

著名营销专家／路长全／著

软战争

三大策略颠覆不对称竞争

引领中国企业突围



机械工业出版社
China Machine Press

软 战 争

三大策略颠覆不对称竞争 引领中国企业突围

著名营销专家/路长全/著

世界同时进行了两场战争：硬战争与软战争。

这个世界从来没有停止过我们熟知的流血的战争。

而在这同时，世界在进行着一场规模更大的、没有疆界的、永远没有终结的、导致财富不断流转的更残酷的软战争。

软战争是以获取财富为目的，以企业作为组织，以市场为平台，以营销为手段的群体活动。

硬战争和软战争的目的是一致的，都是为了获取财富，实现控制。

不同的是：前者的手段是杀戮，其组织形式是军队；而后者的手段是营销，其组织形式是企业。

前者是在流血的状态下获取财富；后者是在和平的状态下获取财富。

同样残酷，同样惊心动魄，同样关系到民族的兴衰，国家的强盛及每个普通人的生活。

软战争导致人与人之间、国家与国家之间的竞争和落后，导致国家之间强盛和衰败，导致文化之间的繁荣和消亡。

我们没有退路，必须在这场软战争中取胜。这是中国人、企业、国家在和平状态下强盛自己的必由之路。

在惨烈的硬战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。

在惨烈的软战争中，中国、中国、中国，中国管理部门经历了前所未有的挑战与洗礼，战争更加残酷。



机械工业出版社
China Machine Press

人类交流的本质方式只有两种：战争和营销!

营销，是和平状态下导致财富不断流转的软战争。我们每一个人没有退路，必须在软战争中取胜!

读完本书，你会找到在这场软战争中生存、扎根、长大的三种源动力；你不会再管理骆驼的方法来管理兔子，从而找到通往成功的路径。

成功不是来自那些烦琐的理论。作者用自己亲历的一个个以小搏大的鲜活案例演绎其成功背后独特策略的理论体系！为中国企业、中国企业家提供从起点到目标的最佳选择。

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

软战争 / 路长全著. —北京：机械工业出版社，2004.8

ISBN 7-111-14828-2

I. 软… II. 路… III. 企业管理—市场营销学—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第064173号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：贾梅 版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004年10月第1版第2次印刷

718mm×1020mm 1/16·15.75印张

定价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007



路长全

中国当代最聚人气的营销大师

■ 中国一系列成功营销的操刀者和设计师，形成一系列最具指导价值的实践经验与理论总结。

■ 形成“产品基点”、“竞争支点”、“渠道势能”、“切割营销”等独特的运作方法，提出著名的“骆驼和兔子”管理误区观点和理论体系。

■ 曾任伊利集团营销副总、巨能实业集团副总裁、（意）赞邦集团中国区营销总监、远大集团营销策划副总，为数百家企业和机构进行营销咨询和管理服务，创造一系列经典的成功案例。

■ 成功运作过著名的跨国公司、非常本土化的国内企业，行业和规模各不相同。路长全凭借对国际经典管理理论的深刻理解和对中国市场、文化的透彻剖析与把握，通过理性但大胆的运作，帮助他所服务的企业摆脱巨大困境，走向发展之路。

■ 现任北京赞伯营销管理咨询有限公司董事长、海尔商学院客座教授、对外经济贸易大学工商管理学院客座教授、中央电视台广告部策略顾问等。

专著《解决》、《营销运作潜规则》均被翻译成德文、英文，在德国、美国、澳大利亚等国出版，引起高度关注。

北京赞伯营销管理咨询有限公司

透彻理解中国市场，具有最高成功率的咨询机构。赞伯领军人物为中国著名的营销管理专家路长全先生。

赞伯企业理念：做中国最有用的咨询公司
赞伯工作目标：用我们的智慧推动客户成功

赞伯提供如下咨询：

- 提供与竞争相匹配的产品营销方案
- 提供与企业相匹配的销售管理整合方案
- 为企业提供品牌整合方案
- 协助企业实施方案
- 配合企业长期服务
- 实战型管理培训

赞伯团队：

50多位专业人士的咨询团队均来自实战一线，拥有丰富的营销运作经验和成功案例，是中国惟一服务世界500强的本土咨询企业。

地 址：北京财智国际大厦A座18层
总机电话：(010) 82600022 13911027068
传 真：(010) 82600080
网 址：<http://www.zanbo.com>
电子邮件：lcq@zanbo.com

