

PLAY TO WIN

成功之路必有捷径
鱼与熊掌可以兼得
换个方向就是第一

高建华
◎著
以小博大的竞争战略

不战而胜



你是否希望赢得这四个权力：
主动权，主导权，话语权，定价权

你如何才能赢得这四个权力：找对人，问对话，做对事

不战而胜

高建华◎著
以小博大的竞争战略



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

你是否希望赢得这四个权力——主动权、主导权、话语权、定价权？你如何才能赢得这四个权力——选对路、找对人、问对话、做对事？本书从市场营销的角度对以上问题进行了系统阐释，给中小企业管理者、营销管理者提供了简单易行的营销战略战术，它的实用之处在于有工具、有方法；包含了7个成功企业的完整操作范例，它的实战之处在于有案例、有点评；作为著名专家高建华先生倾力打造的管理读物，它的实在之处在于有实践、有效果。

图书在版编目（CIP）数据

不战而胜：以小博大的竞争战略：精装本/高建华编.
—北京：机械工业出版社，2011.1
ISBN 978-7-111-33225-1

I. ①不… II. ①高… III. ①市场竞争—研究 IV.
①F713.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 013867 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹雅君 责任编辑：曹雅君 王小鹏

责任印制：乔 宇 封面设计：柏拉图

责任校对：侯 灵

三河市宏达印刷有限公司印刷

2011 年 3 月第 1 版·第 1 次印刷

180mm×250mm·19.25 印张·3 插页·316 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-33225-1

定价：68.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

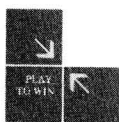
销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者服务部：(010) 68993821

封面无防伪标均为盗版



盛誉推荐



高建华老师多年来一直致力于把自己在跨国公司的工作经验及研究心得分享给国内的企业。他的书，无论是谈营销，还是论文化，文字平和朴实，内容又多来自个人的亲身经历和研究。回看腾讯公司十余年的发展，也颇多共鸣。

——腾讯公司主要创办人、首席执行官 马化腾

企业大都好战，几十年来中国商场成了中国杀场，杀敌三千自伤八百的故事天天在中国大地上演绎，当历经杀场伤痕累累、体无完肤时，智者告诉大家，做企业其实可以不战而胜的，而且做基业长青的企业唯有不战！

高建华先生面对中国制造的生存危机，及升华中国创造的挑战和机遇，他总结在外企（惠普）及创业做咨询的多年经验，怀着对中国企业的深厚感情，揭示了中国企业做大、做强的唯一生路。

不战而胜就是差异化，逃离竞争、远离竞争最终是没有竞争，无独有偶，皇明的“黑白棋理论”与不战而胜的思想不谋而合，所以我力推它，让大家明白经商的真谛。中国企业家很欠缺不战而胜的意识，我希望更多的企业家能通过他的书，真正明白未来竞争的真谛，明白商业的真谛。

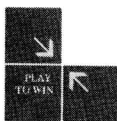
——皇明太阳能股份有限公司董事长 黄鸣

营销的战略管理可以帮助我们最大限度地用好资源，实现低投入、高产出。这是很多企业家的体验，更是很多谋略家的追求，也往往是很多资源丰富者的败笔。高建华先生的《不战而胜》一书能助你摆脱过去传统的思维模式，从摸着石头过河到学会借力，从而达到后来居上的目标。

——零点研究咨询集团董事长兼总裁 袁岳

继为建华的大作《2.0时代的赢利模式》写推荐语后，又一次先睹为快他的《不战而胜》。建华的著作与他的文章和讲座一样，突出的特点是语言平实，观点新颖，实战痕迹明显。本书每章后附的自我检查题和最后两篇案例分析与疑难解答尤其值得企业家参悟。

——北大纵横管理咨询集团创始人、首席专家 王璞



推荐序



独辟一座山

牛根生

中华民族是一个尚“和”的民族，连论述战争的《孙子兵法》都认为“和胜”高于“战胜”。高建华先生所著的《不战而胜》，承此根脉，芽接商场，可谓中国版的“蓝海战略”。

中国做咨询的人，既通理论又通实践的为数不多，既通东方又通西方的更为稀少，至于四者皆通的那就凤毛麟角了。难能可贵的是，高建华先生就属于这“凤毛中的一支，麟角中的一根”。

