程序，而应尽其可能地使所有的人都成为作战人员，而不是职员。况且，简洁的组织结构不仅仅只是把其力量更多地投入到战斗中去的一个策略，它也能有效提高游击者对市场上所发生的变化反应速度。“杰克应该是敏捷的，杰克应该是迅速的”，这一古老的格言，是对那些想建立起强大的游击阵地的杰克们的最好的忠告。

另外，一个开展游击战的公司还可以在决策的迅速制定上，因其规模较小而获得优势。这一点在它和一个大的全国性的公司（它的迅速决策即意味着用6个星期的工作来取代平时6个月的工作）展开竞争时，可望成为一笔宝贵的财富。

一旦被注意，就要准备着撤离

一个撤退了的公司还可以在某一天再次出现并展开战斗！

这一忠告是由切·格瓦拉提出来的。如果战斗转为不利于你，那么就要毫不犹豫地放弃一个阵地或某一产品。一个开展游击战的公司不应符资源浪费在一场失败的战争中，它应该迅速地放弃掉它，转移到其它地方去，这也就是机动灵活性的优势所在，是一个简单的组织结构真正得到报偿的地方：一个开展游击战的公司无须经受大公司所常遇到的那种内部摩擦或压力，就可以开辟一些新的战场。

较少的领导和职员，也可以成为一个有利的条件。如果你是公司拉丁美洲业务部的执行副经理，那么，当公司试图放弃拉丁美洲的市场时，你必然会竭尽全力地去争斗，以保住你自己的位置。在一个大公司中，许多内部的争斗在事情本身开始改变之前，就已经展开了。而一个小公司则可以没有丝毫内部的动荡就改变它的状况。

在另一方面，撤离的反面就是攻入。当发现了一个市场机会时，开展游击战的公司应该利用其灵活性，迅速地进入这一市场。在一个小公司中，一个人的灵感有时就足以推出一种新产品；而在一个大公司中，一个同样的设想可能会在会议桌上被埋没几个月。鞋类进口商罗伯特·盖蒙因其在散步或打网球时，不知道怎样处置它的钥匙，而引起了口袋上的变革。因为这一不便使盖蒙先生推出了康加罗——一种在其一侧带有拉链小口袋的运动鞋。这使它的销售额迅速地上升了，一年几达 7500 万美元。

有时候，一个开展游击战的公司可以进入并接管被某一全国性品牌因种种原因而放弃掉的阵地。当这一市场仍然存在时，一个游击者经常能迅速地进入，填补这一真空。当来利食品公司 (Nalley ' S Foods) 发现克拉夫特公司 (Kraft) 正在减少供应它的人造蛋黄酱时，来利在 9 天之间就迅速地推出了它自己的一种与之相类的产品，国际橡胶公司 (International Rubber) ——肯塔基州路易斯维尔市的一个小公司，现在正在生产市场上最贵的辐式轮胎，并通过那些同米奇林公司 (Michelin) 放弃其“每个城镇都有经销商”的特许经营系统而被激怒了的、高质量的经销人员，来销售它的产品。

地域游击战

几乎任何一个全国性的产品或服务，都有可能在一地域内被攻破，这是一种典型的游击战术。

《商业周刊》、《幸福》和《福布斯》等，都是强大的全国发行的商业杂志。如果你再想发行一种全国性的商业杂志，那将是极其困难的，代价也必然十分高昂，说不定成百万美元投进去了，成功的希望依然很渺茫。但是，转过来看看，你会发现城市性商业杂志却还在迅速的发展中。当地区商业杂志协会于1979年刚刚成立时，它只有19种刊物，5年以后，它所发行的刊物已达88种之多且发行量颇为可观。拥有8种极低的美国城市商业杂志有限公司的董事长米歇尔·K·鲁索说，他每种周刊的发行额差不多能达到75万美元。

克雷恩的芝加哥商业周刊是一个典型的成功的游击战案例。它是由克雷恩通讯社在1978年创刊发行的。这一周刊花了3年时间才打进黑人读者中去。如今，克雷恩的芝加哥商业周刊有千万家订户，其续订率惊人地高达75%，税前边际利润据说是在25%到30%之间。当然，千万份的发行量如果同商业周刊的80万份发行量比较起来，似乎没有什么值得大惊小怪的。但是，《商业周刊》这一大型的全国性杂志，在芝加哥地区的订户，也不过只有3.6万家，因此，克雷恩的商业周刊至少在芝加哥地区是胜于《商业周刊》的。

但是要注意，游击战并不能改变市场营销战中的数学哲学，相反，一个游击者应尽量缩小战争的规模，以取得某种相对的力量优势。几乎任何行业都足以用来说明有关游击战的经营观念。就拿银行业来说吧，你几乎在每一个城市或地区都可以发现一些小银行的存在，且它们一定知道怎样去和大银行展开竞争。在纽约这个大都市中，大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）和花旗银行（Citibank）在金融领域城中居于优势地位。但是，一些小的银行通过游击战战术的运用，在各自的区域内干得非常漂亮。其关键是以其声誉作为开端，再不断加强其地方特色。联合泽西银行（United Jersey）和长岛信托公司（Long Island Trust）等都表明了这一点。

同样，许多游击战式的经营方式也已进入了航空业。其中有些是成功的，但也有些因试图扩充其经营规模而失败了。人民捷运公司（PEOPLE Express）开始以低收入顾客为其目标展开了它的游击进攻，后来，它购买了许多飞机，并开辟了许多新的航线，最根本的是，它以放弃最初助它起飞的机动灵活性为代价，从游击战转为侧翼战。由于它没有足够的资源来与美国航空公司、联合航空公司，以及达尔塔航空公司展开竞争，因此，它的未来肯定是黯淡的。

顾客游击战

另一种典型的游击战战术是吸引一部分特殊的顾客——他们是按一些特定的因素，如年龄、收入、职业等划分出来的。

一种名为《有限公司》的杂志即代表了这种典型的顾客游击战。这一最早面对小企业主的全国性杂志，自从它于 1979 年发行以来，已经取得了非凡的成功。在它发行的第一年，就接了价值约 600 万美元的 648 页的广告生意，这是迄今为止杂志发行史上最为成功的第一年。《有限公司》的成功，是基于它的创始人伯纳德·A·戈迪亚斯的敏锐的洞察力的。他发现那些全国性的商业杂志，并不像它们表面上所说的那样，是“商业周刊”，在真正意义上，它们应被称之为“大商业周刊”，因为即使它的发行状况良好，达到 100 万份，相对于美国 500 万家的公司来说，它的订阅率还是很小的。于是，《有限公司》成为最早出现在小业主市场上的开拓性刊物。

有些游击战是把区域细分和顾客细分结合起来运用的。《大街》杂志——另一取得较大市场营销成功的公司，其发行对象只是曼哈顿岛上高收入的阶层。

行业游击战

另一种典型的游击战略是集中在某一特定的行业中。如今，在计算机行业中，这一战略正以“垂直营销方式”而为人们所熟知。例如，有些计算机公司先选定一个行业，如广告业、银行业、或商业印刷业等，然后专门设计一些计算机系统，来解

决那些只会在这行业中出现的问题。有时候，这些系统既包括这一行业中所需的特殊硬件，也包括一些特殊的软件。

加利福尼亚州的特瑞德系统公司设计了一种计算机系统，用来处理汽车零部件批发商所遇到的复杂的存货问题（一个典型的批发商要备有2万多种零部件）。现在，特瑞德每年所获的收益超过了100万美元，这对一个游击者来说，实是一个相当大的数目了。

行业游击者成功的关键，是要专而深，而忌广而浅。当一个行业游击者开始把它的产品零卖给其它行业时，可以预料它很快就会出现麻烦了。

产品游击战

许多游击者通过某种单一的产品，集中在一些小的市场上而赚了不少钱。虽然它们的销售额从来也没有大到能够引诱同行业中较大公司的程度。例如，在过去的 10 年中，美国汽车公司每年卖掉 10 万辆以上的吉普车，在此同时，通用汽车公司有什么必要来生产一种吉普车式的产品，并每年销它一个三、四万辆呢？

不幸的是，美国汽车公司的战略思想却不似通用汽车公司这般通达。美国汽车公司在吉普车上赚的钱，统统被扔到同盟者、印考斯以及其它一些专门与雪佛莱竞争的轿车本身上了。而在美国汽车公司生产的小汽车里，最为成功的是那种四轮轿车，体型、驾驶室都是吉普车的鹰牌轿车。换言之，即是它充分发挥了它的吉普车方面的优势的产品。

另一个运用单一产品作战的游击者，是唐德默计算机公司。它生产的一种计算机在处理过程中出了差错都没有什么关系，故称之为“不停顿”系统。在这种计算机中，有两个处理系统，因此，即使有一个出了错，另一个仍可以继续运行。

面向高收入消费者的游击战

在今天普遍较富裕的社会中，在高收入阶层的消费者市场上，存在着许许多多的游击者，其中，斯太威钢琴、精工手表，以及脆斯来特食品加工机，即是著名的三例。

价值 250 美元的脆斯来特是一种典型的以高价来取代高销售量的战略，其价格 4 倍于其所花费的成本，但脆斯来特有足以为这种价差辩护的特色和新发明。

有些潜在的从高收入消费者为目标的游击者，正在犹豫着是否加入这一市场，他们担心他们所设计的品牌名称不具有神秘性，因而不能捍卫他们所要订的高价。因此，它们退让了，而以低价推出了他们的产品，有时，为了与此相适应，他们不惜降低质量、减少其特色。结果，这些新产品从来没有产生过神秘性，也从来没有达到过他们希望的高销量。实际上，他们在这里正好颠倒了因果了。神秘性不是创造高需求或高销量的原因，高价格和高技师才是产生神秘性的原因，而这才能进一步创造出大量的需求来。因为高价格在分销系统中能够吸引人们的注意力：“嘿，看，那种产品怎么那么贵”，消费者不自觉地会想，然后，他们就会问个为什么，这自然会给你创造出一些机会来，让你向消费者解释这一产品订高价的缘由。这必然有利于提高产品的知名度，有利于扩大产品的销售。

但是，在利用这一策略时，你必须是第一个占据高收入消费者市场的，否则，除非你具有无限的资源（而这几乎是游击者从来都没有的），在脆斯来特之前，就没有人卖过价值 250 万美元的食品加工机。

成为一个面向高收入消费者的游击者，可以给你赢来信任，并增添你的勇气。人们会相信你以后的变革，并鼓励你推出那些还未出名的产品。那些潜在的准备面向高收入消费者的游击者经常试图在产品名称方面也进行退让。因为它们打算订一个很高的价格，因此，它们觉得需要一个有一定名声的品牌来作其保证。这是“产品扩张陷阱”的另一种类型，是对一个公司获得成功的经常性的威胁。一种产品名称不能同时支持两种不同类型的战略！

在高收入消费者市场上，存在巨大的机会。但它并不只限于那些价值 10 万美金的赛车或 1 万美元的手表，真正的机会是那些高收入消费者所使用的日常用品。如果问“有多少人能买得起一辆‘福拉瑞’”，可以肯定人数不会太多；但若问有多少人能买得起 5 美元一磅的盐（是其正规价格的 20 倍），几乎人人都能买得起。当然，这并不是要你去卖 5 美元一磅的盐，而是让你寻找某些办法，从而使这些盐能够值得这一价

格。

建立同盟军

在许多行业中，建立同盟是一个普遍的战略，特别是那些优势的竞争者，它们常常是由一群地方游击者所构成的。其典型的模式即是那种特许经营者，它企图在统一名称、分别占有和控制的条件下，建立起一种全国性的连锁系统。这种战略可以用两种不同的方法来实施，而自上往下式或自下往上式。自上往下式的组织常生产某种统一的“包装”，并把它供应地方经营者，让其开展经营。麦克唐纳快餐店、假日旅馆以及可口可乐都是一些典型的代表。换句话说，即是你发展某种观念，然后招募一支游击部队，让他们来把它具体地加以实施。

更为积极的方式是自下往上式的组织方式。因为自下往上的经营可以用更少的资源来开始，因此，它常常会带来惊人的成功。一个典型的例子就是21世纪公司。该公司吸收那些现存的房地产经纪人到这一全国性的集团里来，让他们在这里交换其情报和信息。21世纪公司的战略思想特别高明，因为在这一行业中，那些买卖房子的顾客，经常要从一个地区的不动产代理人这里，迁徙到另一个不动产代理人的地区去。

在建立同盟时，一个关键性的问题是要弄清楚谁是你的竞争对手。有时候，你的竞争者就是你的近邻，有时候却并非如此。如一条大街上的两家汽车旅馆可能竞争十分激烈，原因是有一家加入了某一连锁组织等。但有时，在加勒比海某一岛屿上的两家汽车旅馆，其真正的竞争，可能是来自于几千海里之外的另一个海岛。因此，竞争并非是在它两家之间的，而是两家要联合起来，努力提高它们岛屿的声誉，来同另一遥远的海岛上的对手相竞争。

在这一方面，我们会发现当公司间更加强调采取联合营销方案时，在孤立真正的竞争对手方面就会越来越老练。市场营销战中一个显而易见的原则，即是不能树敌太多。有时候，敌人只是那些反对你的人。我们希望更多地看到的，也正是这种协作的方式，即建立各式各样的同盟，如产品同盟、地区同盟、人口细分同盟，以及许许多多其它方面的同盟。实力原则也必将促进游击企业为保护自身的利益而联合起来。

三、市场营销防御战原则

在市场营销防御战中，有三条基本原则。这些原则学起来很容易，但要真正在实践中加以运用，常常是困难重重。如果你想打一场漂亮的防御战，那么，你必须仔细地推敲每一条原则。

只有市场上的领导企业才应该考虑处于守势

这条原则似乎简单易懂，但实际情况并非如此。在现实生活中，没有哪家公司不把自己看作是一个领导者，只是大多数公司的这种领导地位是基于其创造性的解说，而不是根据市场上的实际状况：

你的公司可以自封为领导者，但广大消费者却并不关心你这套！公司不能产生自己的领袖，只有消费者才能做到，只有被消费者视为领导者公司，才是真正意义上的领袖。况且我们现在所谈论的“领袖”，还只是领导者意思上的，而不是指唯一的领袖。在计算机行业中有许多领导者，但只有一个国际商用机器（IBM）公司才是用户和潜在顾客心目中的真正领袖。

然而，总有一些王位凯觐者。有些商业人员确实相信，只要主观愿意即可达到成功的巅峰，他们相信自己的思想所含有的力量：你只有使自己相信自己是一个领导者，然后才能让其他人相信你。必须打破这种想法！在开展一个市场营销战略时，妄想者没有存身之地的。为了增强销售力而进行某种夸张是一回事，而欺骗自己导致一个战略上的错误，则是另一回事。一个好的市场营销将领必须对真实的情况有一个清醒的认识，以便他能从实际出发开展领导工作。你可以愚弄敌人，却不可欺骗自己！

最好的防御战略，就是勇于攻击自己

由于其领导者身份，防御者在潜在顾客的心目中，总是拥有强大实力的，而提高自己这种地位的最好的办法，就是经常地攻击自己。换句话说，即是你可以通过引入一些新产品和服务——他们足以淘汰你现存的产品和服务，来加强你自己的地位。竞争频繁地展开的目的，就是企图抓住对手，而一动态的目标要比一静态的目标难以击中。在这方面 IBM 是一位大师。它经常推出一些在价格和性能方面都极大地优于其现存产品的新计算机主机。吉列是另一个例子。它通过其产品“蓝牌”刀片及后来的“超级蓝牌”刀片占据了剃须刀市场。当其竞争对手威克森·索德公司在 60 年代初期向市场推出一种不锈钢刀片时，吉列公司当时被打得晕头转向，不知所措。后来威克森公司在 1970 年接着又推出了一种粘合型剃刀，即把金属刀片以最宜剃须的角度嵌合塑料刀架中。这时吉列公司清醒过来，开始采取一些行动，并打了一场漂亮的防御战。很快，吉列公司开始通过特瑞克——世界上最早的双刃剃须刀来进行反击了。特瑞克的成功奠定了吉列未来战略的雏型。“两面刀刃比一面的好”。吉列的广告这样宣传道。“它比超级蓝牌更好”。公司的消费者称赞道，并迅速地购买新产品以替代旧产品（自己夺去自己的生意要比被他人夺走更好）。6 年以后，吉列公司又引入了阿特拉——最早可调整的双刃剃须刀，它的言外之意自然是新产品要比那种不能调整的双刃剃须刀特瑞克更好。

吉列接着毫不犹豫地推出了“好消息”牌剃须刀，一种便宜的可自由使用的剃须刀（带有两个以上的备用刀片）。这显然是攻击比克公司，它正准备推出自己的可自由使用的剃须刀。“好消息”牌剃刀对吉列的股东来说并不是一个好消息。制造它要消耗更多的成本，而销售时又会降低备用刀片的销售量。因此，任何一个购买“好消息”而不要阿特拉或特瑞克的人，在某种意义上讲，都在花费吉列公司的钱。但是，“好消息”的推出，却是一个好的市场营销战略。它阻止了比克公司在自由使用剃须刀市场部分轻易地取胜，且让比克公司为其并不过份的份额付出了昂贵的代价。商业资料透露，比克公司在它的头 3 年中，在可自由使用的剃须刀生意上损失了 2500 万美元。吉列继续采用无情地攻击自己的战略。最近它又生产出皮伏特，最早的可调整的可自由使用的剃须刀。这一次它自己的“好消息”是其攻击的目标。吉列逐渐增加了它在湿用剃须刀市场上的份额。它今天大约占了这一生意的 65%。

攻击你自己也许会牺牲短期利润，但它们保证你的根本利益。它可以保护你的市场份额，因此，是任何营销战争中最基本的武器。反过来说同样也是正确的。任何一个犹豫进攻自己的公司，总是要失去自己的市场份额，最终会失去市场领导者的地位。

强有力的竞争运动总是应该被阻止的

大多数公司只有一个胜利的机会，但领导者却有两个。如果领导者失去了攻击自己的机会，公司常常还可以通过竞争活动来恢复其阵地。但领导者必须在进攻者立足未稳之前，迅速地展开活动。只是许多领导者因自负的因素而拒绝加以阻止，更糟糕的是，他们常常是在太晚了以致一切难以挽救的时候，才开始阻止竞争者的发展。

由于战场的性质，使得阻止策略非常适用于领导者。要知道这种战争是发生在顾客的心里的。对一个进攻者来说，要想在人们心目中留下印象，需要一定的时间，领导者通常有足够的时间来控制住形势。

美国汽车行业的发展很好地描述了这一原理。赛伊·约翰·德罗瑞在《你能够看到的通用汽车公司》一书中描述到：“当我还在通用汽车公司的时候，福特公司就已在产品革新上超过了通用汽车公司；克莱斯勒也在技术革新上超过了它，可是从来没有哪个公司真正侵蚀掉过通用公司市场的一半”。“自从在1937年改进了汽车变速器，在1940年推出了金属顶盖式样的汽车后，通用公司没有进行过一项有意义的、较大的汽车革新”，德罗瑞继续写道，“福特几乎在每一个较大的市场上当先锋，同时克莱斯勒也推出了许多有意义的技术革新，如动力稳向器、机动闸、电子窗户以及交流发电机等”。但是，谁的产品被认为是最优秀的呢？还是通用公司！

这是“真相终将大白”之谬误的反面。顾客也是相信这一古老的格言的，但是，顾客有理由认为真理掌握在市场领导者的手中，具体说来，通用公司的产品就变成优良的了。

此外，还有一些有利于领导者的心理压力。在由宾夕法尼亚大学的所罗门·阿斯切做的一个著名的实验中，发现为了与大多数人相一致，许多人常常宁愿反对自己的感觉所得来的证据，在这一实践中，人们被邀请去比较一些绳子的长度，并让他们与一组给定的结果相比较，而这些结果都是事先安排好的、具有相同错误的答案。结果，37%的实验者顺从了这一群体的错误意见，也给出了同一错误回答。

大多数意见的力量，在阿斯切实验中被表现得淋漓尽致了：“就我个人来说似乎我是对的，可理智告诉我说我错了，因为我不敢相信那么多人都错了，而只有我一人对了！”可见事实是许多人更关心他人的意见，而不是自己的感觉。如果戏院里的其他人都笑，你也会相信电影院确实是可笑的；相反，如果其他人都都不笑，你也会认为电影是不可笑的（这也是人们会跟着电视里的剧情发笑的原因）。

领导者是应该接受所有的挑战，还是只接受那些最有可能成功的呢？显然，不加区分地接受是一个彻头彻尾的愚蠢观念，但是谁来作出判断呢？在第一个大众·比特刚出现时，它看起来确实是十分奇怪的；在底特律的一个著名的笑话里也说：“美国有三件事被估计得最为过份，即南方的烹调、家庭性生活以及外国的小轿车”。许多公司都后悔曾像上述的那样做出过太迅速的反应，因此，今天的格言更可能是：“让我们先观察形势，看看会发生些什么”。但是，对于一个领导者来说，这是一个危险的策略。现在发生的事情太多了，而变化又太快，因此，对所有突然的事情，等一等、看一看只会使一切都迟了，最终自己会被淘汰。

