

现代

罗莉 编著

营销策略



现代出版社

现代

罗莉 编著

营销策略

现代的消费者在想什么？
现代的营销者该做什么？
怎样做？



现代出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代营销策略/罗莉编著. - 北京:现代出版社,1998.5

ISBN 7-80028-415-8

I. 现… II. 罗… III. 销售学 IV. F713.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 12779 号

现代营销策略

XIANDAI YINGXIAO CELUE

编 著:罗 莉

责任编辑:马汉东

封面设计:李伯红

出版发行:现代出版社

(北京市朝阳区安华里 504 号 邮编:100011)

印 刷: 煤炭出版社印刷厂

经 销: 各地新华书店

开 本: 850×1168 1/32 10.25 印张

版 次: 1998 年 8 月第 1 版,1998 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1-10,000

书 号: ISBN 7-80028-415-8/F·028

定 价: 18.00 元

丁明

前 言

在我们所处的这个时代，整个世界神奇而迅猛地发展着，企业、财富和革命性的产品都是史无前例的繁多兴盛。世界市场已经大开门户，伴随着老式公司的没落，新式企业纷纷崭露头角。机遇与挑战同时并存，每个人都得以进来角逐，但只有表现卓越的人才能活跃在这个舞台上。很明显，在这新的世纪里，要想在这浩瀚的商海里畅游，除了必须跟上日新月异的新科技变化，若不懂得魔术般变幻莫测的商事经营之术，也是难以赢得一席之地的。

商术即商事经营的手段、策略、方法和学问。《孙子兵法》早有醒世名言：“知己知彼，百战不殆”，“兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。”商场即战场，在新世纪这激烈复杂的市场竞争中，不光是资金和技术的较量，更多的则是智慧的角逐。因而在这竞争中所实施的谋略，其水平的高低、手段的高明与否，无论对国有企业，还是对集体、个人企业；无论是对腰缠万贯的大亨，还是对小本经营的个体户，都将成为“国之大事，死生之地，存亡之道”。兵无常势，水无常形，市场形势千变万化，要想在竞争中占据优势、取得胜利，一个精明的经营者除了具有对市场经济运行规律的把握和对供求形势的了解以及对消费倾向、心理的洞悉之外，还得有一定的谋略水平。也就是说，

一个精明的经营者要能够根据所掌握的各种情况，有效地实施奇谋妙计，才能达到事半功倍、提高经济效益的目的，成为同行业中的佼佼者。

我们这本《现代营销策略》就是通过广集博征，力图把中外企业曾经取得成功的经营之术总结出来，作为他山之石，以期抛砖引玉，使正在商海中搏击的经营者获得一些启迪，更牢更稳地站稳脚跟，立于不败之地。本书分为 12 个问题，相信都是您希望了解和关心的营销策略和方法。

