

现代

企业促销

• 顾问 褚时健
• 主编
任林书 高铁生 吴同光

丛书

- 环境机会与威胁
- 谁是竞争者
- 企业的优势与劣势
- 攻防战略
-

现代企业竞争方略

董大海 / 编著

中国商业出版社

(京)新登字 073 号

图书在版编目(CIP)数据

现代企业竞争方略/董大海编著. —北京:中国商业出版社,1994. 3

(现代企业促销丛书/任林书等主编)

ISBN 7-5044-1994-X

I. 现… II. 董… III. 企业管理—市场竞争 IV. F270

责任编辑 陈朝阳

装帧设计 王洁平

中国商业出版社出版发行
(北京宣武区广安门内报国寺1号)

邮编 100053

电话 3044796

各地新华书店经销

北京朝阳科普印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 7.625 印张 20.7 千字

1994 年 5 月第 1 版 1994 年 5 月第 1 次印刷

印数:1—100000 册 定价:7.80 元

ISBN 7-5044-1994-X/F · 1242

现代企业促销丛书



顾问 褚时健

主编 任林书 高铁生 吴同光

寻找市场的机会
叩开“上帝”的心扉
探索价格之谜
企业形象的魅力
成功推销之路
多彩的广告世界
商业促销新探
现代企业竞争方略

《现代企业促销丛书》总序

俞晓松

中国的经济十几年来随着改革开放在快速发展。经济体制改革的目标,是要建立社会主义市场经济。

市场经济的主体是企业。

商品是为了满足市场的需求,在市场竞争中,优胜劣汰。

这种竞争,是依法、公平的竞争。

企业要在市场经济的条件下求生存、求发展,主要、甚至可以说只能依靠自己生产的商品在市场上有竞争力,而且实现了进入市场

,这就要求任何一个企业不只是商品的质量好、成本低,而且要有营销意识、营销策略和营销手段,使其商品为市场(为消费者)所接受。

计划经济条件下,一个企业经营的好坏,主要看企业内部的管理,因为市场、也就是其商品的分配,主要由政府决定;市场经济条件下,一个企业经营的好坏,除了内部管理的科学、严密外,还要看它的营销能力,后者甚至在更大程度上决定这个企业的兴衰。

商品经营销售,也可以说就是促进销售,这方面

的知识应当是企业经营人员的业务须知。在我国即将“复关”，企业和商品面临更多的国际竞争的形势下，这种知识和经验尤为重要。由中国市场学会组织，任林书、高铁生、吴同光三位同志主编的《现代企业促销丛书》的出版，对于企业主管人员学习销售知识，提高企业销售管理水平将有裨益。

这套丛书是针对企业销售工作的实际情况写的，而且结合实例进行分析，有理有据，文体比较生动，具有知识性、实用性、可读性的特点，比较适合企业经营人员阅读。

希望有更多的专家、学者，关心和研究我国改革和发展中的实际，写出更多有指导作用的著作，更好地促进我国社会主义市场经济发展。

前 言

我们已经进入了一个万物皆需营销的时代。正如美国市场营销专家莱吉思·麦克凯那 (Regis Mckenna) 在《哈佛商业评论 (1991)》中所说: “Everything is Marketing.” 从钮扣到家庭音响, 从计算机到航天技术, 无不需企业家的精心筹划。

然而, 今日之营销已不仅仅是一种与财务、研究与开发、人事相提并论的企业功能, 它已成为整个企业动作的核心功能。如果说, 过去的几十年中是生产、技术和财务的时代, 那么今天我们已经迈进了市场营销的新时代。

今天营销之所以重要的根本原因在于市场成熟度的提高及其相伴生的愈加激烈的竞争。市场成熟度的提高, 使得机会相对减少, 因为你能发现的机会别人也能发现, 而你一旦将你发现的机会付诸实施, 这个机会也就成了公开的秘密; 另一方面, 技术复制的迅速性较之科技革命以前大大地提高了, 首先发现机会的企业除了可以获得捷足先登之利以外, 很快便会被淹没在后来者的激烈竞争之中。从这个意义上说, 发现机会固然重要, 但更可贵的是能持续不断地领先机会或者能将别人的机会转变为自己的机会, 创造出永不衰竭的竞争力。纵观中国市场, 虽然目前仍然还是一个充满机会的市场, 但为时不会太久, 少则 5 年, 多则 10 年, 对机会的追逐就会转变为对竞争优势的追求。谁早日意识到这一点, 谁就会在未来的竞争中夺取主动。

