

薛斌 著

商 道

决胜

市场的战略主线

薛斌 ◎著

商道

市场的战略主线

广西师范大学出版社
· 桂林 ·

图书在版编目(CIP)数据

商道/薛斌 著. —桂林:广西师范大学出版社,2011.6
ISBN 978 - 7 - 5495 - 0399 - 5

I. ①商… II. ①薛… III. ①商业经营—通俗读物
IV. ①F715 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 022043 号

出品人:郑纳新
责任编辑:张书婷
封面设计:李星星

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码:541001)
网址:<http://www.bbtpress.com>

出版人:何林夏

销售热线:021 - 31260822 - 129/139

山东临沂新华印刷物流集团有限责任公司印刷

(山东临沂高新技术产业开发区新华路 邮政编码:276017)

开本:690mm × 960mm 1/16

印张:16.5 字数:180 千字

2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

定价:38.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与承印单位联系调换。

(电话:0539 - 2925659)

序 言

倪鹏飞

市场营销是个生动而充满挑战的理论和实践课题。我本人并非营销领域的专业人士,但近年来随着对城市经济与管理问题的不断深入研究,我开始接触城市营销问题,有幸阅读了一些关于市场营销的著作,了解了一些营销方面的知识,对城市营销和市场营销也逐步产生了兴趣。薛斌先生最近将其手稿传给我学习,读后充满羡慕和感慨,这本书不仅增长了我学术上的见识,而且增添了我开拓事业的智慧和勇气。

薛斌先生早在南开大学读硕士的时候,就已发表论文,出版专著,出席学术会议,风流儒雅,崭露头角,大有一代硕儒、舍我其谁之势!但毕业之际,他决意投身未有任何知识和经验的商海,义无反顾。不想十多年时间,薛斌先生不仅顺利完成了从平凡员工到职业经理人再到创业带头人的转变,而且拥有了蒸蒸日上的事业,十分有利地占据了充满前景的发展空间。更出我意料的是,他在营销学问上著书立说,并形成了自己的体系。先前规范的学术研究的经历,随后火热的营销实践的磨砺,聪明、敏锐加上他孜孜不倦的“学中学”和“干中学”,使得他的这一专著

思想内容与众不同,表现形式喜闻乐见。

立足战略。目前学术和企业界关于市场营销的研究和关注主要集中在具体的技术方面,而对于市场营销更深层次的道和法却缺乏关注。在传统技术营销穷途末路、举步维艰的情况下,作者运用战略性思维,提出开创性的商战主线意识,实质上寻优寻新明确了战略营销的新方向。

“老调新弹”。企业的战略涉及面广泛,就营销而言,重中之重无非是“寻优寻新”。当然,关于优势和创新的提法肯定没有太多的新意,因为传统的主流理论将二者混淆在一起。他提出将“寻优”和“寻新”区分开来分别实施,指出在营销过程中两者具有不同的战略作用,而且作为竞争领域的商战主线,它们决定着企业未来的赢利模式和营销战术。

强调实践。他把战略观念与实施框架结合起来,按照战略发展的逻辑秩序,清晰勾画出在竞争迷雾中的商战主线,以及它们的基本结构,在寻优寻新战略实施的总体和各环节,恰当嵌入有效的战略观念和战略主张。

丰富语言。尽管市场营销与其他理论相比已相对成熟,但是增加学术语言变得越来越困难,薛斌以自己的实践和睿智,提出了寻优寻新、战略主线、寻优型和寻新型企业、精确导向、主流化营销、竞争多极化、产品的四性模式、品牌的两值一面、市场制高点、宣传由头、积极修正、四线组合等许多恰当而新颖的营销语言,不仅丰富了营销的用语结构,也丰富了营销的思想和理论。这些创造性的营销语词势必会引起业界的共鸣,成为行业中的流行术语。

同时,在行文风格上,他遵循学术规范,但不拘泥于学术中的一些俗套。整个文本结构清晰,直截了当,可作为学术探讨,也可视做操作指南,其中规律的揭示、案例的验证、经验的启发等都是相辅相成的。

因为时间上的匆忙和学术上的浅薄,对于薛斌先生的这个富矿,我

挖掘得很有限,我知道还有许多深邃的思想和精妙的创意,可以通过阅读去捕捉、汲取和体悟,而他关于战略主线的系统框架,一旦被人们所真正掌握,也许争取营销的胜利,创造营销的奇迹、财富的神话,就指日可待了。

