

# 营销战

〔美〕A·里斯 J·特劳特 著

企业经理必读 成功秘诀  
推销人员手册 卖的学问

- 进攻性营销战原则
- 防御性营销战原则
- 侧击性营销战原则
- 游击性营销战原则

中国对外经济贸易出版社



新登字062

A. Ries J. Trout  
Marketing Warfare  
Printed by McGraw-Hill, Inc.  
in the United States, 1986.

营 销 战

[美] A. 里斯 J. 特劳特 著  
杨长泰 译

中国对外经济贸易出版社出版  
(北京安定门外大街东后巷28号)

邮政编码: 100710

新华书店北京发行所发行

北京隆昌印刷厂印刷

787×1092毫米 32开本 5.5印张 122千字

1992年2月第1版 1992年2月第1次印刷

印数: 5000册

ISBN 7-80004-289-8/F·192

定价: 3.80元

## 译者的话

尊敬的读者：

您也许以为买卖是一种极为简单的现象，或者也许以为其间有很深的学问，恐怕这两个“以为”都不对。不过，我敢毫不夸张地说，凡愿意捧起这本小册子的“您”，肯定已经知道买卖是怎么一回事！

当然，此书主要想告诉您怎样去卖，但您也能从卖的规律中悟出一点买的诀窍。

在企业将生产作为主要任务的年代里，人们只需抱着一个“生产什么就卖什么”的信条。那个年代毕竟已离我们十分遥远了，这个信条也早成了商品经济不发达时期的遗物。

在50—60年代，发达经济社会就承认了“以消费者为中心”的经营观念。我国在80年代“进口”了这一思想。学术界经过多次讨论，销售学这门学科的名称最终被定为“营销学”。不言而喻，人们还得承认销售也是经营，而且是实现产品价值的最重要的经营手段。马克思说过：“销售是生产过程的继续”。直到现在，人们才在理论实践中真正接受了这一英明论断。

无疑，企业的经营已进入营销时代，然而有关营销理论的专著在国内却十分鲜见，只能在一些报刊上读到非系统的几篇论文。为迎接营销高潮的到来，在此领域用理论去指导实践就成了一个十分紧迫的任务。

《营销战》是一本教材，她十分重视理论与实践的结

合。又因原著是站在商业战争最前线的实业“领导人”，所以此书对实践的指导意义自不待言。

《营销战》是一本关于营销战术的书，她阐述了诸如进攻战、防御战、侧击战、游击战等重要的营销战争艺术。著者旁征博引，语言诙谐幽默。

《营销战》创立了一门边缘科学——营销军事学。内容是关于什么样的企业应该进行什么类型的营销战争和应该采用什么样的营销战略和战术。

记得前几年，一位日本学者精心研读我国的《孙子兵法》后，写成了一部用孙子兵法进行企业竞争的大作，在日本企业界引起了很大反响。《营销战》在这一点上有异曲同工之妙。

此书的翻译前后用了两年多的时间，几经易稿，终于如愿以偿地奉献给您。如果《营销战》能给您一点帮助的话，便足以使我万分欣慰。

译者

## 目 录

引言 营销就是战争	( 1 )
第一章 2500年间的战争	( 8 )
第二章 力量原则	( 19 )
第三章 防御的优势	( 25 )
第四章 竞争的新时代	( 29 )
第五章 战场的性质	( 33 )
第六章 战略方阵	( 37 )
第七章 防御战原则	( 42 )
第八章 进攻战原则	( 52 )
第九章 侧击战原则	( 65 )
第十章 游击战原则	( 77 )
第十一章 可乐战	( 90 )
第十二章 啤酒战	(108)
第十三章 汉堡包之战	(121)
第十四章 计算机之战	(130)
第十五章 战略与战术	(149)
第十六章 营销将军	(163)

