



商战艺术丛书

芮明杰 主编

出奇制胜

—— 赢得市场之路

陆雄文 著

广东教育出版社

总 序

市场竞争就是商战。

商战中虽然没有硝烟、没有枪炮、没有流血，却依然是一种你死我活的争斗。一些原来不可一世的大公司、大企业突然间被收购、被拍卖，宣告破产；一些原来不起眼的小公司、小商号忽然暴发起来，成为市场上叱咤风云的角色。一切都似乎不可理解，然而商战依然有其自身的规律。

商战中有机会。机会是客观存在的，但对于每个公司、商家来说却要看你能不能敏锐地发现它、抓住它。不是有许多人抱怨机会过去了，或没有抓住机会吗？事实上机会始终存在，这个机会过去了，还会产生新的机会。然而要能发现机会、抓住机会却又与你本人的素质、知识、能力有关。

商战中有规律。在市场经济中竞争不可避免，有限的一块市场，大家都想挤进去分一杯羹，都想多吃一点，争斗就不可避免。问题在究竟是把别人全赶跑一个人独享，还是暂时维持这个圈子里的人共享？究竟怎么把人家赶跑？怎样把握好争斗的节奏？一个商场之中的人特别是希望有所作为的人，必须了解这些问题的结论，掌握商战中的规律。

商战中有方法。现代商战中各种新式武器频出，犹如战争一般，凡武器领先者往往占了很大的优势，故要搞点

新式武器，这是一方面。另一方面，假如一个商海中人不认识有哪些武器哪怕是旧武器，更不会使用它，那么此位先生的“下海”风险太大，就好比一个赤手空拳又无一点武功的人去对付那些武装到牙齿的敌人，虽有勇气但可能是去送死。

本套丛书就是想就商战中的机会、规律、方法等诸方面为读者们提供一个较为详尽的、最新的、可操作性的描述，虽不敢说读了这些书保证“功力”大增，赚钱的技能有大发展，但至少可说的是这套丛书将给你一个商战方面的全貌，让你知道和掌握商战的规律、策略、手段和方法，从而不至于闭着眼睛瞎摸。本套丛书并不叙述深奥理论，希望读者们仅在茶余饭后轻轻松松一读便有大的收获。

不看不知道，商战真奇妙。

芮明杰

1996年6月于复旦园

前 言

一个明媚的秋日，我接待了一位年轻朋友的来访，他向我诉说了他的苦衷：作为一个名牌大学市场营销专业的毕业生，他有幸进入了一家著名的跨国公司设在上海的合资企业从事本专业工作。同他那些毕业于法律、计算机、英语等等专业的同事相比，他拥有专业的优势，这是不言而喻的。他也认为自己完全应该比别人干得更为出色。而事实上呢，他却常常找不到工作的明确方向和感觉，以至于他不得不怀疑自己所学的理论知识是否有实际的价值。

面对着这样一位有着专业理论背景、也不乏敬业精神的市场营销人员的困惑，我不禁联想到一位在短短的三四年时间里将一个名不见经传的企业迅速发展成为一个位居全国同行业前茅的著名企业的总经理。他是以这样的开场白开始他在一所著名高校的演讲的：“我没有学过什么管理，也不懂什么市场营销理论。曾经要求厂长、经理都要脱产学习管理理论，我没有去。然而在市场疲软、企业一片抱怨声中，我却成功了……”接着，他便侃侃谈起他的奋斗史，在场的企业管理与市场营销专业的教授、学生无不动容。

在中国近几年的市场经济的实践中，常常可以看到那

样一些以小胜大、以弱胜强的奇迹。崛起的小企业充满创新活力，在激烈的市场竞争中赢得了一块又一块的阵地；而一些国有大企业却成了“纸老虎”，日渐萎缩。杭州一国有大企业被一乡镇企业吞并便是很有名的一个例子。

当我们探究成功者制胜的法宝之时，我们或许会问：他们究竟拥有什么？当我们欲给失意者开一帖良方时，我们或许也会思考：他们缺少的又是什么？事实似乎告诉我们：中国的市场竞争无法则可循。拥有理论的人在市场步履艰难，缺乏理论的人却步步成功；拥有实力的企业多日见颓势，缺乏实力的企业常又一鸣惊人。难道事实果真如此？回答自然是否定的。因为没有理论，决不会有成功的实践。就那位成功的企业家而言，仔细分析他获胜的每一例，都会发现那都是对市场营销理论的最好诠释。我们的许多优秀企业家善于从实践中学习，并善于将这种由经验而积累的知识概括上升为理论，而后以创造性的态度去运用理论，这就是他们成功的奥秘所在。同样，我们的一些小企业亦是如此，它们以其对市场的敏锐观察、在经营上不断推陈出新，终而屡战屡胜，甚至于小鱼得以吞吃大鱼。

