

梅高咨询30年实战经验
如何成功地商业创新

四维 Business Ecology Four-Dimensional Theory 生态论

空间 时间 资源 竞争

梅高咨询 著

上海三联书店

梅高咨询30年实战经验
如何成功地商业创新

四维

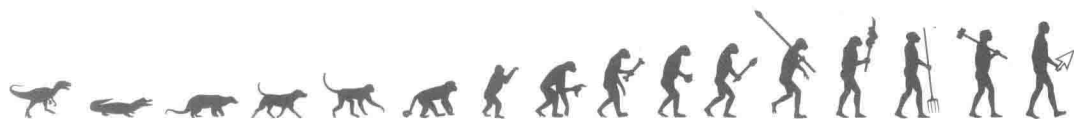
Business Ecology

Four-Dimensional Theory

生态论

空间 时间 资源 竞争

梅高咨询 著



上海三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

四维生态论/梅高咨询著 —上海: 上海三联书店, 2018.

ISBN 978-7-5426-6495-2

I. ①四… II. ①梅… III. ①企业管理-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第215606号

四维生态论

著 者 梅高咨询

责任编辑 钱震华

装帧设计 陈奕阳 韦 钊 金书强

出版发行 上海三联书店

(200030) 中国上海市漕溪北路331号

印 刷 上海新文印刷厂

版 次 2018年9月第1版

印 次 2018年9月第1次印刷

开 本 720×1000 1/16

字 数 180千字

印 张 15

书 号 ISBN 978-7-5426-6495-2/F·783

定 价 65.00 元

前言

漓泉啤酒：漓泉啤酒前身是桂林啤酒厂成立于 1985 年。今天，漓泉啤酒是一家拥有 5000 名员工、年生产能力达 100 多万吨、产品品种超过 30 种的大啤酒品牌。其产品在广西的市场占有率高达 85%，是全国资产贡献率最高的啤酒标杆品牌。2002 年，燕京集团成功注资漓泉，作为集团旗下最重要的品牌。2017 年，漓泉在燕京集团中销售贡献率为 29%，净利润贡献率为 194%，是燕京集团中销售及净利润贡献率最高的子公司。

胡建飞：胡建飞先生是漓泉啤酒总经理，也一直是漓泉啤酒的掌舵人。从一个年销量不足 5000 吨的啤酒小厂，直至今时，胡建飞掌舵漓泉

30 多年，带领漓泉打过无数次漂亮的战役，领导漓泉成为全国赫赫有名的啤酒品牌。2011 年，胡建飞成为广西首位“中国酿酒大师”，获得酿酒行业人员的最高荣誉称号，被业界认为是啤酒行业领军人物。

这是胡建飞先生对漓泉啤酒和梅高咨询 30 年合作的回忆：

漓泉和梅高的合作始于 1989 年。那个时候对于我们双方来说都是非常特别的。对于漓泉来说，那时可以说是处在生死存亡之际，企业自投产后连续三年亏损，累计亏损近千万，几乎濒临倒闭。而对于梅高来说，那个时候也只是籍籍无名待起步的一家小公司，亟需一个可以证明自己实力的机会。

我原本技术出身，并不了解销售，但在看到公司的惨淡现状后，便毛遂自荐去做销售，并被提拔为公司副总。在当初那个年代，大家理解中的所谓的“销售”其实很简单，就是跑关系。但我还是有些不同，通过各种信息渠道，我较早了解到有“广告策划”这一种在当年还非常罕见的行业的存在。而在看到碧桂园通过策划建设配套幼儿园，然后将卖不出去的房子卖出去后，更坚定了我要通过广告营销策划推动销售的心。

于是，我做了一件在当时看来很先进的事，那就是进行策划公司的招投标，招投标的项目就是商标的策划，哪家广告公司设计的商标如果被采用了，就可以获得我们价值总计 20 万的策划项目包。

也就是在那一次招投标中，梅高成为“黑马”，以绝对的优势胜出，最终成为漓泉的合作方。

而在帮漓泉重新设计了商标并获得漓泉上下认可后，梅高又大展拳脚开始了之后一系列的动作，主要包括：打破原来都是围绕产品拍摄电视广告的老套路，转而围绕商标品牌拍摄，给人留下深刻印象，获得巨大成功；借亚运会召开的机遇，通过赞助亚运会从而获得有奖促销的机会。

