



刘练◎编著

位置为王时代下的

制胜法则

占道，是打造差异化的核心竞争力。
占道，决定格局，决定成败。
先人一步，领先一路。
称王，需占道。

继蓝海战略定位

之后最具实效性

的思想体系

理论体系+案例解读

快速提升本土企业的市场运作能力。



财富出版社
FORTUNE PRESS



编著

位置为王时代下的 制胜法则

中国财富出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

占道: 位置为王时代下的制胜法则/刘练编著. —北京: 中国财富出版社, 2013. 7

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978-7-5047-4728-0

I. ①占… II. ①刘… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 134838 号

策划编辑 范虹轶

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-4728-0/F·1970

开 本 710mm×1000mm 1/16 版 次 2013 年 7 月第 1 版

印 张 14 印 次 2013 年 7 月第 1 次印刷

字 数 201 千字 定 价 35.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换



序

一生二，二生三，三生万物。三横一竖是王也是丰，做企业，要遵循商道，也要讲王道。

先人一步，领先一路。市场经济就是在市场供求调节下的自由竞争经济，竞争就是拼与争。占道，或者叫占位，其本质就是竞争，通过竞争，抢占各种资源。甚至可以说，竞争意识决定成败，没有竞争意识就无法立足于商场，就无法赚到钱。

竞争与传统意义上的谦让不矛盾，只要不是恶性的、恶意的竞争，就是道德的。相反，在商业行为中，不竞争反而是不公平、不公正、不道德的——因为竞争是一种规则。缺乏竞争就缺乏推动社会前进的动力，不竞争就能获取，谁还会拼搏奋斗？必然懒人庸人丛生。竞争的优胜劣汰特性使得勤奋者、聪慧者生存，懒惰者、愚笨者被淘汰，有利于人类发展。竞争不是罪，不公平的竞争才是问题。

企业的发展愿景，决定了其战略方向、策略走向以及执行方式。国内数万个行业，每个行业都有胜出者，他们靠的是什么？产品、技术、服务、资本、营销，还是兼而有之？简言之，企业



要想攻占市场制高点，必须打造可持续、快速、稳健的商业模式，做到资源的最大化利用、给消费者依赖感、给合作伙伴信心。称王，须占道。

占道，就是打造差异化的核心竞争力。先人一步，领先一路，商业意识的本质就是竞争意识，优胜劣汰是自然法则。综观改革开放以来国内企业的发展，国内市场竞争激烈，可谓千帆竞发，但也有不少问题，或产品同质化，或营销思路雷同，或人才机制难以突破；而国际化道路又异常艰辛曲折。一家企业要想称霸行业又能在整个产业链中享有绝对话语权，几乎不可能，因为这需要长期的品牌积淀和不可颠覆的商业模式。但是，企业可以在某一领域做到极致，成为一枝独秀，这是企业的标签，也是王道的核心。

占道，是资源价值的最大化发挥。占道的实质是对各种资源的抢占，原材料资源、营销资源、人力资源、机会资源……其实，商业过程的各个要素都是资源，谁占有了资源，谁就制胜。

比方说，原材料是企业争夺的主要资源，抢先与原材料供应商签订长期的供应合同，可以维持与供应商之间的密切关系，截断竞争企业的供货来源。有条件时，企业还可以将原材料的供应置于企业的直接控制下。在第二次世界大战前，Alcoa 是美国唯一的铝锭厂，在这段时期，Alcoa 和所有美国境内制造铁岩土的高品质厂商都签有长期合约，而铁岩土是制造铝制品的最重要原料，想要进入这个产业的厂商会发现没有原料的窘境，因此进入铝制造业就受到相当大的干扰。

再比方说，人力资源也是企业必然争夺的重要资源，他们是



竞争的真正源泉。熟练的技术工人和优秀的管理人才是有限的，企业要想在竞争中取得最终的胜利，必须抢先于竞争对手占有各种人才。

占道，决定格局，决定成败。企业的占道策略是扩展业务及延缓或者阻止竞争者进入的一种有效方法。抢先占有企业生产经营必需的资源，必然限制竞争对手的能量；生产经营资源多种多样，企业可以根据自身的实力和特定的情形有选择地进行控制。

占道，也是共赢。有效运用某一领域的资源，做到业内领袖和标准，势必会带动整个产业链的发展，促进上下游产业的规范性与良性竞争。

企业的硬实力如何运用、展现？企业的软实力如何提升、传播？希望本书会给读者带来启发。

曲高和寡亦有道，与诸君共勉。

作 者

2013年2月



目 录

第一章 谁占有资源，谁就赢得生存权	1
占道实质是占资源	4
资源是第一生产力	5
如何理解资源的概念	7
什么是企业资源	13
企业资源聚集靠什么	16
资源都有，优劣多寡耳	20
第二章 信息占道：情报是企业制胜的先导	23
企业信息资源管理	25
商战中的信息战	26
政策信息占道	31
市场信息的调查阶段和筛选	33
如何获取客户信息	37
利用网络获取竞争对手的信息	40
企业的信息管理	46
设立情报信息部	48



