

SHI CHENG



将中国兵法的
传统智慧与
西方战略管理
理论深度融合

精彩诠释：
善战者如何
求之于势，
易胜、全胜
乃至不战而

势胜

——营销战略的时空观

陈明 戴力勇 [著]



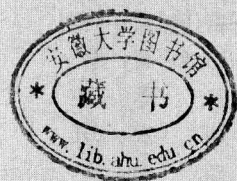
华南理工大学出版社
HUANAN LIGONG DAXUE CHUBANSHE

SHI SHENG

势胜

——营销战略的时空观

陈明 戴力勇 [著]



华南理工大学出版社
HUANAN LIGONG DAXUE CHUBANSHE

图书在版编目 (CIP) 数据

势胜: 营销战略的时空观/陈明, 戴力勇著. —广州: 华南理工大学出版社, 2011. 6

ISBN 978-7-5623-3439-2

I. ①势… II. ①陈… ②戴… III. ①市场营销学 IV. ①F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 091605 号

总发行: 华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

营销部电话: 020-87113487 87110964 87111048 (传真)

E-mail: scutcl3@scut.edu.cn <http://www.scutpress.com.cn>

责任编辑: 周莉华 谢茉莉

印刷者: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开本: 720mm×1000mm 1/16 印张: 24.25 字数: 465 千

版次: 2011 年 6 月第 1 版 2011 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1 ~ 5 000 册

定价: 60.00 元

版权所有 盗版必究

序

有两股力量一直在推动着企业之间竞争战略和营销策略的改变。一股力量是企业竞争环境的动态化，它使企业战略管理者越来越关注时间和速度对竞争战略的影响。在竞争环境越来越动态化的条件下，先动已经成为竞争优势的主要来源，而先动者的优势大小取决于后动者跟进的速度。另一股力量则是企业经营范围的全球化，它使企业战略管理者越来越关注空间对企业竞争战略的影响。在企业间跨区域，甚至跨国之间的竞争互动中，具有多个市场、多个产品和多种价值创造活动的企业越来越表现出多点竞争方面的优势，具有多点竞争优势的企业增强了抑制对手竞争优势发挥和在抑制中反击、学习竞争对手的能力。

在这两股力量的推动下，企业战略管理者开始将时间和空间的概念引入企业间的竞争博弈，将企业竞争的战略与策略、知识构建与艺术运用越来越明显地糅合起来，从而为以科学主导的西方企业战略管理理论和以艺术主导的东方古典军事思想的结合创造了极大的空间。20世纪90年代中期，美国华裔管理学者陈明哲教授就曾经基于中国古典军事战略思想，尤其是《孙子兵法》中的战略思想研究动态条件下的企业竞争互动，提出了所谓动态竞争：企业间进攻与反击的理论模型。丰富了动态竞争条件下的企业竞争战略的理论。考虑到中国企业经营环境所表现出来的明显的动态化趋势，我和我所领导的学科团队在90年代末期就及时将陈明哲教授和其他学者关于动态竞争战略的理论引入中国，希望以此推动中国企业的战略实践。当陈明和戴力勇将他们历时两年所完成的《势胜——营销战略的时空观》一书呈现在我面前的时候，我为他们基于中国情境对整合西方传统的营销战略理论与中国古典军事战略思想所做出的努力而感到鼓舞和欣慰。

两位作者对动态条件下企业如何制定和实施有效的营销战略进行了深入和广泛的研究。借助于《孙子兵法》中的核心概念

“势”，他们在整合西方管理学者关于动态竞争的理论和中国古典军事战略理论方面做出了长期努力，揭示了动态竞争条件下竞争优势的建立与发挥，与企业力量的发挥、时间与空间的运用和竞争互动中的速度存在着密切关系，从而围绕着“势”的形成与发挥构建了一个包括力量、时间、空间和速度所构建的营销模型。但是，两位作者并不拘泥于《孙子兵法》，而是从古代兵法和现当代战争所体现的战略思想中丰富和完善“势胜”这一核心研究主题，具有很强的创新性。通过广泛的文献查阅和模型构建，建立了独特的、严谨的、系统性的“势胜”营销战略理论框架，包括势胜思维、势胜原则、势胜策略，以及以产业生命周期为经线，以产品线、顾客细分市场、区域以及价值链空间为纬线的营销“势胜”战略时空观及应用体系。这与此类研究只粗略谈一下兵法原理及应用的著作相比，更显作者学术研究的深厚功力。

