

BUSINESS
ADMINISTRATIVE
CLASSICS

工商管理经典译丛

市场营销管理

(亚洲版·下)

[美] 菲利普·科特勒 著
洪瑞云 梁绍明 陈振忠 译

AN ASIAN
PERSPECTIVE

Philip Kotler

Hong Ruiyun

Liang Shaoming

Chen Zhongzhong



中国人民大学出版社
PRENTICE HALL
出版公司

BUSINESS
ADMINISTRATIVE CLASSICS
工商管理经典译丛

MARKETING
MANAGEMENT

市场营销管理

(亚洲版·下) AN ASIAN
PERSPECTIVE

[美] 菲利普·科特勒 著

洪瑞云 梁绍明 陈振忠

Philip Kotler

Swee Hoon Ang

Siew Meng Leong

Chin Tiong Tan

郭国庆 成栋 王晓东

宋华译



中国人民大学出版社
PRENTICE HALL
出版公司

F713.5

K28.3

2

图书在版编目 (CIP) 数据

市场营销管理: 亚洲版·下/ (美) 科特勒 (Kotler, P.) 等著; 郭国庆等译
北京: 中国人民大学出版社, 1996
(工商管理经典译丛)
书名原文: Marketing Management

ISBN 7-300-02331-2/F·703

I. 市…
II. ①科… ②郭…
III. 市场营销学
IV. F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 23491 号

Philip Kotler; Marketing Management: An Asia Perspective
Authorized translation from the English language edition published by Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
Copyright © 1996 by Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd.
All rights reserved. For sale in P.R. China only.

本书中文简体字版由中国人民大学出版社和美国 Prentice Hall 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。
版权所有, 翻印必究。

工商管理经典译丛

市场营销管理



(亚洲版·下)

[美] 菲利普·科特勒

著

洪瑞云 梁绍明 陈振忠

郭国庆 成栋 王晓东 宋华 译

出版:  中国人民大学出版社
(北京海淀路 175 号 邮编 100872)
 Prentice Hall 出版公司

发行: 中国人民大学出版社

经销: 新华书店

印刷: 河北省涿州市星河印刷厂

开本: 787×1092 毫米 16 开 印张: 25.5 插页 3

1997 年 5 月第 1 版 1997 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—20 000 册

定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

《工商管理经典译丛》
编辑委员会

顾问 袁宝华
黄 达

主 编 杜厚文
副主编 邱金利

总策划 闻 洁

编 委 (以姓氏笔画为序)

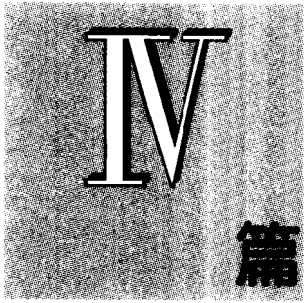
王化成	王其文
王立彦	孙建敏
刘曼红	李 焰
余明德	金 碚
邱金利	赵锡军
闻 洁	徐二明
黄卫伟	郭国庆
董克用	彭剑锋

目录

IV 制定市场营销战略 (续)	1
-----------------------	---

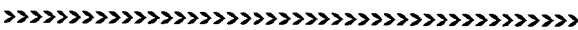
19 章 价格决策	113
制定价格	114
调整价格	133
企业变价及其竞争对手变价的反应	139
小结	146
20 章 市场营销渠道管理	148
市场营销渠道的性质	149
渠道设计决策	155
渠道管理决策	160
渠道动态	167
渠道合作、冲突与竞争	173
亚洲地区的分销	177
小结	182
21 章 零售、批发和物流系统管理	184
零售与零售商	185
批发与批发商	199
物流	205
小结	211
22 章 沟通与促销组合	213
沟通模式	215
目标受众与沟通目标	217
设计信息与选择沟通渠道	222
促销预算与促销组合	228
促销效果与综合市场营销沟通	238
小结	239
23 章 广告管理	241
广告目标与广告预算	245
广告信息与媒体	248
广告效果	267
小结	271
24 章 直接市场营销、销售促进与公共关系	272
直接市场营销	273
销售促进	283

