

# 突围策略

点亮市场突围之道

王茵◎著



如何紧密迎合消费者的需求？

如何颠覆营销模式避开竞争？如何重新调整本土品牌战略？

如何把每一分钱花在刀刃上？如何通过变革管理重获新生？

**通过洞察、变革和行动，拥抱企业新生机！**

清华大学出版社

# 重启策略

点亮市场突围之道

王茵 著

清华大学出版社

北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

重启策略——点亮市场突围之道/王茵 著. —北京：清华大学出版社，2010.4

ISBN 978-7-302-22170-8

I. 重… II. 王… III. 企业管理—市场营销学—研究 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 033154 号

责任编辑：荣春献 高 岫

封面设计：谢元明

版式设计：孔祥丰

责任校对：胡雁翎

责任印制：王秀菊

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：三河市溧源装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170×240 印 张：12.75 字 数：201 千字

版 次：2010 年 4 月第 1 版 印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价：25.00 元

---

产品编号：035770-01

## 写在前面的话

在美国金融海啸的冲击之下，中国企业更加面临经营不畅、出口衰退、通货紧缩、股市低迷、产能过剩、竞争过度、融资受阻、原材料和劳动力成本持续上涨等头疼的问题。许多企业感到日子越来越不好过，企业将面临破产倒闭或严重亏损的威胁。

可是我们看到一些企业家的恐惧和担忧并没有转化为企业创新与变革的动力，许多企业家的经营思维仍然停留在过去，总希望通过低价买进，高价卖出来牟取暴利。市场上盲目跟风、无序竞争的局面也随处可见，比如竞争对手做促销，我们也跟着做促销，并且做更久的促销；竞争对手降价，我们也跟着降价，并且把价格降得更低；竞争对手生产新产品，我们也跟着生产新产品……这些恐慌式的模仿做法明显暴露出中国企业缺乏战略眼光。

也有许多企业采取保守措施，紧急采取各种“瘦身”方式，比如严格控制成本、裁减人员、减少项目投资、缩减宣传费用，谨慎控制每一笔开支……而这仅是目前企业保全性命之道，即使抢救过来，企业也需要思考如何调整战略，应对新的市场环境。

这里并不是说缺乏战略的企业必然走向衰退的明天，各种企业“瘦身”的方式都是错的，而是说在低迷、激烈的市场中，企业要想渡过艰难时刻，达到可持续发展，就必须在危机中勤于反省，积极调整，制定有效的策略。目前由经济低迷带来的恐慌、跟风、削减预算都不能算是良好的长治之道，企业只有在战略、产品、管理、资本、人才等方面不断调整，做好全系统营销管理，发挥自己的专长，才能做到扬长避短。

在困难的经济形势下，摆在中国企业面前第一位的是信心问题，如温家宝总理所言：“在经济困难面前，信心比黄金和货币更重要！”对于许多中国企业来说，首先应该具备坚定的信心才能从容迎接新的挑战，或许我们还能在危机中发现许多新的商机；其次，目前有些企业由于经营不畅，已经在危机中休克了，脆弱的企业生命力往往是错误的战略和管理导致的，不过这只是短暂的昏迷，如果企业能擅于调整，必能发现新的生机。

本书根据目前的背景状况，旨在帮助企业把握消费者的需求，寻找最佳战略模式，解决市场障碍，维系长远发展。本书核心的观点是：企业的一切价值活动都是围绕人而展开的，没有人就没有一切，理论若离开人性的主题，就会变成空架子。企业也必须围绕人性做好内部管理，这样才能把精力放在市场上。如索尼公司的创始人盛田昭夫在《经营之神》中所说的：“机械中心主义的理论体系，恰好蕴藏着一个最大的危险，那就是失落了人。”但是抓住人性变化的心理是否就可以高枕无忧，摆脱竞争呢？还不够！还要时刻关注竞争对手的变化，不断超越竞争对手，得到消费者的忠诚，就可以轻松占领市场。除此之外，我们所能想到的招数，竞争对手也可以模仿得惟妙惟肖。我们应从商业竞争本质抓起，打造企业核心竞争力。笔者认为在市场低迷状态中，企业应当花更多的时间和精力去整顿品牌战略，这也是企业发展壮大的必经之路。本书将从这些观点出发，主旨从人性洞察、营销战略、品牌管理上探讨企业的经营出路。

