

第一篇



经营战略

1. 屠龙之技——经营战略必须符合实际

典出：《庄子·列御寇》

有个叫朱评漫的人，一心想学一种出奇的本领，听说支离益会屠龙术，大喜过望，就去拜支离益做老师，向他学杀龙的本领。朱评漫在支离益那儿学了三年，花光了所有家产，才算把屠龙的本领学到手。他得意洋洋地返回故乡，可是世间本来就没有龙，他到哪儿去施展他那绝妙的本领呢？

屠龙术，听起来确实让人觉得很神奇，似乎也确实非常高深，但是，它唯一的缺点就是脱离了客观实际。正是因为这个缺点，它变得一文不值。经营当中，也会经常遇到各种各样的抉择，当做出选择的时候，必须先确定，这个决定是否能够与客观实际的需求相吻合。

格兰特曾是美国一家著名的日常用品零售公司。该公司的创始人威廉·格兰特白手起家，由小本经营起步，将公司

发展成为美国屈指可数的大企业，创造了一段辉煌的历史。但是，经过 70 年左右的经营历程后，由于公司的决策者在经营目标选择上的失误，使该公司由盛至衰，最后以倒闭而告终。

威廉·格兰特生于 1876 年，19 岁时，他就显示了自己的经营才华，掌管了波士顿公司的一家鞋店。1906 年他拿出了自己的全部资金在林思市投资 1 万美元开设了第一家日用品零售店。两年后，他在美国很多城市开设了格兰特连锁店，使其销售收入不断增加。到 20 世纪 60 年代，公司年销售收入近 10 亿美元，成为美国知名大企业。

格兰特公司在零售业竞争十分激烈的情况下，认真研究了定价策略后，将其经营的日用品价格定位在 25 美分，高于“5 美分店”和“10 美分店”，但低于普通百货公司。而格兰特公司的陈设格局又比廉价的“5 美分店”和“10 美分店”档次高，这样的价格定位吸引了百货公司和廉价商店的顾客。所以，格兰特公司的业务迅速发展，开设了上百家连锁店，格兰特公司的发展速度也远远超过了当时的行业老大西尔斯公司。到 1972 年，格兰特公司新开办的商店数量是 1964 年的两倍。然而，到了 1973 年 11 月，格兰特公司的利润却下降到只有 3.7%，这在各零售商中是最可怜的。是什么原因导致格兰特公司利润下降呢？分析人士指出，是它的盲目发展导致了灾难。格兰特 1973 年全年营业额达 18 亿美元，但利

润却只有 8400 万美元，这是该公司历史上自 1967 年以来最低的一次。格兰特公司的股东资产净值盈利由以前的 15% 降到 5%，更糟的是，其长期债务由 1970 年的 3500 万美元增到 2.22 亿美元，短期债务则增至 4.5 亿美元。与此同时，公司的规模迅速扩大，到 1974 年，格兰特公司的连锁店猛增到 82500 家，是 10 年前的 1000 多倍。

在这种情况下，格兰特公司的销售额并没有随着分店的增多而扩大，相反，每家分店的平均销售额却急剧下降，甚至连年入不敷出。格兰特公司在 143 家银行的债务达 7 亿美元，债台高筑，公司信誉急剧下降。在资不抵债的时候，格兰特公司只好于 1975 年 10 月按联邦破产法提出破产申请。到 1976 年 2 月该公司最终倒闭，8 万员工因此而失业。格兰特公司成为美国有史以来第二大破产公司，也是零售业最大的破产公司。

曾创下骄人业绩的老公司格兰特，在走上盲目扩张经营之路后仅仅几年时间就宣告破产了。为了制定和实施名牌商标战略，提高形象和实力，许多名牌企业是从品牌扩张与发展入手的，通过规模经营发展的方式来获得推广，进而获得更多的收益。然而，规模经营的发展模式与步骤必须建立在充分的客观根据上，才有可能实现。通过分析客观情况，明确掌握市场需求和市场上竞争对手的情况，才能在决策中形成正确的指导战略，使决策从一开始就建立在科学的基础上。

