

关键竞争、责任导向、透明化战略、全价值链、
持续创新、重新国际化

新结构性竞争时代正在来临，市场全方位较量格局已经形成。

未来企业如何应对？
六大商业常识，为您解答！

竞争的 六堂常识课

韦三水◎著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

竞争的 六堂常识课

韦三水◎著

关键竞争、

透明化战略

关键竞争、责任导向、

透明化战略、全价

关键竞争、责任导向、

透明化战略、全价

透明化战略、全价、持续创新、重

关键竞争、责任导向、

透明化战略、全价、持续创新、重



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞争的六堂常识课/韦三水著. —杭州:浙江大学出版社, 2010.6

ISBN 978-7-308-07576-3

I. ①竞… II. ①韦… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 080501 号

竞争的六堂常识课

韦三水 著

策划者 蓝狮子财经出版中心

责任编辑 王长刚

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13.25

字 数 164 千

版 印 次 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07576-3

定 价 32.00 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

如何赢在结构性竞争时代

引 言

尽管我平时要花费相当的精力来写作和经营几家公司,但我的大部分时间还是花在对企业的案例研究上,并乐此不疲。而我所服务的客户,也大都是中国的知名品牌企业,尽管它们在2008年爆发的金融危机中或多或少地遭遇了波折,可结果是好的,甚至出人意料的好,比如青岛啤酒和伊利集团。

但从金融危机时期过渡到后危机时期,我们显然还会面临一系列的机遇与挑战。正如前英国皇家邮政董事长并担任多家公司董事职务的阿兰·雷顿(Allan Leighton)警告商界时所称的那样,在不确定时期,好企业需要的是专注、积极和果断,而不是实行鸵鸟政策或观望策略。

在阿兰·雷顿看来,全球经济很有可能出现又一次令人极度痛苦的转折,但企业需要适应新的现实,跟上主流趋势,先发制人,想方设法继续前进。

可问题是,这种主流趋势到底是什么?如何才能先发制人?

我越来越认为,商界的竞争正在朝着一种强调全方位的整合效应趋势发展,即“结构性竞争时代”的到来。突出表现就是:市场的竞争

已经不再固守传统的单点优势,而是对于产品创新、品牌运作、营销整合、渠道深耕、内部组织结构以及有效全球资源配置等全方位的较量。这最终会产生一种“强链合效应”,并凸显在市场上的“结构性竞争优势”。比如,星巴克要去云南建立咖啡种植园和研发基地,无疑是想占据产业链的上游资源环节,从而强化这种关键竞争力。而青岛啤酒对全球新兴市场的新布局、对 NBA 顶级体育资源的运用和对新产品的不断创新开发,以及伊利对奥运会和世博会这两种稀缺全球资源的运用等,皆抱持如此的战略目的。

因此,企业只有跟上主流趋势并先发制人,才能取得竞争的胜利。这或许更能鲜明地体现在中国冰激凌行业的发展态势上。2009 年该行业将实现销售 130 亿元人民币左右,仅伊利就实现 40 亿元人民币的营业额,几乎占行业整体的三分之一。伊利之所以能连续 16 年取得冰激凌行业市场冠军的业绩,其实就是“结构性竞争”的结果:一方面致力于覆盖一二三四线城市的全网点布局,在 960 万平方千米的中国土地上,每 600 平方千米就有一家伊利冰激凌工厂,每 1.2 平方千米就有一台伊利冰柜,这种地毯式的覆盖的确保证了其在终端的渠道结构竞争力;另一方面,伊利致力于全整合营销推广模式的结构性创新,娱乐营销、体育营销、角色营销、奥运营销等层出不穷,确保与消费者的全体验及互动效果。当然,除此之外,伊利在冰激凌产业上还拥有品类与产品的结构性创新。对于伊利冰激凌产业的结构性竞争,我在之后的内容中会详细述及。

难怪杰克·特劳特(Jack Trout)在《新定位》中如此指出:“当市场改变时,应该选择的新方向很多时候就在你的眼皮底下,可是你却看不到它,因为它总是被看做是你生意的一部分,而实际上它不仅是你生意的一部分,还是你未来的发展方向。”随着市场几何级数式的放大、消费者习惯的改变、渠道策略的全面调整以及特定消费文化的形成,企业该如何去捕捉未来的行业发展方向?品质?渠道?产品?还是营销?或者是上游资源?

