

终结
4P
4C

颠覆
定位



先慧营销兵法

竞争者 PK 消费者
利润链 PK 市场占有率

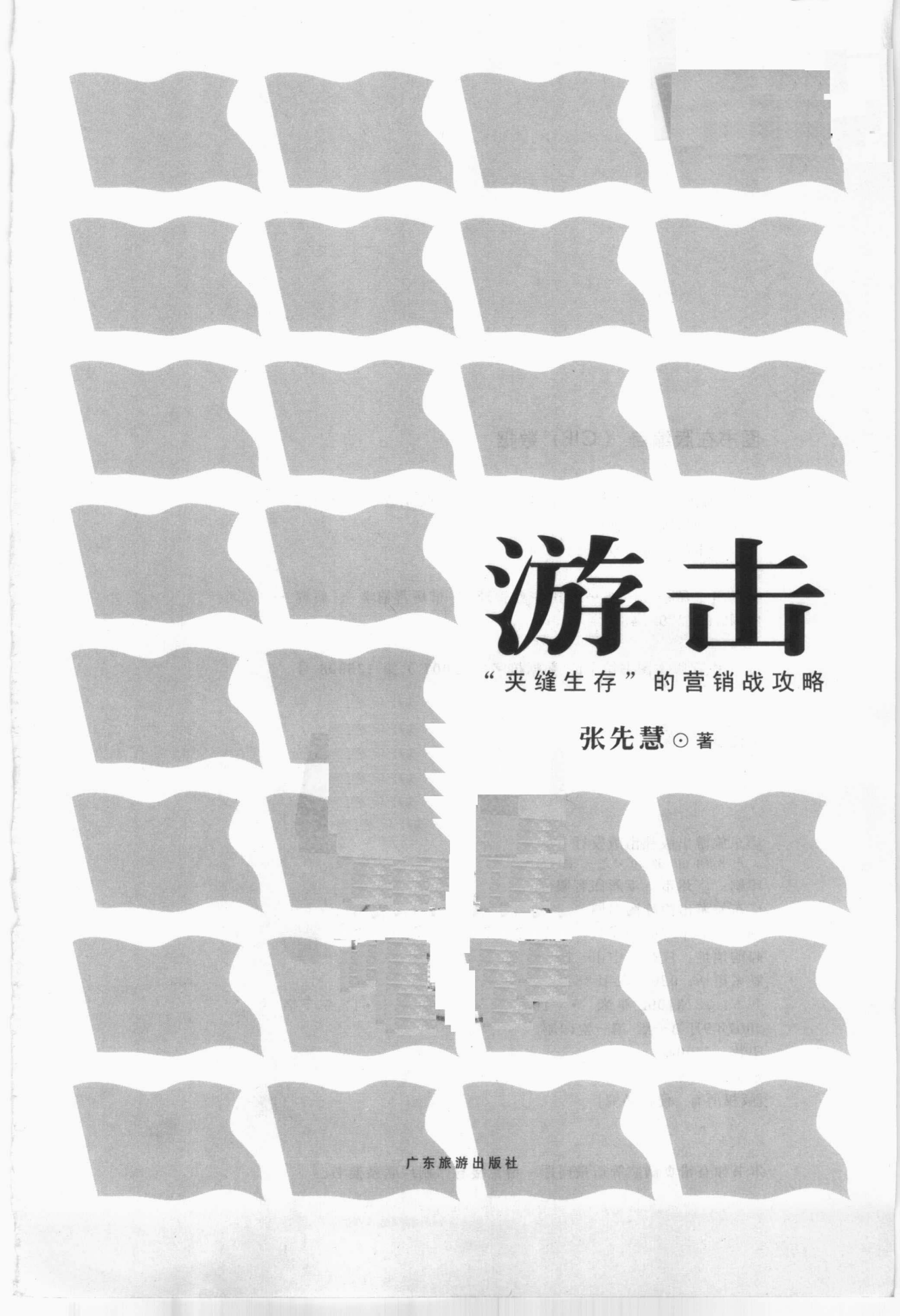
游

“夹缝生存”的营销战攻略

击

张先慧◎著

广东旅游出版社



游击

“夹缝生存”的营销战攻略

张先慧◎著

广东旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

游击：“夹缝生存”的营销战攻略 / 张先慧. — 广州：
广东旅游出版社，2007.9
ISBN 978-7-80653-924-8

I. 游… II. 张… III. 企业管理 — 市场营销学 — 研究 —
中国 IV. F279.243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 135908 号

责任编辑：黄文科

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编：510600)

