

丁兴良
著

卡位

Box out

用精准的卡位战略

赢得市场以超越定位的成功之道

输



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

Box out

卡位



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

卡位/丁兴良著. —杭州: 浙江大学出版社, 2010. 1
ISBN 978-7-308-07272-4

I. 卡… II. 丁… III. 市场营销学—通俗读物 IV. F713.50—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 242528 号

卡 位

丁兴良 著

-
- 策 划 者 蓝狮子财经出版中心
责任编辑 王长刚
文字编辑 魏文娟
装帧设计 韩 捷
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310028)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷 临安市曙光印务有限公司
开 本 710×1000 1/16
印 张 14.5
字 数 181 千
版 印 次 2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-07272-4
定 价 35.00 元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

序 言

逝者如斯,随着时间推移,对于行业市场的研究已有十几个年头,然而金融危机的影响使我深深地感到“计划总是赶不上变化”,那么企业的营销战略还要不要制定?又该怎么执行呢?我结合多年来为企业提供营销咨询、培训积累等一些实战经验,提炼出一套新的营销战略——“卡位战略”,即 box out。

“卡位”这个词语来自篮球或者足球比赛,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。要是对手硬撞的话,就会被撞倒在地,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。谋事在人,成事在天。企业怎样寻找营销战略?怎样让企业至少在短时间内,使竞争对手无法超越?这些都涉及卡位的问题。

放眼全球化市场,很多企业在进行竞争时,往往会只在乎对手的实力及跟风,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,营销战略赶不上市场变化,起不到实质作用,企业的发展单纯依靠产品技术。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,这是许多专家以及知名学者共同的见解。然而互联网的发展势不可挡,18 个月倍增的摩尔定律也被打破,未来的发展呈飞快上升的趋势。在企业发展中,我个人认为,先入为主的观念却始终未变,特别是在中国市场中更是如此。因此,在对 4651 家企业客户、24403 位高层管理人员进行的市场调研后,我们毅然提出了卡位战略的企业新思维。

卡位战略已经成功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利的位置,形成了技术壁垒,让竞争对手在短时间之内无法超越。

卡位战略不仅充实了新的营销理论,更是营销发展史上的再一次飞跃。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,旨在为更多的企业解决发展之道,为中国企业发展尽一份力量。

在此感谢那些为本书出版而付出努力的朋友们,特别是蓝狮子读书网、灵希传媒机构以及我的助理林俊、黎燕、李永霞等。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言辞和案例撰写而成的,读者不必用看教科书的眼光来审视它,而应在阅读过程中更多地以沉淀的心灵来深思它。如果我的个人经历与体悟能带给各位读者一点点思考和启发,将是我最大的欣慰和欢悦,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

2009 年 11 月 1 日于上海

目 录

引 言 你的大脑留在 20 世纪了吗? —————	1
第一章 中国式战略, 该爱还是该恨? —————	3
一、抓大放小, 最后一无所获__	3
案例 摩托罗拉的银星计划__	5
二、依葫芦画瓢, 越走越远__	11
案例 荣华鸡为什么竞争不过肯德基__	12
三、“走出去”最终等于“丢出去”__	16
案例 TCL 国际化的失败__	16
四、形势比落实更重要__	20
第二章 定位再到重新定位: 特劳特的困惑 —————	24
一、市场全球化的陷阱__	25
案例 走出去, 长虹之痛__	28
二、零距离, 世界是平的__	29
案例 阿里巴巴电子商务网站和广交会__	32
三、潮流的速度不可预测__	34
案例 从 Walkman 到 mp3 再到 iphone__	36