在著述立说之外,薛斌在事业中运用智慧、勇气、勤奋和毅力,翩然穿越一个又一个陌生而又高深的领域,并取得持续成功的一串串传奇故事,也将馈赠我和许多人以振翅奋飞的无穷力量。

目 录

序 言 | I

第一章 抓住商战主线 | 1

- 一 商战主线的两条结绳 | 2
- 二 两种商道的差别：寻新 PK 寻优 | 7
- 三 两种商道的不同赢利模式 | 9

第二章 商战主线无处不在 | 13

- 一 双寻伴随企业经营的始终 | 13
- 二 区域竞争也存在双寻主线 | 20

第三章 两种商道的战略转换 | 49

- 一 双寻转换防恶化 | 50
- 二 寻新做足防跟风 | 53
- 三 及时转轨防迷失 | 56
- 四 国际化寻新勿陷误区 | 60
- 五 高举燃烧的心前进 | 68

第四章 寻优的战略表现 | 73

- 一 日常的寻优 | 73
- 二 投资环境寻优 | 75
- 三 时机寻优 | 79
- 四 成本寻优 | 86
- 五 价格寻优 | 89
- 六 市场投入寻优 | 92

第五章 寻新的战略表现 | 97

- 一 日常的寻新 | 97
- 二 与价值有关的寻新 | 100

第六章 寻优寻新的博弈规则 | 129

- 一 双寻竞争勿损人不利己 | 130
- 二 寻优过程的注意要点 | 133
- 三 寻新过程的注意要点 | 138

第七章 寻优寻新应该常态化 | 142

- 一 竞争过度呼吁双寻常态化 | 142
- 二 创建系统的双寻机制 | 144
- 三 要“预研”更要重视应用 | 149

第八章 商战主线意识下的观念革新 | 155

- 一 变需求导向为竞争导向 | 156

- 二 价值存于产品而非品牌 | 160
- 三 在竞争中寻找蓝海 | 171
- 四 双寻要顺应时变 | 181
- 五 合适才是最好的 | 185

第九章 商战主线主导下的价值复制 | 189

- 一 价值复制的特殊意义 | 189
- 二 创意:价值发现通向商业复制的踏板 | 193
- 三 产品塑造的四性模式 | 195

第十章 商战主线前提下的主流化路线 | 205

- 一 进入主流市场 | 206
- 二 参与主流竞争 | 211
- 三 打造主流品牌 | 220

第十一章 商战主线贯穿下的“四线组合” | 238

- 一 战略组合 | 239
- 二 定位组合 | 241
- 三 传播组合 | 244
- 四 动销组合 | 246

后 记 | 248

第一章

抓住商战主线

商场如战场。在错综复杂的商业战场上,你可能不怕竞争,不管它有多么激烈;也不怕做市场的辛苦,不管它有多么困难。但是,当你在竞争的迷雾中手足无措、盲无头绪的时候,你一定会感到迷惘和痛苦。

现在,我们发现,在市场竞争的迷雾中存在一条清晰的商战主线——寻优寻新,它就像勇士丹柯的燃起之心,引导人们摆脱迷失、找到努力的方向!

许多企业,包括很多成功的企业,并不十分明确这条商战主线的存在。行业会有周期性的变迁,企业会遭遇时代的变局。“跟着感觉走”或者“摸着石头过河”也有很多成功的个案,但是,运气不会总是那么好,一旦出现商战主线上的迷失,后果将不堪设想。

商战主线的迷失,会表现为企业价值观的迷失,表现为产品诉求的混乱,进而造成企业组织恶化,出现涣散、腐朽等一系列问题,使整个企业陷入重重困境。我们听说过的很多著名企业,包括书中提及的一些企业,都走过这样或那样的弯路,出现过各种各样的问题,探究其深层次的原因,几乎都与商战主线的迷失有关。

作为商战主线的两条结绳,寻优和寻新是一种相互交织的共生关

系,它们之间的结合和互动,就是要获得最佳的竞争状态。此乃商之大道!