公共关系	293
小结	299
25 章 销售队伍管理	300
销售队伍设计	302
销售队伍管理	308
人员推销原理	318
在亚洲谈判	327
小结	331
VI 市场营销组织、执行与控制	333
26 章 市场营销组织与执行	335
公司组织	336
市场营销组织	337
市场营销执行	355
小结	357
27 章 评估与控制市场营销工作	358
年度计划控制	359
盈利能力控制	365
效率控制	369
策略控制	371
小结	383
28 章 亚洲市场	385
总体评价	386
主要市场分析	394
小结	402
译者后记	403



制定市场营销战略(续)

■ 市场营销竞争策略



■ 国际市场营销策略

15

市场营销 竞争策略

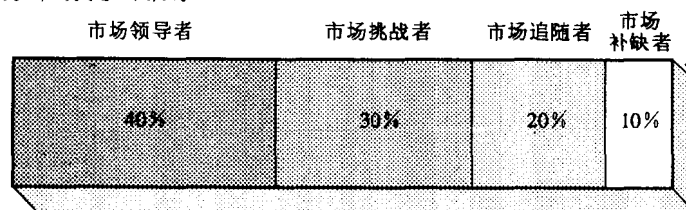
- 市场领导者策略
- 市场挑战者策略
- 市场追随者策略
- 市场补缺者策略
- 小结

本章将讨论如何参照竞争者的策略来制定出我们的克敌制胜的营销策略。作为市场上的竞争者，有些公司资源丰富，有些则资金拮据。阿瑟·D·理特咨询公司认为，任何一个公司在其所在行业的目标市场中都将占据以下六种竞争地位中的一种。

这六种竞争地位是：

1. 主导的竞争地位。这类公司支配着其他竞争对手的行为，并且在策略选择上有着广泛的余地。
2. 强大的竞争地位。这类公司可以独立运作，并且不会危及本公司的长期市场地位，无论竞争者如何行动，它们都能保持自己的长期地位。
3. 有利的竞争地位。这类公司有力量执行特定的策略，并且拥有较多的机会来改善其市场地位。
4. 守得住的竞争地位。这类公司自身经营得当，足以维持营业。但它们的存在是在那些占有优势地位的公司默认许可下的，改善其自身市场地位的机会较少。
5. 极弱的竞争地位。这类公司的经营状况不佳，但仍不乏改善的机会，它们必须进行革新，否则将被迫退出市场。
6. 无法生存发展的竞争地位。这类公司经营状况极差，而且没有转机。

我们可以根据公司在目标市场上所起的领导、挑战、追随或缺等作用的不同进行分类。如图 15—1 所示，我们假设某一市场为这些公司所占据，其中 40% 的市场掌握在市场领导者手中，它们享有最大的市场份额；另外 30% 掌握在市场挑战者手中，这些公司仅次于领导者，正在奋力争取扩大市场份额；还有 20% 为市场追随者所掌握，它们居于第三位并想维持其市场份额，不希望破坏现状。剩下的 10% 由几个补缺者分享，这些公司只为大公司不屑一顾的小的细分市场提供服务。



15-1

图 15—1 假设的市场结构

我们下面将讨论市场领导者、挑战者、追随者和补缺者所面临的不同的市场营销挑战和应采用的策略。

市场领导者策略

多数行业都有一家公同作为公认的市场领导者。这一公司在相关的产品市场上占有最大的市场份额，并在价格变动、新产品开发、分销覆盖和促销力度等方面均领导其他公司。无论这一领导者是否为人所赞赏或尊敬，其他公司都

会承认其统治地位。作为领导者，它往往成为竞争者的众矢之的，竞争者或者向其发动挑战，或者模仿它，或者避免与其冲突。我们所知的一些最著名的市场领导者是：通用汽车公司（汽车业）、柯达公司（照相业）、微软公司（电脑软件）、尼康公司（照相机）、卡特彼勒公司（推土机）、可口可乐公司（软饮料）、麦当劳公司（快餐业），以及吉列公司（剃须刀）。

