

百年世界经营集成

理念、谋略、招数、案例

营销 谋略

● 卢业苗 编著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

278

F-713.50

百年世界经营集成

L82

营销谋略

——理念、谋略、招数、案例

卢业苗 编著



A0962350

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

营销谋略/卢业苗编著. - 北京: 中信出版社, 2001.12
ISBN 7-80073-388-2

I. 营… II. 卢… III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字 (2001) 第094574号

营 销 谋 略

YINGXIAO MAOLUE

编 著 者	卢业苗	开 本	880mm × 1230mm 1/32
责任编辑	詹来宇	印 张	13
责任监制	朱 磊 王祖力	字 数	259 千字
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	版 次	2002年1月第1版
承 印 者	北京牛山世兴印刷厂	印 次	2002年4月第2次印刷
发 行 者	中信出版社	书 号	ISBN 7-80073-388-2 F · 288
经 销 者	中信联合发行有限公司	定 价	28.00 元

版权所有 · 翻印必究

序

WTO已经向我们敞开大门。

朋友，您准备好了吗？

WTO是什么？是挑战，是机遇！

是更加残酷的竞争、更为严峻的挑战；

是更大的市场舞台，更多的经营机遇。

市场如战场，市场舞台充满着不息的竞争拼杀；

经营即争雄，经营机遇意味着殊死的挑战攻伐。

20世纪是那樣的丰富多彩、硕果累累。

20世纪给了我们太多的财富——物质的，精神的。

君不见，IBM“优质服务是对未来的投资”、松下“出产品之前出人才”、YKK“善的循环”……的理念；杜邦多元化发展、亚科卡开发“野马”车、稻山嘉宽引进技术……的谋略；伊士曼柯达相机“大众化”、吉利剃须刀“用后即扔”……的招数，将市场经营带进一个个新境界，将消费需求引入一片片新天地。他们，市场机遇一抓一个准！市场争雄一步一重天！

君不见，华商陈嘉庚靠“店规”、胡文虎靠“不涨价、不滥造”、吴百福靠“即食面”……得以驰骋四海、称霸做王。东南亚人说：华商即使只有一根火柴棒，也能借此做资本获得

成功；美国人说：美国的财富在犹太人口袋里，智慧在中国人脑袋里；日本人说：华商是他们的经营名师……。今日，海尔拥有“密集型发展”、嘉陵拥有“开拓农村市场”、春兰拥有“大服务理念”……——伟哉华商，永续辉煌！

IBM们、陈嘉庚们……，他们的业绩不仅仅是财富涌流，还有极其丰富的市场争雄的理念、谋略、招数。就在他们创造惊天动地业绩的同时，无数经营专家们（包括一些企业家）也在不断总结、探讨他们的经验，成功的、失败的全方位的经验，加以归纳、诠释、提炼、升华，从而形成了无数经营理论成果，形成了20世纪那博大精深的经营理论宝库。这些经营理论反过来又为企业家们增添了新鲜营养，提供了争雄市场的引擎和阳光。

笔者就是这些经营专家中的一员，是热心于总结、探讨从叱咤全球到初始创业的经营者的争雄经验，提炼、升华为经营之道的一员。20世纪80年代以来，笔者在世界市场研究的基础上，用心总结全球经营者们不断创新的宝贵经验，并参考同行们的研究成果，提炼、升华，奉献了十几部经营之道系列专著。本书正是这系列专著中集大成的一部——百年世界经营集成。

诸强相遇勇者胜，诸勇相遇智者胜！

智者，精于把握机遇，适时进退；善于借助外脑，取人所长；乐于利用参谋，依靠助手；惯于自省自强，争雄市场。

智者，用心汲取新潮理念，有审时度势、以变求通的水

平；经常学习制胜谋略，有深谋远虑、随机应变的聪明；不断掌握成功的招数，有借助外力、纵横捭阖的心计；长于借鉴经典案例，有以史为鉴、扬长避短的本领。

智者善学，百战不殆；智者自强，常胜不衰。

本书正是为善学自强的智者而作——为适应中国市场经济蓬勃发展、竞争态势日趋激烈的新环境，为应对中国加入WTO、比拼争雄更加残酷的新形势，满足您获取可供参考、可资启迪的经营理念、运筹谋略、竞争招数、经典案例的新需求而倾心奉献。