企业竞争也属于战争范畴，这也是人类利益与能动性的冲突

——克劳塞维茨

## 引言 营销就是战争

有关营销的最佳文献不是出自哈佛大学某位教授之手，也不在通用汽车、通用电气，甚至普罗克特·甘布尔这样的公司里某位豪杰的笔下。

我们认为，这门学科里最好的专著是由一位已经解甲卸鞍的普鲁士将军卡尔·凡·克劳塞维茨写成的。书名为《战争论》，1832年出版。这部杰作概括性地论述了存在于全部胜利战争后面的战略原则。

克劳塞维茨先生是伟大的战争哲学家。150多年来，他的思想一直被人们承认和接受。今天，《战争论》中的许多英明论断在美国西点军官学校和桑赫斯特<sup>①</sup>等许多地方已得到广泛使用。

自从《战争论》问世以来，战争本身已经发生了戏剧性的变化。坦克、飞机、机关枪和一大批新型武器被相继采

---

注：①桑赫斯特：英格兰南部一小镇，英国陆军军官学校所在地。

用。然而在今天，克劳塞维茨的思想却仍象19世纪一样实用。

武器是可以改变的。但正如克劳塞维茨首先看到的：战争永远以战略与战术为基础。他对战争战略原则的鲜明阐述将指引所有军事指挥员们迈步走向21世纪。

## 营销需要新哲学

传统的营销概念很易使人相信营销必须满足消费者的需要和欲望。

西北大学的菲律普·科特勒先生说，营销是通过交换过程以满足需求的人类活动。

而密西根州立大学的麦卡西教授认为：营销是通过预期顾客或客户需要，并将满足这些需要的产品和服务从生产者导向顾客或客户，来完成一个组织的目标的全部活动。

哥伦比亚大学教授A.霍华德1973年所下的定义可能是对“需求”理论最完善的解释。霍华德先生说，营销是这样一个过程：确认顾客需要；按组织的生产能力将这些需要概念化；将这一概念同组织适当的管理法规联系起来；将按所确认的顾客需求生产的产品概念化；将这一概念传达到消费者。

有这五步，今天就能走向营销成功的大道吗？确认、概念、联系和传达就能帮助美国汽车公司成功地同“通用”、“福特”和“克莱斯勒”三大公司竞争吗？能帮助它成功地同“丰田”、“尼桑”、“本田”以及其它一些进口汽车竞争吗？

如果我们说美国汽车公司是在确认了顾客需要的基础上发展了自己的产品战略，那么，结果应该是其产品类同于通用公司。后者曾耗费百万巨资在同一市场上去确认过同样的需要。

胜利属于做了更好的营销调研工作的一方？难道这就是营销的真象？

这显然错了。相反，美国汽车公司在忽略客户需求的时候，往往能取得更大的成功。从军事上照搬过来的吉普车，就是一个胜利。而其轿车则应被视为失败。

没有哪一个中心集团能凭想象生产出吉普。在小公司与领袖公司的竞争中，靠确认顾客需求恐怕不会有多大帮助。

### 以顾客为中心

营销人员一般都遵循顾客中心原则。他们一再重申：管理必须以顾客为中心，而不应该以产品为中心。

第二次世界大战以后，在营销领域里，顾客中心理论曾一度取得了绝对的统治地位。

但现在看起来，这一说教已不吃香了，好似营销人员在向高高在上的管理者出售行尸走肉。

那些毕恭毕敬地顺从营销专家指教的公司，做出以顾客为中心的努力是大胆的，然而却是灾难性的，他们只得眼巴巴地看着百万巨资付诸东流。

要搞清楚我们为什么会步入这种困境，就必须回到企业以产品为中心的20年代去寻找答案。这是“无论你要什么颜色都只有黑色”的亨利·福特的盛世。

在那产品的年代里，企业找到了广告。广告专家说：“大规模的广告制造了大规模的需求，从而使大规模的生产成为可能。”

在第二次世界大战接近尾声的时候，一些领袖公司率先接受了以顾客为中心的观念。营销专家倍受青睐，营销调研的地位显得至高无上。



但在所有的公司都接受了以顾客为中心这一营销观念的今天，去调查顾客的需求恐怕不会有太大的帮助。因为许多公司都已经在满足顾客的同时需求。美国汽车公司的问题不在于顾客，其问题在于通用公司、福特公司、克莱斯勒公司以及进口汽车。