四、影响决策者的资讯复杂化__38

案例 “封杀”王老吉事件__41

第三章 卡位——开辟市场新蓝海_____43

一、客户究竟在关注着什么?__43

案例 海尔发明地瓜洗衣机__49

二、如果你创造新的游戏规则,结果会是怎样?__50

三、卡位,定位的再升华__54

第四章 卡位战略模型的深度剖析_____58

一、应用卡位战略的三大前提__58

二、“十六字真言”:卡位的核心战略思想__63

三、卡位战略模型的深度剖析__68

案例 金晶超白玻璃__69

案例 新安化工的卡位剖析__70

第五章 明确定位 (No.1) _____74

一、颠覆传统,定位的新玩法__75

案例 华硕上网本的崛起__77

二、建立区隔,给竞争对手设立安全线__78

案例 酷儿:献给孩子的饮料__79

案例 澳的利:开创葡萄糖饮品市场__79

案例 日本大金向开利微笑的资本__80

案例 新中大软件的个性化服务__81

案例 品牌定位的20种方式辨析__82

三、集中力量发挥优势效应__89

案例 九阳走向小家电之路__94

案例 IBM 曾经的伤痛__95

四、明确定位的三重攻略__96

五、定位的四个关键性问题__99

第六章 挖掘优势（差异化）_____ 104

一、优势不仅仅是优点__104

案例 湖南卫视“超女”的成功__107

二、价值取向,发现你的优势__108

案例 招商银行的“因您而变”__110

案例 国内空调企业的卖点__112

资料 消费者的价值元素分析__113

三、不要让你的优势变成劣势__117

案例 美国通用的最大败点__117

案例 小灵活的兴起与衰落__119

四、创造优势战略的六大步骤__121

案例 飞利浦:“让我们做得更好”__124

五、如何建立你的优势组织__126

案例 白金汉的核心观点__127

第七章 做到最好（聚焦）_____ 130

一、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 通用电气:第一或第二__131

案例 乔·吉拉德:追求完美,不自我设限__133

二、聚焦原理:找准焦点__135

案例 王老吉的转型：你无法让星星聚焦，却可以让企业聚焦__137

三、形象策略：完美的外包装__140

案例 金龙鱼的1:1:1战术的失败__144

四、换个方式给客户介绍__145

案例 蒙牛：把客户当老师__145

案例 打一折的商店__146

案例 限量刺激__146

案例 脑白金的宣言__147

五、变换策略，唯一不变的是变化__148

第八章 建立团队（借力打力）_____152

一、团队的定义__153

案例 麦当劳的危机管理团队__157

二、团队，从领队抓起__158

案例 杜邦的团队思维__160

三、不仅需要狼性团队，更加需要和谐团队__161

案例 华为的狼性团队__162

案例 微软的和谐团队__163

四、团队的冲突与绩效__165

案例 亚通网络的团队冲突__168

五、用新一代的语言激励团队__169

案例 华为的有效激励__173

第九章 卡位战略的三大形式_____175

一、做精卡位__175

案例 “血尔”的由来__178

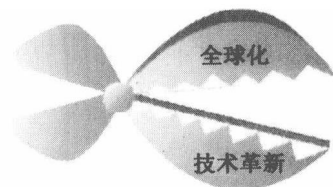
二、做准卡位__	179
案例 商务通就是掌上电脑__	180
案例 如家快捷酒店__	181
三、做活卡位__	181
案例 海尔空调的“星级服务”__	184
 第十章 卡位在现代商业中的应用	 186
一、宇龙酷派开辟手机市场蓝海__	186
二、镇江西门子的卡位策略__	191
三、日本生命保险的成功之道__	197
四、丰田的微笑__	199
 第十一章 好的企业满足需求，伟大的企业创造市场	 204
 附录	 207

引 言

你的大脑留在 20 世纪了吗？

这是一个幸运的时代。消费者被琳琅满目的商品所包围，应有尽有，只要想得到的，几乎都能买得到。款式、品种之繁多，使消费者眼花缭乱。

这是一个不幸的时代。全球化和技术革新就像一把剪刀的双刃，将不能顺应潮流的企业剪碎。企业之间的竞争前所未有的激烈，企业之间的合作也前所未有的重要。



2008 年，是令人难忘的一年。那些我们引以为傲的管理理念、企业标杆，或瞬间倒塌，或蹒跚难行。

克里斯滕森的《创新者的窘境》被评为 20 世纪最有影响的 20 本商业书籍之一，他在书中提出这样一个问题：那些失败的优秀企业，曾经都非常成功，拥有优秀而成熟的方式，是行业的楷模、经理们的学习榜样、商学院的案例焦点；而在失败之后，各种管理上的缺陷便显露出来。到底是管理得太好还是管理得太差？

克里斯滕森经过数年的调查,给出一个令人吃惊的回答——是管理得太好导致这些企业走向失败。一家管理出色的企业就好比动力十足、润滑充分、飞速前进的机动车,在路向突转时,强大的惯性使它无法掉头,反而以更快的速度奔向深渊。

金融创新是过去 20 年金融业的关键词,过高的杠杆运作造就了许多优秀的金融企业,而在金融危机下,也放大了企业的风险,令这些企业在数天之内破产。

竞争格局的急剧变动令传统的管理理念变得无效,在这种情况下如何成就卓越?

