



派力营销思想库
PILOT MARKETING IDEA TREASURY
传播与思想

主编：屈云波

不战而胜

营销战略与竞争优势

著 高建华

抢占竞争的“制高点”，进入商战的更高“境界”

PLAY TO
WIN

企业管理出版社



随书赠送

派力营销思想库



派力营销思想库

PILOT MARKETING IDEA-TREASURY

营销战略思想 营销战略思想

主编：屈云波

不战而胜

从营销战略看企业的可持续发展

Play to Win

高建华 著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

不战而胜/高建华著. - 北京:企业管理出版社,
2001.1

ISBN 7-80147-342-6

I. 不… II. 高… III. 企业管理:销售管理
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 87793 号

书 名:不战而胜

作 者:高建华 著

责任编辑:杜敏 技术编辑:牛海鹏

标准书号:ISBN 7-80147-342-6/F·340

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net

salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 13.125 印张 318 千字

版 次:2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印 数:1-30000 册

定 价:28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



序：学习的任务

柳传志

惠普与联想的合作始于 1989 年，双方间的交流与收益也是多方面的，我曾经说过，联想与惠普是一种婚姻关系。

惠普是我们最早接触的世界级优秀企业。它的优秀在于技术与市场的均衡，以技术的领先性和市场策略与管理保持发展的优势；它的优秀还在于特有的企业文化与人才管理的融合，使大多数人才得以创造性地发挥才能。在十多年的合作过程中，联想从中学到了很多宝贵的管理思想与经验，为我们创建自己的管理和发展的模式，提供了大量有益的借鉴。

今天，我们已经跨入 21 世纪，加入 WTO 也已经指日可待了，我们面临的是整个世界。中国企业要取得进一步的发展，我们还有很多的东西要学习，向国际级优秀企业学习先进的管理思想与经验，可能就是较为重要的任务之一。

高建华先生长期就职于中国惠普公司，他以一个中国人的眼光理解和领悟世界一流企业的管理精华，并结合中国企业实际，提出了许多自己独到的见解和思考，这在知识经济时代，可以说是非常具有价值和启示意义的。



前言

很多人相信“天下”是打下来的，所以很多企业家和经理人都自觉不自觉地参与甚至挑起“战争”，所以中国市场上的价格战和广告战此起彼伏，任何一个热门产品都没有逃脱重复建设，恶性竞争的结局，一方面在主流市场上过早地出现了市场饱和的情况，另一方面在次主流和非主流市场上很多有发展前途的产品又无人问津。经过 20 多年的探索，很多企业还在不停地交学费，重复前人已经犯过的错误。有些企业愿意跟着大潮走，市场上热销什么产品，就上马什么产品，哪怕是“虎口拔牙”，也在所不惜，大有“强行突破”的决心。可以说这种精神十分可佳，但是经营一个企业只有勇气是不够的，我们必须按照市场经济的游戏规则办事，才能在竞争中取胜。

我们的祖先早就对“战争”有过精辟的论述，如果您相信“商场如战场”的话，就不妨冷静地看待一个企业的生存与发展之道，除了“打”之外就没有更好的路可走吗？当然不是，一个企业如果能从战略上明确自己的发展方向，尽量选择“无竞争领域”，就能从“战争”走向“和平”；当然如何阻止竞争对手的进攻，建立“进入壁垒”，提高进入“门槛”，从而实现“过河拆桥”就要看一个企业的功夫了；如果竞争不可避免，是否愿意与竞争对手和平相处并达成“协同竞争”的局面也是一种企业战略。总而言之，我们应当牢牢地记住我们的祖先对“战争”的最高境界的描述：不战而胜。

每当从媒体上看到曾经如日中天的知名企业一夜之间悲壮地倒下的报道，都有一种不舒服的感觉，说不上是什么滋味。这样的悲剧难道不能避免吗？为什么这么多的企业在犯同样的或类似





的“小儿科”的错误，做出违背市场经济基本规律的事情？尽管这些文章的作者对企业的失败经历剖析的淋漓尽致，尽管能给其他企业带来警示，但是本人总感到似乎缺少点什么，那就是没有从科学的高度总结经验，分析其原因并提出建设性的意见，能真正帮助这些企业和其他企业。可以说很多企业的大起大落都是“艺术”成分过大导致的，只有把企业的经营管理纳入科学的轨道才能实现稳健经营，实现可持续发展，从而能重复过去的成功，使企业的成功从偶然走向必然。

在中国即将加入 WTO 的今天，依然有很多人提出这样一个问题：那些规范的市场营销与企业管理方面的理论与实践在中国是否适用？其实有些人过分强调中国国情的特殊性，盲目怀疑现代市场营销与科学管理在中国的适用性，尤其是在他们并未了解这套体系之前。如果您能在百忙之中抽出时间读完这本书的话，答案是很简单的，只要您同意这样一个观点：中国的市场正在逐步走向规范，中国与发达国家在企业管理方面的差异性会越来越小，我们所面对的对手不再是周围那些与自己水平相当的国内企业，更多的挑战可能是来自发达国家的跨国公司，那些熟悉市场经济游戏规则的优秀企业。