印刷：广州市一丰彩印有限公司

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址：广州市中山一路 30 号之一

联系电话：020-87348887 邮码：510600

开本：787X1092 毫米 · 16开 · 17.5 印张 · 17.5 千字

2007年9月第一版 第一次印刷

印数：5000册

定价：39.80元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题，请直接与印刷厂联系换书。

自序

CONTENT

别了，蓝海！

毫不讳言的说，中国企业界的营销受西方营销理论的影响太深太深，深得忘记了自我、迷失了方向、跌进了深渊……

何出此言，听我分解一番。

就以《蓝海战略》一书为例吧，相信您对此不会陌生。此书由欧洲工商管理学院W.钱·金和勒妮·莫博涅两名头戴“杰出”光环的教授所撰写，该书被翻译成中文后，在市场同类书中久居畅销排行之首，并在业界引起了较大的反响和广泛追捧，被企业界视为“宝典”般奉若神明，联想、海信、小天鹅、神舟电脑等国内数百家大企业启动“蓝海战略”，紧随其后的众多企业更是趋之若鹜纷纷效仿……这一切，足以说明该书在国内的影响范围之广、程度之深。

殊不知，书中提出的“蓝海理论”严重地误导了中国企业界。

书中以“为企业指出了一条通向未来增长的新路，要求企业把战略

视线从市场的供方转向需方，从关注并比超竞争对手转向为买方最大地提供价值……企业就有可能重建市场和产业边界，开启巨大的潜在需求，从而摆脱‘红海’（已知市场空间的血腥竞争），开创‘蓝海’（新的市场空间）……”为纲领，极力主张企业界只有弃“红”求“蓝”，才能走上无限发展坦途……看似旨在为“救万民于水火”，为无数困惑中的企业指明了一条通天大路。而事实上是一纸空文，因为它的一大套理论都建立在一个可望而不可及的理想世界没有竞争的“蓝海”，就像陶渊明笔下描画的世外桃源，意境虽美却虚无缥缈。

稍加思索，就会发现《蓝海战略》这本格外叫座的“宝典”根本经不起推敲，若以书中所推崇的名词“蓝海”来说，哪一种行业不是从一开始的“蓝海”逐渐转变为“红海”，在“红海”的激荡和汹涌中才逐渐发现“蓝海”，因此“红海”和“蓝海”是并存相依互转的，而且“红海”是必然的，“蓝海”是偶然的……商品社会永远都是在竞争中发展，在发展中竞争，这是亘古不变的社会铁律，有市场就必然有竞争，没有竞争肯定没有创新，创新必定是在相互竞争的基础上产生的，社会进步了几千年早就证明了任何事物都是优胜劣汰、适者生存。“蓝海战略”在事实面前不堪一击，在实战中寸步难行，寻找没有竞争的“蓝海”实在是过于“天真”。

而该书大受欢迎的原因，据我分析主要是迎合了“置身乱世”中的企业急于摆脱困境寻找出路的心理渴求，可以说它在合适的时机说了合适的话题，引来许多人的“洗耳恭听”和“言听计从”也就不奇怪了，但却明显地暴露出了我国企业普遍性竞争能力的脆弱和投机的心理。这是一种多么可怕的作战心理，而在这种消极理论的煽动和指引下走向何方，实在不可想象。因此“蓝海战略”令人不敢恭维，它充其量只能算