最终，漓泉在那一年的销量达到了 12000 吨，而仅是梅高参与运作后的下半年的销量就有 9000 吨，是原先预期的三倍。所以，那一年漓泉虽然仍有亏损，但公司上下的信心和士气已经完全被调动起来。

而在随后的第二年，漓泉又决定推出干啤。这一仗对公司来说亦是非常关键。因为当时国内市场和越南的需求都比较旺盛，市场供不应求，因此我们的竞争对手万力就选择优先供应越南。事实上，漓泉在那时也只有一条生产线，但全盘考虑后，我们就决定，首先保证广西市场。

口感不错的新产品，配合适当的广告造势，加上竞争对手又无暇顾及国内市场，这就给了漓泉一个在南宁市场立足的绝佳机会。总之，到了那一年的淡季，万力回归南宁的时候，它就发现那个时候的南宁市场只能收回来一部分，而另一部分已被漓泉牢牢占住。

攻下南宁后，接着，漓泉又开始柳州之战。为了攻克柳州市场，漓泉其实用了很多办法，但最初一直收效甚微。最后，梅高建议仍是要扩大品牌影响力，并策划了“柳州第一富”的开盖有奖活动，结果大获成功，让我们顺利拿下柳州市场。

以上是漓泉和梅高合作的最初阶段，可以看出，梅高在帮助漓泉走出破产边缘的过程中起到了不可磨灭的作用。而在之后漓泉逐步发展壮大

的过程中，它更是很好地扮演了保驾护航的角色。标志性的策略也有很多，如引入深度分销策略，帮助我们加强对终端的控制；提出具有划时代意义的“全生态”品牌理念，冠名南北极探险活动，不断吸引消费者眼球；制定“我爽天下爽”的核心策略，通过情感与消费者进行沟通进一步提升品牌形象，这个品牌传播语从 2005 年一直沿用至今，即使现在来看，都十分前卫。

所以，我认为滴泉的品牌可以说有一半都是梅高缔造的。和梅高合作的这么多年，不光是滴泉，甚至连我自己都收获颇丰。比如，我学会了如何站在消费者的角度去看待一个事情。因为合作的每一个方案，梅高都能从消费者的立场出发说服我，慢慢地，我也养成了这样的思维方式。

此外，梅高对滴泉的影响还体现在对好产品的追求上。在合作的过程中，梅高高董不断提醒我，产品销得好坏与否，光靠通路、光靠营销还不够，最重要的仍是产品本身。所以一直以来，滴泉也非常注重对产品本身的把控和提升。

滴泉与梅高是在对于双方来说都非常关键的时刻走到了一起，双方的合作也已有 30 多年，在这个过程中，我们深深感受到了对方在制定每一项方案时所展现的技巧和策略，以及他们的创新性和方法论，我们可以说是梅高“生态论”及“四维分析方法”的受益者，所以我相信，读懂了本书并掌握了“四维生态论”的人同样会受益匪浅。

滴泉啤酒 - 总经理 - 胡建飞

序言

对于任何一个企业来说，如何生存、发展以及竞争往往都是不得不去面对和思考的问题。但我们发现，只有极少数的公司能够对这些问题进行系统性地思考。大多数公司对于这些问题的把握仍是零碎的，或者是碎片化的。

但只有在正确的认识下才有可能有正确的行动。为此，梅高创始人高峻先生在他 30 多年从业生涯中所操刀的各种案例的基础上总结了一套“四维生态论”，希望能化繁为简，从“空间、时间、资源、竞争”四个维度指导企业如何正确认识其所处的“商业生态圈”。

对于“四维生态论”的产生，高峻先生认为，“企业”是人类从事商业活动的一种形式，所以企业间的竞争其实也可看作人与人的竞争。而不管世界

如何变化，人类是自然生态环境中的一部分这个事实始终不会改变。所以，人与人、企业与企业之间的关系归根结底也就是生物之间的关系。

无论是哪种生物、哪个人、哪个企业甚至是哪个产业都离不开“空间、时间、资源、竞争”这四维，而有了“四维生态论”这套理论定位工具的帮助，企业就可以迅速找到事情的因果关系，进而指导下一步行动。

