

战胜韩国顶尖企业的战略和洞察力
所有渴望超越自我、战胜三星的CEO都应该关注的著作！

CHAOYUESANXINGDEZHANLUE

超越三星

【韩】李龙赞 申丙微 著

薛舟 徐丽红 译

超越三星的16种战略

掌握核心竞争力/保持核心竞争力/
把握胜机不可拖延时间/超竞争/
必须具备创新形象/明确存在的理由/
必须拥有核心顾客/化物理差异为心理差异/
将市场一分为二/资源不足则两面夹攻/
把敌人的优点变成缺点/把自己的短处变成长处/
通过敌人的眼睛看问题/避免轻率的标杆管理/
百尺竿头，更进一步/掌握五种竞争战略

三星과의 싸움 이기는 전략

中文版由韩国独家授权

湖北长江出版集团
长江文艺出版社

超越三星的战略

【韩】李龙赞 申丙微 著

薛舟 徐丽红 译

湖北长江出版集团

长江文艺出版社

新出图证(鄂)字 03 号

图书在版编目(CIP)数据

超越三星的战略/(韩)李龙赞,申丙徽 著;薛舟,徐丽红 译

武汉:长江文艺出版社,2006.4

ISBN 7-5354-3270-0

I. 超…

II. ①李…②申…③薛…④徐…

III. 企业管理—研究—韩国

IV. F431.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 028047 号

著作权登记号:图字:17-2005-29 号

《超越三星的战略》by 李龙赞 申丙徽

Copyright © 2005 by 韩国 sallim All rights reserved

Chinese translation copyright © 2006 by 中国 长江文艺出版社

By 韩国 sallim arrangement with through Top Literary Agency, Seoul,
KOREA

策 划:罗 新

责任编辑:杨前旷

封面设计:刘爱华

责任校对:陈 琪

责任印制:左 怡 邱 莉

出版:湖北长江出版集团
长江文艺出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

发行:长江文艺出版社(电话:87679362 87679361 传真:87679300)

<http://www.cjlap.com>

E-mail: cjlap2004@hotmail.com

印刷:武汉市楚风印刷有限公司

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:13 插页:2

版次:2006 年 4 月第 1 版 2006 年 4 月第 1 次印刷

字数:158 千字 印数:1-10000 册

定价:25.00 元

版权所有,盗版必究(举报电话:87679307 87679310)

本社常年法律顾问:中国版权保护中心法律部

(图书出现印装问题,本社负责调换)

前言

市场之所以富有戏剧性，就是因为人人都觉得处于绝对劣势的品牌却能打破常识，战胜了处于绝对优势的品牌。这就是市场的妙趣所在。在韩国，最强的品牌是什么？当然是三星。三星非常之强，非常之广。三星在韩国拥有巨大的威力。所以普通品牌都不愿与之竞争，而是选择敬而远之。

难道三星真的是不可战胜的神话吗？当然不是。秦始皇号令天下还不到十五年；罗马的威势看似天长地久，然而最后的结局同样是灭亡。月满则亏。权势往往不会超过十年。大卫虽小，却战胜了歌利亚。大卫的战略截然不同于歌利亚的战略。歌利亚凭借力量作战，大卫只不过是抛石子。歌利亚的战略和大卫的战略有着天壤之别。

战略不同，结果往往也不相同。孙子说知己知彼，百战不殆。人人皆有弱点。知道这一点，并且加以灵活运用，必将取得重大的胜利。

从现在开始，我们准备写一写有关战胜三星的方法的文字。三星既是代表韩国的品牌，又是一个非常杰出的品牌，强大而且动人。也正是这个原因，我们希望能够挑战三星的堡垒。就像大卫战胜歌利亚之后的兴奋和欢笑，如果我们能够战胜三星，将是同样的兴奋和满足。

在本书中，我们考察了战胜三星的战略，旁征博引，精选事例，探索可能的方法。希望借此为广大读者提供竞争战略和市场战略的妙趣，以及我们身边早已存在的大量市场营销课题的解决线索。