请记住，没有永远的赢家，持久的成功只建筑于不断努力、进取的地基上！

目 录

一、创造市场领导地位 1

有限市场求生之道——创新才能获胜 1

由行销带动技术 9

发展事业组合 16

树立品牌形象 24

二、利用广告促销 29

国际广告业透视 30

广告的种类与原则 32

如何改变品牌偏好 37

大品牌的英雄所见 42

广告商标的成败关键 48

三、奉行顾客第一主义 56

适应顾客的战略 57

适应顾客的三个标准 61

走出去了解市场 68

探索消费者行为的新趋势 75

四、贯彻诚信法则 82

海尔：用户永远是对的 82
“价”与“值”的名实相符 87
负责是唯一正确的态度 93
赢得顾客的信任 100

五、市场的细分与目标市场 109

市场细分有何重要性 109
市场的异类性和同类性划分 116
选择有效的目标市场 123
市场定位：最后胜利的关键 130

六、优化营销因素组合 136

优化组合协同作战 137
战略上的“组合之妙” 141
好酒也怕巷子深 147
埃德赛尔（Edsel）的悲剧 154

七、更新营销观念 160

审时度势的“权变观念” 161
反其道的“逆反观念” 167
企业的多元经营观念 173
CI 导向的营销观念 179

八、塑造良好的企业形象 187

CI：赢家战略 187
CI 策划：企业成功的基础 193

CI 导入：企业迈向成功的关键 199

CI 战略原则与导入程序 207

九、向最大报酬的努力 214

商品竞争名者胜 214

技术不断创新战略 220

用户至上服务第一 227

日本厂商的小秘密 233

十、追求新规模经济 240

规模经济——企业成长的根本动因 240

从竞争走向合作 246

方兴未艾的企业兼并 252

向国际化进军 259

十一、走上行销管理之路 267

从通用汽车公司的变革说起 267

全面品质管理 273

“以人为本”的管理观念 280

企业文化：企业管理的精神支柱 286

十二、把握剧变时代的机会 293

迎接新世纪的挑战 293

维持独一无二的优势 300

竞争策略的选择 305

再回首已百年身 312

1

创造市场 领导地位

有这样一个故事：阳春三月，有一个青年农民带 100 斤韭菜到城里去卖。按韭菜质量，当卖八毛一斤，可卖了半天还卖不动。这个青年农民仔细对市场观察了一会儿，灵机一动，大声吆喝起来：“快来买呀，好韭菜，八毛一斤，买三斤两块三，三八二十三。快来买呀！”人们都支起耳朵注意听：什么？三斤是两块三，这人莫不是不识数。霎时间，人们围住了这个青年农民。没有多少功夫，他带的 100 斤韭菜全部卖完。当这个青年农民带着空篮子回家时，好多同行还在风吹日晒中熬时光。这个青年农民用了什么绝招呢？我们自然会想到“以退为进”、“假痴不颠”、“薄利多销”的妙计名称。总之，谋略使这位青年农民打败了同行，取得了胜利。

有限市场求生之道
——创新才能获胜

上面这个故事给我们一个启迪：在众多竞争者面前，墨

守陈规没有任何出路，必须勇于创新。创新可以是多方面的，现代商场经营中的创新可以概括为两个方面：产品和服务。任何一方面的创新，都有可能带来竞争中的优势。

如德国奔驰汽车公司。1973年后，德国许多汽车厂商都陷入不景气状态，唯有奔驰继续增长。即使在汽车业最黑暗的1982年，奔驰仍然气势如虹，羨煞同业。奔驰汽车于二次世界大战后在技术上享有盛名，于是将产品定位于市场的高级车。奔驰汽车公司一直致力于制造性能、形象一致的高级车——坚固、耐用、快速、舒适、品质良好的奔驰型汽车。这家公司不断追求技术创新，从而维持了其稳定而一致的形象。再加上既有条理又有效率的经销网，奔驰在高级车市场占有率逐年增长。1982年和1983年，奔驰全球销售量已超过市场中英国车销售量的三分之二，二年内突破45万辆。很多其他产业的英、美公司虽然也专注于高级品市场，但是他们都找错目标了。奔驰的创新还表现在超前的市场意识，例如在石油危机时，率先生产柴油车，之后奔驰在80年代初期，将车型往小型车扩展，经过严峻的市场考验后，它的行销技巧终于使小型车销售大获成功。

到底是什么技巧使奔驰成功？卓越行销人秉持管理大师林多·优维克（Lyndau F. Urwick）的名言：“注意下列几件事——持续且系统化地研究竞争者的产品与方法、发展新的配销渠道及配销方式、供应新产品……，用以保护既有市场，赢取新的市场。”奔驰的成功正好印证了这个观点，即为保护自己的产品，必须随时了解竞争者的动态，并且发展新渠道与新产品。

