

■ 《行销教战守策》

系针对行销的三个重要领域：定位、战略和计划，提供简明、实用和系统的介绍，因此本书共分为以下三篇：

（行销定位）：定位就是如何让你的品牌成为No.1的艺术。要成为NO.1的品牌，就要第一个进入消费者的心中，因此，定位要从了解消费者的心智开始。如果你不是No.1，你就要采取和No.1不同和差异化的定位策略，重新定位你的竞争对手，改变整个竞争态势。定位正确是品牌成功的先决条件。

（行销战争）：从定位到竞争导向，行销成为另一种战争。要想超越竞争者，你就要全力以赴，采取最有利的战略，发动最有效的攻击，获得最佳的竞争优势。你在市场上的地位和竞争强度，你应该采取不同的行销战法。如果你是领导者，应该采取防御战，遏阻竞争者的各种行动。如果你是挑战者，应该采取攻击战，夺取更大的市场占有率。如果你是创新者，应该采取游击战法，发动奇袭，抢占市场先机。如果你是利基者，应该采取狙击战，坐地称王。行销战法有不同的信条须遵循。活用战法，可出奇制胜、攻无不克。

（行销计划）：计划在先，执行在后。行销活动必须以行销计划为依据。行销计划包括市场规划、广告规划、促销规划、销售规划、销售管理等范畴。行销计划要简明易懂，且要反复，而且要正确、不可马虎，并须因应市场状况而调整，以保持灵活。

行销教战守策

企业攻防战法 经典读本 122



屈云波 主编

■ 未来行销的重点不在于服务顾客，而在打败、突击或智取你的竞争者；未来行销计划的重心是竞争，目标是赢得胜利，内容是审视竞争对手的实力，列举其优缺点及制敌战略。

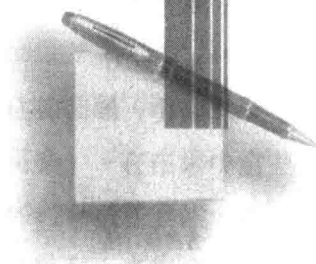
陈伟航（台湾）著

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

〔新版〕

行销教战守策

企业攻防战法经典读本



陈伟航(台)

图书在版编目(CIP)数据

行销教战守策/陈伟航 著

—北京:企业管理出版社,2003.1

ISBN 7-80147-822-3

I. 行… II. 陈… III. 市场营销学;

IV. F713.50

中国版本图书馆数据核字(2002)第 108796 号

本书中文简体字翻译版本由企业管理出版社出版。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京版权局著作权合同登记图字 01-2002-5689 号。

书 名:行销教战守策

作 者:陈伟航 著

责任编辑:杜敏

技术编辑:何朗

书 号:ISBN 7-80147-822-3/F·820

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ccda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643

发行部 68414644

编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com

emph@yahoo.com

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:880 毫米×1230 毫米 32 开本 8.125 印张 189 千字

印 次:2003 年 8 月第一版 2003 年 8 月第一次印刷

印 数:1-8000 册

定 价:22.80 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

打造世界级的中国品牌和企业

陈伟航

21 世纪中国要成为世界经济强国最大的挑战在于管理和行销。因为中国有一流的生产、制造和研发能力，但仍然缺乏一流的管理和行销人才。

尽管中国将于 2008 年举办奥运会、2010 年举办世界博览会、中国的经济成长率高居世界之冠，中国迄今还没有世界性的品牌和企业。

根据《商业周刊》(Business Week) 2002 年的调查报告，全世界十大最有价值的品牌依次为：可口可乐(COCA - COLA)、微软(MICROSOFT)、IBM、通用(GE)、英特尔(INTEL)、诺基亚(NOKIA)、迪士尼(DISNEY)、麦当劳(McDONALD'S)、万宝路(MARLBORO)、奔驰(MERCEDES)，其中除了诺基亚来自芬兰，奔驰来自德国，其余皆来自美国。而亚洲国家只有日本的丰田(TOYOTA)、本田(HONDA)、索尼(SONY)分别排名第 12、18 和 21 名，韩国的三星(SAMSUNG)排名第 34 名。因此，中国要跻身世界经济强国，必须加强管理和行销的教育，培养一流的经营人才，向世界一流的品牌和企业学习。

本书即是写给企业主管、行销和品牌经理、广告经理、公关经理及其它有志于从事行销工作的人员。本书是作者从事业

务、企划、广告、行销和经营管理工作 20 多年的智能结晶，它结合了欧美最新的行销思潮，辅以台湾本土的市场实例，以“西学为体、中学为用”，为读者提供最佳的行销作业指南。在台湾市场不但畅销多时，且被列为行销经典著作。

本书和传统的行销书籍不同，不在于探讨基本的市场调查、商品开发、定价政策、通路管理和广告宣传等作业理论，而是针对行销的三个重大领域：“行销定位”、“行销战争”和“行销计划”做深入、简明和系统的说明。