格兰特虽然达到了规模化的目的，但是却没有形成竞争中的规模优势，反而力不从心，无法驾驭这种扩张后的规模，成为规模扩张的牺牲品。其实，格兰特的主要问题是利润率低而成本过高。格兰特的定价策略直接决定了它的利润率要比同行业中的其他竞争者要低，也就是说，格兰特必须把自己的成本限制在同行业其他竞争者的平均成本之下，但是，格兰特并没有做到这一点。格兰特的许多店都设立在非常繁华的市中心或者商业中心等地价成本非常高的地段，店铺装修的豪华程度越来越高，所以其成本不降反增。而且，这种无序扩张在很多时候还导致了它的内耗，在奥尔良就曾经出现一公里的距离内居然有两家格兰特卖场这样的闹剧，最终这两家店都倒闭了。而且，格兰特显然没有对这种扩张之后竞争对手的反扑做充分的准备，当时许多折扣店及零售店都对格兰特的这种扩张反应强烈，并且都采取了一定的针对格兰特的竞争手段，甚至有公司做了这样的宣传：“相同的商品，只要格兰特以什么价格出售，我们就以什么样的价格送货上门。”

格兰特公司由于忽视了对市场容量及竞争情况的分析，盲目追求规模，导致了最终破产。对市场及各种客观环境进行分析，根本目的在于采取及时有效的措施来取得骄人的成绩。这方面，康柏公司为我们提供了宝贵经验。

提起康柏电脑，很多人都是非常熟悉的，2002年的惠普

并购康柏，吸引了无数关注的目光。而康柏的成功，很大程度上在于对市场的良好把握和及时有效的应对上。菲弗尔，一个从业多年、有丰富的电脑市场营销经验、对市场有敏锐洞察力的总裁，通过对康柏公司内部及市场环境的深入研究之后，决定坚持发展个人电脑，使个人电脑普及化，用个性抢占市场。康柏的个性在于发展个人电脑，因为那时大多数计算机公司对这个市场没有给予足够的重视，个人电脑方兴未艾，正是康柏抢占这个市场的大好时机。同时，他认识到，康柏已经是个人电脑中的名牌，但是个人电脑价格昂贵，超出了一般消费者的购买能力，于是，菲弗尔通过各种手段降低成本，从而降低了个人电脑的售价，降幅达 30% 左右。此时，降价策略已成为康柏开拓市场、扩大销售规模的最佳选择。通过低价格扩大销售量，从而扩大生产规模，形成规模效益，并由此进一步降低成本，康柏公司做到了这一点，并形成了良性循环，因而取得了极大的成功。

一个成熟的经营战略必须从实际出发，讲求实效，否则不但不能取得预期的效果，反而可能直接导致企业遭遇“滑铁卢”。

原典：

朱泚漫学屠龙于支离益，单千金之家，三年，技成，而无所用其巧。

2. 南辕北辙——找准方向是达到目的的前提

典出：《战国策·魏策四》

从前有一个人，从魏国到楚国去。他带上很多盘缠，雇了上好的车，驾上跑得很快的马匹，请了技术精湛的车夫。楚国在魏国的南面，可这个人不问青红皂白，让驾车人赶着马车一直向北走去。

路上有人问他要往哪儿去，他大声回答说：“去楚国！”路人告诉他说：“到楚国应往南方走，你这是在往北走，方向不对。”那人满不在乎地说：“没关系，我的马快着呢！”路人阻止他说：“方向错了，你的马再快，也到不了楚国呀！”那人依然毫不醒悟地说：“不要紧，我带的路费多着呢！”路人极力劝阻他说：“虽说你路费多，可是你走的不是那个方向，你路费多也只能白花呀！”那人有些不耐烦地说：“这有什么难的，我的车夫赶车的本领高着呢！”路人无奈，只好眼睁睁地看着那个盲目上路的魏人走了。

方向是企业一切经营活动的出发点，方向出现了偏差，无论企业的管理有多好、营销人员有多优秀，恐怕也没法实现其组织目标。方向错误，努力越多、投入越多、效率越高，损失就越大。

如果一个企业在战略方向上选择错误，则有可能因此遭受灭顶之灾。于 1955 年诞生的麦当劳餐饮连锁机构，在全世界共拥有 30000 多家分店，其经营模式是世界上最为成功的商业模式之一。麦当劳在世界 500 强中名列第 366 位，在最近一权威品牌研究机构的调查中，麦当劳在世界品牌 100 强中名列第 2 位，仅次于可口可乐。麦当劳一度被人们信奉为餐饮业的精神领袖，杰出的品牌运作大师，美国的国家形象和文化精神的化身。然而由于市场环境发生变化而麦当劳不能变革创新、与时俱进，自 20 世纪末起麦当劳的经营业绩一路下滑，其股市价值一度缩水高达 70%。与其不同，它的老对手肯德基剑走偏锋独辟蹊径，大举挺进中国市场并取得了辉煌业绩 目前在中国已建立 1000 家分店，将仅有 560 家分店的麦当劳抛在了身后。为了扭转局面，麦当劳一方面加快在中国开店扩张的步伐，另一方面大力开展多元化经营。2004 年麦当劳在全球范围内大举进军以童装为主导的儿童用品领域，并统一使用由 McDonalds 延伸来的子品牌“McKids”。McKids，是麦当劳公司于 1987 年创立的服装品牌，并于 1997 年在美国零售业巨头沃尔玛实现专卖。在经营