最后，笔者衷心希望中国企业经过策略调整，能更有竞争力地生存，并不断发展壮大！

# 目 录

## 第一章 低迷市场对策——为什么你的企业停滞不前？ ..... 1

“我们必须学会在环境变化中做出快速的反应，包括戏剧性的甚至是自残式的反应。为了成为幸存者，企业必须适应环境的变化。实践证明，在变化的环境中做出积极变化的企业通常能够生存下来，并且得到发展。”

- 一、不是企业家不努力，而是环境已经变了 ..... 2
- 二、如何实现市场突破 ..... 11
- 三、关于市场突围的困惑与解析 ..... 18
- 四、从理解市场到策略执行 ..... 26

## 第二章 知人性者得天下——如何让消费者成为你的忠实粉丝？ ..... 33

“要了解一个企业，我们必须首先了解它的目的。企业的目的必然定位于企业的外部。事实上，由于企业是社会的一个器官，企业的目的必然居于社会之中。因此，企业的目的只有一个正确的定义：创造顾客。”

- 一、为什么消费者对你不理不睬 ..... 34
- 二、换位思考 ..... 38
- 三、走近消费者的生活圈 ..... 42
- 四、换个视角挖掘消费需求 ..... 47
- 五、从源头上改善产品与服务 ..... 51

## 第三章 颠覆竞争的本质——战斗一开始就胜负已定 ..... 69

“企业业绩不好并不是对手造成的，而是企业本身的问题。”

- 一、改变错误的观念和做法 ..... 70
- 二、错不在市场嗅觉，而在于市场判断 ..... 75

三、任何时刻都需要维系企业生存的三大命脉·····	84
四、如何从一开始就避开竞争·····	97
<b>第四章 破解品牌疲软的魔咒——市场低迷是品牌最佳的调整期·····</b>	<b>111</b>
“房屋久了会破败倒塌，机器用长了会磨损不堪，人老了会寿终西去，长盛不衰的惟有品牌。”	
一、为什么谈品牌的人多，而做品牌的人少·····	112
二、如何让品牌魔力大放异彩·····	117
三、务实打造本土品牌·····	128
<b>第五章 把钱花在刀刃上——经济萧条如何发挥传播的力量·····</b>	<b>145</b>
“在信息爆炸的时代，大众对信息的接受模式是：遗忘和过滤99%，只能记住1%。厂家自以为通过广告、软文、图片、研究报告等手段告诉了大众一个完整产品的信息，而这只是厂家的一厢情愿。大众在超量的信息刺激之下，对产品的印象是零散而模糊的，所以厂家要把各种传播手段加以整合，最终使大众头脑中一个个‘零散的1%’在头脑中凑成一个厂家想要的99%。”	
一、品牌传播为何吃力不讨好·····	146
二、如何引爆注意力经济·····	151
三、缺乏预算如何跟人拼·····	158
<b>第六章 从“颠覆”到“蜕变”——靠什么方法更好地迎接市场春天···</b>	<b>169</b>
“有组织地放弃，有组织地改进，挖掘成功经验，系统化地创新。”	
一、趁机打造虎狼之师·····	170
二、困难和崛起都应具备企业家精神·····	182
三、洞悉企业竞争制胜的根本之道·····	189
<b>参考文献·····</b>	<b>197</b>

# 低迷市场对策——为什么 你的企业停滞不前？

“我们必须学会在环境变化中做出快速的反应，包括戏剧性的甚至是自残式的反应。为了成为幸存者，企业必须适应环境的变化。实践证明，在变化的环境中做出积极变化的企业通常能够生存下来，并且得到发展。”

——美国石油公司 CEO 劳德·布朗



# 一、不是企业家不努力，而是环境已经变了

经济不景气时，我们常常看到企业濒临破产或倒闭的现象，甚至一些历史悠久、实力非凡、曾创造过神话的企业也在走向衰退和灭亡。出现这些状况并不是企业家不努力，而是环境已经变了。细数起来，导致企业走下坡路的主要因素有以下几个方面。