本书整体按照理论加案例的方式来写作，使得较为深奥的理论更加生动化，也更加联系实际，能够让读者很快抓住理论精髓，应用起来也更加得心应手。整体而言，这是一本“教战”类型的著作，很适合商业人士的阅读习惯。本书两位作者深入浅出的文字背后，蕴含其激情、毅力和创造力，我相信本书的出版将对传统文化的推广和应用起到良好的促进作用，也将有助于当今时代的工商企业界人士厘清思路、创新管理，进而创造出更大的市场价值。当然，也希望我的两位学生能够在学术研究的道路上百尺竿头、更进一步。

是为序。

董海峰

2011年3月

目录

第一章 势胜思维	1
营销战争时代	2
需求导向之过	4
营销战争时代	7
如何赢得战争	8
势道	9
决战之前胜负已分	9
势的四种模式	10
四两拨千斤的哲学	19
势胜	20
势胜三重境界	20
以势取胜三阶段	24
谋势思维	42
致人而不致于人	42
奇正思维	44
虚实思维	47
第二章 势胜原则	55
集中兵力原则	56
战略集中，并敌一向	58
战役集中，各个击破	60
战术集中，实现局部突破	64
有效布置预备队	66
速度原则	68
速度的三种作用	68
速度制胜	74
因利制权原则	80
因时制宜	80
因地制宜	81
因己制宜	82
因敌制胜	83

第三章 势胜策略	85
进攻战	86
正面进攻	87
侧翼进攻	89
迂回进攻	92
包围进攻	94
游击进攻	95
防御战	97
地点防御	98
进攻防御	102
第四章 导入期势胜战略	105
导入期的基本特征与战略焦点	106
导入期的基本特征	106
导入期的战略焦点	107
抢占区域市场制高点	111
抢占顾客制高点	115
抢占产品制高点	118
快速的市场试探与学习改进	118
集中资源打造行业领导产品	119
抢占价值链制高点	120
抢占企业内部价值链制高点	120
抢占行业价值链制高点	123
第五章 成长期势胜战略	133
成长期的基本特征与战略焦点	134
成长期的基本特征	134
成长期的战略焦点	135
多点布局的原则与基本形式	138
多点布局的原则	138
多点布局的基本形式	140
区域市场多点布局	143
根据地市场	144
攻坚市场	145

维持市场·····	146
收割市场·····	146
营销地图·····	147
顾客—产品线多点布局 ·····	149
行业价值链环节多点布局 ·····	152
借势布局——横向整合 ·····	156
收购、兼并·····	158
战略联盟·····	159
第六章 成熟期势胜战略 ·····	163
成熟期的基本特征与战略焦点 ·····	164
成熟期的基本特征·····	164
成熟期的战略焦点·····	165
成熟期的势胜战略 ·····	168
产业链纵向整合·····	171
系统整合提升的钻石模型·····	176
洞察产业链关键环节 ·····	178
纵向高效整合产业链 ·····	184
获取产业链主导权·····	184
识别关键最终产品类型·····	186
重构企业价值链·····	188
选择恰当的整合手段·····	194
优化管理产业链 ·····	200
强化薄弱环节·····	200
深化上下游关系·····	201
优化产业链结构·····	202
优化企业内部价值链·····	203
重构产业链 ·····	209
第七章 超越期势胜战略 ·····	215
超越期的基本特征与战略焦点 ·····	216
超越期的基本特征·····	216
超越期的战略焦点·····	217