答案只有一个,那就是结构性竞争优势的构筑。

2010年2月28日元宵佳节这一天,我和我的老朋友、青岛啤酒公共关系管理总部部长孙静女士通了一个电话。她说,青岛啤酒的业绩很不错,尽管2009年整个世界都处于金融危机的大环境中,但青岛啤酒却实现了大赢。孙静的话没错。2010年的2月22日,青岛啤酒发布了《青岛啤酒股份有限公司2009年年度业绩预增公告》。该公告称,青岛啤酒净利润有望比2008年同期大幅增长75%~85%,取得历史最好成绩。而这种高增长恰恰显示了结构性竞争优势的力量。

自2002年起,青岛啤酒就开始实施产品结构、品牌结构、组织结构和价值链结构的调整,这种持续不间断的结构调整,不仅为企业这些年来甚至未来的持续发展注入了原动力,更成为青岛啤酒在2009年“转危为机、赢得发展”的制胜法宝,实现了“1>100”的结构调整不等式。在产品结构上,青岛啤酒推出了高端产品奥古特啤酒,重点推进纯生啤酒、精装小瓶啤酒等高端产品,收获不菲。而在品牌结构上,青岛啤酒则做“减法”,从“1+3品牌战略”到“1+1品牌战略”,强化核心优势品牌的竞争力。2009年前三季度业绩报告显示,青岛啤酒前四大品牌销量就达到466万千升,占总销量的94.3%。此外,青岛啤酒在内部组织结构优化以及价值链结构优化等方面做了大量“文章”,这都有利于青岛啤酒结构性竞争优势的重构。而我国首个啤酒行业国家重点实验室“啤酒生物发酵工程实验室”选择落户青岛啤酒,显然使得青岛啤酒进一步加强了商业竞争的话语权。

当然,企业最终想要的就是“市场”,而这个市场首先就是中国市场——我称之为中国企业的“新国际化”的道路选择。传统意义上的“国际化”往往被狭隘地界定为必须能够在“发达国家”的市场上发生一种实质关系,比如开设分公司、建立渠道网络,或者通过并购实现“跨国公司”的角色定位。但我们应逐渐地认知到,家门口的战争就是全球化的战争,赢得了

家门口的战争的胜利在某种意义上就是赢得了全球化的胜利。比如，华润雪花啤酒就是通过做实中国市场，最终使自己的淡啤酒的销量超过了百威，从而成为世界第一。而这也同样是联想的新战略为何从欧美市场重新聚焦到中国新兴市场的原因所在。

或许正是印证了杰克·特劳特所说的：“就从你认为理所当然的东西下手！”在结构性竞争时代，“关键竞争力”以及重新聚焦于中国市场的新国际化战略，的确是一个都不能少。

好吧，写到这里，我们应该或多或少地对“结构性竞争”的提法有所了解，但纵深下去，它绝不是寥寥数字就能定义的。赢在结构性竞争时代，一定是看重这六大新商业常识的，即关键竞争力、责任领导力、透明化战略、全价值链、对新兴市场的看重以及创新驱动。这六大新商业常识对于企业而言，则相应是：要关键竞争、从常理出发、必须“裸奔”、重新国际化、激活价值链与持续创新力。

比如，我们可以问这样的问题：为什么做一家具有责任力的企业很具竞争力？为什么做一家具有透明度的企业也很具竞争力？为什么做一家具有竞合意识的企业同样是与时俱进并具竞争力？……还有，关于企业的二次创新力、全价值链战略、文化管理的力量，以及为何“家门口的市场”事关国际化战略成败等涉及新商业常识的核心话题，都将在本书中一一向您呈现。

