



篇章节选

第一部分 低迷市场对策——为什么你的企业停滞不前？

“我们必须学会在环境变化中做出快速的反应，包括戏剧性的甚至是自残式的反应。为了成为幸存者，企业必须能够适应环境的变化。实践证明，在变化的环境中做出积极变化的企业通常能够生存下来，并且得到发展。”

美国石油公司 CEO 劳德·布朗

（一）不是企业家不努力，而是环境已经变了

经济不景气时，我们常常看到企业濒临破产或倒闭的现象，甚至一些历史悠久、实力非凡、曾创造过神话的企业也在走向衰退和灭亡。出现这些状况并不是企业家不努力，而是环境已经变了。细数起来，导致企业走下坡路的主要因素有以下几个方面。

一. 消费者越趋成熟

今天的消费者可谓见多识广，无比精明。他们可能被商家欺骗过无数次，有丰富的购物体验。在购买过程中，他们会算好商家的促销周期，会在网络上货比三家，可能比销售人员更了解产品的功能和质量，还可能对企业的运营状况有独到的见解。总之他们的消费心理越来越成熟了，对企业的要求也越来越高，对不同的产品、品牌、功能、个性、档次等都有较大的要求。当你认真审视他们的内心世界时，你会发现越是有诚信、有质量保障、有良好的售后服务就越能得到他们的青睐。相反，如果你一直欺骗消费者，只专注开发新顾客，你将发现日子越来越不好过了。

不管怎么说，消费者越来越成熟反映出市场不断升级的结果，未来品牌营销将变得更加复杂，充满更多挑战，也暗藏着更多的机会。

二. 产品严重泛滥

几十年前，全世界只有福特、通用、克莱斯勒三种车可供选择，现在世界上跑满了欧洲车、美国车、日本车、韩国车、中国车等，有许多乘用车、SUV、MPV、货车、客车、专用乘用车等可供选择，更有不同价格、排气量、车身、颜色等选择。

不单是汽车行业如此，其他行业也同样面临太多可选择的产品。据有关专家统计，一个普通超市有 4 万个存货单位，而一个普通家庭只要 150 个标准单位就能满足 80-85% 的生活需求，也就是说剩下的 39850 个货品都只是附加需求产品，消费者将面临诸多选择。

产品越来越多，在品类、名称、品牌、款式、功能等方面越分越细，不可避免地对企业提出更多的要求。企业很容易陷入产品设计的盲点，不知道消费者究竟要什么；而消费者也让众多产品搅得没有了主见。我们众多商家的过度竞争让市场经营变得越来越艰难。

三. 难以避免的价格战

中国企业家好像天生具备打价格战的天赋。当《营销管理》第一次引进中国，我们在理论的指导下运用最好的是如何通过价格制约竞争对手，不但能在自家门口打得异常火热，还能把价格战火点燃到全球各地。当产品达到更加泛滥、同质化的境地时，中国的价格战变得更加激烈。

价格战是一把双刃剑，在厮杀的过程必然会出现杀敌一千，自损八百的局面。尽管许多

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>



企业知道发动价格战对自己有诸多的不利的地方，但如果你不出手，竞争对手也会逼着你出手。生存就是如此残酷，谁能笑到最后，谁就是最终赢家。

四. 广告、概念、促销都不灵了

记得九十年代初，电视连续剧《北京人在纽约》开始热播大江南北的时候，孔府家酒借机在春节砸下大笔资金，请《北京人在纽约》的主角拍摄了游子回家的广告，一时间，这个渴望回家的广告感动了亿万中国人，孔府家酒的年销售额也由几千万元飙升到8亿元。多年之后，也没有多少条广告能达到如此的效应。现在很多老板也不指望通过一条广告就让企业迅速成名，如果能让消费者放松防御心理，认真看一眼广告，老板们都要谢天谢地！广告费越来越昂贵，并且越来越无效，许多老板也试图停止做广告，可往往广告一停播，产品更加卖不动。如果继续打广告，广告浪费的现象处处可见，所以现在是做广告不行，不做广告也不行。

为了促进销售，企业经营人也想过玩概念的招数，前几年脑白金玩送礼的概念，王老吉玩怕上火的概念，都曾火了一把。可现在有越来越多的企业发现概念营销越来越无效，经过策划人彻夜创作的广告语，精心策划的概念炒作，结果让消费者无动于衷，市场反应一团糟。

广告、概念都玩不转，许多企业只好去玩促销，然而玩促销就等于玩价格战。虽然许多企业知道自己是高端品牌，不能频繁搞促销，但又不得不深陷其中。只要促销一停，销量立刻直线下滑。竞争对手一降价，就都顾不上任何品牌营销理念，最直接的方法是跟着降价，最后杀个你死我活，打得头破血流，没有力气了，行业价格也崩盘了，各个企业只能在微利的洪水中受煎熬。

五. 多样化的竞争形式

随着全球竞争一体化，政策法规的松绑，各行各业的竞争对手猛然增多。如彼得斯所言，现在的竞争是“没有规则的群架”。任何一个产业都充斥着许许多多的竞争对手，有直接的竞争对手，也有潜在的竞争对手，还有一些不知在什么时候、什么地方冒出的陌生竞争对手，群架打得非常混乱。