现在，可自由使用的剃须刀占剃须刀市场的40%。如果吉列等一等、看

一看，而让比克在这一市场部分占据了优势，那么吉列今天的地位将会脆弱得多。

案例：争夺米格朗山头的战斗

这是为长期以来所发生的一次典型的阻止活动所起的名字。它不仅完美地粉碎了一次竞争运动，而且由此使其品牌的地位突升为美国最畅销的药品。米格朗战争的结果揭示了时机的极端重要性：如果你想控制住形势，你就必须立即行动起来。否则，如果你要等待看一看，那么一切可能会因太迟了而难以挽回。

特莱诺 (Tylenol) 一种止痛药，是由约翰逊兄弟公司的麦克雷尔试验室制造出来并上市行销的，它的价格要比阿斯匹林高 50%，且主要是销给医生和其他一些健康护理专家，特莱诺主宰着这一市场的动向。看到这一状况，伯里斯特——梅

尔公司认为他们发现了一个机会。因此，伯里斯特——梅尔于 1975 年 6 月推出了其产品“达特利”，它同样具有特莱诺的解痛功效，也同样是安全无害的。当然，不同之处在于价格。“达特利”的广告宣传道，买 100 粒的特莱诺药片要花 2.85 美元，而同样数量的达特利只需 1.85 美元。

伯里斯特——梅尔的错误之一是在其传统的试销市场上，即奥尔班尼和皮奥利亚进行市场试验。结果会如何，猜测者正拭目以待。

在达特利广告播出不到两个星期后，约翰逊兄弟公司通知伯里斯特——梅尔公司，说它要降低特莱诺的价格，以同达特利竞争。并且约翰逊兄弟公司还发出通知，要降低所有药店

中存货的价格。固执的伯里斯特——梅尔公司以各种方式发起了进攻，在它们得到特莱诺要降价的通知后，为了抢时间，他们甚至预付了电视广告的费用，因为很明显，要把价格改变的消息通知到全国 165000 个零售和批发商，是要花费一定时日的。

但是，对约翰逊兄弟公司来说，困境很轻松地就被打破

了，它向广播电视通讯网、杂志社、业主联合会等机构发出了控告。

很快，广播电视通讯网要求适应变化。在第一次修改中，“最低的美国价”被改成“达特利能花费更少的钱、少得多”，当约翰逊公司再次抗议后，“少得多”被删掉了，最终，哥伦比亚广播电视公司和全国广播公司都拒绝为达特利做广告，这样伯里斯特——梅尔公司不得不咽下一枚苦果。

约翰逊兄弟公司的回击十分完美，达特利再也没有取得 1% 以上的市场份额。但在另一方面，特莱诺却突飞猛进。由此反击而产生的推动力使这一品牌达到巅峰。

部分地由于较低的价格，部分地由于宣传报道，特莱诺在止痛药市场上占了第一位，其市场占有率高达 37%。在销售方面，特莱诺的销售额是阿那辛、布福瑞及拜伊三家公司之和。

后来，在芝加哥突然发生了悲剧，7 位服用特莱诺的病人因氰化物中毒而惨死。但特莱诺还是占据了大部分的米格朗山头，其中一个理由就是与特莱诺相比，市场上没有一个足以与之匹敌的第二号公司，因此，对特莱诺的使用者来说，他们别无选择。

对大多数公司来说，当他们的品牌遇到了价格战的进攻时，他们能够做些什么呢？最典型的回答是：“等一等、看一看再说”。看看它是否影响到我们的销售；看看竞争者是否能长期地承受着财务上的压力；看看我们

的消费者在试用了低价的代用品后，是否会再回到我们的身边来。这实在是一个错误。如果一个主要的竞争对手突然极大地削减了它的价格，你的公司将做什么呢？答案是应该时刻准备着，领导者应该斗志昂扬地准备着发动回击。像争夺米格朗山头战中所描述的，也许市场对约翰逊兄弟公司的高价的特莱诺和伯里斯特——梅尔的低价的达特利，都有足够的需求，但是对约翰逊兄弟公司来说，与他人平分市场却不是一个好的策略。自己生存，也让别人生存的思想，在战争中是没有立足之地的。像约翰逊以及宝碱这样的公司、企业，他们是不要俘虏的。

对领导者非常适用的另一战略，即是要保有一定的后备力量。当进攻者被彻底地赶出市场时，在市场营销活动中；市场领导者并不希望在这方面花费太多的钱。最好的支出应该是足以把竞争限制在一定的限度内所必需的费用，而把其余的作为后备力量来加以保持，一旦有人采取竞争性进攻时，你能够有必要的财力保护自己的阵地。

安休斯——布希公司在他们的布达威施牌啤酒上，就曾有效地利用过这一策略。在一些确定的市场上，他们一般都采取一种低姿态，但如果布达威施的销售开始岌岌可危，他们就会通过大量的广告活动，使布达威施重新获得优势。他们称之为“输送新鲜的血液”。这一策略不仅保证了它的收入，而且也使企业保有余力，以对付竞争对手突然发动的全力的攻击。

“后备力量的多少，总是双方司令官最关心的问题”。克劳塞维茨评论道。

对违法罚款的恐惧，是公司的约束力之一。这一种恐惧确实是存在，尤其是那些市场领导者们，更是如此！美国电报电话公司的被肢解，以及对 IBM 公司的长达 10 年的反垄断指控，就是一些活生生的明证。

对防御者来说，适当数量的法律费用应作为其正常成本的一部分加以考虑。莱夫·莱德曾谈过一个空港经理的事，当时这个经理被问及他的公司的收入变化情况，他回答道：“经营上还不太坏，只是要付出 7 倍于以前的法律费用”。这一附加额实在是太多了，因此这里建议防御者的战略应尽量减少自己在法律方面出头露面的机会。吉列的攻击自己的战略，可能比攻击竞争者在法律方面更安全一些。另外，纵向地防守一个市场，要比横向地扩充自己的努力进入另一个市场的活动更为安全一些（许多公司都因其搭配销售、连带折扣以及其它一些拓展其市场范围或试图强挤进另一市场等策略，而陷身于法律的火坑中）。

在伯克——柯达案件中，欧文·考夫曼法官曾说道：“仅仅拥有垄断力量，并不必然是违法的，但是，对一个垄断组织来说，一旦把其力量投入到某一方面，试图在另一市场上获取竞争优势，它就是犯法的。即使他并没有垄断第二个市场的企图。

所有防御的最终目标，都是为了实现市场营销中的和平共处，以减少零散的游击战所带来的竞争。

市场营销上的和平共处，就是柯达公司在摄影等方面、坎贝尔（Campbell）公司在汤料方面以及国际商用机器公司在计算主机方面已经取得的成就。他们每一个公司都在各自的市场上占据着绝对优势的份额，以致在用户心目中难以找到第二家可以替代的公司。

然而，领导者应该时刻警惕着。战争经常是成双成对地出现的，且第二次战争的挑起者就是第一次战争中的失败者。第二次世界大战是由第一次世

世界大战的战败国德国发动的，1812年战争的挑起者，也是由在美国革命中失败者英国所发动的。

假如和平已永久地降临了，那么领导者可以改变其战略。他们可以变其品牌战略为一般产品战略，这就是为什么坎贝

尔公司推销汤料，而不是推销它们公司的汤料。“汤料是一种好的食品”，它的广告说道，对任何人的汤料来说，大概都是如此。

这也就是柯达推销照相胶卷，而不只是柯达牌胶卷的缘故，它的电视电报广告中说道：“时机会稍纵即逝”。

当你拥有一块馅饼之时，你应该试图去扩大它，而不是试图增加自己的那一份的份量。

四、市场营销进攻战原则

事实上，在进攻战略与防御战略之间，除了是截然相反的两极外，二者完全是相同的。它们紧密相连，不可分割。市场营销战没有什么抽象意义上的好坏之分，好的战略也可能是糟糕的，而坏的战略也可能是好的，这完全要取决于由谁来运用它。如对一个领导企业来说，某一战略可能是好的战略，但它们对一个落伍企业，则可能完全相反，是一个极坏的战略，因此，在具体运用某一原则之前，仔细地考虑一下自己在市场上所占据的位置，是十分重要的。

领导企业应该打防御战，而不是进攻战，进攻战是为一个行业中的第二号或第三号的企业所准备的。这意味着一个企业足够强大，以致可以向领导企业发起一场持久的进攻战，当然，没有人能够确切地告诉你“足够强大”到底是多大。像军事战争一样，市场营销战也是一门艺术，而不是一门科学，你必须做出自己的判断！

在有些行业中，也许有几个公司强大到足以向领导企业发起进攻战。但在另一些行业中，可能一个都没有。对 BUNCH(指 Burroughs(巴勒斯)、Univac(尤尼维卡)、NCR(国民出纳机公司)、Control Data(数据控制公司)和 Honey-well(哈尼韦尔公司)之中的任何一个公司来说，如果在计算机主机方面对国际商用机器公司发起一场进攻战，那将是天大的蠢事！

如果你的公司是足够强大，那么你应该发动一场进攻战。有三条原则可以指导你在这方面的行动。

主要考虑的应是领导者的力量状况

这与防御战的第一条原则是极其相似的。但是，对领导者来说把注意力集中在自己身上，要比第二号、第三号企业把注意力集中在领导者身上容易得多。大多数公司都像小孩子一样任性，它们总想于它们自己的事。它们对所出现的市场营销问题的迅即反应，一般都是研究它们自己的状况，考虑自己的强处和弱点，检查它们自己的产品质量、它们的销售力量、它们的价格，以及它们的分销渠道等。它们常常会像领导者那样，旁若无人地高谈阔论和采取行动。其实，一个第二号、第三号的公司真正应该做的，是把其注意力集中在领导者身上，它们应注意的，是领导者的产品、领导者的销售量、领导者的价格，以及领导者的分销渠道等。

不管一个第二号企业在某一种确定的种类或属性方面是多么强大，但如果那也是领导者的强盛之处，那它将永远也赢不了。领导者所拥有的，是其在消费者心目中的地位。为了赢得这种心理战，你必须在用你自己的产品替代领导者的产品之前，先要把它从人们的心目中驱逐出去。对你来说，光你自己成功还不够，你还必须要使其他人都失败，特别是领导企业，更须打败！几年前，舒莱产业公司（Schenley Industries）以市场最高价推出了一种12年的苏格兰威士忌——勒·帕拉斯·阿特拉（Ne Plus Ultra），舒莱产业公司在它身上寄以厚望，这从它的名字中也可窥见一斑：这个名字在拉丁语中是“没有更好的东西了”的意思。

公司的销售部经理说，“如果人们尝尝它，我们就不会存在什么问题了，它是如此地醇美”。但是，“尝尝”并非它的问题，切瓦斯·雷格（Hivas Regal）才是其真正问题所在！勒·帕拉斯在酒店里销量很低，而在餐馆或酒吧中，销量则几乎为零。

把注意力集中在敌人身上，而不是你自己身上，这一原理曾被第二次世界大战中一个广为散发的广告标语所引用。当时，保护食物是美国政府的一个头等大事，因此他们印刷了一种爱国的广告标语，上面写道：粮食将赢得这场战争。

“我知道粮食可以赢得这场战争”，一个盯着他那份丝毫不能引起食欲的应急口粮的美国士兵说道，“但我们怎样去抓住敌人并吃掉他们呢？”

抓住敌人并吃掉它，这是进攻战的主要目标！士气可能是你赢得胜利的关键因素，但重点是要瓦解敌人的士气！但是，对一个第二号的公司来说，保持这一注意力集中在领导者身上的观念，却并非易事，因此，大多数的营销计划常常都要求增加他们市场的份额。在每一个行业中，可能会有半打以上的公司以一个相似的增加市场份额的目标，来发展它们的营销计划。更不要提那些似乎一口就能吞掉这一领域的一些新公司的计划了。无疑，这些典型的营销方面的大话是很少能够兑现的。

对一个第二号的公司来说，更好的战略是去调查领导者的情况，并问自己“我怎样才能减少它们的市场份额呢？”当然，这并不是说让你通过炸毁它们的工厂或阻断其交通等手段，来削弱领导者的力量。不要从字面上曲解了营销战的意思！实际上，永远也不要忘记，市场营销战是一种智力上的竞争，其战场存在于人们的意识中，所有的进攻活动都应是直指目标的。要记住，你的大炮不是别的，而是一些文字、图像和声音！

在领导者的力量中寻找薄弱之处，并向它发起进攻

这不是印刷上的错误，我们所说的是“在领导者的力量中寻找薄弱点”，而不是在领导者的薄弱方面来寻找！有时候，领导者有一些薄弱之处，那正好也属于领导者的薄弱方面，而不是其强盛方面的内在的部分，它们也许忽略了这一方面，认为它不重要，或者干脆忘记了它。

但“特莱诺”的高价并非是约翰逊兄弟公司的内在的弱点，100片325毫克的特莱诺药片，也仅包含价值5美元的阿斯特敏风（acetammophen），约翰逊兄弟公司可以很容易地降低特莱诺的价格，正像它在与达特利的较量中，所表现出来的那种压倒优势的力量一样。同样，高价也不是国际商用机器公司计算机方面的一个内在的弱项，由于它庞大的生产规模，国际商用机器公司的生产成本在这一行业中最好。因此，在价格方面进攻国际商用机器公司，实在是十分危险的，因为它们几乎有能力在任何水平上赚钱。

但是，有另一类的弱点，一些从实力中滋生出来的弱点。艾维斯（Avis）公司的广告过去常说：“租用艾维斯的汽车吧，我们的计程器所显示出来的路程更短”。这一战略，除了争取过来的一些顾客外，它最为有力的，是预见到了赫兹（Hertz）公司会怎样来反击它。作为一个最大的出租汽车公司，作为一个领导企业，这是赫兹的一个内在的弱点。同样，近些年来，美国汽车公司所享受的唯一成功，是它的“消费者保护计划”，这是针对通用汽车公司的推销员的糟糕的服务名声，而发起的一场进攻。像赫兹一样，通用汽车公司也是它自己的成功的受害者：一个推销员在他的展览室的前厅里销售的汽车越多，他在售后服务方面存在的问题也会越多。

但价格也并非是进攻者总应避免的方面。如果它是其强项里的一个内容的弱点，那价格就可以成为有效进攻的方面。广播广告局（the Radio Advertising Bureau）——一个组织起来宣扬广播广告优点的团体的所作所为，就是这方面的一个著名的例子。

在广告媒介中，谁处于领导地位？答案无疑是电视。电视不仅每年可以卖出价值180亿美元的广告时间，且它在大多数买主的心目中也占据着主导地位。那么电视到底强在哪里？这部分地可能是因为它所能达到的范围所致。像超级竞技场

（Saper bowl）节目，它的一次播出能够达到60%的美国人家中！反过来问，电视的弱点又何在呢？仔细分析一下，可以发现达到所有家庭中的费用是十分昂贵的。在超级竞技场节目

中做一分钟广告，现在的价格超过了100万美元，且这个价格还保持着上升的势头。第二次世界大战中，美国政府每分钟要支出9000美元，越南战争中它每分钟的费用是2.2万美元，但是，今天在超级竞技场节目上做一分钟广告，它就要花掉你100万美元！战争是昂贵的，但市场营销更不是省油的灯。

因此，广播广告局在其广告中以一显著的通栏标题问道：“你怎样才能从因电视广告的巨额费用所造成的痛苦中解脱

出来呢？”并给出其答案是“收音机能助你做到这一点”。每一个人都知道广播广告是便宜的，但是，归根结底，对低价的收音机广告的需求，是与巨额的电视广告费用联系在一起的。

尽可能地在一条较窄的战线上发起攻击

最为可取的是在某一单一产品上发起进攻，全线进攻代价太大，它只有领导企业才能承受得起，进攻战应该在一条较窄的战线上展开，尽可能地在单一的产品上进行。在这方面，市场营销人员可以从军事中学到很多东西。在第二次世界大战中，进攻常常在一个很窄的战线上进行着，有时只是为了攻克一条交通干线，只有打开了一个突破口后，进攻的力量才向两翼推进，以占领这一阵地。

当你在一条较窄的战线上发动了进攻，你就使实力原则为你所用，你正在集中力量以获得一个地方上的优势。“绝对的优势是难以获得的，”克劳塞维茨说，“你必须通过巧妙地运用你所拥有的一切，而在某一次决定性的地点，创造出一种相对的优势来”。那些试图从许多产品，在一条广阔的战线上通过在所有方面的迅猛进攻，尽快多地攻占更多市场的营销人员，必将在长期的竞争中，失去他们所得到的的一切，且失去的会更多。

可是，在现实中，这正是那些第二号、第三号的公司孜孜以求的东西。“我们还没有大方到可以放弃美国汽车市场上的任何部分的地步”，克莱斯勒公司的总经理莱恩·唐森德说道。这大概也是克莱斯勒公司过去陷入困境的原因之一。现在美国汽车公司的头头们也公开抱怨它们只进入了 25% 的汽车市场，大概它下一步要做的，就是要扩展其产品大类，同时，更加削弱某销售能力了。

五、市场营销战略与战术

有些公司认为，制定战略的方法就是集中公司中三到四名最好的人员，将他们锁在房子里讨论，直到得出问题的答案为止。这就是常说的“封闭的智囊团法”。另一些公司则偏爱于将其全部德高望重的管理人员集中于会议中心（或气候宜人的加勒比海小岛上）以讨论未来的计划——即“避开电话、避开一切”的方法。这两种方法都尽可能地避开日常的战术选择，试图得到长期的战略思考。显然，这两种方法都是不正确的。

战略服从于战术

正如结构要服从于功能一样，战略要服从于战术。也就是说，战术上取得成功是战略的唯一的最终目标。如果已定的战略无益于战术结果，那么，这样的战略就是错误的，而不管它有多么完美的形象与体现。战略的制定不是从上到下，而应该是自下而上的。一位将军只有深入了解战场上发生的一切，才能在制定有效的战略中处于有利的地位。战略不是来自涂有防腐剂的象牙塔中，而是生成于市场的土壤里。

一个完善的战略的目的在于推动战术的运用，而没用其它别的意图。在军事活动中，一项行动计划的目的，简单地说，就是让两位士兵作好准备，愿意并且能够在一定时间和地点向唯一的敌人开战。换句话说，就是在战术上运用实力原则。重大的战略可能是大胆的、激动人心的，甚至是令人畏惧的。但如果从战术上看，它不能保证战场上的军队在准确的时间和地点完成任务，那么，这个战略就是彻底失败。就这方面而言，没有坏的战略和好的战略之分，它本自没有天生的优点。它们不像一部小说的情节或一部电影的轮廓，只等着有人给填上正确的词语和音乐。它们也不同于艺术作品需要从它们独特性、创造性和大胆的构思几方面来判断，营销战略应该从它与消费者和竞争者的联系方面来确定它们的效果。

在军事战争中，一个认真学习战略的学生是从刺刀的研究开始的。卡尔·冯·克劳塞维茨他之所以成为世界上最著名的军事战略家并不是偶然的，因为他在12岁就加入了普鲁士军队，开始了他的军事生涯。他深深地懂得什么是战争，因为他经历了无数次惊心动魄的战争：在耶拿之战他被法国人俘虏了；在波罗的尼，他参加了拿破仑与沙皇的军队激战；在贝尔塞纳河畔，他目睹了历史上最悲惨的场景之一——数千名法国人被踩在哥萨克人的马蹄下；他也参加了滑铁卢大战……，他的伟大战略思想是在战火的熔炉中产生的。克劳塞维茨之所以懂得胜利的意义，因为他曾饱尝过被战败的苦难。所有伟大的军事战略家都有相似的经历，他们通过先研究战术来掌握战略，战略要服从于战术。

把一门大炮装在一台内燃机的上部，再配以装甲和履带，这样你拥有了什么？坦克——相当于拿破仑时代的大炮的20世纪的武器。

二次大战中最优秀的军事战略家也是从军事战术基础学起，这也许不是偶然的。1917年，小乔治·史密斯·巴顿是坎莫波罗战役中的观战者，当时，英国人发动了世界上首次大规模的坦克进攻。1918年，巴顿成为美国装甲兵第一任司令，同年后期，他率领坦克部队进入圣密哈尔前沿阵地。在1944年的诺曼底登陆和横跨法国的激烈的攻击战中，巴顿用他的坦克战术，使他的第三军打破了夺取阵地方面所有的世界纪录。

尽管他有性格暴躁的缺陷，但巴顿无疑是一位精明的战略家，他在军事领域的成就应归功于克劳塞维茨的战略思想的影响。他曾说过：“我们不能先做计划，然后试图让环境来适应计划，而应该使计划适应于环境的变化。我认为，高级将领中成功与失败的差别就在于他是否具有适应环境的能力”。

广告就是当今营销战中的坦克和大炮。作为一位营销战略家，只有你掌握了如何使用广告的战术，你才能摆脱艰难的不利地位。由于许多管理人员忽视了广告力量的应用，他们下令发动自杀性的进攻战以袭击掩藏着的对

手，这极类似于在第一次世界大战的堑壕战中曾发生过的事。巴顿说：“敌军的背部是装甲部队极易攻击的地方，设法去攻击它。”苹果公司雇佣约翰·斯考利，不是因为他了解百事可乐的配方和如何经营瓶装工厂，而是因为他处理广告的艺术。尽管命运总与斯考利的办公计算机战略作对，但他的广告至今仍在使用，他创作的以乔治·奥威尔为主题的1984年的广告产生了其它任何一项电视信息无与伦比的巨大冲击。