**我只用1%的时间来写书，
其他99%都在实践！**

赞 誉

我建议中国的企业家和管理者能认真地读一下这本书，相信会对你未来的管理工作有所裨益。

——柳传志

如果中国的企业家都能够像本书的作者这样思考和解决营销运作及管理问题，中国企业的整体业绩应该会有较大提升。

——厉以宁

作者对自身运作案例的富于激情的描述会使阅读变得愉快，而字里行间闪烁着的智慧之火也定会给人以启迪。

——梁定邦

前 言

所有的人，无一例外地被卷入了软战争之中。

软战争摧毁了很多入、很多企业、很多国家，软战争同时也成就了很多入、很多企业、很多国家。

世界同时进行着两种战争：硬战争与软战争。

这个世界从来没有停止过我们熟知的流血的战争——硬战争。

而与此同时，这个世界还在进行着另一场规模更大的、没有疆界的、永远没有终结的、导致财富不断流转的更残酷的战争——软战争。

软战争是一种以获取财富为目的，以企业为组织，以市场为平台，以营销为手段的群体活动。

硬战争和软战争的目的是一致的，都是为了获取财富，实现控制。

两者所不同的是：前者的手段是杀戮，其组织形式是军队；而后者的手段是营销，其组织形式是企业。

前者是局限在有限的战场上进行厮杀，而后者是在没有疆界的市场中进行竞争。

前者是在流血的状态下获取财富，后者是在和平的状态下获取财富。

两者同样残酷，同样惊心动魄，同样关系到民族的兴衰、国家的强盛以及每个人的生活。

软战争导致人与人之间的贫穷和富裕，导致地区与地区之间的发展和落后，导致国家与国家之间的强盛和衰弱，导致文化与文化之间的繁荣和没落。

软战争之所以会如此深刻地左右着我们每一个人的生活，如此残酷地左右着一个国家、一个民族的盛衰，是因为，人与人之间交流的方式本质上只有两种：要么是战争，要么是营销。

我们没有退路，必须在这场软战争中取胜，这是中国人、中国企业在和平环境下强盛自己的必由之路。

在惨烈的软战争中，中国人、中国企业、中国管理部门经受了前所未有的挑战与洗礼，忧喜交加。不少耳熟能详的中国品牌已不复存在，具有几百年历史的1600多家中华老字号品牌70%走向衰落。

虽然中国的海尔、联想、华为、伊利、娃哈哈等少数企业的成长多少给中国人的脸上还留了一点面子，但这远远不够，相对于全世界成长最快的市场，相对于全世界人口最庞大的国家，相对于具有五千年灿烂文化的民族来说，在长达20年的时间里，我们失败得太多，成功得太少。

国外很多非常一般的产品甚至是垃圾型的产品在中国畅销，这些企业不少甚至靠营销成为世界500强，中国很多非常优秀的产品却没有被消费者广泛认知。两者之间运作本质的不同在于：产品没有活化，就产品卖产品本身。

由于我们对品牌本质的误解和恐惧，中国绝大多数企业的品牌是缺失的、模糊的，以致在竞争的奔跑中少了一条腿，成了残疾人，产品越卖价格越低，进而走入困境。

在管理上，我们盲目套搬大型跨国企业的管理方法，在实践中试图用管理骆驼的方法管理兔子，在一次次碰壁中牺牲掉企业必需的速度和机会，令人扼腕叹息！

中国已经成为全球软战争的主力战场之一。这个市场充满着无法抗拒的诱惑力，在充满变数的同时也造就了全世界最高的成功率。这个市场是人类史上最伟大的机会，是伟大企业诞生的沃土。

中国的企业家、管理者和企业员工不得不承担几代人的负荷，只有抓住这个机会才能在软战争中由被动转为主动，才能有未来。

比赛的规则很简单，看谁跑得快！

没人理会你可能发出的公平与否的质疑，所有的眼泪、叹息都将被竞争的咆哮声所淹没。

我们注定要应对力量悬殊的竞争，在实践中展开一场场以小搏大的运作。

我们必须深刻理解不对称竞争的三大优先原则：**优先切割原则、优先速度原则、优先聚焦原则。**

优先切割原则就是：站在竞争的角度切割市场，强力划出让消费者保护我们的市场领地，将对手逼向一侧，让出一条通道。

同时，中国企业的运作必须优先考虑速度，容忍必要的混乱，这就是优先速度原则。

在中国市场上成功的企业都是10年增长上万倍。没有高速度，一切只能是空谈！虽然有人反驳：大，不一定强；但不大，肯定不强！

怎样才能产生速度呢？思考三个最基本的问题：用简洁制约复杂；采取“大旗模式”产生速度；在风险中求得速度，在速度中降低风险。

“优先聚焦”之所以被作为原则提出，是因为没有哪个时期像现在这样面临各种机会的诱惑，使人们经常地、系统地受到精力分散的威胁；还因为没有哪一个原则像“聚焦”原则这样容易受到批评，甚至于攻击。

