



上百家企业战略咨询
实操经验结晶

商业模式资深团队
妙语解读战略智慧

定战略

老板只为一件事

罗雲怀 龚子华 普文嘉◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

013070696

F270
2492

定战略

老板只做一件事

罗雲怀 龚子华 普文嘉◎著



F270
2492



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

定战略：老板只做一件事 / 罗雲怀，龚子华，普文嘉著. —北京：北京
联合出版公司，2013.10

ISBN 978-7-5502-1823-9

I. ①定… II. ①罗…②龚…③普… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 182407 号

定战略：老板只做一件事

作 者：罗雲怀 龚子华 普文嘉

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：孙志文

特约编辑：张 楠

封面设计：可圈可点

版式设计：曾 放

责任校对：王丽锋

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京同文印刷有限责任公司印制 新华书店经销

字数 138 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 11.5 印张

2013 年 10 月第 1 版 2013 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-1823-9

定价：39.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

被忽视的核心问题

老板的大问题是什么

作为一名老板，最大的问题不是不能解决问题，而是把小问题当做大问题，把大问题当做没问题，结果把最宝贵的时间、精力和资源都浪费在无穷无尽的小问题上，而让企业在不知不觉中被大问题所吞噬。老板解决的问题越多，企业的问题就越大，治感冒治出了癌症，捡起了芝麻反丢了西瓜。

对老板来说，什么是小问题？迟到、早退、电费、卫生费这些鸡毛蒜皮的事情自然是小问题，而财务、品牌、营销、产品线、人事这些所谓的“军国大事”，也都只是小问题——总之，对老板而言，所有可以交给拥有专业知识的员工们解决的问题，都是小问题。因为这些都不是纲，而是目的，是依附性的、应该交给员工的问题。老板要抓的是纲，即核心问题。而且老板应该只抓纲，只要老板抓住了纲，其他环节也就被带起来了，纲举目张嘛！

什么是纲？纲就是企业的商业战略，是对商业趋势以及消费者心理演变的精准把握与预判。战略决定了企业的发展方向，也指明了各类资源投入的方向。方向不对，努力白费，所以，把握正确的商业战略方向才是老板要处理的核心问题。

近三年来，诺基亚的“流星陨落”恰好是诠释这一问题的极佳案例，它让我们看清了忽视企业的商业战略有多么的危险。即便它是跻身世界 500 强的企业，即便它每年投放在广告和研发上的费用远远超过其他同类企业的年营业额，如果忽视了企业的大问题，如果商业战略发生了偏移，那么企业的经营就很容易陷入岌岌可危的境地。

即便如此消费者依然认可诺基亚的手机品质，很多人也仍然认为诺基亚才是最好的手机。可是为什么消费者不再青睐和购买诺基亚呢？因为消费者现在需要的不仅仅是“手机”，而是能够随时接触和获得互联网信息的“个人终端”。你会发现，很多人往往一边夸着诺基亚的手机信号好、电量充足、待机时间长、外壳坚硬耐敲打、通话质量高，一边用 iPhone 发微博、上 QQ。

也就是说，当商业趋势发生转换，消费者心理发生变化，全世界的人们对手机的需求从“能上网的通讯工具”变成了“能打电话的上网终端”时，打电话和发短信就不再是手机最主要的功能，而上网快捷、方便及获得更多的互联网信息成为人们对手机的首要需求。但诺基亚要么没有意识到这一点，要么就是意识到了却忽略了其重要性。

现如今，诺基亚仍然在生产世界上最好的“手机”，可是手机已经被淘汰了，就好像 BP 机和传统百货商场，当整个行业消失的时候，

你是行业第一又有什么意义？

历史是不能假设的，但是在 2005 年，也就是诺基亚最辉煌的那一年，如果其经营者能够像乔布斯一样，关注一下老板的大问题，意识到通讯行业的发展趋势，能够及时调整商业战略，并把产品的主要功能从打电话和发短信调整到上网和获取信息，那么今天诺基亚仍然是“新手机”行业的老大哥，乔布斯的神话也许就会成为诺基亚的神话。可惜的是，这一切对诺基亚而言只能是“此恨绵绵无绝期”了。

不只是诺基亚，所有的企业都处在这样一个经营环境不断发生变化的倍速时代。为什么昨天屡试不爽的“法宝”到了今天却不再有效，甚至变得有害了？为什么企业的某些局部模块做得很好，但整体业绩很差？我们常常看到昨天还在赚钱的行业、模式、业务，今天就变得烧钱了。昨天的冻土变成了今天的沃土，昨天的异想天开变成了今天的功成名就，并创造了新一波的企业新贵。静下心来想想，这些现象都和老板对商业战略的认知程度和把握力度是相关的。

真正的商业战略

在从事企业咨询业务十余年以来，我们接触的企业成千上万，亲手操作的咨询案超过了 100 个。从所得到的经验来看，绝大多数的中国老板，并没有关注他们最该关注的核心问题——企业的商业战略。他们只是企业的推销员、公关人员及培训讲师，他们整天忙着卖产品、搞关系、激励员工，却忽视了生死攸关的商业战略。