### **以竞争者为中心**

一个公司要在今天获得事业的成功，就必须树立“以竞争者为中心”的思想。它应该善于发现竞争者阵营中的薄弱环节，并向这些薄弱环节发动进攻。当代许多成功的营销战例都证实了这一点。

例如，当其他人在计算机行业中正承受巨额损失之时，数字设备公司却利用IBM在小型计算机方面的弱点牟取了百万暴利。

同样，荷文公司在价格不高的小型复印机领域成功地建立了滩头阵地，而这正是施乐公司的固有弱点。

在竞争白热化的可乐市场，“百事可乐”利用其甜味优势向“可口可乐”提出了挑战。与此同时，汉堡包大王以其“热而不烫”的战术进攻麦克唐纳，并有所建树。

有人会说，一个经过周密思考而精心制定的营销计划大都要包括竞争问题。通常在计划的稍后部分有一个“竞争评估”专项。当然，计划的主体一般要清楚地说明市场目标，各个不同的细分市场，以及有关客户情况的庞大的统计资料。

### **未来的营销计划**

在未来的营销计划里，对于竞争这一点必须做更多的考

虑。在计划中，对于市场上的每一个参与者都必须作详细的研究和分析，并探究他们竞争力的强弱，以便做出攻防选择。

总有一天，这个计划里还会将各个竞争者的主要营销人员的文字记录也包括进去，诸如他们最得心应手的策略和行为方式等等。

这些都为未来的营销人员预示了些什么呢？

这意味着他们必须做好参加营销战争的准备。

营销战役的成功越来越有赖于象军事战役一样制定作战方案。

战略方案的制定将显得日益重要。公司和企业应该学会如何进攻和侧击他们的竞争者，怎样捍卫自己的阵地，以及怎样、在何时去进行游击战。至于怎样去预测竞争行动，则需要他们有更多的智慧。

说老实话，一个人想成为成功的营销者，他还须具备许多成为伟大军官的同样品德：果敢、忠诚和坚韧等等。

现在让我们将足球赛同营销业作一比较。

得分多的足球队为赢家。销量多的营销队是胜者。就此而言，二者是一致的。

但如果按照营销竞赛的方式来进行足球比赛，情况如何？

我们现在将一位营销经理放在足球赛中，然后观察他或她去辨认得分（也就是完成销售）的球门线。然后再观察这位营销经理安排阵容和直接带球冲向门线。

尽管你不是运动专家，但也能知道，在足球赛场上只能直线挺进是会导致某些灾难的。

在绿茵场上，靠的是超人的机智，过人技术和多破门得

分战胜对手。记分牌上的分数只是上述能力的表现。

在战场上，靠的是大智大勇，侧翼包围和兵众于敌来打胜仗。所占领地也是上述因素的反映。

为什么营销就要有不同之处呢？

为什么在数百个营销概念的定义中几乎没有提及竞争一词，或者暗示一点冲突的性质？

当今的营销，本质上牵涉到公司与公司之间的激烈冲突，而不再是满足人类的需求了。

如果人类的需求在企业竞争的过程中得到了满足，那么，让竞争继续发展下去就合乎公众的利益。因此，我们不能忘记有关全部营销内容的根本性质。

## 要保护营销战

也许你会反对把军事原则直接用于营销。人们总会说战时的战争十分恐怖，而不会说和平时期的战争如何。

反对自由企业制度的人也可能会反对让自由企业进行营销战争原则的实验。

即使是捍卫自由企业制度的人也可能会认为进行营销战可能意义不大。如果先生是这类人的话，我只好劝您考虑一下战争类比法的结果，而非类比本身。

对美国企业近10年的历史研究表明许多骇人听闻的金钱损失纪录是由美国无线电公司、施乐公司和西联公司这样的企业制造的。另外，还有其它公司的一些损失，如果应用战争原则，是完全可以避免的。对战争的研究不仅仅是为了取得战争的胜利，还可以学会避免损失。