## 1. 消费者越趋成熟

今天的消费者可谓见多识广，无比精明。他们可能被商家欺骗过无数次，有丰富的购物经验。在购买过程中，他们会算好商家的促销周期，会在网络上货比三家，可能比销售人员更了解产品的功能和质量，还可能对企业的运营状况有独到的见解。总之他们的消费心理越来越成熟了，对企业的要求也越来越高，对不同的产品、品牌、功能、个性、档次等都有较高的要求。当你认真审视他们的内心世界时，你会发现越是有诚信、有质量保障、有良好的售后服务，就越能得到他们的青睐。相反，如果你一直欺骗消费者，只专注开发新顾客，你将发现日子越来越不好过了。

不管怎么说，消费者越来越成熟是市场不断升级的结果，未来品牌营销将变得更加复杂，充满更多挑战，也暗藏着更多的机会。

## 2. 产品严重泛滥

几十年前，全世界只有福特、通用、克莱斯勒三种车可供选择，现在世界上跑满了欧洲车、美国车、日本车、韩国车、中国车，有许多基本型乘用车、运动型多用途车（SUV）、多功能车（MPV）、货车、客车、专用乘用车等可供选择，更有不同价格、排气量、车身、颜色等选择。

不单是汽车行业如此，其他行业也同样面临太多可选择的产品。据有关专家统计，一个普通超市有4万个存货单位，而一个普通家庭只要150个标准单位就能满足80%~85%的生活需求，也就是说剩下的39850个货品都只是附加需求产品，消费者将面临诸多选择。

产品越来越多，在品类、名称、品牌、款式、功能等方面越分越细，不可避免地对企业提出更多的要求。企业很容易陷入产品设计的盲点，不知道消费者究竟要什么；而消费者也让众多产品搅得没有了主见。我们众多商家的过度竞争让市场经营变得越来越艰难。

### 3. 难以避免的价格战

中国的一些企业家好像天生会打价格战。当菲利普·科特勒的《营销管理》第一次引进中国时，我们在 4P 理论的指导下运用得最好的是如何通过价格制约竞争对手，不但能在自家门口打得异常火热，还能把价格战火点燃到全球各地。当产品达到更加泛滥、同质化的境地时，中国的价格战变得更加激烈。

价格战是一把双刃剑，厮杀的过程必然会出现杀敌一千，自损八百的局面。尽管许多企业知道发动价格战对自己有诸多的不利，但如果你不出手，竞争对手也会逼着你出手。生存就是如此残酷，谁能笑到最后，谁就是最终的赢家。

### 4. 广告、概念、促销都不灵了

记得 20 世纪 90 年代初，电视连续剧《北京人在纽约》在大江南北热播的时候，孔府家酒借机在春节砸下大笔资金，请《北京人在纽约》的主角拍摄了游子回家的广告。一时间，这个渴望回家的广告感动了亿万中国人，孔府家酒的年销售额也由几千万元飙升到 8 亿元。多年之后，也没有多少条广告能达到如此的效应。现在很多老板也不指望通过一条广告就让企业迅速成名，如果能让消费者放松防御心理，认真看一眼广告，老板们就谢天谢地了！广告费越来越昂贵，并且越来越无效，许多老板也试图停止做广告，可往往广告一停播，产品更加卖不动。如果继续打广告，广告浪费的现象将更为严重。所以现在是做广告不行，不做广告也不行。

为了促进销售，企业经营人也想过玩概念的招数，前几年脑白金玩送礼的概念，王老吉玩怕上火的概念，都曾火了一把。可现在有越来越多的企业发现概念营销越来越无效，经过策划人彻夜创作的广告语，精心策划的概念炒作，消费者却无动于衷，市场反应一团糟。

广告、概念都玩不转，企业只好去玩促销，然而玩促销就等于玩价格战。虽然许多企业知道自己是高端品牌，不能频繁搞促销，但又不得不深陷其中。只要促销一停，销量立刻直线下滑。竞争对手一降价，就顾不上什么品牌营销的理念，最直接的方法是跟着降价，最后杀个你死我活，打得头破血流。行业价格崩盘，企业只能在微利的洪水中饱受煎熬。

## 5. 多样化的竞争形式

随着全球竞争一体化，政策法规的松绑，各行各业的竞争对手猛然增多。如彼得斯所言，现在的竞争是“没有规则的群架”。任何一个产业都充斥着许许多多的竞争对手，有直接的竞争对手，也有潜在的竞争对手，还有一些不知在什么时候、什么地方冒出的陌生竞争对手，群架打得非常混乱。

