

营销 实战谋略

Jing Xiao Shi Zhan Mou Lue

阵地战

ZHENDIZHAN

刘登阁 编著



中国社会科学出版社

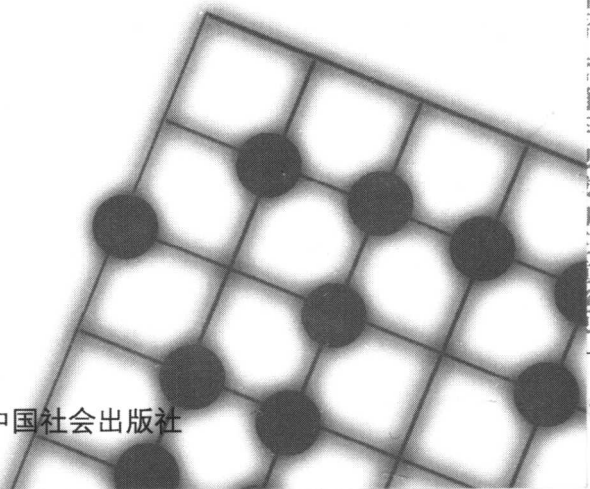
营销 实战谋略

Ying Xiao Shi Zhan Mou Lue

阵地战

刘登阁 编著

中国社会科学出版社



图书在版编目(CIP)数据

营销实战谋略:阵地战/刘登阁编著. —北京:中国
出版社, 2008. 1

ISBN 978—7—5087—1950—4

I. 营… II. 刘… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 157186 号

书 名: 营销实战谋略——阵地战

编 著: 刘登阁

责任编辑: 张 承

出版发行: 中国出版社 邮政编码:100032

通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦

电话:(010)66080300 电传:(010)66051713

邮购部:(010)66060275

经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 145mm×210mm 1/32

印 张: 6.5

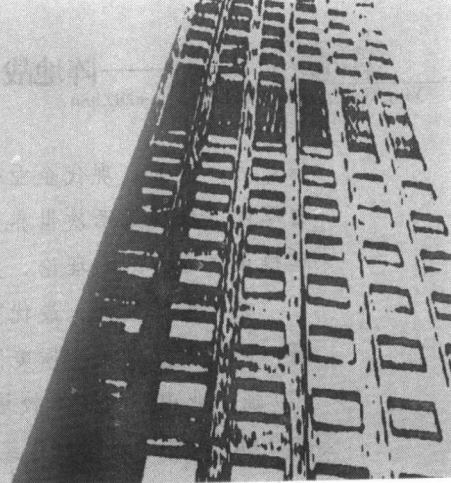
插 页: 1

字 数: 150 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印 次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 10.00 元



前言

阵地战原指军队在相对固定的战线上，进行阵地攻防的一种作战形式，包括坚固阵地攻防作战，野战阵地攻防作战，城市和海岸、海岛的攻防作战等。依据攻防不同，可分为进攻阵地战和防御阵地战。

战场上最刺激、最壮烈的场面就是在阵地战中双方刺刀见红的对攻过程。同样，在现代企业竞争中，最直接的、能够分出输赢的打拼，就是企业之间面对面的营销阵地战。

将古往今来的战争理论运用到现代企业竞争中目前已经成为一种趋势，而企业的“前线”——营销，更是需要科学的战略战术。只有这样，才能击溃对手，使自己赢得更大的市场份额。

当然，军事上的阵地战和营销阵地战还是有区别的。战争是为了打败乃至消灭敌人，夺取、占领敌方的阵地，而营销战则是为了扩大产品在市场中的份额，提升企业的知名度和美誉度，获得消费者的认可。

其实，从西方现代企业管理和营销来说，这一百多年来对企业管理和营销贡献最大的不是企业家，不是商学院，而是军队、军校。一方面，现代企业管理从军队管理中借鉴、汲取了许多营

养；另一方面，现代企业管理中的许多方法与原则本来就直接取自军队。特别是两次世界大战后，军队的管理为现代企业组织管理提供了非常好的理论、实践和准备。

在美国，最大、最优秀的“商学院”，不是哈佛，不是斯坦福，而是西点军校。据美国商务年鉴的统计，二战以来，在世界500强企业中，西点军校培养出的董事长有1000多名，副董事长有2000多名，总裁、总经理、董事有5000多名。当今世界上许多创业企业家就出身于军人，如众所周知的快餐业麦当劳、肯德基的创始人克罗克和哈莱德·桑德斯；已连续4年位居世界500强首位的沃尔玛，其创始人山姆·沃尔顿是拿着5000美元复员费开始第一零售帝国征程的。