这并不是说人员推销和其它营销手段过时了。在营销战中，每种武器都有其重要的作用（正如拿破仑时代的步兵的作用一样），但广告是最重要的武器，如果一个公司想赢得一场大的营销战，必须把广告处理得完美无缺。批评家引用了许多事例来证明处理不当的广告似乎并没有什么不良影响。IBM公司成功地推出了微型机，并没有因为广告中有查理·卓别林的滑稽形象而遭受损失；的确，质量差的广告对巨大的IBM公司来说只是一点小小的麻烦，但对于那些没有和IBM公司同样大实力的公司而言，低劣的广告将会决定他们的命运。

战略容忍平庸的战术

战略来源于对战术的充分理解，奇怪的是如战略并不依赖于最好战术，良好的战略的精髓在于不依靠完美的战术也能够在营销战中取胜。IBM 公司不需要突出的广告也能赢得微机战，因为，在这种产品投放市场前，作为第一家生产家用计算机公司的战略就保证了 IBM 公司的成功，这种战略使公司的战术顺利实施；而对战术的充分理解则决定了 IBM 公司采取这种战略。

在认识到广告武器的重要性的同时，许多公司领导又错误地依赖于它，他们试图寻找广告中的绝招以保证公司在战争中取胜。有些公司把赌注下在宏大的广告计划上，希望它会挽救局势，但这样的局势很少得到挽救，道理是相当简单的；如果战略是有用的，一般的战术也可以取胜，如果需要完美的战术才能取胜，那么这个战略就不是可靠的。换句话说，既依赖于完美的战术同时又依赖于一个不可靠的战略的公司，它将在两种不同的情况下失败：不完善的战略；对完美战术的依赖，这在历史上很少出现。

但没有什么东西是绝对的，营销战和军事战一样，命运有时与人作对。克劳塞维茨说：“局势越是无法挽回，越易遭受严重的打击”。依靠完善的战术来取胜的营销将领常常很快会抱怨武器失灵。在今天的战场上，广告是常规武器。

战略指导战术

在制定战略过程中，有些将领忽视对战术问题的研究，因此一旦战争开始，他们经常转而变得对战术问题敏感了。如果一个战略从战术的观点来看是可行的，那么战争一开始，战略就应当指导着战术。

一位善战的将领应该能够忽视战术上的困难，以便加快战略目标的实现。有时，花费大量的财力去克服可能阻碍总体战略实施的困难也是必要的，例如，有时为了实现有助于总体战略成功的战术目标，不得不在短期内亏本经营。反之亦然，如果战术目标与战略相矛盾，你也许不得不缩减甚至放弃盈利产品的经营，对一味追求销售量的管理人员来说，这就会惹起许多麻烦。克劳塞维茨一贯强调战略的整体性。他很快就放弃了这一观念，即夺取某一当然的战略要地或对一个无防御的地区的占领意味着一切，除非它有利于总体行动。克劳塞维茨又提到：“正如商人不能将一笔生意的所得拿出保存起来一样，战争中的单项优势也不能和总目标相脱离。”像可口可乐这样的 20 世纪的贸易商有时会忘记一条 19 世纪商人都熟知的原则，他们愿意引进一种需求不般的产品，如减肥可乐来出售，而当他们的泰博的生意下降时，他们又表示惊讶！记住：“单项优势不能和总目标相脱离。”

产生分权式管理方法的最大原因是由于公司的战术缺乏战略指导。像产品大量扩张一样，分权式管理在短期内会产生一定的效果，但从长期看，公司注定要遭殃。国际电报电话公司就是一个恰当的例子，它最近为长期的分权式管理付出了代价。现场决策是大多数分散组织用来维护自身存在的理由。现场研究战术问题是制定切实可行的战略的基本组成部分，但它仅是一个部分，仍需要有人将各组成部分联成一个系统的整体战略。

重点进攻

在一定时期内，一项目标会控制着一个公司的战略计划，公司的资源应当优先满足这项目标的需要，这种观念可以称之为“重点进攻”。

分权式管理和公司的战略缺乏整体性导致了多面进攻，这在今天的美国企业中是常见的。有些公司成功了，有些公司失败了，但没有一家能协调一致，以保证企业的长期发展。以埃克森（EXXON）公司投身办公用品系统的不幸经历为例：Qwip、Qwyx、Zilog、Vydec、Daystar、Dialog 和 Delphi，这些都是埃克森公司进攻办公用品市场使用的一些牌子，但它的战略表现在哪里？石油与水的组合要比石油与办公设备的组合好得多。IBM 公司的微机开发与埃克森公司的盲目行动正好相反，它的微机开发有一个重要的战略目标：防止公司的主机生意受到侧面的攻击，且他们投入了大量的人力、物力用于微机开发（同样的思想使 IBM 公司 360/370 主机产品线提前出现了几十年）。

有些公司经常为其下属组织提供财力和物力，可在实际经营中却很少或根本就不对它们进行指导。“拿这些东西去赚钱”是采取多面进攻的公司的一般指导方针。而公司的下属组织在开始经营时，一般都倾向于对“机会目标”发动进攻。既定的目标容易捕捉，这也许是有道理的，但是，它们是否会有长远的未来呢？就拿文字处理机来说吧，当 IBM 公司的重点转向通用办公计算机时，文字处理机市场相对开放了，所以，兰尼亚公司、CPT 公司、NBI 公司以及其它一些公司迅速地进入这个市场，试图抓住这一目标，但明天这些公司将奔向何方？华纳通讯公司购买了阿特罗公司时，其长期战略是否存在？过去，这些公司的行动被时髦地称为多样化经营，实际上，他们在公然违反军事准则中最基本的东西——集中兵力。MCI 公司为什么要一直与世界大公司之一的美国电报电话公司交战？并通过开设 MCI 邮政业务开辟了第二战场？从军事观点看，这样做毫无意义，当这项业务的经营亏损上长时，这项活动在营销方面看似乎也没有存在的意义。通用汽车公司以 25 亿美元从达拉斯的罗斯·波罗特手里买下了电子数据系统后，他们想干什么？可以肯定“它毫无战略意义”。

如果公司采取这样的行动是偶然的，那实在是糟透了（他们提供了我们不能拒绝的机会）。要是公司放弃他们的整体战略而只发展多样化战略那就更糟了。拿索尼公司来说，据《幸福》杂志报道，它已制定了 50—50 的战略，即到 1990 年要使生产的消费品和非消费品各占 50%，以取代今天的 80% 和 20%，这样做有意义吗？不！这样只不过是把资源从获胜的战场上转移到失败的战场上，况且索尼公司是在一个非常时期——他们在消费品生意上面临着危机时做这一切。

进攻与反攻

物理定律描述到：每一对作用力都有一大小相等、方向相反的反作用力。但许多营销指挥官在制定作战计划时却好像他们的敌人没有任何反应一样，没有什么事情比它更远离事实了。可能发生的事恰恰相反：你降价 50%，你的竞争对手也很可能这样做；对于每一项行动，你的竞争对手一定会做出某些反应，即使他们不能与你的最初动机完全一致。不要陷入自己的盲目行动中。一项可行的营销战略是要考虑到竞争对手的反击的，许多营销战的基本原则已认识到了反击的危险性，进攻原则之二即是：寻找并攻击领导企业实力上的薄弱环节。因为，领导企业为了阻止这样的攻击，他们不得不削弱自己的实力，这实在是他们不愿做的事情。

预测市场份额变化是分析反击可能性的另一种方法，有些公司大胆地预言到他们将占有一半的市场份额，但是却没有估计到这一过程中会发生的反击，受伤的大鹰也会做出反应。要考虑到反击的存在，但与处于进攻地位的你相比，你的竞争对手将花费更多的财力，作出更大的牺牲才能保护他们所拥有的东西。

行动并非独立于战略

不论一个公司采取或准备采取什么行动，它都不能与它所体现的战略相分离，行动就是战略的体现。

但是，许多营销人员认为战略与行动是可以分离的，例如，苹果公司曾声称，它打算入侵幸福 500。现在苹果公司的人不能停下来自问：“我们的战略是什么？”入侵幸福 500 是苹果公司的战略，入侵是否成功除了考虑 IBM 公司的实力外，将主要取决于这项战略所产生的战术能否适用于苹果公司。当然，苹果公司可以利用营销战的基本原则（例如，在狭窄的战线上发动进攻）来增加它取胜的机会，但这些因素的作用是有限的，更基本的战略问题是：一个拥有像苹果公司这样财产的小公司能够在 IBM 的老窝里与之较量吗？

成功的大公司常常由于错误地理解“有志者，事竟成”的格言而陷入困境，他们经常先决定公司要达到的目标，然后分派力量制定战略以实现他们的目标。没有一个大公司有实力这样做，总有些目标是他们所无力达到的。

精明的营销战略家生活在战术与实力的世界中，他们决不会因其自我意识而妨碍了判断，也决不贪图不可能的事情，更不可能发动超出合理目标范围的进攻。他们把精力集中于利用现有战术能够实现的目标上，而不是集中于宏伟的规划或空洞的幻想上。

战略不能与战术相分离

行动体现战略，战略体现战术，这是一个紧密无罅的序列，如果你想在某一点上将它割裂，你将自食其果。战术方面的知识有助于制定战略，战略使公司行动的实施成为可能。一旦行动被确定，下一步就是战略指导战术；战略与战术之间的障碍会危害整个过程。

以大多数营销战的广告为例：公司通常雇佣某些代理商处理广告活动中的战术问题，但公司一般在代理商着手工作之前就制定了营销战略；换句话说，即公司决定做什么，代理商决定如何做。这听起来如此简单和合乎逻辑，以致指出这种安排的致命缺陷似乎是不合适的。战略与战术之间人为的障碍使代理商在战术问题上的专业技能难以成为公司制定战略时的一个积极因素。

为了使将来的营销战更有效，广告代理商必须更多地参与战略计划工作，或者公司必须掌握更多的广告战术，两种倾向似乎是同时发生的。可是，当今没有几家代理商知道如何将广告战术知识融进战略计划中，也没有几家公司深入掌握了广告战术。许多代理商将会强烈地拒绝有更多的战略思考的要求，因为从深层看，他们不愿对广告的成功负责，而宁愿把失败归罪于产品或销售能力。

六、市场营销找范例：馅饼战

在 1984 年，仅麦克唐纳一家在广告方面的开支就达 2.5 亿美元以上，几乎相当于一天花 68.5 万美元，一小时花 2.9 万美元。要收回这笔钱，他必须售出大量的汉堡包。这样的巨型企业是如何起步的呢？故事还得从咖啡店说起，这种咖啡店在美国每一个村庄和城镇都很受欢迎。

一般而言，家庭经营的小店仅有一张柜台，六七只凳子，咖啡店只是一个名称而已，它不仅仅局限于提供食物和饮料，你也可以吃到火腿和鸡蛋、烟熏猪肉和莴苣三明治，冰淇淋等。自然也少不了汉堡包或乳酪面包和法式炸鸡。且每一个城市、地区都有各自的特色。在费城，有乳酪牛排三明治；在波士顿，有蛤肉杂烩；在南部，有粗燕麦粉。这是一场争夺市场的战争。在这里，所有参战的都是游击者，他们警惕地防卫着各自的地盘。（游击原则之一是：寻找一块小的自己足以防卫的市场部分）。

并入麦克唐纳商号

雷·克罗克在伊利诺斯州的迪斯平原开始了他的第一家麦克唐纳快餐店的经营，几年后，快餐店的生意发生了巨大变化。克罗克的成功之处是对当地的咖啡馆发起了进攻，然后迅速把经营规模扩大到全国。在那个时代，咖啡馆经营的品种几乎无所不包，其特点是简单、方便、省钱。但从军事角度来说，这种经营方式使战线拉得太长，因而不堪一击。克罗克作出了明智的抉择。他择其中部发起进攻。（在咖啡馆的菜单上，什么是最受欢迎的品种？是汉堡包和乳酪汉堡包）。

馅饼连锁商号诞生了。在不存在竞争的情况下（只有些经营很差的咖啡店），加上他本人的勃勃雄心，克罗克很快扩大了他的连锁商店。为实现其梦想，他甚至不惜去借高利贷。更为重要的是，这种早期扩张确保了麦克唐纳的成功并确立了它在正在发展中的汉堡包行业的优势。今天，麦克唐纳的销售额超过了伯格·金、温迪以及肯塔基炸鸡店3家的总和。

在解释麦克唐纳的成功时，市场营销专家们都热衷于描述公司严格的标准和程序，它对清洁的狂热追求，以及对特许经营者的严格训练等（它在伊利诺斯州埃克格威设立了麦克唐纳汉堡包大学，所有的特许经营者都要在这里接受强化训练，并给每一毕业生授予汉堡包学位）。这些可能是实力原则赋予领导者的奢华之处，麦克唐纳是一个领导企业，因为他最早进入汉堡包行业并通过迅速扩张而站稳了脚跟。

在馅饼战中，你不可能靠烤制得更好的汉堡包而变成领导者，但是，即使你烤不出更好的汉堡包，你也能保住你的领先地位。领导者的地位使你有充分的时间去纠正可能出现的问题。在70年代后期，麦克唐纳的一份秘密文件率直地承认，根据对公众意见的调查，“伯格·金的质量明显地高于麦克唐纳的产品”。

之所以会有许多市场营销的传说实是因为新闻界要寻求某一领导者成功的原因。出于道德的考虑，我们似乎不能接受这样的解释：即是因为麦克唐纳是第一家，并运用了最大的压迫手段——实力原则的初级运用。但若说这是由于汉堡包大学的努力所致，或者是由于罗纳德·麦克唐纳，或者是电视商业节目中那些正跳舞的拖把手们倒更为令人满意。好的领导者不反对这样的猜测，他们反而予以鼓励。因为他们知道良好的士气有助于军队乘胜前进。

乔治（George C Scott）在扮演马顿时曾说过：“现在我们有最好的食品、装备、最佳的士气以及世界上最好的士兵。上帝啊，我真为那些我们将要进攻的狗杂种们感到惋惜。”——这是领导的艺术，而不是战略。“没有你，我们做不了。”领导者这样说。“我们能够做”，而战略家则这样说。并满怀信心地保留他或她自己的意见。市场营销主管们继续混淆二者的区别——虽然这不会损害领导者的形象。但领导艺术和战略间的区别，却有搞乱参加汉堡包大战的哈迪、伯格·切夫以及其他游击大军们的思维的倾向。营销的神话会导致错误的幻想：我们只要生产出比伯格·金更好的馅饼或提供比麦克唐纳更好的服务，我们就能……如此黄粱梦做起来连续不断。

像其它市场营销战一样，在馅饼之战中，产品只是实现战略的具体工具。人们不应从谁比谁更好而应从产品之间的区别来思考问题。

伯格·金的道路

运用有效战略来反对麦克唐纳的第一家连锁商号是伯格·金。当麦克唐纳成为全美最大的快餐连锁商店后，它就不再处于进攻状态而是转入防御境地。运用进攻战略的机遇就落在第二位连锁商店伯格·金肩上。

进攻战原则之二：找出领导者的薄弱之处并攻击之。麦克唐纳的优势是汉堡包，它的协调一致，它的快速运输以及它的便宜。或者正如广告介绍连锁商店的最大商店麦克唐纳时所说的“两个全牛肉小馅饼、特制酱汁、莴苣、乳酪、腌制食品外加一芝麻籽面包上的洋葱”。这通常用一口气说不来。（在印刷过程中，麦克唐纳商号加上一小小的 TM 字样以提醒人们这是已注册商标。）

但其内在的劣势是什么？很明显，它存在于麦克唐纳用来快速发运便宜汉堡包的装配线系统上。如果你要点特制的食品，你不得不站在另一支队伍里耐心等待。同时一位服务员不得不到后面去特制，打乱了系统的运行。在 70 年代早期，伯格·金实施了利用此弱点的战略。“按您的需要”，广告这样说，“可以是没有腌制食品的，也可以是没有调料的”，或是任何你想要的东西。广告许诺，在伯格·金这里，你不会因为要点特制食品而受到流浪者那样的待遇。

伯格·金的销售情况也做出了回答：“按您的要求”广告在顾客服务和调味品方面，把两家商号有效地区分开来。人们也注意到，麦克唐纳商号受到了压力。它无法为许下与伯格·金同样的诺言而损害它协调一致的体系。这就是对良好进攻行动的评价。自问一下：防守者自己能在不损害自身地位的情况下与之竞争吗？一种优势也可能是一种劣势。但是你必须找到二者的连接处。

麦克唐纳转向炸鸡业

对麦克唐纳来说，70年代是扩张的时代，当时商号寻求招徕新的顾客和取得更多收入的途径。这种目标很吸引人，但它们也充满着风险。当你战线太长时，你的中坚部位就变得脆弱。另外，如果人们想吃炸鸡的话，为什么他们不去肯德基炸鸡店？实际情况也确实如此，麦克唐纳开始的两次主要扩张行动，麦克炸鸡和麦克猪排都失败了。

紧接着是麦克唐纳努盖特炸鸡品种的出现，这个项目取得了成功，并增加了麦克唐纳的销售额。但新的炸鸡产品常要做出很大努力，并要花掉上百万元的广告费用。令人吃惊的是，对于麦克·努盖特炸鸡品种的出现，肯德基炸鸡店却没有作出反应。炸鸡连锁商号用了将近8年的时间才推出了相对麦克唐纳炸鸡的他们自己的产品。名字简单地称之为努盖特炸鸡。

防守的另一原则是：强大的攻势需尽快被遏止。肯德基炸鸡店浪费了8年的时光。在那些年里，他们本可以利用麦克唐纳的广告宣传，把业务发展得更深的领域。

麦克·马飞煎鸡蛋和麦克·努盖特炸鸡二者之间在扩张战略方面有所区别。在馅饼店中，早餐时间正是它的停工期。几乎任何早餐方面生意对汉堡包连锁商店来说都是一个好的策略。而像麦克·努盖特炸鸡之类的午餐或晚餐食品将会减少连锁商店的汉堡包销售额。为什么要花费上百万美元来推销一只麦克·努盖特炸鸡而不是在大的麦克唐纳汉堡包上下功夫。

对麦克唐纳和其它商号来说，他们没有清醒地思考过所卖产品之间的区别。每一个市场营销商应有三种产品：一种是用来作广告，一种是出售，另一种是用于赚钱。如果你给某种产品作广告的目的是为了销售它，取得利润，那么这种广告费用是一种浪费，即使你可以赚很多钱。一个放动画片的影剧院为它出售的爆米花作广告吗？不，它为电影作广告宣传，而它依靠出售爆米花和饮料赚钱。汽车经营商以不带附属物的价格为一轿车作广告，他们希望在这种方式下，一辆车都卖不出去才好，因为他们真正可以赚钱的就是在自动传递机、闸、中波/调频收音机以及其它的附件上。

从纯理论角度来分析，汉堡包连锁商店为汉堡包作广告，同时销售法式炸鸡，却在软饮料上赚钱。这就是那种把利润减少到最低水平的方式。但如果孩子们在你这里喝了大量价格为90美分的可口可乐，那么在其它一切产品上，你不赚钱都可以承担下去。而公司所犯的最大错误就是混淆了他们所卖的商品与他们应做广告对之宣传的产品。一旦顾客进入你的店中，你卖什么给顾客倒在其次。但是如果对同样产品进行广告宣传会损害你的地位，那这很可能是一个大错误。因为出售夹鱼三明治是一回事，而为夹鱼三明治作广告则是另一回事。特别是如果这种产品会损害汉堡包的形象，那更是如此。

麦克唐纳当年是以汉堡包向咖啡店的心脏部位发起进攻为其开端的。但如果现在在以此为中心展开生意的过程中，麦克唐纳把自己变成以往那种无所不包的连锁咖啡店，那将是具有讽刺意味的。

伯格·金说：我也这么做

进入 80 年代以来，开始轮到伯格·金进行效仿了。正如一位伯格·金商号的官员所说：“我从未听到过这么多有关一个生产者的谈论。如果麦克唐纳做某件事，我们也做；如果他们不做，我们也不做。”伯格·金开始执著地引进一批从小牛肉巴拿马粉到烤牛肉的系列三明治，更不用说火腿和奶酪、深炸的带骨的鸡胸，鱼片以及牛排了。“我们已失去了我们的个性”。这位官员说。

特许经营者的意见没得到重视。这些经营者一直提醒管理部门：公司的名称是伯格·金，不是三明治·金。现在商号甚至连符号也模仿罗纳德·麦克唐纳，他们采用麦吉克·伯格金的符号以吸引孩子们和他们的父母。到了 1982 年财政年度，伯格·金商号的销售额已缓慢下降了。那一年他们的税前利润仅增长了 8%，而麦克唐纳则相反，其税后利润上升了 15%。

损害产品是一回事，损失利润则是另一回事。最后，总公司派了一位来自匹兹堡的人员去接管它。几个古怪的三明治品种从菜单上取消，但最大的变化发生在广告方面。

馅饼之战

伯格·金又把视角转向麦克唐纳的心脏部位。这是一种典型的进攻战略，即攻击过分扩张其经营范围的领导者的内在薄弱之处。最有效的商业节目是这样一则广告，它暗示着与麦克唐纳的油炸的汉堡包相比，伯格·金汉堡包味道更好，因为它们的汉堡包是用火烤制成的。