上，McKids将通过大型商场设立专柜并将建立自己独立的专卖店。尽管它与麦当劳餐厅各自独立但却经常利用麦当劳餐厅进行互动促销。中国第一家McKids品牌专卖店已经在上海淮海青少年购物中心开业，接下来，McKids系列产品将在中国的A级百货商场推出。

但是，有人评价麦当劳的这种行为是选择了错误的方向，麦当劳在错误的方向开展了错误的多元化经营，希望越大恐怕失望也就越大。

麦当劳是一家提供快速食品的连锁服务机构，它的品牌识别系统不仅是它的商标，还包括它的标准化服务、特定的用餐环境和气氛以及传统的食品，而McKids则是一系列以童装为主的儿童用品，两者之间的品牌属性差别很大，很难自然过渡，因此，麦当劳对子品牌的支持是很有限的。延伸产品的诞生必然伴随着新产品功效和形象的自身定位的确立，而在延伸品牌不断推广过程中，必然引起母品牌在品牌受众的头脑中定位的淡化模糊甚至混乱。可以佐证的是，百事可乐除了拥有饮料外，可能很少有人知道它还拥有运动服饰等，因为它从来没有大张旗鼓地宣传过；娃哈哈和太子奶都曾大举进军童装市场结果都差强人意，娃哈哈开始宣称要在全国建立2000家分店，结果只建立了800多家，而且大多处于亏损经营状态。

麦当劳推出其McKids的一个重要理由是，麦当劳的服

务对象主要是儿童，因此凭借其对母品牌的忠诚会很容易接受新的子品牌。但实际上，无论是麦当劳还是肯德基，其主要消费人群是 20 ~ 30 岁的时尚青年，作为有独立行为能力的人，他们享受那里的西式快餐、幽雅的环境、轻松的音乐和时尚的风格。而儿童们只有在节假日，在父母们的陪同下才有机会得以一偿夙愿，潇洒一回，儿童在西式快餐厅里确实是难得的“稀客”。现在如果麦当劳把自己定位在儿童餐厅上，并以此确定 McDonald 和 McKids 的品牌传播策略，那真是自毁江山、因小失大。

麦当劳无疑是世界级的顶尖品牌，但是在童装市场里，McKids 无疑是个弱者，比它强大的竞争对手实在太多，像米老鼠、史努比、樱桃小丸子、小猪班纳、蚂蚁阿诺、蜡笔小新、小猪噜噜等这些国际品牌无疑都是难以超越的，它们在儿童心目中更有品牌影响力，而且在家长心目中也具有根深蒂固的地位，如果从表现档次和身份的角度出发，家长们无疑会更喜欢这类世界传统品牌。此外，国内原有的童装品牌和儿童用品巨头如蓝猫和娃哈哈之类的本土品牌，它们也会利用渠道优势来抵消 McKids 的市场努力。可见，儿童服装市场的竞争虽然还不是硝烟弥漫，但至少已经是一地烂泥。McKids 在各色的竞争对手的团团围攻下，如果能够脱颖而出只能是期待着奇迹的出现了，因为最初迈出的方向就已经错了。

对一家濒临倒闭的工厂而言，挽救这家工厂的关键措施不是加班赶工，不是提高生产率，不是改进质量，也不是节约费用支出，而是首先明确：什么是公司的方向和目标？那些通常被人们当作目标的东西，如生产率、质量、交货期、留住人才、高技术，甚至顾客满意度，事实上都不是公司的根本目标。公司的根本发展方向和目标其实很简单，就是通过努力实现盈利。濒临倒闭，其实并非因为管理者和工人不努力，而是所有的努力偏离了获利这个根本的方向和目标。对一个正打算在市场上大展拳脚的企业来讲，只有最先就做到让经营管理者 and 所有的员工，明确组织努力的方向是什么，才能够在最短的时间内为企业的发展打好基础。

原典：

魏王欲攻邯郸，季梁闻之，中道而反，衣焦不申，头尘不去，往见王曰：“今者臣来，见人于大行，方北面而持其驾，告臣曰：‘我欲之楚。’臣曰：‘君之楚，将奚为北面？’曰：‘吾马良。’臣曰：‘马虽良，此非楚之路也。’曰：‘吾用多。’臣曰：‘用虽多，此非楚之路也。’曰：‘吾御者善。’‘此数者愈善，而离楚愈远耳。’今王动欲成霸王，举欲信于天下。恃王国之大，兵之精锐，而攻邯郸，以广地尊名，王之动愈数，而离王愈远耳，犹至楚而北行也。”