是对身心疲惫者的“劣质”安慰剂。如果非要说它具有实际指导意义的话，也仅仅与波特的差异化竞争策略相类似，仅此而已。

再一次重申，竞争能力与自身优势的建立仍是中国企业生存的正路，中国企业最需要的是敢于正视竞争的“亮剑”精神，而不是逃避竞争的“蓝海”精神。试图寻找没有对抗性竞争“蓝海”的企业无异于曲线自杀。如果一个企业在“红海”不敢迎战，它即使到了“蓝海”也必定畅游不了几天。要知道中国是世界上模仿能力最强的国家，若在“蓝海”精神的指引下，即使你倾其所有、竭己所能找到了“蓝海”，刚刚享受成果或者还来不及享受之时，大量企业的“搏命式”模仿队伍已经“兵临城下”，其中不乏产业大鳄的“剿杀式跟随”……“蓝海”在猝不及防中瞬间变“红”，而缺乏斗志及战术的你就变成了替人作嫁衣裳的“行业先烈”。所以，只关注消费者或者只是“从蓝海进入蓝海”的消极式竞争，不以竞争者为导向，不积极寻找、探索、建立自身在极限对抗中的竞争优势，都将可能迈向万劫不复的深渊和灾难。

更令人担忧的是，这种“掩耳盗铃”式的消费者导向理论在西方营销理论书籍中比比皆是，在其影响之下，呈现出越来越多的由于“水土不服”造成的“体无完肤”甚至“彻底倾覆”的事件发生，证明其在中国企业营销的实战领域中，暴露出当今全球营销界指导思想的错误本质以及消费者导向思想的局限性及肤浅性，《蓝海战略》只不过是众多错误的消费者导向理论中的一种罢了。

这就是目前西方营销理论中典型的学院派：以欧美营销学的教授为主力摇旗呐喊，如W.钱·金和勒妮·莫博涅等人，自身没有经营企业的经历，也没有营销实战中的切身体会，只是从营销的表面来臆想、推理、号召，得出“企业实力在于市场占有率”等未及本质的表象理论，



空洞、牵强甚至于纸上谈兵，因此必然经不起实践的检验。

而实战派的理论也并不尽人意，这些企业家，尤其是著名企业赫赫有名的大企业家，多是对实效成果夸夸其谈，对关键敏感地带泛泛而谈，从企业实战经验出发虽然真实可信，但并不够深入和全面，且不说是否全盘托出（有“留一手”之嫌），单就一个行业某个阶段的“一招鲜”式的经验，片言只语的心得，只见树木，不见森林，不成体系，其对广大的业界也不具备普遍的指导作用。

今天，目睹太多“华而不实”的营销理论书籍在大行其道，看到无数同仁在其“毒害”下滑向深渊还“执迷不悟”时，我感到痛心和不忍。几经犹豫，反复斟酌，秉持着为当今企业摆脱营销困扰、提供真正全面着重实效的指导原则，我公开近十年来潜心营销的研究成果，推出一套名为“先慧营销兵法”（亦简称为先慧兵法）的策略丛书。其中的利润链原理使所有企业的“死穴”都被尽览无遗，这个致命的攻击点，加上先慧兵法“一针见血，一剑封喉”般凶猛而实效的攻击方法（先慧兵法的普遍传播，对于某些经不起风浪的企业犹如“潘多拉盒子”的打开，“不在战斗中死亡，就在战斗中重生”的局面进一步催化，这也是我一直犹豫是否公开先慧兵法的原因），希望能够为有志“凤凰涅槃”的企业助一臂之力。

毫不夸张地说，先慧兵法创建的一套竞争者导向由里而外的实效营销思想体系，是对当今世界营销理论的一次革命和颠覆。

21世纪必将是中国人的世纪，这就是《龙行天下系列丛书》诞生的缘由。

2007年8月8日

目录

PREFACE

前言一 竞争者导向时代来了.....006

消费者导向行为泛滥导致，企业的营销绩效不仅取决于能否满足顾客需要，而且更大程度被竞争者的行为所决定，因为“顾客满意”是竞争导向的，无论你做得多好，你的对手都能比你做的更好，从而抢走你的顾客。

前言二 破蚌取珠的营销思维.....010

“市场占有率”理论没有找到营销最核心的部位，这正是企业生存发展最本质的东西“利润”，这些偏离了本质的理论总是单纯而固执的认为有了市场占有率就拥有了实力，看不到今天“有销量没有利润”、“赔钱赚吆喝”，这样的市场占有率怎能同实力划等号？