“火烤而不是油炸，”这句话迅速吸引了公众并引起了麦克唐纳公司的律师注意，他们立即对此提出了控告。这件事情的发生对伯格·金极为有利。麦克唐纳愤怒地反应一下子把这场运动搞成了人们争相报道的事件，全国所有的三家电视网和几十家电视台与新闻报纸都被吸引住了。伯格·金商号的销售额有了上升。与麦克唐纳的3%增加额相比，它比前年提高了20%。数量虽然小，但是基数大，且正处于需要高度紧张和巨大开支的战争中。

尽管伯格·金的广告预算还不能与麦唐纳的相比，但他们努力为电视广告筹集了12亿美元。与此同时，在伯格·金正忙于发动一场攻势时，另一连锁商号正在采用了一种不同的市场营销策略。

攻击麦克唐纳的侧翼

由肯塔基炸鸡店的前副总裁创立的温迪商号,在 1969 年才建立起第一个具有传统特色的汉堡包销售店。尽管起步较晚,但温迪通过对汉堡包成人消费者市场的侧翼进攻迅速成长起来。温迪将其广告对准了成年人,强调让成年人在一个舒适的环境中来享用自己的一份食品。在这里,没有免费的草帽或气球,但在温迪商号,“按您的要求”就意味着:“可以没有腌制食品,可以没有调味品,且可以没有儿童”。在温迪商号,最小的汉堡包为 1/4 磅,其形状为圆方形,因此它容易吸引人们的注意力。“热得流汁”是它的一种广告策略,它把成年人的汉堡包观点灌输到大众的心中。温迪商号“热得流汁”的汉堡包需要“很多餐巾”,商业节目如是说。(你不会让你的孩子吃这种面包,否则的话,当你们回家后,你将不得不为他们换换衣服。)

很快,温迪商号的边际利润几乎达到快餐店的两倍半,并且正在对伯格·金产生压力。(实际上,温迪商号的单位收益率已超过伯格·金商号)

接下来出现的是克莱拉·帕勒——一位 80 多岁老人的惊讶的表情。在电视商业节目中,还没有哪一个节目能像“牛肉在哪里”这则广告一样抓住了公众的想象力。在 1984 年,“牛肉在哪里”这条广告使温迪商号的销售额提高了 26%。由于它成了沃尔特·蒙德拉和许多其他人的口头禅,因此在几年时间它都是最流行的话语。但有助于提高温迪商号销售的更为重要的事实是此术语抓住了温迪的战略本质:适合成年人口味的、较大的汉堡包。

如同过去的麦克唐纳一样,现在的温迪商号已经脱离了这一切。目前有什么改观吗?什么也没有。温迪商号应做的是恢复牛肉产品并请回克莱拉、帕勒。在侧翼战中,乘胜前进与进攻同等重要。

面向低收入的游击者

不提到白城堡，任何有关汉堡包之战的讨论都是不完整的。它创立于1921年，分布于东北部以及中西部的北方。那170家小连锁商店继续以其过去的方式从事着商业活动。

“ 在世界上很少有一成不变的事情， ” 一位顾客说， “ 但是，当我进入白城堡时，我能吃到35年前我5岁时吃的同样的汉堡包。 ” 爱好者们把白城堡的汉堡包称为“ 幻灯片 ”，这其中的道理自然是不言而喻的了。一种带有怀旧情调的汉堡包是寻求产品吸引力的另一条途径。更为令人注目的是，每一座建于萧条时期的瓷钢建筑物一年的营业额为128万美元，甚至达到麦克唐纳以前订立的最初标准。

游击原则之二说的是：无论你多么成功，但永远也不要像领导企业那样的行事。在白城堡，没有麦克马菲斯煎鸡蛋（Egg McMuffins），没有庞然大物，也没有4种加有不同调料的热烤的马铃薯，更没有汉伯格大学。但是，只要你使用适当的策略，销售汉堡包的途径就不止一条。这就是白城堡之所以能与那些气势逼人的邻居们和平共处的原因！

七、从战术到战略的逆向市场营销

逆向营销的核心思想

在对美国最大的几家公司做了深入全面的研究之后，我们得出一个革命性的结论：战略应当自下而上发展而来，而不是自上而下落实下去。换言之，战略应当根生于对实际营销战术本身深刻理解的基础上。

战术应当支配战略，即企业的广告宣传等沟通战术应当支配营销战略。大多数市场营销人员的观念正好相反，普遍接受的理论是企业的总体战略必须首先确立，然后才是选择相应战术。

经理们醉心于“我们打算做什么”而不能自拔。把为公司今后五年十年规划发展蓝图视为头等要事。然而，当人们过分强调战略，执迷于今后几年的打算时，他们至少犯了如下两个主要错误中的一个：拒不承认失败；不主动利用意外的成功机会。它们都是自上而下思维的恶果。

回顾 50 年代，通用电气公司作出进入主计算机市场的决定，经过 14 年的努力，耗资 4 亿美元，最终以失败而告终。那些战术上的小调整导致了资源上的巨大浪费。

如果通用电气公司另辟蹊径，不去追随 IBM、通用电子计算机、伯勒斯、NCR、RCA、控制数据、汉尼威尔以及其它主机制造商，而是走自己的路，将又如何呢？

通用电气公司当时有两种选择，往高处它可以发展超大型计算机，往低处它可以发展个人计算机。不错，在当时无论是超大型计算机还是个人计算机都没有市场，但正因为如此，无论何种战术都可能会使通用电气公司成为一种新型的计算机市场的先驱。能否赚钱则另当别论，这取决于未来事态的发展。（正如后来所发生的那样，至少有两家公司在两个方向上各自获得了巨大的利润——克雷（Cray）在超大计算机市场上的成功和苹果在个人计算机市场上的成功。）

市场营销也不例外，唯一有效的战术是寻找途径率先进入某种潜在的市场，但对于先行者而言，可能并不存在他所提供的产品或劳务的现实市场，他必须通过自己的努力去建立市场。

拒不承认失败往往伴随着不主动利用意外的成功机会。通用电器公司在计算机领域的唯一进展是率先创立了“分时”的概念。这一成功应当促使该公司把计算机业务的资源集中在分时类产品方面，但这一观念不符合通用电器公司通过销售各类计算机成为另一个 IBM 的战略意图，因此这一机会被错过了。

在经营中，人们倾向于看到他们所愿意看到的，而对那些无助于实现其战略意图的成功机会则宁愿视而不见，这正是自上而下思维的危险所在。

当你换一个方向思考问题时，你有时会获得意想不到的重大发现。

维克斯的研究人员发明了一种治疗伤风感冒的新药，不幸的是这种药会使人昏昏欲睡，假如你想继续工作或要开车，这种药可能会帮倒忙。然而他们并没有将这一成果一笔勾销，而是想出了一个绝妙的主意。既然该产品能使人入睡，那么为什么不把它作为一种夜间使用的感冒药呢？“第一种夜间使用的感冒药”无疑会成为一句最为有效的广告词。

正如预想的那样，“奈奎尔”（NyQuil）成为维克斯有史以来最成功的新产品，现在“奈奎尔”在感冒药品中销量位居第一。

这无疑是战术（夜间使用的感冒药）支配战略（推出一种名叫“奈奎尔”

的感冒新药)的成功范例之一。

何谓战术

战术即创意，寻求战术即寻求创意。

这种说法听起来有点似是而非，人们不禁要问：什么样的创意？怎样寻找？为回答这些问题，我们建议使用下述的特别定义：战术是一种竞争性的心理上的进攻角度。

战术必须具有竞争优势，这并不意味着必须拥有一种更好的产品或服务，但必须有某种独到之处：或体积小，或重量轻，或价廉物美，或质优价高，或有不同的分销系统。更进一步地说，战术必须在整个市场竞争中具有优势，而不仅仅是在某一两种产品或服务上具有竞争力。

例如，大众汽车公司在 50 年代末决定首家推出小型汽车，取名“甲虫”。这的确是一个非凡的极具竞争力的战术，因为在当时通用汽车公司等只是一味生产又大又笨的镀铬轿车。“甲虫”的行情因此而节节看涨。

当然，大众“甲虫”并不是市场上最早的小型车，但它是占据了人们心目中“小”位置的第一种汽车。在其他汽车商大谈其汽车具有“宽敞的空间”时，“甲虫”以其体积小而独树一帜。

因战术不当而导致失败的也不乏其例。60 年代西格拉姆设想推出一种与颇受人们喜爱的“吉姆·宾”和“老爷爷”抗争的新的波旁威士忌。结果，由于“本奇马克”波旁威士忌不具独特的竞争优势而无人问津。

其次，战术必须具有心理上的竞争优势。换言之，战斗由于发生在潜在顾客的心目中，因此，那些没有在顾客心目中占有一席之地的竞争者往往被忽视。与此相反，有些竞争者十分注重在顾客心目中占有较重份量，尽管这种份量与事实不尽相符。战术选择中所应考虑的正是这种心理份量而不是实际情况怎样。

总之，竞争性心理攻击点是指在人们心目中保持一种能使企业的市场营销计划得以有效实施的进攻位置，这一位置之于企业营销恰如支点之于杠杆。

但是，仅有战术是不够的，为了保证企业经营的成功；必须把战术演变成为战略。如果战术是钉子，战略则是锤子，两者必须兼有方能在市场竞争中立足。

何谓战略

战略不是一种目标。战略好比人生，目标并不重要，重要的是旅途本身。自上而下思维者是目标导向的，他们首先确定想要达到的目标，然后再使出浑身解数达到目标。

然而大多数目标并非一蹴而就，不少注定是要落空的。市场营销如同政治一样，是一门可能性的艺术。

当罗杰·史密斯在1981年执掌通用汽车公司（GM）时，他预言GM在三大国内汽车市场中所占份额最终将由1980年的66%上升到70%。为实现这一目标，GM开始进行一项500亿美元的现代化项目。然而，时至今日，通用汽车在三大国内市场所占比重为58%并在继续下降，GM的北美汽车部每年的赤字额高达数亿美元。史密斯的目标之所以落空是因为没有建立在正确的战术基础上。

按照我们的定义，战略不是一种目标，它是一种具有一致性的市场营销方向。

战略具有一致性的含义是指它提炼于业已选定的战术。大众依靠小型车获得了战术上的巨大成功，然而却没有把这一创意提高到一致性战略高度，因而在进入美国市场时没有继续实施“小型车”战术，代之以体积大、速度快、价格昂贵的大众汽车，其所用战术早已被其他汽车商抢先运用。这反为日本人运用“小型车”战术铺平了道路。

其次，战略贯穿于企业一切市场营销活动。产品、订价、分销、广告——所有这些构成市场营销组合的活动都必须集中体现战术的运用。

（设想战术是某种特殊波长的光线，而战略则是调谐这一光波的激光器。必须兼有两者才能穿进未来顾客的头脑中）。

最后需要强调的是：战略是贯穿企业经营始终的营销方向，一旦建立，不可轻易改变。

战略的目的在于动员企业资源在战术上先声夺人。把企业的全部资源纳入统一的战略轨道，有助于企业战术的效能在不受既定目标约束的情况下得以最大限度地发挥。商场如战场，捷足者先登，最安全的战略是战术的抢先运用，懈怠者只有坐失良机。

战术与战略的对比

战术是一种单一的主意或谋略，而战略则包含很多因素，但焦点在战术上。

战术往往是一种独一无二的计谋，而战略则很可能平淡无奇。

战术独立于时间且相对恒定，战略则延续一段时间。降价出售是美国大多数商店问或运用的一种战术，而折扣商店则每天降价出售一次，它是把降价出售作为一种战略。

战术具有一种竞争优势，战略则用以保持这种优势。

战术相对于产品、劳务或企业具有外在性，它甚至可以不是企业自己制定的，而战略是内在的，通常需要进行大量的内部组织工作。

战术是沟通导向的，战略则是产品、服务或企业导向的。

逆向营销的原理很简单：从特殊到一般，从短期到长期。

切记逆向营销的唯一性内涵，即寻找一个行之有效的战术并把它演变成战略，仅仅是一个战术，而不是二个、三个或四个。

一种战略与多个战术

大多数经理在观念上总是把一种战略和多种战术联系在一起，即他们寻找的是一种可以表现为许多个不同的战术的战略。传统的市场营销也强调运用大量的战术拓展不同的市场，公司战略因而也越来越普遍地包涵着很多的战术。

据《华尔街日报》报道，当约翰·M·斯达福德成为皮尔斯伯里(Pillsbury)的总经理时，他的第一个举措便是成立一个委员会就公司的“任务与价值”写出一份冗长的报告。看来他在管理上也笃信摩西的方法——先上山取得真经，然后下山来恪守十戒。不幸的是这个方法并不奏效，经理们在汉堡王和皮尔斯伯里的其它一些餐馆经营中并未能有效地执行公司的任务，而斯达福德本人也因没有信守“汝须取得令人满意的利润率”的戒律而被解聘。

大多数将领，无论是在军事战还是在营销战中，都不喜欢把注意力放在战术上，这令他们感到索然无味。他们喜欢高高在上，泛泛而谈，坐在“金字塔”顶层筹划公司的“任务与价值”。

当一个人在实业界成为“主教”后，他便对当“教皇”产生一种不可遏制的冲动。而一旦他到达权力顶层，他就喜欢“自由”，自由地摆脱琐屑的战术细节，自由地投身于市场营销能给人以兴趣和满足的一面——公司重大战略的发展。

战术是战斗胜败的决定因素

然而营销战的胜败与否是在战术层次而不是战略层次上决定的。越战是在越南失败的，而不是在华盛顿。在营销战中，人们应当开始认清是战术决定经营的成败与否。

战术可以相当简单，多明诺 (Domino's) 的汤姆·莫纳汉采用的战术仅是把力量集中在比萨饼的送货上门上。尽管这远非什么浩大的激动人心的壮举，但却是独一无二、不同凡响的，因为没有第二家连锁店这么做。请注意多明诺只运用了一种而不是一揽子战术，即一切紧紧围绕送货上门，而不是送货上门加顾客带走食品、加餐厅服务、加汉堡包、加热狗等等的大杂烩。

多米诺成为饮食业世子的关键在于送货上门战术所具有的战略内涵，通过建立遍布全国的比萨饼独家送货上门连锁小组网络，多明诺得以最早实现“30分钟内比萨饼送货上门，保您满意”的服务宗旨。

寻找符合战略的战术

习惯于自上而下思维的人常常花费数小时筛选可能的战术，他们有时会把某种自下而上的工作程序误认为是逆向营销，事实上他们寻找的只是符合既定战略的战术。

“送货上门连锁店，不符合我们的战略”，比萨哈特当时很可能做出如是反应，“我们经营的是餐厅业务。”结果，莫纳汉一举发财，而比萨哈特却坐失良机。

经理们在商场的角逐中总希望找到有效的战术，但对顺向思维者，由于他们事先已打算好做什么，他们寻找的只是做的方法，这种思路的弊病是十分明显的。

逆向营销所强调的变化

逆向营销强调的是企业内部的变化。没有产品、服务、价格和分销渠道任何一方面的变化，所谓战略只是一纸空文。

传统的自上而下营销强调的是环境的变化，常见的说法之一是“为完成市场占有率提高 10% 的目标，我们必须增强顾客对我们的产品的品牌偏好。”换言之，企业自身不改变，却试图改变市场，这正是自上而下思维的最大弊端。

纳粹陆军元帅欧文·隆美尔曾经说过：“如果战略不能被在战术上得以贯彻，再好的战略也没有用。”不幸的是，隆美尔是在为历史上最臭名昭著的自上而下思维者效力。隆美尔为此付出了生命的代价，而在营销战中要安全得多，与公司战略相左最多只会付出工作上的代价。

战略的目的

在市场营销中，最无意义的做法之一是围绕着一张会议桌评估战略。

战略无所谓好坏之分，只有战术上有效的战略和战术上无效的战略之分，从这个意义上说，究竟什么是战略的目的呢？

战略的目的是防止竞争对本企业战术的损害。

单独的多明诺送货上门小组可能极易被市场领导者比萨哈特挤垮，但是依靠“发展成遍布全国的送货上门连锁店”战略，多明诺成功地站在市场上站稳了脚跟。

战术是产生实绩的谋略，战略则是产生最大，战术压力的企业内在机制。

在法国战场上，德国人的战术是利用英国远征军以北和法国军队以南的“缝隙”，战略是保证其装甲师兵团穿越阿登的攻势成功。

战术支配战略，然后战略推动战术。任何厚此薄彼的说法都是对逆向营销本质的曲解，两者之间的关系才是市场营销成败的决定性方面。

飞机设计中什么是最重要的；引擎抑或机翼？都不是，两者之间的关系才是决定你所设计的飞机能否离开跑道的关键。

战术是直接对经营产生影响的创意，而战略则为战术增添双翼，从而使企业经营展翅翱翔。

自上而下营销与逆向营销的对比

那种自上而下进行筹划的经理是在迫使事情发生，而那种逆向进行筹划的经理是在寻找可资利用的事情。

自上而下营销的经理追随现有的市场，而逆向营销的经理总是在寻觅新的机会。

自上而下营销的经理是内向型的，在逆向营销的经理是外向型的。

自上而下营销的经理认为为了长远利益可以牺牲眼前利益，逆向营销的经理则坚信只有抓住现在才能把握未来。

八、选定市场营销战术

在确定市场营销目标之后，逆向营销的下一步就是选择一个有竞争力的战术并将其发展成为一个战略。在选择战术时应记住以下几个原则：

战术不是公司导向的

选择一个符合经营战略需要的战术，这是自上而下思维的市场营销产生的最大弊端。施乐公司购买了一家计算机公司（科学数据系统公司），仅仅是因为它能满足公司向顾客提供成套办公室自动化设备的战略。这是个耗费 10 亿美元的错误，顾客已经有过多的计算机公司可供选择：随便提几个，比如 IBM 公司，数字设备公司、王安公司。

新推出的产品，十分之九都是为了填补公司生产的空白，而不是为了填补市场的空白，这也许就是十分之九的新产品都失败的原因。如果公司的目标集中错了，在组织内部也许会使你获得某些甜头，但是在组织外部（即市场上），却可能导致灾难性的后果。

战术不应是顾客导向的

市场营销的巨大神秘之处就在于，这场竞争总是以“为顾客服务”为名。

许多市场营销人员生活在一个梦幻的世界里，他们天真地相信市场是纯净的、未开发的，即相信市场仅仅是公司和它的顾客两个人的“游戏”。在这种幻觉下，一个公司总是设计一种产品或服务来吸引顾客的需求，然后梦想利用市场营销就可获得大丰收。其实，并没有纯净的市场，真正的市场竞争和营销，是在由一大批竞争者和被他们或多或少、或强或弱吸引的消费者组成的市场上进行的。一个市场竞争也是由两部分组成：吸引住你原有的顾客，而同时又要设法把其它顾客从你的竞争对手中抢过来。

新产品的情况如何？当然，当你推出一种市场上空白的新产品时，你总会认为市场上就一定有一大片纯净的土地在等着你。其实情况未必如你想象的那样，在索尼公司推出贝达马克斯录像机之前，录像机市场情况如何？当然是空白。索尼公司是以电视机的拥有人数来估计它的潜在市场的，但是情况并非如此，事实上并不能保证他们之中人人都会买一台录像机。

尽管种种关于在未开发市场上吸引顾客需求的议论，大多数的市场营销人员还是情愿在现有市场上推销产品，并且同强大的对手展开竞争。

侧翼进攻的特例

我们这里所说的侧翼进攻，意思是指以较大差别推出一种产品的新品种。一个典型的侧翼进攻，是从价格的角度出发，以高价或低价进攻。例如，梅塞德斯·奔驰轿车，从高价侧翼进攻凯迪拉克轿车；大众轿车从低价侧翼进攻雪佛莱轿车。奥维尔·雷登巴奇美食家爆米花从高价侧翼进攻快乐时光爆米花。

侧翼进攻是非常有效的，遗憾的是，许多市场营销人员却反对这种做法，他们认为，这种进攻有一定的风险，同时至多只能占领未开发的市场，比如在奥维尔·雷登巴奇以前，高价爆米花市场就是空白的。然而，必须注意的是，你不能同时占有两种好处，不能既享受在未开发市场经营的优势，同时又享受已开发市场的好处。

战术应该是竞争者导向的

不久以前，德尔塔公司决定向“频繁乘机者”俱乐部的成员（包括新成员）发放一种“三倍里程”的奖券。这看起来是个好主意，似乎一定会为德尔塔公司吸引大量新的业务机会，然而同时这种新的做法也吸引了美国航空公司、联合航空公司、泛美航空公司、TWA 航空公司和伊思藤航空公司。事实上，所有德尔塔公司的竞争对手都加入了这个行列，并且付给同样的奖券。结果，除了这些频繁乘机者获益之外，没有人得到好处。德尔塔公司的这种做法，不是竞争者导向的战术，因为它能被很快模仿。