从事乳业的商家早就发现自己的竞争对手不仅仅是其他的乳品厂商，还包括茶水、矿泉水、可乐、果汁、功能饮料、水果等，他们不仅要和生产商争夺市场，还要和渠道商、7-11、早点商铺等一起争夺顾客。你若是汽车厂商，你会发现最恐怖的竞争对手不是天天针锋相对的汽车厂商，而是房地产厂商、石油厂商、银行等，因为这些新型的竞争对手会掏空消费者的腰包，让他们放弃购买汽车的想法。

过去我们可以很容易了解竞争对手在哪里，而现在，愈来愈多的企业一方面要积极对付显而易见的竞争对手，一方面要防御从其他领域冒出的新型竞争对手。企业要对付显而易见的竞争对手，只要针对产品、价格、服务、渠道等角度制定营销策略，还有胜利的可能；而新型的竞争对手往往凭借着新的商业模式，完全不按常理出牌，甚至可能以资本的形式收购企业，让愈来愈多的企业充满忧虑。

现在，哪个行业具备高利润、高成长性，都将受到国际资本大鳄的关注，立刻衍生出一个新的竞争对手。就算该行业具有较高的技术门槛，但在信息时代，技术优势已不容易保密，只要有市场，不管产品多么复杂，你能生产出来的，竞争对手也能生产出来。摩托罗拉过去曾用心开发了一款超薄的手机，可在上市不到一年，很多竞争对手也能做出类似的超薄手机，摩托罗拉感到相当无奈。

多样化的竞争必然带来诸多的挑战，尽管有时候各种阴招险招会接连出现，但企业为了生存，只能不断应对。

六. 企业内部管理混乱



竞争激烈，利润严重缩水，股票大跌，就会在企业内部形成窒息的气氛，员工丧失了工作积极性，内部优秀员工会悄悄更新履历，外部优秀员工又不愿加盟进来，股东烦躁不安，经销商开始暗自敲算盘，细心计算利益得失，各种合作关系不再像过去那么“铁”。企业希望经销商能齐心协力，共度难关，而经销商却不停谈条件，认为有奶便是娘；企业希望投资方出力，投资方却理智地关闭大门；企业向政府诉苦，可政府也无能为力。最后逼急了企业的 CEO，可能又会做出许多更加糟糕的行为，让企业面临更多的危机。

七. 政策法规逐步规范

过去政策法规不健全，行业管理缺乏力度，再加上企业经营活动较分散，导致许多企业不能履约诚信、质量、服务，企业损害消费者权益的事常常发生，最终不了了之。现在随着国家和地方强制性政策的出台，法规要求越来越规范，管理方法也越来越深入、具体，如果产品和服务稍不尽人意，就会被控告和要求赔偿，相应的协会和机构也会捍卫消费者的权益，这明显加大了企业的经营难度。

八. 政府庇护的消失

大多数中国企业在发展过程中都受到政府的保护，如果缺乏政策支持、政府关系，很多企业就不会有今天的昌盛。部分中国企业也是凭着灵敏发现政策机会，洞悉政策漏洞而超越跨国公司的。但是，随着政府负担的加重，政策制度的不断明朗和规范，依靠政府出力、政策支持而生存的企业开始四处碰壁，濒临破产的威胁。

与国内的情况恰恰相反，国外是以客户为中心，只要你的企业业绩显著，就能得到政府的关注，政府反而会寻求你的支持。未来中国企业的经营观念也会以政府为中心而演变为以客户为中心，政府会逐渐淡出企业的活动，一切都靠自由竞争，适者生存。

九. 技术的挑战和壁垒

中国产品的发展阶段可以用劳动力、生产力、品质力和创新力来概括。过去消费者对产品的要求并不高，只要能符合生活需要又没有质量瑕疵的产品一般人都容易让人接受。现在人们对企业的要求逐渐增多，越来越喜欢有创新性的产品，这决定了企业必须重视研发设计，不断突破新的技术壁垒，才不至于被淘汰。遗憾的是，中国大多数企业都没有原创的发明，只是靠模仿改造、低成本、低价格打入国际市场，很多企业甚至都没有研发部，当国外品牌可以依靠专利技术获得丰富的利润，我们却只能生产过时的产品，还经常受到法律的控告，经营发展举步维艰。