越来越多的事实,越来越多的血淋淋的案例警示着我们,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,发现及创造机会,卡位前进,阻拦对手,获得控制权,抢球快速上篮。

中国企业是全球化竞争这个“篮球场”中的一员。我们的管理比不了国外企业,我们的技术比不了国外企业,我们的规模比不了国外企业,我们的品牌初成型也比不了国外企业。我们就像篮球场上的小矮个,处处被掣肘,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!

第一章

中国式战略，该爱还是该恨？

在没有水喝的撒哈拉沙漠里，依然有可口可乐，这是可口可乐成功的体现。

在有人的地方，就有中国制造的产品，这能看作中国制造的成功吗？

在国外消费者的心目中，中国制造意味着低价和模仿，而非质量、品牌、文化和价值。即使是国内消费者，对国产品的认同度也不够。

我们拼搏了 30 年，我们做大了，却没有做强。

中国式战略，该爱还是该恨？当产能大跃进遭遇需求锐减，企业何去何从？习惯于模仿的中国企业，如何应对全球化的挑战？

一、抓大放小，最后一无所获

20 世纪 90 年代初，以发明“脑白金”而成名的史玉柱，决定在珠海建造巨人大厦。最初只是准备盖 18 层的自用办公楼，后来不断加码，从 38 层到 54 层再到 64 层。

1994 年初，在巨人大厦开工典礼上，史玉柱宣布，巨人大厦将建高

78层,建造中国第一高楼。初步测算,需要投入12亿元才能完成。当时,史玉柱为了筹集启动资金,在香港卖楼花筹集到1.2亿元,但仍填不满巨大资金需求。1996年,巨人大厦资金告急,史玉柱将保健品方面的全部资金调往巨人大厦。1997年初,巨人大厦因资金链断裂未能按期完工,最终,大厦兴建到第3层就停工,而且烂尾至今。

后来,史玉柱再谈到巨人大厦一事时,他说:“那是我一生的痛,我再也不想看到这个鬼地方了!这是我一生最大失误的决策,也是我的伤心地。巨人大厦从18层一直长到78层。好大喜功,我真是昏了头!”

巨人集团在保健品市场做得有声有色,却为了建造“全国第一高楼”,使得公司的主要领域保健品业务“失血”过多,财务危机爆发,而巨人大厦也随着集团的破产而搁置。

现在很多企业都想“做大做强”,不顾背负着过多的债务和种种压力,而走上了一条不归之路,结果做大容易,做强难。大的未抓紧抓好,小的却放完了,最后一无所获。

大项目易烂尾收场

大项目的风险显而易见。

由于缺乏经验,企业在大项目启动之前,无法准确评估项目的规模、范围、投产日期、最终的客户需求以及其中存在的主要技术风险。只有当进行大规模投入、项目进行到一定阶段之后,企业才能对此做出正确的评估。不幸的是,在很多情况下,评估的结果表明,项目的投资额、范围及难度已超出了企业的承受能力,或者与市场需求不符,最终导致项目烂尾,企业也遭受不可挽回的损失。

20 世纪 80 年代末,摩托罗拉为了夺得对世界移动通信市场的主动权,提出了新一代卫星移动通信星座系统——铱星计划。

铱星计划是一个宏伟而超前的计划,它希望通过卫星与卫星之间的传输来实现全球通信,把地面蜂窝移动系统搬到天上。从技术上讲,铱星系统是相当的了不起的,它采用星际链路。从管理上讲,它又是一个完整的独立网,呼叫、计费等管理独立于各个国家的通信网。

但是,从投资的角度讲,它却是个彻头彻尾的失败项目。

铱星计划的投资高达五六十亿美元,每年的维护费又是几亿美元。除了摩托罗拉等公司提供的投资和发行股票筹集的资金外,铱星公司还举借债 30 亿美元,每月仅利息就达几千万。为了支付高额费用,铱星公司只能将手机的价格定为 5000 美元一副,每分钟的通话费定为 3 美元。这样一来,铱星公司的用户群就大大减小了。随着手机的发展,铱星服务的客户更加快速地流失。

虽然摩托罗拉公司很聪明地利用其技术优势吸引了全世界的眼球,却过于乐观地预计了市场,致使成本过高、技术选择失误,运行中出现了过多不可逆转的问题,终究使得铱星计划半途而废。