按照“知己知彼，百战百胜”的原则，我们的企业家和经理人就应当深入了解跨国公司是如何运作的，虚心学习他们的经验，特别是科学管理方面的内容，当然很多跨国企业成败的经验都是一面面的镜子，是我们可以学习借鉴的宝贵财富，尤其是跨行业的经验更有价值。所以我们不应当盲目地怀疑科学与规范的管理体系在中国的适用性。在这里我们不妨可以就每一个问题提出挑战，难道在尚不规范的环境中就不需要市场细分吗？难道不需要了解消费者的需求吗？难道不需要建立企业的竞争优势吗？难道不需要一个经营战略吗？完整产品在中国不灵吗？企业的经



营需要一个平和的心态，以宽大的胸怀来迎接新经济时代的到来。

一个强大的中国需要一个强大的经济来支撑，一个强大的经济需要一个强大健康的企业群体来缔造，而一个强大健康的企业群体呼唤一大批具有国际竞争力的企业家和可以“批量制造”的职业经理人来管理。





目 录

序	1
前言	1

回顾篇：市场经济与市场营销概述

- 制约企业发展的关键因素	3
- 市场营销的科学观和艺术观	7
- “大”与“强”的辩证关系	10
- 市场的规范化与市场营销	14
- 成功的企业为什么会走向衰败	18
- “知本原始积累”时代的到来	22
- 不同类型企业面临的机遇与挑战	26
- 机遇与挑战分析参考工具(3)	32
- 自我检查问答题	35

创业篇：企业战略与竞争优势的建立

第一节：市场细分与目标市场选择	39
- 市场细分与企业特色	40
- 目标市场选择的标准和依据	44
- 市场机会与企业实力的平衡点	47
- “市场疲软”的原因何在	51
- 如何进行市场预测和分析	55
- 市场导向与用户导向之异同	58





- 市场细分与目标市场选择参考工具(6)	61
- 自我检查问答题	67
第二节：消费者行为分析	69
- 企业形象与产品定位	70
- 消费者的分类及其决策过程	74
- 不同消费群体的价值取向	77
- 消费者需求与心理状态分析	81
- 产品的国家形象和地域形象特征	84
- 消费者行为分析参考工具(8)	88
- 自我检查问答题	96
第三节：竞争优势的建立	97
- 竞争优势的建立与保持	98
- 竞争压力模型与应用	101
- 市场选择与行业透明度	104
- 竞争状况的演变与影响	107
- 协同竞争 - 新的思维模式	110
- 商场上的“生物链”与生态系统	114
- 市场竞争的核心是什么	117
- “以弱胜强”的进攻战略	120
- “有所为，有所不为”的迂回包抄战略	124
- 竞争优势分析参考工具(9)	132
- 自我检查问答题	141

成长篇：市场营销的战略战术





第一节：创造价值	145
- 市场营销的 4P 理论是否过时了	146
- 先慢后快的产品开发之路	150
- 可行性报告如何可行	153
- 可行性报告的评估与检查	156
- 如何推出适销对路的新产品	159
- 为什么“物美价廉”的产品不一定占有市场	162
- “市场上的第一个”为什么在中国不灵	165
- 完整产品分析参考工具(5)	168
- 自我检查问答题	173
第二节：体现价值	175
- 进入壁垒与过河拆桥	176
- 追求暴利等于自杀	179
- 重复建设，恶性竞争能否避免	182
- 如何在价格战的旋涡中生存与发展	185
- 企业为什么热衷于降价促销	189
- 面对价格战，企业该怎么办	192
- 不要假定竞争对手比你“傻”	195
- 价格政策参考工具(3)	198
- 自我检查问答题	202
第三节：宣传价值	203
- “酒香不怕巷子深”的时代已经过去	204
- 市场宣传与促销的全过程	207
- “地毯式轰炸”的广告能换来什么	210





- “知名度”并不等于“美誉度”	213
- 市场宣传与促销的推拉战术	216
- 广告词的选择与评估	219
- 市场宣传与促销参考工具(3)	223
- 自我检查问答题	226
第四节：交付价值	227
- 销售渠道的选择与管理	228
- “销售漏斗”与销售队伍的管理	232
- 销售人员的职责与岗位责任书	236
- 销售渠道的评估与考核	240
- 电子商务对传统销售模式的挑战	243
- 市场营销与销售的区别和关系	247
- 销售渠道管理参考工具(4)	250
- 自我检查问答题	254
第五节：营销综述	255
- 产品生命周期概念与项目管理	256
- 如何衡量市场营销部门的业绩	261
- 市场的离散化趋势与规模经济效益	264
- “战争与和平”的选择	267
- “市场陷阱”与主流产品的概念	271
- 市场营销管理参考工具(4)	279
- 自我检查问答题	283

