

周安成 权 著

# 市场营销百战奇谋



甘肃人民出版社

## 卷首语

商品经销与战争的出谋划策能联系起来，乍听有点玄乎，然而近几年来确实有人在研讨这方面的问题。据悉，这方面的文章很受欢迎，而且有日益俱增的势头，究其原因，恐怕与眼下热火朝天发展商品经济有关。当前搞活经济，不能说旨在鼓励全民经商，但日益发展壮大起来的个体经济和满目皆是的大小营销店铺，说明人们思想的解放、观念的转变，远远超越了历史上的任何时期。正因为如此，当前热心和关注商贾经营之道的人数之众，已成席卷之势，这恐怕也是诸如经营之类的文章走俏的原因和契机。

做生意和军事谋略能联系起来，大抵是因为两者一文一武都莫过于脑力和体力的支出和收益，战争是为了政治目的，经商是为了赚钱。正因为如此，没有哪个军事家或商人不是为实现目的而竭尽全力恰到好处地去发挥脑力和体力。早在两千年前，文史学家司马迁对大商贾白圭的经营之道从正面肯定记叙道：“吾治生产，犹伊尹、吕尚之用谋，孙吴之用兵，商鞅行法是也。是故其智不足与权变，勇不足以决断，仁不能以取予，强不能有所守，虽欲学吾术，终不告之矣。”可见，把军事谋略和用兵之道运用于从事商品生产和

经营之道是早有的事了。竞争是市场的灵魂，商战如军战，无论是历史上简单的商品交换还是现代高度发展起来的商品生产，兵法的要旨和经营之道，两者相通之理人皆有共识。据说现在日本很多大企业和大公司，在培训行政管理人员时，规定要熟读中国的三本书，即《孙子兵法》、《三国演义》和《西游记》。日本经营者为何如此重视和推崇这三本书，其中过多过深的企图不得而知，但有一点可以肯定，即就是我们的祖先留下来的这三本书，囊括睿智的军事谋略和攻奸取道已超出了文字艺术本身的作用，日本一位教授曾直言不讳说道：“诸葛亮的机智多谋，给日本企业家提供了有益的启迪，松下电器公司的显赫成功，正是松下幸之助善于运用诸葛亮的战略眼光的结果。”世界第一大制造公司美国通用汽车公司董事长史密斯，也就是很善于将企业现代经营管理与《孙子兵法》用兵谋略结合起来并在实践中获得成功的一位。日本的山本七平在其《参谋学——〈孙子兵法〉的读本》一书中曾说：“企业家要倾听精通兵书的秀才参谋的建议”。而杉野机械公司总经理杉野建二喜则说：“在现在这种激烈变动的时期，《孙子兵法》是有教益的。‘不战屈人之兵，善之善者也’，这话说的多么好啊！”

如此空前的将古代军事谋略寓于现代商战之中，而且漂洋过海在异国他乡开花结果的盛况，我们的祖先恐怕万万没有料到。遗憾的是，本来属于自己的东西，我们自己却未能很好挖掘，掌握而加以利用。正是出于这种想法和目的，经过较长时期的准备和收集，我们试图用古代兵法的谋略思想，尽所能将商战即军战、经营有术这中间的相通之理用典型可信的事实深以兵法上的解释，而且尽可能将两者联系

起来用理性加以阐述。军事家在自己目的达到或取得胜利之后要给人道出其运筹帷幄的谋略思想或作战方案，而在市场竞争中赚了钱的商品生产者或经营者却从来不轻易道出自己的生财之道。这不是说这些人没有军人那种大将风度，而是实在出于无奈，因为商品竞争周期之长，市场范围之大，面“敌”之众，远远超过两军对垒的战场。庆幸的是，笔者通过多年来直接参与市场经营实践，明白成功的经营者是怎么回事，知道市场竞争和如何去赚钱。

《市场营销百战奇谋》就是通过一百个战法，以兵法谋略为启迪，汇以现代国内外成功的典型营销事实，联系市场营销理论，做到三者兼收并容，来探讨成功的经营之道。确切说，市场营销做为一门完善的运筹艺术，受益不完全取决于其本身的方法。能给人以某种灵感，这便是智慧和成功的钥匙。