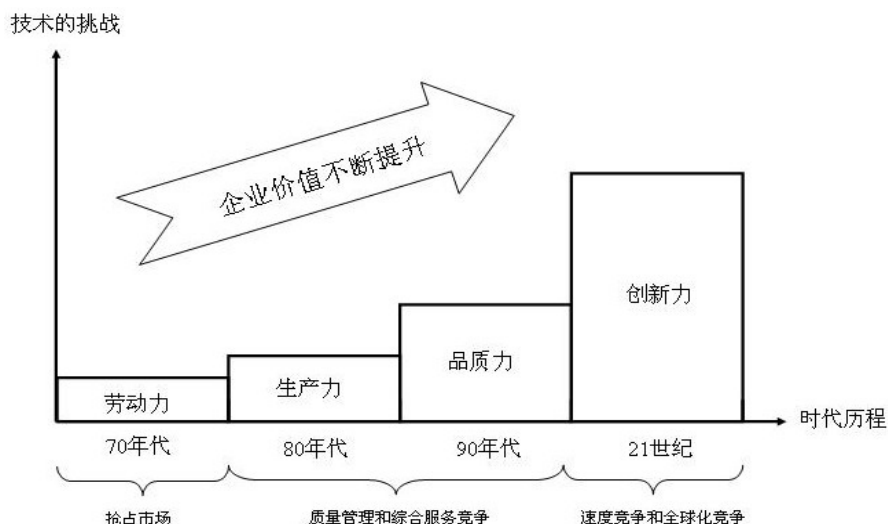


图 1-1 中国产业发展阶段示意图



十. 艰难的原始积累

纵观改革开放三十年, 中国企业家的经营思路是攫取到第一桶金后, 迅速积累资本, 获取财富地位, 再让企业上市; 国外企业家的经营思路是把股东的利益放在第一位, 把市场经营放在第二位, 把创造良好的职业记录放在第三位。主要原因是背景不同。过去中国市场好比一片贫瘠、广阔的土地, 当经济闸门打开后, 中国企业家一无所有地被卷入市场, 为了创造企业, 不得不积累资本把企业做大; 而西方企业已趋于成熟状态, 为了追求稳健的发展, 需要招聘良好的职业经理人。中西方企业家存在不同的需求和背景, 因而经营思路也不一致。

目前中国企业有 30% 已经完成资金的原始积累, 有 50% 正在进行资金的原始积累, 剩下的仍然在寻求各种投资。中国企业家通常认为只要出高价就可以招聘到好的人才, 买到好的专利和技术, 建立工厂做市场。没钱就应该不断积累钱, 不在乎模仿产品, 生产假冒产品, 只要能获得资金就可以。事实上, 短期的利益行为已经处处受阻, 每个人都想赚钱, 市场自然会逼迫企业回答自己价值在哪里? 融资机构也要企业回答类似的问题, 当企业回答不出, 又找不到解决办法时, 企业就会四处碰壁, 面临倒闭的威胁。

十一. 遥远的品牌之梦

受到美国金融危机的影响, 现在中国经济发展速度放缓, 出口受阻, 原材料和劳动力成本持续上涨, 许多中小企业发现日子越来越难过了, 国内已经有成千上万家企业倒闭或破产, 各地都出现大量农民工返乡务农的状况。这一切应上了“微笑理论”所描述的制造业已走到了尽头, 企业要获得丰厚的利润, 就必须加大研发力度, 发展自己的品牌, 才能避免恶性循环。

我们许多老板也早已意识到没有走上品牌之路就犹如身处尴尬的境地, 一方面, 低利润导致企业请不起高级人才, 无法投入新的设备, 研发新的产品, 导致企业无法摆脱代工生产, 只能靠产量进行生存, 如果扩张规模, 一旦订单没有跟上, 只能坐以待毙; 另一方面, 许多企业也想创立自己的品牌, 但说得容易做得难, 由于人才匮乏, 缺少知识产权和经营管理理念, 只能在中低端市场游移, 即使产品通过仿冒抄袭得以实现, 在竞争白热化的今天, 许多企业也不得不进行低价出售, 时而又会遭到竞争对手的控告。所以, 对许多企业家来说, 做品牌就好比一个梦, 一切都很遥远。

十二. 不可避免卷入同质化

竞争环境过于激烈, 企业就不可避免被卷入同质化的境地。从下图可以看到, 饮料行业在包装、口味、广告等方面都面临严重的同质化, 其他行业也基本如此, 这就容易给消费者造成选择的混乱。



不只是国内企业陷入同质化竞争, 连一流的企业也无法摆脱同质化带来的困扰: 我们印



象中只有必胜客有宅急送，现在肯德基也有了宅急送。



过去肯德基与麦当劳有明显差异的地方。比如从品牌标识上看，麦当劳的标志比较抽象化，既像根薯条，又体现麦当劳的第一个大写字母；肯德基的标识比较形象化，直接体现肯德基上校的面貌。从品牌的标准色来看，肯德基倾向于红、蓝两色，麦当劳则倾向于红、黄两色。从产品层面来看，麦当劳主打产品是以牛肉为主，多年来牛肉产品在菜单中占有一定的比例，全力提倡美国文化，维护其全球统一标准化的快餐形象；肯德基则以鸡肉产品为主，强调适应各国的消费文化和口味，进入中国后不断推出新鲜蔬菜、汤类食品，以及多种符合中国人口味的早餐和烤制肉食。从服务对象来看，麦当劳倾向小孩子，肯德基则倾向于成年人或情侣等。总体上说，肯德基与麦当劳似乎尽量区隔竞争对手，避免卷入同质化。然而随着竞争的展开，肯德基与麦当劳也不可避免被卷入同质化的境地：有越来越多的人感觉如果遮住肯德基与麦当劳的电视广告标志，就很难分清不同的品牌。不但广告相似，连产品也开始雷同。过去麦当劳主要卖牛肉汉堡，肯德基主要卖鸡肉汉堡，现在肯德基也卖牛肉汉堡，麦当劳也卖鸡肉汉堡，我们不得不感叹连快餐巨头也越来越同质化了。

十三. 不确定因素的干扰

现在市场规则变得不可预测，企业每天都受到不同的挑战，尤其是身处在全球化市场之中，各种不确定因素骤然增多。如各种天灾人祸、政策法规、致命消息等都可能随时出现，导致企业经营人的决策越来越困难。尽管我们也想方设法避免不确定因素带来的冲击，但如下面的事件，你真的能预料并避免吗？

- 2003 年的 SARS 病毒；
- 2004 年联想收购 IBM 的 PC 业务；
- 2005 年全国出现民工荒现象；
- 2007 年疯狂的股市和地产；
- 2008 年百年不遇的雪灾；
- 2008 年抵制家乐福危机事件；
- 2008 年四川汶川特大地震；
- 2008 年三聚氰胺重创国产奶业；
- 2008 年美国爆发金融海啸危机；
- 2008 年雷曼兄弟公司宣布破产；
- 2008 年大量企业宣布破产；
- 2009 年三鹿集团宣布破产拍卖；



.....