事实上，“四维”在梅高的诞生和成长过程中也扮演了非常重要的角色。

作为梅高公司的创始人和董事长，高峻先生毕业于广西艺术学院美术系，而在创业前，他一直在广西艺术学院美术系任教，期间还曾担任副教授一职。

随着中国大力推进改革开放和现代化建设，国内经济高速发展，这也给设计行业带来了难得的发展机遇。一次偶然的机会，高峻先生发现了市场对于设计人才，尤其是能与国际接轨的高端设计人才的渴求。敏锐的他很快意识到国内设计市场存在巨大需求，自此便萌生了下海创业的念头。

经过一番波折，最终，他在1989年以50元起家创办了梅高设计事务所。

90年代初的时候，国内不论是广告业还是咨询业，都处于较为初级的状态。而那个时候的梅高业务也还比较单一，公司根据市场需求，主要为客户做包装设计，并且在专业优势下，通过漂亮的、胜人一筹的包装设计很快赢得市场口碑。

也就是说，靠着专业和口碑，梅高得到了第一次发展。到1993年的时候，公司已经成为西南地区排名第一的广告设计公司，而在全国的综合排名亦不俗。

梅高伴随着改革开放诞生，亦在改革开放中成长。随着中国与国际市场及外来文化的逐渐接轨，大众的需求也在慢慢发生变化。而梅高一直保持着强烈的学习欲望，并在学习中认识到藏在包装设计背后的根本和实质——营销传播。

于是，在 90 年代中，梅高决定从广西移师上海。因为在高峻先生看来，在当时那个年代，营销传播虽然有着巨大的需求潜力，但仍属于一个高端概念，而适合这种概念和理念生存的土壤必然是如上海这样的大城市。

1997 年，梅高正式在上海成立总部，并建成中国第一家命名为“创意咨询”的公司，自此开启了公司发展的新篇章。

历经又 10 年的发展，根据不断变化的市场现状，梅高对自己的业务再次进行了调整和完善，并将公司定位从“创意咨询”转向“创新咨询”。和前面两个发展阶段相比，这一次转型之后的梅高的业务范围可以说变得更宽也更广了，公司主要为企业和公共机构提供有关企业战略、品牌创新、产品创新和体验创新方面的系统咨询服务。这一定位也一直延续至今。

纵观梅高的发展历程，可以发现，支撑公司不断向前发展和突破的基因不外乎就是这两点——专业导向及持续的学习和创新能力。

而从梅高发展的例子中，我们也可以清晰地看到“四维”在其中所发挥的作用。如果没有处在改革开放这个国内大量需求需要被填补的时间段里，梅高或许也很难迅速发展，甚至都不一定会诞生，这就是时间的机遇。从空间维度来看，在发展初期，梅高做包装设计本身就是基于市场需求，之后公司将总部设立在上海亦是认识到营销传播在大城市的需求和发展会更

好。从资源角度来看，梅高创始人高峻先生自己就是顶尖的美术设计与制作人才，是一个企业发展的宝贵的人才资源。因为市场环境是不断变化的，梅高不断转型，不断扩大其产品和服务覆盖范围允许梅高 30 年里一直作为行业的领导者。如今的梅高也都是以专业的能力维持着高质量的服务和比同行更高的价格。

“四维”在任何一個企业的发展过程中都会存在，同时“四维”也不是孤立和静止的。梅高的初期发展得益于其在四个维度都有着较大的优势，可以说是占尽了“天时地利人和”，而公司后期的发展更多的还是由于其能够及时依据“四维”的变化而为自己打造相应的优势。



目录 |

楔子

第一章 回归自然， 从生态中洞察最本质的规律

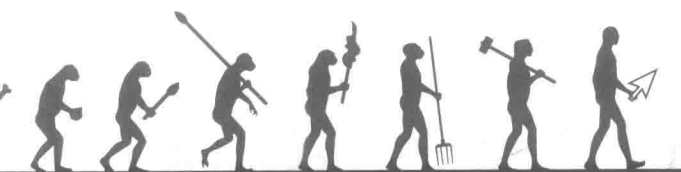
- 018 第一节 生态中蕴含了无限智慧
- 021 第二节 商业和生态具有惊人一致性

第二章 生态的启示——四维生态论

- 032 第一节 空间的体量与质量决定生存空间好坏
- 036 第二节 时间的节点与趋势是对生存时机把握
- 040 第三节 资源的多寡与价值是生存依赖的条件
- 046 第四节 竞争的强度与代价是生存争夺的博弈
- 050 第五节 四维是一个整体