懂得战争艺术的高级营销斗士之间的竞争会给美国经济带来影响，且人们更害怕次数繁多，毫无意义的公司侵略

行为。

自由企业成了营销战的代名词。如果你要加入自由企业的角逐，看来首先学一点军事原则是非常必要的。

集中兵力，形成优势。

——克劳塞维茨

## 第一章 2500年间的战争

如果营销就是战争，让我们全力以赴吧。让我们从学习战争本身的历史起步，揭开许许多多的奥秘。

《威尔和阿里·都朗特》一书记载：在过去有文字可考的3438年的历史中，只有268个春秋没有战火。人类先期的大部分岁月谱写了一部记录成功军事战役和战斗的详尽编年史。

早在耶稣诞生之前，就有许多由专业军人带领的专业部队在世界各方战场交锋。在对立军队数不清的一次次对垒厮杀中，有关军事战略的一些原则也得到了提炼和完善。

### 马 拉 松 之 役（公元前490年）

在马拉松之役中，15000波斯人（来自现在被称为伊朗的地区）在位于雅典东北部的马拉松湾登陆。他们与11000雅典人在这里短兵相接。虽然希腊人在兵力上处于劣势，但他们有一大优势，即密集方阵：每个士兵左臂佩盾，这样与各自身边士兵的盾牌部分重叠。这样既能保护自己身体的一半，又能保护各自左边士兵的半身。

波斯人不是密集方阵的对手。他们过去只习惯一对一的格斗。因此，6000波斯兵倒了下去，而雅典人只伤亡200。这与过去著名的赫兹与阿维斯之争的结局是一样的。

从此，步调一致和集中兵力的军事战术在马拉松这块地方就有了牢固的根基。

当然，之所以我们今天还能记起这场战斗，是因为人们仍流传着一个美谈。一个名叫费迪慈的战士，为了传递胜利的消息，他奔跑了35.42公里。一到雅典就脱口喊道：“真痛快，我们胜利了！”说完，便与世长辞。

今天，我们的马拉松运动员要跑42.195公里。当然，他们在开赛前再不须与波斯人进行一场生死搏斗。

### 阿伯拉的战斗（公元前331年）

公元前331年后，发生了亚历山大大帝（马其顿国王<sup>①</sup>）叛乱。亚历山大大帝登位。在托马斯·沃森当政早期，他曾是亚里斯多德的弟子，喜欢读荷马的书，是一个胆大心细的人。

亚历山大在多瑙河畔打了胜仗，匆匆凯旋后，又与大流士一世（古代波斯王<sup>②</sup>）手下的波斯人发生了矛盾。为了招聘300名贤能智士，大流士一世雇请最早期的广告代理人之一——德漠斯圣斯来传播亚历山大的军队已经毁灭的谣言。

经过几年的调兵遣将，战略部署，决定性的对抗终于在公元前331年在阿伯拉拉开战幕。由于对这场战斗的文字记载相当详细，以至于在今天，我们仍然知道两军的战斗序列。

---

注：①② 译者注。

大流士以传统的方式布阵，他以15头大象和200辆双轮马拉战车作先锋，打头阵。而亚历山大更有创造力。他成功的关键是在部队两侧布上骑兵。这个战斗队形在后来的2000多年里以各种形式得到了沿用。战斗一打响，亚历山大的右侧部队在骑兵的带领下展开了“翼”型攻势。这个安排诱使波斯人向亚历山大的左侧发起进攻。这时，亚历山大在后面巧妙地调移了机动骑兵的位置，在右侧突破了波斯人的防线。