面对复杂的世界，人类认识问题、解决问题的能力非常有限，在不确定性的环境下，常常会迷失自我。面对不确定因素的发生，所有人都感到一种前所未有的恐惧、混乱和束手无策，犹如迷失在大森林里。我们希望通过科学寻求答案，但许多预测都是建立在理性分析之上的，原本制定的方案和进程被打散，只能重新整理和规划。没有人敢完全保证每一个决策都是正确的，如果走错一步，就很容易给企业、股东造成巨大的损失，CEO 也将面临下岗并给自己的履历增加一笔不光彩的记录。

毫无疑问，不确定因素是不可预料、不可防备的，可能在各个领域破土而出，让企业防不胜防，这无疑给现代企业带来巨大的风险和经营难度。

除了上述市场现状外，我们还可以看到现在产品的生命周期由过去的两三年逐渐缩短到两三个月，许多企业产品还没上市，就将结束产品生命周期。企业如果没有新产品上市就意味着会丢失市场份额，而最先上市的产品便意味着可以赚取足够的利润，后来者只能依靠价格而生存。

新品上市时间缩短了，但各项服务速度却加快了。企业一旦在某块市场发现商机，就要求物流、服务等要迅速接轨。

新环境、新技术的不断出现给企业带来新的发展方向和新的契机，为中国企业提供更广阔的发展空间，但是也带来了新一轮、难以预测的竞争形式，对于缺乏灵敏嗅觉的企业，稍不注意就容易被竞争对手甩在后头。

产品价格也由过去的漫天要价、暴利时代迅速下跌到零界限，有些企业甚至免费赠送产品和服务，期望能得到消费者的关注，而从另外一种途径得到盈利，但是如果商业模式设置不严密，就意味着会全盘皆输，铩羽而归。

总而言之，现在和过去相比，需求量在减少，产品种类在增多，产品生命周期不断缩短，品质和服务的要求变得越来越高，价格逐渐走低，交货周期也逐渐缩短，而本土企业的支出不断增加，能力又十分有限。可以说，现在我国中小企业面临的困难比过去任何一个时代都艰巨，现代企业面临的挑战也越来越多(见下表)。

现代企业面临的挑战	
内部	资源、定位、现金流、劳动力、机器、原料、研发、设计、物流、服务、团队、管理、士气、文化、监督、奖励、执行力等
外部	技术升级、经济、政治、法律、道德、消费文化、资金、竞争者、消费者、市场声誉等

在无序的竞争环境中，有越来越多的企业感到困惑。虽然每一年我们都能听到某某人赚钱的故事，但多数人感到利润单薄、运营艰难，企业成长速度明显比过去放缓了许多，但企业失败率却比过去增加了许多。出现这些问题的主要原因是外部的竞争环境确实逐渐恶化，对现在的企业家提出了不小的挑战；其次是许多企业家的理念没有跟上时代的变化，总停留在过去，导致一些该淘汰的企业很快被淘汰下来。面对未来应该要认识到一夜暴富的现象是越来越少了，只有纠正错误的经营理念，扎扎实实地发展才是最可取之处。

（二）如何实现市场突破

现代企业面临诸多的困扰和挑战，许多企业家忧心忡忡，不知道发展之路在何方，如何才能实现市场突破呢？



为了寻求答案，我们不妨把市场竞争看成战争，从历史长卷中寻求答案：在不同的时代有不同的战斗工具，比如在原始人时代，作战的主要工具是石头和木棍；到了冷兵器时代，作战的工具开始升级为弓箭、大刀、长矛等；在热兵器时代，作战工具又多了火枪、炮弹等；到了机械化时代，作战工具又有了机关枪、坦克、飞机等；现在作战已经出现无人的战斗方式，基本可以靠远程导弹射击，引爆原子弹而结束战争。

未来的战争又会以什么样的形式出现呢？爱因斯坦给出的答案是木棍和石头。我们猜测爱因斯坦会认为之前的战争已经摧毁了地球，把人类送回到原始的年代。

现在我们的营销手段层出不穷，营销理念不断被更新，各种心智争夺战已经不亚于核武器战争，如果继续打下去，推出更强大的营销工具，估计会完全摧毁消费者的心智辨别，到那时会如爱因斯坦所言，营销战争也会回归到木棍和石头的打法上去，其中木棍是围绕人性，石头是摆脱竞争。木棍用来当头棒喝，让人觉醒，重新回归探究人的本能和状态，挖掘顾客的价值；石头用来制约竞争对手，超越竞争对手。二者的结合是低迷市场竞争下的发展之道，值得我们进一步深入探索：

1. 回归人性

如前文所言：现在企业惯用的产品战、价格战、包装战、广告战、促销战、终端战都不行了，市场效益很难再像过去那么红火，每个企业提供的产品、服务看上去都差不多，企业上下都怨声载道，四处寻找灵丹妙方，可还是很难找到最有效的方法来摆脱竞争。怎么办呢？我认为最有效的营销方法是重新回归人性。

如18世纪的英国哲学家休谟所言：“一切科学对于人性总是或多或少地有些关系，任何学科看起来与人性离得多远，它们总是通过这样或那样的途径回到人性。”人类社会发展几千年来，生活方式已经发生翻天覆地的变化，但人类的生存规律和人的本质却没有什麼变化，这说明变的是形式，不变的根本。如果我们脱离人的主体，只会让思路复杂化。虽然现在不同的企业会面临不同的困境，但抓住人性本质，就如同在错综复杂的道路上，学会驾车的本领，即使路况复杂，只要能明确方向，把握好方向盘就可以顺利到达目的地。