基于上述认识, 本书以哈佛大学著名教授迈克尔·波特的竞争理论为核心, 以我国古典军事思想中知天识地, 知己知彼, 谋篇取势, 最后制定出雄方大略和攻防战略为思想脉络, 强调营销的竞争性, 将营销提升到战略的高度来考察。提出营销应当成为整个竞争战略的基石和核心, 同时亦应当与竞争战略保持高度的一致性, 实施战略性营销。

在叙述方法上, 考虑到这是一本送给企业家和实际工作者的读物, 所以笔者尽量少用生僻词汇和术语, 而更多地采用事例和形象语言, 以

使它更通俗、更生动，但这样又难免失其严谨，挂一漏万。即使做了这样的努力，本书仍然不是一本通俗读物。除了笔者思滞笔拙，本书的主题也是一个重要原因——战略是一种思维过程，而对任何人来说，思考总是痛苦的。就像罗丹的杰作“思想者”那样——双眉紧蹙，手托下颚，弓腰缩背，每一丝肌肉都同思想而一起抖动。

为此，笔者引入了案例研究法，它既是一种减轻纯逻辑思辨痛苦的方法，又是一种分析战略的有效方法。所谓案例，就是根据一定的研究和教学目的而编写的记实。案例不是故事，而是已经发生的或正在发生的真实事件。讲技巧可以用举例子的方法，就事论事；但讲战略，因为它涉及面大、时间跨度长、错综复杂，举例子的方法就显得单薄了。笔者在每篇之前都用一个案例引路，启发思考，为下面的理论叙述奠定基础。对案例的分析可能会仁者见仁，智者见智，这恰恰是案例研究法的最大优点。这是因为，对同一种情形，战略从来都不是唯一的，关键是看您能否在目标、资源和行动上取得内在的一致性。建议读者在仔细阅读案例之后，提出您的战略方案，然后再继续阅读下面的内容。

本书行笔匆匆，加之笔者学识浅陋，书中错误一定很多。拙作面世，诚望抛砖引玉，就教同仁，为我国企业管理的“升级换代”，为我国的经济腾飞尽匹夫之力。最后，我要衷心感谢给我以启迪的中外学者和企业家，是他们点燃了我思想的火花；我还要感谢为我誉写书稿的学生们、给我创造良好写作条件的同志们和我的家人，书中的每一个字都凝结着他们的支持和劳动。

1994年1月作者

目 录

一、竞争呼唤新的营销理论.....	(1)
1、竞争与战略营销	(1)
2、满足顾客需要与竞争之间的关系	(5)
3、顾客为什么购买	(6)
4、权力·实力·势力	(9)
5、战略溯源.....	(12)
6、战略的特征.....	(16)
7、营销·战略·战略营销.....	(22)
二、知天——宏观环境监测	(28)
案例 1：摩托车业的全球竞争（一）	(28)
8、环境、机会与威胁.....	(34)
9、经济环境.....	(37)
10、技术环境	(40)
11、政治法律环境	(44)
12、文化环境	(46)
13、环境监测的程序	(48)
三、识地——行业分析	(50)
案例 1：摩托车业的全球竞争（二）	(50)
14、我在哪	(56)
15、行业生命周期	(58)
16、擂台赛的参赛者	(63)
17、隔山之虎的啸声	(66)
18、替代品的冲击	(71)
19、腹背受敌之隐忧	(75)
20、其它相关者的作用	(77)
21、知天识地判天命	(79)

四、知彼——竞争对手分析	(82)
案例 2：可口可乐商标策略的重大变革	(82)
22、谁是竞争者	(88)
23、竞争对手的未来目标是什么	(92)
24、竞争对手的假设是什么	(94)
25、竞争对手的现行战略是什么	(96)
26、竞争对手的能力如何	(98)
27、竞争对手会如何反击	(99)
28、需要建立一个了解竞争对手的情报系统	(102)
五、知己——企业内部分析	(108)
案例 3：苹果公司	(108)
29、优势、劣势与战略	(116)
30、现行战略是什么	(119)
31、组织结构合适吗	(121)
32、制度有效吗	(124)
33、有哪些企业特长	(127)
34、领导作风如何	(128)
35、人力资源怎样	(129)
36、共有价值观有疑聚力吗	(130)
37、7S 是相互联系的一个系统	(132)
六、谋篇取势——价值链分析	(134)
案例 4：艾琪亚与西尔斯	(134)
38、价值链的由来与意义	(143)
39、地形构造——价值链的构成要素	(146)
40、战线范围——价值链的延伸	(149)
41、势从何来？	(152)
42、应用价值链分析工具的一个例子	(154)
七、雄方大略——三种基本战略	(158)
案例 5：人民捷运航空公司	(158)
43、筑城建垒，步步为营——总成本领先战略	(164)