一般来说，人们早就讨厌和畏惧某种对抗性很强的竞技。《市场营销百战奇谋》因为自始至终围绕市场竞争这个非常诱人但又受人诅咒的竞技擂台，为了消除一些非理性的障碍，有必要再累赘几句：

在现代市场上，消费的水平 and 商品发展水平几乎是在同步提高；水涨船高能责怪谁呢？从这个意义上讲，当今市场上的激烈竞争正是物质生产和人类观念的一大进步。《市场营销百战奇谋》除了启迪灵感，劝其识时务者方为竞争之俊杰，舍此而外，笔者并无别的目的。

周安成

一九九二年八月一日

## 目 录

- 1 运筹帷幄 决胜千里——谋 战…………… (1)
- 2 殊途同归 军企合一——管理战…………… (8)
- 3 胜兵先胜 而后求战——统筹战…………… (14)
- 4 优化组合 协同作战——组合战…………… (19)
- 5 明察秋毫 见微知著——观察战…………… (23)
- 6 思虑难周 集思广益——咨询战…………… (27)
- 7 预事则立 不预则废——预测战…………… (31)
- 8 凡欲兴师 必先教战——教 战…………… (36)
- 9 聚则势强 合军以击——合 战…………… (39)
- 10 实而备之 悬权而动——防御战…………… (41)
- 11 薄其前后 猎其左右——侧翼战…………… (45)
- 12 攻其不备 无有不胜——攻 战…………… (50)
- 13 反客为主 后发制人——反击战…………… (53)
- 14 见可而进 乘间取利——进 战…………… (56)
- 15 他山之石 可以攻玉——引进战…………… (59)
- 16 科技并举 得算者胜——科技战…………… (62)
- 17 以正求奇 优质取胜——正 战…………… (66)

- 18 夯实基础 练好内功——内功战…………… (70)
- 19 占位制权 谋地而利——占位战…………… (74)
- 20 宁精勿杂 宁专勿多——中小战…………… (79)
- 21 触类旁通 举一反三——类比战…………… (85)
- 22 适时适地 因利制权——适战…………… (88)
- 23 并敌一向 耀能震敌——竞争战…………… (92)
- 24 兵贵在先 先发制人——速决战…………… (96)
- 25 独避蹊径 出奇制胜——奇胜战…………… (100)
- 26 刻意求变 因势利导——灵活战…………… (104)
- 27 宜争先据 恃高形势——高位战…………… (106)
- 28 相机抉择 从众心理——价战…………… (110)
- 29 既胜若否 平战结合——领袖战…………… (116)
- 30 乘彼不虞 时谋进取——开拓战…………… (118)
- 31 己所难措 假手于人——跟随战…………… (121)
- 32 用众则进 因势破之——造势战…………… (124)
- 33 时移势异 随机制宜——制宜战…………… (127)
- 34 潜移默化 谦逊玩敌——夺心战…………… (130)
- 35 战胜不复 扬长击短——派生战…………… (134)
- 36 避众击寡 投其所爱——避战…………… (137)
- 37 示之以柔 迎之以刚——柔胜战…………… (141)
- 38 以迂为直 以诱待来——迂战…………… (145)
- 39 将欲取之 必先与之——得失战…………… (148)
- 40 谋贵造创 捷足先登——创新战…………… (153)

- 41 分敌专我 多角经营——多元战……………(157)
- 42 反径行权 奇正相生——逆反战……………(161)
- 43 持重待机 慎重初战——慎战……………(166)
- 44 极目放远 吉星高照——远战……………(170)
- 45 必胜之术 在于机也——机战……………(174)
- 46 竞争相雄 威勇当立——挑战……………(177)
- 47 先声后实 惯性信任——名牌战……………(181)
- 48 金玉其外 珠椟合一——包装战……………(183)
- 49 金鞍骏马 相得益彰——商标战……………(186)
- 50 技艺技巧 促销新招——技胜战……………(190)
- 51 有所不争 触而迫之——直销战……………(193)
- 52 兼听则明 偏信则暗——听战……………(198)
- 53 水激石鸣 壮烈激众——励战……………(201)
- 54 以玉比珉 独具匠心——差异战……………(204)
- 55 以险造势 以奇示敌——险战……………(208)
- 56 分而治之 一举三得——系统战……………(211)
- 57 孔雀呈祥 飞鸽腾飞——更新战……………(214)
- 58 以整为胜 夺回人心——整战……………(217)
- 59 欲擒故纵 以利诱之——饵战……………(219)
- 60 无中生有 算人在先——算战……………(222)
- 61 先见之明 奇货可居——囤积战……………(225)
- 62 不用导者 不得地利——导战……………(227)
- 63 谨养勿劳 并气积力——养战……………(229)