超越期势胜战略	219
判势	222
识别衰退原因	222
判断衰退类型	223
洞察趋势	224
应势	236
收割	236
清算	236
用势	238
利用技术或消费趋势，促成行业升级	238
进入趋势性行业	239
进入趋势性市场，实现跨地区经营	242
战略造势	243
重构行业边界	243
创造全新行业	245
以社会责任战略实现超越发展	250
第八章 综合案例研究	257
手机巨头谋势争夺中国市场	258
1G 时代：摩托罗拉独霸天下	261
2G 时代：诺基亚的崛起	263
成长期：国产手机的崛起与衰落	273
成熟期：天语手机的产业链整合	277
3G 时代展望：谁能夺取制高点	281
乳业鏖战——成长期的势胜战略	282
大背景：中国，世界级的市场	282
SCP，一个实用的分析模型	290
案例分析	293
结论	361
参考文献	373
后记	375

第一章

势胜思维

营销战争时代

奇虎 360 与腾讯 QQ 之战

2010 年 9 月，国内第二大桌面客户端软件奇虎 360 率先进攻第一大桌面客户端软件腾讯 QQ，后者迅速反击，于是中国互联网爆发了一次大规模的营销战争，近 4 亿多互联网用户被迫卷入其中。

腾讯于 1998 年创立，涉足无线寻呼、短消息、IP 电话网和移动 QQ 等业务；2003 年腾讯以 QQ 为依托，进军在线休闲游戏、门户、企业实时通信、无线增值等领域；2006 年后腾讯又开始跑马圈地，进军在线网络游戏、下载、输入法、QQ 医生、在线购物、电子邮箱、浏览器、影音播放、团购、P2P 等业务领域，并凭借数亿 QQ 用户这一大平台，成功地杀入这些领域甚至成长为市场领导者，如 QQ 游戏将联众赶下中国第一休闲游戏门户的宝座。因此将腾讯称为“互联网掠食者”似乎一点都不为过。

相比腾讯，奇虎 360 到 2006 年才推出 360 安全卫士，此举标志着奇虎进入网络安全领域。凭借免费杀毒这一“破坏性创新”的商业模式和傻瓜化的操作，360 迅速超越卡巴斯基和瑞星等传统安全软件厂商，覆盖 75% 以上的中国互联网用户，成为市场领导者。

这两家企业的发展轨迹没有任何交集，直到 2010 年 5 月，腾讯悄悄将 QQ 医生更名为“QQ 电脑管家”，增加云查杀木马、清理插件等功能，涵盖了 360 所有的主流功能，在用户体验方面与 360 极其相似。至此，两大互联网巨头狭路相逢。

相比奇虎，腾讯经过多年的发展，战略优势非常明显，包括市场垄断地位、国人对 QQ 的高度依赖性和雄厚的资本；而奇虎除有免费杀毒换来的客户支持和代表安全的正义形象外，其劣势非常明显，产品线单一、无成熟稳定的盈利模式、同行树敌过多。对奇虎而言，敌强我弱，如果听任 QQ 电脑管家发展，那么对 360 的威胁将是致命的；如果进攻就有可能阻碍 QQ 电脑管家的发展势头，甚至有可能赢得互联网企业或管理部门支持，迫使腾讯妥协，退出安全软件领域。因此发动进攻就成为奇虎必然的选择，而采用何种方式进攻，进攻腾讯哪个部位就成了奇虎下一步谋划的核心。从战局进程来看，奇虎进攻的最大特点在于避实击虚，抓住“安全”不放手，其攻击理念是：利用“安全专家”形象，先发制人“告发”QQ 窥私，占领道德制高点，然后高举尊重网民和保护网民利益的旗帜，以弱者姿态赢得同情并煽动对腾讯“霸权”的蔑视。二者的关键进攻与反击行为如表

