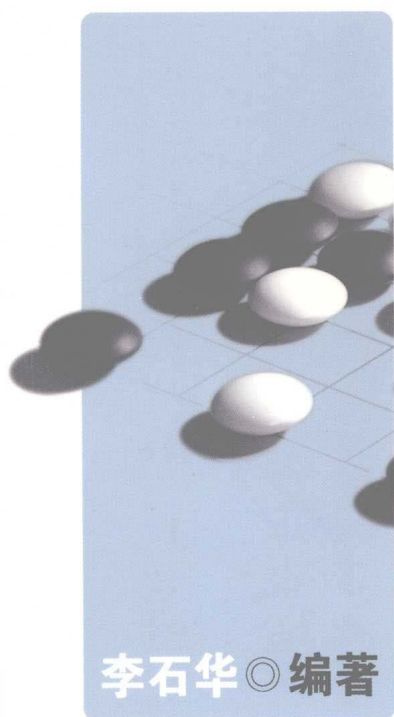




营销中的 博弈知识

迅速提高销售业绩的方法

中高层营销经理提升营销影响力的必修课

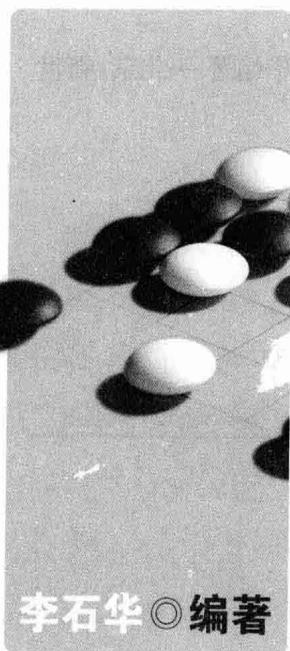
营销往往是买者和卖者之间以及竞争者之间的博弈，而在博弈中取胜的关键是设计和选择正确的策略。

在市场营销活动中引入博弈观念，

对企业具有重要的指导意义，

它要求企业在经营中应努力寻找决策两极的中点，即平衡点，

更好地指导企业进行营销活动。



李石华◎编著

营销中的知识博弈

营

销

博

弈



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目(CIP)数据

营销中的博弈知识:迅速提高销售业绩的方法 / 李石华编著. —北京:新世界出版社, 2008.10

ISBN 978-7-80228-816-4

I. 营… II. 李… III. 销售 - 方法 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 166455 号

营销中的博弈知识

作 者:李石华

责任编辑:连慧

装帧设计:大象设计

内文制作:韩东坡

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄大街 24 号(100037)

总 编 室: +86 10 6899 5424 6832 6679(传真)

发 行 部: +86 10 6899 5968 6899 8705(传真)

网 址: <http://www.nwp.cn>(中文)

<http://www.newworld-press.com>(英文)

电子信箱: nwpcn@public.bta.net.cn

版权部电话: +86 10 6899 6306 frank@nwp.com.cn

印 刷:北京建泰印刷有限公司

经 销:新华书店

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

字 数: 250 千字

印 张: 19.5

版 次: 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80228-816-4

定 价: 38.00 元

版权所有 侵权必究 印装错误可随时退换



前言

P · R · E · F · A · C · E

在博弈论经济学中，有一个有趣的例子：

猪圈里有两头猪，一头大猪、一头小猪。猪圈的一头是猪食槽，另一头则安装着控制猪食供应的按钮。

两头猪不管谁在猪圈这头按一下按钮，猪圈那头都会有10个单位的猪食进槽。但是按下按钮的猪需要再赶到猪圈那头进食，就会首先付出2个单位的成本。而同时另一头猪可以“搭便车”。

那么两头猪的收益如何呢？

如果大猪先到槽边，大小猪吃到食物的收益比是9：1；同时到槽边，收益比是7：3；小猪先到槽边，收益比是6：4。

我们再来计算一下各种情况下两头猪分别的纯收益：

如果大猪按钮，小猪“搭便车”，那么小猪可以先到槽边，这时大小猪吃到食物的纯收益比是4：4（大猪吃到6个单位食品的同时也耗费2个单位的成本，小猪没有成本。以下纯收益计算相同）。

