



王者系列 5

商战王

著名商战策划与战术

李飞著



北京经济学院出版社

- 商战本质
- 市场登陆
- 市场进攻
- 市场防御
- 市场复兴
- 商战经典

商战王

——著名商战策划与战术

李飞著

北京经济学院出版社

(京)新登字 211 号

图书在版编目(CIP)数据

商战王:著名商战策划与战术/李飞著. —北京:北京经济学院出版社,1996.3

(王者系列丛书)

ISBN 7-5638-0510-9

I. 商… II. 李… III. 商业经营-市场营销学-研究 IV.
F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 23080 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

河北三河市腾飞印刷厂印刷

全国新华书店发行

850×1168 毫米 32 开本 9 印张 230 千字

1996 年 3 月第 1 版 1996 年 3 月第 1 次印刷

印数:00 001—10 000

定价:12.30 元

《王者系列丛书》编辑委员会

(按姓氏笔画为序)

主 编	李 飞				
副主编	刘 红	陈克然			
编 委	马景忠	李 飞	刘 红	陈克然	
	何明珂	周 隆	赵 强	袁家方	
	薛 捷	魏永刚			

内 容 提 要

经济学家预言：下一次“世界大战”不是军事战争，而是商业战争。实际上，商战的时代已经来临。如何参与商战并在商战中取胜，已是每一个企业决策者必须清楚的问题。

本书围绕市场营销过程，系统地论述了商战中市场切入、市场扩展、市场维持和市场转移、复兴的战略与战术，并附有精彩的世界著名商战实例。

本书有两大特点：一是以商战过程为主线，分阶段探讨各自的战略战术，而不是战术的罗列和兵法的解释，因此，更具操作性；二是汇集了近几年涌现出的商战策划人的智慧和思想，给读者以启迪。毫不夸张地说，本书将成为中国商战的实用手册，是高层经营管理人员、经济院校师生，以及有志成为中国商战策划人的必读之书。

总 序

人人都想成功,但并非都通晓成功之道。

个个都有成功的机会,但并非都能得到成功的果实。

将成功的渴望与梦想变为现实,由小老板变为大总裁,需要一座桥梁,那就是学识和经验。经验是一种积累,而学识需要通过读书、思考来增长。

我们已走入急变的时代,这是个造就王者的时代。因为变化意味着弃旧图新,机遇和挑战给人以力量和胆识。在信息爆炸、知识快速更新的今天,用传统方法来管理具备现代化设施的百货商店,用行政手段和长官意志来指挥处于市场竞争中的企业,用翻牌方式来应付企业机制转换的潮流,已行不通。他们并不缺乏经验,而是缺少学识,在未来竞争中必遭淘汰。

我们推出这套《王者系列丛书》,就是为了给那些渴望成功的人提供一套教材。它们不是抽象的理论,也不是实例的罗列,而是历史与现实、理论与实际的交汇,是一些行业成功的规律和方法。它们不仅澄清了社会上习以为常的错误观点,而且引入了当代世界最先进的营销理论和管理方法,既有一定的理论深度,又具有可操作性。中国有句俗语,叫做“成者王败者寇”。王者,广义地讲,并非仅指一国之君,而是指各个行业、各个领域的成功者。《王者系列丛书》将涉猎社会生活的各个方面,为造就中国高层领域的王者作出贡献!

今天,已经不是凭经验就能成功的时代,而是高科技的时代,科学的策划是成功的保证。《王者系列丛书》是一套策划系列丛书,它提供一系列策划方法。通晓策划之人,才能成为真正的王者。

每一个人在他即将告别这个世界的时候,都可以宣称自己富有经验,但并不一定是王者。王者不仅需要经验,更需要学识和智慧。

人们常说,一本好书能改变人的一生。如果我们这套丛书能对您的人生之路给以指点,我们就心满意足了。

希望大家喜欢《王者系列丛书》。

渴望更多的佳作汇入《王者系列丛书》。

《王者系列丛书》

编 委 会

与中国商战策划人对话

——代前言

我们需要能在商战中拼杀的将军,但更需要高素质的营销策划人

——作者

1991年,我在巴黎留学期间,一次与几个朋友共进午餐,发生了一场令人难忘的辩论。午餐期间,一位中国留学生大谈拿破仑的丰功伟绩,认为他是法国最伟大的人。一位法国朋友马上提出反对意见,他说最伟大的人不是那些发动战争之人,而是为人类文明作出贡献之人。他认为,法国最伟大的人是一位教育家,这个教育家提出了“人人都有受教育的权利”的主张,从而使法国国民素质提高,才出现了后来法国的繁荣和昌盛。