- 64 知地求胜 囊沙决堤——地 战……………(231)
- 65 趋利避害 先入为主——先 战……………(234)
- 66 强而避之 用少务隘——寡 战……………(237)
- 67 知难而退 以退为进——退 战……………(241)
- 68 好谋出征 当机立断——决断战……………(245)
- 69 雕虫小技 奇谋巧略——巧 战……………(248)
- 70 兵无常势 善变者胜——变 战……………(251)
- 71 善假于物 巧借名势——借 战……………(255)
- 72 居安思危 有备无患——备 战……………(258)
- 73 攻心为上 心战在先——心理战……………(261)
- 74 知敌之情 借敌之谋——商探战……………(264)
- 75 广而告之 振其先声——广告战……………(270)
- 76 伐交谋众 广求知晓——公关战……………(276)
- 77 尚礼而治 道之以德——礼仪战……………(280)
- 78 经济信息 无形财富——信息战……………(283)
- 79 成功之母 顾客需求——需求战……………(288)
- 80 质量第一 信布四海——质量战……………(293)
- 81 以信为本 一诺千斤——信 战……………(297)
- 82 击一飞九 100 - 1 = 0——重一战……………(301)
- 83 配套服务 宾客盈门——服务战……………(304)
- 84 精诚所至 金石为开——诚 战……………(308)
- 85 一呼百应 门庭若市——用户战……………(311)
- 86 筑巢引鸟 引蜂取蜜——建 战……………(313)



- 87 顺天因地 乘胜破之——乘势战……………(316)
- 88 避实击虚 出其不趋——农乡战……………(319)
- 89 锲而不舍 金石可镂——心力战……………(322)
- 90 合纵连横 整威攻强——联合战……………(327)
- 91 得士者昌 失士者亡——用人战……………(332)
- 92 怵众勉苦 精神聚众——言 战……………(336)
- 93 谋势造势 树立形象——形象战……………(341)
- 94 企业文化 文武之道——文化战……………(345)
- 95 速形以缓 攻形以守——谈判术(一)……………(348)
- 96 通权达变 不守一术——谈判术(二)……………(351)
- 97 以小易大 仓鹰击殿——谈判术(三)……………(355)
- 98 步步为营 声东击西——谈判术(四)……………(359)
- 99 十面埋伏 八项注意——谈判术(五)……………(362)
- 100 十面出击 以柔相济——谈判术(六)……………(367)

## 后记

## 1 运筹帷幄 决胜千里

——谋战

战争，是实力和智慧的较量。朱元璋的首席谋士刘伯温在其《百战奇略·谋战》中曾说：“凡敌始有谋，我从而攻之，使彼计衰而屈服。法曰：‘上兵伐谋’。”用兵相搏，以死相拼，是迫不得已。善于在战场之外与敌手斗智谋，在谋战中取胜，不战而屈人之兵最为兵家上策。曹操曰：“欲攻敌，必先谋。”当今市场上的竞争，企业在产品营销过程中能否获胜，与一场殊死战争无异，是实力和智慧的较量。只不过比兵刃相见的战场更为复杂，更具有竞争性或戏剧性变化。企业能不能生存及发展，完全是靠能从竞争者手上夺取多少市场，如何保护自己不受竞争对手左右，以及如何遏制竞争者的攻击而定。商品经济的存在与发展，注定企业相互之间要展开激烈的竞争。无论是从纵的方面还是横的方面，给企业能带来效益的，莫过于为实现企业经营目标而采取的谋战，即效益决策。效益决策主要取决于战略决策和策略决策，战略决策是企业营销活动较长期的带有全局性的、方向性的决策，它决定着企业发展方向和长远目标，决定着企业的兴衰存亡。策略决策，亦称战术决策，它是企业在实现营销目标时所采取的有一定时效的策略和决策，确切说是实现战略决策的一种手段。英国利德尔·哈特说：“策略就是区别及运用各种手段，以实现政策目标的一种艺术，你