第三章 机会占道：得机会者得天下 53

稍纵即逝：机不可失，时不再来	55
瞄准机会：时刻准备着	56
商业先机：最有价值的资源	57
品牌机会：抢占第一	61
品类机会：只要最快，不求最好	67
功能机会：不追求完美	71
区域机会：市场缺项其实是一种机会资源	72
客户机会：先入者为主	74

第四章 市场占道：市场就是战场 83

什么是市场	85
如何认识市场资源	86
抢占市场“空白点”	88
争取主动，占据有利“地形”	90
新品占道策略	93
渠道下沉，快速抢占市场	100
通过促销快速抢占市场	105
市场需要争夺	108
企业的市场管控	122

第五章 原材料占道：企业的“食粮” 127

企业的原材料管理	130
供应商的合作与管控	131
企业在产业链中的价值	136



实现“体系共赢”	138
资源的稀缺性与选择	139
智力是“原材料”	141
第六章 人才占道：人才是主体生产力	143
企业的人力资源管理	145
人力是沙，人才是金	147
人力过剩，而人才是稀缺资源	148
企业和猎头合作的好处	150
苏宁电器的“能力适度”	152
与高校合作定向培养	153
如何安置老员工	156
如何用好“空降兵”	158
第七章 通路占道：渠道为王	161
制定营销渠道策略	163
产品铺货的渠道战术	169
新产品上市的渠道战术	171
销售旺季的渠道战术	172
销售淡季的渠道战术	174
阻挡竞争者的渠道战术	175
消化库存的渠道战术	176
多产品推广的渠道战术	177
网络渠道战略	179