从事乳业的商家早就发现自己的竞争对手不仅仅是其他的乳品厂商，还包括茶水、矿泉水、可乐、果汁、功能饮料等，他们不仅要和生产商争夺市场，还要和商场、便利店、零售点等一起争夺顾客。你若是汽车厂商，就会发现最恐怖的竞争对手不是天天针锋相对的汽车厂商，而是房地产厂商、石油厂商、银行等，因为这些新型的竞争对手会掏空消费者的腰包，让他们放弃购买汽车的想法。

过去我们可以很容易了解竞争对手在哪里，而现在，愈来愈多的企业一方面要积极对付显而易见的竞争对手，另一方面要防御从其他领域冒出的新型竞争对手。企业要对付显而易见的竞争对手，只要针对产品、价格、服务、渠道等角度制定营销策略，还有胜利的可能；而新型的竞争对手往往凭借着新的商业模式，完全不按常理出牌，甚至可能以资本的形式收购企业，让愈来愈多的企业充满忧虑。

现在，哪个行业具备高利润、高成长性，都将受到国际资本大鳄的关注，立刻衍生出一个新的竞争对手。就算该行业具有较高的技术门槛，但在信息时代，技术优势已不容易保密，只要有市场，不管产品多么复杂，你能生产出来的，竞争对手也能生产出来。摩托罗拉过去曾用心开发了一款超薄手机，可上市不到一年，很多竞争对手也先后做出了类似的超薄手机，摩托罗拉感到相当无奈。

多样化的竞争必然带来诸多的挑战,尽管有时候各种阴招险招会接连出现,但企业为了生存,只能不断应对。

## 6. 企业内部管理混乱

竞争激烈,利润严重缩水,股票大跌,会在企业内部形成窒息的气氛,员工丧失了工作积极性,内部优秀员工悄悄更新履历,外部优秀员工不愿加盟进来,股东烦躁不安,经销商开始暗自敲算盘,细心计算利益得失,各种合作关系不再像过去那么“铁”。企业希望经销商能齐心协力,共渡难关,而经销商却不停谈条件,认为有奶便是娘;企业希望投资方出力,投资方却理智地关闭大门;企业向政府诉苦,政府却无能为力。最后被逼急了的 CEO,可能会做出更加糟糕的决策,让企业面临更多的危机。

## 7. 政策法规逐步规范

过去,政策法规不健全,行业管理缺乏力度,再加上企业经营活动较分散,导致许多企业不能履约诚信、质量、服务,企业损害消费者权益的事常有发生,最终不了了之。现在,随着国家和地方强制性政策的出台,法规要求越来越规范,管理方法也越来越深入、具体,如果产品和服务稍不尽如人意,就会被控告和要求赔偿,相应的协会和机构也会捍卫消费者的权益,这明显加大了企业的经营难度。

## 8. 政府支持力量的减弱

大多数中国企业在发展过程中都曾受到过政府的保护,如果缺乏政策支持、政府关系,很多企业就不会有今天的昌盛。仅有部分中国企业凭着灵敏的市场嗅觉发现政策机会从而超越跨国公司。但是,随着政府负担的加重,政策制度的不断明朗和规范,依靠政府出力、政策支持而生存的企业开始四处碰壁,濒临破产威胁。

与国内的情况恰恰相反,国外是以客户为中心,只要你的企业业绩显著,就能得到政府的关注,政府反而会寻求你的支持。未来中国企业的经营观念也

会从以政府为中心演变为以客户为中心，政府会逐渐淡出企业的活动，一切靠自由竞争，适者生存。

## 9. 技术的挑战和壁垒

中国产品的发展阶段可以用劳动力、生产力、品质力和创新力来概括，如图 1-1 所示过去消费者对产品的要求并不高，只要能符合生活需要又没有质量瑕疵的产品一般人都容易让人接受。现在人们对企业的要求逐渐提高，越来越喜欢有创新性的产品，这决定了企业必须重视研发设计，不断突破新的技术壁垒，才不至于被淘汰。遗憾的是，中国大多数企业都没有原创的发明，只是靠模仿改造、低成本、低价格打入国际市场，很多企业甚至没有研发部。当国外品牌可以依靠专利技术获得丰富的利润时，我们只能生产过时的产品，还经常受到法律的控告，经营发展举步维艰。