美国企业管理界还有一个“蓝血十杰”的故事。美国福特汽车公司是现代企业管理的实践者、见证者，距今已经有100年历史，是真正的百年老店。1945年，由于经营管理不善，企业出现亏损。此时，老亨利·福特让位于孙子亨利·福特二世。亨利上任后大胆启用以查尔斯·桑顿为首的10位美军青年退役军官。这些退役军人为福特公司建立起科学的管理制度，为企业管理理论注入了新鲜理念。后来，这10位退役军官被称为“蓝血十杰”和“美国现代企业管理之父”。

由于这些人在管理上的建树，他们中先后出了两任美国国防部长、两任世界银行总裁、两位著名商学院院长、8位企业总裁。这些退役军人改变了二战后美国的商业管理理念和营销理念。

20世纪90年代初，海湾战争结束后，与日本企业较量并重振美国企业雄风的通用电气公司董事长杰克·韦尔奇决定：每年选拔200名退役军官充实到企业中层以下的管理队伍，并且要求通用的各级管理者要分批到西点军校接受军训。他也认为：“军队的管理改变了当代的商业习惯。”

在中国来说，这一点可能更突出，且不说相当一批企业老

板、管理者是转业或退伍军人，仅就企业管理和经营的理念、手段、策略而言，也大大受惠于古代兵法 and 现代革命战争理论，特别是毛泽东军事思想。在毛泽东的光辉的军事思想指引下，人民军队不仅取得了抗日战争、解放战争的胜利，而且取得了抗美援朝的胜利。毛泽东关于游击战理论的阐述在世界军事史上写下了辉煌的篇章，自不待言，毛泽东在解放战争期间总结的以三大战役为代表的关于决战的论述以及在抗美援朝期间发展的阵地战理论同样闪烁着耀眼的光辉。本书就着眼于毛泽东阵地战、决战理论在企业经营和营销中的应用。

对于那些在市场上闯天下的企业来说，与对手的交锋主要是在营销这个环节，而且这种交锋是面对面的、针锋相对的，这个时候阵地战战法、有关决战的理论就是企业要想在营销竞争中胜出的关键谋略了。

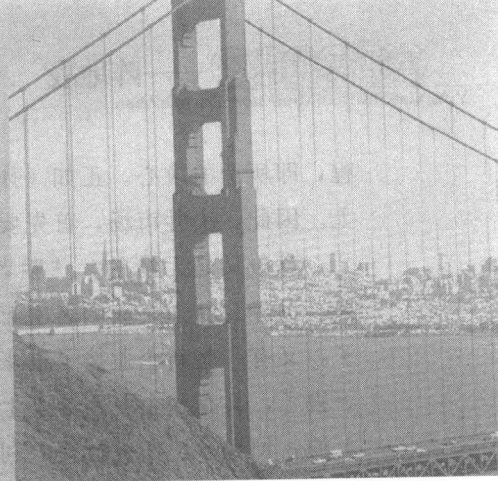
目 录



前言	(1)
第一章 营销阵地战:强者的逻辑	(1)
一、市场营销的阵地战时代	(1)
二、阵地战的进攻手段	(11)
三、阵地战的进攻策略	(19)
四、保持持续有效的进攻力	(26)
第二章 营销阵地战:构筑攻击对手最有效的阵地	(33)
一、没有阵地就没有实力	(33)
二、寻找并守住自己的阵地	(47)
三、占领阵地的最佳位置	(60)
四、打赢阵地战的关键是“三气”	(70)
第三章 营销阵地战的双刃剑:进攻与防御	(82)
一、塑造与复制进攻对手	(82)
二、进攻中的防御策略	(91)

三、偏离进攻方向的危害	(102)
四、智谋是出奇制胜的关键	(109)
五、阵地防御战要与进攻相结合	(116)
第四章 阵地战的最高形态:决战	(121)
一、决战前的两手准备	(121)
二、固守关系企业存亡的阵地	(136)
三、上甘岭战役的启示	(144)
四、宜将胜勇追穷寇	(154)
第五章 后阵地战:用进攻代替防守	(160)
一、进攻才是最好的防御	(160)
二、随时准备迎接潜在对手的挑战	(168)
三、创新是企业发展的保障	(175)
四、企商及企业的战斗力	(186)
结语 营销阵地战的境界	(196)