抓大放小,风险集中

抓大放小导致企业的风险过度集中。当外部环境发生剧烈变化时,当产量严重过剩时,当出现重大的技术变革时,企业显得不堪一击。

从企业的人力资源上说,抓大放小会导致公司的人力大量集中在大项目中,当公司需要进行战略转型时,大量的人力资源却无法妥善处理。同时,由于公司的人力、物力都集中在大项目中,一些小的项目不受重视,使得小项目人才流失,一旦公司需要把人力、物力转移到这些小项目

时,却不能顺利进行,从而痛失了市场商机。

从企业的财务上来讲,抓大放小会导致大项目投资的高额负债,财务风险、财务成本急剧增加,一旦资金链断裂,企业将面临极大的风险。

新兴市场的危机

对企业来说,信心扩张促使企业盲目地上大项目,进行大投资、大规划,以求获得大的回报。

成功的企业家们拥有光辉的历史,他们擅长把过去的成功经验推广开,从一个市场推广到另一个市场,从小项目推广到中型项目,再推广到大的项目、大的领域。在这个推广过程中,风险逐步累积,很容易超出企业的掌控规模,从而导致项目失败。一个大项目的失败,足以吞噬企业以往的积累,甚至导致企业破产。

在新兴市场上,这种盲目抓大放小的风险尤为突出。

罗杰斯在《创新的扩散》中根据客户采纳的时间和主动性,把客户分为五类人(图 1-1)。

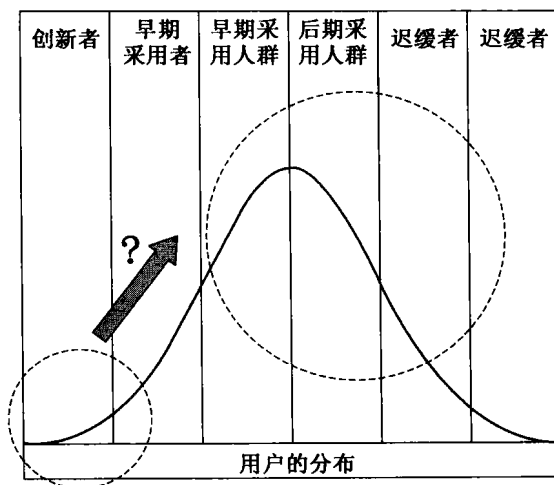


图 1-1 新产品/技术的采纳者分布

第一类是创新者。他们是先行者,自觉使用新产品。第二类是早期采用者。他们乐意引领时尚,尝试新鲜事物,但行为谨慎。第三类是早期采用人群。他们比较谨慎,但他们较普通人群愿意更早地接受变革。第四类是后期采用人群。他们是持怀疑态度的一群人,只有当社会大众普遍接受了新鲜事物的时候,他们才会采用。第五类是迟缓者。他们是传统、保守的一群人,习惯于因循守旧,对新鲜事物吹毛求疵,只有当新事物发展成为主流、成为传统时,他们才会被动接受。

盲目做大,是企业在新兴市场上所需要抗拒的一大诱惑。

从小做大,意味着要企业面对不同的客户群体。

主流客户从主动的创新者和早期采用者变为谨慎、保守的主流人群。不同的客户群体意味着不同的需求、不同的产品认知、不同的销售渠道、不同的质量保证和不同的技术支持。所有这些直接都导致企业旧有的积累经验、旧有的人力资源、旧有的运营手段难以适应新兴主流市场,从而使企业血本无归。

这是市场中企业追求做大而导致失败的重要原因。

从小到大的过程,不是简单的数量上的变化,而是质的变化。“小”与“大”之间并非是平稳过渡的,而是存在巨大的消费习惯之间的差异。

比如,在电脑市场,最开始的用户是国防部门和研究机构,他们对电脑的运算能力和稳定性要求比较高;而当电脑向大众普及时,对电脑的稳定性要求并不高,他们可以忍受每天重启电脑几次,但对电脑操作的易用性要求较高。

这种“小”与“大”之间的消费者关注价值的不同,导致了企业去追求更大市场的过程中的失败。这种不同,高新技术营销大师摩尔称为“鸿沟”(图 1-2)。如果企业使用以往的经验 and 路子盲目地向主流市场冲击,则会陷入鸿沟而导致惨败。