1-1 所示。

表 1-1 奇虎 360 与腾讯 QQ 之战的关键行动

竞争回合	进攻	反击
第一回合	9 月 27 日, 奇虎推出 360 隐私保护器, 矛头直指 QQ 侵犯用户隐私, 掀起战争序幕	9 月 27 日, 腾讯发布声明, 指出所谓“隐私扫描”内容, 是对 QQ 安全功能的误解
第二回合	9 月 28 日, 腾讯称 360 浏览器涉嫌借色情网站推广遭公安立案调查	9 月 28 日, 奇虎称腾讯造谣, 并向深圳公安局报案
第三回合	10 月 14 日, 腾讯正式起诉奇虎不正当竞争, 要求奇虎公司停止侵权、公开道歉并作出赔偿	10 月 15 日, 奇虎回应称, 腾讯是打击报复和转移外界质疑, 并称腾讯利用技术手段阻止网民下载 360 隐私保护器, 奇虎对此将提起反诉
第四回合	10 月 27 日, 腾讯联合金山、百度、傲游、可牛四家互联网企业在其客户端发布《联合声明》, 进攻奇虎	10 月 28 日, 奇虎在其客户端发布回应: “360 为保护用户隐私, 遭腾讯打击报复”, 以弱者姿态赢得同情, 并针对腾讯老总马化腾领取经适房补贴, 打击腾讯形象
第五回合	10 月 29 日, 奇虎推出“扣扣保镖”, 提供阻止 QQ 查看用户隐私文件功能, 并称让 QQ 安全快速更好用, 此软件同时能阻止 QQ 弹出广告, 攻击腾讯盈利来源点	10 月 29 日, 腾讯立即发布声明, 称扣扣保镖“通过外挂手段破坏 QQ 多项功能”并“强烈谴责这种违法行为”, 将会追究奇虎法律责任
第六回合	11 月 3 日, 腾讯发布“致广大 QQ 用户的一封信”, 称将在装有 360 软件的电脑上停止运行 QQ 软件。360 推出独立 Web QQ 后, 腾讯立即关闭这一服务	11 月 3 日, 奇虎回应: 将尽快推出措施保证 360 和 QQ 能同时正常使用; 接着 360 停止“扣扣保镖”下载, 似乎有意忍让, 并发布《360 致网民的紧急求助信》, 称腾讯滥用用户信任, 蔑视用户权益, 以塑造腾讯的“恶霸”形象

这场战争最终以管理部门插手，两家企业发表致歉声明告一段落。大战过后，两家企业似乎都没有获胜，腾讯被指“店大欺客”，形象大打折扣；而奇虎则以损失将近 20% 的用户为代价，其 360 安全浏览器更是从大战前 18.11% 的市场占有率下降到 2010 年 11 月的 4.39%。然而从战略上来讲，这两者谁将是这场战役的赢家呢？

当然，腾讯的反击，尚存在不足的地方。首先是腾讯反击没有做到避实击虚，打击奇虎力量系统中的重心——单一的产品线，如果腾讯先是指出 360 的误导和欺骗行为，再联合优秀安全软件厂商，推行“一键卸载 360 并免费安装优秀杀毒软件”，从而极大可能将 360 逼向绝境，然而腾讯进行的却是宣称 360 涉黄这类毫无章法的反击；其次，腾讯反应被动且失去舆论主动权，腾讯强制要求用户二选一，霸气十足，使得舆论倒向奇虎，对腾讯而言，完全可以在“扣扣保镖”屏蔽相关功能时，强制关闭 QQ，并告诉用户：“恶意软件在篡改 QQ 核心数据，导致 QQ 意外关闭，建议使用 QQ 电脑管家扫描并卸载该恶意软件”，这样反而既能赢得舆论，又卸载了 360，一箭双雕。

对奇虎而言，腾讯进入安全领域是必然的事，奇虎未来如果能联合其他厂商，如游戏厂商、即时通信厂商等，进行深度合作，获得多点竞争优势，还有可能与腾讯分庭抗礼。

这是一场精彩的网络营销战争，战争仍在酝酿，鹿死谁手，尚未明朗，抑或两家企业最后都可能成为赢家而其他对手的生存空间惨遭挤压，不管结局如何，这都表明——无论你愿不愿意，营销战争时代已经到来。

