

经理人必备
知识丛书

经理人 | 必备

市场战术

经理人如何领导和控制市场战术？

经理人如何计划市场战术？
如何平衡顾客导向和竞争者导向？
如何判断行业销售与市场份额？
经理人如何分析竞争对手？

什么是多渠道市场营销系统的发展？
如何进行批发商的营销决策？
如何对市场效果进行等级评价？

A Required Course

陈黎明 ● 主编



石油工业出版社

经 理 人 必 备

市 场 战 术

陈黎明 主 编
戴永良 副主编

石 油 工 业 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

经理人必备. 市场战术/陈黎明主编.

北京:石油工业出版社,2000.11

ISBN 7-5021-3178-7

I. 经...

II. 陈...

III. 企业-市场营销学

IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 76555 号

石油工业出版社出版发行
(100011 北京市安定门外安华里 2 区 1 号楼)
北京金瀑印刷厂排版印刷
新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 13.25 印张 300 千字 印数 1—10000

2000 年 11 月北京第 1 版 2000 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-3178-7/C·124

定价:25.00 元

市场如战场,战术定乾坤(代序)

对于身临市场一线的经理人而言,竞争如同家常便饭。竞争产生刺激,但同样产生着胜败与悲欢。为了竞争获胜,人们市场中展开了厮杀,于是便有了那句振奋人心却又令人生畏的惊世之言:市场如战场!

在市场竞争中,虽不见战场上的刀光剑影和烈火硝烟,却同样拼得你死我活。在竞争中,如果你稍有疏忽,或动作稍慢半拍,那么你就可能处于劣势与下风;如果你没有正确地去开辟市场,抢占市场空间,那么就只能被别人挤出市场。在现代市场经济中,企业与企业间的竞争较量,便是一场不宣而战的战争。在这场战争中,没有俘虏,也不许举手投降,惟一的就是不进则退,不胜则衰。

如何克敌制胜?是产品?是销路?是资源?是信息?是顾客?都是,又都不是,因为这些不过是你赢取胜利的工具和途径。你真正凭靠的是智慧,是谋略,是运用这些工具和这些途径的知识和技术。一句话,竞争的背后,是人与人之间知识和胆略的较量。

战争致胜的关键是人,同样,对于身处市场的一线的经理人而言,竞争获胜的关键也是人的谋略和对抗的战术。相对于长远的战略而言,战术更具体,更直接,更体现出对抗性。战术是短期内的,局部上的对抗策略与方法,它讲求的是在总体战略指导下和服从全局下的应对实际情况和处理实际问题的技术与对策。

在我国灿烂的文化宝库中,关于战术的研究和记载是相当丰富的,一部《孙子兵法》就令人叹为观止。在东方的日本,《孙子兵法》成了企业家和经理人的囊中必备,他们用孙子兵法的战术和谋略来管理企业,从事经营,应对竞争。而现在,有关商战兵法的书籍资料更是汗牛充栋,其中有精品,但良莠不齐,更多的是粗糙之

作。一个显见的问题是,他们直接将战术挪置到市场竞争中,忽视了市场与战场的相异之处。比如说,战争多讲对抗,少讲合作,多求获胜,少求议和。而经济上的竞争,惟一的是为了自身利益的极大化。这当中,讲对抗,也讲双赢,更讲合作。因此,对于兵法战术思想对市场竞争的借鉴,不能仅就“兵法”来论之。

《孙子兵法》中最重要的思想不是哪个战术或计谋,而是“势”的思想。所谓“势”就是人与人之间,人与外在之间相联系作用时显现出来的状态,它不简单是指“形势”或“局势”,而是人与外在环境相交织的一种态势。换句话说,就是凭借条件,灵活应付,把握主动的动态过程。

具体对市场竞争中,竞争战术的要义在于“识势”,“明势”,“运势”,当然也少不了“攻势”和“守势”,只有充分把握了“势”,在市场竞争中才能赢取主动,化被动为主动,从而获胜。军事战争中的惊心动魄并不仅在于战场的厮杀与对抗,还在于其背后的运筹帷幄,战略战术,攻防指挥。同样,市场竞争的精彩和引人之处也不仅仅是市场上的面对面的价格战或顾客战。从某种意义上说,这场“战争”从经营组织或公司建立时就开始打响。采取什么样的经营方针,制定什么样的经营计划,要实现怎样的经营目标,这是打好市场战的第一步。接着选择好市场,打造好产品,又是关键的一步。这一步决定着你是否选好了“阵地”和采用了最合适的“攻防武器”。具体而言,就是要找准目标市场,测定好产品需求,分化好目标市场,给产品做好市场定位。这一步决定着你是否占有“天时地利”。接着,给产品定好价,采用合理有效的营销方式,又关键的一步,这一步决定着你是否真正实现了获利的目标,完成了所谓“从商品到货币”的惊险一跳。最后,如何做好销售服务,赢取顾客的信任与支持,又是关键的一步,这一步将决定你是否最终得“人和”,从而获得牢固的市场和顾客基础,在市场上稳稳站住脚跟。

