



大成文化

DACHENG CULTURE

大成营销书系

营销经理人的四项修炼  
4 Steps to Be a Successful Marketing Manager

让本土企业销售业绩飙升100%的金牌解决方案

# 营销

# 大战战略

Right Solution for Right Business

- ◎ 独占市场的手段
- ◎ 让客户终身忠诚
- ◎ 拓展利润来源
- ◎ 控制渠道
- ◎ 构建利益同盟
- ◎ 进军高利润区域

张良 著

海天出版社

营销经理人的四项修炼之二

# 营销大战略

RIGHT  
SOLUTION  
FOR RIGHT  
BUSINESS

张良 著

海天出版社

(中国·深圳)

## 图书在版编目 (CIP) 数据

营销大战略/张良著. - 深圳: 海天出版社, 2004.5

(营销经营人的四项修炼丛书)

ISBN 7-80697-185-8

I. 营... II. 张... III. 企业管理—市场营销学  
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030478 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

<http://www.hthp.com.cn>

责任编辑: 张 曼 责任技编: 王 颖

封面设计: 周 晓

深圳市海天电子图书开发公司排版制作 83460274

深圳市宣发印刷厂印刷 海天出版社经销

2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 16.375

字数: 230千 印数: 1-6000册

定价: 24.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

# 自序

LI LI

自序

20 世纪 50 年代，西方商业社会日渐发达，营销研究开始飞速发展并产生了一系列理论成果。欧美日先进企业凭借营销研究的成果，在全球市场上所向披靡，产生了众多跨国巨头，许多企业的营销案例也成为后来者学习的典范。

20 世纪 80 年代中国开始了通过商业社会创造社会财富的历程。改革开放 20 多年，西风东渐，加之国内市场的日益成熟，中国慢慢积累了经济腾飞的资本和人才。21 世纪的中国将迎来自己的黄金时代，中国亟需培养自己的企业经营人才。

较为开放的城市往往较为繁荣，其文化传播也较为发达。北京、上海、广州、深圳的图书市场，尤其是经济图书市场的兴旺局面，让新加坡总理和一些研究中国问题的国外专家大为叹服。众多中国企业家、专业人士也知饥似渴、生吞活剥地在其中淘金、挖宝，以弥补经验缺失的贫血症。但中国企业家在图书市场所能找到的，往往是大量舶来品和翻译之作，其中当然不乏真知灼见的真东西，但离中国的国情尚有不少差距；一些本土作者的文章，要么晦涩难懂，要么东抄西凑。有鉴于此，我萌生了将 10 余年经营管理理论与实践的研究心得进行一番总结，并且尽量以简单概括的语言表述给广大读者的念头。

中国企业家，大多凭借时代的机运，取得今日的成功。其中亦不乏眼界高远、精于运筹的企业精英，但是中国几千年儒家文化的熏染和西方管理文化的碰撞，必然带来一些沉痛的记忆和深刻的教训。



我时时痛感于国内众多发展势头良好的企业，多年资本积累与辛苦经营所得，因被一些浅薄的经营错误所害，在闪念之间而付诸东流。更为许多国内企业家盲目的投资行为深深震惊。这其中许多钱，本来可以让更多的人衣食无忧，也可以让中国诞生更多类似三星、索尼、甚至柯达之类的公司。因此在策划了几个成功的项目，并协助一家公司走上正轨之后，潜心钻研，将多年研习东西方经营管理文化的心得，付诸文字，编写了这套营销丛书。

由于国内企业管理人士热衷于将系统学习称为“修炼”，我想这套营销丛书可称为“营销经理人的四项修炼”。全套丛书具体分为：第一项修炼——《营销黄金眼》、第二项修炼——《营销大战略》、第三项修炼——《营销梦之队》、第四项修炼——《营销训练营》、它是为国内营销经理人设计的系统培训教材与实战营销读物。丛书重点在培养读者的市场洞察力、需求判断力、规划能力、信息战的能力、整合营销的系统能力、营销企划能力、营销执行监察能力以及营销团队管理建设与激励能力等。我想通过这套丛书为国内营销人士提供一套营销解决方案，并期望这套丛书能让更多国内负责营销管理和经营运筹的人士，能少走一些弯路，少花一些冤枉的学费。