如果小猪按钮，大猪“搭便车”，那么大猪可以先到槽边，这时大小猪吃到食物的纯收益比是9：-1。



如果大小猪同时按钮，那么它们同时到达槽边，这时大小猪吃到食物的纯收益比是5:1。

如果大小猪都不按钮，都想“搭便车”的话，那么它们只能都挨饿了。

根据上面的分析，我们可以得出这样的结论：如果两头猪都足够聪明的话，小猪会选择等待，而绝不会选择首先按钮。对大猪来说，虽然“搭便车”会让它的利益最大化，但是这种可能性是微乎其微的，最终大猪只能希望小猪能够跟它同时按钮。

上面的这个例子被称为“智猪博弈”，是一个著名的纳什均衡的例子。从营销学的角度来看，它非常形象地表述了市场竞争中竞争双方的策略与收益的状况。营销者可以从中发现，自己其实正处在这样一个博弈的情境中，需要面对一定的市场环境条件，要在一定的规则约束下，依靠所掌握的信息，同时或先后，一次或多次，从自己允许选择的行为或策略进行选择并加以实施，从中取得相应的结果或收益。

那么，营销者如何在错综复杂的相互影响中得出最合理的策略？这就是本书试图向读者阐释的内容。

1960年，E·杰瑞姆·麦卡锡教授在《基础营销学》一书中，为世界商业理论提出了一个新概念。他综合了营销的各部分，并指出其中最重要的组成部分是：产品(Product)、价格(Price)、渠道(Place)和促销(Promotion)。这就是营销的4P。营销4P的概念浓缩了传统营销的精华，而且经受了时间的考验，但它不是一本动人的精确的备忘录，在复杂多变的市场的推动下，它的外延得到了一定程度的延伸。



因此我们看到，那些成功地把注意力集中在4P上的公司，就可以制定出正确的营销策略，而那些没有这么做——或重点有所偏离的公司，就不能在营销中胜出了。

让我们来看看这四个P：

产品（创造价值）：产品是创造价值的概念，营销者给消费者提供了什么样的价值，消费者才会需要什么样的产品。本书将其扩展为“产品与品牌价值”，因为在如今的市场条件下，产品与品牌是不可分割的。

价格（体现价值）：一个产品应该定什么样的价格，不是根据营销者的产品成本而决定，而取决于消费者认为你的产品值多少钱，他是否能消费得起。价格不是影响消费者的唯一要素。在此部分本书补充了营销者所需要的其他竞争策略。

渠道（交付价值）：营销者如何交付自己的价值，如何让消费者在最方便的时候，最恰当的地方得到你的产品。本书将其扩展为“渠道与技巧”，因为渠道不足以概括营销者在交付途径上需要考虑的问题。

促销（宣传价值）：既然有价值，就要让消费者理解，消费者满意。有的时候营销者认为产品物美价廉，而消费者不一定这样认为；营销者认为产品非常好，而消费者却在做另外的考虑。营销者宣传的手段多样，其实本质上就是一个公关及服务的问题。

有的放矢，向来是兵家之大略。本书将重点放在营销4P上，就是要达到攻其核心、重点突破的效果。

更为关键的是，本书将营销4P同被称为“竞争理论”的博弈论紧密结合起来，通过一些故事和典型案例进行阐述，从而让晦涩的



营销中的博弈知识

YING XIAO ZHONG DE BO YI ZHI SHI

经济理论深入浅出，通俗易懂，以求达到理论与实践的绝妙结合，更方便读者的实际操作。

毕竟，市场是较为复杂的博弈。





目 录

C · O · N · T · E · N · T · S

竞争策略篇

消费者在市场上购买产品，最基本的目的是为了获得产品所提供的实际利益和效用，即产品的核心。一种产品能否被消费者所接受，不仅决定于生产者能向社会提供什么样的产品，更重要的是取决于该产品是否给消费者带来了实际的利益，使其需求得到满足。谁能够更好更快地设计、制造出适应消费者需求的产品，谁就拥有更大的营销竞争力。因此，产品创新是企业参与市场竞争最基本的竞争策略。