当时的争论没达成共识。因为,将军和教育家在不同的历史时期(主要指战争时期或和平时期),对社会的影响作用是不同的。

今天,尽管战争的危险依然存在,局部战争仍硝烟未尽,但人类已进入冷战时期,而没有战争的时期,常常是商战最为激烈的时期。正如一位经济学家所预言:第三次“世界大战”将不是军事战争,而是商业大战,即营销的战争。

商战时代已经来临,可乐大战、电脑大战、汽车大战已经波及到全球的各个角落;中国近几年也先后出现了中原商战、矿泉水大战、果茶之战、洗衣粉之战等等。同时涌现出一批中国的商战策划人。诸如:以策划亚都和亚细亚而闻名的王力先生;以点子为营生的何阳先生;以矿泉水大战起家的赵强先生和秦全跃先生;还有一些大小商战的策划人。尽管他们刚刚崛起,但毕竟是中国商战的第一批策划人,为中国商战策划咨询业的发展作出了贡献。现在,他

们有的仍以策划为生,有的创办了自己的实体,有的在艰苦创业,有的却没有了生机,也许不久就会退出中国商战策划的历史舞台。他们的经验和教训都是十分宝贵的。

由于种种原因,我能够对这些策划人有更多的了解。同时,在生活中,我也接触到了许多大大小小的策划人。他们的精彩创意和花钱买来的教训,非常有价值,于是我决定采用一种全新的方法来展示他们的智慧,与所有中国商战策划人共享。

商战策划,是一个系统工程,必须建立在科学分析的基础之上。我力图将国内外许多策划人的思想和实例融入商战整体策划与战术之中,使其更加具有普遍意义,并揭示出一般规律性。例如,仅有何阳的点子,没有王力的公关,不可能尽善尽美,反之亦然。

同时,策划绝不是战术的罗列。目前市场上流行的兵法与商战类书籍颇多,大多是战术与计谋的解释与说明。然而,无论是军事战争,还是商业战争,都是一个过程。因此,本书以商战过程为主线,诸如上市过程、扩展过程、守城过程和转移过程等,将战略战术思想融入这一过程之中进行研究,理论性和实用性都很强。

我想展示的是东西方策划人整体的智慧,绝不浪费笔墨去评价个人的得失,更不想卷入策划人之间的纠葛与恩怨之中。我只对策划智慧感兴趣,同时,也想为中国策划人提供若干启示。

我努力使这本书很有用,成为中国商战策划的实用手册,而不去浪费读者的时间和金钱。

我们对商业战争和军事战争的态度是一样的,绝不提倡战争,因此,本书不研究如何挑起商战,不鼓励人为地发动商战,而是阐释如何迎接和参与商战。若想杜绝商战这或许不可能,但反映了商人的愿望。

感谢那些在书中被提到或没被提到的国内外商战策划人。

作 者

1995年10月

目 录

第一部分 商战本质

——没有战火硝烟的拼杀..... 1

一、商战要素

——独立、静态地分析..... 2

(一)商战的基本要素:人..... 2

(二)商战的必要要素:物..... 6

(三)商战的环境要素:时间和空间..... 8

(四)商战的扩展要素:多元化..... 9

案例一:商战范畴归纳与补充..... 12

二、商战过程

——组合、动态地分析..... 14

(一)商战动机:利益驱动..... 14

(二)商战决策:战略与战术..... 19

(三)商战实施:管理过程..... 24

案例二:商战战略与战术系统模式..... 30

第二部分 进攻抢点

——市场登陆的策划与战术..... 32

三、登陆空间

——市场切入点的选择..... 33

(一)商战中的“诺曼底”:三个切入点..... 33

(二)登陆点的评估与选择..... 41

案例三:最可能成为市场切入点的五大类产品..... 45

案例四:小先生家用高级美容仪入市调查分析报告书..... 50

四、运筹帷幄

——市场切入的战略策划	54
(一)市场登陆障碍类型	55
(二)竞争者定位战略	60
(三)市场切入战略	64
案例五:美国四大汽车公司的竞争战略	68
案例六:百龙矿泉壶争霸战略	70

五、灵活机动

——市场切入的战术策划	75
(一)产品战术:用什么发动战争	75
(二)价格战术:用什么撬开大门	80
(三)分销战术:走哪条进军路线	83
(四)促销战术:靠什么进行沟通	85
(五)市场切入策划程序及文案	89
案例七:百龙矿泉壶市场切入战术	93
案例八:洗衣粉大战中的市场切入战术	98
案例九:市场切入的成功经典	102