3. 秦伯嫁女—— 市场定位要准确

典出：《韩非子·外储说左上》

古时候，秦国的国君穆公把自己的女儿嫁给晋国的公子重耳，给她办置了嫁妆，并配有穿着文采华丽的陪嫁小妾七十人。到了晋国，晋公子重耳喜爱那些穿着华丽衣服前来陪嫁的小妾，而看不起秦穆公的女儿。这可以说是，善于嫁妾而不善于嫁女啊！

秦穆公做了一件让自己的女儿看似风光万分却深受其害的事情，这肯定不是秦穆公想看到的结果。秦穆公从一开始就把这件事情定位错了，他所要做的事情是让女儿得到幸福，而不是让女儿身边围绕着一群小妾。结果女婿喜爱的是那些小妾而不是自己的女儿，真是哭笑不得。做事情，应该有一个清晰明确的定位，并且围绕这个定位采取一系列的措施来促成整个事情往预想的方向发展，这样才容易实现自己的目标。

北京统一润滑油在 2003 年定位高端，并最终在高端市场

上突围成功就是个很好的例子。统一石化有限公司在 2003 年 1 ~ 6 月，统一 SG 以上级别的润滑油销售量占企业全部产品的 40%，而上年同期只有 14%；SF 以下级别润滑油的销售则从 2002 年同期的 23% 降至 15%。统一润滑油 2003 年实现销售了 12 亿元的目标，2004 年则已达到 20 亿元。

2002 年，中国汽车保有量超过 2100 万辆，而在随后的五年内，中国汽车保有量将达到 5000 万辆，车用润滑油品的需求量剧增。在需求量逐年上升的同时，用油档次也将实现跨越式发展。到 2005 年，高端用油占整个车用油的比重将上升到 48% 左右。而中国现在有 4500 家润滑油工厂，这些润滑油厂的产品级别非常低，生产的产品以中端和低端为主，很少有高端产品，国内 4500 家润滑油厂生产的高端用油总销量只占目前高端市场的 20%，其他 80% 的市场则被美孚、壳牌等国外品牌所占据。排名在前 5 名的品牌在高端市场所占份额也不过占 2% ~ 5%。在这种市场环境中，突破高端，成为国产润滑油能否在明天立足的关键。因此，北京统一石化有限公司果断决策，定位于高端市场，并不遗余力地进行推广，以期取得竞争中的优势和主动权。

2002 年 11 月 18 日，对统一来说是一个具有里程碑意义的日子。这一天，统一润滑油首次参加中央电视台黄金段位招标，中标额 6000 多万，成为第一个在电视媒体投放广告的润滑油品牌。在统一公司内部，这一重大决策经历了反复酝

酿。作为一个专业产品，到底要不要投放央视广告，公司的销售网络是否支持大力度的广告投放？以前，统一的品牌、产品宣传主要依靠在 30 多家全国性的报纸和一些与车有关的专业媒体，除了平面广告，最多的是采用软文的形式，进行一些消费理念上的灌输。随着汽车在人们日常生活中影响力的加大，润滑油已开始向日常消费品转变，因此，宣传媒介应该向更具有大众影响力的电视媒体倾斜。而统一还拥有数量最多、利润最好的销售网络和业界最多的销售服务人员。如果没有覆盖全国的销售网络，做央视广告是不合适的；在具备了覆盖全国的销售网络条件以后，投放央视的广告就会有比较好的效果。在决定投放中央电视台的广告后，接下来产生了另一个问题：到底投多少合适？这在统一公司内部有比较大的争论，而且跟外部合作的咨询公司、广告代理也有比较大的分歧，这些“外脑”认为，第一年投一两千万就行了，投多了有很大的风险。经过反复讨论，统一公司认为，既然要做中国最好的品牌，就要选择中国影响力最大的媒体；既然选择了影响力最大的媒体，就应该大胆地投入。当时，统一公司的预算是 7500 万，实际上花了 6000 多万。

2003 年，统一提出了“成为中国高端润滑油最大的专业制造商”这样一个目标定位后，所有的营销运作都以此作为准则。在产品研发工作中，统一瞄准了高端润滑油市场的发展前景，面向飞速发展的轿车市场推出与当代世界先进水平

