

●●● 企業家必讀 ●●●



Secret of Business



現代商戰秘術

企业管理出版社

现代商战秘术

翁义章 杜金芝 张钦时 主编

企业管理出版社

现代商战秘术

翁义章 杜金芝 张钦时 主编

企业管理出版社 出版发行

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

*

济南市印刷四厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开本 6.5 印张 134 千字

1992 年 10 月第 1 版 1992 年 10 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:3.80 元

ISBN7-80001-222-0/F·223

主编：翁义章 杜金芝 张钦时

编委：(按姓氏笔划排序)

王立海 尹宜谓 马 刚 吴英礼

杜锡舜 杨学潼 单淑卿 张 强

耿 杰 高树田 曹永卿 董兆进

董建文

前 言

商战有一定之规则，市场有变化之规律；经营者要立于不败之地，就要通晓其中之奥秘。本书在大量的最新的中外商战资料的基础上编写而成，文字力求简明扼要，信息量大，可读性强，使读者对现代商战的一般规则和最新战术一目了然。

由于编者水平有限，难免有不当之处，敬请批评指正。

编 者

1992 年

目 录

天时地利与商战.....	1
市场特点与行走趋势.....	4
商战的“克格勃”.....	7
企业的导向	11
战略计划的奥秘	13
如何识别市场机会	18
预测成败	20
战略的分类	22
运筹帷幄	26
行销乐章	29
进攻前奏	32
选择渠道	35
正面出击	37
多角夹击	39
步步为营	41
全方位包围	43
直取目标	45
抢夺目标,个个击破.....	48
感性诱惑	50
经营技巧	52
心理威慑	54

打碎幻影	57
技术串策略	60
微观处理战术	63
社会营销	66
制造与收买	69
新品策划术	72
适时出击	74
把实验成果摆上柜台	76
竞争优势	79
并行法	86
弹性定价	88
象价与鼠价	90
何时挥泪大甩卖	92
怎样给商品命名	94
什么时候淘汰产品损失最小	96
佛要金装	98
最优组合	100
三四三法	103
十种思维	105
构思的规律	108
如何展开商战宣传攻势	110
选择广告媒介标准	112
选择广告区域策略	115
抓住广告契机	118
广告制作策略	125
把握特点 直命主题	129

广告调查·····	131
广告调查的方法·····	134
拉大旗作虎皮·····	136
赞助的背后·····	139
隐形与渲染·····	141
国际商战战术选择·····	144
进击海外战场的战略构思·····	147
占领国际市场的三条规划·····	151
日本集团军征战国际市场·····	153
怎样让“老外”笑着掏美钞·····	156
美国全球竞争的工具·····	158
警惕:忽视国际标准会有害于公司的前途·····	166
制定运输方案:出口者应考虑的问题·····	170
选择最佳出口渠道·····	176
跨跃技术壁垒·····	179
以少取多·····	181
出口商标之选择·····	184
以外对外·····	188
国际促销·····	190
国际商战中的情报研究·····	(194)

天时地利与商战

一粒砂石,被裹卷着,在汹涌的长河中滚动着,它没有能力左右潮水的前行,只能在自己的能力范围之内顺应潮流,寻找潮头,以便超过自己的同行者。一个企业的发展,有类似的特点。它不能脱离社会政治、经济、文化等因素而独立存在,它要与社会的各个方面发生联系。企业的经营过程,需要一定的条件和环境。如何适应这些环境是企业营销成败的关键。因为营销环境对于企业经营者来说是不可控制的。实践证明,环境对经营者来说便是“顺我者昌,逆我者亡”。

企业的经营环境有两种,一是自然环境,二是社会环境。

对营销者来说,应该对企业所处的自然环境的特点及变化趋势有明确的掌握,从中发现机会或躲避危险。当今我们所处的自然环境有以下几种变化趋势。

1、某些自然资源将会随着过度的开采利用而短缺,如石油,煤和各种矿产品。有人预计,到本世纪末,银、煤和铀等矿产品会因短缺而价格大涨。因而依靠这些矿产品为原料的企业,将面临着成本提高的问题。因而必须提前采取措施,寻找新的资源及代用品。石油作为能源,工业的血脉,也面临着短缺,油价不断的提升,已迫使人们去研究新的能源,如太阳能、核能、风能等,这又给某些企业带来机遇。所以说,我们应该辩证地去看资源短缺的问题,即要看到威胁,又要及时去把握时机。