需求导向之过

营销是围绕顾客开展的工作还是围绕竞争开展的工作，对此问题多年都存在着争议。传统的营销理论认为：“营销是人类通过交换过程来满足需要和需求的活动”（菲利普·科特勒）。著名咨询公司麦肯锡也认为：“营销是某机构通过预测顾客或客户的需求，以及引导满足需求的商品和服务从生产者到顾客或客户的流动，来设法达到其目标的活动。”而在《营销战》一书中，“定位之父”艾·里斯和杰克·特劳特却旗帜鲜明地指出：“今天营销的本质不是为顾客服务，而是在与竞争对手的对垒过程里，以智以巧以强取胜。营销就是一场战争，敌人是我们的竞争对手，而要占领的阵地就是顾客。”

由美国哈佛商学院教授西奥多·莱维特提出的“顾客导向”观念使企业从只提供自己认为顾客应该需要的东西，转换观念，努力生产和提供顾

客真正需要的东西，由此带来了企业营销观念的变革。从营销作为一个企业管理活动来讲，其职能就是要通过与市场换取资源来维持企业的生存与发展，而市场由顾客构成，只有研究和满足了他们的需求，才能实现企业经营的目标，这一点本无可厚非，德鲁克也反复强调：对企业经营的目的只有一个站得住脚的定义，那就是造就顾客。但是，德鲁克接着告诫经营者：“所谓造就顾客，就是通过创造独特的价值，给人们一个购买你产品和服务的坚实理由。”大师高屋建瓴地为我们构建了一个有关营销的本质定义：营销管理的实质是以需求管理为基础的竞争管理。在竞争激烈的市场环境下，满足顾客的需求这句话本身隐含了一个条件，就是企业要有机会接近顾客，进入顾客的心智，占据特定地位，然后才能持续满足顾客的需求，这个机会只有在战胜对手、创造出被顾客认知为是独特的价值后才能取得。

1972年，艾·里斯和杰克·特劳特在美国《广告时代》上发表了《定位新纪元》系列文章，宣告了定位时代的到来。定位理论强调：所谓定位，就是令你的企业和产品与众不同。定位的真谛就是“攻心为上”，消费者的心灵才是营销的终级战场。如何才能抢占顾客的心智呢，在之后1993年出版的《22条商规》中，大师总结了22条行之有效的“永恒不变的商业定律”，归结起来，大师的观点有二：①抢占顾客心智；②实现差异化超越。

要抢占顾客的心智，首先是清楚在市场营销领域并不存在客观现实性，存在的只是顾客或潜在顾客心智中的认知（认知法则），要在潜在顾客心智而非市场中（心智法则）抢占先入为主的地位，成为某一品类的代名词（领先法则）。如果不能做到，就要去寻找一个你能成为第一的新品类（品类法则）。那么，如何创新品类呢？让自己定位在一个有价值的细分市场（牺牲法则），并在众多的产品和市场的属性描述当中，不要试图去模仿成功者的属性定位，要选择一个而非多个（聚焦法则）适合你或为你所独有（专有法则）且有别于其他对手的专有属性（特性法则），并坦陈自己与成功定位企业的不足，之后再将其转变为优势，建立一个足以让潜在顾客信服的利益（坦诚法则）。同时，在品类不断分化的市场上保持必要的理智和冷静，不要试图将某种产品的知名品牌用于其他品类（分化法则）或者为了追求短期销售效果而采用降价促销、优惠券销售和品牌的跨类延伸（长效法则和延伸法则）。

要实现差异化超越，首先从自身来看，要找到或规划自己的起点（阶梯法则），衡量自己所拥有的资源（资源法则），然后在外部环境里，把握未来发展的趋势而不是时尚（莫测法则和趋势法则），在分析整体的市场竞争格局时，必须明白竞争经常在后起之秀与值得信赖的老品牌之间展开