虽然许多老板经常把“商业战略”这个词挂在嘴边，但究竟什么才是真正的商业战略，恐怕多数老板只是以为自己很清楚而已。

在很多老板心目中，所谓的商业战略不过就是“一年赢利，三年扩张，五年上市……”这种雄才大略式的蓝图计划。但是企业靠什么赢利、靠什么扩张、靠什么上市？光靠喊喊口号是没有用的。

真正的商业战略是对有限的资源进行最合理、最有效的分配。一个企业的资源包括财力、物力、人力，甚至是老板的时间精力，但这些都是有限的，用一点就少一点。因此，如何合理、有效地使用企业的资源为企业创造最大的价值，并分清企业的关键环节和执行的先后次序，这才是企业的核心问题，也是真正的商业战略。

真正的商业战略必须能够回答以下问题：企业的有限资源应当以什么为依据进行分配？是凭借老板的个人喜好来判断，还是凭借各部门负责人的事实需求，抑或有某种规律和法则可循？

这一问题正是我们希望在这本书里能够阐述清楚，并给出答案的关键。同时，我们从“云咨询智库”曾经操作过的一些案例中精挑细选出一部分，与诸位共同分享，以期能够和诸位一起厘清思路，帮助大家认清企业真正的商业战略之所在，让每位老板都能把时间精力放到企业真正需要解决的问题上，从而在根本上理顺企业的整体结构，优化企业格局，促使企业稳健发展。

序

被忽视的核心问题 / V

第一章

生死攸关的商业战略

■ 战略才是老板的头等大事	3
何谓战略	3
方向不对，努力白费	4
■ 企业的核心问题	6
从企业导向到消费者导向	7
从以成本为中心到以利润为中心	8
■ 商业战略的核心问题	10
“选择太多”成了一种难题	12
别把对手当榜样	13

■ 品牌定位——让你的企业走出同质化	15
建立品牌特质	15
拥有消费者印象，才能瓜分市场	16
一点决定一切	18
没有谁的消费者是所有人	20

第二章

赢在决胜点——实操案例点评

■ 新妈妈母婴护理——回归本质	28
尴尬的第一品牌	29
了解消费者需求，深究行业本质	30
回归本质，夺回行业话语权	32
■ 功夫龙动漫——整合上下游	34
新模式企业的赢利困境	34
找准消费者群，做订单	36
■ 佰汇风尚女鞋——适时转型	40
转变消费者心中的固有印象	41

第三章

建立关键点——构建品牌定位

■ 不做最低就做最高	47
低价战略	48
高价定位	51

■ 不做第一就做唯一	54
“第一” 很难被超越	54
“唯一” 值得坚守	57
■ 不当领导就“干革命”	59
“游击战” ——划分市场	60
“对着干” ——借力使力不费力	62
■ 实用商业战略定位	68
■ 商业战略定位的来源	70