当然，在这过程中会重点涉及一连串的中国知名企业，蒙牛、伊利、华润雪花、青岛啤酒、百度、联想、新浪、汇源、分众传媒、中粮、中五矿、中化……都会云集其中，并被当做案例进行剖析，试图勾勒出赢在结构性竞争时代的核心新商业常识与密码——

为什么跑出火箭速度的蒙牛乳业最终会在三聚氰胺面前跌倒？它投入大国企中粮集团的怀抱后又会如何？

为什么朱新礼打造出的著名饮料品牌汇源果汁最终会在种种质疑声

中卖也不成不卖也不成？其背后的全球化下商业的产业集群大趋势是否会成为主流？

为什么从偏于东北一隅的一家小厂最终发展成为超越青岛啤酒的华润雪花还有更艰难的路要走？这家中国规模最大的啤酒商征服市场的本质战略就是“强制消费者”？

为什么已经在新闻门户网站领域称王的新浪还要与分众传媒携手意图打造一个新帝国但终究难成？为什么中粮集团想要成功整合蒙牛乳业还有悬念？

为什么中文搜索引擎领域的霸主百度在“竞价门”事件中还有被拯救的希望以及涅槃重生的机会？

……

为什么中国企业必须面对以下三大现实挑战：一是如何与外资竞合，从单纯的股权合作到真正的利益共同体；二是如何真正构建企业社会责任体系，认识到责任有价的软竞争力；三是如何在透明化时代尽可能地剥掉一切伪装而与利益相关者进行真正的沟通？

……

它们都是鼎鼎有名的中国知名品牌企业。它们的真相往往被忽视，但正是靠着这些背后的真相——或失败的教训或探索的轨迹，我们似乎才能够发现在新时代下中国企业战略应该始终坚守的关键词，而这也正是新全球化下中国企业继续成长并强壮的关键。

总之，在结构性竞争时代，未来有持续竞争力的企业，应该注重这些新商业常识的打造：关键竞争、责任导向、透明化战略、全价值链、竞合有道、持续创新，以及能够重新国际化。而这些新商业常识也恰恰是未来企业所必须具备的特质。

目 录

引 言

如何赢在结构性竞争时代 001

第一章

从牛奶到啤酒的关键竞争力

冰激凌巨头的结构性竞争 003

结构性竞争下的关键竞争力 008

中国牛奶“领头羊”的赢密码 012

伊利的关键能力优势 015

伊利的关键资源优势与全结构模式 016

关键竞争力让伊利初具结构性竞争优势 021

华润雪花啤酒成为世界第一的真相 022

关键能力优势：华润雪花啤酒的队伍“向太阳” 023

华润雪花啤酒的财大气粗 026

“病毒式强行复制”：既是关键优势也是“命门” 029

“雪花”漫天飞舞还需“做功课” 031

本章总结思考 033

第二章

以责任为圆的行业领导力

三鹿式丑闻打开了“潘多拉魔盒” 037

责任缺位何以成为中国企业的通病 050

痛定思痛,蒙牛式增长神话“闪了腰” 057

战略制定一定要“真和谐” 058

竞争优势一定要有“可持续性” 062

蒙牛的关键竞争力:营销驱动 065

以责任为核心的行业领导力 071

责任力应是领导型企业结构性竞争的关键内核 072

第23条商规:即使行业第一也并非代表你是领导者 076

稻盛和夫哲学与企业的基业长青 082

本章总结思考 084

第三章

在透明的世界里学会“裸奔”