(二元法则)，因此，你必须发现领导者强大的本质，然后以与其本质相对立的身份出现在潜在顾客面前（对立法则），并清楚在大多数情况下，你的竞争对手只有一个容易攻破的薄弱环节，正是这个环节，应该成为你出其不意全力攻击的焦点（唯一法则）。当取得成功时，要告诫自己，自大是营销获得成功的敌人，不要用自己的主观判断来代替市场的客观需求（成功法则），也不要相信，依靠过分的炒作能帮助成功或挽回颓势（炒作法则）。而面对错误时，更佳战略是尽早发现错误并及时采取措施以停止损失（失败法则）。

由此可见，营销的工作既是顾客导向的工作也是竞争导向的工作，在大量化生产导致产品供应过剩的今天，竞争和超越成为了更为关键的任务。我们将营销的实质归结为两个层次（见图 1-1）。

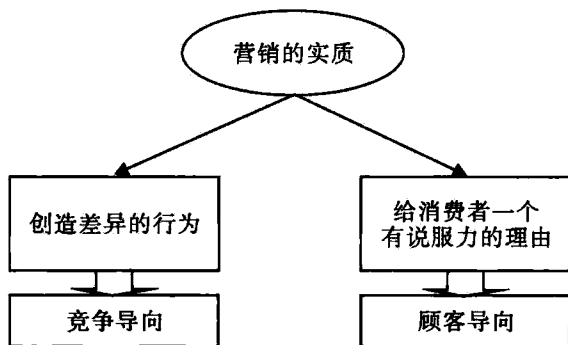


图 1-1 营销的实质

从另外一个角度来看顾客的需求导向，可以发现需求导向存在如下明显的局限性：

首先，了解和掌握顾客的需求是困难的，正如欧洲市场营销之父皮埃尔·艾非教授所言，企业想倾听所有消费者的意见只是一个幻想，因为消费者没有能力说清他们的愿望到底是什么，也不可能了解新技术革命创造的新产品。其次，过剩经济使得一个市场内存在着大量相同定位、接近价位的不同企业的不同品牌，因此只了解顾客对现有产品的不满并期望做出更好的改进只会导致更大程度的模仿和带来更为激烈的同质化竞争。第三，为了谋求在同质化领域的竞争超越，企业在产品技术、质量、品牌、服务等方面的投入也越来越大，使得企业的生存空间日益狭窄、经营压力日渐加重、品牌突围日趋困难。第四，顾客的需求导向在结构化及发育成熟的市场和产业内是有效的营销哲学，因为在顾客已经接受的产品和行业概念范围内进行策略上的改进可以引导顾客持续关注自己的产品。但在行业边

界变得越来越模糊、竞争者不断改变游戏规则、市场形态不断面临重构的今天，仅仅研究顾客的需求就显得有些抓不着重点和边际了。最后，顾客的需求导向，可能会引导企业忽略市场的基础而开发越来越多的新产品，这样企业老是成为市场的尝鲜者，风险也会越来越大，可能成为先驱，也可能成为先烈。由此，“顾客至上”的观念必然受到冲击。

有企业家会问，能给我一些时间，让我好好地研究顾客的需求吗？这个问题在生产过剩、竞争激烈的市场上答案就一个字——不，竞争对手不会给你任何的时间，他们就像狼一样，在暗处盯着你，你一有松懈，就会扑上来。