营销阵地战： 强者的逻辑



一、市场营销的阵地战时代

新世纪以来，随着中国加入 WTO 和中国经济越来越深入地融入世界经济主流，随着中国市场的发育成熟和市场经济的不断规范、完善，早些年那些靠钻政策或市场的空子而获取暴利的时代已一去不复返了，企业经营正迈向微利时代。靠胆量致富的故事正在成为过去，靠点子致富的传说也正在成为历史，越来越多的企业感慨、抱怨生意不如以前好做。但如果进一步追问他们：“为什么会这样？”他们的回答，不是指向竞争对手就是指向消费者，大多强调客观理由，诸如企业竞争越来越激烈，利润率不断下降，消费者的维权意识逐渐成熟，对企业提供的产品、服务提出的要求越来越高，消费更趋理性之类。

殊不知，市场竞争是客观必然，是不会因个人的意志而转移的。正如我们吃鱼，鱼刺鱼肉客观同在，鱼刺不会自动消失；要想吃鱼肉，就要面对鱼刺。要想吃好鱼肉又不被鱼刺哽喉，不在鱼，而在人。市场残酷搏杀的状态是客观的，竞争失利不该归罪于市场残酷，而在于人的心态，因为心态决定人的行为。同行相争是山，决胜市场就是移山。你没有移山大法，就只能采取“山不过来，我们过去”的方法。市场营销其实是一个心理营销的过

程，即所谓的攻心。正如《孙子兵法》所说：两军对垒，攻心为上。因此，决胜市场，首先要摆正自己的心态。

竞争又是无情的，“胜者为王，败者为寇”，这是竞争的结果。世界 500 强企业的名次年年都发生变化，有些企业从中消失了，又有一些新企业挤了进来。企业家也是这样，有些企业家沉下去了，又有些企业家浮了上来。当然，这也正体现了企业经营上的一种规律：任何行业的利润都是从零到最高值，然后又从最高值返回。就像股市上的一句名言：怎么上去，还会怎么下来。这就是为什么别人做这种生意赚了，而你去做就亏了，因为你在最高值，即市场已接近饱和时，接过了最后一棒。因此，常常有人从几万元变成成百上千万，然后又返回来，甚至当初的几万元也没有了。这种例子太多了。如果能在最高值时“急流勇退”，就会是“幸运儿”。

另一方面，在伴随着越来越多的行业走进微利时代的同时，企业营销也走向了阵地战时代。过去那些靠打游击战、耍小聪明取胜的时代已经过去，企业想要在市场取胜就必须做好打大规模阵地战的准备。而这种大规模阵地战的胜败则取决于企业对每一个环节的深思熟虑和精确控制。企业的市场竞争已由过去的产品、价格、广告和大规模生产方式等单一形式的竞争转变为提高产品技术含量与高附加值、提升快速响应能力与品牌价值和大规模定制生产方式的竞争。营销思路、措施和方法更要踏着市场的节拍，与市场共舞，与消费者牵手。

汽车行业，宝马、奔驰已进入中国市场了，凯迪拉克推出在即，国产高档车市场的竞争正告别奥迪一骑绝尘领先的局面。奥迪、宝马、奔驰、凯迪拉克正各自酝酿“中国攻略”，国产高档车市场的竞争进入了“阵地战”阶段——这是一场艰苦的、长期的、靠实力说话的竞争。

医药行业，1998 年全国有大输液药厂 390 家，生产能力小于

20 亿瓶。到 2003 年底，通过 GMP 的大输液药厂虽减少到 340 家，但生产能力却扩大到 36 亿瓶。各厂家为争夺市场，竞相压价，大输液最便宜的价格已低到 1 元钱左右，贵的也不过 3 元而已，生产利润可想而知。绝大部分医药企业的老总们正在日理万机地指挥着普药、仿制药在微利和无利状态下的竞争。

手表行业，风光一时的国产名牌飞亚达竟然面临被瑞士名表“坚壁清野”的黯淡前景。从 1998 年开始，来自瑞士的手表以每年超过 30% 的速度增长，与此对照的是，以飞亚达为代表的国产品牌增长速度没高过 7%。越来越多的瑞士品牌正在中国兴致勃勃地开疆拓土，而曾经红极一时的国内钟表业愈发成为一个无人理睬，独自向隅而泣的“亚细亚孤儿”。飞亚达股份有限公司总经理不由发出这样的哀叹：“1995 年之前，我们的产品是要排队抢购的。很多业务员连夜等在我们的厂门口，货一出来，马上提走。”