但是，当汉堡王公司发起“烘烤而不油炸”的运动时，麦克唐纳公司就不会马上放弃在其饭店原有的油炸食品，把它们放在烘烤箱中。因为如果这样做，就要花费大笔的开支。在选择战术时，速度是要考虑的一个重要因素，如果竞争对手不能快速地模仿你的战术，那么你就有时间使你的产品首先赢得顾客。大多数飞机乘客不知道德尔塔公司首先推出“三倍里程”的概念，因为在其他竞争对手闯入之前，德尔塔公司没有足够的时间在顾客心中建立起这个概念。“烘烤而不油炸”则是个很好的竞争者导向的战术，因为它不能很快地被模仿，并且也不能被大规模地模仿。当米其林公司（Michelin）推出经向帘子布轮胎进攻美国市场时，在随后的几年里，它一直使固特异公司和火石公司处于守势。即使是美国轮胎工业的大头，要投资设备生产这种轮胎，也将花费好几年的时间，才能使生产线运转起来。

一个战术不仅要能刺激消费者去购买，而且也要能刺激竞争对手去模仿，但又不能被快速模仿。只有能向一把尖刀插向竞争对手的战术，才是值得考虑的战术。

然而，多数市场营销方案包括赠券、回扣等等一系列做法，这些做法是既花钱又不能奏效，如果说有效的話，那么刺激顾客购买的只是你的种种谄媚（如赠券、回扣）。同时，竞争对手也能随时模仿你的做法。你不能通过讨好顾客来取胜，应抛开这些做法；而反过来，一个能使一个或多个同你竞争的手感到不悦的战术，必定会给你的业务带来好处。

避免“不断增加花色品种”战术

你应该设法避免的一个常见战术，就是“提供更多的选择”。而有些公司却把它们的整个市场营销方案建立在“不断增加花色品种”的思想。过多的花色品种，使你不能在一个花色品种上突出特点。占据优势并深入人心。例如，谁发明了草莓冰淇淋？由于冰淇淋的花色太多而没有人能回答这个问题。

另外，为消费者提供多种选择，也有其内在的问题，其一是容易混淆，顾客可能要问：我买哪种合适呢？其二是可得到性，产品的花色品种越多，就越有可能发生一个顾客想要的品种脱销的现象。例如，当可口可乐只有可口可乐这一品种和名称时，难以想象在一个超级市场中可口可乐可能脱销。而现在可口可乐有新可口可乐，古典可口可乐、特种可口可乐、樱桃可口可乐、特种樱桃可口可乐、不含咖啡因可口可乐、以及特种不含咖啡因可口可乐，由于品种过多太杂，非常有可能发生当你要买某种可口可乐时，超级市场中该种可口可乐缺货。

多种选择使顾客购买时的决策变的复杂难定，雪佛莱提供的 10 种车型（不同车体和发动机令人迷惑的排列），为购买一辆雪佛莱汽车的顾客带来任何方便了吗？通用汽车公司曾经吹牛说：它以各种方式组合了各种可供选择的汽车，你可以订购到成千上万种雪佛莱。然而一半以上的新型雪佛莱汽车，都是被经销商购买后存放在展销大厅的地板上，而顾客的选择仅仅是购买那种内加涂层、上过蜡的汽车（也就那么几种），是不是？

当你与自己竞争时

当你的某种产品在市场上处于支配地位，你有时也许会有意成为自己的竞争对手。在这种情况下，你推出不同的品种去攻击你自己的现有产品，如果做得好，你可以“鱼与熊掌兼得”。

最好的例子是吉利公司，它的蓝吉利单口刀片统治着单口剃刀的市场。后来，吉利公司推出“特拉克”（Trac）型双口刀片，来攻击自身已有的产品，特拉克的广告中说：“双口刀片刮脸胜过单口刀片”，这里所指的单口刀片，正是吉利公司自己的蓝吉利单口刀片。再后来，吉利公司又推出了“阿特拉”——首家生产的可调节双口刀片，针对本公司拥有的特拉克型双口刀片，阿特拉可调节双口刀片的广告说道：“为什么要用固定双口刀片来刮脸呢？”吉利公司享有超过50%的市场份额，通常就是依赖其多种商标更新的战略。在推出特拉克型刀片的时候，吉利公司占有剃须刀（用于湿法剃须的）市场的55%，而现在，面临来自斯奇克（Schick）公司、毕克（Bic）公司、威尔金逊（Wilkinson）公司以及其他公司的强烈竞争，却仍卓有成效地占有该市场份额的三分之二。

请不要把吉利公司的战术，同可口可乐公司的行业扩展增加品种相混淆。可口可乐公司的七个品种的饮料，都是以可口可乐的名字销售，在欲购买的人心中造成混乱。而每种吉利公司的产品，特别是关键的特拉克和阿特拉产品，都有它们自己的商标名称，减少了这种混乱。

当然，事实上不论在特拉克型刀片还是在阿特拉刀片的包装外面，都有以小号字体标注的“吉利”字样。吉利这个名字在产品销售过程中能起到一定的作用，它至少有一个好处，就是告诉人们到哪儿去再订购。出于同样的考虑，雪佛莱汽车上也标有“通用”，但基本商标仍是雪佛莱。

简洁要比复杂好

虽然人类崇尚复杂性，但是大多数的人不愿意花时间去把复杂的东西弄明白。所以，简洁的概念比较容易推行，人们比较容易理解和记住它们。然而，一些公司常常是以令人晕眩的复杂方式将产品摆在人们面前，而不是以简洁的方式推销顾客想要的东西。

几年以前，施乐公司为了挽回它在办公自动化系统市场上丢失的声誉，掀起了一股宣传其系列新产品的浪潮，它租用

了在纽约林肯中心的维维安·博蒙特剧院，在其舞台上复杂地摆列着施乐公司的办公自动化系统，这似乎是在炫耀它的技术。结果，这场展览虽动人心弦，但并未引起出版界或人们的兴趣，因为它太复杂，不易打交道。究竟是什么使施乐公司会做出这样的事呢？是典型的自上而下思维方式，他们设想塑造出施乐公司正在成为办公自动化行业的一个主要生产者的形象，去扩大其在市场上的影响。

一种新型的激光打印兼复印机，就是被这种复杂的装扮方式埋没的产品。如果以一种简捷的方式说：“一台计算机打印机，同时又是一台复印机”，就会比施乐公司将此种打印机复杂地计算机连接在一起的这种装扮，效果要好的多。

有一个很好的例子可以证明简洁的价值：某家广播电台，在寻找一条有别于其竞争对手的经营之路时，它发现人们都希望能尽快地获得最新的气象消息，所以，就选择了这么一个战术——在每个播音时间内增加气象报告的次数。接着，这家电台就到电视上，宣传他们这种频繁而又及时的报导方式。就这样，取得了显著的成效，它以一种简单的不能再简单了的战术，战胜了它的竞争对手。那么，为什么对手们不模仿它的这种战术呢？当然，会模仿的。但是，这家电台开的是先例，如果说要尽快把这种概念或方式深入人心的话，那么它有绝对优势。

有别而无须更好

当你要同一个各方面都明显占有优势的产品展开竞争时，你就可以不必考虑什么市场营销了，因为这没用。例如，“914”普通纸复印机，明显地比3M和柯达的热敏复印机占优势，不出所料，诸如此类的热敏复印机逐个被淘汰了。正如在航空市场上，喷气式飞机淘汰活塞发动机飞机一样。如果你要用你的热敏复印机同静电复印机竞争，那么，学习市场营销的原理是没用的，好比你要同一个拥有原子弹的敌人打仗，而你自己没有原子弹，那么学习战争的原理，也不会对你有多大帮助。

幸运的是，在实际生活中，各方面明显占优势的产品极少。BMW汽车比沃尔沃汽车更好吗？谁说的？他们仅仅是不同罢了。沃尔沃围绕着“耐用性”制定它的战略，利用的战术是将六辆沃尔沃轿车一辆接一辆地叠在一起。BMW是围绕着“完美的驾驶工具”的概念来制定战略。

BMW的竞争对手是梅塞德斯奔驰，两者都是昂贵的德国轿车，但梅塞德斯是老牌子，并且在工程方面领先。BMW应该用更好的工程方法与它的对手竞争吗？它能用BMW的三面旋动燃烧室的专利来推倒梅塞德斯吗？可见不容易。“更好”是一个主观的概念，不易形成或改变，所以，通常最好是避免攻击一个对手强的方面。那么，一辆BMW轿车和一辆梅塞德斯轿车有什么区别在什么地方呢？它们的区别不在于轿车本身，而在于开车的人。一长者更喜欢老牌的。较昂贵的梅塞德斯，而年轻人则更喜欢新牌的、较便宜的BMW。同时年轻人开车的特点是速度较快。另外，年轻人更喜欢BMW的一个原因，正是因为年纪大的人都喜欢梅塞德斯。（这同样也是“百事可乐的一代”的战略有效的原因）。所以，让梅塞德斯奔驰在工程上占优势，BMW通过开发速度和驾驶方面而取得了巨大的成功。

最近，BMW推出了7个系列车型进入梅塞德斯的市场，你看，BMW已开始分散它的目标，这一举动很可能毁坏它的整个产品。

一个概念比一个产品更好

今天的市场营销是概念的竞争，而不是产品的战斗。你是否有一个概念或观念来推动你的业务，是对一个有效战术的客观衡量。沃尔特·里斯顿先生说：“在整个美国，概念或观念是一种新的货币。”

说明概念力量的一个很好的例子，是计算机工业。在 IBM 问世初期，它在办公自动化市场上遇到了一些给它带来麻烦的竞争对手。特别是 DEC 带来的麻烦，它以“个人操作系统”的口号来销售其微型计算机。同时，在这场竞争的另一端，苹果公司又开始用其称为“桌面印刷”的概念，并取得了进展。这一概念抓住了许多用户的想象力，并且帮助它在“幸福 1000”（Fortunate100）的市场天地里，销售了大量的麦金托什（Macintosh）计算机。

如果你是 IBM 公司的一个市场营销部经理，那么你将如何对付这新出现的竞争呢？让我们先看看 IBM 的做法，迄今为止，它一直是追求用更好的产品、更努力的销售、更出色的广告宣传方式，去重新获得它曾占统治地位的市场，在这方面没有人比 IBM 公司做的更好。IBM 公司推出的产品不是一种，也不是两种，而是整整一代 PC 机——个人系统型。同时也开始对其产品进行广告宣传——不是对一种，也不是两种，而是五种不同的计算机系统。它向该市场上派了大量的销售人员，大大地加强了它的推销能力。甚至它的总经理，约翰·埃克斯先生也加入了这个行动，当他遇到消费团体时，他就向他们承诺，IBM 公司将是他们建议和抱怨的最好听众。IBM 公司介入市场的这些颇具特色的广告宣传，几乎是不可超越的。然而，到目前为止，所有这些努力似乎并没有起到什么作用，来阻止 DEC 和苹果公司继续在办公自动化市场上获得更大的收益。并且，当许多公司继续以极大兴趣购买苹果公司的“桌面印刷”系统时，IBM 公司推出的“个人印刷”系统似乎并没有引起什么注意。

可见，尽管 IBM 公司有这么强大的实力，它要想取得成功，显然也仅仅只有采取一个行动。首先，IBM 公司必须认清竞争的性质，从一开始，这场计算机市场之争，实际上就是一场概念或观念之争。IBM 公司最初以计算机主机推出了“数据处理”的概念，DEC 则以可使你进行“办公自动化处理”的“微型计算机”的概念，去与大型计算机的概念相对抗。后来针对 IBM 自称是“办公室”的个人计算机，苹果公司推出了为家庭和学校服务的“个人计算机”的概念。其它竞争者也都围绕着概念来展开业务，王安公司以“文字处理”争取阵地；克雷（Crag）公司以“超级计算机”获得成功；坦迪姆（Tandem）公司以“两用处理”系统起飞；康普克（Compaq）公司以小型的“便携计算机”占领市场。

每个较大的成功者，都有一个共同的特点：他们借助于一个概念或观念。IBM 公司未能客观总结在计算机市场上的经验，最近这些年来，它没有用一个概念方法，当把其产品一箱一箱地推入市场时，它一直用的是产品战略。通过 IBM 公司的广告，你就可以看出这个战略，IBM 的广告描绘了其一系列的产品，并且说：“无论你想要什么，我们都有”，对顾客的基本腔调是：“我们将为你生产最好的产品”。这种方式的弱点，就在于顾客常常并不知道他们想要的是什么，特别是高技术领域的产品。顾客总是购买他们认为应该要的东西，因此，如果他们认为应该要诸如“个人操作系统”或“桌面印

刷”之类概念的东西，那么，DEC 公司和苹果公司就得到了这笔交易。

摆在 IBM 公司面前的唯一选择，就是用自己产品的概念去同对手的那些概念竞争。

有关纸的概念

像“桌面印刷”这样的概念，有时会为其他产品或服务创造一个附带利益市场。过去需要到公司外面印刷的材料，现在仅仅在桌面上就可以印制；过去需要花几天时间印刷的报告和文件，现在几个小时之内就可以完成，这样，就要需要一个与之配套的纸品市场。

假设你在大造纸公司，是一个有前途的年轻市场营销人员，并且已经注意到了这种情况。这时，你的上司命令你，为其商业用纸寻找一个新的商标，然而，这是有相当难度的。因为在市场上已有一系列的竞争对手，例如：哈默米尔公司、耐库莎公司、保莎·卡斯卡迪公司、冠军公司以及米得公司，拥有一系列的商标。在市场上，大部分这些公司的纸是由批发商销售，所以，你寻找一个战术时，出发点首先应该是看看这些批发商都销售些什么，你会发现，他们的“私人品牌”的纸（即经过改装，另加商标的纸），卖的比其它厂家品牌的更好。你还会发现，一些使用电子印刷（激光印刷机）的大用户，为他们的机器购买的是上等的胶印纸。找到了！这就是一个很有意义的竞争角度，发动一个从高端侧翼进攻的牌子——激光印刷机专用的 ORG 纸（Orville Redenbacher Gourmet Paper）。这种牌子的纸有较强的光洁度，而且不透光，这种纸特别适用于重要文件。现在，你所要做的是，鼓动用户使用你的这种专用纸。这样你的工作就算做完了，然而这时你已经有了一个可以借助的概念，它会比单单从价格和交货的角度来考虑的销售，给你带来更大的好处。

没有十全十美的东西

马基雅维里曾说过这么一句名言：“没有十全十美的东西”。每一个积极的竞争战术必含有消极之处，单单从正面宣扬产品，也有其不利的一面。所以，当宣传产品的优点时指出其不足，同样是重要的，指出产品的不足，使你的战术更具信誉。

百货商店发现，当商品标有“二等品”或“等外品”时，其销售将更有效，这些标志使人们了解这些商品低价的原因。以这种方式指出不足，常常使其看起来像优点一样。一些折价商品也正是出于这个原因，通常把自己称为“工厂的批发商店”。如果说：“我们有我们竞争对手有的任何东西，但都以低价出售”，这种说法简直是骇人听闻的，人们不禁要问：利益在什么地方？为什么要这样问，原因就是可信任性。一个低价销售的产品说明什么？如果在纽约街头，以 50 美元来销售一块劳力士金表，你就会看到低价说明了什么——这块表是假的，或者是偷来的，或者既是假的又是偷来的。所以，在你做出承诺的时候，你必须同时指出你会获得什么利益。

大众汽车公司曾声明，“1970 年，大众汽车仍将继续使用其较难看的甲壳虫外形”。从心理学角度看来，这是个强有力的声明，当你承认自己的不足时，人们往往倾向于对你做出积极的反应。购买大众汽车，人们放弃的只是其外观设计，而他们得到的回报却是可信任性。“韩国制造”标志着某种不足，但它说出了海云戴·依克塞尔商店低价的原因，回答了该商店的价格如此之低，它是否会有有利可图这个问题。

“世界上最贵的香水”

这个简短而引人广告用语，是快乐牌香水使用的，事实上，高价战术也是提高产品可信性的一种方法。一个产品的高价说明什么？——这个产品必定值这么多。从感觉上说，高价似乎表示这个产品本身就包含有某种好处。这就是许多高价侧翼进攻获得成功的强有力的促进因素之一，梅塞德斯奔驰汽车、阿布索鲁特伏特加酒、克雷·波旁芥末就是其中三个例子。

值得一提的是阿布索鲁特伏特加，它比斯米尔诺夫伏特加价格高 50%，阿布索鲁特的销售量却以惊人的速度增长。在过去的 4 年里，销售量增长了四倍，现在阿布索鲁特在美国伏特加酒市场上排名第四，年销售超过 100 万箱。

如果高价会给任何产品都带来好处，那么为什么不尽量把每个产品的价格都订的较高呢？这是因为价格和需求是反比的关系：价格越高，则需求越低，罗尔斯·罗伊斯汽车很值钱，然而由于它的价格较高，所以销量很小，因为大多数人支付不起。你必须按需求定价，使价格和需求平衡，你可以以低价销售 100 万辆福特汽车，它赚的钱，要比以高价销售 1000 辆罗尔斯·罗伊斯汽车多的多。

价格仅仅是需要考虑的关系到战术的因素之一，还有许多其他因素值得考虑。在小商品充斥的市场上，或许你会发现一个很有竞争力的大件商品；在妇女用品占主导地位的产品种类中，或许有一个是很有前途的男子用品；或许你会找到一个像索尼公司所做的追求小型化那样的战术。然而，埋头在本公司内部，你不会想到一个很有竞争力的战术，你必须亲自到市场上去寻找。

九、选定市场营销战略范

现在是该把战术转化为战略的时候了。

在激烈竞争的情况下，小凯萨比萨店曾运用“买一送一”的战术，来与毕塞克、教父等比萨店抗衡。这种特卖活动，一般都有一定的期限（如一天、一周、一个月等）。主要用于刺激初次购买。通过向潜在顾客提供某些初次购买的优惠条件，可能会使其中一部分人在正常价格下，成为企业的长期顾客。

这是大多数战术的正常命运。然而，小凯萨之所以能够通过这种特卖活动将战术转化为战略，关键还在于这种活动的持续性。为了将战术转化为战略，必须加进时间的因素，并努力使战术与企业组织机构融为一体，进而使之成为企业的主要战略观念。“买一送一”后来发展成为小凯萨的一致性市场营销方针，从而使得小凯萨成为美国最成功的比萨饼外卖店。

大多数比萨连锁店，都被迫在菜单上加进“买一送一”项目，但这些竞争者的反应，还都只停留在战术层次上。以毕赛克为例，它根本无力将整个连锁体系改为“买一送一”经营方式，因为它支付不起黄金地段的店面、舒适的桌椅以及服务员的工资。小凯萨为了长期实行“买一送一”，就必须尽量选择成本低廉的地段，并提供有限的服务。多明诺也是将战术成功地转化为战略的比萨连锁店，促使其成功的战术是“30分钟内送货到家”。

传统的自上而下经营程序，往往以逻辑的方式提出问题：首先，我们想卖什么食品；其次，运送它们要花多少时间。自下而上经营程序则恰恰相反，它只注重战术做法，将整个规划程序都颠倒过来了，即：我们能卖什么食品来适应30分钟送货到家的要求。为了达到这些条件，多明诺将比萨饼的规格减至两种，将上面的佐料减至六种，并且比萨店只卖出一种可乐饮料。

将战术转化为战略的重点，在于改变公司内部和产品本身，而不是试图去改变外部环境。战术就是你的竞争性切入角度，不管是买一送一还是30分钟送货到家，当将战术转变为战略时，其中的挑战在于要持续保持战略简单明了的特性。这并不容易做到。难就难在不要为了配合其它产品或战术思想而去改变战略。这样做会削弱一致性市场营销方针的威力。大多数公司从战略开始，他们先决定要做什么，然后再试图决定实现战略目标所需的战术。

埃克森石油公司想销售办公室自动化系统，但潜在的顾客却不想购买他们的这些产品，而宁愿向IBM和奔驰购买。埃克森是个有钱的石油公司，它的营业收入比IBM和奔驰的总和还要多，它有本钱发动耗资数百万的广告活动，说服潜在顾客相信埃克森产品的质量以及该公司的诚意。

但是埃克森公司却遇到了麻烦。这说明，你无法改变市场，你必须改变自己，以便与市场想买什么产品以及想向谁来买保持同步。换句话说，你必须找出一个可行的战术，大量的广告活动并不能替代一个简单而有效的战术。

一致性的市场营销方针

当你从一个单一的市场营销战术起步，进而把它发展成市场营销战略时，你可以把自己限定在一个市场营销行动上，这样就可以保证有一个一致性的市场营销方针。

自下而上的市场营销过程淘汰了许多流行的销售战略。那些笼统、繁杂、难度过大而无法执行的战略，都会在自下而上的思考过程中自动消失。大多数公司战略均非以实际情况为基础，从任何实际的角度来看，他们都是无法执行的。

“我们希望成为高档车市场上的先导”似乎是凯迪拉克公司的战略。在这种不明确的战略指导下，它生产了一系列高价格的汽车，其中包括希玛隆和阿兰特，由于它们的战术不完善，这两项产品都惨遭失败。过于广泛、过于乐观、过于笼统的战略会衍生出一系列的战术错误。然而问题是当战略本身出现错误时，由谁来负责？

受到严惩的通常不是设计战略的将军，遭殃的是从战术角度执行战略者。里根总统作为战略的制定者没有因伊朗门事件出庭受审。但具体实施战略的人却没这么好的运气。波因德克斯特、思科特、诺思、海根都被推上被告席成了替罪的羔

单一行动的威力

当你自下而上思考时，你就会得出单一的战术和单一的战略。也就是说，这时你不得不迫使自己集中精力于一个单一有力的销售行动上。这是自下而上思考方法最重要的结果，这也是一流市场营销思考模式的精髓。