本书撰写过程中，得到新加坡著名经济学家、大学教授陈福博士、开利空调亚太区总裁赵克龙博士以及清华管理学院研究生院营销战略教授王斌康博士等人的真诚指正，还得到太太药业、美国名人集团、宝供物流、金山软件、牡丹电视机等众多企业营销人士的大力帮助，在此表示诚挚谢意。

不揣浅陋，大胆谏言，希求与有识之士共同为中国乃至全球经济文明的发展，贡献几分绵薄之力。不当之处，还望有识之士批评指正。

张 良

2004年1月于深圳



# 目 录

1	导言 勇于竞争, 善于竞争
11	第一章 从概念到系统营销模式
12	第一节 1950~1980年代市场营销概念的创新
19	第二节 1980年代~1990年代的营销理论最新发展
23	第三节 合作营销的发展
26	第四节 6P营销: 在权力与公共关系之间长袖善舞
27	案例 百事可乐与可口可乐
27	案例 花旗银行长袖善舞
37	第五节 4P、6P与4C的比较
41	第二章 营销第一问题
42	第一节 实用的市场细分
51	第二节 勇于放弃鸡肋型客户
55	第三章 四种战略模式
56	第一节 市场领先者战略模式
60	第二节 市场挑战者战略模式
63	第三节 市场追随者战略模式
64	第四节 市场补缺者战略模式



67	<b>第四章 品牌系列化</b>
68	第一节 福特汽车的致命失误
69	第二节 为什么要保护侧翼
71	第三节 瑞士钟表的营销组合设计
72	第四节 研究、满足更多消费者
75	第五节 反攻低端市场
78	第六节 哈耶克的品牌档次系列化
80	第七节 派克笔的失误
84	第八节 一旦巩固阵地，就要乘胜追击
86	第九节 品牌扩张与副品牌战略
93	<b>第五章 渠道控制</b>
94	第一节 渠道为王
95	案例 可口可乐 VS 百事可乐
105	第二节 控制渠道需要资本力量
107	第三节 宝洁中国如何控制分销商
111	第四节 控制渠道的要点
113	<b>第六章 时刻领先两步</b>
114	第一节 停止进步就是死亡
116	第二节 英特尔的经验教训
123	第三节 两步领先的实施要点
125	<b>第七章 提供系统化服务</b>
126	第一节 奇异的奇迹
135	第二节 如何设计客户解决方案
143	<b>第八章 控制价值链</b>
144	第一节 价值链增值与利润环节聚焦
146	案例 迪斯尼的价值链延伸



156	第二节	价值链延伸的要点
159	<b>第九章 设置竞争障碍</b>	
160	第一节	设置障碍是保护利润的必要措施
161	第二节	设置障碍的措施
163	案例	微软的垄断策略
170	第三节	创建标准的核心要素
175	第四节	品牌宣传战略
175	案例	“绝对”的创意经典
177	案例	骆驼牌香烟的品牌推广
185	<b>第十章 挑战者与追随者模式</b>	
186	第一节	以新产品挑战领先者
186	案例	丰厚利润：竞争者加入的诱因
192	第二节	佳能的竞争合作模式
194	第三节	菲利普·莫里斯：善于竞争的挑战者
195	案例	挑战者米勒啤酒
200	第四节	成功者必须善于购并
200	案例	国内啤酒巨头之争
205	<b>第十一章 创新与应变速度</b>	
206	第一节	价值创新先驱
208	第二节	旋风式营销
215	<b>第十二章 本土企业营销解决方案</b>	
216	第一节	营销解决方案的12个设计要素
223	第二节	企业常犯的错误
229	案例	太极曲美的市场启动策略（组合营销案例）
234	案例	宣传与顾客体验的营造
239	案例	经销商争夺战
245	第三节	营销解决方案36问