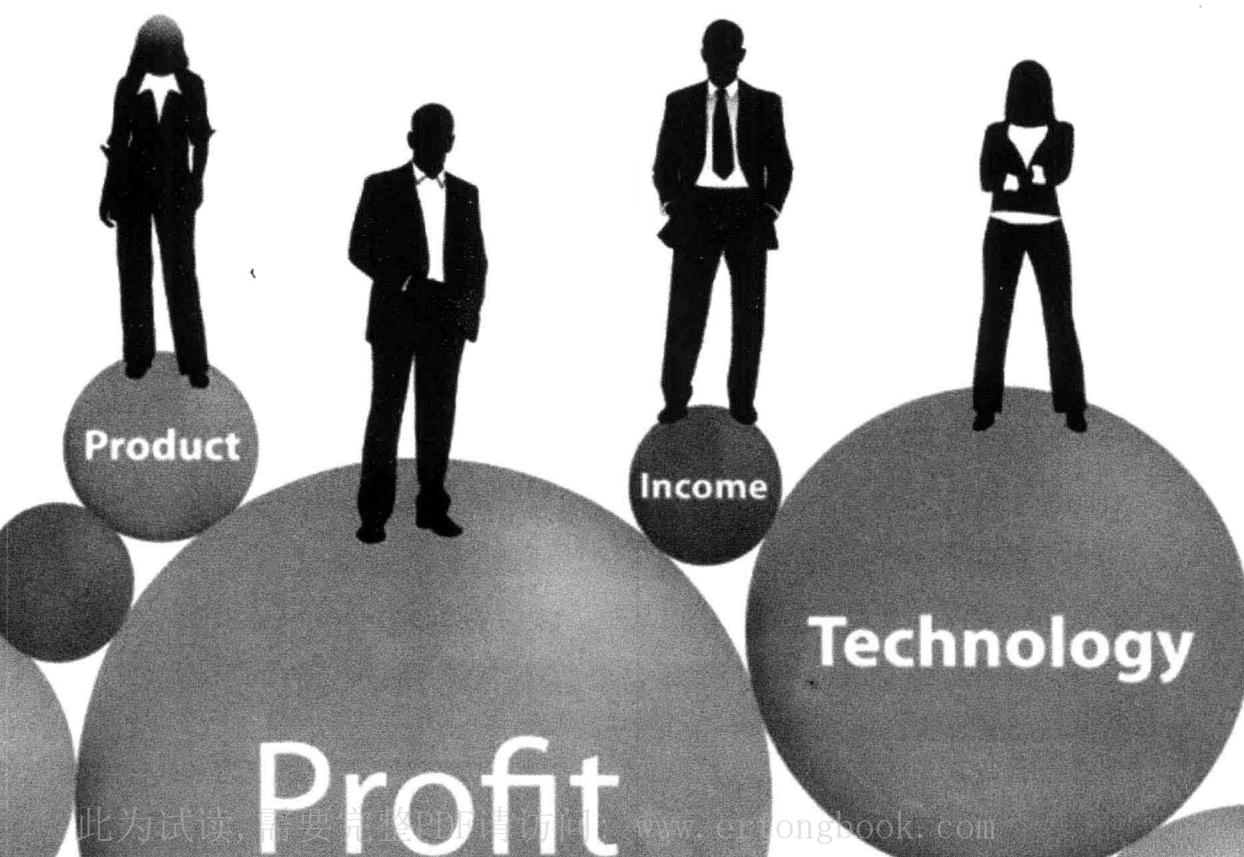


第八章 声誉占道：传播企业好声音	183
舆论是一种无形资源	185
运用媒体推广的形式	186
探究媒体特性，善用媒介价值	189
广告媒介组合策略的要点	190
广告媒介组合策略的方式	192
怎样进行话题炒作	193
口碑占道——口口传播	195
企业如何应对负面舆论	199
与媒体沟通的四大原则	204
后记	211



第一章

谁占有资源，谁就赢得生存权





企业生存的目的在于创造价值，而企业管理的目的也在于增值。企业管理正是通过输入这些资源，对这些资源进行合理地组织、分配、控制、协调和改进，从而实现资源不断增大的价值。如果不能增值，管理就失去了其原有的目的，而企业也失去了生存的意义。正如被誉为经营之神的松下幸之助的一句话：“企业不赢利就是犯罪”。企业要妥善管理自己的资源，使其为企业的发展发挥其应有的作用。

获利是企业的使命，是企业生存的前提和保证，不赚钱的企业只有一条路可走——破产！倒闭！如何获利？一言以蔽之，就是占有相关的资源——谁占有资源，谁就赢得市场；谁赢得市场，谁就能够获利；只有获利，才能生存。为什么企业必须要有占道意识？为什么企业必须要在占道上下足工夫？因为占道事关资源，事关市场，事关企业的生死存亡。

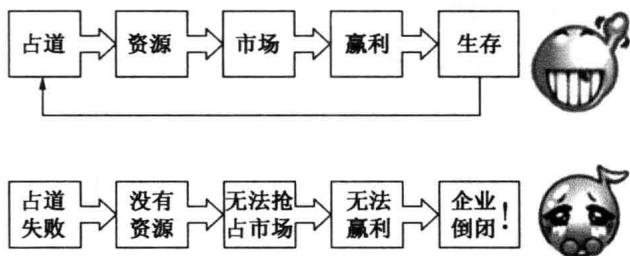


图1 占道关乎企业生死存亡

问渠那得清如许，为有源头活水来。

任何一个系统，若要使其具有“活性”，就需要构成良性的循环。企业的“占道”是持续性的行为，不是“占”一次就能一劳永逸。企业尚有能力去占道，就证明具有生存力。生存力越强，占道力越强。企业要生存和发展，就得不间断地周期性地地进行占道，抢占所需的各种资源，依靠抢占到的资源进而去占领市场，从市场中获取利润。当占得的资源消费殆尽



的时候，就得进入下一个占道流程。

占道是为了企业的生存，生存是硬道理！

谁占有资源，谁就赢得生存权！

占道实质是占资源

占道，一是怎么占，二是占什么道。

道路是一种资源。开车上路，占道是为了有路可行，抢道是为了争取优先权，为了争取时间和速度。停车位是一种资源，需要花钱买，需要看准时机抢。先占者为王，后占者彷徨！车辆多，道路窄，停车位少，这种情况下，对于开车人来说，道路和停车位更是稀缺的高价值的资源。

对于企业，占道占什么？企业占道就是抢占企业赖以生存的各种资源！抢占资源是企业占道的唯一目的！占道的谋划、执行和手段等，都以最终能够有效地抢占到各种资源为出发点和思维行为的导向。

所有的企业都在有意识和无意识地进行着占道的争斗和抢夺，有的企业占道成功了，有的则失败了；有的企业占道敏锐迅捷，行动力强，效果好，收益大，而有的则事倍功半，甚至无功而返，两手空空。