一个产品应该定什么样的价格，不是根据营销者的产品成本而决定，而是取决于消费者认为你的产品值多少钱，他是否觉得你的产品他能消费得起。价格不是影响消费者的唯一要素。本部分将其扩展为“竞争策略”，以补充营销者所需要的一些竞争策略。

1、不要匆匆拉“降价策略”上马 / 003

2、低价不等于降价 / 011



- 3、质量与价格永远是一个辩证关系 / 019
- 4、现代竞争不再是“你死我活” / 025
- 5、利用消费者“物以稀为贵”的心理 / 032
- 6、“第一个吃螃蟹的人”并不是纸上谈兵 / 037
- 7、在劣势中挫败对手 / 042
- 8、要有积极主动的商业眼光 / 046
- 9、真正了解对手在做什么 / 053
- 10、创新是企业成功的关键 / 059



公关与服务篇

既然有价值，就要让消费者理解，消费者同意。有的时候营销者认为产品物美价廉，而消费者不一定这样认为；营销者认为产品非常好，而消费者却在做另外的考虑，通过宣传可让消费者理解产品。营销者宣传的手段多样，其实本质上就是一个公关与服务的问题。

全方位服务竞争策略可从销售的三个阶段来划分。第一，售前服务。主要是向消费者传达商品的知识，促使消费者了解、熟悉新产品，因而产生购买欲望。如高档产品的用户培训班、食品的免费品尝等。第二，售中服务。主要是使消费者顺利地做出购买决策，并提供方便的购买条件。如，协助购买者挑选商品，包装及送货上门等。第三，售后服务。主要是帮助购买者使用、保护商品。这对于耐用高档商品来说尤其重要。售后服务主要体现在安装、维修、定期走访用户等方面。

- 11、了解消费者内心的渴望 / 067
- 12、既是营销高手还是心理专家 / 073
- 13、尊重顾客就是尊重自己 / 078
- 14、不要把消费者当傻瓜 / 084
- 15、培养顾客信任度 / 091
- 16、倾听别人的心声 / 097
- 17、把木梳卖给和尚 / 102
- 18、牛顿定律同样适用于营销 / 107
- 19、所有的顾客都是贵客 / 112
- 20、微笑是珍贵的交流 / 116
- 21、售后服务的优劣直接决定品牌增值与减值 / 120
- 22、市场竞争是顾客感受非产品的竞争 / 125
- 23、让顾客自己产生好奇心 / 132
- 24、不能忽略客户需求 / 138



产品与品牌价值篇

产品是创造价值的概念，营销者给消费者提供了什么样的价值，消费者才会需要什么样的产品。本部分将其扩展为“产品与品牌价值”，因为在如今的市场条件下，产品与品牌是不可分割的。

企业应根据产品、环境及企业本身等因素来选择适当的商标策略，并逐步树立自己的品牌形象。第一，在批发和零售环节上采用著名商标来带动新产品的销售。第二，在统一商标下推出一系列商

品，以显示企业的实力。企业集中各种广告媒体的力量宣传一个商标形象，即家族品牌，以扩大产品的影响。第三，使用大型商店或批发商的商标，有助于提高声誉，同时减少生产者商标作广告所承担的费用，从而降低促销成本，取得竞争的优势地位。第四，面向不同消费者或性质不同的商品分别采用不同的个别商标，这样有利于消费者购买。否则，消费者将拒绝卖那些商标与商品或购买者身份很不协调的商品，使生产者在竞争中处于不利的地位。