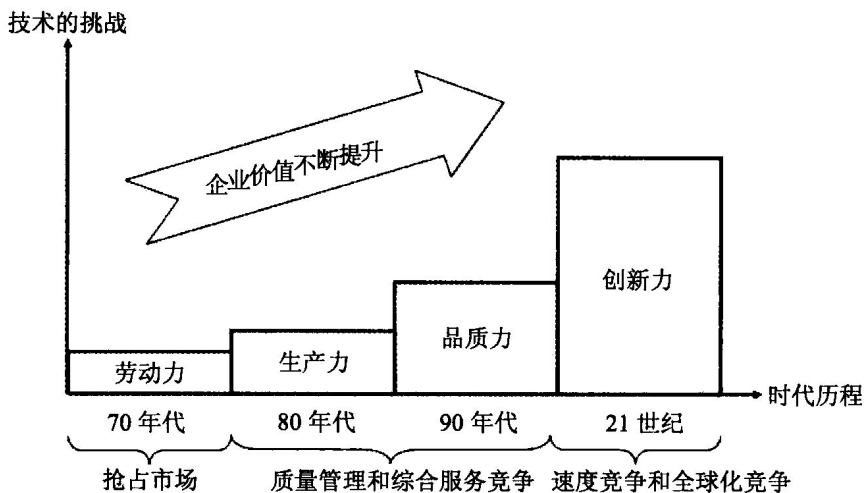


图 1-1 中国产业发展阶段示意图

## 10. 遥远的品牌之梦

受到美国金融危机的影响，中国经济发展速度放缓，出口受阻，原材料和劳动力成本持续上涨，许多中小企业发现日子越来越难过了，国内已经有成千

上万家的企业倒闭，各地都出现大量农民工返乡务农的状况。这一切应上了“微笑理论”所描述的：制造业已走到了尽头，企业要获得丰厚的利润，就必须加大研发力度，发展自己的品牌，才能避免恶性循环。

许多企业家也意识到没有走上品牌之路就犹如身处尴尬的境地。一方面，低利润导致企业请不起高级人才，无法投入新的设备，研发新的产品，致使企业无法摆脱代工生产，只能靠产量进行生存，如果扩张规模，一旦订单没有跟上，只能坐以待毙；另一方面，许多企业也想创立自己的品牌，但说者容易做者难，由于人才匮乏，缺少知识产权和经营管理理念，只能在中低端市场游移，即使产品通过仿冒抄袭得以实现，在竞争白热化的今天，许多企业也不得不进行低价出售，或时而遭到竞争对手的控告。所以，对许多企业家来说，做品牌就好比一个梦，一切都很遥远。

## 11. 不可避免地卷入同质化

竞争环境过于激烈，企业就不可避免地被卷入同质化的境地。从图 1-2 可以看到，饮料行业在包装、口味、广告等方面都面临严重的同质化，其他行业也基本如此，这就容易给消费者造成选择的混乱。



图 1-2 饮料行业的同质化情况

不只是国内企业陷入了同质化竞争，连国际一流的企业也无法摆脱同质化带来的困扰：我们印象中只有必胜客有宅急送，现在连肯德基也有了宅急送，如图 1-3 所示。



图 1-3 肯德基宅急送

过去肯德基与麦当劳有明显的差异。比如从品牌标识上看，麦当劳的标志比较抽象化，既像根薯条，又体现麦当劳的第一个大写字母；肯德基的标识比较形象化，直接体现肯德基上校的面貌。从品牌的标准色来看，麦当劳则倾向于红、黄两色，肯德基倾向于红、蓝两色。从产品层面来看，麦当劳主打产品以牛肉为主，多年来牛肉产品在菜单中占有一定的比例，全力提倡美国文化，维护其全球统一标准化的快餐形象；肯德基则以鸡肉产品为主，强调适应各国的消费文化和口味，进入中国后不断推出新鲜蔬菜、汤类食品以及多种符合中国人口味的早餐和烤制肉食。从服务对象来看，麦当劳倾向小孩子，肯德基则倾向于成年人或情侣。总体上说，肯德基与麦当劳似乎尽量区隔竞争对手，避免卷入同质化。然而随着竞争的展开，肯德基与麦当劳也不可避免地被卷入同质化的境地：有越来越多的人感觉如果遮住肯德基与麦当劳的电视广告标志，就很难分清品牌。不但广告相似，连产品也开始雷同。过去麦当劳主要卖牛肉汉堡，肯德基主要卖鸡肉汉堡，现在肯德基也卖牛肉汉堡，麦当劳也卖鸡肉汉堡，我们不得不感叹，连快餐巨头也越来越同质化了。