市场营销成为一门科学的时间并不很长，作为前人经验总结的理论完善和升华，它在全世界范围内受到了广泛重视。尤其是那些从事相关工作的市场管理人员、调研人员、策划人员和销售人员、采购人员等，需要不断地学习这方面的基本理论，没有专业知识作为基础，是无法在实际工作中做出出色的营销成绩的。许多优秀的企业因此都为它的有关市场营销人员创造各种学习的机会，经常给予他们以多种形式的培训。跨国公司的成功，首先应归功于它们在世界各地市场营销的成功，而这又得之于其优秀的

市场营销人员扎实的专业理论背景和在实践中创造性运用理论的结果。

市场营销的理论告诉我们，企业是处在一个动态的大环境中的，依赖于它生存，从中获取企业需要的各种资源和信息；通过企业本身的生产经营的运作，又为其环境提供产品或服务，用以满足后者对它的需要，企业也由此得以生存。于这种相互的支持和供给关系不断得以发展的同时，企业也得以不断地发展。

企业外部环境包括社会、自然、政治、法律、经济、文化、历史、技术、竞争等等因素。对于企业来说，这些外部环境因素是不可控的，必须不断地对它们作出有效的反应。

然而这也并不等于说企业在这样的外部环境中是无能为力的、完全被动的一方，它有其可控的因素。从市场营销的角度讲，那就是企业生产的产品本身、产品的价格、产品的促销方式以及产品销售渠道等四个方面的决策。这四个因素在英文中均是以“P”字母开头，因此在市场营销理论中历来被人们称为“4P组合策略”。有机组合四个P，并加以恰当的运用，企业就能对变化的市场作出恰当的反应，能在竞争中争取主动而立于不败之地。

以这些可控因素对那些不可控因素作出有效的反应，是企业实现其利润目标的最基本手段，也是市场营销理论的核心内容，即产品策略、价格策略、促销策略和销售渠道策略。

产品策略，主要研究的是产品的多重涵义。因为，于一个企业而言，它销售产品并不是在出卖产品本身，而是在满足消费者需要，而人的需要是丰富而多层次的，因此，

产品真正的意义应是满足消费者某一种或数种需要的一种工具。同时，消费者的需要又不是一成不变的，因此产品也要随之而不断得以改进和创新。于是产品在市场上的生命周期、新产品的开发就成了十分重要的研究课题。此外还要通盘考虑企业产品的多种类型、性能和用途的组合以及产品品牌、包装和售后服务等方面的一系列问题。

价格策略，以营销的观点来看，其本身也是一种促销手段，即一个适当的价格，若能与产品性质、市场环境相匹配，就能容易地为顾客所接受，从而推动销售。从经济学理论出发，价格则是供求关系的平衡点。然而从这种经济学意义出发来确定价格是不现实的。实际上，企业在制订价格时，主要考虑产品的需要性质、成本构成情况、市场竞争状况以及政府法规限制等因素。而具体的价格形式则是千姿百态的，主要包括以成本为中心的订价策略，如成本加成订价法、目标收益订价法等；以需求为中心的订价策略，如理解价值订价法、歧视订价法等；以竞争为中心的订价策略，如随行就市订价法、追随领导订价法、密封投标订价法等。当然实际的价格还需在此基础上综合各方面因素，如折扣或折让政策、运费承担、消费心理、产品线组合等而予以修正。

促销策略是要让消费者知道你的产品，认识你的产品价值，从而产生使用兴趣与购买欲望，最终决定购买你的产品。其手段可能最为人们所熟悉，包括如何有效运用营业推广的各种手段，诸如产品陈列、有奖销售、提供免费试用品等，人员促销如何进行，如何搞好企业对内对外的公共关系，如何利用不同媒介手段为企业产品或企业本身形象做宣传广告。这些都是促销策略的有机组成部分，并

且必须相互配合、支持才能取得整体效果。

销售渠道策略则主要是研究如何将产品送到消费者手中的途径，即研究企业销售渠道的长短、宽窄选择。是通过代理商、批发商，还是将产品提供给零售商，再送到消费者手中，抑或直接派人员上门拜访顾客推销产品；是自行建立独有的渠道网络，还是假借现成的流通渠道来销售产品，等等。