循着这个思路,本书的谋篇分为四部分,一是“明势”篇,细分

为“知己”和“知彼”战术两章,意在让经理人认清自己,洞悉对手,做到“知己知彼,百战不殆”;二是“运势”篇,主要集中于具体的产品与市场运作,细分为市场调查,市场细分和目标市场选择,产品市场定位,产品及其定价,促销实战战术五章,意在为经理人提供具体的竞争一线上常用的方法和战术,具有很强的操作性;三是“攻势”篇,设为一章,主要从军事战术思想的角度来向经理人介绍在市场竞争中主动攻击对手时应了解和注意的问题以及实际的战法与战术运用;四是“守势”篇,设为一章,主要从防御的角度来探讨处于竞争防御地位时应了解的一般知识和采用的战术对策与方法;最后一篇为“实战记录”篇,精选了一些著名的商战案例,以助经理人实现从理论与实践两相结合来掌握市场战术。

当然,“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行”。在进入正文之前,笔者还想对志在必胜的经理们说一句,不管是理论的抽象,还是实际的方法,都要经过实践和亲身体验才能真正把握。所以,本书中的所谓“战术”只是为你在市场海洋中搏击时提供了一叶船桨,而真正划动船的是你自己。如果这叶船桨确实能助你一臂之力,那笔者将深感欣慰。只是由于才疏学浅,加上时间仓促,笔者深感这本簿书中还有许多不尽人意的地方,还望各位经理朋友原谅和指正。

编 者

2000年9月

目 录

第一篇 明势篇——永远睁着你的眼睛

白天市场上的激烈厮杀,随着暮鼓声起,已开始平息。或许,所有的角逐者都要休养生息了;但千万不要以为这是个平静的夜晚,那些暂时退却或即将上阵的对手,正趁着沉沉夜幕,悄然向你靠近……。记住,如果你不想明天醒来时就成了四面受敌的羔羊,那就永远睁着你的眼睛,睁着一眼睡觉吧!

第一章 了解自己,把握机会——“知己”战术

.....	(3)
○怎样准确把握你从事的业务?	(3)
○你所从事业务的盈利水平是由什么决定的?	(7)
○是什么决定了你的业务获取竞争地位和优势?	(9)
○怎样表述你的经营使命?	(11)
○什么是使命报告书?	(12)
○你是否清楚你所处的生存环境?	(14)
○怎样合理判定自己在竞争中的地位?	(17)
○怎样识别你可能拥有的机会?	(22)
○如何把握市场机会?	(25)
○从哪里寻找市场机会?	(30)

○怎样评价你的市场机会与威胁? (33)

○怎样识别需求? (38)

○如何比较自己与对手的优劣势? (41)

第二章 洞悉对方,占据主动——“知彼”战术 (48)

○如何确定竞争的存在? (48)

○怎样看待竞争和对手? (49)

○竞争的变数有哪些? (51)

○洞悉对手的着眼点是什么? (57)

○为什么要“选择”竞争对手? (61)

○“好”的竞争对手该是什么样的? (62)

○哪些是潜在的竞争对手? (64)

○谁是你的替代品竞争对手? (67)

○哪些是竞争对手的“先天优势”? (70)

○研判竞争对手需求哪些信息? (73)

○什么样的信息才是“有质量的”? (76)

○从哪些渠道来收集信息? (78)

○如何整理收集来的信息? (84)

○怎样分析和学习你的竞争对手? (88)

第二篇 运势篇

——一定要做市场中的“山寨大王”

你是不会选择去做一个普通人的。你寻找机会,你将做有意义的冒险。你宁愿向生活挑战,也不求有保证的无激情可言的生活。你勇敢地面对这个世界,纵身在市场的海洋中搏杀。你的目