2、环境的污染日益严重。现代工业的发展,对自然环境造

成极大的破坏。水源、空气、土壤等被大量化学污染,造成对人体的直接损害。虽然西方发达国家采取了大量措施,但还有许多问题无法解决。我国近年来随着工业的发展,污染问题越来越严重。尤其是一些乡镇企业,着眼于急功近利,甚至以破坏大自然良好生态为代价,换取利润。这些问题虽然引起政府部门的重视。但治理起来却是步履艰难。处于对环境的保护,应采取两种措施:一是限制某些污染过重的行业的发展。二是治理污染。这也给营销者提供了机会,如提供治理污染的设备和技术,不破坏生态环境的新技术等等。

自然环境对于企业来说是比较单纯和明确的。而社会环境则是非常复杂和难于理清的。

社会环境一般说来,可分为企业宏观环境和微观环境。

宏观环境是所处的国家和国际的社会环境。它包括政治环境,如社会政治制度,社会政治形势和政治活动的情况,国家方针、政策和法律等;经济环境,如国家的经济体制和经济形势,国家及所属部门对企业经济技术活动的各种规定、指示、要求等。文化环境,如国家的教育、科学技术、文艺、体育、卫生等的体制和发展水平,民主的文化传统、人民的风俗、习惯和价值观念等。企业微观环境是企业与政府机构之间,企业与企业之间、企业与科研单位之间、企业与居民之间进行业务活动的环境。它包括的内容主要有:资源环境,如材料、能源、装备、资金、技术等供应状况;需求环境、如商品、劳务、技术等的需求状况;竞争环境,如竞争对手的数量、实力和策略,竞争所涉及的范围等。

企业宏观环境与微观环境内部的各种因素不仅不是各自独立的,而是相互联系,相互影响的,而且它们之间也有密切

联系。在我国应该说,宏观环境对企业的影响占有主导作用,因为,我国总要通过一些政策和计划,不断地对市场进行调控。比如对重要物资商品的指令性计划,以及动用财政政策,金融政策、投资政策、税收政策等间接调控手段,在全社会范围内运用价值规律对不利于社会发展的一些因素进行控制或校正。因此,我们要充分认识到:中国经济运行不完全受市场供求决定,宏观环境对企业经营的巨大影响。

企业要适应外部经营环境,争取较大效益必须做到。第一时刻关注国家的方针政策,及时调整企业的发展方向。产业政策是国家关于一定时期内产业结构变化趋势和目标的信息,规定着各个产业部门在社会经济发展中的地位和作用。哪些是优先发展产业,哪些是重点发展产业,哪些是一般发展产业,哪些是控制发展产业,企业要依据这些政策来确定自己的产品方向,决定产品的产量。因为国家会给予优先发展产业和重点发展产业一系列的优惠,国家银行贷款总是支持优先发展产业和重点发展产业,并给予利率优惠。电力、运输、物资分配也会优先满足这些产业。

第二加强对市场的研究。企业的一切活动要依靠市场,从原材料购进到产品销售,那一步也离不开市场,因此要加强对市场的研究,使企业适应市场的微观环境,这要求企业在产品开发、市场预测、价格、销售、广告等方面提高对企业的适应性,选择最佳方案。并能及时发现市场机会,利用机会,预测风险,避开风险,并此在基础上调整内部组织机构和生产条件,以实现企业的发展目标。取得更好的经济效益。

市场特点与行走趋势

进行经营的企业家们，不可忽视自己产品所行销的市场的研究。中国当代市场又是一个不同于一般别国的特殊市场，因之更应加强对市场特点与变化趋势的研究。

目前中国市场具有如下特征。社会主义的市场体系已经初步形成，但市场发育不平衡。有的市场比如消费市场的大部分商品价格大都放开，由市场调节，有的市场如生产资料市场正在逐步放开。而且步子越来越大。银行资金除接受政府调节以外，在一定领域里的流向接受市场导向，资金周转速度和投入效益，已越来越重要。金融证券市场，尤其是最近在深圳和上海开放股市以来，变得异常活跃，成为大众的追逐热点。信息市场发展建设加快，并初具了规模。房地产市场已有大的行动，并日趋活跃。但由于市场发展不平衡，因而不能发挥整体功能。