前言三 竞争者导向的营销战体系.....017

打个形象的比喻，如果把营销战比作一场奶牛的争夺，抢到奶牛只是手段，挤到奶水才是结果。因此真正有效果的营销战是围绕“利润链”的争夺进行的，市场占有率只是争夺后的战场表象数字，既不能指

导营销作战也不能说明收获成果。

第一章 中国市场：营销战的绝佳战场……………022

经济发展不均衡、各地文化的巨大差异、历史背景的多样性、消费水平的参差不齐等等，使得中国市场呈现出多层次、多元化的特有市场结构。

第二章 军事游击战……………027

“商战就是兵战”，商战的无情和凶险被先慧兵法一语道破，体现在营销上，就更是一场斗谋斗勇、“你死我活”的战争，君不见胜利者攻城掠地，气吞山河；失败者市场沦陷，仓皇出局；亦有双方“棋逢对手”而暂时诸侯割据，平分秋色。

第三章 游击战……………032

就像自然界里动物的生存，面对凶猛的狮子张开的血盆大口，自然不能冲上前去以死相拼，要么如羚羊立刻闪电般地快速疾奔，要么像猎豹一样窜上树梢获取生存。

案例 3-1 速战速决：赚一把就走

案例 3-2 战胜危机：从阴霾里寻找阳光

案例 3-3 抓“非典”机遇，闪电出击“消毒巾”

第四章 产品游击战……………049

游击企业的思维和行动必须机动灵活，紧贴时代，与时俱进，往往在产品方面动动脑筋，如商品命名、功能定位、文化内涵的定位等体现其特别价值，发现市场空档并乘机切入……

案例 4-1 F4：你有多“火”，我有多“红”

案例 4-2 感恩之酒：饮“酒”思源念伟人

案例 4-3 蜗牛：开拓本土市场的“洋”美味

案例 4-4 喜上加喜：老传统里做新篇

第五章 价格游击战……………068

中国市场中，价格是营销利器，也是决定消费者购买的第一要素，

因此“价格战”的灵魂是：“高”要高得物有所值，“低”要低得物美价廉而不是价廉质次，总之不能让人觉得“高了不值，低了也不值”，这样的“价格游击战”就把自己给玩完了。

案例 5-1 高档酒营销：咬定“高层”不放松

案例 5-2 “十点利”：摊开了底牌来赚钱

第六章 区域游击战……………078

古人云“良禽择木而栖”，游击企业在布局市场时切勿好大喜功，市场的大小应是企业资源能有效达到的范围，也是最能体现自身优势的市场寻找过程。

案例 6-1 “上山下乡”：“围剿”的枪声从这里打响

案例 6-2 城市滞销产品：“退”一步海阔天空

案例 6-3 随风潜入夜，“颠覆”细无声

案例 6-4 借文化生辉：茉莉花香酒更浓

第七章 通路游击战……………098

外资企业在中国最头痛的莫过于中国市场通路的复杂和多样性，中国本土的品牌也因此可以获得更大的生存空间，我们要“穷尽资源为我所用”……

案例 7-1 与你同行，一起飞翔

案例 7-2 “入木三分”措施准，“明暗交织”渠道多

案例 7-3 四条渠道+好策略=五马拉车

案例 7-4 “水”“乳”交融，巧破僵局

第八章 终端游击战……………121

“不做终端等死，做了终端找死”，不难体会城市主流渠道的傲慢和霸气：昂贵的进店费用节节攀升、还有名目繁多的收费项目重重设卡，这一切令产品的利润越来越少，也使得许多企业不堪重负而“另谋出路”。

案例 8-1 巧用“关联”，绕开“地皮”之争



案例 8-2 破旧立新：走出“卖场”寻卖场

案例 8-3 一“面”当关，独享美羹

案例 8-4 旭日升：“大和”因你而精彩

案例 8-5 临渊羡鱼不如退而结“网”