44、重新配置价值链·····	(166)
45、控制成本驱动因素·····	(167)
46、总成本领先战略易犯的错误·····	(171)
47、避实击虚 出奇不意——差别化战略·····	(172)
48、企业价值链与买方价值·····	(173)
49、差别化的成本·····	(176)
50、差别化的持久性·····	(178)
51、差别化战略易犯的错误·····	(179)
52、集中优势兵力——集中战略·····	(180)
53、产业市场细分·····	(181)
54、产业市场细分化矩阵·····	(183)
55、组合的产业市场细分矩阵·····	(185)
56、选择目标市场·····	(188)
57、集中战略的选择·····	(190)
58、集中战略应注意的问题·····	(193)
59、三种基本战略的关系·····	(194)

八、攻防战略····· (197)

案例 6：哈里——戴维森 (HD) 摩托车股份有限公司

·····	(197)
60、竞争地位与攻防战略·····	(204)
61、防御战略及其类型·····	(207)
62、阵地防御·····	(207)
63、侧翼防御·····	(209)
64、反击防御·····	(210)
65、机动防御·····	(211)
66、心理防御·····	(213)
67、假痴不癫·····	(214)
68、威慑·····	(215)
69、战略撤退·····	(217)
70、进攻战略及其类型·····	(219)

71、侧翼进攻.....	(220)
72、正面进攻.....	(222)
73、包围进攻.....	(224)
74、游击战.....	(225)
75、联合进攻与联合防御.....	(227)

一、竞争呼唤新的营销理论

理论是灰色的，而生活之树常青。

——歌德

通常，当人们谈论竞争时，重点无非是放在价值、质量、交货时间和其它营销变量上。但是，为了取得竞争胜利，仅了解竞争对手的这些战术是远远不够的。例如，只知道竞争对手在低价销售并不够，我们还必须了解竞争对手是否还有降低价格的可能性，换句话说，我们必须设法搞到竞争对手成本结构的有关信息。

——金·C·萨伯哈斯

1. 竞争与战略营销

竞争是自然界和人类社会最基本的法则。自从有了人类，也就有了竞争，自从有了商品，也就有了商业竞争。但谁也不能否认，今日的商品竞争比起以往的任何时期都更广泛、更激烈。难怪乎有人惊呼这是继本世纪两次世界大战之后的第三次世界大战，所不同的是，这

是一场没有硝烟的战争。用不着罗列一大堆耸人听闻的数据，也用不着大手笔全方位来渲染这场大战的恢宏场面，只要我们的心灵已经为之震颤，那就足够了。在心灵感受面前，再华美的描述都会显得黯然失色。

可口可乐公司与百事可乐公司之间的战争已打了一个世纪，谁也不知道这场战争还会打多久，但有一点是大家都清楚的，那就是这场战争会越打越大、越打越激烈，动用的“武器”也会越来越高级，越多样。实际上，在美国的软饮料商战中，参战方远不止可口可乐公司和百事可乐公司两家，还有皇冠、七喜等。虽然实力相差悬殊，但都是一方诸侯，这种格局与我国东周战国时期何其相似！

在我们打开大门实行对外开放政策以后，我们逐渐认识到管理也是一种科学技术，也是一种资源。于是乎我们拜发达国家的管理理论为师，虚心地向人家学习。但到了80年代中后期，也就是当我们开放了近十年的时候，我们的眼睛忽然一亮，发现他们书中所引经据典的竟是我国的《孙子兵法》、《三国演义》，于是，我们象发现至宝一样，又一窝蜂地编著起以各家兵法、计谋为标题，教人如何在商业竞争中取胜的“著作”来。然而，这些著作的不足就在于，它只教人以一招一式，虽然灵慧的读者可能会对号入座，如法炮制地用上一招两式，但总感觉到有些隔靴搔痒，不得要领。笔者认为，这是因为我们即没能很好地消化发达国家的管理理论，也没能深入挖掘我们老祖宗著述中的精髓，更缺少对目前商战本质特点进行深入的分析。所以，本书试图也赶一下时髦，力所能及地用些兵家语言。但笔者首先提请读者注意的是，这不是一本宣讲技法的书，而是一本宣讲营销之“道”的书。但是，讲道又谈何容易。老子就曾说过：“道，非常道。”所以，道不明白的地方自然很多，牵强附会也在所难免，全凭读者去品味其中三味了。