的策略愈高明，则取胜的机会愈多，所花的代价也就愈小。”市场营销以谋为首，正确的战略战术决策，可以事半功倍或转危为安；决策失误是企业最大的错误，好多企业或公司在商战中失败的原因，与军队在战场上被击溃的原因不相上下。华威尔爵士说得好：“战争是由那些犯错误最少的人所赢得的”，如果一个企业或公司在市场营销活动中采取不适当的策略，缺乏正确的营销组合，产品不优良，渠道选择不当，价格不适，营销人员素质缺乏训练，激励不彰的话，必然与装备不良和缺乏训练的军队一样，会被竞争者攻击得七零八落，这一点已经被商战中无数例子所证实。

世界知名的美国贝尔电话公司的总经理T·费尔，在他任职的20年内，做了四项重大的决策，结果使这个在当时各国的电话系统服务业中唯一的民营公司，迅速成长为世界上规模巨大的企业。费尔的四大决策是：一是提出“以服务为目的”的经营目标；二是提出“公众管制”的经营原则；三是建立贝尔研究所，大力抓了研究开发；四是发行一种有保证股息的股票，建立了广泛的资金市场。这四大决策都同当时一般人的想法和做法不同，却使贝尔公司获得巨大的成功。大企业如此，中小企业也往往如此，有时一个企业处在关键时刻，往往一个成功的决策可以救活这个企业，而一个失败的决策却会使企业濒于破产。这正如我国俗语所说“一着不慎，满盘皆输；一着占先，全盘皆活”。江苏省有两个县办工厂，一个是某县的分析仪器厂，曾因产品滞销而濒临停产，后来该厂作了两项重要决策，使它绝处逢生。一是改变产品方向的决策，他们分析了过去本厂生产的单晶硅与其他电子元件皆因技术条件致使产品质量过不了关，同时这些

产品在市场上已供大于求，无法打开销路。因此决定改产电分析仪器。二是决定厂校和科研单位实行技术协作，尽快把科研成果转化为产品。由于这两项决策的成功，使这个小厂一跃而成为全国电分析仪器行业的骨干厂。另一个是苏北某县的电机厂，该厂在电机滞销的情况下，盲目去赶当时的“电扇热”，仓促改产电风扇。由于产品质量不过关，再加市场上电扇已接近饱和状态，结果不得不很快停产，导致工厂处境更加困难。

把握时机，选择有效的决策，是成功的关键。楚汉相争之初，刘邦不及项羽，但后来刘邦所以能得天下，一个重要原因是在用人方面的决策相当英明。尤其是破格重用韩信，拜他为将，这一重大决策在楚汉相争起到了十分关键的作用。市场上屡受挫折的企业，究其根本，恐怕与制定、执行策略不当有关。无论企业的规模有多大，或科技水准有多高，经营战略决策不当都有可能在市场上被竞争者所超越。例如，世界最大的汽车制造商美国通用公司，在与日本企业集团的争夺战中败下阵来；而福特，德国国民车调整经营战略，将资源调配做为整体计划的一部分，来对付日本汽车强劲攻势。这两家公司在巴西都有庞大的生产设备，他们利用巴西生产成本低的优势加以制造，并将制成的零部件运往欧洲及北美装配。这种做法足可抵消日本汽车制造商在钢材及人工成本方面所享有的整体优势，并获得成功。英国最大的企鹅出版公司，在1970年时，开始走下坡，到1970年末，不仅市场占有率越来越低，而且固定费用日增——沉重的财务压力，使公司喘不过气来。后来，企鹅公司吸取教训，经过一次大规模的改组，撤换高级主管，修订有效的营销决策。到

1982年，企鵝公司重振雄姿，夺回了市场领导者的席位，市场占有率达25%，成为英国获利最丰的四大出版公司之一。凡事预则立，不预则废——不论在商战或军事战中均是如此。许多在静态环境中骄傲自满的企业，早晚要被市场的竞争所淘汰。动态决策要不断适应市场，谋战是企业生存和发展的首要大计。