“行销定位”讨论的是如何让你的品牌成为 No. 1 的策略，它包括了对消费者心智的了解，如何采取定位和再定位策略以及命名的艺术。

“行销战争”谈的是如何根据自己所处的竞争地位，采取最有利的行销战法，它包括防御、攻击、侧击和游击四大战法的原则和运用方法。

“行销计划”探讨的是如何拟定简明、实用的行销计划，它包括策略规划、广告、公关与促销、广告调查与行销研究、销售管理等范围。

非常高兴本书能在大陆和广大的读者见面，“他山之石、可以攻玉”，本书虽然引用的是西方的行销理论和台湾省的本土市场实例，但相信可以让大陆的读者得到很好的借鉴和参考，并期望可以走出自己的路，打造出世界级的品牌和企业。

目 录

第一篇 行销定位

1 了解消费者心智..... 3

定位前的思考

消费者心理的定位

消费者心智的特性

2 定位策略..... 015

领导者的定位策略

什么是领导者不该做的?

追随者的定位策略

找洞策略

3 再定位策略..... 023

除旧布新, 不怕冲突

以别人的地位做垫脚石

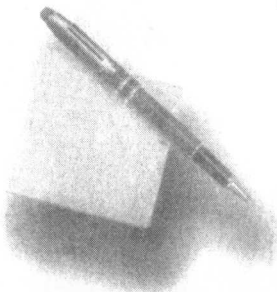
打破观念, 改变想法

4 杰出品名学..... 033

传神的命名与译名

品牌延伸的陷阱

新的类别, 新的品牌



C

行 销 教 战 守 策

Contents

第二篇 行销战争

1 竞争导向的时代..... 043

从顾客导向到竞争导向

战斗力大小决定胜负

坚强防御的优势

依竞争强度选择战法

决胜点在消费者心中

2 防御战法/绝对优势品牌的信条..... 055

信条一：只有市场的领导者能够考虑采取防御战法

信条二：最好的防御策略就是敢向自己攻击

信条三：任何强烈的竞争攻击行动都必须阻止

《防御战经典》头痛药市场争霸战

3 攻击战法/强势品牌的信条..... 063

信条一：摸清楚领导者所处地位的优势和长处

信条二：找出领导者强处中的弱点，然后攻击那个点

信条三：发动攻击的面愈小愈好

《攻击战经典》百事赢得可乐战

4 侧击战法/弱势品牌的信条..... 073

信条一：好的侧击行动必定发动于无人竞争的区域

信条二：奇袭战术是计划中最重要的因素

信条三：乘胜追击和发动攻击同样重要

《侧击战经典》开喜后发先至建奇功

5 游击战法/劣势品牌的信条····· 083

信条一：找出一块虽小却足以自保的区隔市场

信条二：不管领导者多么成功，千万别邯郸学步

信条三：苗头不对，立刻拔腿就跑

《游击战经典》日用品之王吃暗亏

6 战略与战术/行销主将的重责大任····· 091

战略依战术而来

行销主将的特质

7 可乐争霸/美国实战谱····· 099

可口可乐诞生，百事可乐崛起

百事可乐的新生代挑战

荣冠逐年没落

七喜定位“非可乐”

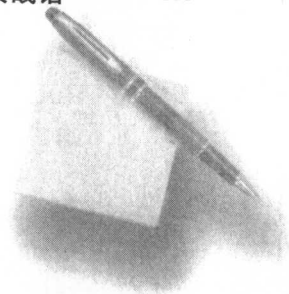
健怡可口可乐——自己打自己

8 饮料市场争霸/台湾实战谱····· 111

饮料市场五次变革

黑松防御不力

吉利果小兵立大功



MAF31/22

C

Contents

行 销 教 战 守 策

金车异军突起
伯朗咖啡一战成功
奥利多再创佳绩
香吉士侧击获胜
舒跑后来居上
可口可乐东山再起
统一麦香红茶一马当先
光泉进军花茶成功
开喜创造惊人业绩
道地发动攻击
古道转战绿茶
统一饮料新霸主
英雄造时势，时势造英雄

