

章鱼 商业模式

同时创造多个「第一」的渠道策略
路长全◎著

“软”到极致，方能“硬”到极致
主动“局部化”，整体才能“主动化”
章鱼商业模式创造奇迹



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

013067621

F274
867

章鱼 商业模式

同时创造多个「第二」的渠道策略
路长全◎著



F274
867



北航

C1675417



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

所谓“章鱼商业模式”，既是路长全的实践探索，同时也受到海洋无脊椎动物之王——章鱼生命模式实现了“软到极致，方能硬到极致”的理想生命状态的启迪。从“主动局部化，整体才能主动化”的竞争智慧，总结出“一出手就创造‘第一’，从一个‘第一’走向另一个‘第一’”的商业模式。

书中所阐述的更高智慧在于，教你同时构建多个“第一”。这是一种很多人梦寐以求的商业模式，既拥有“无穷自由度、高度协同性”，又拥有“强大再生力、刚柔瞬间转换力”，对于中国企业营销来说，这种营销模式具有极强的开创性和实用性，是一本营销必读书。

图书在版编目（CIP）数据

章鱼商业模式：同时创造多个“第一”的渠道策略 /
路长全著. —北京：机械工业出版社，2013. 8

ISBN 978-7-111-43888-5

I. ①章… II. ①路… III. ①企业管理—市场营销学
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 207701 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：赵丽敏

责任编辑：赵丽敏 杨 勋

责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2013 年 9 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·12 印张·1 插页·142 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-43888-5

定价：42.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



孙博伍在培训现场及与学员合影



孙博伍在培训现场



孙博伍在培训现场



孙博伍在培训现场

如果不准备花大钱砸广告，如果不准备用老套的人海战术，如果不想在渠道营销方面甘于平庸或劳而无功，那么可以采用本书提出的章鱼商业模式。这种模式不仅使你的企业在营销中能创造“第一”，而且从“第一”走向另一个“第一”，更有价值的地方还在于它可以帮你同时创造多个“第一”。

这就是章鱼模式——

同时选择一个或多个局部区域（品类或者行业），在统一战略，不同策略的指导下，通过同时聚焦运作，将这些区域塑造成当地市场的“第一”，从而构建渠道竞争中的多个真实第一，产生整体竞争力，像章鱼一样，在统一的中枢神经指挥下，多个吸盘，同时将目标有力地吸附住。

为什么要写这本书？

我敏锐地注视着周围所发生的一切：好的，坏的，以及莫名其妙的。

我深情地关注着这块市场上变化的一切：虚的，实的，以及变化莫测的。

中国企业下一步渠道运作的核心策略是什么？

中国企业下一步渠道运作的基本模式是什么？

这就是本书要回答的问题。

本书抛弃面面俱到的裹脚布式的叙事方式，在我看来那既没有重点，也不讨好；同时本书**摒弃对细节的过度描述，烦琐冗长的细节不仅搞乱人的心智，也会涣散人的意志。**成功一定首先抓住主线和重点，尽管大量的书籍告诉我们所谓细节决定成败。在我看来，那纯属诡辩，细节就是细节，你不能说一个人所穿的鞋的光亮程度决定这个人生，决定成败的是关键策略。如果一定要说细节决定成败，那一定是关键的细节。

我为什么在这个时间写这样一本书？

不是心血来潮，现在的营销书籍已经汗牛充栋，尤其是在中国；也不是因为出版社的编辑一再敦促我写我就会写这本书，或是告诉我有多少人会看我写的书；也不是因为大量的企业家向我咨询这个问题，我就会去写这本书。

我从来不喜欢凑热闹，除非万不得已，我对这个市场的热闹多少抱有一种蔑视的心态，因为**这市场上几乎所有的大热闹多是营销的产物**，是那些别有用心家伙故意为之的，尽管我也是营销人中的一员。你看我就是这样一个充满矛盾的家伙。所以从内到外，我对这个市场始终保持着鹰一样的警觉和狼一样必要的冷静。我觉得这是生活在这个易变性、不确定性、复杂性和模糊性的市场里必需的素质，如果你还想在这个市场干点事情的话。

我提起笔来写这本书，是我看到中国企业营销竞争走到了一个边缘地带：老办法失灵，新办法不接。我们的企业基本进入青黄不接的迷茫阶段。

该变化的都变化了，不该变化的也变化了！

中国企业如今遭遇到了前所未有的成本暴涨、新生代员工代沟等一系列问题。**中国企业走过的路如同梦幻，未来的路也如同梦幻！走过的路颤抖，未来的路战栗！**

当中国企业技术和品牌几乎集体沦陷后，中国企业在过去和西方跨国企业竞争中赖以生存的传统渠道策略，在扁平化和电子商务的新形势下遭遇了前所未有的瓶颈，中国企业，尤其是民营企业如何在竞争中找到立锥之地就成了问题。