市场多层次，流通主体多元化。农村市场潜力很大。中国的地理环境和多民族导致了市场多层次，比如消费水平、城市、城镇、农村形成阶梯式、沿海与内地、南方与北方、也具有一定差距。又因各地人民生活习惯与不同民族的生活习俗不同，消费习惯及特点也有很大差异，消费心理更是各具不同；过去的从众心理，有越来越被个性化所代替的趋势。

流通渠道中的国营商业还占主导地位，集体、个体、合营等商业也有很大发展。流通主体的多元化格局已经形成，使我国商品流通渠道活而不乱。

目前最有潜力的市场是农村市场。我国农村市场是主体，虽然在沿海地区的农村已经很富足，消费水平很高，但大多数农民家庭、尤其是一些偏远地区的农村实际消费量还很少，总体而言，消费水平平均较之城市要低、消费结构与城市相比也有不同、观念也存在着差别，但并不完全是农民手中没有钱，而是产品有些不适合农村市场，因此，生产适合农民的产品，启动农村商品流通，是很重要的。

市场呈现波动周期。建国以来，我国国民经济出现周期性波动。有人以社会商品零售为基准指标进行计算，大致每4年左右出现一次高峰；国外也有人统计，大体是5年出现一次高峰，而且每次市场波动的峰顶和谷底的出现都有先兆，如能及时发现先兆，认识市场周期性变化规律对于企业经营是极为重要的。有人认为：目前，我国人民手里储蓄金额很大，正处于一种进入高一级消费层次的准备期。

变化趋势有三点，第一变化速度越来越快，变化形式花样翻新，并显现连锁性变化。这些发展变化趋势之源头是科学技术的飞速发展，由于新产品新技术的不断产生，引导消费者需求的不断变化，大量的传统产品被人们丢弃、而对新产品产生浓厚兴趣，产品的寿命周期日趋缩短，产品发明，研制、投放市场的周期越来越小，至于花样翻新的频率就更快了。因此，企业在制定开发战略时，必须注意这种“加速”的动向，加速研制步伐。同时，由于科技成果的广泛应用和信息的迅速传递，任何新产品的研制都几乎被人知晓，从而适用同样的新技术加速研制并投放市场。即使严格保密，一旦新产品投放市场以后，其他企业也会迅速追随仿制，加入竞争，据专家估计，新产品开发出来后，大多在一年内就会被仿制出来，而且费用省

1/3。许多企业走此“捷径”、专门仿制别人的产品，如此竞争激烈迫使企业家有迅速的决断才能，快捷的行动，也是造成变化趋势“加快”的一个原因。

第二个变化趋势是某些产品日趋个性化。现代人追求心理需求的独特享受的欲望越来越高、与众不同的产品受到消费者的青睐，从而促使生产呈现小批量、多样化甚至个性化的变化趋势。就服装而言，“马路服”已成为过去，独一件的时装虽然标价惊人，也有销路。在国外，个人向厂商订制单件独特产品已不足为奇，还有的商店为了制造独一无二的服装，特制机器，把顾客选好的服装重新染色。这就对一贯制产品的企业敲响警钟了。

第三、某些产品国际化也是一个变化趋势。随着交通，通讯事业的发展和跨国性企业的增多、国际间的经济往来和沟通也日益便捷迅速，“经济地区之差”日益缩短，使世界变“小”了，产品的标准化日益显得重要。许多国家规定一些产品的标准，达不到要求，拒绝进口。还有些国际上风行的东西在产生，比如国际流行色，国际香型等等。

商战中的“克格勃”

孙子兵法中讲，知己知彼，百战百胜。在商战中，商场情报，对于企业的兴衰胜败，更是举足轻重。企业在经营的全过程中，那一步也离不开情报工作。一个正确的情报会给企业带来意料不到的效益，而忽视一个情报，就会使企业遭受很大损失，甚至大伤元气，这样的例子可说是俯首皆是。在收集营销情报的方法上，有合法与不合法两种战术。而合法与不合法之间的标准是相对的。下面介绍几种合法营销的情报战术。