营销至上方略正遭遇质疑与大考 089

睿智的企业选择“透明化道路” 097

要始终保证向消费者敞开大门 097

要注重利益相关者的“大和谐” 100

仅有信任不足以应对所有难题 103

未来必然属于透明化管理的公司 106

本章总结思考 114

第四章

像果汁王与大粮商一样守望价值链

新商业现象背后的价值链逻辑 117

朱新礼“卖猪”的财富创造新逻辑 120

宁高宁“养猪”所发出的历史的叹息 127

新中粮集团故事：价值链再造的一个范本 132

行业领导者都是价值链整合“高手” 132

全价值链的努力：从接盘五谷道场说起 136

战略方向对但风险仍需警惕 144

中粮集团收编蒙牛之后：如何有效整合 144

新浪牵手分众传媒意欲整合的是与非 160

学会与外资“竞合有道” 166

央企的视角：全价值链不宜“大跃进” 173

本章总结思考 177

第五章

百度与联想如何让创新力持续

百度的二次创新与商业模式重构 181

持续创新力：保障行业本质下的顾客价值创造 181

百度案例：竞合态势下的商业模式创新 184

“看不见的手”与可持续发展 186

从联想的回归再看如何不随波逐流 189

全球化市场悄然的变化：重回消费业务 189

中国化即全球化：“家门口的战争就是全球化的战争” 192

本章总结思考 195

后 记

一个有竞争力的国家与一群有竞争力的企业 197

致 谢 200

第一章

从牛奶到啤酒的关键竞争力

冰激凌巨头的结构性竞争

结构性竞争下的关键竞争力

中国牛奶“领头羊”的赢密码

华润雪花啤酒成为世界第一的真相

冰激凌巨头的结构性竞争

从2006年开始,我就一直专门为伊利冰激凌做营销与信息管理服务,故对伊利比较熟悉。截至2009年年底,这家已经连续16年位居行业第一的冰激凌制造商,如今所生产的冰激凌产品,被全国人民分享和追捧。而按照2009年全年的业绩来计算,在中国平均每人每年就要消费近3支冰激凌,这在十多年前绝对是无法想象的情景。

2009年12月29日,伊利冷饮2009年度经销商大会在呼和浩特隆重举行。这次会议重点部署了2010年的整体营销策略和品牌规划。伊利冷饮在2010年将对品牌化运作做更进一步的全面布局,并全面下沉渠道,让消费者能随时随地享受到好的冰激凌所带来的“冰享”体验。而围绕2010年上海世博会也将有一系列的文化、体验和营销活动,消费者可以更近距离地体验有“世博魅力”的“冰享感受”。

与此同时,伊利冷饮2009年预估实现销售业绩40亿元人民币左右,连续16年摘得行业冠军桂冠。与往年不同,伊利冷饮2009年的第一已不单单是营业额的优势,而是全面体现了全结构模式下的规模化效应,这将成为冷饮行业的转折点。在未来的市场竞争中,规模化、结构化的全赢模式将替代以往的点对点竞争。而随着2010上海世博年的到来,作为世博会唯一指定冰激凌的伊利冷饮,有理由借势而继续强势领

跑整个行业的发展。

其实,直到 20 世纪 90 年代中期之前,中国冷饮市场还处在一个品牌极为分散的状态。无论对于生产者还是消费者,冷饮都只是季节性产品。对于很多食品厂来说,冷饮只是一年中一个阶段性的生产安排,充分印证了“忙三月,吃一年”的情景。在这种情况下,冷饮行业根本谈不上全国性的市场体系,质量监管体系也存在诸多空白。但是随着伊利等国内品牌在冰激凌领域的异军突起,雀巢、和路雪、哈根达斯等国外品牌纷纷进入中国内地市场,冷饮业竞争迅速升级成为品牌和产品大战。而中国冷饮市场的品牌市场占有率在 2008 年就已经显现了强者恒强、弱者出局的重大雪崩局面,颠覆了以往区域竞争的僵持状况。具体表现为伊利等行业巨头无论从规模、效益乃至管理上日渐显现优势,而区域中小企业受资金、观念等围制,窘态毕现。期间,伊利冷饮作为行业唯一一家企业成功牵手 2008 年北京奥运会,以此为契机进行了立体式的品牌化运作,成功地超越众多外资品牌,全面建立起广泛的品牌影响力和产品影响力。