第三篇 行销计划

1 行销计划的基石..... 137

基本资料手册
行销计划书
宝洁的行销计划书纲要

2 策略规划四部曲..... 147

IBM 与胜家
第一部：界定企业经营宗旨
第二部：五种形势分析方法
第三部：选择最佳策略方案

第四部：建立策略规划控制系统

3 广告 / 推广计划之一…………… 165

广告表现策略

目标消费群 / 定位策略 / 文案纲要 / 表现格调

广告表现计划

单纯 / 独特 / 信赖 / 持久

媒体运用策略

决定预算的三种方式 / 广告露出观念

媒体运用计划

4 公关与促销 / 推广计划之二…………… 187

公关活动

无形、长远的影响力 / 公关活动的类别

促销活动

商展与展示会 / 免费样品赠送 / 折价券 / 随包赠送 /

猜奖、摸彩和竞赛 / 减价 / 拍卖 / 还本 / 分销补助 /

店头广告

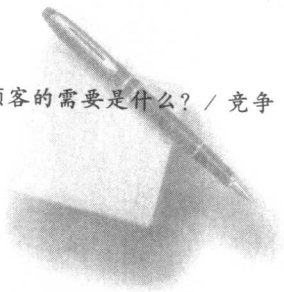
5 广告调查与行销研究…………… 203

广告调查

概念测试 / 预试 / 后试

行销研究

谁是你的目标消费群？ / 顾客的需要是什么？ / 竞争



Contents

行 销 教 战 守 策

者给顾客提供什么？／我能够给顾客什么？／顾客认为我能提供给他们的是什么？

6 销售管理…………… 215

业务计划的设定

业务目标／业务会议／业务目标管理／时间管理

教育训练与销售指导手册

要点①：拜访客户的十三守则

要点②：拜访前要准备充分

要点③：你的第一个十秒钟

要点④：重视对人性的了解

要点⑤：商品特色加上消费利益

要点⑥：检讨你的销售语言

要点⑦：以问话方式进行销售

要点⑧：应付拒绝十三步骤

要点⑨：促成销售的成交技巧

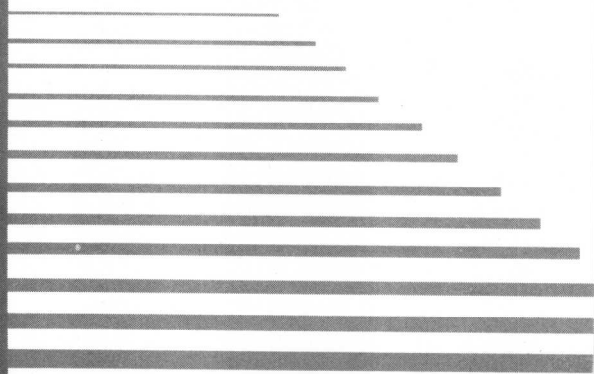
7 行销计划的灵魂…………… 233

商品／品牌经理

行销经理

第一篇

行銷定位



1

了解消费者心智

第一个进入市场的品牌不一定会成功，第一个进入消费者心中的品牌才会成功。

IBM 不是第一个推出的电脑品牌，但却是第一个打入消费者心中的品牌。因此，IBM 成为领导品牌。

在台湾，中华不是第一个推出的盒装豆腐品牌，但却是第一个打入消费者心中的品牌。因此，中华成为领导品牌。

伯朗 (Mr. Brown) 不是第一个推出的罐装咖啡饮料品牌，但却是第一个打入消费者心中的品牌。因此，伯朗成为领导品牌。

舒跑 (Super Supau) 不是第一个推出的运动饮料品牌，但却是第一个打入消费者心中的品牌。因此，舒跑成为领导品牌。

仅靠“更努力”并不能超越竞争者，许多“更努力”的企业仍然无法在市场上翻身。

美国爱维斯 (Avis) 租车业的成功并不是因为他们更努力，而是因为他们采取“老二” (No. 2) 的定位策略。七喜

(7-UP) 成为世界第三大清凉饮料公司，是因为他们采取“非可乐”（uncola）定位策略。司迪麦口香糖（Stimorol chewing gum，注：司迪麦口香糖在台湾风行数年之后，现已退出口香糖市场）的成功并不是因为他们更努力，而是因为他们采取和领导者箭牌（Wrigley）反向的定位策略。普腾（Proton）电视机的成功则是因为他们采取了“Sorry, Sony”的再定位策略。

定位（Positioning）就是要替你的商品或品牌找到一个适当的“字眼”或“概念”，使其嵌入消费者的心中，而不会迷失在传播的丛林里。

定位，也就是第一个抓住“要在传播过度化的社会里被听到”这种想法的一门学问，它注重观念和技巧的突破，重视涉及影响他人心智的策略，简单易懂，人人都学得会。它在行销广告界已应用多年，只是人们对它还缺乏整体的认识 and 了解。

定位前的思考

在你从事定位工作以前，请先反问自己以下六个问题：

1. 你现在拥有的是什么样的定位？

不是从你自己去思考，而是从潜在顾客的心中去思考。
要改变消费者心理非常困难，比较容易的是，从已经存在的

消费者心理状况着手。因此，这个问题的答案不是从行销经理身上，而是从市场实际状况中寻求，即使这需要花一些经费做调查。

2. 你希望拥有什么样的定位？

关键的字眼是“拥有”。太多的计划设定了无法达到的目标，因为别人已拥有你想要的定位，所以希望你拥有的定位必须是有办法进入消费者心中的策略，不要希望成为任何人都适用的东西，那可能会使你一无所获。

3. 谁是你的竞争对象？

如果你的定位策略是针对市场领导者采取迎头痛击的方式，那姑且不论。但当碰到坚强防御的时候，宁可采取侧面迂回、攻其不备的策略，也不要正面攻坚。你选择的最好定位，是还没有人牢牢占有的。

4. 你拥有足够的金钱吗？

成功的定位策略最大的障碍，是试图达到无法达到的目标。要想在消费者心中占有一席之地，就必须投资。只有投资，才能建立一个定位，也才能维持你已建立起来的定位。如果你的预算不够，就不要推行一个全面性的计划，宁可把资源集中在某一个计划上，以赢得压倒性的优势。