## 导言 勇于竞争,善于竞争

——营销经理人要善于制定和执行营销战略

在第一部——《营销黄金眼》这本书中,我们讨论了一名总裁和称职的营销经理应具备的第一项素质:敏锐的洞察力与判断力。但是仅仅有判断力还远远不够,世界上一流的企业不是因为会判断而成功,他们是因为能把远见执行到位,并且做得比别人更出色。

世界上一流的企业不是因为会判断而成功,他们是因为能把远见执行到位,并且做得比别人更出色。

作为一名一流的营销总监,应时刻警戒:在没有硝烟的商业战场上,时刻存在生与死的考验。自古以来,商业竞争的游戏规则,第一句就是适者生存!纵观历史上大企业的商海沉浮,商战的残酷性应被营销经理人牢记在心。虽然如今商业法律体系日益健全,但商业战争胜与败的结局仍然意味着一个企业的生死存亡。日本工业巨头三菱集团的崛起的案例,给我们揭示了商业战争的复杂与残酷。这一案例向我们揭示了:坚毅、斗志与谋略是商战中企业的生存法则!

坚毅、斗志与谋略是商战中企业的生存法则!

三菱集团创办人为岩崎弥太郎,1871年以4万两银子将夕颜、鹤两艘船买下,并正式刷上了岩崎家族的三菱标志,经营船运业务。岩崎弥太郎本人也正式从官场进入商海进行搏杀。岩崎弥太郎开创的三菱公司,历经十九年风风雨雨,几濒危亡存续关头,但都挺过来了。岩崎弥太郎作为一个由封建官吏转变而来的大资本家,在前期善于利用政治资本发





财，甚至善于从战火中捞一把。然而，善于利用政治条件发展事业，仅仅是弥太郎特色的一方面，他后来与官方支持的公司和境外公司的角逐与决斗，更显示他经营观念高超的一方面。而岩崎弥太郎高超的商业竞争策略与顽强的竞争意志，更是每一个营销经理人才的标杆与榜样。

岩崎弥太郎虽然从“官场”进入“商海”，但激烈的商海鏖战往往与激烈的官场斗争联系在一起。当时在海运界，弥太郎有一个强劲的对手涉泽荣一。

1869年，涉泽荣一被任命为大藏角租税人（官员），即现在的国税局长。当时，涉泽才30岁，他的上司是比他小一岁的伊藤博元。

1870年1月，涉泽荣一与三井公司协商成立一个半官半民的船运公司。涉泽等组织的邮政蒸汽公司成立后，毫不客气地把许多民间的弱小船运公司挤到破产的边缘，弥太郎的公司也受到很大的冲击。

三菱商会严守规规矩矩做生意的原则，以获得内外界的信誉为目的。公司在“内外界获得信誉”这方面远胜过邮政蒸汽公司。邮政蒸汽公司的经营方式是“官僚式”的，而弥太郎本着“规模虽不大，然以在野之身，任意做官方办不到的事情”的精神来经营公司。弥太郎以信誉为上，重视服务，积极从邮政蒸汽公司争取到顾客及船货，为自己公司打开了广阔的前景。

1873年日本发生政变，一直庇护三井、支援邮政蒸汽分社的井上馨等长州派政治家逐渐失势。结果，井上辞去内阁职务，涉泽也跟着辞职。三菱公司从此得到政府扶植，大发战争财，快速扩张。

1877年日本国内发生西南之役。大久保利通等时刻关注战况，破格优待弥太郎，以15年分期付款偿还的方式，借给弥太郎345万日元资金，购买10艘船，让三菱商社全面协助



军事运输；等到战后，又将这些船全数送给三菱公司。在西南之役 8 个月期间，政府花在船运上的费用高达 1300 万日元，相当于战争总费用的 1/3，其中大部分被三菱公司赚去了。