25、拥有市场的唯一办法是拥有品牌 / 147

26、路径依赖与逆向思维 / 153

27、从市场细分出发 / 160

28、把合适的产品销售到合适的市场 / 166

29、自己先打倒自己 / 175

30、不要企图让市场迎合你 / 181

31、先营销管理 / 190

32、质量是企业的生命线 / 197

33、包装是产品“无声的促销员” / 204

34、广告不仅仅是简单的广而告之 / 211

35、品牌国际化不仅是一种经济行为 / 216

36、“一飞冲天”与借势营销 / 223

渠道与技巧篇

促销宣传的基本功能在于向消费者传递商品信息，沟通生产者



与消费者之间的联系，借此促进商品销售。当前，促销宣传不再是仅以某种优惠或变相优惠来吸引消费者购买，而是以妥善处理公共关系、树立产品和企业的良好形象，增强消费者和社会的信任为其主流。现在，以各种优惠为主（实质上是以价格因素及其生产成本为基础）的低层次的促销宣传竞争策略只能起到辅助性作用。我们必须采用以非价格因素为基础的高层次促销宣传竞争策略来增强企业的竞争力。

营销者如何交付自己的价值，如何让消费者在最方便的时候，最恰当的地方得到你的产品。本部分将其扩展为“渠道与技巧”，因为渠道不足以概括营销者在交付途径上需要考虑的问题。

- 37、营销渠道是营销者的生命通道 / 231
- 38、让他们成为你的忠诚顾客 / 238
- 39、扎扎实实地抓好“酒香” / 245
- 40、赠予也是一种经营之道 / 252
- 41、把品牌做成文化的象征 / 258
- 42、把公关对象放在有号召力的事物上 / 264
- 43、抓住营销的最佳时机 / 271
- 44、适当地删繁就简 / 276
- 45、营销市场拒绝想当然的决策 / 281
- 46、营销渠道也是一个生态系统 / 287

后记：营销与博弈 / 293

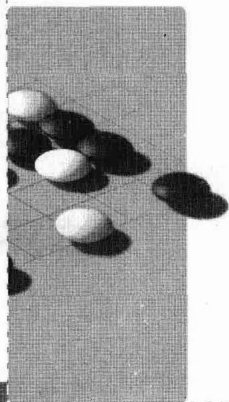


营

销

博

弈



竞争策略篇

消费者在市场上购买产品，最基本的目的是为了获得产品所提供的实际利益和效用，即产品的核心。一种产品能否被消费者所接受，不仅决定于生产者能向社会提供什么样的产品，更重要的是取决于该产品是否给消费者带来了实际的利益，使其需求得到满足。谁能够更好更快地设计、制造出适应消费者需求的产品，谁就拥有更大的营销竞争力。因此，产品创新是企业参与市场竞争最基本的竞争策略。

一个产品应该定什么样的价格，不是根据营销者的产品成本而决定。而是因为消费者认为你的产品值多少钱，他是否可以承受并消费得起你的产品。价格不是影响消费者的唯一要素。本部分将其扩展为“竞争策略”，以补充营销者所需要的一些竞争策略。

本篇导读

在保证一流产品质量的前提下→想方设法降低成本→使产品价格不再高昂→让大多数人具有购买的能力→使市场规模迅速扩大→市场占有率有实质性的提高→从而在激烈的市场竞争中站稳脚跟

- 1、不要匆匆拉“降价策略”上马
- 2、低价不等于降价
- 3、质量与价格永远是一个辩证关系
- 4、现代竞争不再是“你死我活”
- 5、利用消费者“物以稀为贵”的心理
- 6、“第一个吃螃蟹的人”并不是纸上谈兵
- 7、在劣势中挫败对手
- 8、要有积极主动的商业眼光
- 9、真正了解对手在做什么
- 10、创新是企业成功的关键





1、不要匆匆拉“降价策略”上马

陶朱公，春秋末期人，即助越王勾践一战灭吴的大智者范蠡，堪称历史上弃政从商的鼻祖和开创个人致富记录的典范。《史记》中载：“累十九年三致金，财聚巨万”，当然入选为“中国十大富豪”之首。

