

好的企业满足需求，伟大的企业创造市场

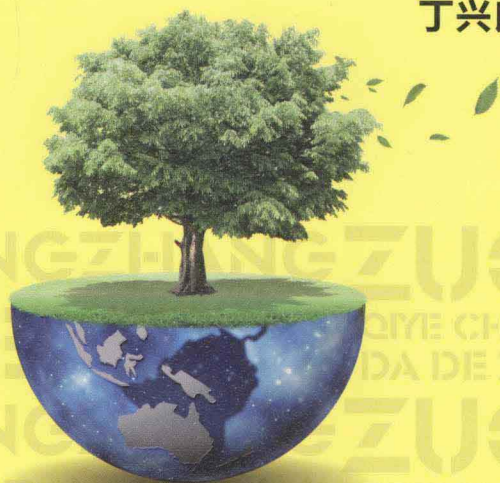
企业成长做大

的



——卡位

丁兴良◎著



为什么中国的企业平均寿命只有2.5年？基业长青的企业真正的成功原因在哪里？

——企业要么变革，要么被淘汰——



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



丁兴良◎著

企业成长做大

的

战 略 密 码

——卡位



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成长做大的战略密码——卡位/丁兴良著.

北京: 中国经济出版社, 2013. 7

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2274 - 5

I. ①企… II. ①丁… III. ①企业管理 - 市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 017573 号

策划编辑 张玲玲

责任编辑 杨莹

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开本 710mm × 1000mm 1/16

印张 14.5

字数 130 千字

版次 2013 年 7 月第 1 版

印次 2013 年 7 月第 1 次

书号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2274 - 5/C · 370

定价 32.80 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794



序 言

| 控制 | 整合 | 卡位 | 战略 | 定位 | 挖掘 | 繁荣

第一版《卡位》自出版以来,得到了很多读者的反响。为了更好地帮助企业及从事管理的精英们学习全面的战略思维,我在第一版《卡位》的基础上完善了“卡位”理论的架构。重点强调如何制定卡位战略,如何进行卡位实操等。特别在目前中国经济转型之时,如果企业没有优势,很难在市场上立足。

“卡位”这个词语来自篮球或者足球比赛里,指在比赛过程中,球在空中的时候,球员精确判断球的有效落点,抢先对手占据有利位置,将对手阻挡在最佳位置以外,从而获得控制权。要是他硬撞的话,就会被弄倒在地,形成有效的“卡位”。

卡位的关键在于精确地判断有效落点,并抢先对手占据有利位置。企业有了困惑怎样寻找营销战略,企业在行业内怎样立于不败之地,这些都涉及卡位的问题。

很多企业在面临竞争时,往往会只在乎对手的实力,而对于自身的优势却完全没有研究过,中国企业也不例外。目前,中国企业存在着一系列的问题,主要体现在产品同质化、营销战略不能及时

市场化。企业的发展是靠产品技术,然而在 21 世纪的今天,产品技术的核心优势将被替换。一流的企业靠品牌,二流的企业靠服务,三流的企业靠产品技术,这是许多专家和知名学者的共识。然而在互联网 3.0 的时代,18 个月的摩尔定律也已都被打破,未来的发展呈飞速上升之势。在未来的企业发展中,我个人认为,先入为主的观念始终不变,特别是在中国市场中。因此,在进行了对 4651 家企业客户、24403 位高层管理人员的市场调研后,我们毅然提出了“卡位”战略的企业新思维。

卡位战略已经为一些企业的发展解决了困惑,如卡位战略成功地为西门子、金晶等企业提高了在行业中的竞争实力,抢先竞争对手占据了有力的位置,形成了技术壁垒,让竞争对手短时间之内无法超越。

卡位战略不仅充实了新的营销理论,更是营销发展史中的再一次飞跃。我们工业品营销研究院,在不断的摸索中前进,在市场的漩涡中高瞻远瞩,旨在为更多的企业提供发展之道,为中国企业发展尽一份绵薄之力。

在此感谢那些为本书出版而付出的朋友们,特别是蓝狮子读书网。最后希望读者能抽出时间来阅读这本书,我唯一要说明的是,这些书稿都是以通俗的语言和案例撰写而成,读者不必用看教科书的眼光来审视它,应以沉淀的心灵来深思它。如果我的个人经历与体悟能给各位读者一点点思考和启发,将是我最大的欣慰和欢喜,也算是对大家的一点回报吧!