成熟篇：企业长远规划与可持续发展





第一节：可持续发展面临的问题	287
- “本色演员”与学习型领导	288
- 领导者与领导艺术	292
- 学习型企业的标志是什么	295
- 判断一个企业是否有后劲的标准是什么	299
- 穷则思变与居安思危	303
- “T”型战略与稳健经营	306
- 跨国公司给中国带来了什么	309
- 中小企业出路何在	312
- 可持续发展的参考工具(4)	316
- 自我检查问答题	320
第二节：人力资源管理	321
- 人力资源管理如何为企业的可持续发展铺路	322
- 员工激励与个人发展的关系	325
- 如何帮助员工制订个人发展计划	328
- 员工年度评估与员工满意度调查	331
- 榜样的力量是无穷的	334
- “一放就乱，一抓就死”原因何在	337
- 监督约束机制的建立	342
- 人力资源管理参考工具(5)	349
- 自我检查问答题	354
第三节：企业长远规划	355
- 企业为什么需要战略规划	356
- 企业战略规划的流程	360

- 战略规划与“策划”的异同点	366
- 殊途同归 - 中外管理咨询企业的发展前景	369
- 企业如何用好“策划人”	372
- 企业战略规划参考工具(6)	375
- 自我检查问答题	381
后记	383

回 顾 篇

市场经济与市场营销概述



制约企业发展的关键因素

市场经济为什么会存在？似乎是一个非常简单而不该问的一个问题，但是如果我们能深刻理解它的本质含义，对从事市场营销和企业管理的人来说非常有帮助，因为市场竞争是市场经济的必然产物。首先，我们必须清楚市场经济存在的前提是资源有限，包括自然资源、人力资源、时间和资金。正是因为这四个资源的限制才导致了市场经济和市场竞争的存在和发展，所以说竞争的本质是资源的竞争。随着全球经济一体化和市场透明度的不断提高，四个资源在竞争中的地位和作用正在发生演变，过去在工业化的进程中最重要资源是自然资源，其次是资金。而在当今知识经济时代，人力资源成为最重要的资源，其次是时间。这种变化对企业来说意味着什么，尤其是对改革中的中国企业来说意味着什么？制约企业发展的关键因素又是什么？

要回答这些问题，不妨从影响企业经营状况的三个层次谈起。第一个层次是经营理念，而企业家(企业最高决策层)是决定一个企业经营理念的关键环节。第二个层次是经营战略，主要由职业经理人(企业各级管理人员)队伍所决定。第三个层次是经营战术，主要由技术劳动力(一线白领人员)队伍来实施，并影响其结果。

在发达国家，由于市场经济已经非常成熟，市场机会相对较少，所以绝大多数人一生的追求就是做一个出色的职业经理人或者一个普通的白领员工，企业家队伍相对较小，在经营理念上要想突破也很难。但是发达国家经过几十年的探索，已经有了一套成熟的职业经理人培养和管理机制，这批人经过学校教育和职业培训，具备了战略设计和规划的能力，可以在有限的市场空间中





把握住机会，使得经营理念得以贯彻实施。同时，随着知识经济时代的到来，发达国家开始将劳动密集型制造业转移到发展中国家，而集中精力从事高附加值产品，特别是在知识经济时代从事具有竞争主动权的信息技术、通讯技术、生物技术和生命科学等高科技领域的研究和生产，因此技术劳动力市场需求旺盛，众多中国留学生毕业后纷纷加入到这个技术劳动力市场，为发达国家的发展作出了巨大的贡献。

我们再来看一下中国的现状，由于我们正经历从计划经济向市场经济过渡的年代，所以市场空间非常大，创业机会比世界上任何一个国家都多，所以最近几年涌现了一大批企业家，民营企业成为最有活力的、发展迅速和举足轻重的社会成员。同时企业家的创造性思维得到了极大的发挥，既有中国土生土长的经营理念和经营方式，也有从发达国家引进的经营理念与中国实际相结合的各种理念和方法，实现了古为今用、洋为中用。但是由于历史的原因，中国还未形成一个职业经理人阶层，在民营企业中普遍存在近亲繁殖的现象，因为没有一大批可以信任的职业经理人供选择，这种局面在民营企业早期发展阶段没有什么问题，随着企业的成长，管理的规范化就成为最重要的任务。一来这种模式无法吸引并招聘到最优秀的人才，必然制约企业的整体素质和发展，二来由于没有职业经理人加盟，缺乏必要的战略设计和长远规划，把握不住未来，即使有好的理念也无法通过战略来实现。在第三个层面上，中国的技术劳动力是非常有竞争力的，因为每年有大批受过高等教育和中等职业教育的人进入市场。如果有第二个层次的管理人员指导，这批人当中会涌现一大批职业经理人。但是由于很多企业并不是由职业经理人来管理，因此就出现了两个问题，一是这些人在进入社会最关键的头几年由于环境的原因感到自己的处境不理想，对将来的发展有负面影响，二是这