对于有市场营销专业背景的学生来说，他们深谙这些理论。然而他们在实际工作中却可能做得不那么顺利，不那么成功。你或许会说这是由于目前高等教育体系有待改进，因为在现行的体系下，学市场营销专业的学生实际上是同现实的市场运作活动相隔离的，他们缺乏感性的认识，得不到充分的专业技能训练。所以，一名刚刚走出象牙塔、跨进社会的学生，对所从事的职业缺乏足够的适应性，就可能是问题的一个原因，但决非是问题的全部原因。事实上相当数量的有专业理论背景的人在实践中都未能有效地运用他们的理论，尽管他们工作得十分努力，从品牌设计、包装改进、有奖销售的最高奖设置水平到给中间商的折扣数都一丝不苟地加以研究，但最终他们却无法帮助企业打开营销工作局面，赢得更多的市场占有率，其中的症结便在于他们并未真正地掌握市场变化的真谛，从而缺乏创新的意识，陷入理论的巢臼。相反，相当一部分无此专业背景的市场营销人员却取得了不同反响的成绩。我认为他们的成功可归为不自觉地运用市场营销理论的结果，或者更确切地说，他们在激烈的竞争中从实践中努力地学习，更主动灵活，更铭心刻骨，更积累深厚。运用这种经验积累起来的知识去直接而迅速地对环境的变化作出反应，不但

超越了理论的拘囿，而且将理论创造性地加以更新和完善，由此开拓了市场。或许，理论的生命力便在于此。

前不久我又接到了那位年轻朋友的电话，他欣喜地告诉我由于他对企业营销工作的贡献被提升的消息。在谈到这一年来实践收获的时候，他将之归纳为：市场成功=市场营销理论+创新。

的确，市场营销理论不应成为一种教条为人们生搬硬套，不应成为束缚人们手脚的枷锁。市场营销理论只是你在市场营销实践中所拥有的一部分资本。而当这种资本为大多数人所拥有时，便不再构成你赢得竞争成功的主要支柱。创新，唯有创新，才是市场营销实践的生命，才是你在市场中可以拥有、也是更有价值的资本。有了创新，缺乏理论，也可以在实践中寻觅理论、积累知识，从而深刻领悟理论的精髓，并予以创造性的运用；没有创新，即使你拥有卓越的专业背景，也会在风云变幻的市场竞争中失去方向而不知所措。因此以一种创新的精神、创新的态度和创新的方法，在科学的营销理论的指导下，组合运用各种策略，你就能够做到出奇制胜，百战不殆。

目 录

前言	(1)
一、什么能使消费者满足	(1)
一杯咖啡的价值	(2)
从降落伞到尼龙丝袜	(8)
自相残杀的 P&G	(22)
每块皆可信赖的饼干	(28)
二、一本万利的决策	(36)
一枚珍珠母的命运	(37)
圣诞礼物	(41)
当对手降价 1 美元时	(46)
三、条条道路通罗马	(54)
糖炒栗子现象	(55)
超市货架上的录像带	(60)
四、踏破铁鞋有觅处	(74)
这里不需要鞋子?	(75)
办公室里的舞台剧	(83)
当顾客说“不”时	(91)
五、挡不住的诱惑	(99)
福从天降	(100)
拿人家的手软	(106)
索尼的第一步	(112)
六、有意插柳	(117)

樱花蜡笔的启蒙活动·····	(119)
婴儿戮手·····	(125)
一鸣惊人的“黑店”·····	(135)
后记·····	(142)

一、什么能使消费者满足

我们都知道，现在有很多企业都提出这样的口号：顾客是皇帝。由此看，它们似乎非常重视消费者，意识到没有消费者就没有它们的一切。特别是服务业中的很多企业以此作为企业的信条。制造业企业也同样提出这样的口号。但事实上它们仅仅把这种口号的实现停留在营业员、服务员对顾客的热情接待，销售人员、维修人员为顾客提供良好的售后服务方面——更不谈有些服务和营销人员的工作根本无法体现企业的这些信条。

然而，“顾客就是皇帝”从更高层次的内涵来说，是要求企业尽可能地去满足顾客作为消费者的需要。这些需要的本身是多层次多方面的，由此企业提供的产品和劳务也应当是全方位的，决不仅仅是简单的“微笑服务”和“保质保修”。

在市场经济愈来愈繁荣的今天，越来越多的企业意识到必须树立“以市场为导向”的观念，这种观念要求企业从挖掘、发现消费者的内在需求出发，提供能够满足这种需求的产品和服务，与此同时求得企业在竞争中的生存和发展。这便是市场营销中企业如何决定产品策略的问题。