除非居支配地位的公司享有合法的垄断权，否则其处境也不会一帆风顺。其他公司会不断地向它的优势发动挑战，或者利用它的弱点，因此必须随时保持警惕，市场领导者往往会轻易地丧失良机，沦为第二或第三位。有时也许会出现产品革新并使领导者受到冲击（例如，文字处理软件 Word Perfect 取代了 Word Star）。领导者可能预期到会出现经济衰退之类的困境，因而在投资上趋于保守；然而挑战者在投资方面却毫不吝惜（阿迪达斯公司将其在运动鞋市场上的垄断地位拱手让给了耐克和锐步公司）。与富于朝气的新对手相比，居于领导地位的公司显得老迈过时。居于领导地位的公司的成本可能会大幅上扬，从而危及利润（IBM 公司的衰退，部分是由于成本控制不善所致）。

居于领导地位的公司要想继续保持领先，必须在三个方面采取行动。（1）公司必须设法扩大整个市场需求；（2）公司必须采取有效的防卫措施和攻击行动，以保护其现有的市场份额；（3）在保持市场规模不变的情况下，公司也要努力进一步扩大市场份额。

□ 开发整个市场

一般来说，当整个市场被开发时，居于领导地位的公司收益最大。如果印度尼西亚人食用更多的面条的话，印度食品公司将受益最大，因为它占有印度尼西亚方便面市场 90% 的份额。如果印度食品公司能够说服更多的印度尼西亚人购买方便面，或者在非正餐的时候如加餐时食用方便面，或者每次多吃一些方便面，那么它也会从中大受其益。总之，市场领导者应该为其产品寻找新用户、开拓新用途和扩大使用量。

1. 新使用者。每一种产品都有吸引顾客的潜力，顾客不想购买它是因为有些人或者不知道这种产品，或者因为其价格不当或缺乏某些特点所致。厂商可以从这三种人中寻找新的使用者。例如，香水生产厂商可以努力说服那些不用香水的女士使用香水（市场渗透策略），或者说服男士使用香水（新市场策略），或者向国外出口香水（地理扩展策略）。

在发掘新的用户方面，强生公司的婴儿洗发精就是一个非常成功的实例。当人口出生率降低时，该公司也开始为未来销售额能否持续增长感到担忧。其营销人员发现在一些家庭中的其他成员偶尔也使用婴儿洗发精洗发，于是管理部门决定发起一场针对成年人的广告攻势。时隔不久，“强生”牌婴儿洗发精就成为整个洗发精市场的领先品牌。

另一个成功地发掘新用户的例子是微软公司的 Windows 软件包开发出了中文版的 Windows95。在这之前，微软的 Windows 软件包早已在日本、韩国、中国的台湾省和香港地区成为市场主导产品，占有 60% 的市场份额。随着中文版的问世，微软公司将得到更多的用户。

雀巢公司所采取的策略是地理扩展。它总是力图成为进入新市场的第一家

食品公司。为了进入中国市场，它先后进行了长达十年的谈判，并且它还成为泰国最大的食品公司。就在其竞争对手面对亚洲市场却步不前时，雀巢公司早已捷足先登，占据市场，赢得了新的用户。

厂家还可以通过刺激互补产品的消费来赢得新的客户。花旗银行鼓励人们购买电话机，这是由于电话的普及，可以大量增加银行的分支机构数量，即电话拥有者可以加入它所开设的电话金融业务。这对于大多数亚洲国家来说尤其重要，因为这些国家对国外银行的分支机构数目有一定的限制。

2. 新用途。我们可以通过发现并推广产品的新用途来扩大市场。例如，一般印度人每周有三个早晨吃干麦圈早餐。如果麦圈生产商能够说服人们在一天中的其他时候也吃麦圈，他们就会盈利。比如，可以鼓励人们用麦圈当作快餐，以提高其使用率。

杜邦公司的尼龙也是开发新用途的一个典型例子。每当尼龙进入产品生命周期的成熟阶段，杜邦公司就会发现其新的用途。尼龙首先是用作降落伞的合成纤维；然后是用作女袜的纤维；接着又成为男女衬衫的主要原料；再后来又成为汽车轮胎、沙发椅套和地毯的原料。每项新用途都使产品开始了一个新的生命周期。所有这些都应归功于该公司为发现新用途而不断开展的研究和开发计划。