1877 年，三菱共拥有 61 艘汽船，吨位高达 35464 吨，占日本全国汽船总吨位的 73%，三菱公司一跃成为海上霸王。

从此，弥太郎以汽船为中心，将事业范围扩大到汇兑业、海上保险业、仓储业等。在三菱公司进行押汇的货物都由三菱的船只来运送，由三菱负责保险，收在三菱仓库之中。于是三菱的汇兑、保险、运输、仓储等方面的利润都成倍地增长，一派蒸蒸日上的景象。

与三菱公司相反，昔日对三菱不屑一顾的三井物产公司，在三菱的迅速扩张中受到猛烈的冲击。

正当三菱独霸海运，业务如日中天之际，涉泽荣一与三井物产公司的董事长益田孝商量，纠集敌视三菱的地方船只、批发商、货主，采取涉泽最擅长的合股方式，创立一家大型海运公司，企图对“骄恣”的弥太郎进行反击。

他们成立的新公司取名“东京风帆船会社”，投入资金 36.6 万日元，董事长预定由海军上校远武秀行担任，总经理由涉泽荣一的堂弟涉泽喜担任。

面对来势凶猛的威胁，岩崎弥太郎不敢怠慢。他迅速召集会议寻求对策。

首先，三菱公司展开了全面的离间行动。弥太郎派得力干将在地方上说动当地的富户，不要投资经营困难的海运公司，而接受三菱全面的帮助，组织物产公司。结果，准备投资或已经投资东京风帆船会社的地方实力派，都纷纷抽身，借助三菱的协助，成立物产公司，与涉泽、三井竞争。

其次，弥太郎还通过媒介大造舆论，攻击涉泽、三井一派。说“涉泽荣一在米业及银行方面的投机生意失败，失望狼



狈之余，与三井银行商量……组织风帆船公司……各处筹募资金，以弥补自己的亏损……”

在真真假假的舆论攻势面前，涉泽在农业及银行上早已一天不如一天，如第一国立银行、抄纸公司等都连连亏损，而谣传雀起，更使涉泽等人陷入进退维谷的局面。

另外，弥太郎还开始秘密收购涉泽与三井派合股创立的东京股票交易所的股票。弥太郎绞尽脑汁使收购股票的策略成功，涉泽荣一的堂弟涉泽喜被迫辞去总经理之衔。

弥太郎向涉泽所作的反击不止于此，他还对涉泽支持的商法讲习所（一桥大学）施加压力。他命令在东京府会中任职议员的属下，在府会中决议停止商法讲习所继续授课。

弥太郎的反击有时未免过火，几乎招招命中对方要害。最后，东京风帆船会社由于地方资本家的背叛，资本锐减为 17 万日元，客户一一被抢走，船员也不断被挖走。情况最凄惨时，仅能维持营业而已，与处于最盛期的三菱公司简直不可同日而语。

涉泽虽在与三菱的竞争中败得一塌糊涂，却未彻底垮台，相反，随着局势的发展，意外地得到了卷土重来的契机。

1881 年，大久一派的当权者大隈重信被反对派排挤，被迫下台，而另一位弥太郎的支持者大久保利通也早已被杀。明治政府内部已无人能帮助弥太郎的三菱。而与三井息息相关的井上、同县及伊藤等长州人物开始掌权。下野的大隈组织改进党与政府相抗衡，弥太郎鼎力支持大隈的反政府运动。于是，形成“长州藩阀政府加三井”的联盟对抗“大隈的改进党加三菱”的局面。

对弥太郎而言，真正的龙争虎斗才刚开始。

就在政坛斗争激烈，陷入一片混战之时，涉泽荣一再度活跃起来。他指使心腹田口卯吉在《东京经济杂志》上发了一篇



名为《论三菱公司的补助金》的攻击性文章。由于涉泽的推波助澜，三菱越来越处于不利的地位。特别是明治当局也看到：若是弥太郎的财力和大限的行动结合在一起，图谋颠覆政府，那将是一件最可怕的事。于是，1882年明治当局计划成立一个打垮弥太郎三菱公司的大海运公司，由涉泽出面，井上赞助，农商大臣品川负责指挥。