现代经济竞争，如同军事争夺，战略决策问题乃是竞争中的首要问题。企业争生存，求发展，没有可行的企业经营战略不行。企业战略目标的基本要素主要包括三个方面：

一、谋效益。商战谋略的效益性是指在一定的物质消耗（包括劳动消耗及投资）下，能够生产或销售出更多、更好符合社会需求及市场适销的商品。商战的竞争不只是物质和技术优势的竞争，而且包括信息、谋略等无形综合实力的竞争。这就必然存在着怎样用最少的消耗换取最佳成果的问题。假若营销谋略实施的结果，虽然获得成功，但与整体来说得少失多，得不偿失，很明显这种短期的效益和成功是不足取的。市场是“魔鬼”，又是“老师”，营销活动正是向“魔鬼”挑战，另一方面又要向“老师”学而不厌，拜师求艺。马克思认为，“思想一旦离开利益就一定会使自己出丑”，“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关”，利益是激励人们为改造客观世界而自觉活动的客观动因，利益是历史活动的动力。首先，利益可以刺激人，激发人，使人萌发冲动，继而产生对一定利益目标的持续追求。利益刺激和利益目标追求是利益实现的第一个阶段和首要因素，没有利益的刺激，不可能有谋略的动意。第二，谋利活动是指人们有意识，有目的谋取利益的社会活动，这种活动是指在

一定物质欲望的驱使下，在一定利益的刺激下，在某种利益认识指导下，持续地追求利益谋取社会活动。第三，利益竞争。利益是动力，是在利益竞争的意义上来说的。人们在利益的追求中所发生的利益竞争是社会发展的动力，利益竞争自然为商战谋略的产生和发展提供了动力，利益形式的多样性决定了利益竞争的复杂性，也决定了商战谋略的复杂性。有利方动脑，无益不设谋，无利可言，也就无谋可言。

商战谋略的效益性，在市场营销实践中集中体现是：第一，用最小的消耗和代价，争取获得最大的利益；第二，实施过程中所冒的风险最小，失败的可能性最小，经过努力基本上有胜利的把握；第三，能圆满地实现战略预定目标。实际当中从局部的对抗结果看，是划不来的，但从市场营销战略目的上看是合算的，是胜利的，从营销活动整体上看而不是从局部上来衡量谋略的效益性；第四，要看是否争取了主动，主动性是谋略运筹与较量的生命，只有掌握了对抗的主动性，就基本上掌握了胜利之券。在商战实际竞争中，还常出现有利可图时，有大利小利之分；损失是不可避免的时候，有大害小害之别，这时候要追求商战谋略的效益性，就要坚持“两利相权从其重、两害相衡趋其轻”的选择。

二、谋目标。营销战略决策和策略是在企业外部环境，内部条件和营销目标之间求得最佳选择。现代企业的营销管理首先要明确目标，营销目标的中心就是不断创新。创新是现代企业营销管理目标的基本点。主要包括市场开拓、产品创新、社会责任等内容。创新就是在不断适应未来市场环境的变化中，求得消费者需求的满足。企业营销目标不仅要考虑“今天”怎样去做，更重要的是要考虑“明天”，着眼于

企业未来的发展，为在“明天”的市场营销环境中作出经营决策，制定营销目标，市场开拓目标。在市场营销活动中，任何企业都应选定目标市场，目标市场的确定是市场开拓的基本立足点。因为就企业来说，并非所有的环境机会都具有同等的吸引力，或者说，市场并不容纳所有的企业，为了保持企业一定的市场占有率，在制定市场营销策略时，企业必须在纷繁复杂的市场中，发现何处最适于销售其产品，购买者是哪些人，购买者的地域分布、需要、爱好以及其他购买行为的特征是什么？这就是说，企业在营销决策之前，要确定具体的服务对象，即选定目标市场。目标市场的确定，通常可采用以下三种：1.无差异性市场策略。2.差异性市场策略。3.密集性市场策略。不同的目标市场策略，各有其优点与缺点，也各有其适应性。在实践中，由于企业的主客观条件所限，可以根据企业资源，市场同质性，产品同质性，产品生命周期，竞争者市场策略，竞争者数目这六个因素来确定自己的目标市场。