第九章 行业游击战……………147

既然不能与实力雄厚的对手“拼大”，那绝对可以与它“拼专”，“你走你的阳关道，我过我的独木桥”——理智地避开锋芒，两者各得其所。

案例 9-1 广告王国里的专职“卖水”人

案例 9-2 从“扎不下根”到“开花结果”

案例 9-3 跳出“战局”，特色化的路子更宽

第十章 消费者游击战……………162

“你有你的钻墙术，我有我的跳墙法”，具体情况具体应对，总之就是要想办法找出有共同价值观的特定消费者或特定区域的消费者。

案例 10-1 特别的“网事”给特别的你

案例 10-2 “关怀”：切入特定市场的利器

案例 10-3 聚焦“小资”：“家装”为桥开市场

案例 10-4 整合传播：校园市场不是一块拒绝融化的冰

案例 10-5 五次登门，搞定“团购”

第十一章 广告游击战……………188

毫无选择性的传播何尝不是“大炮打蚊子”——得不偿失，您不妨看看这些企业是如何花小钱办大事，将传播精确到了一对一。

案例 11-1 V26的辉煌：一个巨星“模仿秀”挑起的大旗

案例 11-2 摸准了“脾气”再出招

案例 11-3 崔健唱歌，科王唱“戏”

案例 11-4 无招胜有招，小传单能显大神通

案例 11-5 不能直中取，就要曲中求

案例 11-6 借鸡生蛋：小媒体“速成”大回报

第十二章 活动游击战……………219

不显山露水的宣传、最贴近“目标”的表演、春风化雨般的沟通……消费者对“推销”的戒备心理悄悄的融化。

案例 12-1 在困局里求生，在游乐中创收

案例 12-2 别怕，有我在——无人不晓的“乐儿”姐姐校园记

案例 12-3 茶厂飘香，客似云来

第十三章 事件游击战……………236

对媒体而言，狗咬人不是新闻，人咬狗就是新闻。“无风三尺浪”是游击企业最经济的出名方式。

案例 13-1 制造“荒唐”，成就“轰动”

案例 13-2 借炒扬名：导一场高潮迭起的戏

案例 13-3 敢“秀”才会赢

第十四章 其它游击战……………252

“只有想不到，没有做不到”，游击企业就要练就一双能够看透迷局的“火眼金睛”，在营销各个环节中寻找契机，然后“无孔不入”地进行操作。

案例 14-1 “鲜”声夺人，“真”心感人

第十五章 游击战的发展……………257

必须清醒地意识到自己还只是小池塘里的一条大鱼，如何能到更广阔的大海里畅游，还需要在风浪中继续保护自己不被吞噬，求得发展和壮大。

案例 15-1 点亮“盲点”，隔行经销

案例 15-2 蚁穴溃堤，星火燎原

案例 15-3 小店变大：资金不再是“紧箍咒”

后记……………273

前言一

竞争者导向时代来了

“不是我不明白，这世界变化快”，一句老歌词恰恰能够体现当今市场的巨大变化和业界营销格局普遍的无奈和迷惘。

产业、竞争、供求、消费者……一切都已经今非昔比，一切都变得难以捉摸和无所适从，诸多企业在不断恶化的市场环境中不断跌倒，有的从此一蹶不振，有的爬起来仍旧艰难摸索。

破旧立新，迫在眉睫。

我们根据营销理论来划分营销时代。不同的营销时代中，面对竞争产生的营销理论必然不同，营销理论的诞生原本就是伴随着竞争激烈程度发展而来。我根据竞争的激烈程度，将营销理论的演变划分生产导向、消费者导向和竞争者导向三个时代。

生产导向时代

这是一个竞争相对和缓的时代，当时的市场正处于卖方市场向买方市场的转变过程中，企业的主要任务是扩大生产、满足需求。这个时代诞生了以4P为主的营销理论，从供求出发来研究市场的需求与变化。

1964年，美国营销专家鲍敦提出了市场营销组合概念，是指市场营销人员综合运用并优化组合多种可控因素，以实现其营销目标的总称。这些可控因素后来被麦卡锡归并为四类即4P（产品-Product；价格-Price；地点-Place；促销-Promotion），自此4P成为营销人的专业术语，风行营销界30多年。在整个20世纪80~90年代，“4P”策略被企业营销界发扬光大。