——所释理念，力求掘发精髓、高屋建瓴；

——所述谋略，力求揭示真谛、新颖独到；

——所列招数，力求披露要诀、至精至新；

——所选案例，力求经典别致、适用实效。

牛顿说：我成功，是因为我站在巨人的肩上。

本书或许就是您可资借用的“巨人之肩”。

愿更多的经营者、各行各业的管理者及有志于追求自身价值的创业者们，成为本书的读者、知音。

愿我和本书及经营之道系列专著，成为您创业征途上的参谋、助手，成为您立身处事、自我实现的良朋挚友。

卢业苗

二零零一年九月

目 录

序

第一章 经营战略

§1.1	把握机遇取天时	1
§1.2	适应环境占地利	5
§1.3	迎合消费得人和	9
§1.4	创造需求赢市场	13
§1.5	适应需求造拉力	17
§1.6	选准重点抓优先	22
§1.7	善待顾客求多销	27
§1.8	诚实无欺立信誉	30
§1.9	优质服务谋未来	33

第二章 经营艺术

§2.1	威胁机会，清醒掌握	39
§2.2	企业形象，精心塑造	44
§2.3	市场细分，选定目标	48
§2.4	消费需求，分层应对	53
§2.5	消费心理，分类应对	58
§2.6	消费习惯，分别应对	62
§2.7	八类需求，相应应对	67

- §2.8 降低成本，赚自己钱 74
- §2.9 价值工程，不断提升 78

第三章 发展捷径

- §3.1 发展之道，顾客为本 83
- §3.2 “密集型发展”法宝 87
- §3.3 “一体化发展”法宝 91
- §3.4 “多元化发展”法宝 95
- §3.5 产品引入阶段之法宝 99
- §3.6 产品成长阶段之法宝 103
- §3.7 产品成熟阶段之法宝 107
- §3.8 产品衰退阶段之法宝 111
- §3.9 扩大总体容量之法宝 116

第四章 运作谋略

- §4.1 登大舞台，抢大市场 121
- §4.2 联营协作，共谋双赢 125
- §4.3 拿来主义，取长补短 130
- §4.4 携手共进，做大做强 134
- §4.5 背靠大树，甘当配角 138
- §4.6 悖逆传统，革故鼎新 142
- §4.7 旱则资舟，水则资车 146
- §4.8 按需定标，预设准绳 149

§4.9 策划妙招，轰动效应	152
----------------------	-----

第五章 竞争诀窍

§5.1 见风使舵，灵活善变	157
§5.2 拾遗补阙，量力而行	161
§5.3 善钻空当，人弃我取	166
§5.4 甘走小路，另辟蹊径	170
§5.5 巧设诱饵，匮乏刺激	175
§5.6 别出心裁，出奇制胜	179
§5.7 抓住热点，及时跟进	183
§5.8 扬长避短，主动出击	187
§5.9 审时度势，敢于竞争	191

第六章 产品胜策

§6.1 产品本质之三个层次	197
§6.2 产品构想之十条招数	201
§6.3 产品开发之十条要领	207
§6.4 产品组合之增减策略	211
§6.5 产品整合之取舍策略	215
§6.6 高质精品之经营策略	219
§6.7 商标使用之十条策略	223
§6.8 包装使用之八条策略	228
§6.9 系统开发之三大策略	233

第七章 营销策略

- §7.1 营销队伍之十二准则 237
- §7.2 爱达模式应用之策略 241
- §7.3 吉姆模式应用之策略 246
- §7.4 迎合顾客营销廿策略 249
- §7.5 推销自我法宝之廿策 255
- §7.6 感人推销之十大策略 261
- §7.7 消费品营销十条策略 266
- §7.8 生产资料营销十策略 270
- §7.9 营销服务的十条策略 273

第八章 管理智慧

- §8.1 人才使用的九条要领 277
- §8.2 用人不疑之四条途径 281
- §8.3 信息收集的九条原则 285
- §8.4 信息加工的九条准则 289
- §8.5 信息应用的九条招数 293
- §8.6 科学管理之现场策略 298
- §8.7 增强企业活力之途径 301
- §8.8 提高管理艺术之途径 305
- §8.9 将相无种，善学者成 309

第九章 经营文化

- §9.1 华商之道：游击勤奋 315
- §9.2 日商之道：善学坚韧 320
- §9.3 韩商之道：争强好胜 324
- §9.4 美商之道：既容又争 330
- §9.5 犹商之道：冒险求金 335
- §9.6 英商之道：四海驰骋 339
- §9.7 德商之道：技术求新 343
- §9.8 法商之道：国私共存 348
- §9.9 意商之道：联手合营 353