事实上，我们现在的产品、渠道、广告、推销、服务都是围绕人来展开，没有人就不会有市场，地球的任何一个角落也不会像如今这么繁华，世界将回归到最原始的状态。从这个意义上来讲，一切商业行为如果脱离消费者是不符合实际的，也是徒劳的。市场营销的源头是人，只有把握住人，才能把握住需求，才能让企业的生产与市场接轨，让消费者保持良好的忠诚度，企业才能适应竞争社会的发展。

中国广告泰斗陈培爱教授也曾在拙作《品牌赢销中国》的序言中非常深刻地提到：“如果说品牌有什么奥秘的话，那么这些奥秘是人的奥秘。品牌体现了商品社会中人的一切追求、一切理想、一切个性。品牌的最终裁判员是消费者，而不是品牌评估机构。每个品牌后面都一定有个产品，但不是所有的产品都有资格真正成为品牌。如果这个产品无法和消费者建立起强韧而亲密的关系，它就不能成为品牌。成功的品牌从来就是内涵与外表的协调统一，这就需要从产品设计开始，管理好与消费者沟通的各种要素。”

在经营过程中，我们发现优秀的品牌总是非常恰当地改善并满足人性的需求，如微软清楚认识到要立足于市场就要不断开发新产品，所以微软每年要花费68亿美金投入到研发中，是目前世界上在研发项目上投入最多的公司，这些做法无非是要让产品更人性化。

诺基亚、三星、摩托罗拉这些卓越的手机品牌商知道，在新时代单靠广告宣传、打亲情牌、请代言人是远远不够的，还要让产品人性化才能迎合市场需求，所以他们的手机做得越来越精美，也越来越符合现代人的需求。我们也看到可口可乐至始至终在讲述美国的文化；戴尔也深知新时代的消费者受到信息的困扰，同时也掌控搜索信息的要领，他们可以从互联网上



清华大学出版社
Tsinghua University Press

清华重点书

搜索信息，进行性价比比较，几乎没有什么品牌忠诚度，所以戴尔就提供直销和灵活配件的服务，一下就迎合了消费者的需求，而成为一流的电脑品牌商。从这些方面可以看出努力洞悉人性需求并迎合人性需求是一流企业的共性。

如今随着市场逐渐走向规范化，众多企业摸着石头过河，似乎领悟出研究消费者的重要性，不再盲目做市场，不再轻信市场数据，而重视消费者的心理研究。中国市场也正在逐步进入人性化、系统化、精细化的全面竞争时代，此时的中国企业家应该祛除浮躁的心态，回归人性的基本点，重新反思将来要何去何从。未来不管有多少理论应运而生，有多少新的战略和战术打法问世，都需要重新回归人性，这是企业价值活动的基石。

有一句俗话说得好：“幸福的家庭总是一样的，不幸的家庭各有各的不幸！”我们可以通过下面几个案例了解围绕人性制定战略规划的重要性。



案例启迪：耐克凭什么超越阿迪达斯？

耐克出道之前，阿迪达斯是当之无愧的行业第一品牌，但耐克进入市场之后，在全球各个领域均超越阿迪达斯，最终坐上霸主的宝座。

耐克凭什么超越阿迪达斯？不同专家会给出不同的意见，有人说是产品优秀，有人说是营销的成功，也有人说是代言人的推动，无可争议的是：耐克得到消费者的心而畅销无阻。

如何才能得到消费者的心呢？耐克并没有花大量的精力考虑如何做促销，如何生产等。实际上，耐克在整个 90 年代只做两件事：第一件事是开发卓越的产品，第二件事是打造品牌形象。

耐克的产品如何卓越呢？通过解剖耐克鞋可以看到，耐克比一般的鞋多了保护性、避震性、舒适性和稳定性，穿上这种鞋能让人感觉脚下生风，像飞人一样。试问谁最喜欢这种鞋？是公司白领还是上班族还是热爱运动的人呢？是青少年居多还是中年居多还是老年居多呢？耐克当然是卖给年轻热爱运动的人穿。穿上耐克可以跳得更高，跑得更快，还有良好的防撞能力，可以有效保护运动者的脚。所以，耐克根据鞋的特性就锁定跑鞋领域。只要图纸一设计好，生产就统统交给国外便宜的加工厂进行制作，耐克只要严格监督就可以万无一失。

耐克能生产质量卓越的运动鞋，但还得借助品牌推广才能拉动销售。为此，耐克花重金请迈克尔·乔丹代言，这是消费者最为关注的，也是耐克成功的另一大奥秘。由于迈克尔·乔丹与耐克在运动、个性等方面的高度吻合，吸引了大量消费者的关注，因此，耐克的市场占有率不断攀升。

现在回头看耐克，如果耐克的产品不够人性化，不能让运动员更好地表现，耐克就不会持续畅销。如果耐克的广告无法体现消费者渴望拥有的运动精神，耐克就不会一路飙升，成为人们渴望的品牌。所以，成功的经营模式看上去并不复杂，只要抓住人性，用赶超竞争对手的营销方式就可以获得成功。