一 商战主线的两条结绳

在比较中寻优。

战国时期,齐国大将田忌和齐威王赛马。他们把各自的马分成上、中、下三等,比赛的时候,上马对上马,中马对中马,下马对下马。由于齐威王每个等级的马都比田忌的马强壮,所以比赛了几次,田忌都输了。正当田忌垂头丧气、准备放弃的时候,他的朋友孙臧跟他说,你的马比齐威王的马慢不了多少,我有办法准能让你赢。田忌疑惑地问:“是不是要换马?”孙臧摇摇头说:“不用,按照我说的办就行了”。

田忌决定和齐威王再比赛一次,双方都下了很大的赌注。一声锣响,比赛开始。孙臧先以下等马对齐威王的上等马,第一局输了。第二局开赛,孙臧以上等马对齐威王的中等马,挽回了一局。第三局开赛,孙臧以中等马对齐威王的下等马,又战胜了一局。比赛的结果是三局两胜,田忌赢了齐威王。齐威王目瞪口呆,还是同样的马匹,调换了一下比赛的出场顺序,竟然出现了转败为胜的结果。

殊不知,这是一次高明的寻优!军事家孙臧通过观察比较,掌握了双方的优势和劣势,放弃自身的弱处、同时回避了对方的优势;以强对中、以中对弱,充分发挥了自身的优势。

简单地说,“寻优”就是在比较中寻求“更强”,按照现行的说法就是寻求竞争的比较优势,在既有产品价值(下文除特指的“产品”外均泛指有形的和无形的、物质的和精神的各种形态)、市场、政策等内外条件下,

通过与竞争方的相互比较寻找和了解自身存在的竞争优势,扬长避短或取长补短,保持竞争的主动。

在“田忌赛马”中,孙臧就是按照这个办法获胜的。这种比较优势不同于我们平常所说的竞争优势,后者是“源于技术、管理、品牌、劳动力成本等,使某个企业或国家在某些方面比其他的企业或国家更能带来利益的优势”。而比较优势是“相对更具有优势或劣势更小的方面”,其核心原则是“两利相权取其重,两弊相权取其轻”。相比之下,比较优势的优势值有时是绝对的,有时是相对的,而竞争优势的优势值总是绝对的。

关于比较优势及其来源,已经有过很多的探讨。早期,大卫·李嘉图(David Ricardo)在其代表作《政治经济学及赋税原理》中提出了比较成本贸易理论,后人称之为“比较优势贸易理论”;上世纪90年代,以保罗·克鲁格曼(Paul Krugman)、埃尔赫南·赫尔普曼(Elhanan Helpman)和吉恩·格罗斯曼(Gene Grossman)为代表,引入了规模经济、产品差异等概念体系,形成了所谓的新主流理论;而其他学者又在批评这一新主流的基础上,从专业化、技术差异、制度、博弈以及演化等不同的角度进行了拓展。

寻优涉及企业诸方面,重要的营销寻优有资源和投资环境寻优、成本寻优、价格寻优、介入的时机寻优、品牌投入寻优、广告促销寻优、企业和产品造型设计寻优、品质寻优、服务寻优,等等。通俗地说,寻优的目的就是:成本、价格要比对手较低些,资源占有和环境要好些,介入的时机要恰当些,品牌智慧和投入要强些,广告促销力度要大些,产品造型设计要比对手有特色,品质要比对手强,服务要比对手周到,等等。

在激烈的市场竞争下,服务寻优的意义越来越重要,许多制造企业(如海尔)明确地提出,要实现从制造业向服务业的转型。除了能使服务增值外,这也是竞争寻优的需要。2000年以来,在电信设备市场持续下

滑的情况下,不少设备制造商由过去的纯硬件业务转向了软件和服务业。

在寻新中超越。

20世纪初,当人类望着在天空飞翔的鸟儿发呆的时候,视线中出现了莱特兄弟的简陋飞机,一种满足人类上天梦想的新价值现出了雏形。1903年,他们第一次公开试飞的时间虽然不过59秒,飞行距离只有852英尺,但在世界飞行史上却留下了不可磨灭的一页。试飞成功之后,莱特兄弟继续改进飞机的结构,不断进行飞行试验。1908年,在法国巴黎上空的一次飞行表演中,他们创下了飞行2小时22分23秒的纪录,夺得最早发明飞机的桂冠,被人们誉为“飞机之父”。之后,随着新材料、新工艺、新技术、新动力的发明创造,人类的飞翔之梦走出了科学试验,实现商业化、普及化,飞机走进了普通人的生活。

这是一次把人类古老的梦想变为现实的伟大寻新!