我的心愿是能够真正地帮助企业成长,就如我们研究院的宗旨一样:“挖掘行业深度、引导产业方向、改善企业营销力、提升社会竞争力。”

丁兴良
2012 年 9 月

引 言 你的企业被列入淘汰名单中了吗？	1
企业健康测试评估：了解你的企业离淘汰还有多远	6

第一章 为什么我们的企业离淘汰不远？ 18

1 为什么中国的企业平均寿命只有 2.5 年	19
【案例】王总的遭遇	19
2 基业长青的企业真正的成功原因在哪里？	25
【案例】通用电气在中国电力领域的战略	25
3 企业要么变革，要么被淘汰	34
【案例】程总该不该放弃现有的企业	34

第二章 企业不被淘汰的三大关键 37

1 营销模式	38
【案例】华威如何破解紧固件行业困局	38

2 整合资源 46

【案例】华胜天成面对危机的策略 46

3 卡位为王 53

【案例】Y 企业挖掘优势,成功卡位 53

第三章 卡位战略——创造远离淘汰的行业游戏规则 61

1 如果你创造了行业游戏规则,结果会是怎样? 62

【案例】远大中央空调的卡位策略 62

2 卡位,定位的再升华 71

【案例】日本大金向开利微笑的资本 71

3 卡位战略的核心思想 79

【案例】B 公司用卡位策略创造细分行业品牌 79

第四章 卡位战略第一步骤:明确定位(NO. 1) 87

1 分析产业链是明确定位的首要关键 88

【案例】南瑞继保的骄傲 88

2 细分市场是明确定位的核心 94

【案例】P 企业是如何卡位细分市场的? 94

【案例】阳光电源如何细分市场成为潜伏在新能源行业中的
冠军 96

3 制定战略目标是保障定位的落实 101

【案例】法国施耐德在中国的二十年 101



第五章 卡位战略第二步骤:挖掘优势(差异化) 108

1 市场调研是挖掘优势的关键 109

【案例】摩托罗拉失败在哪里? 109

【案例】价格不降,有可能吗 112

2 如何与竞争对手进行差异化? 114

【案例】华菱重卡差异化战略的成功 114

3 优势提炼的六大步骤 119

【案例】宇通集团提炼优势,领跑客车行业 119

第六章 卡位战略第三步骤:做到最好(聚焦) 129

1 做到最好的标准是什么? 130

【案例】汤姆逊:我能做到而别人做不到 130

【案例】通用电子:第一或第二 132

2 聚焦原理:找准焦点 135

【案例】许继集团的“瘦身行动” 135

3 如何保证做到最好? 142

【案例】中集集团用规模卡位成为第一 142

【案例】安全标准的制定者——沃尔沃 146

第七章 卡位战略第四步骤:建立团队(借力打力) 150

1 建立团队的难点在哪里? 151

【案例】昆明某装饰材料公司的团队优秀在哪里 151

2 高绩效团队的5大特点 162

【案例】杜邦的团队思维 162

3 如何保证团队的稳定及发展 168

【案例】华为的有效激励 168

第八章 卡位战略的落地实施 175

1 卡位战略的执行流程 176

【案例】GD 电气股份有限公司的卡位提炼流程 176

2 卡位后的检查措施 189

【案例】蓝色巨人损失 81 亿的代价 189

3 如何修订卡位战略 192

【案例】中电电气是如何卡位崛起的 192

第九章 卡位在现代企业中的实战应用 199

1 三一重工的成功之道 200

2 镇江西门子的卡位战略 207

3 新安化工的卡位战略剖析 213



“别看一些老板开着宝马，风风光光的，在外面说资金实力雄厚，这只是个行头，只有我们才知道彼此内心的痛苦。现在也看不清糟糕的情况到底要持续多久。”一位老板在与我沟通交流的时候，说出了他们目前真正的心声。