然而在经营过程中，由于行销人对陈旧的产品缺乏信

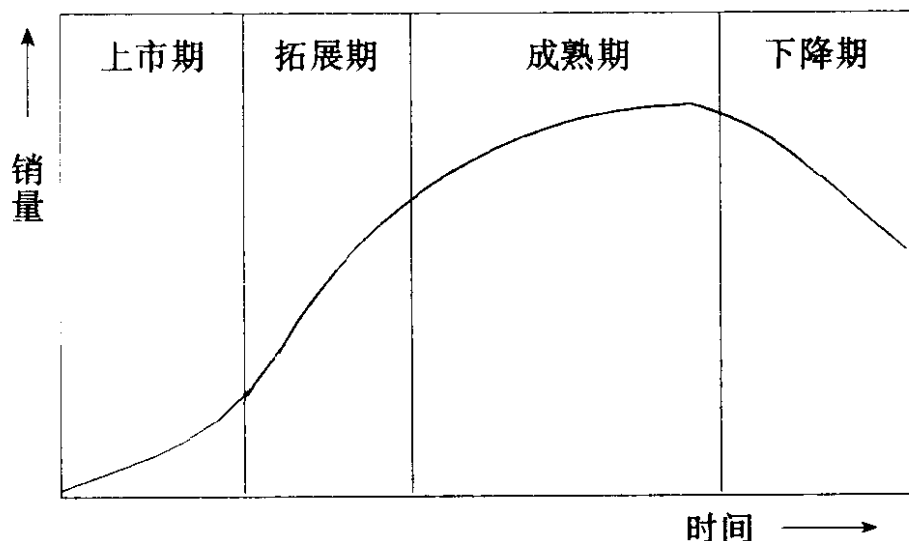
心，因此都心急于新产品的开发。创新的过程也常为今日市场成败之所系，尤其在变化迅速的消费品市场，新产品的折旧速度常令求胜心切的营销人不寒而栗。每个新产品出现时，常常会有些急功近利者把它们搞砸。而几乎所谓的新产品在未来的岁月中，都极难成为领导品牌，事实上大部分的新产品都只是旧产品的延伸或弥补原来的不足，并非真正突破性的新产品。产品线的更新与产品的创新是不太一样的，但是产品更新对公司与品牌的生存却极为重要。

智慧与经验告诉我们，在任何竞争市场上，一个强有力的对手迟早会得到占有率。如在 20 世纪末的营销战争中，可口可乐算是最有资格享受丰收成果的公司，但是其市场的占有率受到百事可乐的强有力的威胁，不得不尝试着新配方和创造新产品。因此，聪明的公司，不论在高科技或低科技产业，都曾获得一个教训——由于竞争者通常都会很快模仿或超越产品创新，因此，当公司上市新产品时，就必须预见其他模仿者赶上来的情况，为下一个产品早作准备，这样就避免了被动。如日本索尼公司当其生产的“随身听”刚上市时，就知道只要 6 个月，竞争产品就会出现。因此，在第一代“随身听”一上市时，索尼公司就开始发展第二代“随身听”了。

市场竞争就是这样推动产品更新的。因为所有市场都是有限的，即使是消费者心目中卓越的公司，其增长迟早会趋缓，继而替代性产品占领市场，然后依照竞争的程度，利润越来越薄，直到新的创新出现后，命运又改观。

为了帮助分析，我们暂且扼要地阐述一个简单的市场学观念：“产品寿命循环”。简单来说，这个观念认为：一项产

品（或服务）会经历几个明显的阶段，而其销售趋向一般来说会如下图所示：



在产品新上市时期，需要花不少时间和金钱去使产品广被接受，并使其在技术上经得起考验。这个时期的销量颇低，进展缓慢。

若产品成功渡过第一阶段，就会进入拓展阶段。这时候需求量剧增，销路迅速扩大，再购的情形大增，口碑也愈见充盛。业内竞争者觉得大有可为，于是仿制产品；大家都增加推销支出，间接加速市场的扩展。