还有许多事例表明新用途的发现当归功于顾客本身。凡士林最初问世时是作机器润滑油用，但是多年之后，使用者提出凡士林还有许多新用途，包括用作润肤脂、药膏和发胶等。

公司的任务就是要注意顾客对本公司产品使用的情况。这不仅适用于工业产品，也适用于日用消费品。有研究表明：多数新工业产品原来是由顾客构想而提出的，而不是公司的研究开发实验室研制的。这一研究意味着系统地搜集顾客的需要和建议对于指导新产品的开发贡献极大。

3. 扩大使用量。这种策略就是说服人们在每次使用产品时增加使用量。如果麦圈生产商能够说服消费者吃两个麦圈，而不是一个，那么整个销量就会增加。宝洁公司劝告消费者在使用海飞丝洗发精洗发时，每次将使用量增加一倍效果更佳。同样，清洁剂公司曾这样指导用户说，如果希望清洁剂能更有效地清除污垢，必须每次用足量而不能偷工减料。

在刺激提高每次使用量方面，有一个例子极具独创性，即法国的米奇林轮胎公司。该公司一直在设法鼓励法国的车主每年驾驶更多的里程，以便增加轮胎更换次数。该公司构想出一种用三星系统评价法国餐馆的办法。它宣称许多最佳餐馆都设在法国南部，引导许多巴黎人驱车去法国南部度周末。米奇林公司还出版了带有地图和沿途风景点图片的旅游指南，以进一步吸引旅游者。

保有市场份额

居于领导地位的公司正在努力扩大整个市场规模时，必须继续保护自己现有的业务，以防受到竞争对手的攻击。领导者仿佛一只大象，受到了一群蜜蜂的攻击，最大而又最厉害的那只蜂围绕着领导者嗡嗡地叫个不停。可口可乐公司必须时刻戒备百事可乐公司；吉列公司则要警惕毕克公司；赫兹公司要提防艾维斯公司；麦当劳公司要小心汉堡王公司；丰田公司则要防备日产公司；柯达

公司更是不能对富士公司掉以轻心，参见 [专论 15—1] 全球市场营销。

[专论 15—1] 全球市场营销

柯达与富士两大公司展开国际竞争

在长达 100 年的时间里，伊斯曼·柯达公司一直以其易于使用的照相机、高质量的胶卷，以及丰厚的利润而闻名于世。但是，就在前 10 年里，柯达公司的销售额停滞不前，而且其盈利也逐渐下降。柯达公司被更富于革新的后起竞争者所超过，这些公司多数来自日本，它们引入并改进了 35 毫米照相机、摄像机以及快速冲卷实验室。不过，当富士胶卷公司向柯达的彩卷业发起进攻时，柯达公司十分认真地迎接了这一挑战。

当富士公司进入美国胶卷市场时，它向消费者提供比柯达彩卷便宜 10% 的高质量彩卷，并在高速胶卷市场上重创柯达公司。富士公司还不惜花费比柯达公司更多的金钱购买了 1984 年洛杉矶奥运会的指定胶卷权，从而一举打入市场。在巨大的美国胶卷市场上，富士公司占有 8% 的份额，而它所宣布的目标是占有 15% 的市场。富士公司在美国的销售额年递增 20%，这一数字要比全球市场增长率高得多。

柯达公司毫不示弱，坚决地进行了回击以保护其在美国胶卷市场的份额。它把价格调整到与富士彩卷相一致的位置，并且实施了一系列的产品改进，其中以爱克塔 25，125 和 1000 型胶卷为代表。柯达公司在广告促销方面的开支与富士公司相比为 20:1，花费 1 000 万美元取得了 1988 年夏季在韩国举办的汉城奥运会的赞助权，并夺取了赞助 1992 年巴塞罗那夏季奥运会的各项权利。通过以上及其他一些努力，柯达公司成功地保住了其在美国市场的地位。富士公司企图诱使更多的消费者放弃他们所熟悉的黄黑相间的柯达彩卷包装而转向使用绿色包装的富士，但未成功。一直到 1990 年上半年，柯达公司在美国市场的占有份额稳定在了 80% 左右。

