

市场攻防术

朱洪章 主编

邵启扬 花永清 副主编



中国大百科全书出版社

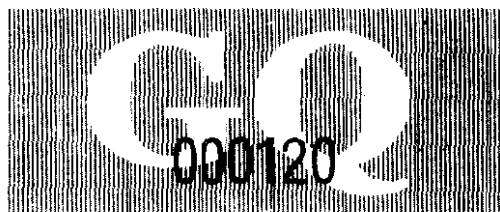
市场

攻防术

主 编 朱洪章
副主编 邵启扬
花永清

中国大百科全书出版社
北京·1994

(京) 新登字 187 号



市
场
攻
防
术

主 编:朱洪章

责任编辑:梁云福 朱建毅

封面设计:陈 余

技术设计:杜小端

出版发行:中国大百科全书出版社

(北京阜成门北大街 17 号 100037)

印 刷:人民文学印刷厂

经 销:新华书店总店北京发行所

版 次:1994 年 6 月第 1 版

印 次:1994 年 6 月第 1 次印刷

印 张:10.25

开 本:787×1092 1/32

字 数:210 千字

印 数:1—10000

ISBN 7-5000-5421-1/F·51

定 价:6.80 元

图书在版编目 (CIP) 数据

市场攻防术/朱洪章等著. —北京: 中国大
百科全书出版社, 1994. 6
ISBN 7-5000-5421-1

I. 市…

I. 朱…

Ⅱ. 市场经营学 N. F713.5

Ⅳ. G634. 601

前 言

当社会主义市场经济汹涌澎湃的大潮袭来之时，企业界无可避免地被卷入到一场现代商战之中。时代慷慨地为企业界提供了一个可供想象力、创造力任意驰骋、聪明才智尽情发挥的广阔空间。但还需看到另一个严峻的事实：一个欢迎适者、崇尚强者的时代，对每个企业提供公允的机会，却绝不保证每个企业都取得成功。

人们看到，有些新兴企业迅速崛起，转眼成为商界新巨人；而有些原先的“庞然大物”却日趋沦落，前景暗淡。

人们不禁要问，为什么？

原因是显而易见的。前者能迅捷适应市场经济的运行机制，谙熟现代商战之门径，从而在激烈的市场攻防中，攻必克，防必固，谈笑间，强虏灰飞烟灭。而后者，仍未摆脱计划经济之框架，不识现代商战之规律，在激烈的市场攻防中茫然不知所措，攻无力、防乏术，每战皆北，向隅而泣。

如果说，是否能够正确地、娴熟地运用市场攻防之道，将是决定某个企业兴衰存亡的关键因素之一，恐怕并无夸张之嫌。这一点，已成为企业界愈来愈多的能人智士之共识。

我们也是置身于现代商战中且奋力拼搏的人。为此，我们不得不对新形势下的市场征战进行理论探索以谋取自身的生存、发展之道。在进行理论学习之时，在披阅国内外大量

市场征战的案例之时，我们萌生了一个念头，能否在这些理论知识、征战案例的基础上，揉合进我们自身的实战经验、体会、感受与理性思考，写一本《市场攻防术》呢？或许，它能给企业界的同仁们有所启发、有所借鉴。

这便是写作本书的初衷，至于能否如愿，就有赖于读者诸君明鉴了。

本书将以“现代商战之特征”拉开帷幕，接下来讨论的问题有：维持与扩大市场占有率；营销环境分析；市场攻防的先期准备；增强企业“内力”的策略。随之，将以四章的篇幅对若干市场攻防策略作典型介绍、具体剖析。最后，以一条件并不优越但迅速崛起的国有企业为例，深入分析、细加研讨其市场攻防总体策略，以使本书的论述更贴近、更契合当前中国的实际情况。

这里还有两个技术性问题需要作出交代：

一是这里所说的“商战”，并非局限于流通性企业之间的市场攻防，而是指企业界的所有成员，即包括生产性企业、流通性企业、服务性企业在整个大市场中的市场竞争。此外，攻防既可能是针对特定对象的，也可能是针对整个市场的。

二是我们把市场攻击策略与市场防守策略分别予以讨论，这实属是一种人为的界定。事实上，攻击中有防守，防守中也有攻击，成功的攻击就意味着自己的阵地更为稳固了，而有效的防守势必也是拓展自身市场的最佳契机。为了便于说明、讨论，我们作出了人为的区分，但读者在头脑中应有一个整体的概念。

本书由朱洪章任主编，邵启扬、花永清任副主编，方志涛、张彭、张幼奎同志参加了部分章节的写作。

中国大百科全书出版社中国国情丛书编辑部负责人谢曙光先生、滕振微先生及编辑部全体同仁是本书的热情支持者，责任编辑梁云福、朱建毅同志更是为此付出了辛勤的劳动，没有他们，本书是难以问世的。