第三部分 扩大地盘

——市场扩展的策划与战术	109
--------------	-----

六、由点及面

——市场扩展点的选择	110
(一)建立市场大本营:第一空间点	110
(二)连成市场扩展线:第二空间点	114
(三)形成市场覆盖面:第三空间点	117
案例十:百龙矿泉壶市场扩展点的选择	119

七、四面出击

——市场扩展的战略策划	125
(一)产品与顾客扩展:满足需求过程	125
(二)内部与外部扩展:增强行业实力	135

(三)扩展方向与速度:把握方向与时机.....	142
案例十一:日本啤酒业的多角化战略	146
案例十二:百事可乐的收购战略	148
八、巧妙进攻	
——市场扩展的战术策划	149
(一)正面进攻:直捣龙门.....	149
(二)侧面进攻:拦腰斩断.....	156
(三)游击进攻:打而溜之.....	163
(四)包围进攻:全面封锁.....	166
案例十三:挑战者常用的进攻战术	169
案例十四:日本公司进攻美国电视机市场的战术	173
第四部分 守住碉堡	
——市场防御的策划与战术.....	177
九、寸土不让	
——市场防御战略与战术	178
(一)威慑防御:维持营销和平.....	178
(二)维持防御:保护已有地盘.....	183
(三)进攻防御:扩大生存空间.....	186
(四)反击防御:抢占他人疆土.....	188
案例十五:宝洁公司市场防御的战略与战术	192
十、战略转移	
——市场复兴战略与战术	195
(一)市场失败与衰落:战略转移的时机.....	196
(二)市场撤退与收缩:战略转移的开端.....	203
(三)市场再切入与复兴:战略转移的目的.....	209
案例十六:突破成熟产品的综合方案	217
第五部分 商战经典	
——中外著名商战的评价与启示.....	221
十一、全球爆炸	

——世界著名商战实例分析	222
(一) 可乐大战遍及世界	222
(二) 快餐大战烽烟四起	226
(三) 胶卷大战二虎相争	230
十二、九洲风云	
——中国著名商战实例分析	233
(一) 矿泉壶大战: 无序的较量	233
(二) 中原商战: 原始的竞争	243
(三) 呼唤高层次的商战	250
十三、中西对垒	
——中外之间商战的启示	251
(一) 外国货打入中国的战略战术	251
(二) 中国反击外国货的战略战术	258
(三) 中国老字号复兴的战略战术	268
参考书目	274

第一部分 商战本质

——没有战火硝烟的拼杀

使敌人无力抵抗是战争行为的目标

——克劳塞维茨

商战，已经不是令人感到陌生的词汇了。它频繁地出现于报纸、广播和电视之中，甚至成为企业家和老百姓共同感兴趣的话题。

商战，不是狭义的商业竞争，而是营销战争。它涉及的不仅仅是销售领域，而且还涉及生产和服务领域。商战的结果也不仅是交战双方的市场排位，而且关系到消费者的购买选择。因此，商战是政府、企业家和老百姓共同关注的话题。

很多人都熟悉战争，但真正懂得商战的人却很少。尽管军事战争与营销大战有诸多相同的方面，但是战场上的常胜将军并非天生就能在商场上取胜。毕竟，军事战争和营销战争的起因不同，本质也有较大差异。只有那些通晓军事战争和经济竞争双重规律的人才能驰骋商场。

一、商战要素

——独立、静态地分析

以目而视，得形之粗者也；

以智而视，得形之微者也。

——刘禹锡

人类科学发展的历史显示，每次生命科学的重大发现，都源于对物质基本要素的分析。因为，要素特性和组合方式最能说明物质世界的本质。所以，科学家要借助于显微镜和更为尖端的科技手段去探求未知的物质世界。

研究战争，最为科学的方法也是从研究要素入手。这虽然是困难的，但也是必须的。克劳塞维茨所著的《战争论》，被誉为军事理论的经典之作。这本著作就是首先研究了战争的各个要素，在此基础上对战争的各个部分与环节进行了阐释，最后就其内在联系研究整体。因此，是一个由简单到复杂的研究过程。

马克思的《资本论》，被前美国图书馆协会主席罗伯特·唐斯认定为是影响世界历史的16本书之一。《资本论》也是从商品经济的基本要素分析出发，对商品进行了深入的分析，从而提出了劳动价值和剩余价值理论。

