

MARKETING WARFARE

里斯
特劳特

营销战

修订版

美国企业的《孙子兵法》
营销人员的战术教科书

中国财政经济出版社

营销战

[美] 艾·里斯 杰克·特劳特 / 著

◎ 李正栓 贾纪芳 / 译

中国财政经济出版社

MARKETING
WARFARE

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

营销战 / (美) 里斯、特劳特著; 李正栓、贾纪芳译. — 修订版.

— 北京: 中国财政经济出版社, 2002. 8

书名原文: **Marketing Warfare**

ISBN 7-5005-5976-3

I. 营… II. ①里… ②特… ③李… ④贾… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 058370 号

著作权合同登记号: 图字 01-2001-3075

Marketing Warfare

by Al Ries, Jack Trout

ISBN 0-07-052726-X

Copyright © 1986 by McGraw-Hill Inc.

Authorized translation from the English language edition published by McGraw-Hill, Inc.

Chinese language copyright © 2002 by McGraw-Hill Education and China Financial and Economic Publishing House. All rights reserved.

本书中文简体字版由中国财政经济出版社和美国麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。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。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

【版权所有 翻印必究】

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京印刷一厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开

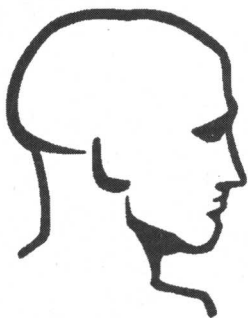
印张: 16.25 160 千字

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月北京第 1 次印刷

定价: 39.80 元

ISBN 7-5005-5976-3/F · 5243

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



序 言

赵 平

中国财政经济出版社希望我为艾尔·里斯和杰克·特劳特所著的《营销战》中译本写个序言。承蒙抬举,不能回绝;又忙于工作,故搁置数日。今日稍得空闲,随手翻阅此书,竟然爱不释手,一气读完此书。

掩卷沉思,此书之所以具有如此大的魅力,不仅在于作者能够从战争的视角来解释种种市场营销战略和策略,并且表述得非常贴切和深刻;还在于作者在书中引入的实际案例栩栩如生,使读者似临其境。

本书开篇就一语惊人:“当今市场营销的本质已经不再是为顾客服务,因为所有公司都遵循同样的原则;市场营销是战争,是与竞争对手对垒过程中如何以智取胜,以巧取胜,以强取胜。”这种观点看似与市场营销哲学相驳,但深入思考后读者会发现,这不仅不是对“顾客为上帝”思想的否定,反而是在市场营销战略层面上的一种思想升华。正像书中不断向读者展示的那样,“在市场营销的战争中,竞争者就是假想的敌人,顾客

则是要占领的阵地。”

本书作者以19世纪普鲁士伟大的战争哲学家卡尔·冯·克劳塞维茨有关战争的思想为基础，首先介绍了2500年以来一些有代表性的战役，然后根据克劳塞维茨的兵力原则和防御优势原则，提出了市场营销战中的数学法则——在同样条件下，大公司击败小公司；但具有规模优势的公司进攻处于防御状态的劣势公司，却可能导致失败。这些法则看似十分浅显，但却蕴涵着深刻的哲理。尤其是像本书那样，能用简单的数学法则和具体的实例道出其真谛的作品还比较罕见。

本书重点阐述了市场营销战役中的四种常用的战略形式，如防御战、进攻战、侧翼战和游击战；针对每一种形式又提出了三条应遵循的原则，以及如何在具体的市场营销战役中应用这些原则。“只有市场领先者才应该考虑进行防御”；进攻时“要找到领先者强势中的弱点，并攻击此弱点”；“一次好的侧翼进攻行动应该在无人竞争的地区展开”；以及小公司在游击战中应“找一块细分市场，该市场要小得足以守得住”。这些在市场营销战略中需用大量篇幅讨论的内容，通过作者引用的战争语言加以解释，变得格外通俗易懂，并让人感到耳目一新。

本书的另一特色是用若干章节分析了市场营销战中的实际案例。可口可乐与百事可乐的战役；百威啤酒与喜力啤酒的冲突；汉堡王与温迪斯对麦当劳的挑战；以及DEC对阵IBM等。这些人们熟知品牌的案例，在作者精心的组织下，使读者不仅加深了对本书中心思想的理解，而且学习了如何在实战中具体