是为前言。

朱洪章

1994年4月22日夜

目 录

前言	(1)
----------	-------

第一章 现代商战

——现代商战之特征	(1)
一、大市场、国际化	(2)
二、多样化、立体化的竞争	(4)
三、深染上信息时代的特征	(8)
四、智者的天下	(11)
五、多学科并用、多兵种作战	(14)
六、必须遵循“游戏规则”	(17)

第二章 最高境界

——维持与扩大市场占有率	(21)
一、市场占有率应是企业追求的最高境界	(21)
二、市场占有率是企业综合效绩的指标	(23)
三、维持与扩大市场占有率的主要途径	(25)



——营销环境分析	(46)
一、营销环境概述	(47)
二、政治环境	(49)
三、经济环境	(51)
四、科技环境	(56)
五、社会文化环境	(58)
六、竞争对手	(60)
七、供应商与中间商	(64)
八、消费者	(67)



——市场攻防的先期准备	(77)
一、树立企业形象	(78)
二、市场选择与产品定位	(85)
三、建立起良好的网络关系	(92)
四、情报·预测·反间谍	(96)



——增强企业“内力”的策略	(110)
一、人的培养	(111)
二、人的使用	(119)

三、人的管理.....	(125)
四、人的关系.....	(130)



——市场攻击策略（上）.....	(138)
一、正面攻击策略.....	(138)
二、侧翼攻击策略.....	(145)
三、销售渠道的选择策略.....	(151)
四、市场转移策略.....	(159)
五、现场攻击策略.....	(165)
六、对付追随者的策略.....	(172)



——市场攻击策略（下）.....	(178)
一、先声夺人与突然袭击.....	(178)
二、赋予产品以生命.....	(183)
三、逆风而上.....	(189)
四、出奇制胜.....	(194)
五、第二攻击波.....	(202)
六、产品延伸：攻防两相宜.....	(212)
七、“哀军”出阵、以柔克刚.....	(218)

第八章 市场防守

——市场防守策略（上）	(224)
一、保卫名牌优质产品市场的策略	(224)
二、对付改进型新产品进犯的策略	(228)
三、针对竞争者价格攻势的策略	(237)
四、消弥信誉性危机的策略	(243)
五、追随策略	(252)

第九章 市场进攻

——市场防守策略（下）	(258)
一、进攻是最好的防守	(258)
二、必要的撤退	(262)
三、合纵连横、联合作战	(268)
四、身临困境之时	(275)

第十章 案例

——江苏靖江商城（集团）总公司	
市场攻防总体策略	(281)
一、辉煌的业绩	(281)
二、策略简述	(283)
三、以不断扩大市场占有率作为经营理念	(286)
四、选择最适合自身的市场位置	(289)

五、充分认识环境、充分利用环境·····	(291)
六、高起点，树立一流企业形象·····	(296)
七、增强内部活力、锻炼企业精神·····	(301)
八、具体市场攻防策略举隅·····	(308)
九、策略的综合协调·····	(313)

第一章

风云诡谲

现代商战之特征

不管你是否意识到，不管你愿意不愿意，也不管你是否准备停当，作为企业，你已无可选择地被卷入到一场空前激烈的现代商战之中。

现代商战是激烈的，它不仅仅是白刃相见，而且势必会刺刀见红。

现代商战是残酷的，它从来不相信眼泪，弱者、不适者将被无情地淘汰。

现代商战中充满了机会，适者、强者能藉此脱颖而出，青云直上。

既然我们已经无可选择地置身于现代商战之中，我们就得知晓现代商战的特点，把握现代商战的规律，并作为市场攻防之道的依据；惟此，才能求生存、谋发展。

一、大市场、国际化

在相对封闭的市场结构与市场状态中，如果说存在着一些竞争的话，也是在小范围内进行的。过去，厂商的竞争对手，往往只是那么几个特定的，局外人根本无法插足其间。因为，这是由各种条块控制所决定了的格局。如今，改革开放的大潮汹涌澎湃，它打破了行业限制、打破了地区限制、更打开了国门，于是，一个大市场便呈现在企业面前，商战的国际化特征便显露出来。请别说这是我的领地，你怎么可以来染指？也别想那是人家的地盘，我怎么能够侵入？随着社会主义市场经济运行机制的确立，市场格局已经发生了根本的变化，除国家专控的项目外，在任何领域、任何地域里，大家都可以自由地、公平地竞争。

且看，许多“外资”已经杀奔而来，庞大的中国市场实在有一种“挡不住的诱惑”。

据《日本工业新闻》报道，日本八百伴集团会长和田一夫表示，今年将全力以赴向中国投资，在中国建立亚洲最大的百货商店“上海八百伴”和北京国际批发中心。

八百伴集团计划于1995年年底之前建成亚洲最大的百货商店——“上海八百伴”。商店的营业面积为10.8万平方米，规模相当于该集团以往的10个店铺。因此，集团将把人才、财力和商品集中到上海。该集团还计划在1995年9月之前在北京建成国际批发中心，中心将设有保税仓库并开展进