陶朱公很有经商的头脑。他根据市场的供求关系，判断价格的涨落，即“论其（商品）有余和不足，则知（价格）贵贱。”他发现价格涨落有个极限，即贵到极点后就会下落；贱到极点后就会上涨，出现“一贵一贱，极而复反”的规律。这就很符合现代市场规律的发展。因为一种商品价格上涨，人们就会更多地生产，供应市场，这就为价格下跌创造了条件。相反，如果价格太低，就打击了积极性，人们就不愿生产，市场的货物也就少了，又为价格上涨创造了条件。故他提出一套“积贮之理”。这就是在物价便宜时，要大量收进。他说“贱取如珠玉”，即像重视珠玉那样重视降价的物品，尽量买进存贮起来。等到涨价之后，就尽量卖出。“贵出如粪土”，即像抛弃粪土那样毫不可惜地尽数抛出。

他离开越国后，来到了齐国首都临淄。



经过考察，他发现有一条街上有几家饭馆生意红火，于是也在那个地段开了家饭馆。始料未及的是，他的店和其他饭馆价格相当，却无人问津。陶朱公经过观察，发现光顾这条街的食客大多是为人的脚夫，而那些生意红火的饭馆，已经和脚夫形成了相对固定的惠顾关系，因而以回头客为多。

于是，陶朱公把小号碗换成大号碗，增加了饭菜的分量，但价格不变。这一招产生了立竿见影的效果，一个月下来，相对固定的顾客就达到50多个。

陶朱公再接再厉，改变了饭馆的采购时间，尽量避开早上和中午的高峰期(此时价格高)，并将采购节省下来的开支用来改善饭菜的质量，加入更多的鸡蛋和蘑菇，而价格依然不变。

结果，新面孔接踵而至，饭馆顾客盈门，陶朱公从小小的饭馆发家，三年间就在当地开了几十家分店。

价格不变，而改变产品的分量和质量，陶朱公的营销策略的确高明。在竞争中，价格是一个敏感的话题，降价也未必是一应百变的策略，如果搞不清楚状况而盲目降价，有时反而会弄巧成拙。

20世纪70年代中期，索尼彩电在日本已经很有名气了，但是在美国却不被顾客所接受，因而索尼在美国市场的销售相当惨淡。为了改变这种局面，索尼派出了新任的国外部部长卯木肇先生前往美国的芝加哥市。

卯木肇先生风尘仆仆地来到芝加哥市，令他吃惊不已的是，索尼彩电竟然在当地寄卖商店里尘垢蒙面、无人问津。卯木肇先生百思不得其解，为什么在日本国内畅销不已的优质产品，一进入美国



竟会落得如此下场？经过一番调查，卯木肇先生知道了其中的原因。原来公司的前任部长曾多次在当地的媒体上发布降价销售索尼彩电的广告，使得索尼在当地消费者的心目中有着低贱、次品的糟糕印象，索尼的销量当然会因此受到严重的打击。

可见，降价策略在当时的情况下是完全失败的。对于消费者而言，电视的价格虽是选择购买的标准之一，质量更不可忽视，为了图便宜而抱一台质量低劣的电视回家，可能看不了多久就出问题了，最终得不偿失。而索尼的降价行动切切给了消费者质量低劣的信息。

但是如何才能改变这种印象、改变销售的现状呢？卯木肇也一筹莫展。

来到芝加哥一个星期了，卯木肇都没有好好欣赏过这里的美好景致。一天，他驾车去郊外散心，在归来的路上，他注意到一个牧童正赶着一头大公牛进牛栏，而公牛的脖子上系着一个铃铛，在夕阳的余辉下叮当叮当地响着，后面是一大群牛跟在这头公牛的屁股后面，温顺地鱼贯而入……此情此景令卯木肇一下子茅塞顿开，他一路上吹着口哨，心情格外开朗。想想一群庞然大物居然被一个小童管得服服帖帖的，为什么？还不是因为牧童牵着一头带头牛吗！索尼要是能在芝加哥找到这样一家“带头牛”商店来率先销售，岂不是很快就能打开局面？卯木肇为自己找到了打开美国市场的钥匙而兴奋不已。

马歇尔公司是芝加哥市最大的一家电器零售商，卯木肇最先想到了它。

为了尽快见到马歇尔公司的总经理，卯木肇第二天很早就去求