所以说，营销是基于需求的竞争管理，需求研究、攻占心智是竞争的内容，竞争是满足需求和进入心智的手段。现代企业要将单纯以需求为导向转为以需求为基础的竞争导向，标杆瞄准，进行持续不断的需求研究和差异比较并找到精确定位的心智攻占模式，寻找对手的弱点，强化自身的优势，出奇制胜，击败对手。你要想做强，必须要有竞争力，而这种力不是你自己想出来的，是你跟对手比出来的。竞争优势是一个比较优势，正如战略管理大师迈克尔·波特所言：“竞争战略的实质就是创造别人无法取代的地位。”这一地位就是在和对手短兵相接中产生的竞争绩效。所以你发现肯德基一定跟麦当劳打，可口可乐一定和百事可乐打，康师傅一定和统一打。如果自己说自己有优势，顾客很难感知且难有深刻印象，必须在比较当中体现自身的价值，毕竟，消费者的注意力是要通过激动人心的事件去吸引的，竞争就是激动人心的事情。

营销战争时代

在当今国际市场上，人们看到风起云涌的“航空大战”、“汽车大战”、“汉堡包大战”、“电脑大战”、“报业大战”……在我国市场上，“彩电大战”、“空调大战”、“微波炉大战”、“化妆品大战”、“软饮料大战”、“保健品大战”以及众多商厦对消费者的争夺战等，一浪更比一浪高。各种商战，刀光剑影，硝烟弥漫，竞争的悲喜剧重复上演。有人说：“当今报纸上最残忍的语言不是出现在国际版上，而是出现在商业版上。”

里斯和特劳特的《营销战》一书的创作出版，为营销进入战争时代拉开了研究的序幕，而中国的营销战争时代从20世纪末开始，标志就是中国进入过剩经济时代，而加入WTO，使得中国的企业家腹背受敌。因此企业家每一分每一秒都不应忘记的最重要的事，就是自己相比于竞争对手、替代者、潜在进入者（潜在对手）的‘唯一’性，这包括‘唯一’强点（和

弱点)、“唯一”优势(和劣势)。”

那些不以竞争为导向的企业，其生存的机会必定渺茫。

战争维系国家存亡。一场战争便决定了一个国家的命运，战败者，成为胜利者砧板上的肉，轻则国力大衰，从此一蹶不振，重则任人吞并、肢解，国将不国，民将不民。营销战争也一样，微软操作系统在 20 世纪 70 年代打败苹果的操作系统，从而享受了几十年的高利润，而苹果的操作系统只能存活于其生产的硬件中，从而使苹果离开软件，走向硬件，并一度陷入破产的边缘。

看似简单的供求关系下面隐藏了多么血腥的战争，这场战争充满阴谋，也充满智慧，像大浪淘沙，弱劣者被无情淘汰，优秀者脱颖而出。

那除了战争，就没别的办法了吗？美国的营销专家詹姆斯的回答是：“如果你不争斗，便无法胜利；如果你无法胜利，就是失败。”战争时代没有一家企业能够例外，除非你退出市场。新的时代能够求得生存的必定是懂得如何竞争并在竞争的过程中不断满足顾客需求的企业。

如何赢得战争

强者战胜弱者，似乎天经地义，历史和现实都说明胜利的天平会向强者倾斜，但是强者一定能够赢得战争吗？三国时曹操以劣势兵力，在官渡之战中一举击败处于绝对优势的袁绍；又是曹操，拥兵 80 万，与孙刘相遇赤壁，却败于兵力远逊于自己的孙刘联军；前秦苻坚拥 40 万之众攻打东晋，东晋仅 7 万兵力，但是胜利者却是东晋。再看商战，IBM 携巨资进入复印机市场，结果被处于弱势的施乐杀得铩羽而归，不得不将复印机业务卖给柯达，才收得残局；实力强大的娃哈哈高调宣布进入童装市场，结果到现在却难见其期望的辉煌。

强能胜弱，弱亦能胜强，可见，问题的关键不在于强抑或弱，而是取决于强者和弱者采用什么样的策略。那如何取胜呢？这个问题 2000 多年前的孙武已经回答了我们：“故善战者，求之于势。”就是力量要合理调动、积聚、使用，充分发挥其威力，造成有利的态势和强大的冲击力。胜者有道，要赢得战争，就必须了解势的规律，从而取得势胜。