然而市场机会并非无穷尽。产品进入市场成熟期的时候，销率转缓。这时候很难找到新客源。要增加销量，就只能靠长期主顾的复购和从竞争者那里把顾客争取过来。

最后，产品进入销路下降期。即使采取各种救亡措施，也不能阻遏销路的跌势，而产品终为另一批具有新意的产品所取代。

由此我们说，成功地推出新产品并不容易，在产品创新方面居于领导地位更为困难。但只要进入这个竞技场，就别

无选择。松下幸之助曾说：“一项创新应维持二至三年。今天这个时代，在同一天内你把一项新产品放到市场上，感觉已经又落伍了。我们太急于竞争，急于以更新的产品打败竞争者，结果糟蹋了很多新产品。”这种论点与西方流行的论点相互矛盾。西方人认为应该加快创新脚步，投资于最新的机器设备，才是打败竞争者，在市场上求得生存的唯一方法。这样的局势，连松下幸之助也无能为力了。

看看本世纪末获得商业上成功的产品，它们都是极具创新性的。如柯达相机——20年以来消费品中最大的创新。电子科技使这个古老的产品马上发挥了三项功能：降低制造成本，提高品质信赖度，增加产品吸引力。最重要的是新科技增加了消费者的欲望。另外如拍立得——改良最多的迅速显像相机；PTAX——最独特的漱口水；AET——抗 AIDS 最早的特效药；康柏——第一台超级个人电脑；百事雪奶思——第一个加入多种果汁口味的汽水……。未来的成功不只在于有效地运用原有的旧产品，而且要积极创造新产品。这个原则绝对不要忘记。

优良的商品开发，是这种商品在竞争中取胜的重要条件。然而面对层出不穷的新产品，新产品总存在被更新的产品替代的危险。因此仅有产品创新而没有服务创新，也很难使商品在竞争中有立足之地。如美国生产轴承的最大企业“汤姆肯”公司的营业服务队伍的活动，正好说明这一点。这家企业在同行中非常重视加强“推销工程师”这种技术队伍的力量。该企业依靠这些人向顾客提供各种技术支持和服务，在市场竞争中以创新服务形成了自己的优势。

1982年5月17日的《商业周刊》在评论该公司的这种

做法时指出：“售出的轴承零部件即使不合适，也不必退回公司，而是由公司派技术人员到现场去解决问题，帮助客户的机器正常运转。该公司的技术人员还帮助相关的企业设计和调修正在工作中的轴承，每隔两周去现场检查装配线，弄得满身是油垢。”

为什么汤姆肯公司的技术人员如此热心地去客户的工厂呢？这恰恰是“营业服务”的本来面目。另外，这种做法也有获取“情报”的目的。这些服务活动有助于各种无形资产的积蓄。

第一，如果接触客户的生产业务，可以获得关于客户需求和本公司产品实际性能的详细具体的情报，这正是表现为情报收集系统的一种无形的资产。

第二，和客户工厂的人员增加接触，可以有机会向他宣传本公司的产品，这正是表现为情报传递系统的一种无形的资产。

第三，承担推销产品和提供服务的技术人员直接面对客户的意见和要求等压力，这有助于保持公司的顾客导向的企业精神。这当然也是无形的资产。

当然要维持一支强大的“推销工程师”队伍需要相当的费用，并非都应该效仿。然而也要看到，尽量不委托代理店代替自己开展营业服务活动，并且加强对营业服务活动的管理，这种做法确实使汤姆肯公司创造出无数的无形的资产。

可以说开展生产或销售上的服务创新越来越成为现代商战取胜的关键。美国的 IBM 计算机的市场占有率一直保持世界第一。分析该公司取得成功的主要原因，可以说不是体现在计算机产品的销售上，而在于为使用计算机的用户提供

了各种优质服务，或者说是在于提供了用户所需要的各种服务“软件”。该公司的成功经验证明，为用户提供售后服务所产生的实际效果，是企业取得成功的一个重要原因。

所有取得成功的企业，其共同点都是极重视顾客的意见，并认真研究顾客要求及其实质内容，采取相应服务措施，满足顾客要求。这里所说的实质，是指顾客需求的群体。顾客在购买某种产品时，实质希望得到的并不是其物质本体，而是这种产品所带来的服务，即产品的使用价值。另外，顾客所要求得到的不仅是服务，而是在寻求一种服务的“群”。这已是现代营销的一个显著特点。