在可以预见的未来，中国企业的核心技术和品牌都很难有显著突破的情况下，渠道运作仍然是中国企业的关键策略之一。我们需要找到下一步中国企业渠道运作有竞争力的方法。

我列举一些企业司空见惯的困惑：

传统经销制不好使了怎么办？

人海战术的渠道运作怎么没有以前那样有效了？

大媒体广告招商怎么越来越低效？

电子商务会搞死线下实体渠道吗？

市场布局究竟怎样才能有效？

渠道运作有模式吗？

在技术和资本都没有人家企业强的情况下，渠道运作还能有活路吗？

.....

前提变了，策略就必须因变而变。

成功者是目标不变，方法变化；失败者是方法不变，目标老变。

目标是什么？就是中国企业，尤其是中国的民营企业，在中国市场占有一席之地。如果要实现这个目标，就要知，也要行！

本书就是要回答渠道运作“知”的问题。

005 前言
为什么要写这本书？

我敏锐地注视着周围所发生的一切：好的，坏的，以及莫名其妙的。

我深情地关注着这块市场上变化的一切：虚的，实的，以及变化莫测的。

中国企业下一步渠道运作的核心策略是什么？

中国企业下一步渠道运作的基本模式是什么？

001 第一章
渠道 + 章鱼 + 模式 = ？

理解了中国企业渠道运作现状的悲催，你才能对“章鱼模式”的实质和价值有更准确、更清晰的理解。

这个世界上太多的人总是在高效率地做一些永远没有效果的事情。

002 第一节
知易行难，还是知难行易？

在市场中你能看到的，是竞争对手希望你看到的，这一定有利于他们，而不利於你！

大量所谓“知识”，都是教你如何在别人设定的规则中耗尽你的一生。

建立起自己的规则，这是所有知识中最关键的知识！

“知”难！知道关键而本质的知识，难上加难！多数人在“问题知识”的指引下走上一条“问题路径”。

006 第二节
“渠道 + 章鱼 + 模式”的价值

渠道 + 章鱼 + 模式 = 打破“一统”式的传统思维；

渠道 + 章鱼 + 模式 = 打破粗暴简单的运作模式；

渠道 + 章鱼 + 模式 = 高效渠道的突破方法。

013 第二章
市场“一统”过吗？

市场“一统”过吗？

看到这样的问题，你一定觉得很幼稚：这还要问吗？

可恰恰这样简单的问题让大量的所谓战略和策略折戟沉沙。许多企业犯的错误大多源自对这个问题的误读。

014 第一节
被误读的“一统”

前提错了，一切都是错，策略再对也是错的。

人和人类所犯的很多失误、错误甚至罪恶往往是在看似简单的本质问题面前过于自信或者过于无知造成的。

018 第二节
欧洲“一统”过吗？

如果把欧洲大陆比作章鱼，欧盟确实是章鱼的大脑，引导欧洲发展的方向。但是联盟内的国家就像章鱼的触腕，依旧在独立运行着。

020 第三节
美国“一统”过吗？

美国就像一条大章鱼，中央政府是大脑，州政府是触腕，在大脑的统一策略下，各个触腕之间具有相互独立性、整体性和协同性。

023 第四节
宝洁“一统”过吗？

宝洁同样像一只章鱼，大脑掌控研发和品牌，管控战略。众多的子品牌就像章鱼的每条触腕，而触腕上的吸盘就像每个品牌下的细分产品。

024 第五节
可口可乐“一统”过市场吗？

北京的饮料市场是可口可乐的天下，上海的饮料市场是百事可乐说了算，而不少三、四级市场则是非常可乐的市场。

025 第三章 章鱼智慧

章鱼具有适应环境变化的无穷自由度+整体局部之间高度独立性和协同性+强大再生修复能力+刚柔爆发力+瞬间转换能力。这是无数企业梦寐以求的能力啊!