因为加入 WTO 以来，中国已成为全球最优秀企业全面竞争的舞台，中国本土的企业已在品牌、技术、资金等方面尽显弱势。一项针对国内 27 个大众消费行业的品牌调查报告，结论是经过 2004 年一年时间，跨国公司正在大举收复失地，本土品牌在 2003 年年底所保持的相对优势已经风光不再了。

跨国公司品牌在 2004 年更加“本土化”，同时具有强大的后续支持能力和开发能力，不论从产品创新还是渠道拓展及售后服务等方面，都非国产品牌可比。跨国公司的品牌战略是步步为营的“阵地战”，而本土品牌的营销策略是打一枪换一个地方的“游击战”。在最初抢夺市场的阶段，“游击战”可以“以快制胜”，可到了市场竞争的胶着状态，“阵地战”的优势就显现出来了。

其实，不少营销专家已经发现，所谓“游击战”主要就是指国产品牌的渠道优势。本土企业人熟地熟，自然在渠道上占有先

机。但是 2004 年的经验是什么呢？调查发现，那些刚进来的时候有点不食人间烟火的洋品牌，已经开始学会在当地经营渠道了。可以仔细想想，在渠道的背后，一个消费者最终需要的是什么呢？比如，恰到好处的客户服务、不断出新的产品梯队、独具匠心的设计和工艺，以及单向度的物质需求背后丰富的价值体验……这些支撑一个强大品牌的诸多因素，本土企业有否真正尝试着再多往前走那么一步呢？

正是由于缺乏在渠道竞争之后持久的品牌塑造，本土企业尽管可能在短时期内通过大规模的广告推动销售收入猛增，但此后无论再投入多少金钱，也很难把既有的渠道提升起来，也很难满足消费者的深度需求进而建立所谓的“消费者忠诚度”了。

飞亚达也不例外，十年前的美好记忆正在变得越来越模糊。如今飞亚达的相对市场占有率正在急剧萎缩，比这还糟糕的是，进口手表已在主流销售渠道“反客为主”，开始“坚壁清野”。由于高档瑞士表价格高、利润丰厚，又好卖，目前北京、上海、广州等大城市 180 家高档商场已经找不到国产表的影子。武汉、西安等城市的一场压缩甚至清除国产手表柜台的“肃清”运动也正在当地一些大中型商场上演。

一位营销专家认为，这与飞亚达以前的品牌定位不无干系。“作为行业领头羊，飞亚达的问题就是中国钟表产业遇到的问题。当年飞亚达‘中高档表’的定位，实际上是一个‘高档耐用消费品’的概念。这个概念以‘三大件’、‘四大件’等说法在中国沿用了几十年。但是，一个笼统的‘高档耐用消费品’品牌定位，在市场不断细分的今天难免显得过时。”

既然是耐用消费品，那么消费者“四年才换一块手表”也就顺理成章了。当手表的普通计时功能越来越被手机替代，如何把飞亚达从必需品转化为更替频繁的时尚用品便成了当务之急。而手表与大众日常消费品有本质上的不同。在中国，手表的拥有率

已经比较高，更新速度较慢，计时功能的替代品多，手表正从传统走向时尚，从计时走向装饰，市场空间相对狭小。对于如今的手表业来说，品牌至关重要。来自瑞士的传统名表劳力士、欧米茄就是最好的说明。因此，高档奢侈品只能让瑞士手表走价格，飞亚达的生存之道只有靠走量，也就是缩短消费周期。但问题在于，中国手表正在严重地“同质化”。外观、款式、表盘、材质，各厂家之间相互模仿抄袭，难以区别。

根据同一类产品不同档次而采取子品牌策略，这样可以保持其高档产品的份额，同时又可以打入中、低档市场，而且不对高档品牌造成影响。如号称“钟表之王”的瑞士钟表便采取了这样的子品牌策略，其一级表品牌用“劳力士”、“欧米茄”，二级表品牌用“浪琴”，三级表品牌用“梅花”，四级表品牌用“英纳格”。