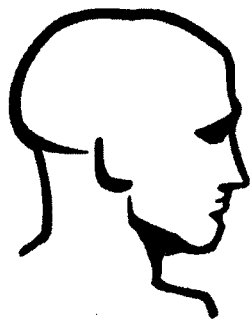
■ 序 言

应用各种市场营销战略和策略的技巧。

总之，作为本书的第一批读者，我在短短的几个小时中学习了許多，也学会了许多。相信其他读者也会与我有同样的感受。

在此，我用这篇序言来表达对作者杰出工作的钦佩。

2001 年 12 月于清华园



专文荐读

需求时代的终结

邓德隆 陈奇峰

“狼途”为什么如此艰难？

海尔总裁张瑞敏的一句名言，道出了中国企业家当下的普遍心态——“要想与狼共舞，自己必须先变成狼”。这话说来容易，在实际的变狼过程中，中国企业却面临着三重的艰难。

首先，旧有的多元化扩张模式越来越行不通；其次，分兵进入新领域后，旧领域不断受到侵蚀与萎缩，有的甚至危及到了赖以成功的主业；其三是，摊子大了，利润少了，甚至出现整体性的大面积亏损，许多的项目都处于“食之无味，弃之可惜”的鸡肋状态。此种情景，不免令人发出狼途维艰的感慨。

例如，乐百氏通过从儿童饮料市场扩张进入饮用水市场，短期内就获得了巨大的成功，营业额从4亿多跃升至20亿元。后来，乐百氏把这一成长模式再次复制，陆续进入果冻，牛奶，茶饮料市场，结果全落个铩羽而归。乐百氏的企业规模，也就此一直停留在20亿上下，再难突破，即使花巨资请来麦肯锡垂

询良策，似乎也不见效。后来，更是因其目标未达，导致创业五元老集体辞职。

雅戈尔在1990年推出衬衣，几年后成为了中国衬衫的第一品牌。1996年，它又推出西服，短期内获得了很大的成功，到1999年已达到销售25亿元的规模。后来，雅戈尔又继续进入休闲服饰、领带领域，却再也不见成功。

曾经有“彩电大王”美誉的长虹，在进入空调与电池领域后，不但在新领域没有建树，甚至连彩电业的地位也被动摇。春兰原来是空调业老大，后来扩张进入摩托车、洗衣机、空调、彩电、电冰箱等领域，却在所有的市场都表现平平，几无赢利，甚至赖以成功的空调主业也岌岌可危。

需求时代的终结

中国企业之所以前路难行，陷入困境，是因为大家在过剩经济的时期，还在沿用消费者导向的思维模式进行营销，而没有考虑到竞争者。殊不知，当经济进入高度过剩后，“为顾客创造价值”已是过时的意识形态了，此时企业需要的是竞争导向的思维方式。换句话说，满足消费者的需求是不够的。你还得给你的竞争对手以有力的打击，用特劳特和里斯这两位营销大师的话来说——营销的本质是一场战争。

1960年代后期，美国的电脑业蓬勃发展，电子业巨人GE（通用电气）和通讯业领导者RCA（美国广播公司）也加入战

场。从消费者导向的角度看，当时的电脑需求日益增长，对已在各大领域大获成功的GE及RCA来说，应该是一个扩展霸业的大好机会。但现实的情况是，IBM，UNIVAC等领先公司已市场严阵以待，尽管GE与RCA财大气粗，技术先进，还是在IBM、NCR、Control Data、Honeywell等激烈的竞争下败下阵来。1970年5月，GE电脑公司连年亏损之余卖给了Honeywell，接着，RCA电脑在耗资2亿多美元之后宣布关门。

具讽刺意味的是，IBM却不曾学习到它对手的教训，在电脑领域取得成功后，它因复印机市场的兴起，大张旗鼓地推出了自己的复印机产品。结果，IBM复印机在新领域受到了施乐等品牌的迎头痛击，最后被迫将新项目卖给了柯达才收拾残局。

面对市场供过于求，竞争激烈，企业原有发展模式频频受挫的情况，营销战略大师杰克·特劳特与艾尔·里斯在80年代总结美国几十年来的营销史，剖析了以消费者需求理论指导营销的危险性，转而提出了“营销战争”的观念。新观念认为，营销学权威们过往对营销所下的定义已不合时宜，如西北大学的菲利普·科特勒教授在他编的教科书中认为：营销是“人类通过交换过程来满足需要和需求的”活动”。在过剩经济时代，营销更像是一场商业对手之间的战争，企业应该以竞争导向的思维来争得市场。通过打击对手来发展自己。尽管今天他们的观念已取得了普遍的认同，但在当时无异于石破天惊之语。