这片土地上所有渴望战胜三星的品牌，不能不读本书。

李龙赞 申丙微

目 录

Part 1 三星真的坚不可摧吗？

- 3 关于和三星之间的战争
- 6 宽则弱
- 11 三星品牌强在哪里

Part 2 战胜三星的 16 种战略

- 19 战略 1：掌握核心竞争力
- 31 战略 2：保持核心竞争力
- 33 战略 3：把握胜机不可拖延时间
- 38 战略 4：超竞争（Hyper Competition）
- 41 战略 5：必须具备创新形象
- 45 战略 6：明确存在的理由
- 49 战略 7：必须拥有核心顾客
- 53 战略 8：化物理差异为心理差异
- 58 战略 9：将市场一分为二
市场两分法为什么有效？
- 65 战略 10：资源不足则两面夹攻
- 71 战略 11：把敌人的优点变成缺点
可乐市场的两堂课
- 80 战略 12：把自己的短处变成长处
- 84 战略 13：通过敌人的眼睛看问题
- 87 战略 14：避免轻率的标杆管理

目 录

有人本能地讨厌标杆管理
真正的标杆管理究竟是什么？

- 94 战略 15：百尺竿头，更进一步
- 97 战略 16：掌握五种竞争战略

Part 3 14 种方法帮你获得战胜三星的洞察力

- 105 思考于决战之先
- 107 不一样的思考，不一样的结果
- 110 独特思考的精彩结果：洞察力
- 114 获得洞察力的方法 1：打破固定观念，树立新观点
- 120 获得洞察力的方法 2：结构化（Framing）
- 124 获得洞察力的方法 3：倡导新的相遇
- 129 获得洞察力的方法 4：通过新的相遇给人以共鸣和陌生感
对于陌生感和共鸣的理论阐释
- 138 获得洞察力的方法 5：文史哲兼备
- 143 获得洞察力的方法 6：按照事物本来的面貌观察并热爱
- 146 获得洞察力的方法 7：全身心投入
- 149 获得洞察力的方法 8：投入之后彻底放弃
- 151 获得洞察力的方法 9：不放过任何细微的差别
对于细微差异之效果的理论证明：混沌理论（Chaos Theory）
- 157 获得洞察力的方法 10：忠于自己的思考
- 160 获得洞察力的方法 11：肯定自己的预言
- 163 获得洞察力的方法 12：舍就是得
- 166 获得洞察力的方法 13：解决具体问题
- 169 获得洞察力的方法 14：肌肉学习（Mussle Learning）
独特思维的结晶：《千与千寻》

Part 4 要想战胜三星，必须熟悉消费者的变化

- 177 消费者正在发生变化

- 178 소비자의 변화 1: 能动型消费者
- 180 소비자의 변화 2: 多维 (Multi dimensional) 消费者
- 183 소비자의 변화 3: 信息处理方法的变化
- 188 消费者变化的核心: 观察消费者, 不看语言看行动

附录 决胜三星的唯一战例: Dimchae

Part 1

三星真的坚不可摧吗？

三星

关于和三星之间的战争

大韩民国最高品牌——三星

在韩国，所有人都承认三星是最强有力的品牌。这是毫无疑问的事情。前不久，借着开专题课的机会，我们请 50 名听课的学生思考并回答大韩民国最强有力的品牌是什么。结果令人吃惊，百分之百都回答是“三星”。50 名学生接受提问，50 名学生全部回答三星！伟大品牌的力量由此可见一斑了。为什么会有这样的答案呢？看了下面的内容，你就明白其中的奥妙了。

2003 年 11 月，世界著名的品牌咨询公司 Interbrand 发布最新调查结果，三星晋身 2003 年度世界品牌百强，三星的品牌价值被评估为 108 亿美元（约 13 兆韩元）。单以这样的成绩而论，三星排名世界第 25 位，大大超过了排名第 35 位的耐克、排名第 38 位的大众、排名第 43 位的佳能。的确了不起。品牌价值同比去年的 83 亿美元增加了 31%，排名也从第 34 位跃升了 9 位。另外，三星的品牌价值每年都表现出大幅度的上升势头，最近两年更是连续保持着增长率第一的记录。三星计划在今后三年之内，将品牌价值提升到 150 亿美元的水平。产业政策研究院（IPS）对韩国国内企业的品牌价值进行调查，三星电子以 18 兆 37 亿元位居第一，超过位居第二的 SK Telecom（7 兆 1575 亿元）两倍还多，超过位居第三的现代汽车（5 兆 6220 亿元）三倍有余。