一杯咖啡的价值

一杯咖啡值多少钱？你或许会说 150 毫升和 300 毫升的价值不同，咖啡豆产于云南和哥伦比亚的价格也不相同。如果我们以容积、品质、运输距离等因素来衡量咖啡的价值，其差别是显见的。如果 150 毫升的咖啡价值是 1 元，则 300 毫升的咖啡就值 2 元钱，这种讨论并无多大意义。

现在我想从另一个角度来和你讨论一下关于一杯咖啡的价值。假设你花 1 元钱买了一袋速溶咖啡回家自己冲饮，那么这杯咖啡就值 1 元钱；如果你是在一个装潢精美、氛围温馨怡人的咖啡馆里喝一杯同样品质的咖啡，那么这杯咖啡的价格就决不止 1 元。既然咖啡的品质无多大差别，人们为什么会去咖啡馆品尝一杯价格要高不少的咖啡呢？如果是出于商务活动的需要而去咖啡馆，在谈判对手面前，一杯咖啡能使你保持足够的清醒与镇静；如果是与久违的朋友相聚，一杯香浓美味的咖啡为畅叙旧谊别情又增添了一丝温馨；而与亲密的爱人在那样的环境中共饮更是有一种心驰神往的美感。这样的、有特殊感觉的咖啡在家里是喝不到的。你说，在这样一种静谧、祥和的氛围中喝一杯咖啡，这杯咖啡价值多少？或许 5 元，或许 50 元，你愿意支付，因为你觉得很值。

而且，不同的咖啡馆，一杯咖啡的价值是不尽相同的；不同档次的咖啡馆总能吸引不同层次的顾客，因为他们的产品和服务满足了他们特别的需要。

咖啡是一种产品，在不同的场合由不同的人来品尝，显示出不同的价值。

讲到这儿，我们似乎有必要对“产品”作一定义。产品是什么？它是一种满足人们某种需要或欲望的东西。然而，产品又并不仅是指它的实体本身。仔细分析一下，我们可以发现产品是由三部分组成的：核心产品、形式产品和延伸产品。

所谓核心产品，是指这种产品能够满足顾客的最内在需要。比如说女孩子买唇膏，她的目的并不是为了拥有这样一个圆柱形的红色蜡制品本身，她最根本的动机是希望通过把唇膏涂在嘴唇上，使自己获得一份特别的漂亮与美感。对这种漂亮与美感的追求便是女孩使用唇膏最内在的需要。

所谓形式产品，即产品除了能满足人们的内在需要之外还必须具有的一些看得见、摸得着的特点。比如说，男孩们在购买运动服装时，对阿迪达斯牌或李宁牌往往情有独钟，原因就在于这些品牌的服装质量较高、款式新潮、品牌知名度高，穿着它，会让人们感觉潇洒、受人注目而又充满青春活力。这里所讲的产品质量、款式、包装、品牌等就是形式产品。

延伸产品，指的是产品能够为顾客提供的附加利益。比如说制造商出售一台机器时，可以允许顾客分期付款，为顾客提供免费运输和安装调试的服务，在一定期限内的维修保养服务；著名的派克笔向全世界使用其产品的顾客承诺“全球保证”，皆属于此。因此延伸产品包括这样几方面内容：送货、安装、信贷、售后服务、品质保证等。

如果我们以这样的观点来看待一个产品，它的内涵就变得相当丰富。一台彩电，它首先满足了人们的一种工作、学习之余的消遣、娱乐的需要，这是它提供于消费者的最

核心的利益；而人们在挑选产品时，往往倾向于购买名牌彩电，因为它们音响质量好、画面清晰度高，外观漂亮，可为居室增添一份光彩；同时顾客还要考虑制造商对质量的承诺以及是否能够提供完善的售后维修服务。人们购买皮茄克，最根本的目的是保暖御寒；但他们同时相当重视皮茄克的表皮是否光滑柔软，款式是否新颖独特，是否拥有高档的品牌，这些是由形式产品提供的；顾客将某一品牌的皮茄克购回家后，到春季来临之时，又会得到商店的免费保管，这种由商店提供的售后服务便是顾客得到的附加利益，这种利益使产品本身得以延伸。咖啡也是如此，人们喝咖啡时将之作为一种饮料，或用它来提神醒脑，这些是最内在的消费动机，除此之外，他们还会要求咖啡具有醇厚、香浓的口感，希望能在一种很适宜的环境中品尝，使自己得到更多的身心享受。综合这几个方面，我们就能够真正地认识咖啡作为一种产品的全貌，也就不难理解一杯咖啡在不同的场合下会有悬殊的价格差异了。