说到营销实践，有人引经据典，上溯几千年，说早在很久很久以前，某朝某代某国某人就已经懂得营销了，并提出了什么什么理论。笔者对此不能苟同，至少认为那时的营销，与我们现在的营销决不可同日而语。营销是商品经济发展到一定阶段的产物。可以说，商品交换

早已有之，却不能说营销早已有之。营销作为商品竞争的一种手段，一个职能，一个观念，是商品经济发展到市场经济或者说是资本主义社会建立之后才产生的，是竞争的直接产物。从营销观念和手段的演进过程中，我们就可以摸到市场经济发展的脉搏。

就营销（Marketing）一词而言，它是由市场（Market）直接演化而来的，正因为有了市场，而市场又发展到一定程度，使人们能够认识到市场的一些基本规律并利用这些规律，这样，才产生了如何在市场中搏击的学问——营销（Marketing）。所以，若将营销看作是一门学问，那么它是一门研究如何通过市场进行交换的学问。但作为一个营销实践者，则更多地将其看作是一种过程。美国市场营销协会给营销下了如下定义：

营销是一种管理活动，是一种通过规划和实施理念、产品（服务）设计、定价、促销和分销，以达成交换的过程。

在尚未形成较为系统的营销理论之前，营销理论的一些萌芽已经在实践中开始生长。在 19 世纪中叶，美国收割机公司就开始注意到市场研究，定价策略，售后服务等方面的问题，并将研究成果应用到企业经营之中。后来，随着市场结构的变化，主要是卖方市场向买方市场的转变，一些比较典型的观念出现了，并“各领风骚几十年”。我们把这些经营观念作为传统的营销观念，传统的营销观念将重点放在生产和产品上，企业的主要任务就是如何努力生产出“更多更好的”产品。而所谓的“更好的”产品，是基于企业内部的标准和价值，而不是针对顾客的。它的目标就是利润，实现目标和手段就是推销，即劝说顾客购买企业的产品。

“新的”营销观念，出现于 60 年代，时值今天仍然被很多人奉为圭臬。这种观念将重点由产品转向顾客，指出营销的关键就是要发现顾客的需要和欲望，并设法通过产品、价格、促销和分销渠道等组合策略去满足顾客的需要和欲望。

然而，当今的现实却是过多地货物在追逐过少的顾客，世界范围的经济低速增长使这种局势更加鲜明。因此，正象“探戈”甩头动作的起源一样，营销者不仅要能将中意的顾客拉到怀里，还要左右环顾

提防竞争者的进攻。世界著名营销学者菲利普·科特勒已注意到了这个问题。在他编著的《营销管理》第六版本中，在营销的定义中加上了，“比竞争者更有效地”满足顾客的需要这样几个非常重要的字眼。

但这仍然还是不够的，何不顺应时代的要求，将竞争直接纳入到营销的观念之中？这就是战略性营销观念（简称战略营销）。这种观念认为，不能将营销仅看作是一种手段，一个职能，而应当将它提高到战略的层次来认识，所谓战略就是基于对整个战局各个方面的认识和分析基础之上而制定出来的胜敌谋略。它决不仅仅是针对产品和顾客的，而是将其放到企业的大环境之中，放到与竞争对手较技的擂台上。如果说，擂台是由台柱围成的话，那么政治、经济、技术和文化就是四根最重要的台柱，顾客则是擂台赛的观众，竞争者当然就是你的对手了。如此比喻营销，多少有些使人毛骨悚然，但这决不是危言耸听，而是这个世界的现实。也许，你不把擂台赛想像为斯巴达克思式的比武，而是当代现代文明的拳击比赛，心情稍许会平静一些。

我们还没有感受到这场战争的激烈性，那是因为我们还处于市场经济相当不发达的国度里。随着社会主义市场经济新体制的建立和完善，随着进一步改革开放，随着我国关贸总协定缔约国地位的恢复，太平洋彼岸的“战火”会很快燃烧到我们面前。

战略营销的另一个革命性的变化是营销目标的变化，由过去的利益扩展到所有参与者的利益（Stakeholder Benifits）。这些参与者包括个人（消费者、职工、管理者和股东）、组织（如用户、供应商和同盟军）和社会（如社区、公众和政府）。人们越来越认识到，要取得成功，离不开所有这些方面的支持，当然，企业也应当对给企业以支持的各个方面提供回报，“取之于民，用之于民”，否则，“民可以载舟，亦可以覆舟”。