正是在这一背景下，两位大师推出了这本经典力作——《营销战》，书中两位大师采用了一个经典的比喻，来阐述新时

代的营销观念。他们形容，现在的营销就像橄榄球赛，“入门得分”代表着满足需求而赢取的营销成绩。但是，你不能带着球直攻球门，那会输的很惨。因为外行都知道，对手会在攻门的途中狙击你，你必须靠机智、包抄与精良的球技来击败对手，而得分只是每次对抗获胜后自然带有的结果。

新观念的推出，更新了美国企业界传统的营销思维模式，促使美国的商业步向了新一轮的成熟。仍然停留在消费者导向的需求营销，已完全不适应于新的时代。

比如，汉堡王是美国快餐业的第二品牌，为了超越麦当劳，它通过大规模的市场调研，分析得出消费者用餐的最大需求在于“快”，于是发起了庞大的营销运动，来推广自己“快”的形象。然而从竞争导向来看，作为快餐业的领导者，麦当劳已经被公认为服务最快了，人们对汉堡王的推广根本不予理睬。最后汉堡王的推广徒劳无功，损失惨重，直至企业也被出售。

富有戏剧性的一幕，银得菲感冒药正在上演着汉堡王的中国版本。感冒药是中国OTC药品最大的子市场，容量上百亿元，海王药业通过大量的市场研究发现，人们对治疗感冒普遍的需求是快速有效，因而就此推出了疗效“快”的感冒药银得菲。尽管海王投入了巨大的推广，又是在满足消费者治疗感冒要“快”的需求，但以竞争导向的角度来思考，银得菲的前景，亦将会是如汉堡王般落幕。因为感冒药的市场已经云集了康泰克、泰诺等过百个品牌的竞争，而康泰克和泰诺作为行业数一数二的领导者，就如麦当劳一样，早已通过“12小时迅速消除感冒困

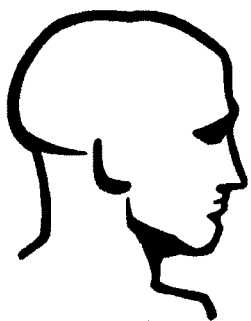
扰”和“30分钟内迅速缓解症状”等推广，被公认为见效快的首选感冒药了。不管银得菲投入有多大，以现有的策略是注定无功而返的。

今日的中国企业，正在热衷地重复着美国企业的旧路。如，长虹彩电的成长已到了极限，发现空调市场的需求在增长，就推出了空调，全然不顾消费者心目中早已有了诸多的强势品牌——格力、美的、科龙、海尔、松下、三菱等等；康佳在彩电无法实现增长了，于是进入需求日增的手机领域，全然看不见消费者的心智已有诺基亚、摩托罗拉、爱立信、三星、西门子、飞利浦、阿尔卡特、科健、波导等众多品牌严阵以待……长虹、康佳们遭遇着艰难，这一切显示出，在相当多的领域，中国市场的需求营销时代也行将终结，此时阅读大师的《营销战》正可谓恰逢其时。

2002年7月

作者分别为特劳特（中国）品牌战略咨询公司

总经理、首席咨询师



前言

《营销战》最初是在缺乏竞争的年代出版的。这一点现在得到了证明。10年前，“全球经济”这一说法还没有出现，我们所认为的科技的强大阵容还只是一些硅谷工程师眼中的一丝微光，全球贸易还仅仅局限于跨国公司。

而现在一切都改变了。从今天的市场来看，我们当初所写的东西就像是一个茶话会。市场的战争正在世界各地爆发和升级，到处都有人在为生意奔走。

所有这一切意味着，《营销战》所讲的策略与原则比以往任何时候都更加重要了，因为公司必须学会同他们的竞争对手打交道，学会怎样避开强者而剥削弱者。

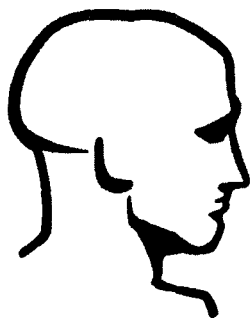
公司的成员必须清楚，并不是要你为公司流血牺牲，而是要让对手为他的公司承担沉重代价。