我们的企业如果能真正地从满足消费者的需要出发来设计、生产它的产品，那么它将会不断地发现产品的新的生长点。

玩具业历来是竞争很激烈的行业。美国一家公司于1992年推出一种独特的“车祸玩具”，创下了年销5000万美元的佳绩。这种所谓的“车祸玩具”是由一些肢体可以活动的假人和数种玩具车组成的。如果将这些玩具车拿来撞击硬物，或互相碰撞，玩具车就会像真的发生车祸那样散架，于是男孩子们可以自己动手把它们再“装修”好，装了再毁，毁了再装，由此而玩得乐趣无穷。这套玩具能够在推出当年便创下销售奇迹，倒不是这种玩具车有多么的

精致、漂亮，玩具人有多么的生动、可爱，关键是玩具制造商能够真正从认识消费者的需要出发，悉心观察，深入挖掘，终于捕捉到消费者——儿童，主要是男孩的心理需求，并根据其行为特点而加以设计。男孩子喜好新奇的玩具，喜欢变化，然又更加好动，对任何玩具，都会以“砸”和“撞”的方式来玩，由此试图加固男孩子们的玩具，使它们成为一成不变的永恒，实际上只是徒劳——因为最基本的状况是男孩子们对旧玩具的迅速厌倦，使玩具即使完好也丧失永恒。于是，何不顺其性向、因势利导，让男孩们充分享受变化、新奇的乐趣？同时，也让他们在游戏中体会不破而立的思想，学习自己动手的能力，从而启发他们的智力。家长们也可利用这种车祸玩具教给这些小“皇帝”们一些最基本的有关交通安全的知识。显然，家长们看到其中的益处而会乐意掏取腰包，孩子们也会乐此不疲，玩具制造商自然也由此获得了丰厚的利润。

汽车玩具就本身而言是一种传统的玩具，但是当以一种崭新的眼光去挖掘消费者们尚未被发现、尚未得到满足的需求，你就能够找到自己的企业在新市场新的生长点。

最近美国出现了一种所谓的“离婚戒指”。它的诞生过程是这样的：几年前一位年轻女子拿着一包珠宝饰物来到加州一珠宝商的店铺，要求将它们熔化后重新加工。闲聊之中，珠宝商得悉眼前的这位女顾客当时正在办理离婚手续，于是便开玩笑地说：“给你制作一枚离婚戒指如何？”想不到这位女顾客非常高兴，说：“这真是个好主意。”第一枚离婚戒指就此制作出来。消息传开，不少离婚者都觉得，与其睹物伤情，不如毁掉不幸的象征，以此获得情感上的解脱。于是纷纷求上门来，把自己原来的结婚珠宝饰物，重

新熔化加工制作新的珠宝饰物。现在加工离婚珠宝饰物在美国不少城市已风行成市。年轻人在结婚时通常以戒指相赠作为爱情永恒的象征，商人们也历来愿意在结婚者身上打主意。然而，稍稍变化一下认识问题的角度，我们就可发现，随着由婚姻诞生至破裂，信物就会有一个被重新创造的需要，因为离婚的人们需要某种情感的慰藉。因此，谁能发现消费者的潜在的微妙的感情需要，谁就能创造出一种新的消费需求，谁也就会由此获取别人意想不到的成功。

产品是满足人们需要的东西。这种东西可以有形的，也可以是无形的。无形产品的存在也是为了满足人们的需要。当你去咖啡馆喝咖啡，你消费的不仅是一杯咖啡的本身，同时也享受着一种服务，这种服务便是无形的产品。

有这样一个很好的例子：在欧美的一些城市推出了一种新的揽客方式——“到我的咖啡馆小憩，用你自己的杯子”。这方法说起来很简单：顾客在咖啡馆买下一只杯子，印上名字甚至照片，用毕后经清洁消毒，由店方收藏好，以后客人每次来店时便专用此杯。到公共场所餐饮，人们的一大顾虑是杯盘碗碟的卫生，担心传染上疾病，现在用自己的杯子，当然解除了顾客的后顾之忧；更进一步而言，“拥有自己的杯子”使顾客有一种为社会所承认和接受的感觉，他们内心的一种更深层次的需求由此得到了很好的满足。这种咖啡馆提供给顾客的产品和服务使他们得到的满足感远远超过了一杯咖啡的价值，从而他们会愿意付出更高的价钱来获取这样一杯不简单的咖啡。同时店家也藉此为自己培养起了一批忠实主顾，保证生意源源不断。

我们从中看到，最传统的咖啡馆可以以最新颖的方式吸引顾客，市场中没有一成不变的需求，没有一成不变的