人们可以在“多条战线”上发动战争，但却永远不可能同时赢得这些战争。

优先聚焦是变大的基础。

在理解不对称竞争的基本原则基础上，我们还需要深刻理解战争中三种基本力量的来源。

古希腊神话中的巨人安泰俄斯只有双脚站在母亲大地上，才能产生所向披靡的力量。

企业必需的生存之力、扎根之力、长大之力分别来自于何处？企业立足的母亲大地在哪里？

那就是：

尊重“真实”而非“向往”的务实之力，这是企业的生存之力；

激发文化或人性的力量，这是企业的扎根之力；

由个人驱动向系统驱动转型，这是企业的长大之力。

市场是最坏的老师，还没上课就要我们考试了！

成功不是来自那些烦琐的理论，事实上，那些烦琐的东西从未在中国企业的实践中扎下根来，因为我们熟知的“优秀”，或从“从优秀到卓越”的企业仍寥若晨星！

我们没有退路，我们必须在实践中成就我们自己。所以本书拒绝那些空洞的理论和教条，笔者通过自身亲自运作的一个个案例阐述，向读者展示成功运作背后鲜为人知的策略与思考：

- “牙依”牙膏的营销案例展示如何在超垄断格局下以小搏大；
- “大饮”生态饮品的营销纪实展示如何切割市场；
- “康尔寿”整合的案例则演绎如何用中国文化的力量激活老产品，如何做“有文化”的营销。

清醒理解这场每个人都无法逃避的软战争，掌握不对称竞争的三大基本原则，从尊重真实、激发文化和系统驱动中找到我们生存、扎根和长大的力量。

这就是《软战争》！

目 录

赞誉 前言

第一部分 中国人必须打赢的财富争夺战 1

所有的人，无一例外地被卷入了软战争之中。

软战争是一种以获取财富为目的，以企业为组织，以市场为平台，以营销为手段的群体活动。

人类交流的本质方式只有两种——营销和战争。

软战争导致人与人之间的贫穷和富裕、地区与地区之间的发展和落后、国家与国家之间的强盛和衰弱、文化与文化之间的繁荣和没落。

我们没有退路，必须在这场软战争中取胜，这是中国人在和平环境下强盛的必由之路。

第1章 非流血的财富争夺战 3

硬战争的手段是杀戮，其组织形式是军队；软战争的手段是营销，其组织形式是企业。

前者是局限在有限的战场上进行厮杀，而后者是在没有疆界的市场中进行竞争。

前者是在流血的状态下获取财富，而后者是在和平的状态下获取财富。

两者同样残酷，同样惊心动魄，同样关系到民族兴衰、国家强盛以及每个人的生活。

软战争将所有人卷入其中 4

营销和战争——人类交流的两种本质方式 7

企业成功首先营销成功 10

第2章 软战争中的中国品牌：缺失的一条腿 13

当有人告诉你：跨国企业的汉堡包，具有上百个技术标准；
跨国企业的手机实行6西格玛管理，产品的缺陷率是百万分之三点
四，你有什么感觉？

震撼！自惭形秽！

紧接着，对自己的产品和管理没了信心。

这样的宣传，使多少中国企业丧失了竞争的勇气，实现了跨
国企业“不战而屈人之兵”的战略目的。

事情真是这样吗？你做过调查吗？

国家品牌——被忽视的一环 14

地区品牌——太多的模糊 16

企业品牌——我们的软肋 19

品牌是了不得的事情吗 27

“三个品牌存活论”误导中国企业 30

第3章 软战争中的产品：缺乏活化 33

为什么很多非常一般甚至是垃圾型产品的企业能够靠营销成为世
界500强？

为什么中国很多优秀的产品却没有被消费者广泛认知？

它们之间的营销究竟有什么本质不同？

它们之间的本质区别在于：产品是否活化了！

你真的没有“好产品”吗 34

产品活化了没有 35

第4章 软战争中的中国市场：人类史上 最伟大的机会 41

中国已经成为全球软战争的主力战场之一，这个市场充满着无法抗拒的诱惑力，在充满变数的同时也造就了全世界最高的成功率。

这是一个怎样的市场呢？

博大——伟大企业诞生的沃土 42

混乱——造就英雄的机会 43

财富流转加速 44

高速发展将至少持续20年 45

第5章 软战争中的人：必须承担几代人的压力 49

比赛的规则很简单，看谁跑得快！

没人理会你可能发出的公平与否的质疑，所有的眼泪、叹息都将被竞争的咆哮声所淹没。

企业家和员工往往陷入不同而复杂的感受之中，这些感受大多是令人担忧的，只有极少数是令人鼓舞的。他们必须像岩石般承受波浪撞击，承受这些感受，面对不断变化的状况，向一个方向持之以恒。