从2011年下半年开始，不时传出长三角和珠三角企业“倒闭潮”“停工潮”的说法。在往年的入夏时分，多数加工出口的中小企业已告别传统的订单淡季，进入热火朝天的旺季。那么，究竟是什么让旺季变成了“跑路”的季节？又是什么让走出金融危机的喜悦，在短短一年后就烟消云散？

比金融危机更凶险的经济转型

“比金融危机更凶险”，这几乎成为中小企业老板们共同的心声。老板们反映，最凶险是现实情况的真实反映，但更担心的是再往前走是万丈深渊。

受原材料价格上涨、人民币升值、劳动力成本增加、宏观政策微调等因素的叠加影响，中国广大的中小工业企业承受着比金融危机时更大的压力。不仅如此，电荒、钱荒、人荒，这三荒一刀比一刀厉害，刀刀见血，割在了老板们的心窝上。

一直以来，各方对中国经济增长模式多有微词，而“经济转型”可持续发展的呼声一直不绝。今年 2012 年上半年国家统计局公布的 GDP 增速为 7.6%，市场一片哗然，因为从发电量、铁路运输以及新增信贷投放等数据看，根本得不出与国家统计局数据相吻合的结果。国家统计局发言人解释，是节能减排导致中国经济能耗效率提高。对此，市场大多持怀疑态度。但现在诸多现象显示，中国经济结构转型确实正在进行，对于中国经济需要换一个角度看。

你的企业被列入淘汰名单中了吗？

中国经济的转型势必给企业造成一定的影响，大部分的企业纷纷陷入了危机状态。



例如,钢铁煤炭等“黑粗重厚”周期性行业,上半年确实哀鸿遍野。钢铁上市公司上半年财报显示,仅宝钢股份、久立特材、攀钢钒钛业绩同比预增。而在报忧的 17 家钢企中,14 家钢企预告亏损。钢厂普遍反映 7 月份订单量比 6 月继续下滑,下游终端需求难有起色。而煤炭企业供大于求,上半年普遍经营困难,下半年估计也难有起色。如果再对照有色、轻工业制造等周期性行业看,经营困难是普遍现象。

我的老朋友——东莞市凯邦化工有限公司总经理吴凯与诸多行业的老板都相熟。据他的了解,东莞企业的倒闭情况跟温州差不了多少,老板们每天在忙,只是赚一个吆喝。40% 的企业都有萎缩,很多工厂生产线缩水一半,这些企业各种行业都有,如电子、塑胶、模具、五金、包装等。有的企业更糟糕,基本停产了,每天就等米下锅。

为何中小工业企业现在的情况糟过 2008 年金融危机时呢?

东莞凯立特电子设备厂总经理徐皓一语道破其中的奥妙:“现在跟金融危机时没法比。金融危机的时候,政府在税收、信贷等方面给企业很大支持。而如今,不断抬高的税赋和不断收紧的货币政策,却让企业雪上加霜。”

是的,金融危机时政府在税收、信贷等方面给中小企业提供了不少支持,使企业的资金链得以维持不断裂,而现在,央行在企业遭遇钱荒时却还要不断收紧银根,多次上调存款准备金率,同时减少在信贷方面的投放,这就导致企业的资金链断裂,倒闭也就成了必然。

除此之外,还有很多因素致使企业大幅度地遭遇淘汰,中国企业的倒闭潮愈演愈烈。

如何渡过比金融危机更加艰难的经济转型?