1. 突破·突围·突起

《不战而胜》的第一大贡献，在于试图系统地为新生企业或“老树抽新芽”的企业提供“切入指南”：放弃主流市场，直指次主流市场——放开大道，另辟蹊径，挺进无竞争领域！

今天的世界 500 强企业，当初无一例外都是从 1 岁活起，从小不点儿长起；但市场上都是巨人，“小不点儿”如何与“巨人”对阵？这个问题困扰着千千万万的企业。刚创立时，蒙牛在牛奶市场面临着同样的问题：上有价格高、保质期长的利乐砖，下有价格低、保质期短的塑料袋，我们做什么？最终，我们走了一条“中间路线”，首家推出价格居中、保质期居中的利乐枕，结果一炮打响，成为这一产品的领导者：“巨人”们虽然跟进，但在北京市场上，蒙牛一家的销量等于其他九大品牌的总销量。今天回过头来看，这正符合高先生所强调的“次主流市场”。

《不战而胜》的第二大贡献，在于企图结构一种框架，布局一种系统，推演一种必胜之势。能不能必胜，姑且不论，但其融会贯通之势，深入浅出之笔，的确令人欣慰。

2. 借得来·甩得开·悟得到

高建华先生在本书中还总结了“新三字经”：找对人，问对话，做对事！

这强调的是借谋、借力、借实践、借体验。

我自己在这方面深有体会——“背会”与“体会”的距离，不是一字之差，而是十万八千里。好比我经常说“要想知道，打个颠倒”，但要是你的屁股不挪位置，脑袋真的没法儿自动颠倒，因为别人的癌症永远不如你的感冒来得“涕一把，泪一把”地真切。再如游泳，默念上一千遍要领，第一次下水照样沉下去。

人生不可能事事行之，所以，找一个干过的明白人来指路，其效能不光是少走弯路的问题，而且是抢占阵地、创造先机的问题。

当然，找人不是万能的，“人不可能两次踏入同一条河流”（赫拉克利特），他的实践与你的实践永远都是两码事，“拐杖”不能代替“大腿”。

舞台下，你可以遍延名师；舞台上，指挥棒还得由你自己来纵情挥洒。

3. 拿得起·放得下·想得开

人这一辈子，大概有三种境界：战而胜，不战而胜，超越胜负。

坚持“战而胜”理念的人，可能会打倒许多人，但冤冤相报，最终自己也多半会被别人撂倒在地，踩在脚下，“战而胜”常常导出“战而败”。

坚持“不战而胜”理念的人，压根不会和你在一个山头上厮杀，他会另辟一座山，重启一架鼓，再树一面旗，这叫“拿得起”。

山拿下了，使命完成了，荣誉搁下，令旗传承，自己走开，这叫“放得下”。世上能拿得起的人不少，但能放得下的人就不多了。拿起的东西越重，越不容易放下，平民百姓如此，帝王将相也很少例外。“放得下”其实既可能是社会层面上的一种开明，又可能是自我层面上的一种新生，因为人生的意义在于前进，不卸下泥担子就背不上金篓子，不迈出老房子就到不了新堡子，不蜕掉硬壳子就换不上软膀子。

权、钱、誉三者中，最难舍的往往是财富，古人就有“人为财死，鸟为食亡”的说法。所以，一个人如果能够完成由聚财到散财的转变，由企业家到慈善家的飞跃，那么，就说明他已经理解了财富的本质——生不带来，死不带去，大有就是大无，大无就是大有，这叫“想得开”。

既能“拿得起”，又能“放得下”，还能“想得开”，儒释道三者兼容，那就是“超越胜负”的境界了——你中有我，我中有你，天下人度我，我度天下人。



前言 PREFACE

有人说，我像一座桥，前 17 年帮助跨国公司进入中国，后 17 年帮助中国企业走向世界。我听了很有同感和感触。尽管这不是事先设计好的职业生涯，却是现实的写照。这些年来，我一直致力于把我在跨国公司学到的经营管理体系和专业技能与国内的企业家和经理人分享，希望通过我的努力，让他们少走弯路、少交学费，尽快缩短与优秀跨国公司在经营管理领域的差距，从而达到事半功倍、后来居上的效果。其实，借助外脑的力量，企业完全可以实现“鱼与熊掌兼得”的目标，把很多看似不可能的事情变成可能。

我很喜欢苹果公司 CEO 乔布斯的人生理念：活着就为改变世界！当然，有些人是靠卓越的产品去改变世界，改变人们的生活；有些人是靠优质的服务去改变世界，改变人们的体验；而我是通过管理培训、管理咨询、著书立说去间接地改变人们的思维方式和行为方式，让更多的人了解、掌握、驾驭市场经济的游戏规则，从而让更多的中国企业走向世界、征服世界。我坚信成功的道路上一定有捷径！