当做自上而下思考时，当你先有战略，然后再去制定战术时，结果一定会有许多不同的战术。当然，大多数战术并没什么效果。它怎么会有效呢？选中它们只是为了“支持战略”，而不是因为它们本身行得通。此外，各不相同的战术同时存在会使整体的营销计划缺乏一致性，因而使执行结果出现偏差。

为什么市场营销人员会认为两种行动会比单一行动好呢？一个拳击手会同时击出左右拳吗？一名军事将领会在同一时间攻击前线上的各个据点吗？绝对不会。一名市场营销“将领”会同时用所有的产品去进攻市场吗？会的，他们经常这么做，但很少有好的效果。

信奉在市场上全面出击的公司通常也信奉每天 12 或 16 小时工作制。他们相信，比对手更加努力地工作是成功的秘诀。（如果你尚未注意到，那么我提醒你，赫兹仍然大大领先于艾维斯）每天工作 12 小时的市场营销管理人员总是满怀希望。他们坚信，他们的雇员比别人更出色，只要工作再努力一点，产品改良上再加把劲，广告再做得更好一点，他们就能成功，竞争者就会俯首称臣。他们的战略是争取同市场营销的领导者做相同的事情，只是要求比对手做得更好一点。它就像将领对部下说，只要我们比对手更努力一点，我们就一定能打胜仗。

比对手更努力地工作并不是市场营销成功的秘诀。

历史告诉我们的恰好相反。常胜不败的将军们总是审时度势，寻找一项敌人最意想不到的大胆攻击。要找出这样一项战略是相当困难的，若要找出一项以上几乎是不可能的。军事战略家、作家里代尔·哈特称此大胆攻击为“最低期望线”。

二次大战期间，诺曼底的潮汐变化与岩石散布的海滩使德国人认为盟军不可能选择在这里登陆，结果盟军就选择在诺曼底登陆。

在市场营销中也是如此。对手脆弱的地方常常只有一处，全部进攻力量都应集中在那里，以便克敌致胜。这就是你要寻找的能够转化为战略的战术。当你找到它时，你必须自下而上地建立战略。你必须把握这一战术，并投入公司的整体资源，以期战术能发挥它的威力。

通用汽车公司的主力战场

汽车业是个很有趣的例子。多年来，通用汽车一直把主要力量放在中档产品上。通用公司用诸如雪佛莱、庞蒂克、奥兹莫比尔、别克、凯迪拉克等各类车轻而易举地击退了福特、克莱斯勒和美国汽车公司的阵地进攻。于是，通用汽车主宰汽车市场一时竟成了传奇的故事。

在战争中行之有效的战术，在市场营销上一样有效，那就是出其不意的战术。

迦太基大将汉尼拔率军越过阿尔卑斯山，走的就是一条被认为不可攀登的路线。二次大战中，希特勒绕过法国的“马其诺”防线，指挥他的装甲部队借道亚耳丁展开进攻，而这里正是法军将领认为坦克无法穿越的地区。（事实上，希特勒这一着曾用了两次，一次是在法国战役中，另一次是在比利时战役中。）

二次大战后，通用汽车公司受到两次强有力的冲击，每次冲击都绕开了通用的“‘马其诺’防线”。其一是日本人用低价的小型车如丰田、大发、本田进入市场；其二是德国人用奔驰和 BMW 等高价格的豪华汽车进入市场。资料表明，除此之外，再也没有其它的行动能从通用汽车公司手上抢到大市场。

由于日本和西德进攻得手，通用汽车公司被迫投入资源，以支持处于这两个市场夹击之下的市场。为了节省资金，保证利润，通用汽车公司做出一项重大的决策：用相同的车身生产各种不同的中级车。这是典型的自上而下的战略决策。一时之间，人们再也分辨不出哪是雪佛莱，哪是庞蒂克，哪是别克，哪是奥兹莫比尔，它们看上去都一样。这一着大幅度削弱了通用在中档车市场上的实力，反而为福特敞开了进攻的大门，于是福特公司推出了欧洲风格的金牛与黑貂，并一举成功。

自下而上分析通用汽车公司的情况时，问题的战术性解决方法是显而易见的。通用汽车公司应给每一价格档次上的车赋予不同的车名和外形。把这一战术构筑成战略时，你会与阿尔弗雷德 P·斯隆关于通用汽车的原始概念不谋而合。斯隆发展出来的想法，别人不该随意改动。

你或许会这么想，我们使用的是通用汽车系统这个概念，每一价格档次上我们都有不同的产品，只是没有给它们起不同的名字而已。我们给他们冠以公司名称是因为这么做能更行之有效。问题是我们如何用通用汽车去渗透市场。

答案是没有办法。你的战略并非由上往下建立起来的，它没有一个行得通的战术做基础。乍听起来，这只是件无足轻重的小事：赋予每种产品以不同的名字。但所有的战术都是从小事着眼的。

如果说战略是铁锤，战术就是铁钉。请注意穿透的工作是铁钉而不是铁锤来完成的。你可以拥有世上最有力的铁锤（即销售战略），但如果它没敲打铁钉（即销售战术），那整个市场营销计划还是行不通。

通用公司的全部战略力量不是要用一种叫别克莱塔的产品去挖 BMW 的墙角。这个战术是错误的。你可能认为，这只是个名称问题，是小事一桩。你说对了。战术确是小事一桩。但把战术转变为战略却是大事一桩了，经这种化腐朽为神奇的过程才会产生令人惊叹的市场营销上的成功。

通用汽车就是活生生的借鉴，其教训值得我们记取。

可口可乐公司的症结何在

我们来分析一下可口可乐与百事可乐之间旷日持久的销售战。可口可乐如何在这场代价高昂的壕堑战中取胜呢？

目前，可口可乐公司是用老配方可口可乐和新配方可口可乐展开两线作战。老配方可口可乐基本恢复了原有的优势

地位，但新配方可口可乐却劳而无功，几乎难以维持下去。举例来说，1988 年秋新老两个品牌的市场占有率仍比 1983 年的单一品牌少 1%。

从 1983 年开始，可口可乐就不断提出各种战术性想法，试图击败百事可乐以青年人为对象的“百事新生代”。于是每年人们都能看到可口可乐一条新的广告标语，“最合您的口

味”，“真正的选择”，“把握潮流”，“红的、白的以及你”，“挡不住的感觉”。（相形之下，“百事新生代”已经持续了 25 年之久。）可口可乐战术上的想法没有一个获得成功，但你可以预计以后还会出现类似的想法。

现在，每天可口可乐兵团的将帅们都拥进亚特兰大的会议室里，把一则又一则新广告标语贴到墙上，然后坐下来讨论最新最有价值的提议，直到就下一步的行动取得一致意见。可以预言，这下一步的行动也不会比“最合您的口味”强多少。可口可乐在亚特兰大的大本营里找不到对症的良药，必须到前

线阵地去找。

着眼未来，可口可乐只有一着可走。这一着分两步走，先向后退，再向前进。

首先，公司要忍气吞声，砍掉新配方可口可乐。不只是因为它失败了或已陷入困境才这么做，而是因为着眼于未来，它妨碍了可口可乐利用自己战术上的优势地位。把新配方可口可乐砍掉，就能换回人们头脑中可口可乐“货真价实”的想法。（提到可口可乐，你没涌起过“这是否是真货”的想法吗？）只要人们头脑中重新有了可口可乐，“货真价实”的想法，可口可乐就占据了击败“百事新生代”的最佳位置，下一步就是把百事可乐挤出用户的冰箱。

最后，可口可乐只需在电视上对“百事新生代”讲几句话就行了，“伙计，我们可不是要挤你。但是当你准备好真货时，我们已经给你送来了。”这就是百事新生代终结的开端。谁家的父母都会告诉你，十几岁的孩子没人想要仿制品。他们要真货，不管是棒球棒、洋娃娃，还是牛仔裤、运动鞋，可口可乐也一样。

要改变公司，不能去改变市场

可口可乐的情况说明了自下而上市场营销战略模式的一个重要方面。把战术构筑成战略时，你必须要做好准备去改变产品，改变公司，而不能去强行改变市场。

市场营销战术要从心理角度来考虑，它必须要能深入人心。对于可口可乐，人们心中有一个不变的想法，就是要买真货。以此为基础的战术肯定能奏效。可口可乐公司应砍掉新配方可口可乐，就是因为它妨碍了这一战术的施行。

但公司往往会这么想，砍掉新配方可口可乐就等于向商业界承认可口可乐公司犯了错误。亚特兰大可口可乐公司的头头们自然知道，他们的死对头百事可乐会第一个站出来发难。它不会是写封信或打个电话告诉你，你犯了错误。它很可能会在全国发行的大报上整版整版地谈你犯的错误的。即使如此，可口可乐也要尽量减少自己的损失。彼得·杜拉克说过，“与其冒险捍卫过去，不如冒险开拓未来”。

有时会有这种情况，一个想法很不错，但给它增加一点别的成分便会大大降低其战术的威力，从而使一个出色的战略半途而废。假设你在假日旅馆工作，为了建立一个能与马丽奥特、海雅特竞争的新饭店，你设计出一套战略、战术，并给它起了个名字：皇冠饭店。

这个名字听起来的确不错。但假日旅馆的头头们想把公司名称挂上去，把它变成“假日旅馆皇冠饭店”。你看，好主意走了样，皇冠饭店竟被降到与假日旅馆同一水平上。

管理人员甚至也会承认，这样做会削弱市场营销的战术威力，但战略第一，战术第二，你工作再加把劲就行了。他们引用公司的战略文件中的下列陈述来为自己的做法辩护：“我们要把假日旅馆的名字印到我们所有财产上，将公司的威力发挥到最大。”文件上确实是这样说过，但用它来为这种做法进行辩解却实在没什么好处。假日旅馆的管理人员可能会说：“这只是战术上的细枝末节，工作再加把劲是能够克服的。”

完全错了。是战术决定战略，市场营销战术就是这些细枝末节。如果铁钉（即战术）不直，那么要想打胜仗登天还难。

构筑战略时，你绝不能因为考虑整体而改动战术。有时，即使一个小小的变动，也都足以使铁锤偏离铁钉而落空。

十、调整市场营销战术

在把战术演变成战略的过程中，必须进行某些调整。

市场是不可改变的，因为市场营销努力并不能使市场结构或消费者的购买模式发生很大变化，也不能在很大程度上改变未来顾客的看法。尽管如此，人们对改变市场机制仍寄予希望。营销人员坚信他们可以借助广告改变人们的消费行为，这就像把房门打开以改变气温的情形一样。所以，广告业每年用于反对毒品的宣传费用高达 5 亿美元。而毒品贩子和毒品批发商，尽管财源滚滚，在这方面却不舍分文。当然，禁绝毒品并非是一件一蹴而就的事情，我们在第六章中建议使用的战术也只能在一定程度上减少对毒品的需求。任何营销努力都不能消除人们的需要与欲望。酒精类饮品的消费在美国曾一度被视为非法，然而是谁最后赢得禁酒战的胜利？是政府还是大众？

不要试图与市场抗争，市场营销计划的目标不应是改变人们的思想，而是要对潜伏在人们头脑中的想法与观念“积极而巧妙地”加以利用。而营销人员却常常对因外部事件或环境影响所发生的变化进行抵制。他们牢记莎士比亚的教诲、“首要的是自己要坚定不移”。

幻想改变市场

自上而下的战略计划几乎无一例外地试图使市场产生某种变化，而由于这种变化不可能实现而使计划落空，战争中这样的例子枚不胜举。1942年，希特勒关于俄国前线的南部战略要求攻取斯大林格勒，以打通通往高加索的石油产区的道路，但弗雷德里奇士波鲁斯将未能达到这一目的。

许多自上而下营销计划遭到与波鲁斯第六集团军在顿河一战中的同样命运，由于计划不能丝毫改变潜在顾客的观念和愿望而流产。施乐公司的总战略意欲在计算机领域一展身手，以打破施乐意味着复印机而与计算机无缘的成见。“我们能够改变这种观念”，公司的主要负责人信心十足地说。然而，事与愿违，尽管它在这方面耗资数十亿美元，施乐在人们的心目中仍然是复印机的代名词。

逆向营销的实质是接受己为人们所认可的观念，在公司内部进行相应的调整，不要枉费心机地试图改变顾客，要改变的应是赢得顾客的方式。在这里，我们借用一位男士服装老板的名言来说明这个问题：“如果顾客需要一件蓝色套装，那就打开蓝色的灯。”不必试图使他相信，他穿灰色服装更合适，即使实际情况的确如此。在逆向营销过程中，公司内部始终在发生着变化，这种变化倒未必是撼天动地之举，有时只不过是打开蓝色的灯之类的小事。

改变名称

随着时间的推移，一些公司的名称变得过时了。以西部联盟公司为例，正是这家成立于 1851 年的公司率先引进电报系统，十年后就把“宝驹快递”挤出邮递领域；也正是这家公司，目前正陷入被挤出商业领域的困境，因为它拒绝对公司进行必要的根本性变革。

在西部联盟成立一百年后，电报仍作为它的主要业务。随着时代的变化，公司也努力跟上时代的步伐。它发射了国内第一颗通讯卫星，并以邮件（mailgram）和“捷联”（Easy link）计算机通讯服务，再次成为电子通讯领域的先驱。在投资数百万美元兴办这些新的电子通讯业务之后，公众对西部联盟印象怎样？对，还是那个骑着自行车传递电报的男孩子形象。电报服务本身也未得到公众的好评。刊登在一家有影响的新闻周刊上的文章认为：“我们曾认为它是一封假电报”，“因为它准时到达，且没有打印错误”。因此，西部联盟需要一个与其形象相称的新名称。然而，西部联盟无意改变公司的名称，反而走上改变人们观念的道路，他们在宣传公司形象与引进新服务项目方面各花费了几百万美元。1982 年春天，该公司董事长声称：“我们的新服务项目——捷联、电信、世界范围的传真、空中电话以及蜂窝式无线电话——使本公司处于通讯行业的前沿。我们在继续经营原有业务的同时，将源源不断地推出新

的服务项目。”不幸的是，新的服务项目也无助于挽救西部联盟在整个西部日渐衰落的趋势。下面让我们再看看《华尔街日报》刊登的有关二十世纪公司仍沿用十九世纪名称的有关报道。

不合时宜的名称

公司的名称须与潜在消费者的愿望协调一致。像“西部联盟”之类的名称，往往已不再合乎时尚。由于致命的爱滋病病毒的出现，AYDS 的健美糖果销售量下降了 50%，解决办法

只能是改变公司名称。阿勒格尼航空公司曾一度陷入困境，直到它把名字改为美国航空公司才摆脱出来，阿方索·达布鲁佐直到把名字改为艾伦·阿尔达才在电视台找到一份工作。海洛伊德 (Haloid) 在引进普通纸复印机之前，就在公司名称前加上施乐字样。拉尔夫·李普舒茨直到把名字改为“拉尔夫·劳伦”后才能销出他的衬衫。“豪斯鲭鱼”直到一位具有经营眼光的波士顿商人决定把它改称为“金枪鱼”后才得以驶离船坞。一研究人员把三洋商标贴在美国无线电公司的电子设备上，并请来 900 人将它与贴有无线电公司商标的同类产品进行比较，竟有 76% 的人认为贴有三洋商标的产品更好。

因此，不要总是试图改变消费者的观念，而应针对性地改变公司的名称。“黑人”连锁餐馆一直力图保持自己的名称。其结果，一度拥有 1000 多家分号、美国最大一家咖啡店连锁企业终以破产而告终。今天，一个带有种族歧视或性别歧视的名称是不得人心的。如果你有一个这样的名称，立即改掉它。如果企业或产品的名称无助于实施战术并将其发展成一种战略，你就须更换名称，这是逆向营销战略发展过程的关键因素之一。目前，改变名称的情形比人们想象的更为普遍。在最近一年中，有 1753 家美国公司更换了名称，创下了纪录。

改变产品或服务

在把战术发展成战略的过程中，最为普遍的变化是对产品或服务作适当的调整。

让我们先看看一家银行的例子，该银行在其汽车贷款业务中，发现了一个颇具吸引力的战术性的机会，即以 24 小时完成竞争对手需要 48 小时才能完成的汽车贷款手续。在竞争激烈的银行业，用对手一半的时间就完成一笔汽车贷款业务，是一种很有利的战术。但考虑到银行业的特点，要长期独有此优势不大可能。（一种战术的命运总是这样，它行不通时，企业会遭受损失；它行之有效时，又会被对手模仿。）于是，该银行把 24 小时汽车贷款战术发展成为一项战略。银行调整了所有的工作程序，以加快各项业务的进行，把决策权下放到基层（它的一个贷款机构有权批准 1 千万美元的商业贷款，并且坚持每天营业）。一旦这些措施按部就班后，银行就发起一场把自己塑造为“运转最快的银行”的营销攻势。“时间就是金钱”，一则广告这样说；另一则广告则说“请不要干扰银行的工作，银行也不要耽误顾客的时间”。通过率先采用高速运转战略，该银行有效地阻止了竞争对手的模仿。应当说明的是，竞争者往往并不为抄袭他人的战术而感到羞涩不安，美国人曾开发出命名为“Advantage”的频繁搭客计划，但这并不能阻止其它航空公司推出自己的频繁搭客计划。但战略则不同，一个好的战略是难以被效仿的。不知全国汽车出租公司的人是否愿意告诉世人，它的战略就是“工作更刻苦”。

另一方面，许多企业由于缺乏产品连贯性，即将新产品的开发限制在一定的范围内，而丧失把一种成功的战术性“产品”发展成为企业的长期战略的良机。例如，索尼公司在电子行业中最早提出“小型化”概念，“微型电视”被著名的索尼广告广为宣传。就索尼公司的实力而言，它完全可以把这种“小型化”战术作为一项战略，从而独占“小型化”电子产品市场。遗憾的是，索尼又将资源投入生产大型电视机，包括 48 英寸投影设备（与大众汽车公司的做法如出一辙。）这些企业什么都想得到，“我们已拥有“小”市场，现在我们要全力以赴夺取“大”市场，这是对那种最后变得一无所有公司的生动写照。

改变价格

我们应当把制定合理的价格放在首位，一旦一种产品的心理价格确定以后，就很难再改变。有关定价成功或失败的例子俯拾皆是。

凯迪拉克的“阿兰雷”车卖不到5.6万美元，因为在消费者看来，一辆凯迪拉克并不值5.6万美元。“巴利”鞋的订价则恰恰相反，“巴利”在美国高档鞋市场上十分走俏，但如果你访问它的“巴利”总部所在地——瑞士，就会发现一些有趣的事实，“巴利”鞋既非高档鞋亦非低档鞋，其价格从低到高一应俱全。而来用高价战术，“巴利”得以在美国市场上开发出一个有效的战略。“大力士”金酒的例子更是令人啼笑皆非，在它的产地，“大力士”是一种低价产品，而在美国消费者的心目中，委实再难以容下另一种低价的杜松子酒。因此，在美国市场上，“大力士”摇身一变，成了高价杜松子酒。这种高价战术大获成功，“大力士”每年销售量达一百万箱。

改变观念

世界上最难以改变的事情是人们的观念，这种改变包括“忘却”某种感觉与“记住”另一种感觉。

你是否曾试图忘掉某事？在你的生活中，最使你感到难堪的是什么？是否曾有人说的话深深地伤害了你？哦，忘掉那不愉快的时刻吧！不，你做不到。这便是观念转变之所以困难的本质原因。事实上，努力改变某种观念的过程，常常会出现相反的效果，即只会强化先前持有的看法。当理查德·尼克松信誓旦旦地说：“我决不辞职”时，公众即觉得他应该辞职。（任何一位像尼克松那样把决不辞职的话说过四次的人，注定要辞职。）如果有人说出“我是一个诚实的人”，别人却会想到它的言外之意。（他肯定认为我觉得他不诚实，否则，他干吗说那种话？）我们称这种现象为“正话反意”。即你说的话中潜含与你想表达的思想相反的含义。假如某公出差后回家，告诉妻子，他在外期间既没有喝酒也没有冯荡，你猜他的妻子会怎么想？埃克森公司又是如何试图使消费者相信他们不打算关掉办公设备系统生产线的呢？他们筹划了一次广告活动，宣布公司对市场的“承诺”。“请记住”，这则广告说，“当您购买埃克森设备的时候，您也同时购买了本公司对您的未来的承诺”。听众怎么想？“他们可能认为或觉得他们要脱离该行业”。当然，实际情况确实如此。相反，IBM 并没有大张旗鼓地宣传他们对其办公自动化系统所作的承诺。倘若如此，消费者会感到惴惴不安的。

市场营销人员应该仔细琢磨所要传递的市场信息，鉴于你所作的任何一项声明都潜含着相反的意义，有话直说反而会适得其反。对于读者或旁观者来说，反过来理解你所传递的信息易如反掌。当一个汽车经营商大喊大叫：“我们像疯了似地销售汽车”消费者会自言自语道：“他们可能认为或不相信他们能销出那么多汽车。”假如有话直说的方式在广告或市场营销中不起作用，该当如何呢？你必须深入人们的内心深处寻根挖底，然后对症下药，制定相应的广告战术。切记，不要试图改变人们的观念。