商战，具有战争和经济运行的双重特性。我们要揭示商战的本质，也必须从商战的基本要素分析入手。

（一）商战的基本要素：人

商战的基本要素，是指组成商业战争最基本的因素。他们决定着是否发生商战和商战走势。我们认为，人是商战的基本要素。静态与抽象地分析，是研究商战基本要素的重要方法。

1. 商战主体：竞争双方

无论是军事战争,还是商业战争,实质上都是敌我双方人之间的较量。人是商战的最基本要素。

(1)动物、人与商业竞争。最原始的东西,常常是最简单的东西,却往往能反映出事物的本质。我们无法寻觅并描绘人类历史上的第一次战争。因为战争的原始形态是搏斗,而搏斗起源于动物界。

我们在很小的时候,就听过《乌鸦与狐狸》的故事。说的是:有一只狡猾的狐狸,看到树上有一只乌鸦嘴里叼着一块肉,便对乌鸦大加赞赏:“乌鸦姐姐,你的羽毛是世界上最美的,美丽极了。”乌鸦非常高兴,亮开了自己的双翅。狐狸继续说到:“乌鸦姐姐,你唱的歌是世界上最最好听的,给我们唱支歌吧!”乌鸦刚一张嘴想唱歌,肉掉在了地上,狐狸跑过去将其吞了下去。实际上,这便是乌鸦与狐狸之间的斗争。乌鸦与狐狸是斗争的双方,或曰主体,而那块肉就是他们斗争的对象,即客体。无疑,这场斗争体现了狐狸的智慧和乌鸦的愚笨,是一场动物世界里高层次的搏斗,是智力的较量。

这是一则寓言故事,将乌鸦与狐狸进行了人格化的描述,可比喻为人与人之间的计谋斗争。

动物搏斗,是最原始而又简单的竞争。弱肉强食、互相抓咬,是动物拼杀的典型形态。

人与人之间最原始的冲突形态也是非常简单的。冲突的低级形式是争吵,高级形式是搏斗。冲突的原因无非是统治与利益取得。徒手打和摔跤,是人们解决冲突最古老,也是长存至今的方法。因此,只要有了冲突各方,搏斗就很容易发生。

商战,似乎是一个现代社会的词汇。但是,商战的原始形态——商业竞争,却是伴随着商品经济的出现而出现的。交换双方成为竞争对手,因此,只要有了互相交换商品的两个人,就会发生最原始的“商战”。但由于交换规模有限,不可能在社会上造成很大的影响。

(2)商战主体的演变。当今商战已变得非常复杂,很难找出最

原始的元素。为此,我们有必要进行历史的回归,由简单的商品交换分析入手。

①主体合一阶段。商品经济是人类历史发展到一定阶段的产物,商业是伴随着第三次社会大分工而出现的。在商人出现以前,也存在着商品交换活动。在原始的商品交换活动中,交换主体具有多种身份,偶尔也会发生原始的竞争行为。这一时期的交换可分为以下几个发展阶段:

第一阶段:无声贸易——交换主体不见面。在原始社会初期,人们共同从事着简单的劳动,产品平均分配,没有剩余产品用来交换,也不存在交换主体。随着社会生产力的提高,产品略有剩余,在部落、氏族或个体之间,就发生了偶然的交换。

历史学家曾描述过这种原始的交换:某甲的粮食有多余,但缺少麻布,就去两个部落交界处,将粮食放置于地,然后回家。另一部落的某乙恰好有多余的麻布,但缺少粮食,来到部落交界处看到了粮食,就会放下麻布,将粮食拿走。过几天某甲来到交界处,看到自己放粮食的地方放着麻布,就把麻布带回家。此时,交换主体具有三重身份:生产者、交换者、消费者。

第二阶段:有声贸易——交换主体见面。在原始社会末期,人类社会发生了农业与畜牧业分离的第一次大分工,商品交换由偶然性变成较为经常性的活动,扩大的价值形态出现,一种商品经常同许多商品相交换。例如,10公斤粮食有时换两把斧头,有时换3张兽皮,有时又换一张弓。此时,仍为物物的直接交换,同样地,交换主体既是生产主体,也是消费主体。由于交换双方都想用较少的东西换回较多的东西,从而发生了讨论与协调。这是最原始的市场竞争。但是,买卖仍是一次完成。

后来出现了一般等价物,它充当了商品交换的媒介。牲畜、皮革、蚌、贝、农具、猎具都曾作为商品交换的媒介物,最后固定在贵金属上。于是,货币出现了。物物直接交换转化为以货币为媒介的交换,这时买卖开始分离了。在货币出现以前,买者就是卖者,卖