但是，柯达公司并未就此罢手，它向日本——富士公司的老巢发起进攻。柯达公司在国际市场营销方面并非新手，它每年 170 亿销售额的 40% 来自美国以外的 150 多个国家。事实上，自从 1889 年起，柯达公司就一直在日本经销胶卷。但是直到最近几年，柯达才开始给日本市场以足够的重视。最近，柯达公司采取了一系列强大攻势以增加其在日本的表现和销量。它成立了一个独立的附属公司日本柯达，并且将其日本雇员增加了 3 倍。该公司买通了一家日本经销商，并且正准备建立自己的日本营销和销售人员。它还在一家新技术研究中心和一个大型日本研究机构进行了投产。最终柯达公司大大地推动了其在日本的业务和知名度。现在，日本柯达公司向包括日本电视讲座节目和相扑比赛的各类活动提供赞助。

尽管如此煞费苦心，正如富士公司在美国市场一样，柯达公司在日本市场上的战斗也将是步履维艰。富士公司，其年销售额已逾 30 亿美元，有足够的实力抵抗柯达公司的进攻。这个日本胶卷业巨子已经牢牢控制了日本市场的 70%，而柯达公司只有 15%。而且，对外国胶卷所施加的高额关税也保护了富士公司的利益。尽管如此，进入日本市场仍会给柯达公司带来巨大利益。首先，日本为柯达公司增加其销量和利润提供了巨大的机会，因为日本市场每年消费价值 15 亿美元的胶卷和照相纸，在全球仅次于美国。其次，当今照相业的新技术大多开发于日本，因此在日本市场占有一席之地会使柯达公司紧跟最新发展趋势。第三，在日本进行独资或合资经营会帮助柯达公司更好地了解日本制造技术，并为美国市场和世界其他市场提供新的产品。其实在美国市场上柯达公司早已销售了许多使用柯达品牌但却是日本制造的产品。柯达的摄像机是由美能达公司制造的，而录像带则是由 TDK 电子公司制造的。柯达公司拥有索尼公司 10% 的股份，它为柯达生产 35 毫米照相机。柯达公司销售日本

公司制造的胶卷冲洗箱，而且其中型复印机是由佳能公司生产的。

有时会出现几只硕大而危险的蜜蜂。在一些亚洲国家和地区，如香港、新加坡、马来西亚和泰国等，其电信业和能源业的解放使得国有公用事业公司的垄断地位一去不返。例如，香港电信公司将于1995年6月底丧失其独家经营权，而且到了2006年将会失去其国际电话连锁业务。早有三家新公司：和记、沃夫和新世界公司，已经开始从事地区性的有线电话业务，它们都有强大的后盾。很明显，香港电信公司无法进行全方位的防御，并且需要决定在哪里与竞争对手们展开斗争。

市场领导者怎样才能保护好其阵地呢？2000多年前，孙子告诫其部下说：“故善战者，求之于势，不责于人，故能择人而任势”。最具建设性的答案是不断创新。领导者应不满足于现状，并在新产品构思、顾客服务、分销效率和削减成本方面在其本行业中始终居领先地位。它应该不断提高自身竞争能力和向顾客所提供的价值。领导者运用的是军事上的“进攻原则”：司令官掌握主动，控制节奏，利用敌军弱点。以攻为守是防御中的上策。因此，香港电信公司实施了一项名为“G-Force”的服务保证计划，它使得顾客能够申请免费租用线路，甚至当流动服务无法达到其服务标准时将现金兑换出来。同时该公司还引入了如VOD（视频服务）等盈利性业务，这种VOD服务可以用普通电话线路将各种电影传送到用户家里。还有其他一些类似的例子，如在文字处理业，微软公司已经研制出能够处理中文的版本；而在日本，苹果公司引入了能够阅读日文的产品。

居于领导地位的公司即使不发动攻击，至少也应保护其所有的阵地，要防止侧翼的暴露。它必须努力降低成本，其价格必须与顾客心目中的品牌价值保持一致。领导者必须“防微杜渐”，使进攻者不能乘虚而入。如小包装商品的领导公司会以多种规格和形式来生产其品牌，以迎合消费者的不同偏好，并尽可能保住本来就很难弄到手的经销商的货架位。高露洁牙膏就是一个例子。这种牙膏具有不同的形式——有的为双氟加钙配方，有的能去除牙垢并且全天适用，而且牙膏的口味也不一样——有普通型的和冰凉薄荷香型的。另一个例子是卫生尿布。这种产品有厚薄两种，有专门适用于白天和晚上的，有的适用于轻微尿床，有的则对付更严重的情况，并且有的带有侧翼，有的则不带。