十一、市场营销战略的预试与推行

为了赢得市场营销战争，你必须先赢得战术层次上的战役。如果顾客的脑袋就是战场，那么，广告显然是市场营销战争的主要战术武器。广告像大炮一样能对消费者造成某种程度的冲击，如果你的广告正确地瞄准了目标市场，那么你就可以运用广告创造顾客。大多数公司都知道这个道理，这也是为什么广告支出如同天文数字一样高的原因，但是，随着广告量的增加，其效果也随之降低。

测试你的广告

由于数量增加，效果降低，使得广告成为大量研究的对象，企业家们都希望能事先知道即将推出的广告是否有效，这也是为什么广告研究经费大幅度增加的原因。但广告研究有其严格的限制，当道尔·丹恩·勃巴克公司测试第一批“艾维斯只是行业第二”的广告时，收效甚微。租车的顾客不喜欢那些广告，广告主也不喜欢它们，连比尔·勃巴克本人都对此有意见。但艾维斯新任总裁罗伯特·汤森答应过道尔·丹恩

·勃巴克公司，如果道尔·丹恩愿意对艾维斯全权负责，他就一字不改地刊出广告。所以，广告还是照样推出，出乎意料的是得到了强烈反应，时至今日，人们依然记得它的口号：“艾维斯只是汽车出租业者二，你为什么要光顾我们？因为我们更努力。”过了不久，赫兹出租汽车公司的市场占有率由 56% 下降了 6%，而艾维斯的市场占有率则提高了 6%，这一来一往之间的差距（12%）几乎是在一夜之间发生的。同时，艾维斯在经过了 13 年的赤字经营之后，终于开始出现盈余。

你无法测试单一的广告或市场营销战术，正如同艾维斯的例子一样，广告测试的结果意义通常不大，因为测试本身包含着太多的人为因素。唯一可以重视真实状况的测试，就是使潜在顾客完全了解战略内容，再探测其反应。在艾维斯的例子里，你必须找出方法让潜在顾客了解媒体将会对广告有何评价，赫兹将会有何反应，以及工作人员的服务态度如何。

问题在于，你在开展活动之前，根本就无法取得这些事后的资料，因此，如果想要测试战略，你最多只能尽量让消费者了解可能发生的情况。千万不要给顾客看一个广告，并询问他们的意见。这种做法等于要求他们马上变成广告专家。而事实上他们根本就不是专家。结果，这些由潜在顾客转变成的广告专家，很快就会向你提供有关图形、字体、摄影以及标题方面的意见，每个人都喜欢扮演广告专家的角色，不仅如此，这些潜在顾客的自信心还特别强，因为他们确信自己知道什么可以打动他们的心。

考虑一下事实吧！大多数与消费者见面的重要广告活动都经过测试，除非测试效果十分良好，否则，广告主根本就不会推出。问题是，大多数推出的广告仍然效果不佳，从数学角度而言，这种现象根本不足为奇，在一个特定的市场上，有四五个品牌会进一步完善自己的市场营销计划，以提高自己的市场占有率，一般来讲，没有一个人的市场占有率会增加，因为整体的总和仍然是 100%。从最纯粹的意义上来讲，市场营销和战争一样，是一场零和游戏。如果某个品牌的市场占有率增加，则至少有一个品牌的市场占有率降低。

市场营销的成功需要正确处理心理与数学障碍，因此，你在对所有消费者测试时都要格外小心。因为矛盾在于：计划本身的新奇性与独特性越高，其成功的可能性就越大，而测试反应良好的概率也越低。

了解潜在顾客的反应

尽管我们这样建议，但在你投下数百万美元经费之前，你还是希望能够了解消费者的反应，以下是我们对于应寻找什么资料的一些建议。

忘掉调查报告里的数字吧！那些都是在不自然的气氛下对潜在顾客提出经过设计的问题，所得到只能是不自然的反应。例如，问：你是否会花 150 美元去买一盎司名叫“激情”的香水？（其隐含着的意思是：你是否很笨？）答：不会。（其隐含着的意思是：我没那么笨。）当然，“激情”在香水战场上是个大赢家。

其次是品牌延伸的压力。品牌延伸的作法之所以能继续活跃在美国企业舞台上，乃是因为它的测试结果良好。想象你坐在一面镜子前并回答这样的问题：“在皮尔斯伯里微波爆米花与波普秘诀微波爆米花之间，你会购买哪一种？”在波普秘诀出现之前，你从未听到过这个名字，所以，你会很自然地回答：“皮尔斯伯里。”结果，皮尔伯斯伯里波爆米花销售失利，而波普秘诀却大获全胜，仅次于“顾维尔”爆米花。

在市场上阻碍品牌延伸的是混淆因素（皮尔斯伯里代表生面团，而不是爆米花）。而在小组讨论会上，使品牌延伸得以形成的则是潜在顾客的完美主义倾向，没人愿意承认他会把爆米花与生面团弄混。

选择有趣的战术

评估小组讨论或消费者调查有什么秘诀呢？

首先，你必须确信你的战术思想相当有趣。有趣但令人憎恶比受欢迎却单调乏味要好得多。就爆米花而言，皮尔斯伯里是一个非常平凡而不恰当的名字。至于波普秘诀，至少它暗示了配方中或包装上可能有某些秘诀，“听起来似乎相当有意思。”有趣的定义与新鲜一样，一项观念必须“有所不同”方能称得上“有趣，”如“人咬狗”之类。当人们暴露出不同的观念时会有什么反应呢？他们会认为相当有趣，但同时也会加以拒绝。被新奇的东西所吸引并加以拒绝，这本来就是人的天性。

广告公司最了解运用新鲜有趣的手法，来突破媒体的干扰。不幸的是，他们解决创意问题通常是将差异性放在不相关的因素上，而不是放在战术观念本身，一般他讲，他们无法改变战略，因为它是在自上而下的经营模式中根据顾客的意愿而制定的。这就是为什么你会在电视上看到这么多荒谬情节的原因。

以“五十铃”为例，它最近推出了一系列骗人的广告，号称骗子大王的乔·五十铃竟然把他的“五十铃”开上了圣母峰。不可思议吧！他是如何做到的呢？很简单，他加装了雪地用的轮胎。消费者能从这些荒诞的广告中了解到什么呢？当然，他们记住了荒谬的情书，忘却了真正有意义的信息。

当有人说他在昨天晚上看到了一个相当棒的电视广告时，接下来你也许能猜得到，他通常会说：“我不记得产品的品牌名称了，但我可告诉你有关广告片的情节。”难怪许多人记得乔·五十铃，但却记不得为什么他们应买他的车子。尽管五十铃每年的广告费达 3000 万美元之多，但它在美国汽车市场上的销售量仍不到 4 万辆。与本田和丰田相比，就可以知道其中的差异，在美国市场上，这二者的年销售量都超过 60 万辆。

韩国现代汽车公司的汽车年销售量在 25 万辆以上，连奥迪、优格的销售量都超过五十铃。那么，近年来最受崇拜、最受赞扬、最受尊敬的广告活动是什么？答案就是乔·五十铃的系列广告，真是令人啼笑皆非。

如何才能使战略有趣呢？当然是需借助自上而下的思考方式。而自下而上的思考模式，并不会使你的战略看起来有趣。你会先选一个有趣的战术。“比萨饼买一送一”是有趣的。“孩子，快快长大，来热烤的汉堡包店”也很有意思。当然，有趣本身与产品或服务密切相关，而且，既然广告是市场营销战的重要战术武器，那么，创意本身也必须是有趣的广告创意。这就是为什么广告战术引导企业战略的原因。

测试业务人员

好的设想通常不容易为业务人员所接受，因为他们太接近市场，了解的情况也比较多，以致他们和潜在顾客一样都是这方面的专家。对于业务员来说，试图用快刀斩乱麻的方式对潜在顾客造成冲击的战术想法有点过于简单。那么，你是否想摆脱业务员而专心致力于潜在顾客呢？倘是这样，你冒的风险可就大了。若业务员不全力支持你的计划，那么不论计划如何宏大，你还是无法顺利实施。因而，向业务员测试计划时，隐含着推销给他们的意思，而不是征求他们的意见。如果无法说服他们的接受计划，那麻烦可就大了。

你应该把能够打动人心的东西，统统放进你的推销战术里，甚至包括你的满腔热情。业务人员非常喜欢一场成功的业务发布会。如果你顺利地说服他们，他们也会尽力去说服经销商或最终用户。不过，这可是一次严峻的考验。

测试新闻界

你很难打电话问丹·拉瑟是否喜欢你的市场营销新计划背后的战略。你必须以间接的方式来做这件事，关键是你必须自问“这个观念有没有新闻。或许它根本不会出现在 7 点钟的新闻节目，甚至连周刊的第七版也没有刊登，无论如何，最有效的观念通常都具有新闻价值。当百事可乐推出斯莱思时，全国媒介争相报道，因为它是第一种添加 10% 果汁的碳酸饮料。当 IBM 推出一项广告活动，将自己定位为“更大的屏幕”时，美国主要媒介都忽略了这项活动。更大的屏幕？IBM 是一家营业额 540 亿美元的巨人，并且，它已比所有竞争者加总起来还要大，因此，或成为“更大的屏幕”有何新闻价值？

当艾维斯推出“艾维斯只是出租汽车行业第二”的观念时，引起了人们的兴趣，新闻界纷纷予以报道，甚至连美国副总统都开玩笑说，自己必须“更加努力”因为“我只是老二”。

了解竞争者

如果你想事先了解竞争者对你的作战计划的评价,那么从拉瑟或汤姆·布罗考那里得到反应还算是相当容易。你顶多只能把计划交给每个主要竞争者过目,如果每个人都说“我讨厌它”,则你所拥有的只是一个“可能的”赢家。问题是你不太可能这样做,不过,还是有办法做类似的事情,那就是所谓的逻辑检查。

为了检查你的主张的逻辑性,你可以把陈述颠倒过来,看看它的反面意义是否符合你的主要竞争者。艾维斯只是出租汽车业的老二,所以我们必须更加努力,这句话反面的意思是什么?赫兹是出租汽车业的老大,所以居功自傲吃老本,不必太努力。对艾维斯来说,这则广告简直太棒了,如果潜在顾客甚至认为赫兹柜台人员也这么想,他会采取相应的对策。

“在空中与众不同”是美国航空公司的口号,该公司居航空业第二位,让我们把它颠倒过来,看看老大的情形会是怎样。“在空中无甚特殊”,联合航空公司不特殊?事实上,联合航空公司曾大作广告宣传它飞往夏威夷以及其他特殊的地方。因此,“在空中与众不同”并未使美国航空公司一步登天。问题是,你知道这就是美国航空公司的口号。实际上,它也并不适合该公司所处的竞争状况。

测试产品大类

“战略先行”最危险的地方是这些人相信品牌延伸可以导致一个独立自主的生命。自上而下的企业会接受一个延伸的品牌，并给他一个独立的市场营销部门、业务人员以及广告预算。

上述这些东西，健怡可口可乐都有，此外，它还有一个独立的广告公司，但是，软性饮料饮用者看一看健怡可口可乐，心里想的是“没有卡露里的可口可乐”。这些独立的经营方式使得可口可乐业务人员误以为他们拥有两个品牌，但事实上，他们所拥有的只是两种不同的口味。对于标有相同品牌名称的产品你都需加以测试，因为在潜在顾客的心目中它们是联系在一起的。健怡可口可乐的成功，是以可口可乐的牺牲为代价的，由于低糖软性饮料的销售量大幅度增加，所以两者之间的消长关系并不太容易观察出来。

“米勒高品味生活”、“米勒淡啤酒”以及“米勒生啤酒”只是同一个品牌的三种口味，其中之一的销售提高，其余二者的销售就会下将。“库尔斯淡啤酒”也是同样的情况，当它销售上升时，库尔斯一般啤酒就走下坡路。这也充分说明了二者之间的关联性。于是，“库尔斯淡啤酒”广告里所使用的银弹，终于找到了它要打的目标：库尔斯普通啤酒。

“百威”是最后加入淡啤酒行列的品牌，安赫瑟·布斯公司正在努力将“百威淡啤酒”塑造成为一流的雅皮士啤酒，但斯帮兹·麦肯茨及其3名漂亮助手的表现，却使得“百威淡啤酒”显得有些走样。布斯公司难道真的认为啤酒的老主顾对这些骗人的把戏不屑一顾吗？是的，他们会这样认为，但“百威”迟早也会走上“米勒”和“库尔斯”的老路——开始走下坡路。

当两个品牌标上同样的名字时，在消费者心目中它们是联系在一起的，因此，你必须两者都加以测试。麦肯茨或许是百威淡啤酒的破坏者，但问题是，从长期来看，这会对百威品牌造成何种伤害？如果坐在BMW牌小汽车里的小伙子喝的是百威淡啤酒，那么坐在福特“布朗克”牌小汽车里的人还会喝百威吗？

十二、逆向营销案例选——雅芳公司

实行多样化，是美国经济发展的一个基本推动力量。在许多情况下，它是大多数公司采用的最主要的共同策略。进一步讲，多样化的强烈要求，存在于各种形势下。

在经营顺利时，公司向新的方向扩张，以取得联合的共同优势和品牌名望；经营不善时，公司就要另谋生路。这两种策略，都是典型的自上而下的组织变动措施，而两者都常常出现问题。“经营顺利”时的策略会导致公司陷入所谓的线性扩张陷阱；“经营不善”就转入新领域的策略，会造成与线性扩张同样的许多问题。

雅芳公司就是后一种情况的实例。在其主要生意经营不善时，雅芳公司放弃了这方面的经营，买了两个香水公司。

经营状况陷入困境时

不幸的是，几个高层领导恪守“山穷水尽疑无路，柳岸花明又一春”这句格言。对于这一熟悉的格言，他们有他们自己的理解。他们认为，一旦某项业务陷入困境，就应开展其它业

当几个精明人一直在为此事奔忙时，下层管理人员告诉董事会：市场销售不畅。他们无法指望再现丰收年景了，因为市场已经发生了变化，为共同获利采取的行动，却得了个“偷鸡不成，倒蚀一把米”的结局。

你将读到的下面这件事，是一个新情况。管理人员瞄准了更能获利的临近市场。当其他经理觉察到，由于部分高层管理人员的失误，造成了利润亏损，他们不得不开始精心地打他们自己的小算盘，所有这些，对于企业的主要生意来说，都不是好兆头。公司将失去大量的发展机会，而变成一种“收获”模式——付出的多，收入的少。

有时，你不得不正视生意衰退的现实。但除非你的生意是基于一时风行的时尚，没有一夜之间就消失的生意。进一步讲，当你追逐一个别人已经占据优势的新市场时，你就如同一只正在扑火的飞蛾。最好在已占据优势的主要生意的重大改进上投资。改变主题，会导致你错过近在眼前的绝好机会。

雅芳的拜访

雅芳公司就存在这样一些问题。化妆品上门推销的长期领导者——雅芳公司发现，当越来越多的此类产品由不太易于选购的百货商店，转移到非常易于选购的杂货店和连锁零售店时，生意就不太好做了。

最突出的问题是，家庭妇女不再是整天呆在家里，坐等雅芳小姐拜访了。当邮购样品风行并变得成熟起来时，美国逐渐失去了原有的一些对城镇居民直接推销的魅力。这也正是雅芳公司改变策略，开始经营超出香水范围、获利高达 20 亿美元的零售市场营销的原因之一。他们无法抗拒眼前的诱惑。在很短的时间内，他们就操纵了凯瑟琳·丹尼佛香水公司的一个零售机构和乔尔吉奥股份有限公司。几个月后，他们又兼并了帕夫姆斯·斯特恩公司。该公司生产了“佩里·埃利斯”女性香水，以及“奥斯卡·蒂·拉·伦塔”、“拉夫斯”、“范伦丁诺”男性香水。

这一逻辑无懈可击，雅芳公司转向“设计师香水”，并通过百货商店经销。在董事会上，或许这会被认为并不难以推销，因为呆在家里的妇女越来越少，他们都在外工作，而妇女已有了比以前更多的可自由支配的收入。而且市场前景也很有利。正如雅芳美容集团领导人詹姆斯·普雷斯顿在报告中指出的，“在 20 世纪末期，哪能找到税前利润为 13%——16%，而又有股票收益的买卖呢？”

假如你被任命为雅芳公司负责市场营销的新任经理，你将如何采取措施呢？你的分析将从何处入手呢？

面临的问题

你的任务相当艰巨。首先，雅芳公司的新竞争对手——埃斯蒂·劳德和卡尔文·克莱因都是领导新潮流、做时尚生意的老手；其次，近年来，“设计师香水”的市场销售已经不畅；第三，超出雅芳经营范围的、“设计师香水”品牌方面的促销和广告的类型，当雅芳公司的惯例截然不同，其神奇与狂想已与其耗费达到了同样的高度。

显然，要想成功地完成这么艰巨的任务，必将会费大量精力。当这一切正在实行的时候，将对你的主要生意产生怎样的影响呢？因为雅芳公司的化妆品生意，是他们生意的绝大部分，所以这是一个非常重要的问题。近年来，雅芳公司已失去了不少市场，其化妆品市场占有率已从 12% 降至 8%，降低了 33%。

不管新香料产品提供了什么机会，我们认为，要首先把注意力放在主要生意——美容产品上。你将从哪入手呢？如何才能找到推进主要生意的战术呢？

“雅芳”是什么

显然，“雅芳”一词已在潜在顾客的头脑中有了些印象。既而，人们就会提出这样一个基本问题：“‘雅芳’是什么？”或者更准确地讲，“‘雅芳’这一称呼，是一个产品名称呢，还是一个销售渠道的名称？”显然，雅芳公司兼而有之，但更核心的问题又将被提出：“雅芳”公司更多地是被看作生产厂家呢，还是一个销售渠道？”

你可以推测雅芳公司仍然是那种著名的表达方式——“叮咚、雅芳小姐来拜访”的总体感觉。因为雅芳公司已成为甚为别致的美容和装饰品的象征，所以，你可能感觉雅芳公司更像销售渠道，而不是制造公司。或许你是对的。雅芳公司提供了居家在外购买美容品的机会。

我们暂且把雅芳公司视为销售渠道。幸运的是，这也正是雅芳公司的独到之处。你能够选购各种品牌的香波，但只有“雅芳”这一个品牌能订到，并且能送到你家中。如果你的感觉是正确的，那么你的战术就得建立在广告雅芳销售渠道，而不是广告雅芳产品上。这种广告，将使你这一销售渠道变得更加重要。雅芳小姐一旦走上门来，就能卖掉不少各种各样的化妆品。使你获最大利润的买主或许就出现在他们当中。如果消费者对雅芳公司有什么印象或感觉，那一定是由于雅芳小姐的缘故。不管怎么说，她所代表这个公司。

关键的问题是，如何选定雅芳小姐，如何增强她们所代表的公司的吸引力，以使潜在顾客有理由追寻雅芳销售渠道。显然，这方面的工作做得越好，增加顾客购买雅芳小姐美容产品的百分率的机会就会越多。

竞争状况

战术是进行竞争的关键手段，假如说雅芳公司有一个销售渠道，那么，雅芳公司的竞争对手又是谁呢？有哪些其它销售渠道与雅芳公司竞争呢？

有两个主要的竞争对手

(1) 百货商店。不在乎价钱的妇女会去百货商店，与制造商代理人商讨和选择定做的化妆品。

(2) 杂货店。在乎价钱的妇女会去大众分销批发店，挑选她们所需要的物品，而不会要求其它服务。

第三个销售渠道就是雅芳公司。雅芳公司提供了便利。女士们可以给雅芳公司销售代表打电话，或者可以看雅芳公司的产品目录来挑选她们所需要的物品，雅芳公司再寄给她们。

从雅芳公司市场占有率的下降来看，另外两个销售渠道赢得了这场竞争的胜利。如果雅芳公司，想重整旗鼓的话，就必须找出百货商店与大众营销商两者之间的区别及各自的优势所在，然后，以自己的销售渠道提供这样一些美容服务，即以百货商店与顾客商讨的方式，以接近于杂货店的销售价格，为顾客提供服务。

下面这两条建议，实际上是同一战术措施的两个方面。

雅芳个人美容代表。这种方法要求雅芳小姐做为与产品目录分销人员和处理订货人员相对的“个人美容代表”。

显然，在为这一角色做广告、建立其知名度时，培训是一个主要问题。(这一部分是推行“个人美容代表”战术的策略。)因为提供的产品繁多、色泽各异，可以想象这些化妆品在消费者的心目中，会造成怎样的混乱。“个人美容代表”方法，能够说服这一问题。

雅芳美容电脑。这一方法与“个人美容代表”相联系，是能够使雅芳小姐变成真正的个人美容代表战术的一个新成分。

你可以考虑用“美容电脑”来装备最大的产品代理商。对于像皮肤类型和头发颜色这类问题进行编程，这个小小的计算机就能够协助“个人美容代表”在为顾客选择化妆品时，能够保证使她们达到“从未如此动人”的效果。实际上，“美容电脑”可以是与主机或区域性微机，通过电话线相连接的一个计算机终端。另外，“美容电脑”除了可以协助雅芳小姐外，还能够成为有助于推销这一渠道的、有力的广告方式。(这个广告战术将推进其商业战略。)实质上，“美容电脑”使雅芳小姐成为美容顾问，而不再是一名推销员。