一般来说，钟表行业的特点是体积小但价值高。国内前五家的钟表企业，目前每家都只有一个品牌，但是这个品牌下面会有200多种款式的手表。

从资金的角度来说，维护一个品牌的手表，企业有力不从心的感觉。飞亚达老总说：“我们有400个销售网点。首先要有柜台的陈列品铺货，另外，还必须要有店存，在当地分公司也必须要有货存，总部后方有库存以备调配。如果是1000块钱的中档手表，一双男女对表就是2000元，400个网点就是80万，200款就是1.6亿元。再加上后面一系列的库存和必须的费用，柜台调整，促销费，上千万的广告费等等，资金占用极大，而许多企业一年销售额也就1亿多，所以，中国的钟表企业能维持一个品牌就不错了。”

瑞士表的成功是对市场清楚定位的结果。欧米茄将目标消费群体锁定于年龄在25岁~50岁，事业上成功，有文化知识底蕴但不事张扬，主要是拥有产业的企业经营者和外企高级管理人员。

这部分人自己消费的手表价格一般在2万~5万元。欧米茄的调研甚至深入到了颜色、风格这样的细枝末节。它认为，店面装修颜色和风格在消费者决定购买中起了很大的作用。因此，在中国，欧米茄的零售店的装修风格多统一为红色为主，陈设、灯箱的设计也以红色和白色居多，力图突出其热情、典雅的品牌风格。但是中国企业从来对自己的目标客户就不清楚，也不能明确指出自己的产品应该卖给谁。

飞亚达通过对近7000名消费者的调查，发现一个饶有趣味的现象，有40%的消费者认为手表与手机的变化紧密相连；38%认为与服装更有连动关系；24%的消费者认为是与戒指和项链搭配。其中，手机的影响力超过了服装的影响力。他们发现目前的蓝领群体是最适合的消费群。这些人已经具备了产品配合概念，比方蓝领手表消费最有可能联动西服消费，其次是手机，然后依次是皮包、皮鞋、首饰等。而且在实际消费中，蓝领在手表、手机与服装上所选择的品牌也显示出相互一致的特点：价格不高而且都具有一定的品牌知名度。例如手表品牌飞亚达、手机品牌摩托罗拉、服装品牌李宁。

实际生活中，消费者的需求是按照跨行业整合的方式：一个人身上的衣服、手表、饰品、所使用的手机、开的汽车，甚至喝的饮料，都是要相互配合的。手表企业可以整合各个配合营销的协作企业，在产品、品牌的传播推广上以相应的整体价值表现满足不同的蓝领需求，如果将飞亚达手表结合其他产品一起卖，未尝不是个好主意。

事实上随着国内市场的不断放开，瑞士品牌市场占有率的高歌猛进，在渠道终端，以飞亚达为代表的国产品牌也在节节败退。手表市场的渠道正在发生变化。进口高档表的利润非常高，像瑞士表，其材质、质量与飞亚达表的差别尽管并不大，但品牌档次却大不一样，所以价格也十倍于飞亚达。

另一方面，国内商业企业也在不断调整自己的定位，尤其是一些力求高端的商业企业，出于形象与利益的考虑，它们只希望卖进口表，因为卖十只中档表，不如卖一只高档表收益大。而且大家越富裕，买瑞士名表的欲望就越强烈，商家获利就越高。

此外，来自瑞士的名表也正在用不同档次的手表，从高到低侵蚀各个销售终端，在客观上不断地将中国品牌赶出渠道。例如，欧米茄、雷达、浪琴、斯沃琪都隶属于瑞士斯沃琪集团，就整个集团而言，这样的错位营销对中国企业的杀伤力很大。其中欧米茄、雷达占据着市场的最高端，浪琴则是数千元的中端市场，而斯沃琪覆盖了几百元至千元的低端。

一位业内人士抱怨：“斯沃琪集团的营销战略是希望用不同品牌的产品涵盖不同的消费者。一般来说，单一品牌的市场占有率很难超过30%，但如果每一种产品都拥有不同的市场份额，那么该集团所有产品的总市场占有率就可能达到50%。这是一种稳健的销售政策，但是同时也堵塞了各个渠道。毕竟一个商场卖瑞士名表总比卖国产货显得档次高。”因此，国内大城市的许多高档商场已经将国产表“赶出”了柜台，使国产表在与跨国公司的阵地战中一步步败退，逐步丧失自己的阵地，而且这种趋势大有愈演愈烈之势。