随着 2008 年北京奥运会的结束,伊利冷饮进一步升华其整合模型的规范化运作,从产品、品牌、渠道、营销到关键资源进行充分完善和不断升级,“十年磨一剑”的功力终于使得伊利在金融危机的大背景之下实现规模化和集群化效应,大赢 2009。从财报可以看出,伊利冷饮 2009 年上半年销售收入为 21.17 亿元人民币,同比增长 2.62%,利润率更是增加了 9.92%,有力地推动了净利润的增加。

与此同时,冷饮行业的行业集群效应也愈加明显。根据相关资料显示,目前以伊利、和路雪、雀巢等品牌组成的第一集团军已经占到中国冷饮市场的 60% 以上。这一市场结构接近于成熟市场的市场格局,也意味着优胜劣汰从量变全面进入质变。

而作为中国乳业的龙头企业,伊利集团一直是中国冷饮行业的先行者

和开创者,并构筑了一种全结构模式的商业竞争模型。从伊利大火炬到伊利苦咖啡,再到伊利巧乐兹、冰工厂等热门产品,伊利集团的冰激凌产品赢得了亿万消费者的支持。我认为,伊利冷饮是中国鲜有的成功地将市场化运作进行到底的品牌。其 2009 年的成功突显了全方位的优势,将彻底改变冷饮市场以往以一个单品打天下或者凭借渠道死守区域优势的局面,而是将竞争充分体现在全产品、全渠道、全品牌、全文化以及包括对奥运会和世博会等关键营销资源平台的有效全运用等多个方面。(见图 1-1)

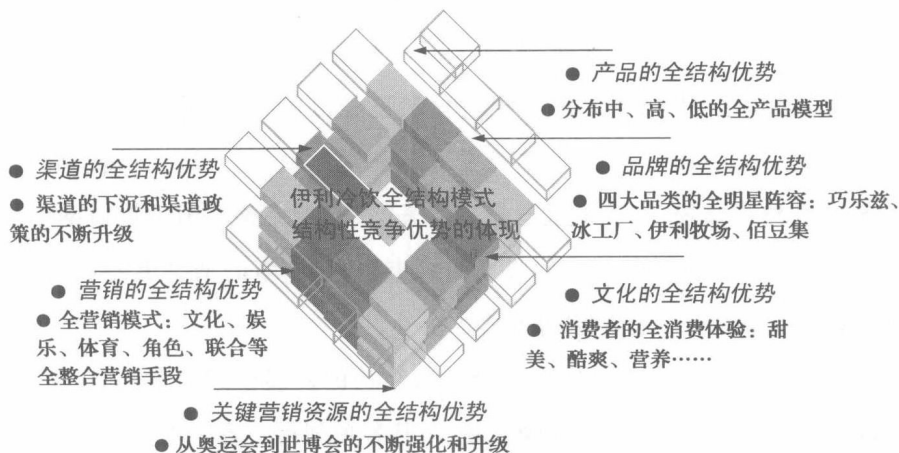


图 1-1 伊利冷饮全结构模式的商业竞争模型

这里所谓的产品并不单单是伊利旗下某个单品,而是指全产品结构。有调查显示,在中国冷饮市场最容易被消费者接受的是 1~5 元价位的冰激凌。在中国冷饮市场有 70%~80% 的销量来自于 1~1.5 元之间的冷饮,有 39% 的消费者经常购买 1.5 元的冰激凌,经常购买 1 元的消费者占到 33%。而此前这一区域是外资品牌的软肋所在,2~3 元的零售价位曾是外资苦守的底线。纵观目前的市场,伊利以 1~10 元的售价系列产品“包打天下”,实行对中低档市场的强势领导。随着 2009 年产品和品牌的