你会发现，“美容电脑”已在雅芳公司投入使用。这并不奇怪，因为这是个显而易见的构想。问题只是是否将它付诸实施。换句话说，把这一战术变成实际策略，需要充足的时间和雄厚的财政实力。这才是这一构想能否付诸实施的问题所在。

经过反复思考，雅芳公司的高层主管正是陷入了进退两难的境地。公司错误地在“设计师香水”上耗费大量投资之后，现在正在寻求投资于新技术和培训上的另一种完全安全的投资项目。

董事会里的某些人可能会问，公司怎么能指望以有限的资源，同时投资于两项活动呢？雅芳公司新的零售方面的努力，可能会在招致严重问题和陷入一些困境的情况下进行，但如果这些忧虑只是在公司主管人员的脑海中匆匆闪过的话，那么，雅芳公司很可能又会丧失新发现的市场营销机会。

多角化经营战略

杜邦公司总裁在关键时刻所采取的谋略是引“远水”而解“近渴”、“不战而屈人之兵”、“辐射式经营”。

适应外部环境是企业生存发展的前提。随着市场需求的不断变化，在群雄角逐日趋激烈的竞争局势下，如何选择、运用正确的经营战略与策略，以保证企业稳步发展，并立于不败之地，是中外企业界高度重视的问题。近年来，多角化经营在我国得到了初步应用，而且发展迅速。因此，多角化经营理论与应用的研究具有积极的现实意义。

多角化经营，就是企业尽量增大产品大类和品种，跨行业生产经营多种多样的产品或业务，扩大企业的生产经营范围和市场范围，充分发挥企业特长，充分利用企业的各种资源，提高经营效益，保证企业的长期生存与发展。

一、多角化经营的分类

企业多角化经营的形式多种多样，但主要可归纳为以下四种类型：

(1) 同心多角化 (Concentric diversification)。指企业利用原有的生产技术条件，制造与原产品用途不同的新产品。如汽车制造厂生产汽车，同时也生产拖拉机、柴油机等。同心多角化经营的特点是，原产品与新产品的的基本用途不同，但它们之间有较强的技术关联性。

(2) 水平多角化 (Horizontal diversification)，也称为横向多角化。指企业生产新产品销售给原市场的顾客，以满足他们新的需求。如某食品机器公司，原生产食品机器卖给食品加工厂，后生产收割机卖给农民，以后再生产农用化学品，仍然卖给农民。水平多角化经营的特点是，原产品与新产品的的基本用途不同，但它们之间有密切的销售关联性。

(3) 垂直多角化 (Vertical diversification)，也称为纵向多角化。它又分为前向一体化 (Forward diversification) 和后向一体化 (Backward diversification) 前向一体化多角经营，是指原料工业向加工工业发展，制造工业向流通领域发展，如钢铁厂设金属家具厂和钢窗厂等。后向一体化多角经营，指加工工业向原料工业或零部件、元器件工业扩展，如钢铁厂投资于钢矿采掘业等。垂直多角化经营的特点，是原产品与新产品的的基本用途不同，但它们之间有密切的产品加工阶段关联性或生产与流通过关性。一般而言，后向一体化多角经营可保证原材料、零配件供应，风险较小；前向一体化多角经营往往在新的市场遇到激烈竞争，但原料或商品货源有保障。

(4) 整体多角化，指企业向与原产品、技术、市场无关的经营范围扩展。如美国国际电话电报公司的主要业务是电讯，后扩展经营旅馆业。整体多角化经营需要充足的资金和其它资源，故为实力雄厚的大公司所采用。例如，由广州白云山制药厂为核心发展起来的白云山集团公司，在生产原药品的同时，实行多种类型组合的多角化经营。该公司下设医药供销公司和化学原料分厂，实行前向、后向多角化经营；下设中药分厂，实行水平多角化经营；下设兽药厂，实行同心多角化经营；还设有汽车修配服务中心、建筑装修工程公司、文化体育发展公司、彩印厂、酒家等实行整体跨行业多角经营。

除了上述分类之外，西方学者鲁梅尔特 (R.R.Rumelt) 采用专业比率、关联比率、垂直统一比率等三个量的标准和集约——扩散这一质的标准，将多角化经营战略分为垂直型、专业型、本业中心型、相关型、非相关型五种类型。

(1) 专业型战略。企业专业化比率很高 (在 95% 以上者)，称为专业型多角化战略，这是把已有的产品或事业领域扩大化的战略，如超级商场分化为而来的自我服务廉价商店、小型零售店、百货店等。

(2) 垂直型战略。某种产品的生产，往往只取从原材料生产到最终产品销售整个系统中的一个阶段，而每个阶段都有其完整的生产体系。垂直型战略就是或向上游发展，或向下游渗透。如一个轧钢厂生产各种钢材。采取垂直型多角化战略，进一步向上游发展，投资发展炼钢、炼铁，甚至采矿业。

(3) 本业中心型战略。企业专业化比率较低的多角化战略 (在 70% ~ 95% 之间)，称为本业中心型战略。即企业开拓与原有事业密切有联系的新事业而仍以原有事业为中心的多角化战略。

(4) 相关型战略。企业专业化比率低 (低于 70%)，而相关比率较大

的多角战略，一般来讲，多角化战略的核心是经营资源。实行相关型多角化战略就是利用共同的经营资源，开拓与原有事业密切相关的新事业。

(5) 非相关型战略。企业相关比率很低，也就是企业开拓的新事业与原有的产品、市场、经营资源毫无相关之处，所需要的技术、经营资源、经营方法、销售渠道必须重新取得。

二、多角化经营的作用及理论依据

企业运用多角化经营战略，可以起到以下几方面重要作用：

(1) 分散风险，提高经营安全性。商业循环的起伏、市场行情的变化、竞争局势的演变，都直接影响企业的生存和发展。例如，某企业的生产经营活动仅限于一类产品或集中于某个行业，则风险性大。所以，一些企业采用了多角化经营。如，生产耐用消费品的企业兼营收益较稳定的食品加工业，以分散风险、增强适应外部环境的应变能力。

(2) 有利于企业向前景好的新兴行业转移。由于新技术革命的影响，陆续产生了一些高技术新兴产业。企业实行多角化经营，在原基础上向新兴产业扩展，一可减轻原市场的竞争压力，二可逐步从增长较慢、收益率低的行业向收益率高的行业转移。例如，美国泰克斯特龙公司，在 50 年代是一家纺织企业，因为纺织业资本收益率低，且易受经济萧条的影响，故转向其它行业投资，逐渐变为混合型大公司。1967 年，该公司达到了从原资本收益率 5~6% 提高到 20% 的目标。

(3) 有利于促进企业原业务的发展。不少行业有互相促进的作用。通过多角化经营，扩展服务项目，往往可以达到促进原业务发展的作用。位居日本印制业首位的大日本印刷公司，在继续经营印刷业的同时，把业务扩展到包揽国际体育会议筹备、承办全国性产品展览、代客市场调查、情报服务等方面。这些新业务离不开印刷。这些新业务，不仅提供了年递增率 10~20% 的收入，而且使公司原需补贴的一些印刷部门扭亏为盈。

多角化经营的理论依据，目前未见专门的论述。从管理理论的发展历史来看，50 年代企业运用多角化经营，主要出于分散风险的动机和谋求稳步发展的需要，是企业经营行为的自然发展。至 60~70 年代，它与近代管理理论中的系统学说和权变学说有密切关系。

系统学说认为，企业是一个以人为主体，由物资、机器和其他资源在一定目标下组成的开放系统。它受环境的影响，也影响着环境。它与顾客、竞争对手、供应者、政府及各种机构都有一种动态的相互作用。因此，企业应通过制定目标，进行计划、组织和控制等必要的活动来积极适应环境，从而实现追求的目标。企业实行多角化经营，就是通过扩展经营范围来避免环境的不利影响或寻找发展机会，以适应外部环境的一种重要战略。

权变学说强调环境、管理观念和技术及两者之间的相互作用关系（权变关系），认为现实世界中没有万能的管理理论。按照权变学说，企业应对复杂多变的环境进行分析，在不同的情况下运用不同的办法，以变应变，提高管理效率，在适应环境的前提下谋求发展。权变学说对企业组织结构的影响最大。西方管理学者赫尔里格尔和斯洛克姆在 1973 年发表了《组织设计：权变研究方法》一文，提出四种类型的组织形式，其中第一类就是适应迅速变化的市场环境，以不同工艺生产各种不同产品的企业组织机构，因此可见，在 60~70 年代西方国家盛行的多角化经营，与同期创立和迅速发展的权变学说有紧密的联系。

进入 70 年代后，企业面临的环境比过去更为复杂、多变和险峻，制定企业发展战略也更为必要。战略管理理论认为，企业必须对环境的长期变化趋势进行分析预测，从长远利益和全局考虑制定发展战略，明确相对稳定的主攻方向，组织和协调内部力量，才能增强自我发展和竞争能力，保证企业生

机勃勃、长盛不衰。多角化经营具有战略的属性，所以，战略管理理论常被中外企业用于指导多角化经营战略的制定和实施。

三、企业实行多角化经营的条件

企业能否成功地运用多角化经营战略，达到分散风险、提高投资收益率的目的，关键是能否准确分析外部环境和正确评价内部条件。

企业实行多角化经营的外部环境

企业实行多角化经营的外部环境主要表现为：

(1) 社会需求的发展变化。社会生产力的发展促进了人们消费范围扩大和消费欲望增长，社会需求呈现多样性的发展趋势。任何产品都有其经济生命周期，企业原有产品将逐渐被市场淘汰，社会需求多样化发展给予企业新的市场机会。这些外部原因迫使或诱使企业不断开发新产品、扩展经营范围，以多角化经营满足社会需求日益增长的需要。

(2) 新技术革命对经济发展的作用。新技术不断发明并用于生产领域，导致新工艺、新材料、新能源和新产品层出不穷，同时也为企业多角化经营提供了物质技术基础。性能更优越的新产品逐渐替代原产品，新兴工业不断兴起，使许多企业在经营原产品的同时，逐渐向高附加价值、前景较好的新兴产业发展。例如，在日本出现了钢铁公司研究生物技术、食品企业兼搞机器人开发、纺织企业同时制造干扰素、钟表工业生产计算机的多角化经营。

(3) 竞争局势的不断演变。社会需求增长和新技术革命的影响，使企业外部环境发生了深刻变化。原生产企业扩大生产规模、新厂家加入竞争行列、企业经营手法不断变革，都使市场竞争日趋激烈。兵无常势、水无常形，守业必衰、创新有望。面对险峻的竞争局势，不少企业以变应变，扩展经营业务，以谋求在竞争中立于不败之地。

企业实行多角化经营的内部原因

企业实行多角化经营的内部原因主要有：

(1) 企业资源未能充分利用。企业资源包括资金、人力、技术、设备、原材料等有形资源，还包括信誉、销售渠道、信息等无形资源，充分利用过剩资源以提高经济效益，是企业采用多角化经营的诱发动机之一。比如，企业拥有的资金超过原经营业务的需要，便可能向市场前景好的新兴产业投资，有的研究人员归纳了利用过剩资源发展多角化经营的类型：第一类是废弃资源再生型，如化肥厂利用废渣生产水泥、自行车厂用链条冲压边角料生产铁皮暖瓶壳等。第二类是闲置资源利用型，即利用闲置的设备、劳力、技术力量，开拓新的经营项目。如工业企业利用其多余的劳动力开办生活服务公司等。第三类是资源优势引伸型，如军工企业利用其技术设备优势发展民品生产，企业以市场信誉高的厂牌、商标或顺畅面广的销售渠道开拓新的经营范围等。

(2) 企业本身具有拓展经营项目的实力。具有资金、技术、人才优势的大型企业或企业集团；实力雄厚、目标远大，出于对长远利益的主动追求，高附加价值的新兴行业便常成为这些企业发展的主要对象。这也是多角化经营战略多被大型企业所运用，中小型企业多采用集中化经营战略的基本原因。

此外，企业家的个性也会对经营战略的选用产生重要影响。由于企业高层领导对发展战略的选择有决策权，因此敢于开拓、富有创新精神的企业家，采用多角化经营战略的可能性较大，而稳健慎重的企业家采用集中化经营战略的可能性较大。

近年来，值得注意的一个动向是过去企业之间的竞争是同一行业内企业之间的竞争，而现在都发展成行业之间的竞争了。80年代具有代表性的是办公室自动化领域，引起了电器行业与办公用机器行业间激烈的角逐，挤进来的就有录相机行业、照相机行业、复印机行业、传真通讯行业、办公用机器行业等。这样就会诱发多角化战略的实施。

四、多角化经营的发展趋势

根据调查，在经济发达国家，多角化率高的企业一般为批发业、小卖业、运输业、通讯业，实行多角化的企业一般是向不动产业和服务领域发展。另外，向日常生活消费品领域发展的企业要远远多于向生产资料领域发展的企业。如从食品工业向医药用品、快餐店、旅馆等生活领域扩展，从纤维工业向服装业，人造毛革、医药用品等领域扩展；从化学工业向化妆品、家庭用品、绿化事业等领域扩展。

多角化战略的另一个动向是专业型企业数大幅度减少，而垂直型企业和相关型企业增加较多。在美国非相关型大型联合型企业的增加引人注目。

总之，日、美两国的大企业，从整体上看，都有实行更高度的多角化战略的倾向，但在变化方向和变化程度方面还存在较大的差别。因为，在 60 年代到 70 年代期间，日本经济处于高度增长期，日本大企业即便不实行高度多角化战略也能得到充分发展。美国则正处于稳定增长期，为了使经济尽快从低成长期摆脱出来，争取更快的发展和更好的经济效益，实施高度多角化战略是必要的。

近年来，实行多角化战略的企业，出现的重要课题是如何进一步打入国际市场。不仅是通过贸易打入国际市场，而是在海外投资设厂。但是，实行国际多角化战略是一项艰巨而复杂的事情，风险也很大，在实施前需要进行严格的、科学的可行性研究。

在当前国际市场存在激烈竞争和经常爆发贸易摩擦的情况下，采取国际多角化战略是一条重要的出路。实行企业国际多角化，一般采取分阶段战略。

第一阶段，在国外设立办事处或代理店，作为发展的据点。以便及时收集海外的市场信息，培训适合在海外工作的国际型人才。

第二阶段，设置海外销售公司，加强在国际市场上的商品推销活动，在国际上树立本公司的企业形象，研究并确立海外经营诀窍。

第三阶段，建立海外生产工厂，在海外设厂是一项很复杂的工作，要根据建厂所在国的政治、经济、技术、法律、市场、社会文化等因素来确定，并要视具体情况决定采取独资或者合资等形式。

第四阶段，分国家建立生产工厂，使企业形成跨国公司。

《管理精英文库》总目

1. 中国商训——传统生意经.....田向东编著
2. 公司革命——股份制企业的组建与管理.....甘华鸣编著
3. 至尊制度——成功企业规章制度典范.....李军编著
4. 至尊表格——成功企业经典管理表格.....卢建成编著
5. 管理超市——最新企业管理方法 108.....孙剑华编著
6. 拍板——企业领导决策方法.....金宁编著
7. 统御——管理控制的理论与实践.....史斌编著
8. 复眼——企业管理信息系统.....殷浩强编著
9. 释放能量——企业人力资源管理.....李玲珺编著
10. 大动脉——企业人事管理基础.....孙宝国编著
11. 艳阳半边天——女职员管理艺术.....易季鹃编著
12. 有活好说——管理沟通艺术.....樊景丽编著
13. 大管家——企业总务管理.....王培编著
14. 把握金脉——企业财务管理.....朱梅红编著
15. 稽核与控制——企业审计手册.....宋杰编著
16. 金算盘——经理人会计.....李莉编著
17. 盈亏晴雨计——财务报表阅读指南.....左伊编著
18. 能挣钱巧开支——企业出纳手册.....卫文编著
19. 飞钱——企业票据管理手册.....时闵南编著
20. 明察秋毫——现代查帐手册.....胥惠媛编著
21. 财会革命——会计电算化.....郑朝英编著
22. 无敌保险箱——会计错弊防范手册.....刘宗沛编著
23. 企业航图——高效办公室管理.....廖普祥编著
24. 成功有约——高效会议手册.....马建国编著
25. 世纪护照——经理人电脑学习手册.....梁通才编著
26. 手法革命——管理者工作效率手册.....李子英编著
27. 流金岁月——时间管理艺术.....王林编著
28. 文案高手——企业常用文书范本.....张红编著
29. 秩序与高效——生产与作业管理.....赵小辉编著
30. 生命线——质量管理手册.....刘晓莉编著
31. 市场直通车——ISO9000 系列操作指南.....唐敏编著
32. 决胜千里——市场营销战略与战术.....宋均编著
33. 运筹帷幄——市场营销研究与预测.....郭国庆编著
34. STP 营销——市场细分、目标市场选择与产品定位.....黄建军编著
35. 百川入海——分销渠道决策.....张红侠编著
36. 从封闭走向开放——企业涉外经贸合作实务.....刘慧珠编著
37. 纵横四海——国际市场营销指南.....蒋维静编著
38. 点石成金——企业广告实务.....韩欣编著
39. 卖手——冠军推销手册.....赵月华编著
40. 掏心战略——市场购买行为分析.....郭少丽编著
41. 干戈玉帛——顾客抱怨处理艺术.....戴超编著
42. 尖兵——门市经理手册.....浦洁编著

43. 商业担保——信用证 ABC..... 翁芹编著
44. 翻云覆雨——股市赢家战略..... 罗锐韧编著
45. 因形造势——股市明星风采录..... 何斌编著
46. 分享与分担——员工入股理论与实践..... 贾润莲编著
47. 商战护身符——企业法律实务指南..... 杨小燕编著 48.
- 神圣职责——企业依法纳税指南..... 邓益志编著
49. 匠心独运——企业权益与合法避税..... 刘洁编著
50. 签约助手——常用合同参考样本..... 唐涛编著
51. 帮你订合同——企业签约实务..... 梅杰编著
52. 钱生钱——企业金融手册..... 葛长银编著
53. 别让你的权力睡着了——公司结构与领导权力... 李佩兰编著
54. 斩断黑手——贪污犯罪的作案手法与查处技巧... 韩红旗编著
55. 睁开第三只眼——常见经济欺诈现象的识别与防范刘宝万编著
56. 以人为本——企业劳动保护..... 罗 宁编著
57. 名牌与金牌——商标管理实务..... 陈平编著
58. 高位竞争——企业形象管理艺术..... 赵向标编著
59. CI 革命——塑造企业个性与美感的法宝..... 孙秀梅编著
60. 蛛丝马迹——企业管理弊病的觉察与诊治..... 潘小玲编著
61. 魔道斗法——成功讨债技巧..... 李玮编著
62. 火眼金睛——企业问题的发现与解决..... 翟胜民编著
63. 永远的教训——企业经营失败经典案例..... 李维平编著
64. 管理导航——企业目标管理手册..... 卫虎娃编著
65. 浴火重生——企业的破产、收购与兼并..... 钟鸣编著
66. 开辟主航道——企业经营战略的制订与决策..... 李永平编著
67. 科学决策的工具——管理经济学..... 姜东编著
68. 团队组织与运转——组织行为学..... 莫莉编著
69. 点燃心火——员工激励手册..... 昌文彬编著
70. 纵横捭阖——哈佛谈判术..... 张丽编著
71. 滴水不漏——经理人记事本活用术..... 程冶冰编著
72. 和谐与冲突——儒学与现代管理..... 欧阳逸编著
73. 孙子商法——孙子兵法与商战谋略..... 姜瑞清编著
74. 商用兵法——管理实战韬略..... 周辉编著
75. 新编一千零一夜——故事中的管理..... 朱大明编著
76. 商用《春秋》——西方管理理论与方法..... 杨文士编著
77. 商用战典——西方兵法与经营谋略..... 姬仲鸣编著
78. 商用论语——管理大师经典语录..... 李春华编著
79. 神奇的 PR——商用公关手册..... 赵向标编著
80. 樱花与剑——日本商业智慧..... 周辉编著
81. 车到山前必有路——丰田公司成功模式..... 夏维德编著
82. 世界的本田——本田公司成功之路..... 李亚龙编著
83. M 的奇迹——麦当劳商法..... 杨晖军编著
84. 经营之神——松下幸之助商法..... 周侃编著
85. 金钱魔杖——现代犹太商法..... 明起伟编著
86. 放飞的龙——海外华侨成功商法..... 郑富英编著

87. 蛟龙出水——台湾成功企业管理模式.....南国昌编著
88. 完美人生——管理者身体健康手册.....侯章良编著
89. 精英风采——管理者形象设计手册.....南兆旭编著
90. 会当凌绝顶——成功领导典范.....吴岩编著
91. 超越巅峰——管理精英行为典范.....胡国红编著
92. 一代天骄——世界著名企业家成功典范.....尹宝虎编著
93. 强者风采——现代商用礼仪.....杨晓静编著
94. 心灵之光——经理人心理健康指南.....王桂香编著
95. 讨厌的上司——管理者反省手册.....张红慧编著
96. 新官上任——新任经理人工作指南.....王福奎编著
97. 长袖善舞——管理者人际关系谋略.....郭瑞莲编著
98. 一诺千金——管理者的语言艺术.....李亚萍编著
99. 漫步地球村——管理者国际交往手册.....梁桂宽编著
100. 路路通——企业办证指南.....孙建汉编著