要做到防微杜渐，得付出很高的代价，但是，放弃正在丧失的产品或细分市场的代价就更高。通用汽车公司不愿生产小型汽车，是担心因此而损失利润，但是它却已在丧失更多的利润，因为它任凭日本汽车公司牢固地占领了美国市场，却无所作为。施乐公司认为生产小型复印机会赔钱，但由于让日本公司轻易地进入市场并壮大起来，它遭受的损失更为巨大。当经常性起飞程序被引入后，亚洲航空公司忽视了来自美国航空公司的威胁，因此销售额减少了。任天堂公司眼睁睁地望着其市场份额被世嘉公司所蚕食，部分是由于它不相信世嘉公司的录像专营店会对其构成威胁。这种录像专营店推出后，成为世嘉的新游戏软件在市场上进行预售尝试的场所，并且吸引了一些忠实的专营店客户，使他们有兴趣买回家去享用。

解决问题的真正出路在于市场领导者必须认真地探查哪些阵地应该不惜代价地进行防守，哪些阵地可以不设防而不会出危险。领导者不可能在市场上的

所有阵地上全面防御，它必须将其资源集中用在关键的地方。防守战略的目标就是要减少受到外来攻击的可能性，将攻击的目标引到威胁较小的地方，并设法削弱进攻的强度。任何进攻都会给防守者带来利润上的损失，但是，防守者作出反应的形式与速度对利润造成的后果可能会截然不同。我们来看看亚洲的大屏幕电视业。它的最初销售只在日本国内，但当东芝公司和 JVC 公司勇于冲出日本打入亚洲其他地区时，销售情况则显著上升。由于不相信这一增长会持久下去，索尼公司最初曾表示它无意进入日本以外的市场，然而最终索尼公司认识到了这种新产品在亚洲市场上是多么受欢迎，它也开始将其产品打入亚洲的其他市场。[专论 15—2] 市场营销策略描述了市场领导者面对价格及其攻击应采取的防御策略。

[专论 15—2] 市场营销策略

防御模型与防御策略

一些学者设计并且测定了一种防御者模型。该模型假设：

1. 消费者对市场上的产品及其各自相对优势的感觉是一致的。
2. 消费者对各种商品的特性有不同的偏好。例如，有些消费者看重药性的温和，轻视其疗效；而另外一些消费者却恰恰与之相反。
3. 消费者已经熟知的和即将考虑的品牌数目的多寡各不相同。
4. 产品的特性、价格、分销、广告和促销都会影响顾客的选择。每一种营销措施对销售反应的影响都是已知的。

我们可以用市场领导者提令诺公司有关达垂尔的价格战的历史来说明防御者模型。由于人们发现提令诺公司产品的药性比较温和(对胃无刺激)，提令诺公司便赢得了较高的市场份额，而且利润丰厚。但是后来，布瑞思托·米尔斯公司脱颖而出。该公司推出了相同的产品——达垂尔，并且通过大量广告宣称该产品“与提令诺质量相同，只是价格更低”。如果消费者深信不疑的话，达垂尔便会侵占提令诺的市场份额。提令诺公司应当怎样进行防御呢？

研究者们用防御者模型，探讨了提令诺能够采用的防御措施，并得出如下结论：

1. 防御者应降低其价格，尤其是如果市场没有细分的话。若市场已经细分，便可在某些不容易受到攻击的细分市场上将价格抬高。所采用的定价策略最好与分销和广告措施之间互不牵连。然而，定价策略一经确定，便会对分销和广告产生一定的影响。
2. 防御者应努力降低分销开支，特别是应该放弃那些无利可图的边际零售商。
3. 防御者应该继续加强其自身产品的优势特征，而不是被动地沿着进攻者的产品优点来提高自己产品的特性。
4. 防御者应该减少意在扩大知名度的广告支出，并增加那些宣传重新定位的广告支出。

除了以上规定的若干限制性条件，这些结论还受到其他更深层的条件限制。例如，价格与定位在策略上是互相关联的。在某些情况下，降价将导致一场价格战。为了防止这种破坏性的竞争，常用的最佳措施是实行产品差别化，这样便可在产品利益上，而非价格上进行竞争。