第四章

依靠调研——获得真实的市场信息

■ 没有调研就没有发言权	74
失败的调研，失败的品牌	74
远离不专业的调研	76
调研常犯的错误	77
■ 成功调研六要素	83

第五章

从定位到战略——化概念为利润

■ 消费者对接线	90
关键信息	92
辅销工具	115
商业战略的全面传播	118
小结	132

■ 内部运营线	133
企业文化	135
供应链管理	137
产品研发	141
产品组合	144
产品定价	149
小结	152

后记

告别空谈的商业战略 /155

附录

《企业个性化诊断问卷》 /167

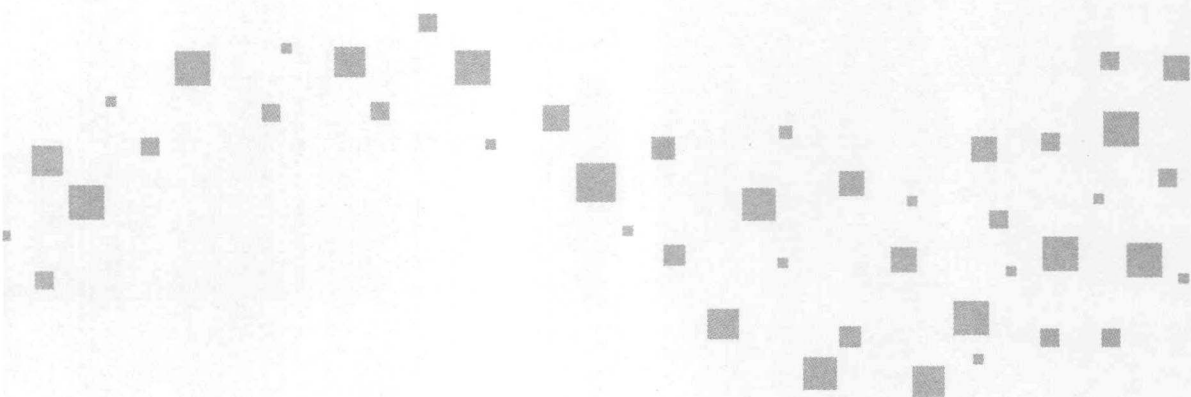
致谢 /172

参考文献 /173

第一章

生死攸关的商业战略

究竟什么是商业战略？通俗来讲，所谓商业战略就是“把钱花在刀刃上”，找到解决问题的最佳途径。



THE HISTORY OF THE

REPUBLIC OF THE UNITED STATES OF AMERICA
FROM 1789 TO 1865
BY JAMES M. SMITH

战略才是老板的头等大事

战略是老板们经常挂在嘴边的一个词，但究竟什么是战略，却很少有人能用简单的几句话说清楚。

其实用中国的一句古话就能说清楚，那就是“有所为而有所不为”。

◎ 何谓战略

老板的时间、精力和资源都是有限的，花在这里的多了，就意味着花在其他地方的要相应减少。把有限的时间、精力和资源平均分配到每一件事情上，不叫战略。真正的战略是根据目标做出取舍，把时间、精力和资源投入到最能帮助我们达成目标的点上，即“把钱花在刀刃上”，从而找到解决问题的最佳路径。

对企业而言，是要把有限的时间、精力和资源投放到产品开发还是广告推广上？是投放到加强对内部管理上还是投放到“跑马圈地”上？

不同的选择决定了企业未来的走向，所以，战略是个方向性的问题。

说到“战略”，老板们经常会想到“效率”这个词。效率意味着在投入资源后能够产出效能的多寡。同样花了100万元打广告，前者产生1000万元的效益，而后者只产生了800万元，这就是效率的不同。而同样的100万元，到底应该用于打广告还是做公关，或者花到别的地方，则属于战略的范畴。

◎ 方向不对，努力白费

战略与效率有着本质上的不同，战略是方向性问题，而效率则是数量性问题；战略是前提，效率则是后续，没有前提，何来后续？但大多数老板并没有真正关心战略这个老板应该关注的大问题，却把时间精力浪费在提升“效率”上。

效率并非不重要，在提升企业的执行力、加强企业的销售力、优化企业的绩效考核制度以及提升企业的消费者体验等方面，效率都是不可或缺的一部分。但问题是，效率要发挥作用，必须是在正确战略的指导下，一旦战略出了问题，效率越高，企业死得越快。

大家都熟悉“南辕北辙”的故事：车夫的目的地在南方，却朝着北方走。如此一来，车子越好、车夫的技术越高超，反而离目的地越远。朝着错误方向跨出的每一步，都需要用双倍的时间、精力往回弥补。作为老板，对于方向性的战略问题，怎么能不谨慎、不深思熟虑呢？

作为老板，你有没有考虑过这样的问题：你把陪伴妻儿的时间花费在办公室和饭局上，可能得到的却是在未来的五年或十年后害死你的企业。要知道，方向不对，努力不仅可能白费，更可能产生副作用！

有一位很有实力的山东老板，他曾在 20 世纪 90 年代初研发过“冰红茶”饮料，却因为一个错误的观念，即“中国人爱喝热茶，不爱冻茶”而最终放弃该项目，并将大量的资源和精力投入到当时竞争已经十分激烈的矿泉水市场。苦斗十年，他熬白了头发，却终无所获；相反在冰红茶领域，后起之秀“统一”“康师傅”等个个风光无限。每谈及此事，该老板总是后悔连连。

另一位来自广西的老板同样令人可惜。他早在 1995 年就已坐拥 500 万元的资产，却因为两次错误的战略选择，浪费了大量的时间、精力和资源。十几年过去了，当年为自己打工的“小朋友们”一个个都成了身价千万的老板，而他却还在原地踏步，守着 500 万元的资产，进退失据、举步维艰。

上述两位老板的悲剧是因为效率问题吗？显然不是！我们在与他们进行深入接触，并对他们进行仔细的评估后发现，他们的产品、管理、营销、财务等每一项做的都不比对手差，其失败的根本问题主要在于：方向不对，战略错误！

企业的核心问题

做企业就像挖金矿。企业的核心问题，即商业战略，就是找到“哪里有金子”；而依附性问题则是在发现金子的地方，根据其地质特点，选择合适的工具进行有效挖掘。换句话说，商业战略的核心问题是“在哪里挖”，而依附性问题是“怎么挖”。在没有金子的地方，用铁锹还是钻井机的区别主要是后者需要付出更多的成本。

因此，商业战略才是老板们需要真正关心的，也是必须关心的问题。商业战略不清晰，员工就会感到混乱和迷惘，从而影响工作效率。即使效率不受影响，错误战略指导下的高效也只会引导企业走向绝路。

虽然我们已经知道了商业战略的重要性，但问题是，如何实现正确、有效的战略？换句话说，我们要根据什么标准做出取舍？究竟哪里才是企业花钱的“刀刃”？哪里才是企业应当前行的方向？

要摆脱企业缺乏商业战略的困境，我们必须做出两种改变：第一，思维模式从企业导向转变为消费者导向；第二，企业运营结构从以成本为中心转变为以利润为中心。