十年前，《不战而胜》一书问世，成为当年经管类图书中的畅销书，也被很多有眼光的企业家和经理人视为市场营销战略领域含金量最高的教科书之一，很多企业家和经理人都反复阅读本书，那些看懂了并付诸实践的企业家都取得了巨大的成功。每当他们带着感激之情对我说谢谢的时候，我都感到十分欣慰，因为我最在乎、最期望的结果，就是能用自己微薄的力量帮助他们走向成功。我殷切期望再经过十年左右的努力，中国企业能在世界市场上拥有更多的主动权、主导权、话语权和定价权。

经常看我的书的人想必已了解了我的写作风格，没有华丽的词语，没有绚丽的文采，只有一些朴实无华的语言，一些非常直白、非常通俗、非常实用的理念和方法。在跨国公司工作了 17 年，从最基层做到中国区最高层的经历，逐渐养

成了我平和理性的思维习惯、平等待人的行为准则。所以我喜欢这种聊天式的沟通，大家平等相待、互相尊重、轻松自然、就像好朋友一样。

大家知道，美国著名电影导演卡梅隆的《泰坦尼克号》和《阿凡达》都创造了票房奇迹，原因就是这位导演坚持走精品路线，十年磨一剑。我在写书时也是坚持同样的理念，希望奉献给大家的都是经典之作。记得在一次大型管理论坛上，我与国内一位知名的企业家作为嘉宾，一起探讨管理话题，当观众中有人让这位企业家介绍一下影响他一生的10本书时，他毫不犹豫地提到了《不战而胜》，令我非常感动，也让我觉得莫大的荣幸。

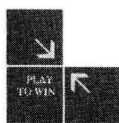
《不战而胜》已经脱销多年，即使在淘宝网上买二手货都很不容易，很多读者不断地建议我再版。十年前写的很多案例已经过时了，另外，这些年我在为中国企业提供管理咨询服务的过程中，有很多新的体会和经验想与大家分享，所以最后决定重新修订，除了对原有的内容进行升级换代之外，还在原有的框架基础上增加了两大部分：案例篇和答疑篇，以提高互动性和实战性。

“不战而胜”，听起来很好，但是有可能吗？很多人觉得不以为然，因为在他们看来，整天打仗都打不赢，怎么可能不战而胜？其实，这就是很多人的思维误区，因为战争的最高境界就是“不战而屈人之兵”。如果一个企业家天天想着打仗，其实很难赢，即使赢了也是暂时的；如果一个企业家天天想着“不战而胜”，他就能找到捷径，这种赢才是持久的。

我的座右铭就是“换个方向就是第一”，当大多数人都随波逐流的时候，你能否清醒地作出判断、走自己的路？但是我坚信那句老话：“选择比努力更重要！”如果你选择了走“不战而胜”的这条路，我在此恭喜你，因为你未来的路会越来越宽。思维方式改变了，命运就会随之改变，很多看似不可能的事情就会变为可能。

高建华

2010.12



推荐序 独辟一座山 牛根生

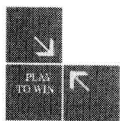
前言

回顾篇 市场经济与市场营销概述

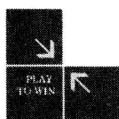
第一章 解放思想，正视利益驱动	3
一、善用利益驱动来解决企业的问题	4
二、换位思考，用“疏导”代替“堵截”	4
三、学会借力才能后来居上	6
第二章 超越自我，走向世界	9
一、市场经济的本质与游戏规则	10
二、市场经济的四个发展阶段	11
三、中国式营销无法走向世界	14
四、从中国制造到中国创造有捷径吗？	19
五、低价中标是自欺欺人的把戏	22
六、迷路时回归经营管理的原点	24
七、成为有实力的“隐形冠军”	26

创业篇 以小博大，以弱胜强

第三章 市场细分与目标市场选择	31
一、企业只为部分人服务	32
二、目标市场选择的标准与依据	34



三、把握好市场机会与企业实力的平衡点	35
四、“市场疲软”的原因何在？	37
五、未来是价值导向的市场	38
六、市场导向不等于用户导向	40
七、如何才能发现蓝海市场？	42
八、实用参考工具	45
九、自我检查问答题	46
第四章 挖掘消费者的深层次需求	47
一、如何寻找产品创新的源泉	48
二、用户绝对不是“上帝”，别把用户惯坏了	50
三、挑剔的消费者造就卓越的品牌	51
四、“衣食住行”之后人们关注什么？	52
五、“吃饱了撑的”一族带来的新商机	54
六、如何抓住“80后”的心？	55
七、市场调研从哪里入手？	57
八、实用参考工具	58
九、自我检查问答题	59
第五章 中小企业如何打造竞争优势	60
一、竞争优势从何而来？	61
二、竞争压力模型与应用	62
三、竞争状况的演变与影响	64
四、协同竞争——新的思维模式	65
五、打造有利于企业健康发展的“生物链”	67
六、学会逆向思维——什么情况下能？	68