附 世界市场百年大盘点

- §F.1 20世纪消费备忘录 359
- §F.2 20世纪的杰出产品 362
- §F.3 20世纪的重大发明 364
- §F.4 20世纪改变经济生活的25位关键人物 369
- §F.5 世纪末著名品牌价值和公司声誉排行榜 380
- §F.6 世纪末世界富豪排行榜 383
- §F.7 世纪末世界最佳商业城市排行榜 386
- §F.8 世纪末全球100家大公司排行榜 388
- §F.9 世纪末中国100家大型工业企业排行榜 393
- 主要参考书目 397

第一章

经营战略

1.1 把握机遇取天时

20世纪经营创新的核心，是将生产决定论转变为需求决定论。因此，所谓市场机遇，就是市场上存在着的各种尚未满足的消费需求，以及通过经营活动能激发起来的消费需求。

把握机遇，就是要适时进取，抢占天时；不泄露天机，独占天时。既能适时进取，又能独占天时，经营者就能取机遇于囊中、赢竞争于市场。

把握市场机遇取天时的经营法宝主要有：捕捉潜在机会、抓住组合机会、开发萌芽机会、拓展内在机会。

一、显在机会与潜在机会——捕捉潜在机会

市场上明显、直接地表现出来的尚未满足的消费需求，就是经营的显在机会。这些机会是大多数经营者都能直接看得见、听得到的。与此相反的，则是潜在机会。

对于显在机会，参与经营者自然会很多，但消费需求的容量是有限的。因此，其竞争态势通常十分激烈，这对经营者来说，就不仅是机会，还有可能是灾难。

潜在机会则不然。善于从市场调查所获得的蛛丝马迹中，捕捉到那些已经存在于某一市场的，但其表现形式却是或明或暗、或隐或现的消费需求信息，又能适时进取的经营者，则能使自己置身于竞争态势相对平缓或十分平缓的市场，享受独占天时之利。待同行们竞相涌入时，就可以利用固定投资已得到回收的有利条件来大幅度降低销售价格，也可以利用业已形成的销售渠道从容巩固自己的既得市场；还可以其既得的雄厚积累作资本，转产改产，另辟蹊径。

• 香港华商刘文汉，1958年到美国考察业务时，在酒桌上听到“美国市场假发套脱销”的一句平常话，经一番市场考察后，立即在香港建起假发套加工生产线。相对于美、欧而言，在香港这样劳动力较为便宜、税收很低的地方生产假发套，是有竞争力的。所以他的假发套供不应求。在刘文汉的带动下，香港假发套的出口额节节上升，很快便发展成为香港第四大出口产品。作为香港“假发业之父”的刘文汉自然获利最丰。

二、单一机会与组合机会——抓住组合机会

单一机会是指经营者以单一功能的产品或是以单一的经营手段，来满足消费者的某一方面的需求。组合机会是指经营者以多种功能组合在一起的产品或以多种经营手段相组合，来满

足消费者的需求。

对于经营者而言，单一机会往往是显而易见的、容易操作的，因而其市场一般处于激烈竞争的态势之中。组合机会则相反。由于有一个组合的过程，这个过程需要通过经营创新才能实现，能完成这一创新的经营不会很多，因而能使自己独占经营机遇。

• 台湾“水泥大王”辜振甫，就是一位善于抓住组合机会的经营能手。1954年他担任台湾水泥公司总经理后，便适时发展起一批水泥关系企业，将自己所生产的水泥与水泥构件、工程建筑、销售贸易等组合成整体来统一营销，使消费者能从他那里得到全套、优质的一条龙服务。他的经营业务也在服务中迅速发展，逐步称霸台湾水泥市场。

三、成熟机会与萌芽机会——开发萌芽机会

成熟机会是指市场上已经形成、有较大容量的消费需求。萌芽机会是指某些消费者有某种需求欲望，或某种产品或服务在国外、外地已形成市场，但在自己的目标市场上尚无需求欲望，还有待于引导和激发。

能够透过种种需求表象，及时捕捉各地市场信息，善于识破天机而抓住萌芽机会的经营者，则可独占机遇。

• 20世纪80年代初，国内市场开始流行北京“雪花”牌电冰箱。美菱、新飞、中意等电冰箱厂大步跟进，紧紧抓住这一萌芽机会，依靠引进意大利等国的先进制冷技术，快速发展，并