通过数字看三星的成绩

品牌价值	108 亿美元
手机市场占有率	世界第三
半导体 DRAM 占有率	世界第一
2003 年出口总额	250 亿美元

我们不妨更详细地进行考察。2003 年，三星出口额在韩国制造业中最早突破 250 亿美元大关。2003 年销售额为 364 亿美元，有望领先美国微软（321 亿美元）、日本东芝（279 亿美元）、芬兰诺基亚（306 亿美元）。根据美国市场调查机构 Strategy Analytics 的调查结果，三星电子的移动电话终端今年前三个季度的世界市场占有率上升到了第三位（11%），半导体 DRAM 的世界市场占有率始终占据第一位。通过以上结果可以看出，三星的确是一个惊人的世界级品牌。

三星真的坚不可摧吗？

考察完三星的上述成果，我们不由得想起了一个单词，那就是市场竞争战略。三星的确是伟大的品牌，但是我们仍想与之展开一场战争，并且战胜它。尽管三星是非常强大的品牌，却也不是绝对不可逾越的高峰。号称“钢铁要塞”的马其诺防线都崩溃了，有着千年历史的罗马帝国也灭亡了。世界上没有永远的胜利者。所以说，我们肯定有办法战胜三星。那么，战胜三星的重点又是什么呢？

作为本书的作者，我们是栖身于市场领域的人，长久以来，一直在苦苦思索战胜三星的方法。对于从事市场工作的人们来说，这样的想法应该是不容回避的伟大抱负。

与韩国最大的品牌战斗，并且将之打败，朋友们不妨也来

想想这个问题，是否感觉到别有一番趣味在心头呢？当然，我们已经找出了战胜三星的核心方法，那就是以实务为根据、以学术为依托的三星战略。从现在开始，就请广大读者前来检阅我们的研究成果吧。

宽 则 弱

宽 则 弱

古语说得好：“宽则弱。”这是显而易见的事。如果宽了，也就是说单位面积变宽了，那么整体的承受力也就变弱了。从前，统一中国的汉朝因为疆域辽阔，难于管理，便责成诸侯国各自治理自己的封地。为什么呢？因为宽则弱。为了防患于未然，只好通过各诸侯国来管理国家，其目的就是防止出现宽则弱的局面。宽则弱，这是常识。

我们回过头来看三星。仅以 2003 年 12 月的统计来看，三星下辖 36 个系列子公司，涉及产品数百种。我们整理出部门子公司和最大子公司三星电子管理的产品种类，大致如下表：

五大部门 36 个公司（包括社会公益事业）

部 门	名 称
电子部门 (7 个公司)	三星电子、三星 SDI、三星电机、三星康宁 (SamSung Corning)、三星 SDS、三星网络、三星康宁精密玻璃
机械部门 (2 个公司)	三星重工业、三星航空 (SamSung Techwin)
化学部门 (4 个公司)	三星—阿托菲纳、三星石油化学、三星精密化学、三星 BP 化学
金融部门 (7 个公司)	三星生命、三星火灾、三星信用卡、三星证券、三星 CAPITAL、三星投资信托运用、三星风险投资
独立部门 (16 个公司)	三星物产、第一毛织、三星工程、三星爱宝乐园 (SamSung Everland)、新罗酒店、S1 公司、第一企划、三星医疗院、三星雄狮棒球队、三星经济研究院、三星人力开发院、三星综合技术院、三星文化财团、三星福利协会、湖岩财团、三星言论财团

（请参考三星集团主页）

三星电子事业部门

事业部门	名 称
Digital Media Network	PDP TV、LCD(液晶显像管)、商用台式机、笔记本电脑、DVD 播放器、便携式数码摄像机、微型打印机
Digital Appliance Network	电冰箱、空调、空气净化器、洗衣机、微波炉、吸尘器
Device Solution Network	DRAM、SRAM、Flash Memory、Smart Card、TFT LCD、ODD、HDD、52X RW Combo Drive
Telecommunication Network	手机、PDA、移动通信网络、超高速 AceMAP、内部无线通信服务系统