同步的若干系列高档润滑油产品。2003年3月，统一经典超能力纯合成机油在全国上市，该款高级别机油是统一为国内城市轿车用户度身打造的旗舰护理产品，也是国内首款获得世界跑车之王“保时捷”全面认证，完全达到与国际顶尖同级产品相抗衡水平的机油；5月，统一“尖锋”系列摩托车油投入市场，引起了市场强烈反响；配合“尖锋”的销售，统一在6月又推出“刀锋”系列产品；6月中旬，新款4L“油压王”面世，全面丰富了正在热销的中桶“油压王”产品系列结构，使“油压王”在市场上锋头更健；7月份“飘香”女士摩托车专用润滑油和“迅驰”男士摩托车专用润滑油，将风靡欧洲的法国环保核心技术引入国内，用国际化观念为市场带来了清新的空气。产品的高档化，为统一进军高端市场奠定了坚实的基础。

虽然统一从一开始就生产高级润滑油，在品质上与美孚、壳牌这些国际著名品牌没什么差别，但高端市场一直很难进入。与强势媒体携手，造就强势品牌，成为统一润滑油品牌调整的突破点。

2003年3月21日，伊拉克战争爆发，中央电视台进行了前所未有的大规模直播报道。统一润滑油迅速做出了反应，在战争开始的当天，停掉了正热播的广告片，而改为播放一则5秒的广告片。广告片没有任何画面，只有一行字并配以雄浑的画外音：“多一些润滑，少一些摩擦”。这则广告紧贴

在《伊拉克战争报道》之后，和新闻浑然一体，非常有震撼力。这则广告的妙处就在于既准确地诉求了“多一些润滑”的产品特点，又一语双关道出了“少一些摩擦”的和平呼声，含蓄、隽永，耐人寻味。“统一”为这则广告每天投入 25 万元，共播出 10 天。这次事件营销对统一石化提高企业形象起到了绝佳的效果。广告播出后，各大媒体纷纷对这次营销事件发表评论，认为统一“多一些润滑，少一些摩擦”的广告，创造了小预算、大效果的神话（制作这个广告仅花 1.8 万元）；统一公司自己的网站点击率提高了 4 倍；而且还经常有人打公司的服务电话与统一公司讨论战争进展的情况和战争与和平的话题，统一润滑油的品牌影响已经远远超出了产品销售和使用的范围。广告播放后，很多经销商给统一打来电话，他们认为这条广告才像是高端产品品牌的广告，许多原来不卖统一产品的零售店主动联系，给经销商以足够的信心；许多看过此广告的观众都认为这个广告是国外广告公司的创意，还有一部分人认为统一是合资企业或者外资企业，许多司机则点名要加统一润滑油。这则经典广告，形成了空前的品牌影响力，也为统一润滑油带来了优秀的销售成绩，当月出货量比 2002 年同期增加了 100%，销售额历史性地突破了亿元大关。

不过，统一也没有做到完美程度。虽然统一先于竞争对手一步，建立了品牌优势，但却未树立起品牌壁垒。在统一

投放央视广告以后，其他品牌润滑油马上跟进，迅速加大了品牌宣传的力度。这些竞争对手实力雄厚，而且与一些专业咨询公司有合作，只要它们加大广告投放力度，超过统一不是难事。而另一方面，市场上的润滑油品牌多，名称、包装相近的产品更多。一个新包装面世一个月就有仿造品跟着上市。遇见这种“孪生兄弟”，普通消费者往往以为是一家人。这对品牌的伤害是显而易见的，因此，统一的品牌保护工作需要加强。在中国，大量的车辆故障是由于润滑不当造成的，而国内的润滑油市场却还处于盲目消费的阶段。越来越多的新车在国外同期上市，它们对润滑油的要求也越来越高，但是国家标准、用户对润滑油的认识却不能与国际同步，如“马自达6”要求润滑油的质量级别为SL级，但国标却还停留在SF；私家车主也缺乏保养维护车辆的常识。对于立志成为行业领袖品牌的“统一”来说，对消费者的关心、指导、教育应该成为统一营销工作的重点，知识营销、专业营销大有可为。虽然这也有可能让竞争品牌一同受益，但最大的受益者还是统一，消费者会感受到统一的关心，因而与品牌更加亲近。目前润滑油行业市场集中度普遍不高，市场分散，但现在已经走到重新洗牌的路口了，统一应该抓住时机，迅速扩大市场份额，在品牌形象及市场份额上都力争成为一个真正的强势品牌。不管将来的竞争如何，统一在高端市场因为定位清晰、方式得当成功突围确实是不争的事实。可以说，