026 第一节 向章鱼学习

章鱼对外界环境的无穷适应性、总部和分部高超调度协作、再生修复能力、柔到极致又能硬到极致的攻击系统，成为当之无愧的海洋无脊椎动物之王。

028 第二节 与螃蟹相反的进化路径

坚硬的保护壳虽然称得上杰作，但是反过来也束缚了自己的手脚，使得螃蟹这样的家伙行动笨拙，身体受到空间的制约。章鱼则走上了另一条进化道路，发展出一套完全不同的生存策略来。

031 第三节 非统一性

章鱼的伟大的智慧之一，是放弃成本极高的统一性，换取生存的最大实用性。

032 第四节 放弃均衡性

不均衡的好处是使得身体各部分之间，尤其是触腕与触腕之间协作起来更得心应手。

033 第五节 可以变换的无穷自由度

章鱼柔软的身体可以随意变形扭曲，它可以扁平如纸，薄得可以从石头缝隙中溜走；它可以状如绳索，穿孔而过。

034 第六节
修复再生性

章鱼具有极强的断腕再生能力，当它的触腕被对方牢牢地抓住，难以脱身时，它就会自动抛掉触腕，很快又能长出新的触腕。

036 第七节
独立性

章鱼具有相当复杂的神经系统，但是脑部只占一部分，三分之二都位于其触腕，这让章鱼的触腕具有许多复杂的自发性动作。

037 第八节
协同性

当遇到强有力的对手时，章鱼的八条触腕可以在瞬间协作，同时启动八条触腕上的所有吸盘，产生的合力大得惊人，章鱼在组织运行管理方面堪称人类的杰出老师。

039 第四章
主动“局部化”，整体才能“主动化”

没有主动的“局部化”，就不会有整体的“主动化”，这是一个往往被扼杀的常识，但没有真正个性差异的“伪局部”构成的整体却是“伪整体”，伪整体一旦遇到某种强势竞争，立刻会土崩瓦解。

040 第一节
“整体”与“伪整体”

所谓局部，是指具有充分差异性的局部，而不是像切豆腐一样，把一整块豆腐整齐划一地切分成若干块就是局部，那充其量是“伪局部”。

042 第二节
美国经济章鱼的30多条巨型触腕

美国经济是由30多个区域产业集群构成的，就像30多条巨型的章鱼触腕，每一条触腕伸向全球的每个角落，影响或左右着全球的主要产业方向。

046 第三节

企业营销“一统”之殇

点子运动、CIS运动、广告运动、ERP运动、定位运动、整合运动、电商运动……企业之所以采取这些营销方式，可以追溯到历代帝王们的怪癖——喜欢用运动的方式解决问题。

049 第四节

没有手指头的手

很多企业都在打造没有手指头的手，而且自以为很智慧地、很认真地在做这样的事。

051 第五章

“软”到极致，方能“硬”到极致

智者平时呈现最软状态以保存体力，关键时就能调动足够力量给对手以毁灭性打击。

笨人时时用力，关键时却无力。

平庸者平时绷紧生命时刻消耗体力，在关键时刻反而疲软。

052 第一节

随变而变，方能借势借力

最省力的方法一定是借助外力，怎么借力？融合！

当你和外界融为一体，就迅速被外界所接纳，外界的排斥或伤害就降到最低点。你就获得了没有防范情况下对外攻击的主动权。

055 第二节

主动弱化，方能主动强化

想得到什么，就得先失去什么。

你想得到金钱，就得先失去金钱；你想得到时间，就得先失去时间；你想得到成功，就得先接受失败；你想得到伟大，就得先承受屈辱……

你要获得强大，就得先主动示弱。

059 第三节
懂得用“弱”，才会用“强”

强来自于弱，只有在“弱”的阶段完成能量聚集，才能形成后面的强。
不懂“弱”，你再强能强到哪里？所以节奏比速度更重要。

061 第六章
那些曾经外壳坚硬的公司到哪里去了？

追求坚硬的外壳，是一种高成本的生存方式！任何企业、组织、个人用这样的方式生存，最终结果必然是短命的。
因为生命的最美好状态一定是最省力的状态，是利用天地万物资源的积极状态。

062 第一节
为什么外壳坚硬的企业不长久

螃蟹和章鱼的生命进化路径是不同的。
前者是消极的、被动的、消耗内在生命能量的；后者则是积极的、主动的、吸收外界能量的。

065 第二节
那些运动创造的奇迹到哪里去了？

以为非正常状态下“变态”行为能创造持续的成功奇迹，这就是所有运动制造出的幻觉。

067 第三节
没有“软”的“强人”能走多远？

一个不懂软的人，能有多强？
时刻绷紧身体，永远握紧拳头，从不知道放松，这种人很多。这类人最后会身体僵化、生命呆板。天下还有比这更愚蠢的思维吗？

069 第七章
渠道 + 章鱼 + 模式 = 多个“第一”

高手一出手就是“第一”，从一个“第一”走向另一个“第一”；从小的“第一”走向大的“第一”，而不是从“第九”到“第八”……最后才到“第一”，后者是平庸者的策略。