以4P为基本框架的传统营销是一种由内向外的推动式营销。4P的最大不足就是忽略了客户在企业成长中的重要性，它掩盖了消费大众的多样性，适合用来销售大量制造的规模化产品。从行业角度分析，4P理论是研究制造业中消费者的营销活动时提出的，是站在企业的角度来看营销，它的出现一方面使市场营销理论有了体系感，另一方面它使复杂的现象和理论简单化，从而促进了市场营销理论的普及和应用。

4P是以企业为中心的市场营销管理观念，它包括：(1)生产观念：认

为消费者喜欢随处都能买到廉价产品，企业应当集中精力提高生产效率和扩大分销范围，增加产量，降低成本；(2)产品观念：认为消费者喜欢高质量、多功能和具有特色的产品，因此要求企业必须生产优质产品，并不断精益求精；(3)推销的观念或营销观念：认为消费者通常有一种购买惰性或抗衡心理，为扩大销量企业必须积极推销和引导，采取多种形式的促销方式，对消费者进行无孔不入的促销信息“轰炸”，最大程度地勾起消费者的购买欲望。

消费者导向时代

随着竞争的加剧，消费者在市场营销中越来越居主动地位，4P理论越来越不能满足企业的竞争需要，4P受到挑战，4C、4R、4V等等理论应运而生，其中影响最大的是4C理论。

在1990年，美国的劳特朋教授提出了4C理论：把产品先搁到一边，赶紧研究消费者的需要与欲求(Consumer wants and needs)；不要再卖你所能制造的产品，而要卖某人确定想购买的产品；暂时忘掉定价策略吧，快去了解消费者要满足其欲求所需付出的成本(Cost)；忘掉通路策略，应当思考如何给消费者方便(Convenience)以购得商品；最后请忘掉销售促进，90年代正确的新词汇是沟通(Communications)。

这些以消费者为中心的观念，又称市场营销观念(Marketing concept)。要求企业一切计划与策略应以消费者为中心，要求企业管理贯彻“顾客至上”的原则，将管理重心放在善于发现和了解目标顾客的需要，并千方百计去满足它，使顾客满意，培养忠诚顾客，从而实现企业目标。

竞争者导向时代

在竞争白热化的今天，如果还在坚持“消费者导向”理论而执迷不悟的话，那对于企业无异于自寻短见，原因是消费者导向行为泛滥所致，企业的营销绩效不仅取决于能否满足顾客需求，而且更

大程度被竞争者的行为所决定，因为“顾客满意”是竞争导向的，无论你做得多好，你的对手都能比你做得更好，从而抢走你的顾客。

因此，企业的当务之急是建立新思维模式使自己顺利突围，就好比消费者是河对岸的猎物，无论你对其分析如何透彻明了，但如果你没有冲过这座人满为患的独木桥的手段，你只能隔岸哀叹，可见手段比目标更重要。在“你死，我才能活”的“剩”者为王时代，企业必然由关注消费者转变到关注竞争对手的竞争者导向，“知己知彼”才能克敌制胜、百战不殆。

三种营销理论对比简图

类别 项目	4P理论	4C理论	先慧兵法
营销理念	生产者导向	消费者导向	竞争者导向
营销模式	推动型	拉动型	格斗型
满足需求	相同或相近需求	个性化需求	择优需求
营销方式	规模营销	差异化营销	极限营销战
营销目标	满足现实的、具有相同或相近的顾客需求，并获得目标利润最大化。	满足现实和潜在的个性化需求，培养顾客忠诚度。	实施正确策略，战胜对手，从而获利
营销工具	4p	4C	所有环节
顾客沟通	“一对多”单向沟通	“一对一”双向沟通	“我最好”比较沟通

横空出世的先慧兵法，倾力为迷茫中的企业拨开迷雾、点亮明灯。它用最具前瞻性的眼光站在行业的最前沿振臂疾呼：竞争者导向的时代来了！

前言二

破蚌取珠的营销思维