另外，公司还应该采取正确的战略。不管您经营的是大型、中型、还是小型的公司，《营销战》以及我们正在筹划编写的续篇都为各公司提供了迈向21世纪的战略模式。

这本书所讲的东西，在商学院中是绝对学不到的。

杰克·特劳特

1998



目 录

序 言 专文荐读 前 言

绪 论 营销即战争 001

今天的市场营销的本质并非为顾客服务，而是在同竞争对手的对垒过程中，以智取胜、以巧取胜、以强取胜。简言之，市场营销就是战争，在这场战争中，敌人就是竞争对手，而顾客就是要占领的阵地。

营销需要新哲学 002

面向顾客 003

面向竞争对手 004

将来的销售计划 005

也许克劳塞维茨是对的 006

营销防御战 008

第一章 2500 年的战争 009

营销人员可以从世界上一些最著名的战役中汲取到大量知识。

- 马拉松战役：公元前 490 年 009
- 埃尔比勒战役：公元前 331 年 010
- 梅陶罗战役：公元前 207 年 011
- 黑斯廷斯战役：公元 1066 年 012
- 克勒西战役：公元 1346 年 013
- 魁北克战役：公元 1759 年 014
- 邦克山战役：公元 1775 年 014
- 塔伦顿战役：公元 1776 年 015
- 奥斯德立兹战役：公元 1805 年 016
- 滑铁卢会战：公元 1815 年 016
- 巴拉克拉瓦战役：公元 1854 年 018
- 葛底斯堡战役：公元 1863 年 018
- 索姆河战役：公元 1916 年 019
- 色当战役：公元 1940 年 020

第二章 兵力原则 023

克劳塞维茨的第一条战略原则是兵力原则。大鱼吃小鱼。强大的军队打败弱小的军队。市场营销也是如此。大公司击败小公司。

交战中的数学法则 023

营销激战中的数学法则 025

“优秀员工”的谬误	026
“优质产品”的谬误	028
“要是你真那么聪明的话,怎么没富起来呢?”	029

第三章 防御优势原则 031

克劳塞维茨战役的第二条战略原则是防御优势原则。军事指挥官不会打一场对自己不利的战斗。但是又有多少营销将军冲向防守牢固的竞争对手呢?就像巴拉克拉瓦战役中的卡迪根和葛底斯堡的李将军,许多营销将军在兵力不足的情况下,向占据制高点的竞争者发起了进攻。

防御中的数学法则	031
胜利的果实	033
别去当英雄	034
奇袭产生的摩擦使得防御更有力	035
发动进攻需要时间	036

第四章 竞争的新时代 037

市场营销的语言是从军事术语转借来的。(比如可以说,我们发动一场营销“战役”。)我们的言行都和军事将领们的一样;只不过是我们不像他们那样思考问题并指定计划。现在已经到了把军事战略原则应用于我们的营销活动中的时候了,并以此增加我们成功的机会。

报刊标题中的战争	038
----------------	-----

是预言，还是宣传？ 040

营销战斗的真相 040

第五章 战地的本质 043

市场营销战的阵地并不在杂货店和超市的走廊里，也不在底特律和达拉斯等城市的街道上的这些实实在在的地方。营销战斗的阵地在制定计划、进行构思的头脑里。头脑即战场。这个地带充满玄机，高深莫测。

一个丑陋贫瘠的地区 043

在头脑中绘制地图 044

头脑中的山地 046

分割策略形成割据局面 046

第六章 战略形式 049

营销战并非只有一种作战方式，而是有4种。你首要并且最重要的决定是，要知道应该采用哪种作战方式。采用哪种作战方式取决于你在整个战略方阵中的战略位置，并且这个战略方阵组建的目的是能为任何产品和行业服务。

通用汽车公司应该采取的战争形式 051

福特公司应该怎样做 052

克莱斯勒公司应该怎样做 053

美国汽车公司应该怎样做 054

头脑中的山地 055

第七章 防御战原则 057

防御战仅适用于市场领先者。可遵循的有3条原则,其中最令人惊讶的一条原则是进攻自己,而不是进攻敌人。

第一条防御战原则 057

第二条防御战原则 058

第三条防御战原则 061

“镇痛”山战役 063

强生公司的低价策略 064

准备还击 066

留下储备金 067

联邦法律 068

营销战的和平 069

第八章 进攻战原则 071

进攻战适用于处于市场第二位和第三位的公司。其中一条最主要的原则是寻找领先者强势中的内在弱点,并向此弱点发起进攻。

第一条进攻战原则 072

第二条进攻战原则 074

第三条进攻战原则 076

差异有利于防御者 077

实力中的弱点 078

“思路狭窄”的好处 081