标只有一个：成功！

第三章 市场调查,投石问路——商海探路战术…… (97)

○美国 65% 的人在做什么? …………… (98)

○搞调查,你校正好你的态度了吗? ——客观性原则
…………… (100)

○街头拦人的访问意见有效吗? ——科学性原则…………… (102)

○市场调查中最易犯的错误是什么? ——系统性原则
…………… (103)

○进行市场调查应遵循哪些步骤? …………… (106)

○如何确立市场调查所要解决的问题? …………… (107)

○如何设计调查方案? …………… (109)

○怎样收集资料? …………… (111)

○市场调查有哪些基本方法? …………… (114)

○市场调查实例…………… (122)

第四章 找准市场,确定生存方位与前进方向——

商海把舵战术…………… (126)

○市场细分是什么“东西”? …………… (127)

○进行市场细分的工具具有哪些? …………… (130)

○市场细分之后,我们该干什么? …………… (135)

○优选目标市场与市场细分有何联系与区别? …………… (137)

○公司该如何来选择目标市场? …………… (140)

○优选目标市场的具体战术有哪些? …………… (144)

一、“奔驰”轿车怎样占领世界市场? ——无差异营销战术
…………… (144)

二、“通用”汽车为何在美国各个细分市场上领先?

——差异性营销战术 (145)

三、“Gatolada”饮料与美式橄榄球——密集型营销战术
..... (146)

第五章 市场定位,变机遇为现实——产品的定位

战术 (150)

○怎样让顾客牢牢记住你? (151)

○如何来进行产品的市场定位? (153)

○敢把宝押在一张王牌上吗?——单一化战术 (158)

○愿意把自己“吊死在一棵树上”吗?——多样化战术 (160)

○“换汤不换药”?——再定位战术 (163)

第六章 打造好产品的“身价”——基于产品与定价

的战术 (169)

○你真正懂得什么叫“产品”吗? (170)

○怎样让你的产品与众不同?——产品个性化战术① (172)

○有了质量内涵,外部形式就不重要了吗?——产品个性化

战术② (174)

○你是否仔细考虑过你的产品包装与装潢——产品个性化

战术③ (175)

○“品牌”究竟是什么? (177)

○“品牌”有何妙用? (178)

○“品牌”是资产吗? (181)

○何为“品牌”战术? (182)

○“薄利多销”一定靠得住吗? (184)

○电冰箱为何比轿车还贵?——价格决定的内在要素 (186)

○“价格固定”为什么比降价好? (189)

○什么是“需求的价格弹性”？	(191)
○什么是“最优的定价方法”？	(194)
○怎样为新产品定价？	(197)
○怎样为剃须刀和刀片定价？——组合定价战术	(200)
○什么是“攻击性定价”？——价格战中的降价战术	(201)
○涨价也能打赢价格战吗？	(203)
○如何应付竞争对手的价格调整？	(206)
第七章 挡不住的诱惑——促销实战战术	(210)
○“你有优待券吗”？——优待券促销术	(211)
○如何用商品发送优待券来促销？	(212)
○优待券的“魔力”在哪里？	(215)
○面对“误兑”，该怎么办？	(217)
○“你抽奖了吗”？——抽奖促销术	(220)
○如何用竞赛抽奖来促销？	(221)
○参与者等不等于目标消费群？	(224)
○加量不加价？	(225)
○如何运用“加量不加价”才最有效？	(227)
○降价促销怎样突显折价事实？	(229)
○如何用包装来促销？	(232)
○洗发精内真有黄金坠子吗？——包装赠送促销术	(235)
○广告“T”恤为何充满大街小巷？——回邮赠送促销术	(237)
○采用回邮赠送促销时如何选择赠品？	(240)
○退费优待的刺激效用有多大？	(243)
○怎样选择退费的方式？	(245)
○销售末端该用哪种促销方式更有效？	(246)

○怎样运用“零售点优待券”？	(248)
○厂家如何来控制零售点优待券促销的成本？	(250)
○什么是“零售折让”？	(251)
○无条件补贴可行吗？	(253)
○提供免费样品划不划算？	(256)
○“POP”是什么？	(259)
○一个杰出的“POP”该如何进行？	(261)
○在促销活动中如何做好宣传推广？——营销公关战术	(266)
○怎样认识促销中的人员推销？	(270)
○如何实施人员推销战术？	(273)