面对这股汹涌而来的转型调整,企业的选择只有两种:不是在危机中灭亡,就是在危机中壮大,危机的到来使得广大的中小企业可以反省自己经营的短处,从而做出改革,使企业走向更广阔的舞台。而一些没有实力也没能力做出调整的企业,只能面临着被并购、被淘汰的结局。

“改变民营企业是找死,不改变民营企业是等死。”这是流传在广大中小企业老板中的一句话。就因为这样,广大的老板宁愿等死,也不愿意去找死,于是乎,等死的企业在此次危机中真的如同那只温水中的青蛙,被活活烫死了,而不少找死的企业却成功地存活了下来。

企业转型升级的路径林林总总,改造提升、自主创新、产业升级、上市融资、兼并重组,等等,但是何种方式适合自身产业和企业的前景,许多企业难以选择。特别是中小工业品企业,陷入了“想转没方向、想升没本领,放弃又不甘心”的困境。

那么企业具体该如何做才能渡过此次转型危机呢?这也是本书写作的主要内容。

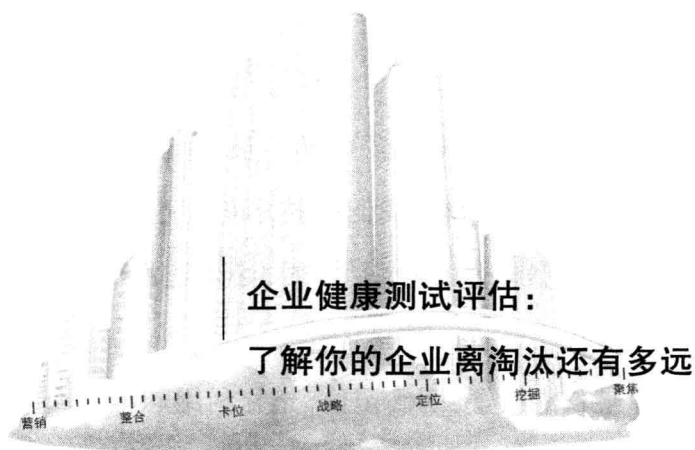
经济转型致使企业淘汰的事实更加明确地告诉我们,今天不同于过去——这是一个动态竞争的时代,就像一场篮球比赛,有对



手,有同伴,大家都在快速跑动着,必须得时时观察、准确判断,观察球的落点,发现并创造机会,卡位前进,阻拦对手,获得控制权,抢球快速上篮。

我们的企业就像“篮球场”中的一员,我们的管理一时半会跟不上跨国外资企业的标准,我们的技术可能也比不了别人。我们就像篮球场上的小矮个,处处受掣肘,必须进行有效的卡位,才能拥有立足之地。

寻找你最长的板子,明确定位,充分利用和整合企业的自身优势,准确卡位,有效切入,建立区隔,做到最好,创造一片属于自己的蓝海,使对手无法复制与超越。只有这样才能在经济转型中顺利渡过,成为优秀的企业。



一、企业特质

1. 在你的心中,哪一项寓意更能准确地代表你未来的企业?
 - A. 清晨冉冉升起的旭日
 - B. 高速公路上飞驰的法拉利汽车
 - C. 森林中的一间小木屋
 - D. 大海上的一艘豪华游轮
 - E. 黄浦江畔的环球金融中心。



2. 你的企业成立于：

A. 20 世纪 70 年代以前

B. 20 世纪 70 年代

C. 20 世纪 80 年代

D. 20 世纪 90 年代

E. 21 世纪。

3. 如果有一家跨国公司愿意以超过市价三倍的价格来收购你现在的公司。你将如何选择？

A. 接受收购协议

B. 拒绝收购

C. 愿意出售 49% 以下的股份

D. 愿意出售 51% 的股份,但你必须拥有管理权

E. 拒绝收购,但倡议与跨国公司共同出资组建一家新公司。

4. 作为企业的最高管理者,你对哪组数据的关注度最高？

A. 产品的销售量

B. 销售量的增长率

C. 产品市场占有率

D. 企业净利润率

E. 人均创利值

5. 你的企业在确定新厂址时,哪个是首要决定因素？

A. 新厂地皮价格低廉

B. 新厂址交通便利

C. 当地劳动力成本较低