成为当地的支柱产业。然而在轻工技术处于国内领先地位的上海，有关部门却认为当时的国内经济水平低，电冰箱消费形成潮流还需要很长的时间，结果落后于竞争对手，痛失发展机遇。

四、外在机会与内在机会——拓展内在机会

外在机会是指存在于自己经营范围之外、也不与现有经营范围相关联的经营机会。内在机会是指在自己现有的经营范围内以及与现有经营范围相关联的经营领域内，市场上有尚未满足的消费需求。拓展内在机会，经营者自身有必要的生产条件和营销力量，因而能够获取竞争中的优势地位。

当然，不在现有的经营范围可以扩张经营范围，没有条件也可以创造条件。但是，朝三暮四的经营者，是容易碰壁的。而充分发挥自己的既有优势，扬长避短，内在机会则很多。外在机会不是不可以追求，但一定要采取十分慎重的态度，经充分论证后方可作出取舍。

• 曾拥有几十亿港元资产的“报业皇后”胡仙，其星岛报业享誉全球，1980年前后的年盈利额都在亿元上下。但她看到当时经营范围之外的地产市场机会多多，香港华商富豪三强李嘉诚、李兆基、郭得胜都主营地产，于是20世纪80年代便大肆投资海内外地产业，结果深陷困境。至90年代初期欠债竟高达几十亿港元，不得不将其星岛报业的全部股权以及快报、深星时报、文化传信等股权全部卖掉，就连著名的祖传豪宅——虎豹别墅也以亿元港币卖出，以套现还债。

1.2 适应环境占地利

市场环境即经营的“地利”。“物竞天择，适者生存”，这一自然进化论的核心理论，同样适用于经营活动。经营者必须明了这一原理，通达此条法宝：适应市场环境者就能够生存，不适应市场环境者将被淘汰。

市场环境的影响因素，主要有以下五条：

一、人口环境因素

市场是由有购买力的消费需求形成的。因此，人口状况是影响市场环境的一个重要因素，它包括人口的年龄结构、职业构成、城乡分布、地理分布、流动趋势、增长率、结婚率、家庭构成、文化水准，以及民族、风俗、宗教信仰等。在这些因素中，今天的国内市场上有很多新的特点，需要经营者与之适应。

- 独生子女家庭增多。由于只有一个子女，家庭负担大为减轻，对子女的健康成长和智力开发更为关注，这就导致儿童营养食品的需求量有很大增长，智力型玩具和操作型玩具供不应求；少年儿童读物非常畅销。在儿童的服装、用具方面，则倾向于美观、鲜艳，但多属低档，以利于不断更新。那些高档耐用的儿童用品，由于没有弟弟妹妹接着用，人们往往购买兴趣不大。

- 家庭就业率增高。过去，一个5~6口人的家庭，参加工

作的一般只有1~2人，而现在一般达3~4人。家庭就业率的增高，导致家庭收入增加，家务劳动时间减少。因此，市场上原材料的需求减少，半制成品、制成品需求增加，方便食品、速冻食品等倍受青睐，高档消费品和家用电器十分畅销。

• 老年人口比例上升。适合于老年人物质生活和精神生活的商品，需求上升幅度较快。老年人视力减退，就需要眼镜；听力下降，就需要助听器、声音宏亮的收音机等；体力衰弱，行走不便，就需要手杖、轮椅；老年人喜欢防寒、保暖、宽松型的服装鞋帽，喜欢防滑松软的布底鞋；老年人常患多种慢性病，因此，健身器材以及具有不同保健滋补作用的食物、服装用品等备受欢迎；老年人闲暇时间多，简便的娱乐用品受到欢迎。

二、经济环境因素

市场不仅需要消费主体——人，更需要社会经济水平的提高，这样才能形成购买力。购买力是由现期收入、价格、储蓄、信贷等要素决定的。

中国改革开放以来，国民的收入迅速增加。现期收入增加导致市场需求的增长，并引起消费构成的变化，其中主要有：家庭收入中食物开支的比例明显下降。中国居民恩格尔系数1999年为49.3%，已经下降到50%以下，基本实现小康。

非食品消费开支的大幅度上升，导致耐用品和高档消费品的需求增加，如电子产品、家用电器、自行车、手表、照相机、