白酒行业，国内颇有名气的古井贡酒厂的老总曾发出这样的感慨：在市场经济初期靠一两个新点子、一两个新招就能救活一个企业的情形已经不复存在了。面对激烈的市场竞争，白酒企业要想经营好，就必须抓好农村市场。从某种意义上说，白酒企业的根本出路在农村。中国的市场是一个非常广阔的市场，而这种“广阔”就表现在农村市场，表现在农民的收入提高上。过去，中国的一些大的酒业公司大都只注重城市市场，而农村这块市场基本上被小酒厂所占领。

如何抓好农村市场？如何开发出适合农村市场的产品？这些

都值得白酒企业去很好地研究。1996年古井酒厂就已经提出了这个口号，但实际上古井酒厂对农村市场还没有研究透。作为古井贡酒的经销商和代理商，要想抓好古井贡酒及其系列酒的销售，就必须抓好农村这块市场。同时，要在已经饱和的成熟的城市市场，打好阵地战。

大中城市的市场已经饱和，竞争越来越激烈，越来越残酷。酒业发展到今天，在促销上无非是四个方面：一是广告促销，二是礼品促销，三是价格促销，四是包装促销。这四个方面在大中城市，酒业公司的招数都已经用完了。

因此，要想维持好当前已经饱和的城市市场，只有打好阵地战，要按照一种系统的、完整的策略来做。这在西方市场营销书上叫做“整合促销”。过去有一种说法，要想赚钱有四个阶段：第一，靠胆子；第二，靠点子；第三，靠票子；第四，靠脑子。从现在的情况来看，前三个阶段都一去不复返了。因此，只有打好阵地战才是从事中心城市市场工作的一项重要的基础工作，并为抢占农村市场提供可靠保证。

实际上，一个市场由孕育到发展成熟，会经历一个竞争逐步加剧的过程，出现生意难做的现象应是理所当然的。

从中国的民营企业发家的背景来说，一般有以下几种情况：

产品发家：依靠一种新技术或创意，形成一个有形或无形产品，随着行业市场的逐渐培育、成熟，企业也迅速成长起来。

市场发家：发现一个空白市场，依靠贸易赚得第一桶金，而后转向实业，逐步形成制造及技术能力。

政策发家：依靠对国家相关经济政策变更的敏锐洞察，借助国内市场经济逐步培育、形成的历史机遇，寻得政策变更中所产生的高额利润，迅速发家。比如利用政府给予的各项优惠政策、税收减免等措施，同样能够获得成功。有些人会钻空子，譬如有人钻政策的空子，使原本的好政策走了样；有些人钻改革的空

子，使原本有效的改革措施变了味；有些人则凭着胆大心狠，钻法律的空子，游走在法律的边缘，打擦边球。

不管是哪种形式，我们都可以看到民营企业的发家史中带有强烈的投机色彩，所以，在中国民营企业界曾经流传着这样一个玩笑：“一不小心当上了老板。”从营销战的角度来讲，这些民营企业基本上是以游击战的形式形成了企业的起步，他们注重的是营销的灵活性、适应性以及出其不意，但随着市场竞争的逐渐激烈，微利时代的不期而至，企业间的竞争更多地转向了综合实力的比拼，也就是阵地战。这个时候营销的持续性胜利已经取决于规范性、协同性以及步步为营，作为对营销行为进行规范的营销管理的重要性自然会凸显，往往这种时候，企业发展变得疲软乏力。

包括众多民营企业在内的许多企业内部往往缺乏营销管理，而且仅有的营销管理规范也是“被动”形成的，企业遇到了什么问题，或遭受了哪一方面的损失，便进行相应的事后补救，一段时间后，回头一看，发现昨天的规范与今天的规范不协调，甚至出现相互矛盾，缺乏系统化，相当于天天打补丁，结果是越补越破，越破越补，最终形成了一个破碎的所谓营销管理体系，结果是补得频繁，破得心烦，丢了市场，流走了利润。

实际上靠这种“被动”形成的营销管理的方法是有问题的，因为营销管理体系本质上必须是个系统工程，它与驾驶一辆汽车在本质上是一致的，我们通过汽车的仪表，判断汽车的运行状况，并在此基础上采取相应的应对措施，使车辆平稳、良性运转。营销管理体系中也应该有一系列仪表来反映企业营销的运营状况，也就是我们常讲的营销报表系统，并且要有规范的流程、制度，营销管理人员应在此基础上施加决策，并进行效果监控，实现企业营销行为的高效运行。要达到这样的效果，显然需要对企业破碎的营销管理体系进行梳理与重构，从营销队伍的规划、