案例启迪：山姆·沃尔顿的困惑

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿曾推出自己制造的山姆精选可乐，可他一直都无法明白消费者为什么只喜欢喝可口可乐和百事可乐，对他的山姆精选可乐不闻不问。

当初，山姆·沃尔顿有几千家连锁大卖场和低成本优势，为了进入可乐市场，山姆·沃尔顿特意花费两百万美金让五万名消费者参与测试和调查，结果发现不管消费者把标签撕掉喝，还是蒙着眼睛喝，有 95% 的消费者无法区分哪个是可口可乐，哪个是百事可乐，哪个是山姆精选。为此，山姆·沃尔顿兴奋不已，他乐观地认为自己的可乐如果卖得更便宜，会更加得到消费者的喜欢，可以一举攻下大量的可乐市场。可山姆·沃尔顿预估错了，不管山



姆·沃尔顿把山姆精选可乐摆在卖场多么有利的位置，其销量从未达到可口可乐的 10%，山姆·沃尔顿为此困惑不已，终生都无法明白自己的可乐为何卖得如此糟糕。

当初山姆·沃尔顿犯下的错可能跟现在许多企业家有点类似，总认为自己的产品不错，可以以更低的价格赢得竞争，可事实上没有了解消费者的真实需求就是一个致命的打击！如果消费者不认可你的产品，不掏腰包消费，即使有再好的产品，有再卓越的技术，有再优秀的性价比，也只能是空中楼阁。所以从人性角度出发，关注人性心理永远是最重要的。



案例启迪：百货公司为何走向衰退？

百货公司在全球是没落的，全球许多地区的百货公司不是已经倒闭，就是利润在萎缩，面临破产的境地。中国的百货公司可能还有市场后发优势，但仍然苟延残喘。

为什么百货公司会走向衰退呢？有人分析说，百货公司的服务太落后，产品没跟上潮流，定价不合理等，是不是这些要点改进了，就能让百货公司重新焕发生机呢？

我认为不是，最核心的因素是百货公司的经营模式已经很难适应时代的发展。试想一下，现在人们买什么东西喜欢去百货公司呢？人们买衣服喜欢去服装城或专卖店，那里款式多，价格便宜，不同消费对象的服饰应有尽有，百货公司的款式能比服装城或专卖店多吗？买电脑的人喜欢去电脑城，各种品牌、配件相当齐全，服务周到，还可以砍价，百货公司能做到吗？买小商品喜欢去沃尔玛、家乐福，那里不仅能体验购物的乐趣还能买到性价比卓越、有保障的商品，百货公司能做到吗？我们不禁要问百货公司的核心竞争力在哪里？它到底吸引了哪些人群？如何避免专业化公司瓜分百货公司的业务？许多百货公司对以上这些问题没搞明白，就不断招聘人员，采购了不少门类的商品，并开设不少服务，最后只换来冷冷清清的场面。

现在许多百货公司已经认识到这一点，开始调整其定位路线。比如，北京菜市口百货大楼专门销售黄金、珠宝、饰品等；北京秀水百货大楼专门卖有中国特色的手工艺品、海内外知名品牌等。有的百货大楼则尽量减少商品项目，把目标转变为社区服务公司，里面陈列了一些主流的强势品牌，尽量随着社区的需求和文化而转变，试图达到盈利的目的，这种做法是否能长期有效，现在还很难断言，但起码说明经营人已经意识到经营模式非变不可，尽量围绕人性而调整策略。

2. 超越竞争

想一想为什么许多强大的品牌占领了市场又会被竞争对手所超越？过去 IBM 是计算机行业的老大，可后来被微软和英特尔所击败；凯玛特、西尔斯和梅西百货以前也是零售业的巨头，可后来也被沃尔玛打败；美国三大汽车巨头曾被誉为不可动摇的霸主，可如今日本汽车已经完全动摇了它们的霸主宝座。仅仅沉浸在满足消费者需求方面还是不够的，还需要关注竞争对手的变化，不断超越竞争对手，才能持续巩固市场地位。

现在竞争日趋激烈，市场对企业提出的要求越来越高，在产品短缺的年代，市场要求企业具备大规模的生产能力，能提供价廉物美的产品；在产品饱和的年代，市场要求企业提供稳定、可靠的产品，并注重品牌形象和推广；在品牌竞争的年代，市场要求企业提供个性化、人性化、优质化的产品，品牌必须进入消费者的心智，贴近消费者的价值观，才容易赢得消费者的好感。随着竞争状态不断升级，未来将有越来越多的“小鱼”被“大鱼”吃掉，有很多“慢鱼”也会被“快鱼”吃掉。

为了避免被淘汰，企业的反应速度、变革速度都需要跟上时代的步伐。但是我们现在看到企业生产的产品种类越来越多，服务越来越广，什么类型的商业点子都被迅速发现并运用，哪里有需求，哪里就有市场，哪里就充满竞争，导致越来越多的企业带着困惑疲于奔命。如



如何才能轻松瓜分属于自己的市场蛋糕呢？答案是你必须超越竞争对手，才能基业长青。可如何超越竞争对手呢？市场竞争不是恶性竞争，更不是想方设法击毙竞争对手，而是有智慧、有策略地避开竞争。从这个角度上说，我们不得不从根本上把握竞争的本质和竞争的出路，需要通过增强品牌吸引力、市场影响力，也需要把钱用在刀刃上来减轻企业负担，还需要通过内部有效管理，来全面超越竞争对手。