简单地说,“寻新”就是寻求改进和创新的机会,以此超越现状。寻新主要体现在价值领域的战略活动。实践中存在两种战略寻新方式,一是在竞争和价值分析基础上的概念寻新,一是在市场机会分析基础上的价值寻新。

最近一二十年间,随着服务业的崛起,中国的咨询业发展很快,一批优秀的营销咨询公司崭露头角,这些咨询公司业务的侧重点都有所不同,在运作中也存在一些共同的强项和不足,即强在“概念寻新”,弱在“价值寻新”,也就是只能在产品价值既定的情况下,通过对竞争现状的分析,突出其既有价值的某个方面,使客户的产品价值通过某个细分市场得到更好的发挥。

例如,酒越陈越好,妇孺皆知。为了迎合这点,白酒品牌纷纷标榜自

己的历史和朝代,什么秦池汉窖,什么四百年活窖、六百年陈窖等,几乎没有什么更好的噱头可以利用了。经咨询研判,“水井坊”打出“白酒第一坊”的旗号,第一个大张旗鼓地以白酒文物相标榜,以新颖的酒文化道具相配套,诉求高端市场,一举成功。这实质上是诉求道具上的一个突破,雷同的白酒产品价值没有变化,这就是“概念寻新”。

方便面好吃没营养,几乎成了消费者的共识。为此,康师傅率先推出红烧牛肉方便面,从感性上弥补“没营养”的不足,大获成功。这倒有几分“价值寻新”的意图。继之,众品牌迅速效仿,推出猪肉、虾米、海藻等一系列的营养方便面。河南某方便面品牌经咨询公司指导,推出一种大骨营养方便面,在产品技术上没有多大的变化,在产品的价值取向上也没有根本的变化,但为消费者提供了另外一种选择。

相比之下,作为超常规的战略活动,“价值寻新”常常伴随着“科学发现”和“商业应用价值”互动,情况要复杂得多,难度要大得多,不是开几个研讨会,发几张问卷,做几个访谈就能解决的。

液晶 LCD(Liquid Crystal Display)对于许多人来说不是一个新鲜的名词,不过这种技术存在的时间已经很久了。1888年,奥地利的植物学家 F. Renitzer 便发现了液晶特殊的物理特性。1973年,日本的夏普公司首次将它运用于制作电子计算器的数字显示屏。现在,LCD 是笔记型计算机和掌上计算机的主要显示设备,并大举进入到桌面显示器的市场。经过八十五年,科学发现才产生巨大的商业价值。

许多新价值的出现明显打上了时代的印记,例如蒸汽时代诞生了火车、轮船,半导体时代诞生了电子产品,信息时代诞生了微电子产品,等等。有人说,这些标志性的产品不是某个企业力所能及的,需要“科学发现”和“应用价值”的机缘巧合,福特、微软、英特尔、IBM 这样的企业巨头取得的成就也是这种机缘巧合的结果。如此看来,我们所提倡的“价值

寻新”似乎没有什么实践意义。

其实不然,一方面,正是不断地探索、寻新,那些成功的企业才抓住了这些历史性的“机缘巧合”;另一方面,时代的飞快进步,市场的迅猛变化,涌现出更多的价值机会,已有的产品需要改进,全新的市场需要开拓,这些都有待我们去把握。电视行业曾经历的彩电代替黑白的过程,前后不到十年时间,现在又正经历高清 LCD 对老式 CRT 的更替。连抽水马桶这样的传统家具,早年因适应现代家居方式的需求而诞生,现在也开始顺应节约型社会的要求,于是出现了各种限制排水量的节排马桶。

需要指出的是,越是意义重大的科研项目,越需要长时间的研发投入,耗费大量的人力、物力、财力才可能实现科学发现和商业价值的双丰收。最近,WiMax 宽带技术获准成为移动设备的全球标准之一,大大增加了其成为高速无线网络接入首选技术的机会。该技术将给早期的倡导者英特尔、三星、摩托罗拉和诺基亚等带来丰厚的回报。但开发这项技术的投入是巨大的。最近三年里,英特尔公司一直致力于此,并与很多业内公司进行大量的合作,仅 2006 年一年的时间里,英特尔投资基金在建造全球 WiMax 网络上的投资及相关费用就超过十亿美元。