具体地讲，提令诺公司采取了什么行动保护其自身免遭达垂尔的进攻呢？提令诺公司很快就实行降价，使其产品价格与达垂尔保持一致；然后又开发了强力提令诺品牌，以吸引注重药效的那些消费者的兴趣。通过以上步骤，提令诺公司巩固了其作为市场领导者的地位，有效抵御了达垂尔的纵深攻击。

在市场竞争中，居于领导地位的大公司正如世界上的强国一样，被告之要采用如下一些策略来保卫自己的利益不受侵犯，像“战争边缘政策”、“强烈报复”、“有限战争”、“逐步反应”、“强权外交”和“威慑系统”。事实上，领导者们有六种防御策略可供使用。详见图 15—2 以及其后的详细介绍。

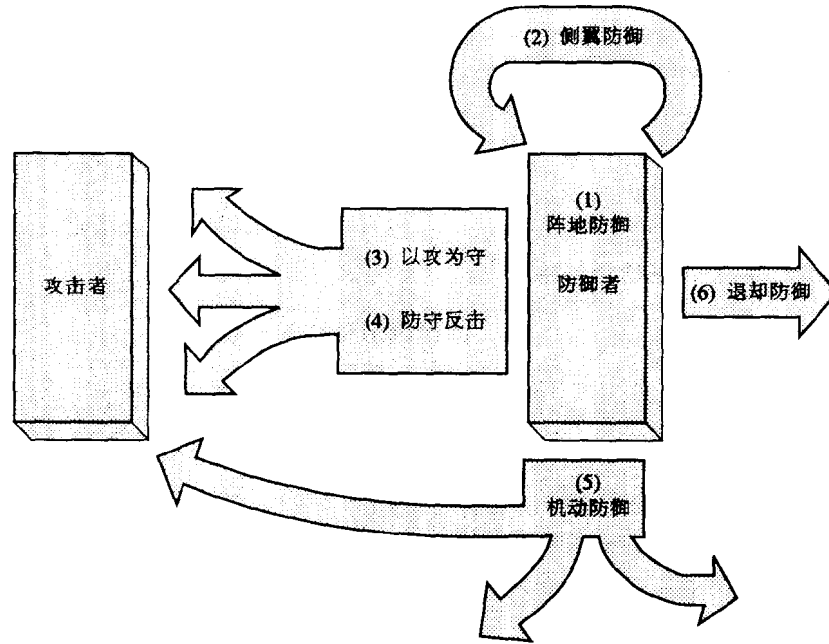


图 15—2 防御策略

1. 阵地防御。最基本的防御概念是沿着领地的四周建造坚不可摧的防御工事。中国人建造长城就是用来保护自己不受来自北方的入侵。但是，这种防线同其他所有静态的防御工事一样都必败无疑。单纯防守现有的领地或产品将导致“市场营销近视症”。即使是像可口可乐这样的著名品牌也不能被其公司视为未来发展和获利的主要来源。目前的可口可乐公司，尽管其销量占据世界软饮料市场的一半左右，也收购了几家果汁饮料公司，并且在从事海水淡化设备和塑料产品之类的多种经营。显然，受到攻击的市场领导者如果集中所有资源来构筑防御工事，保护现有产品，那是愚蠢之举。

2. 侧翼防御。市场领导者不仅应守卫自己的领土，还要建立一些侧翼阵地以保护其空虚的前沿，并还可充当反击的前进基地。在下面两个例子中便采用了侧翼防御。

在菲律宾，生力公司的白威士忌受到亚洲酒业公司的豪牌啤酒的挑战。然而这一挑战被生力公司所引入的一个侧翼品牌——金鹰所粉碎。

大荣公司是日本最大的超市连锁公司，它狠狠地报复了提供低价格的折扣商店，用的是这样一些策略：在城镇外开辟新店址，销售更多的进口商品，与批发商讨价还价以期到 2010 年时将价格折半。

3. 以攻为守。这种更为主动的防御战术是先发制人，在对方未行动之前抢先攻击，将其削弱。此种策略认为：预防胜于治疗，事半功倍。因此投资改进公司产品、员工水平和服务水平是非常关键的。公司的市场营销主管曾经这