例如，汽车主要是交通工具，提供交通方便是汽车最基本的功能。但除此之外，根据汽车的大小形状、功能设计以及颜色等等，不同类型的汽车在社会上都有自己的商标形象，在某种程度上也具有象征车主身份和地位的意义。某人在买汽车时，或是考虑到售后附带的服务，或是考虑购车费用和支付期限对自己是否合适等因素。所以买车时并不是只购买能提供交通服务的机械物，而在购买一系列的“服务群体”。

成功的汽车营销，实际上应取决于下列两大环节是否衔接得天衣无缝：

（一）前场销售：通过营业门市业务员推介而完成的买卖行为。

（二）后场销售：经由服务厂技术师的检修，完成汽车维修的交易行为。

在营造出行人驻足、乐于光临的卖场之后，若能进一步建立起完整的、环环相扣的顾客服务体系，使顾客在入厂接

受维修服务的那一刻，即深刻感受到来自厂方的真诚服务；特别是服务人员建立或查询车籍卡，并据以诊断顾客汽车的病因，再予以根治，其运作必能迅速无误。这将有助于售后服务的完善，并诱使顾客重复光临。在这一方面，日本本田汽车和德国大众汽车的成功是一个有力的证明。日本本田公司曾推出 MQC (Mid Quality Control) 运动，即旨在要求服务部门人员发自内心地接纳顾客、贯彻顾客服务体系，如此才能真正保持卖场魅力永久不衰。

有一个现象不得不引起我们的注意：过去行销指的是行销消费者的需求 (need)，而今天，行销指的是行销消费者的欲望 (desire)。最重要的是，现代科技增加了消费者的欲望，产品的竞争就不能仅仅体现在产品的创新上，而更多的应体现在产品售前、售后的服务创新上。这已成为不容争辩的事实。

我们同样可以从已经取得成功的松下电器公司得到启示。在当今国际市场空调机供过于求的形势下，松下公司为使自己的 National 牌冷气机在国内外市场上占有一定份额，推出了一种新的取胜之招，即全员销售法，使欧美空调厂商叫苦不迭。此销售法包括两个内容，一是推进早期销售，发动全员销售活动，并发动全部服务人员和经销商，彻底展开巡回服务工作。这项活动的开展，取得了用户的一致好评。二是强化经营服务品质。除了加强销售、增加行销门市、强化商品阵容及品质、使产品销售与生产结合外，还积极强化售后服务。例如在炎炎夏日，正是空调机大量使用的季节。为确保消费者选购使用松下空调机而无后顾之忧，松下公司针对用户的心理，对用户的选购使用情况区别加以指导。如

注意房屋建筑的地点、位置，有无室内其他热源等，帮助消费者选购适当的机种。他们还帮助顾客分析房屋结构，据此来考虑应装置窗式还是超薄型直立分离式的空调机，做到既能保证效率高，又能实现省电之功效。松下公司现任总裁谷井昭雄提出了公司 21 世纪的构想。这个构想有四大支柱，即：事业、技术、经营、人力。为了满足今后地球人类的需要和欲望，松下公司将毫不间断地去探索和开创新的服务领域。为了进一步丰富人们的物质和精神文化生活，松下公司将不断地开发新技术，造就一个“能关心和体贴人类的企业”。松下集团的目标就是成为“为 21 世纪人类开创新的服务领域的企业”。

总之，要想在有限的市场获胜，就必须不断创新。

由 行 销
带动技术

从松下公司的业绩我们不难发现，现代市场的竞争是多方面的，除了产品的创新和更新，还有产品售前、售后的服务创新，以及产品在价格的优势，这些都是与技术创新难以分开的。而营销又必然推动技术的进一步开发，进而使现代市场竞争，归根结底体现在技术的竞争上。现代市场经济一个突出的特点是，新技术、新产品层出不穷，竞争异常激烈。市场竞争迫使厂商挖空心思，不断在技术上别出心裁。