## 12. 不确定因素的干扰

市场变幻莫测，企业每天都受到不同的挑战，尤其是身处在全球化市场之

中，各种不确定因素骤然增多。如各种天灾人祸、政策法规、致命消息等都可能随时出现，导致企业经营者越来越难于做出决策。尽管我们想方设法避免不确定因素带来的冲击，但下面的事件，你真的能预料并避免吗？

- 2003 年的 SARS 病毒；
- 2004 年联想收购 IBM 的 PC 业务；
- 2005 年全国出现民工荒现象；
- 2007 年疯狂的股市和地产；
- 2008 年百年不遇的雪灾；
- 2008 年抵制家乐福危机事件；
- 2008 年四川汶川特大地震；
- 2008 年三聚氰胺重创国产奶业；
- 2008 年美国爆发金融海啸危机；
- 2008 年雷曼兄弟公司宣布破产；
- 2008 年大量企业宣布破产；
- 2009 年三鹿集团宣布破产拍卖；

.....

面对复杂的世界，人类认识问题、解决问题的能力非常有限，在不确定性的环境下，常常会迷失自我。面对不确定因素的发生，所有人都感到一种前所未有的恐惧、混乱和束手无策，犹如迷失在大森林里。我们希望通过科学手段寻求答案，但许多预测都是建立在理性分析之上的，并不能有效决策未来，许多制定好的方案和进程一旦遭到不确定因素的破坏，只能重新规划和调整。企业在战战兢兢的运营过程中如履薄冰，如果走错一步，就很容易给企业、股东造成巨大的损失，CEO 也将面临下岗并给自己的履历增加一笔不光彩的记录。

毫无疑问，不确定因素是不可预料、难以防备的，让企业防不胜防，这无疑给现代企业带来了巨大的风险和经营难度。

除了上述市场现状外，我们还可以看到现在产品的生命周期由过去的两三年逐渐缩短到两三个月，许多企业的产品还没上市，就将结束产品生命周期。企业如果没有新产品上市就意味着会丢失市场份额，而最先上市的产品便意味着可以赚取足够的利润，后来者只能依靠价格优势生存。



新品上市时间缩短了，但各项服务速度却加快了。企业一旦在某领域市场发现商机，就要求物流、服务等要迅速接轨。

新环境、新技术的不断出现给企业带来了新的发展方向和新的契机，为中国企业提供了更广阔的发展空间，但是也带来了新一轮难以预测的竞争形式，对于缺乏灵敏嗅觉的企业，稍不注意就容易被竞争对手甩在后头。

产品价格也由过去的漫天要价、暴利时代迅速下跌到零界限时代，有些企业甚至免费赠送产品和服务，期望能得到消费者的关注，而从其他途径得到盈利。但是如果商业模式设置不严密，就意味着全盘皆输，铩羽而归。

总而言之，现在和过去相比，产品需求量在减少，种类在增多，产品生命周期不断缩短，品质和服务的要求变得越来越高，价格逐渐走低，交货周期也逐渐缩短，而企业的支出不断增加，能力又十分有限。可以说，现在我国中小企业面临的困难比过去任何一个时代都要艰巨，现代企业面临的挑战也越来越多（见表 1-1）。

表 1-1 现代企业面临的挑战

现代企业面临的挑战	
内部	资源、定位、现金流、劳动力、机器、原料、研发、设计、物流、服务、团队、管理、士气、文化、监督、奖励、执行力等
外部	技术升级、经济、政治、法律、道德、消费文化、资金、竞争者、消费者、市场声誉等

在无序的竞争环境中，越来越多的企业感到困惑。虽然每一年我们都能听到某某人赚钱的故事，但多数人感到利润单薄、运营艰难，企业成长速度明显比过去放缓了许多，企业失败率却比过去增加了许多。出现这些问题的主要原因是外部的竞争环境确实逐渐恶化，对现在的企业家提出了不小的挑战；其次是许多企业家的理念没有跟上时代的变化，总停留在过去，导致一些该淘汰的企业很快被淘汰下来。面对未来，企业应该认识到一夜暴富的现象越来越少，扎扎实实地发展才是最可取之处。