本世纪初,经历二十多年改革开放的生聚,不满于做“世界工厂”的中国政府提出了创新型的国家战略,鼓励各行业加大科技研发的力度。2006 年有两组统计数据:一是中国在研发方面投入的资金和人才数量已经名列世界第三;二是中国的国民富裕程度已经达到中等国家的水平。这反映出在现有的发展阶段,中国政府和企业对新产品研发的投入和重视已经达到了相应的程度。

在比较中寻优,在寻新中超越。随着市场竞争的发展,寻优和寻新似孪生兄弟,相辅相成,相互促动,共同构成了竞争迷雾中的商战主线。

二 两种商道的差别:寻新 PK 寻优

作为营销的两大前提活动,“寻优”可以在比较中发现新的机会。没有比较分析,就发现不了“差异化”,关于差异化的价值发现,事先必须要进行多方的比较寻优;没有比较分析就发现不了独一无二的产品或品牌卖点,关于卖点的概念寻新,正是基于产品功能、品质的比较寻优。“寻新”的结果又可以提高我们的比较优势,新价值的诞生不仅可以使我们超越、甩脱竞争的现状,产品的新科技形象还可以帮助扩大品牌的影响。

寻优寻新又存在很大差异:寻新是价值型的战略活动,也是在既有价值中分析或衍生出来的,是内在的突破性活动。营销的首要任务就是塑造价值并随着技术的进步、竞争的深入,不断改进价值。相对来说,价值是产品内在的东西,发现价值的机会也不是天天都会有的,具有突破性;寻优是措施型的战略活动,常见的政策、资源、时机、成本、价格、品质、品牌投入、广告促销、产品造型设计寻优都是要在比较中采取某种应对措施,是外在的常规性活动。常见的这些寻优都是在与外部竞争的比较中进行的,多数是企业和营销过程中的日常活动。

营销“以价值为先”。一个企业销售做不好,市场做不好,业绩做不好,管理者不要一味地质疑销售队伍的能力、责怪他们工作没做好,而是要首先反省自己,所谓“善战者,求之于势,不责于人”。营销的“势”就是竞争优势,而竞争的核心优势就来自于产品价值的优越性。我们首先要做好价值机会的分析、发现并挑选出来,塑造成产品,构成产品价值的竞争优势。如果能够做到这些,接下来的其他营销活动就会一帆风顺。作为企业的核心战略,寻新的价值型战略作用比寻优的措施型战略作用

更加重要。

寻优寻新差别示意图

寻 优	寻 新
在既有的条件下寻找	在未知的领域里寻找
在与竞争者的比较中获得	在改进或创造中获得
定价受竞争的制约	定价的自由度较大
给买方带去实惠	给社会创造财富
薄利多销,追求规模效益	标新立异,追求利益最大化
价格较为敏感	突出产品或服务的新价值
竞争中的常态	竞争中的超越

寻优和寻新的差异,在企业中表现为两种不同的战略类型,即以跟风为主的寻优型企业和以创新发展为主的寻新型企业。

寻优型企业在竞争恶化的情况下,如果不能及时寻新超越,肯定会遭遇危机。改革开放三十多年来,我国诞生了许多寻优型的著名企业,随着竞争的变化,战略转型的需求上升,最近几年掀起的国际化和自主创新浪潮,正是企业寻新求变的反映,其中有的尝试比较成功,如华为、联想、海尔;有的则遭遇到暂时的挫折,如 TCL。

寻新型企业也要寻优,如果寻优失利,企业同样会遭遇危机。英特尔、IBM、朗讯等这些著名的寻新型企业都曾有过类似的经历。上世纪八九十年代,蓝色巨人 IBM 被众多专业级对手分而击之:PC 被戴尔、惠普、宏基等打败;存储器被 EMC、日立数据等争抢;服务器与 Sun、惠普等公司苦苦周旋;操作系统拱手让给了微软;芯片势头被英特尔抢尽。其中,有的是寻新不力,更多的则是寻优失利。