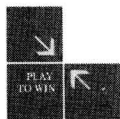


目录 CONTENTS

七、“以弱胜强”的进攻战略	69
八“有所为、有所不为”的迂回包抄战略	72
九、实用参考工具	77
十、自我检查问答题	78
第六章 商业模式设计六部曲	80
一、发现机会，验证机会	81
二、商业模式，系统思考	87
三、产品概念，打动人心	92
四、产品定义，明确定位	95
五、财务分析，有理有据	99
六、事业成功，组织保障	102
七、实用参考工具	105
八、自我检查问答题	106

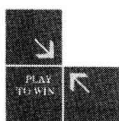
成长篇 市场营销的战略战术

第七章 创造价值	109
一、营销 4P 理论过时了吗？	110
二、“客户体验”决定完整产品的价值	111
三、先慢后快的产品开发之路	115
四、把好想法变成现实需要流程和方法	117
五、如何推出适销对路的好产品？	119
六、为什么物美价廉的产品不一定能占有市场？	121



目录 CONTENTS

七、市场上的第一个为什么在中国不灵?	123
八、创新不是技术问题和资金问题	124
九、实用参考工具	126
十、自我检查问答题	127
第八章 体现价值	129
一、进入壁垒与过河拆桥	130
二、追求暴利等于自杀	131
三、千万不要假定竞争对手比你“傻”	133
四、凭什么价格高	134
五、凭什么价格低	136
六、实用参考工具	138
七、自我检查问答题	139
第九章 沟通价值	140
一、以理服人的理性沟通	141
二、“地毯式轰炸”的时代已经过去	144
三、“知名度”不等于“美誉度”	145
四、善用市场宣传的推拉战术	147
五、设计出有冲击力的广告词	148
六、实用参考工具	150
七、自我检查问答题	151
第十章 交付价值	152
一、销售渠道的选择与管理	153
二、运用“销售漏斗”有效掌控销售队伍	155
三、优秀的销售人员什么样?	157

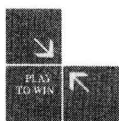


目录 CONTENTS

四、市场部与销售部的分工合作	160
五、抢占电子商务的制高点	163
六、实用参考工具	166
七、自我检查问答题	167
第十一章 营销大趋势	168
一、运用“恐怖营销”让客户自己说服自己	169
二、如何衡量市场营销部门的业绩？	171
三、市场的离散化趋势与长尾理论	173
四、“战争与和平”的选择	174
五、未来是平台制胜的时代	176
六、自我检查问答题	178

成熟篇 从偶然成功走向必然成功

第十二章 企业战略规划与设计	181
一、不要误把经营目标当战略	182
二、掌握企业经营管理背后的逻辑	183
三、“计划赶不上变化”是错误的认知	185
四、真正的危险都在视线之外！	186
五、战略规划能给企业带来什么价值？	187
六、企业战略规划如何做最有效？	189
七、实用参考工具	193
八、自我检查问答题	194



目录 CONTENTS

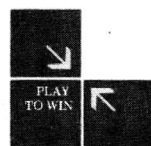


第十三章 营销与销售团队建设	195
一、会做选择题，轻松做老板	196
二、如何让管理者与老板同心同德	197
三、为什么企业大了，员工就自私了	198
四、如何培养优秀的市场总监？	199
五、打造“狼性团队”的误区	201
六、如何留住优秀的管理人员和核心员工？	203
七、自我检查问答题	204

案例篇 他山之石可以攻玉

一、帮助他人，成就自己——饭统网案例及点评	207
二、发现蓝海机会，实施蓝海战略——如家案例及点评	216
三、换个方向就是第一——雷士照明案例及点评	221
四、走在时代的前列——扬业照明案例及点评	228
五、冠军是怎样炼成的——德青源案例及点评	236
六、千里之行始于足下——奥康案例及点评	243
七、学会借力，迅速发展——猫王家具案例及点评	249

答疑篇 企业经营管理疑难问题解答



回顾篇

市场经济与市场营销概述