实际上，超越竞争对手的本质是俘获人心，是一种心智攻坚战，讲究洞悉人性，化繁为简，不断创新，与时俱进。但是现在许多营销不是实实在在去解决企业存在的问题，比如产品缺陷、核心竞争力等，而是在玩脱离消费者的概念，做无效的广告沟通，即使有一阵把消费者转晕，让他们掏钱消费，可事情过后，消费者总会有清醒的时刻，他们会更加清醒地认识企业的真相，想再让消费者受欺骗就变得难上加难。

我们只有深刻认识到竞争的结果是服务于众，竞争的过程不是企业的艺术之作，更不是一种形式，而是一种很严峻的考核，考核不过关者就会付出惨痛的代价，也可能被市场所淘汰，这个考核者就是消费者，他们只通过喜欢或不喜欢就可以很快结束企业的劳动成果，最后留给企业的只是自我反省。



案例启迪：重思王永庆如何卖大米？

当各个竞争者打得头破血流，对未来感到迷茫时，我们不妨学学王永庆是如何卖大米的。

王永庆世代贫农，为了生存便去卖大米，这是一个非常低的市场门槛。米店开张后，王永庆每天都使劲吆喝却没吸引到顾客。这下急坏了王永庆，他必须要把这个生意做起来，否则就会欠下一屁股的债。可怎么做呢？王永庆从了解顾客入手，通过一段时间的市场走访，他发现许多顾客习惯在离家最近的米店买米，并且每家米店的米中有许多沙砾和小石头等杂物，王永庆了解到顾客的购买过程和竞争对手的缺陷。于是，他一方面主动联系客户提供送货上门的服务，另一方面动员家人一起把米中的沙砾、小石头、杂物等捡出来，但仅仅提供有竞争力的产品还是不够的，还必须笼络顾客，让他们没有其他的选择，才能有效避开竞争。为此，王永庆送货上门的时候表现的特别热情，还认真询问各个用户的家庭成员关系，饭量情况，买米周期等，然后悄悄盘算在什么时间给什么顾客送多少米，这个过程其实就是现在的客户管理系统。王永庆掌握了顾客的信息，就能在第一时间内接触顾客，并拿到顾客的订单。渐渐地，王永庆把米店越做越大，就超越了竞争对手，成为台湾的卖米大王。

王永庆一直认为只有主动去了解顾客，站在他们的立场上来发现问题，解决问题，才能使顾客感到满意，达到维系顾客的目的。相反，如果我们放而任之，不考虑顾客的感受，必然会导致顾客不断流失。如今生活在这样一个迅速发展的产品过剩年代，消费者不仅仅只关心能满足他们生活的最基本的产品，而且很快把注意力集中到一些新颖、有差异化、能打动人心、富有人性化的产品和服务上。我们只要让产品设计更人性化，服务更周到，凡事都设身处地为消费者着想，就容易比竞争对手多走一步。

（三）关于市场突围的困惑与解析

可能有人对于回归人性和超越竞争的理论看似理解，心中难免又充满疑虑，可能会有以下几种困惑：

困惑一：金融危机背景下，关注消费者重要吗？

金融海啸袭击全球，各行各业都变得越来越不景气，许多经营者认为企业自救比关注消费者更重要，企业应该把主要精力放到其他领域。持有这种意见的经营者一般是注重眼前困



难，忽视了长远的发展。当然，企业自救比什么都重要，唯有生存下来，才能拥有美好的明天，但我们不禁要问企业凭什么自救？是缩减预算，不断裁员，还是鼓动消费者买单，提高营业收入？显然，企业缩减预算，不断裁员可以轻而易举就做到，但鼓动消费者买单是一项需要长期不断努力完善的功课。我们并不能因为眼前的危机而忽视消费者，这样只会导致企业经营越来越不得要领。

困惑二：关注消费者和关注竞争对手变化哪个更重要？

许多人认为市场竞争应该以消费者为中心，只要不断满足消费者的需求，就可以赚个盆满钵满，如果把过多的精力花在竞争对手上，会忽略消费者，渐渐陷入迷局。这话有一定道理，但是我们不要忘记在物质短缺的过去，我们应该努力关注消费者的需求，不断满足消费者的需求，可如今在产品过剩年代，我们再去问消费者要什么，消费者只会说我哪里知道，等你把产品生产完，摆在消费者面前，消费者又会说，噢，这是我想要的。所以许多企业逐渐明白消费者不是最佳调查对象，那些销售员、产品设计师才是最佳的调查对象，他们站在市场一线，能直接了解消费者的需求以及各个竞争对手的差异，然后可以引导企业生产出最佳的产品。所以，关注消费者需求和关注竞争对手变化同样重要！

现在有许多产品的创新不是基于消费者的变化，而是基于竞争对手的变化。如微软每隔 18 个月就推广新产品，难道是基于消费者的现状需求？据说微软在推广 Windows Vista 系统时，一贯支持微软的电脑品牌商和用户都起来抗议，纷纷表示新系统对硬件的要求太高，让大多数用户用起来很不自在，所以不能停止销售 Windows XP 系统。显然微软的开发是巨大的、超前的，为何如此卖力做研发呢？他是怕有朝一日被竞争对手所超越，所以市场反应才如此迅速。

我们强调超越竞争对手，仍然是以消费者为中心。为了让消费者保持忠诚，我们关注竞争对手的变化不是去玩营销花样，而是要在把握消费者需求方面比竞争对手做得更好。

困惑三：质疑“越竞争对手”是一句空话

很多人认为要超越竞争对手简直太难了，往往容易变成一句空话。其实不要把竞争策略想得太复杂，要超越竞争对手，只要比竞争对手多走一步，就会让消费者彻底爱上你！我们可以从汽车市场得到深刻的体会：