1、从与企业经营活动有关的图书、期刊、资料、样品、产品说明书、专利说明书中获得。还可以直接从信息机构，高等院校、科研机构中得到。对手的广告也很重要，如果仔细研究，可以发现基本战略，营销目标等，比如日本发现中国大庆油田的情报就是从一张报上的照片中得到的。上级发的文件、简报、通知等。政策性较强，能够全面地反映情况，对企业研究国家政策、计划等都有很大的帮助，与人交谈可以获得信息，这更要看您是否有心收集，只要是认真了，信息可说是遍地皆是。

2、从实践调查中获取。参加各种专业会议；技术交流会、展销会、订货会，采用这种方法得到的情报内容比较可靠，还可以搞一些问卷调查或实验调查，也可以用电话，信函的形式进行调查。这种方法形式灵活。还可以向了解市场信息的专家或机构进行咨询，根据他们的分析，判断获取信息。

3、从销售员与顾客中获取。由于销售员直接与顾客打交道，所以当竞争者的价格在市场上有所变动时，他们最先知

道;因此,应建立一个完善的情报传递系统,使竞争者的每一举动都能及时传递给最高管理者,同时把顾客对于产品的不同品牌或竞争对手的服务反应,随时报告给公司主管。

4、可以向竞争者过去或现在职工、经销商、供应商和运输代理进行了解,搜集竞争者的广告,阅读竞争者发表的经营报告,从中获得情报。因为同一个产业的原料,可能来自相同的供应商,因此,从供应商的销售员的口中,可获取其他竞争厂商的目前情况。如竞争对手最近购买某种新原料,那么它现在可能是在发展新产品。从与竞争对手来往密切的厂商中,获得印刷新标帜,新包装,或其他促进销售的资料,可以判断出竞争对手即将推出新产品。

4、商展或同业会报会提供有效情报。在商展上,同业厂商为了争取顾客、必须推陈出新,公布各种崭新的资料,所以浏览商展,往往有意想不到的收获。同业会报也很有价值,从中可获取竞争厂商的最新动态。

5、注意同业产品试验。一家厂商假若对其同业的产品,加以试验分析,往往能获知其产品的特点和秘密。还可以设法参观竞争对手的工厂,从现场的实物观察中,发现其产品制造的新方法,产品结构的新成份,流通线,以及操作技术。

6、研究对方营销动态。如研究竞争对手的动态,销售量,以及市场占有率。

7、伪装顾客购买竞争厂家的产品。

非法的情报战术:

1、产业间谍。产业间谍就其效果来说,的确是最富有收获的情报战术,只要派个人员隐伏在竞争厂家工作,就可获得源源不绝的情报。例如,有关公司参加投标的最低价,新产品的

试销市场,实验室的最新研究结果,产品的销售量和营销研究报告等。

2、窃听消息。近代的营销情报战中,窃听器已经派上战场。雇用私人侦探,在竞争对手的办公室,会议室和电话等处所装上窃听器,就可获得宝贵的营销情报。这些窃听来的消息,往往是用其他方法所无法得到的情报,很多的是属于竞争对手的最高机密。但是运用此法和产业间谍一样,东窗事发后,往往会吃官司。

3、贿赂。有时候经营者会贿赂竞争厂商的职员或其他供应商,广告代理商,以及其有关人员以获取有用的情报。贿赂所以会产生效果,是公司人员素质与品德不良而导致。所以经营者在雇用人员时,除了重视其工作能力外,也应考核其品德。不要以为职位愈高,愈能提供重要情报,有些职员如打字员、守卫、制图员、档案管理员等,往往有机会接近公司的重要记录,并且其所了解的情况,也比一些高级干部多。

必须从事反情报活动,经营者通常必须从事反情报活动,以防止公司的重要机密泄露。这要做好以下工作,第一,经营者必须规定公司职员不得与外界人员闲聊有关公司的活动,即使是自己最亲密的家属或朋友,更不能在公共场合,谈论公司的事务。第二,公司的重要公文,只须传阅有关人员,公司内的重要活动,也无须让全体员工知晓,只让有关人员参加即可。例如,销售人员不用了解产品的制造过程,制造部门,无须知道地区的销售统计,或市场的销售潜量等资料。第三,公司在招聘人员时,对于申请者的家庭背景和品德要全部了解,也可以用心理测验来衡量申请者是否忠诚。第四,公司内成立安全部门,实施安全检查,以防止机密泄露。