第三章 “细胞期” 品牌案例集锦

- 051 时间——天和
- 058 竞争——畅优



第四章 “初生期” 品牌案例集锦

- 067 空间——莫斯利安
- 067 空间——中粮君顶
- 072 时间——莫斯利安
- 076 时间——张裕葡萄酒
- 080 资源——莫斯利安
- 087 资源——长城葡萄酒
- 088 资源——佳通轮胎
- 092 竞争——莫斯利安
- 096 竞争——佳通轮胎
- 100 竞争——阿里斯顿

第五章 “幼年期” 品牌案例集锦

- 106 空间——四特
- 110 空间——东方素养
- 111 资源——哈尔滨啤酒

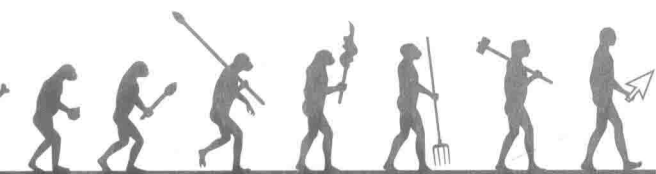


目录 |

118	资源——西湖啤酒
122	资源——烟台啤酒
126	资源——南昌啤酒
130	资源——润田矿泉水
134	竞争——莱克电器
138	竞争——漓泉啤酒
142	竞争——海信

第六章 “成长期” 品牌案例集锦

148	空间——泰山烟
152	空间——惠泉啤酒
156	空间——海狗丸
158	空间——金丝猴
162	空间——健能
166	资源——健力宝
170	资源——漓泉啤酒
174	竞争——碧生源



178 竞争——德意电器

182 竞争——三生

186 竞争——安酒

190 竞争——苏泊尔

193 竞争——大益茶

196 竞争——惠泉啤酒

199 竞争——双沟

202 竞争——漓泉啤酒

第七章 “成熟期”品牌案例集锦

208 空间——双汇

212 空间——泸州老窖

215 时间——众品

218 竞争——中茶

222 竞争——青岛啤酒

225 竞争——统一

229 竞争——海信

231 结语

前言

漓泉啤酒：漓泉啤酒前身是桂林啤酒厂成立于1985年。今天，漓泉啤酒是一家拥有5000名员工、年生产能力达100多万吨、产品品种超过30种的大啤酒品牌。其产品在广西的市场占有率高达85%，是全国资产贡献率最高的啤酒标杆品牌。2002年，燕京集团成功注资漓泉，作为集团旗下最重要的品牌。2017年，漓泉在燕京集团中销售贡献率为29%，净利润贡献率为194%，是燕京集团中销售及净利润贡献率最高的子公司。

胡建飞：胡建飞先生是漓泉啤酒总经理，也一直是漓泉啤酒的掌舵人。从一个年销量不足5000吨的啤酒小厂，直至今时，胡建飞掌舵漓泉

30 多年，带领漓泉打过无数次漂亮的战役，领导漓泉成为全国赫赫有名的啤酒品牌。2011 年，胡建飞成为广西首位“中国酿酒大师”，获得酿酒行业人员的最高荣誉称号，被业界认为是啤酒行业领军人物。

这是胡建飞先生对漓泉啤酒和梅高咨询 30 年合作的回忆：

漓泉和梅高的合作始于 1989 年。那个时候对于我们双方来说都是非常特别的。对于漓泉来说，那时可以说是处在生死存亡之际，企业自投产后连续三年亏损，累计亏损近千万，几乎濒临倒闭。而对于梅高来说，那个时候也只是籍籍无名待起步的一家小公司，亟需一个可以证明自己实力的机会。

我原本技术出身，并不了解销售，但在看到公司的惨淡现状后，便毛遂自荐去做销售，并被提拔为公司副总。在当初那个年代，大家理解中的所谓的“销售”其实很简单，就是跑关系。但我还是有些不同，通过各种信息渠道，我较早了解到有“广告策划”这一种在当年还非常罕见的行业的存在。而在看到碧桂园通过策划建设配套幼儿园，然后将卖不出去的房子卖出去后，更坚定了我要通过广告营销策划推动销售的心。

于是，我做了一件在当时看来很先进的事，那就是进行策划公司的招投标，招投标的项目就是商标的策划，哪家广告公司设计的商标如果被采用了，就可以获得我们价值总计 20 万的策划项目包。

也就是在那一次招投标中，梅高成为“黑马”，以绝对的优势胜出，最终成为漓泉的合作方。