三、谋整体。企业战略谋划要注重研究全局，以全局带动局部。“善谋者，谋势。不善谋者，谋子”，“谋势重于谋子。”这个“势”，就是全局和整体。而“子”就是局部和部分。日本推销商的“打折商法”就是以牺牲局部利益来换取全局利益的商法。为了赢得最大的经济效益，经商者不惜将原价“一折”、“再折”，宁愿个别商品上亏本销售，但只要能招徕更多的顾客，就能换来更大的利润。整体性原则的全局特点通常体现为“欲将取之，必先与之”。整体性原则的着眼点不是当前，而是未来。具有远见的企业家要立足眼前，放眼未来，而不能“一叶障目，不见泰山”。或“只见树木，不

见森林”，营销战略决策既要用“势”的眼光“欲穷千里目”，又要用“子”的角度“见微知著”，“势”“子”结合使企业营销战略决策和策略行销形成全局性和周密性。营销战略整体性要求市场营销组合要从目标市场利润、市场占有率、销售额、产品价格策略、营销渠道选择策略，促销策略等各方面因素进行综合考虑，制定经营目标才能达到企业整体营销效益。

美国如意玩具公司跨国经营战略，充分说明营销谋略的整体性是企业战略决策的关键。多年来，如意玩具公司将其产品送给了一批又一批的儿童。1992年其销售额高达60亿美元，占居美国国内20%以上的玩具市场，牢牢把握住了全美最大玩具联号的位置。总结其跨国经营战略，可以归纳以下几点：

1. 薄利多销，以廉取胜的策略。发挥联号经营和超级玩具市场优势，以较低价格争取全世界的儿童。
2. 创牌子，树立公司形象的策略。该公司总裁查尔斯·拉扎鲁斯所说：“全世界的孩子们都一样，他们都知道任天堂，他们也都知道“忍者神龟”。
3. 设立超级市场，以奇制胜的策略。建立一个玩具世界，让孩子们置身其中，随意选择。
4. “从摇篮到坟墓”，从长计议的策略。向消费者折价出售尿布和婴儿食品，既赢得了儿童，又赢得了年轻的父母。
5. 捕捉儿童消费者心理，潜移默化的策略。在海外促销，不让语言障碍阻止孩子们拥有他们喜欢的玩具。使儿童玩具性能、造型等符合国际儿童心灵天性。
6. 消除贸易障碍，施展影响打进政府关卡，拓展销售渠道。多年来，日美贸易壁垒重重，如意公司不懈努力，同麦克唐纳公司日本分公司珠联璧合，分别做美



国贸易代表希尔斯和日本通产省工作，终于如愿以偿，在日本开设了分店。7.消除文化障碍，因地制宜的策略。就拿如意玩具公司的商标TOYS“Q”US来说，在美国人看到既惹眼，又叫得响，但对其他国家的人们来说就未必如此了。因此，如意公司在香港设的分店名叫“大大玩具城”，在德国和法国也译作了具有它们当地各民族文化特色的名称。8.迎合各地不同的口味，投其所好的策略。日本人喜欢瓷器玩具，德国人偏好木制玩具，海外分店当然得考虑到这一点。9.为入乡随俗不惜打破常规。在美国收款员必须站着工作，而欧洲人却无此习惯，所以英国如意分店就可以坐着工作。如意公司副总裁罗伯特·纳卡索思说得好：“我们努力做到在思考问题时放眼全球，在具体行事时眼睛朝下。”如意公司确实是既谋“势”，又谋“子”，既注重跨国经营战略，又重视营销策略，在整体营销决策谋战中“运筹帷幄，决胜千里”，是当之无愧的成功范例。

## 2 殊途同归 军企合一

——管理战

商场即战场，竞争即战争。企业与企业，集团与集团的竞争，是场不宣而战的无烟战争。商战与军战虽然在形式上不同，但其间有许多相似之处。企业与军队，都采取同样的军事谋略的营销战略计划。强占“地盘”（市场）。在争夺市场的商战中，最能代表目前市场状况的比喻，就是“激战”。商战与军事作战之间，有这么多雷同之处，已不足为