如何衡量企业占道行为的效率和效益呢？

获取资源的数量和质量是衡量占道效率的唯一标准。

以占道过程中获取资源的多少，以及这些资源的质量优劣为衡量标准，进行判断和识别。获取资源的数量越多，占道效率越高；获取资源的质量越优，占道效益越好。

能不能占有，占有多少，是另外一回事，最关键的是企业一定要有占道意识！

有占道意识之后，最重要的是要知道占道究竟占什么！

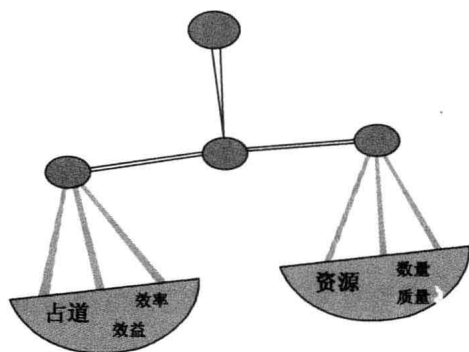


图2 资源数量和质量衡量占道效率和效益

占道就是抢占各种资源！

资源是第一生产力

企业资源管理即对企业所拥有或应当拥有的资源进行组织、协调、控制、改进，以使其正常发挥效用的过程。企业所拥有的资源一般可分为人、机、料、信息、环境五种主要资源，而这些资源是企业生存和发展所必备的条件，没有资源或没有完备的资源就不能或不可能正常进行企业经营运作，不可能有目的地产出，更不可能有满意的产品或服务。皮之不存，毛将焉附？所谓的质量也就没有意义了。因此，从某种意义上说，企业管理，特别是质量管理，就是对资源的管理。

资源决定输赢，占道决定资源。人要成功，你有什么资源？企业要胜，你有什么资源？没有资源，就不要去琢磨取胜的事，想赢是不可能的。不论是人，还是企业，拼生存，拼输赢，拼的其实就是资源。对于个人而言，年龄是资源，学识是资源，经验是资源，智力是资源，人脉是资源。对于企业而言，必须占有各方面资源，才能在中市场中取胜。可以说，



一切的竞争都是围绕着争抢资源而展开，把资源变成自己所需要的东西，成功的过程就是利用资源实现目标和愿望的过程。

道之道，在于抢；不抢，迟早会无道可走。《动物世界》曾经有这样一个镜头：狮子生了两只小狮子，其中一只见食就抢，另一只没有争抢意识。一年后，抢食的小狮子活下来了，另一只小狮子死了。美国人与中国人的价值观区别很明显，美国人也讲道讲德，但他们更注重利益，在他们眼里，只有永远的利益，没有永远的朋友。中国人则言义不言利，置义于利之前，眼里只有利益的人往往被划入小人的范畴。关于义与利的关系和态度，仁者见仁，智者见智，偏执显然不对，言义不言利，言利不言义，都不恰当。最好把握平衡，看具体情况而定。但有一点是毋庸置疑的，那就是在市场经济环境下，首先是生存，只有在生存下来的前提下，才有讲其他的可能。

确定了走什么道之后，就开始着手去抢，抢相关的各种资源。从大的方面看，人与企业是一样的道理，有的人想奋斗，想创业，却不知道从哪里下手，怎么下手；企业想赚钱想发展壮大，却不知道从何入手。其实，只要抓住了“资源”这两个字，就可以了。首先盘点自己眼前所具有的资源，然后分析想要达到目标需要哪些资源，接下来所要做的事即是去抢占自己没有而又必需的资源。这些完成之后，事情就很简单了，尽快高效地将资源转变成产品投放到市场中。

最有用的资源才是最有价值的资源。资源类型很多，一个人、一个企业不可能将所有的资源都抢到自己手里。而且资源与资源是有区别的，有优劣多少之分。抢道就是抢资源，抢资源首先抢的是自己必需的那些资源，尽可能抢到品质最优的资源。能不能抢到手，是另外一个问题，抢占资源需要技巧和实力。其实，实力本身就是一种资源，这么看来，其实就是鸡生蛋、蛋生鸡的过程。先有鸡还是先有蛋并不重要，重要的是让这个过程循环起来，资源才会像雪球一样越滚越大。



如何理解资源的概念

我们研究占道，并且指出，占道就是抢占资源。

所以首先需要弄明白什么是资源。

许多人给资源下过各种各样的定义，各人有各人的理解，而我认为，广义地讲，世间存在的一切都是资源，已经发现的，尚未发现的；物质的，精神的；可见的，不可见的……所有的东西都是资源。

谁能举出哪样东西不是资源吗？

对于这样的结论，应该不会有人提出异议。

由于行业和研究领域等不同，各人对资源的认识角度和关注点不同而已。

资源就是指自然界和人类社会中一种可以用以创造物质财富和精神财富的具有一定量的积累的客观存在形态，如土地资源、矿产资源、森林资源、海洋资源、石油资源、人力资源、信息资源等。

资源是一切可被人类开发和利用的客观存在。

资源一般可分为经济资源与非经济资源两大类。

经济学研究的资源是不同于地理资源（非经济资源）的经济资源，它具有使用价值，可以为人类开发和利用。

有人将“资源”定义为“生产过程中所使用的投入”，这一定义很好地反映了“资源”一词的经济学内涵。资源从本质上讲，就是生产要素的代名词。按照常见的划分方法，资源被划分为自然资源、人力资源和加工资源。

我们在本书中所说的资源特指经济资源。

我们讲占道，是就紧缺资源而言。时间是资源，空气也是资源，但类