三星也不可能样样精

通过上面的内容，我们可以看出三星涉及到各种门类、各个行业，几乎没有三星造不出来的产品。这样的三星不可谓不宽，就像古代的中国。没有造不出的产品，那就无可奈何地意味着各部门资源分配的不均衡，再进一步说，三星必然存在薄弱环节。因为不可能样样精，所以容易被人从薄弱处截断。

我们不妨举个例子。进入 20 世纪 90 年代后期，三星电子相对压缩了对白色家电的投资，将资金倾斜到了尖端产品的领域。这样做的结果就是确保在世界半导体市场的整体份额中，三星始终占据第一、二位。然而投资过分集中到半导体领域，对于白色家电的关心和资源集中就不可能不疏忽了。

Dimchae 的缝隙攻略

三星将资金和精力集中于半导体领域，白色家电市场就出现了裂缝，打开这一缺口的就是 Mandowinia 的泡菜冰箱，即 Dimchae。三星必须把资源分配给大量产品，然而 Mandowinia 却只致力于泡菜冰箱。1995 年，Dimchae 着手开发泡菜冰箱，然而恰恰相反，三星却在其后将近五年的时间里没有关注泡菜冰箱的市场。

现在的情况又是怎样的呢？在泡菜冰箱市场，Dimchae 的地位非常牢固。很长时间以来，三星 Damat 一直都在努力，企图攻陷 Dimchae 的根据地，然而所有的努力无不以失败而告终，最后只能通过家庭购物尝试大幅度的降价。结果如何？最终沦为搭售品牌，随空调机赠送消费者，Damat 威风扫地，一蹶不振。接着，三星重新推出了 Hauzen 牌泡菜冰箱。Hauzen 压制住

Dimchae 的气势了吗？截止到 2003 年 12 月，Dimchae 的销售总量反而更增加了。Hauzen 几乎没能给 Dimchae 留下半点伤痕。Dimchae 的胜利是绝对性的，并且几近完美。面对坚不可摧的三星，Dimchae 实施了完美的压制。所以我们说：宽则弱。

拼命奔跑的兔子

老虎号称百兽之王，然而如果不竭尽全力，它照样抓不到兔子。为什么会这样呢？因为兔子在拼命奔跑。我们不妨设想，兔子奔跑是为了逃命，而老虎奔跑只是为了一顿晚餐，那么老虎能抓到兔子吗？显然不可能。

市场的真谛在于选择和集中。因为从本质来说，市场就是效率和科学，所以它必然追求更高的效率。如果效率不能实现，那么预期的目标也就不可能达成。就三星而言，需要管理的品种太多太多了，也就是说管理的领域过于宽泛。宽则弱。四处分兵，火力自然不逮。如果想要战胜三星，那就必须铭记在心，并且必须决定从哪里开始切割和分裂。

钟情于电饭锅的 “CUCKOO”

我们再来看这样一个例子。亚洲金融危机之前，韩国的电饭锅市场由三星和 LG 两大巨头占领。两大公司的市场占有率达到了 70%，这是相当高的比率了。1998 年，有个品牌从从容容地向两大巨头递来了挑战书，它就是 CUCKOO。和泡菜冰箱市场一样，三星同样不能过分关注电饭锅市场。CUCKOO 积极利用了这个漏洞。三星几乎没做什么反抗。所以只需投入较低的广告费，效果就相当明显了。整个亚洲金融危机期间，CUCKOO 集中精力做宣传。三年之后，CUCKOO 的市场占有率迅速达到

40%。真是了不起的大跃进。

现在的电饭锅市场，CUCKOO 是名副其实的第一名，几乎雷打不动。尽管三星重新挑起竞争，树立 IH 牌电饭锅，并努力倾斜市场资源，然而要想挽回已经失去的市场，谈何容易。结果还是 CUCKOO 赢得了绝对性的胜利。为什么呢？这是选择和集中的结果。CUCKOO 只想电饭锅，只钟情于电饭锅，所有的职员从早到晚只想电饭锅，为了制造更好的电饭锅而努力。然而对于三星来说，电饭锅只是众多产品中的一个而已。接受裁决的顺序差别有多大？

所以我们说：宽则弱。找出三星的弱点，从这里开始构思优势，然后就像鸡蛋碰石头一样猛烈进攻。这是我们战胜三星战略的第一个办法。

CHINESE CULTURE