就这样，规模空前的大公司——共同运输公司按计划成立了。

1883年1月，共同运输公司将东京风帆船会社的三家公司合并；社长向英国订购最新式船只，启航后，其航线与三菱公司航线完全一样。两家公司一起由神户出航。为了抢先抵达目的地，船员与船长都绑上头巾，不计成本，拼命将煤炭铲入火炉中，双方都不肯认输，在海上进行马拉松赛跑。

两家公司为了抢乘客，抢业务，几乎是“不择手段”——共同公司企图通过附赠礼品来吸引乘客；

三菱公司也不甘示弱，不惜把船费降到不能再降的地步。

接着，两家公司的竞争演变为降价竞争。最高兴的还是乘客与货主们，他们甚至威胁说：

“你们不多打折扣，我就去坐别家的船。”

在危机四伏的情况下，弥太郎以坚定的信念、高昂的斗志、超人的谋略与共同公司角逐。

他既重视对方的变化，以便采取相应的对策，也非常注意内部整顿。他将公司重新改组，裁撤冗员，削减开支，采取彻底抗战的姿态。他的心腹近藤廉平（后来的日本邮船社长）利用一张公司便笺写信，弥太郎发现后居然立刻给予他从月薪（70元）中扣除15元的处分。

当时有人讽刺说：

“近藤使用一张纸花了15元，近来物价实在太贵。”

尽管有人觉得弥太郎对属下太苛刻了，但他的办法却的确



使三菱走出了危机。

1884年，三菱每吨汽船的平均收入为100元，共同公司只有50元。

与共同公司的竞争，三菱虽获得了胜利，然而，赤字的打击却使它元气大伤，不得不停止香港至琉球间的航线，连三菱汇兑所也被迫停业。此时，共同公司也精疲力竭，他们拼命宣传，但其股票在1884年下半年已陷入毫无红利的窘境，股价落到面额的2/3以下，持股人争相抛售。弥太郎抓住机会，秘密收购这些抛出的共同公司股票。到1884年末，弥太郎已控制了过半数的股权。

1885年2月7日，岩崎弥太郎因饮酒过量，再加上日夜劳心，胃痛难愈，终于带着无限遗憾撒手西归了。他弟弟岩崎弥之助继承了他未竟的事业。

1885年10月1日，两家公司合并成立日本邮船公司。共同公司出资600万，三菱公司出资500万。由于共同公司股份分散，加上很多股票早已被三菱秘密收购，实际的权力便掌握在弥之助手中，后来，这家新公司终于成为日本最大的公司。同时，一切高级干部都是三菱一系的人。

至此，两家公司的激烈竞争最终以三菱获胜而告一段落。

另外，在国际航线上，三菱集团也与国际对手展开了殊死搏斗。英国P·O汽船在1859年开设由长崎至上海的定期航线，然后，又在1867年打开横滨——上海——香港这条航线。

同年，美国太平洋邮船公司也在横滨——神户——长崎——上海对开航线，1871年以后，又在横滨——函馆之间打开定期航线。

如此一来，日本外缘及日本——中国的航线，全被外国人控制，这对日本而言，是十分不利的。



1875年，三菱负责推行日本政府决定驱逐外国汽船公司势力的方针。

当时，大藏卿是大隈重信，他指示弥太郎在横滨——上海之间打开定期航线。三菱在政府的补助之下，进行彻底的降价竞争。

太平洋邮船公司对日本采取的是一种高压姿态。明治初年，该公司曾经给日本政府一封文书。“开拓日本沿海运输，使之更形隆盛，然未开化人民不宜兴起如此基业，政府亦无法有所助益，因此，请暂由本公司来负责。”

像这样的侮辱性文书激怒了全日本的政治家及海运业者。弥太郎在1875年9月向全体员工致辞，说：“从我国与外国展开邦交以来，外人一直甚为轻视我们。其中，美国邮船公司在我国内地通航，实在是国人的奇耻大辱，同时，也侵占国人的权利。我奉命开办上海这一条航线，必须使这家美国公司倒闭，我们才可扬眉吐气，航运之权始可复得。所以，希望大家夙夜匪懈，方能致胜。”