出口业务。在上述计划实现后，集团考虑利用 20 年的时间，在中国大连等 10 个主要城市建设批发中心，并以每个城市每年开设 10 个商店的速度，在 2010 年之前设立 1000 家超级市场分店。八百伴集团计划兴建的百货商店将主要销售价格较高的商品。和田会长认为，高档商品在中国大有市场。

杀进来的有之，杀出去的亦有之。许多高瞻远瞩的中国企业家，已将他们的视野扩展到整个“地球村”。有到国外做生意的，有到国外开工厂的，有到国外办公司的，还有到国外购置不动产的……。有鉴于此，域外作战，到国外去当“总裁”，到更大的市场去搏击拼杀，已不再是中国企业界的梦想。据报道，1992 年年底，南京市共有境外企业 18 家，而 1993 年新年后不到 60 天，就又新批境外企业 6 个，还有几十个项目正在紧锣密鼓的谈判之中，到 1993 年年底的目标是 60 家。

此外，为与世界经济进一步相融合，中国公司正大举进军“华尔街”。据有关资料报道，中国正把它的经济触角伸向美国的经济心脏——华尔街，募集进行现代化所需的资金。虽然存在着深深的鸿沟，但是他们以“摸着石头过河”的勇气，成功地把中国公司的名字打入华尔街股票交易市场。

中国公司开始涉足国际资金市场上发行股票，“Brilliance 中国汽车控股有限公司”是进入美国纽约股票交易所的第一家中国公司。不过，自 Brilliance 破天荒地进行股票交易以来，中国的公司对从国际市场上筹集资金表现出了极大的兴趣。

其实，自 1993 年 7 月以来，9 个获得中国政府批准的中国大公司已有几个进入香港股票交易市场，包括中国最大的

石化公司“上海石化有限公司”，青岛啤酒的生产厂商“青岛酿造有限公司”，生产军用商用船只的“广州船舶国际有限公司”，中国最大的平板印刷机械生产商“北人印刷机械控股有限公司”。

因此，今日之厂商应确立大流通、大市场、国际化的经营观，要站在更高的层次上看市场、看问题，目光短浅、视野狭窄，在商战中必败无疑。

三、多样化、立体化的竞争

商界逐鹿，鹿死谁手？如今已不是由单一因素所能决定的了。所以说，现代商战是多样化、立体化的竞争。传统因素或曰基本因素——质量与价格仍起关键性的制约作用，但其他因素，如企业形象、品牌知名度、售后服务、公关宣传、广告频度与魅力、销售渠道、产品附加值……，其作用愈来愈不可轻视。对这些因素的熟视无睹、置若罔闻必将使你陷入价廉质优却滞销于市的尴尬局面。

1. 质量

质量是产品的生命，也是企业相互竞争、赢得市场的一个最为重要的影响参数。特别是在商品丰富、消费者可选择性愈来愈大的市场条件下，质量低劣的产品必将被淘汰，生产、销售质量低劣产品的企业也必将被淘汰。因此，在任何时候、任何情况下，质量始终是企业间相互竞争的一个热点。

2. 价格

在过去，价格因素是一个单纯而重要的因素，在同等质量条件下，价廉者必然占有市场。目前，因市场的变化、消费者的变化，这一因素变得扑朔迷离、异常复杂了。有时，或在大部分情况下，价廉仍然是攻占市场的利器、防卫市场的金盾。但有时，它却成了进占市场的阻力。乍看，显得不可思议；细究，低廉的价格有时又不能满足消费者的身份感与炫耀心理。因此，究竟是定价低好还是定价高好，现在已无法作出一个抽象的定论了，一切要看具体产品、具体市场与具体消费群体而定。

3. 企业形象

尽管消费者只是购买企业所生产的产品或企业所提供的服务，而非购买企业本身，但企业的形象如何仍然直接影响到产品与服务的销售，许多消费者在购物时仍是认厂家的。“哦！原来是××公司的产品，一定不会错。”“××公司的产品嘛？送给我都不要。”“我这东西，是从××商场买来的！”这些都是消费者经常挂在嘴边的话。从这些日常的话语中，使我们深深地感受到企业形象的重要性。由此而自然生发的联想是，企业应不遗余力、千方百计地树立自己的形象。先推销形象，后推销产品。

4. 品牌知名度

人们把消费者偏爱名牌商品的现象为“名牌效应”。这种名牌效应，有时令人难以置信。人们记忆犹新，1990年的冬天，当商界处于一片“疲软”声中的时候，上海雪豹皮革行的“雪豹”牌皮茄克却成为消费者争购的热门货。店门口，排起了100多米的长队；店堂内，更是挤得水泄不通。因为供不应求，商店只好刊出一则特殊广告：“敬请顾客近期不要来