第三篇 攻势篇——在进攻中搏击浪尖

我终于可以含着骄傲的微笑，斜视着这竞争对手。在此刻，过去他那种不可一世的慑人光芒，已然灰暗，并最终化为碎片，轻轻散落于我的面前……

第八章 商场秋点兵——对抗中的市场攻击战术

.....	(287)
○任何企业都可以发动市场攻击战吗？	(289)
○发动攻击之前，你应做好哪些准备？	(290)
○攻击致胜的法宝是什么？	(294)
○怎样“窃取”和运用情报？	(296)
○市场攻击战的战术形式有哪些？	(297)
○如何抢占制高点，建立大本营？	(300)

○如何寻求风险较小的攻击战术?	(304)
○打好侧翼进攻战的原则有哪些?	(304)
○如何实现对对手的全面攻击?	(310)
○怎样实现以弱胜强的战术攻击?	(312)
○游击战的形式有哪些?	(315)

第四篇 守势篇——在防御中力挽狂澜

我虽不是绝顶高手,但我自信可以比大部分人更厉害。站在世纪的窗口,我目睹了太多的刀光剑影,也见过太多的昙花一现,被消失在市场之海的人们。我想,要是他们在无数的冲锋中能抽回一只手来防守该有多好……

第九章 我自岿然不动——对抗中的市场防御战术

.....	(319)
○防御是一种被动而无奈的选择吗?	(319)
○防御战术作用体现在哪里?	(319)
○“雅马哈”为何败北? ——防御战之三原则	(321)
○市场防御战有哪些战术?	(327)
○如何实施地点防御战术?	(328)
○你给你的技术“防身”了吗?	(331)
○机动防御战术包括哪些层次?	(332)
○怎样才能让进攻者无机可乘? ——侧面防御战术	(333)
○受到攻击后如何后发制人?	(334)
○撤退就意味着失败吗?	(339)
○“最强大的对手是我自己”?	(340)

- 你敢做“第一个吃螃蟹的人”吗? (343)

第五篇 纸上得来终觉浅 ——市场战术实际演练

第十章 市场战术实际演练实例 (346)

- 好风频借力,送我上青云 (346)

一、巧妇能为无米炊——尤伯罗斯空手办奥运 (346)

二、“借机飞天”——牟其中的借势谋略 (349)

三、“大树底下好乘凉”——比尔·盖茨的发家史 (354)

四、“立地第一”——麦当劳选址哲学 (356)

五、“人头马一开,好运自然来”——“人头马”东方驰骋
..... (359)

- 绵口绣心,名满天下 (361)

一、标王争霸战——“秦池”二夺标王 (361)

二、从天而降——西铁城空投“Citizen” (363)

三、“入口见效”——“草珊瑚”广告制胜 (364)

- 不战而屈人之兵 (365)

一、右拳击左臂——IBM 攻击 IBM (365)

二、高扬的马赛曲——法国白兰地巧占美国市场 (370)

三、安氏以静制动 (371)

- 出奇制胜 (375)

一、旁敲侧击——“空中客车”的推销奇招 (375)

二、投资奇才蔡志勇 (378)

三、厚利多销——雷洛兹和曾宪梓殊法同宗 (380)

四、淘金不如卖药	(382)
○知己知彼,百战不殆	(384)
一、伯格金挑战麦当劳	(384)
二、“精工”击败“欧米加”	(386)
三、三菱与三井的“海陆战”	(390)
○兵贵神速,先发制人	(395)
一、“船主”包玉刚的迅猛行动	(395)
二、“巨人”腾飞之路	(398)
三、一句话引出的“假发”富豪	(399)
○百尺竿头,更进一步	(402)
一、三星集团的“二次创业”	(402)
二、永不停歇的“雀巢”	(404)

第一篇

明 势 篇

——永远睁着你的眼睛

白天市场上的激烈厮杀,随着暮鼓声起,已开始平息。或许,所有的角逐者都要休养生息了;但千万不要以为这是个平静的夜晚,那些暂时退却或即将上阵的对手,正趁着沉沉夜幕,悄然向你靠近……记住,如果你不想明天醒来时就成了四面受敌的羔羊,那就永远睁着你的眼睛,睁着一眼睡觉吧!

知己知彼,百战不殆;不知彼而知己,一胜一负;不知彼,不知己,百战必殆。

——孙子《兵法·谋攻》

善战者,求之于势,不责于人,故能择人而势。任势者,其战人也,如转木石,……势也。

——孙子《兵法·势》