激烈的降价斗争开始，受到日本政府大力支持的三菱获得了最后的胜利。太平洋邮船公司发现自己与日本的“株式会社”竞争，是一件愚蠢的事情，便决定撤掉上海航线，该公司的船从此从亚洲海域消失。

太平洋邮船公司虽然被挤出亚洲市场，然而在1876年又出现了一个强大的敌人，那就是英国P·O汽船公司，该公司不只在香港——上海——横滨间打开航线，也在东京——阪神间进行航运。

P·O汽船公司与大阪的22个货运公司订立契约，掌握货物运输权。

这些航线都是三菱的摇钱树，三菱独占市场时，却出现了一个大洞，为了降价竞争而日渐形成庞大赤字问题。

弥太郎与干部一直绞尽脑汁寻求解决的对策，当时的干部



有川田粘一郎、石川七财、森田晋三，他的弟弟弥之助也由美国赶回来，成为得力的助手之一。此外，还川崎正藏及川村久植。石川七财主动要求减半薪俸，但弥太郎却表示，三菱与P·O汽船的竞争，以能获取为目的，所以，只要自己与弟弟弥之助减半薪，其他的人减1/3就可以。弟弟弥之助想出一条妙计来对付P·O汽船公司，那就是创办押汇金融，资金是由大藏省借来的，凡是委托三菱运送货物的人，都可由三菱借到资金。结果，一直与P·O汽船合作的货主们因弥之助的这项构想，重回三菱的怀抱。于是P·O汽船最后不得不竖起白旗，自东洋航线撤退。

三菱集团就是从与国内外的强大对手竞争与抗衡中不断做大做强，直至成为今天的跨国巨头。而弥太郎这样的商业领袖是如此坚定、勇敢地争夺市场，执行长远的市场竞争和发展战略的。同时，他们也是这样来要求自己的每一个营销人员的。

曾经有这样一个故事，有三个人同时应聘索尼的营销员，都被面试通过。而且在试用期间都被指派到同一个城市去完成一个任务：除公司提供的一点路费和第一天的伙食费之外，不许带一分钱，也不许从亲戚朋友那里借一分钱，完全依靠自己的力量，生存一个礼拜并且赚到钱赶回公司总部！

任务很艰巨，而且有点故意刁难的味道。但索尼需要的是一流的人才，一流的人才应该能完成别人做不到的事！

三个人信心百倍地赶到了目的地的城市，并且在指定的小旅馆里住下了。

其中两个人在第二天一早，就用省下来的伙食费，买了一只鼓和一些道具，在大街上开始表演小节目，一天下来，虽然很辛苦很疲劳，可是也挣了不少钱，晚上两个人兴奋地庆祝了一番。

第二天，两个人继续用这种办法挣钱。





而第三个人则每天美美地睡觉，吃饭。

到了最后一天，当那两位艺术家正在表演的时候，突然一位臂戴红袖章的警察模样的人物从天而降，大声呵斥：妨碍市容，阻碍交通，没收道具以及非法所得！

当目瞪口呆的两个人醒悟过来后，那名推销员已经带着两人的辛苦所得，美滋滋地赶回总部报到去了！

索尼总部当即录用了这位聪明的业务员。并对垂头丧气的另外两位说了下面一番话：索尼必须在世界市场上应对一流对手的竞争。在激烈的市场上，能创造价值固然重要，能抢夺别人的市场更加重要！因为市场要求强者生存！

这就是全球 500 强的索尼向员工灌输的市场竞争生存之道：营销者首先学会抢夺别人的市场，制定和执行良好的市场营销战略！

在上面的两个案例中，我们宣示了营销经理的重要素质，同时这也是全方位市场营销的基本案例！

**营销者首先学会抢夺别人的市场，制定和执行良好的市场营销战略！**