软战争中的企业家必须承担责任和义务 50

软战争中的企业员工不得不承担几代人的压力 55

软战争中的人才必须具备正面思维 58

案例分析之一：超垄断格局下的以小搏大 63

不是细分的定位：“牙依”牙膏营销策划纪实 64

在高露洁、佳洁士和中华三大品牌稳占2/3牙膏市场份额的超垄断状态下，一个后出生的新品牌在资源极其有限的情况下获得了

突破。

这个案例告诉我们：即使是超垄断格局下仍能找到成功的可能，实现以小搏大。中国企业家应该有信心、有勇气、有方法参与激烈的竞争，去获取成功！

第二部分 不对称竞争的三大优先原则 83

应对力量悬殊的竞争，我们别无选择。

中国企业的实际运作就是以小搏大的过程。

我们注定展开一场场力量悬殊的竞争，并且，必须在这些并不对称的竞争中创造成功。

优先切割、优先速度、优先聚焦是不对称竞争中以小搏大的三大原则。

第6章 软战争中的误区：用管理骆驼的方法

管理兔子 85

骆驼骨架大，前进需要稳健，所以跨国企业谈战略管理、谈品牌、谈市场占有率、谈沟通；兔子比较小，速度是其生命特征，奔跑是我们中国企业必须的素质。

骆驼可以7天不喝不吃，照样可以穿过沙漠到达目的地；兔子必须一边跑一边找吃的喝的，否则很快就会饿死、渴死或累死。

一个必须产生当期利润的管理和一个可以亏损数年的管理，怎么可能是同样的运作呢？

将兔子当骆驼牵着有哪些表现？

用管理骆驼的方法管理兔子是管理的最大误区 86

将兔子当骆驼牵的十大表现 88

应对力量悬殊的竞争，我们别无选择 92

第7章 优先切割原则：将对手逼向一侧 95

市场竞争最有效的方法之一，是站在竞争的角度切割市场，强力划出让消费者保护我们的市场领地，将对手逼向一侧。

切割什么？如何切割？

知彼方能知己——站在竞争的角度看问题 96

是否和竞争互动了 98

营销切割——逼对手让出一条通道 100

第8章 优先速度原则：容忍必要的混乱 103

大，不一定强；但，不大，肯定不强！

在中国市场上成功的企业都是10年增长上万倍。没有高速度，一切只能是空谈！

中国企业的运作必须优先考虑速度，同时容忍必要的混乱。

怎样才能产生速度呢？

没有速度一切都是空谈！ 104

思考三个最基本的问题 105

用最简洁的办法处理复杂问题 108

“大旗模式”产生速度 111

在风险中求得速度，在速度中降低风险 113

第9章 优先聚焦原则：聚焦是变大的基础 117

“优先聚焦”之所以被作为原则提出，是因为没有哪个时期像现在这样面临各种机会的诱惑，使人们经常地、系统地受到精力分散的威胁；还因为没有哪个原则像“聚焦”原则这样容易受到批评，甚至于攻击。

人们可以在“多条战线”上发动战争，但却永远不可能同时赢得这些战争。

分清做事和成功、投入和产出、工作和成效之间的差异，非常重要！

- 优先聚焦原则 118
- 分散运作随处可见 118
- 聚焦——改变力量对比 120
- “木桶理论”的误导 127
- “聚焦”容易遭受“批驳” 128

案例分析之二：这样切割市场 131

“不上火”的“大饮”怎么这么火：“大饮”生态饮品

策划纪实 132

“大饮”刚上市不到20天销量就突破了去年的总和，这个产品经受了几个月来市场的考验，在北京、西安、武汉等一级市场大力崛起。一个零售价高达3块钱一瓶的仙人掌饮料，在资金极其有限的情况下，在竞争最惨烈的饮料行业是如何实现以小搏大的？这个案例向我们演绎营销切割的力量。

第三部分 管理的三种力量来源 147

古希腊神话中的巨人安泰俄斯只有双脚站在母亲大地上，才能产生所向披靡的力量。

企业必需的生存之力、扎根之力、长大之力分别来自于何处？

企业立足的母亲大地在哪里？

然而，现实中的很多运作却建立在虚幻的云层上，哪有成功的道理！

第10章 务实的力量：生存之力 149

你站在50层的高楼上，你能看到什么？