如此说来，利润是不是不重要了呢？不是的。利润仍然是企业的根本目标之一。但获得利润，分享利润的途径和方式不同于以往的营销观念。采用战略营销观念的利润分配将使企业的竞争力更强，更持久，长期获利能力更高。

表 1-1 营销观念演进的三个阶段及特征

观 念	重 点	手 段	目 的
传统观念	产品与市场	推 销	通过销售获得利润
新的观念	顾 客	营销组合	通过顾客的满足获得利润
战略的观念	环境与竞争	战略管理	使所有参与者获利

2. 满足顾客需要与竞争之间的关系

说竞争是现代营销的核心之一，并不是不需要满足顾客的需要了。从根本上讲，发现顾客需要并设法满足顾客需要仍然是营销的出发点和归宿点。试想，一家企业为了打败竞争对手，租下了一家全国电视网的所有广告时间。这样它就能够获胜吗？不一定。那要看它的产品和服务是否能满足顾客的需要，否则，在阻塞了竞争对手的促销媒介（电视）的同时，得到的只能是举国上下的一片唾骂声：“看，它那种破产品，还老做广告，净骗人。”结果是产品积压，最后连巨额广告费也承担不起，草草收兵或倒闭。

过于看重产品而忽视顾客需要，称为“营销近视症”。一个例子可以很好地说明它的危险性。一家保险柜生产商，在科研人员和全体职工共同努力下，开发生产出一种新材料高强度保险柜。在产品展销时，当一位顾客走过来时，正在值班的销售经理马上热情地走上前去，详细地介绍起这种新产品的性能来。结束时，这位销售经理有意加重语气说：“这种保险柜实在太棒了，不信的话，我们可以立即做一个试验，把它从五楼顶上扔下去，它都不会摔坏。”说着，还做了一个真要搬起来扔到窗外的幽默动作。那位顾客笑了笑，说了句也很幽默的话：“我相信它一定很结实，只是我从来也没想到过要把保险柜从楼上扔下去。”说完他莞尔一笑，转身向另一家保险柜展台走去。问题出在哪儿呢？原因就在于追求产品的高质量以致于忽视或（或“超过”）了顾客的真正需要。

过于看重竞争，也是一种“营销近视症”。竞争对手干什么，我也干什么，他搞功能开发，我也搞功能开发，他搞买一送一，我搞买一送二，如此以往，企业就成了竞争对手的尾巴，被人家牵着牛鼻子，东奔西跑，疲于奔命，哪里还有竞争力！这就好象初学足球的小学生，被对手溜来溜去，好不容易抢到球，又左盘右带，弄来弄去，竟忘了上场的目的是要射门！

营销之门在哪里？在顾客的口袋里吗？不对。口袋里装的只是钞票，你不能把手伸到人家的口袋里，不管你是善意的或是恶意的。那在哪里？在顾客的头脑里！营销不是骗钱，更不是抢钱，而是为顾客提供满足物的同时，得到顾客心甘情愿的回报。

然而，不注意竞争对手也不行，因为他也要射门，还要阻止你射门，一个人的脑袋里可以装无数个球。但他的口袋里却没有足够的钱来买球。营销真是太玄妙了。但是，它的本质却是简捷的：与竞争对手相比，为顾客提供更大的价值。我们将它概括为三个原则：

- (1) 最大限度地创造顾客价值；
- (2) 获得竞争优势或差别优势；
- (3) 将资源集中到对有限目标的努力上。

3. 顾客为什么购买？——顾客价值

顾客为什么购买你的产品？这个问题似乎太简单了，简单得好象提这个问题如不是神经不正常，至少也是太无知了。谁都知道，顾客购买某一产品，是因为这种产品好。好在哪里呢？“就说这种化妆品吧，它是从法国进口的，用的都是精选的原材料，用最高级的科学配方。你再看它的包装，多精美啊，摆在化妆柜里多漂亮。你也可以沾一点，试一试，感觉如何？真是没治了。”如果一位推销员这样向你推销，你会购买吗？至少你还不能决定。为什么呢？因为他没有说到你所关心的内容。那么你关心些什么东西呢？还是让我们继续化妆品的话题。

某种牌子的化妆品系列卖价上百元，却引得数以万计的少妇倩女