亚历山大获得了他最伟大的胜利。因为他的战略思想被利得尔·哈特一类的20世纪的军事思想家赞誉为“非直接接近”理论。所以他成了王中之王。

### 梅特拉斯河畔之战（公元前207年）

接着兴起的一个军事强国就是名满天下的罗马。公元前207年，罗马人在梅特拉斯河畔的一次战斗中显示了他们的战斗力。

当时，（来自被称为的黎波里的地区）迦太基军队正在蹂躏意大利国土。他们以两“汉”兄弟（汉尼拔和汉都拔一南一北）为首，使用大象在前沿引导冲锋。这种攻击方式是20世纪武装战争的一种雏型。

但汉氏兄弟犯了一个错误，他们不该兵分两路。尼禄（将军，而不是那个同名的小提琴手）这次可给两汉兄弟上了一堂课，使他们懂得了一个可靠的军事原则，即“必须集结兵力成为难以抗拒之规模。”

起初，尼禄率部从南面向汉尼拔的驻地挺进。但当夜幕降临时，他又命令部队向后转，调头向北前进了。这次行军也许是历史上最艰难的行军之一。最后，他们与罗马将军波

歇斯和里维斯的部队会合了。此刻，两位大将正与汉都拔相持着。

这场战斗可以说是阿伯拉之役的重演。尼禄将部队从汉都拔的右侧有效地迂回到其左侧，使这次冲锋获得了出乎意料的成功。尼禄所取得的胜利在军事编年史里几乎也算得上是空前的。

然而，新闻界往往喜欢在失败者身上大作文章，而不乐于为胜利者唱赞歌。因此，我们今天还记得尼禄的同名人，250年后当朝的尼禄皇帝的恶行。

### **哈斯丁斯的战斗（1066年）**

又过了1000年左右，在英国一个名叫哈斯丁斯的小镇上，威廉（人称征服者威廉）统帅的诺曼第人在这里建立了改写历史的业绩。这时正与诺曼第人作对的是英王哈罗德二世及其萨克逊人。

不仅军事上，而且营销上的多数战役都一样，双方胜负的可能性的不会有显著差别。哈斯丁斯此时的情况也是如此。这时，威廉做出了一个重要的决定。他决定把善战的哈罗德本人作为诺曼人进攻的主要目标。于是，威廉挑了20名诺曼骑兵去突破萨克森防线，并捉拿哈罗德（今天，我们可以派遣签了5年合同的20名律师）。4名骑兵完成了任务，并立即处决了可怜的哈罗德。

威廉真是神机妙算。萨克森人见其皇帝已死，防线不攻自垮，威廉取得了胜利。

### **克里斯之战（1346年）**

战争与交易一样，只有一方是没法进行的。1346年，英



国人在克里斯找法国人算了帐。

在爱德华三世中起关键作用的是英国大弓。这项技术发展就好像营销战中一种新产品的突破。有了大弓——14世纪的机关枪——步兵和弓箭射手第一次能与马上骑兵（就是捉拿可怜的哈罗德的那种骑兵）抗衡。

大弓比十字弓射击的箭速快6倍。但使用它非常需要技巧，必须经过正规操练。手执重100磅的拉弓，面向距离200米的目标射击至少要用6年的时间才能练就一身百步穿杨的本领。

这就是昔日英国弓手星期天也要强制训练的原因。当然，礼拜除外。

事隔69年，法国人还没有接受失败的教训。1415年在安吉科特，5500名英国人击败了20000法国兵。这又一次证明大弓对付马上轻骑绰绰有余。

在营销战中，能否向具有优势的竞争者正面发起进攻呢？

当然可以的，但你需要一支“大弓”。例如：哈洛依德公司的静电复印术和波拉公司的兰德相机就是“大弓”。

### 魁北克之战（1759年）

1759年的魁北克。

当詹姆斯·沃夫统帅的英国人突破了“最后防线”后，法国人很快就杀了个回马枪。法国步兵顺流而下，神不知，鬼不觉地兵临魁北克之城了。接着，他们攀上了被视为“不可登攀”的山崖，进入亚伯拉罕平原。

与军事战争一样，在营销战争中，最佳的获胜方法不一定是直接靠近。应该考虑哪一种途径最可能消除竞争者的