从 20 世纪 80 年代到 2002 年，中国汽车市场属于萌芽状态，这一时期的代表车型是桑塔纳、捷达和富康，被人成为“老三样”，给人的感觉是线条生硬，车型中庸，结构紧凑，但当初消费者没有其他的选择，所以“老三样”一直卖得非常好。

进入 2003 年，有三款车以更时尚的车型，更精美的内饰，更灵敏的操纵系统而赢得消费者的关注，被人称为“新三样”，分别是福美来、凯越、伊兰特，它们凭着优秀的性价比跟“老三样”在市场中角逐，并慢慢在汽车市场站稳脚跟，分享着市场蛋糕，进入了百姓的家庭。

进入 2007 年，新崛起的汽车如“新三样”（颐达、赛拉图、福克斯）、“精三样”（标致 307、宝来、花冠）都在外观、价格、动力、性能、安全等方面又做了进一步改良，车型的轴距加大，排量增加，更注重节能、环保、安全，车型也越来越讲究个性和舒适，也纷纷在市场站稳了脚跟，成为主流的汽车品牌。

我们从汽车市场的演变可以看出，每一批受欢迎的新车都是在竞争对手的基础上进行改良和超越的，挑战者只要比竞争对手多走一步，就能站稳市场。如果汽车厂商能从根本上抓起，只要比竞争对手多走一步，就可能引起消费者的关注。

然而现在有许多汽车厂商的车开始卖不动了，尽管逢年过节都大降价，做促销，一年四季送服务，送温暖，送礼品，花样层出不穷，可还是卖不出去。原因是产品太多，竞争太激烈，在消费者眼里，许多汽车都没什么区别，也没有什么特别吸引之处，消费者怎么可能轻



易掏腰包购买。所以现在的汽车厂商要把车卖好就应该思考如何超越竞争对手一小步，引起消费者的注意，才能把车销售出去。

目前面对生产成本不断攀升，技术壁垒难以突破，规模效益没有成效……，一切的一切让企业发展变得举步维艰。但不管怎么变化，行业只是会不断洗牌、创新、重构，很少会出现行业走向灭亡的境地。只要企业能不断超越竞争对手，就容易获得消费者的青睐，并持续生存下去。

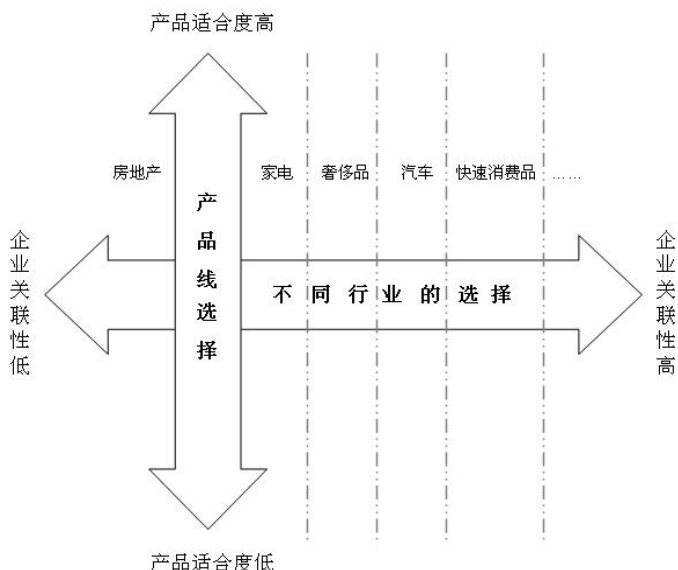
困惑四：未来竞争格局的状态是什么？

现在的竞争如此激烈，未来会呈现什么样的竞争格局呢？基于人性洞察和超越竞争对手的策略会不会过时？我们认为无论市场怎么变化，洞察人性和超越竞争对手两大策略是市场的基石，是永远不会过时的。随着竞争的发展，未来的竞争市场可能会出现五种变化趋势：

第一种变化：重构产品形态

随着产品技术不断进步，需求文化不断变迁，产品更新换代的速度将逐渐加快。如下图所示，许多企业在固定行业上从适合度高的产品到适合度低的产品，都进行深耕细作，但最终发现行业利润越来越低，为了企业的长远发展，许多企业除了做好主业之外，还延伸到不同的领域，虽然“走出去”将面临较大的风险，但在微利时代，许多企业不得不做新的尝试。

不管企业延伸到任何一个领域，未来市场上主流的产品会越来越以人为本，夕阳性产品会逐步被淘汰，生产型过剩的产品也会悄悄退出市场，能够健康存活的产品是逐步适应人们的生活，能深深满足人们偏好和喜爱的产品形态。



第二种变化：遵循 7321 法则

所谓 7321 法则是指随着竞争的加剧，竞争对手会由多变少，不断重组。如中国古代诸侯割据、天下大乱的局面一样，一开始出现齐、楚、燕、赵、韩、魏、秦七国争雄的局面，后来历史出现了魏、蜀、吴“三国鼎立”的局面，再接下又有了“南北朝”，最终胜者一统天下，只剩下一家了。在市场上，我们以国产彩电为例，当初中国有上千家企业，可经过十多年的竞争，最有竞争力的七家著名企业是海尔、海信、长虹、康佳、TCL、创维和厦华；石油行业只剩下中石油、中石化、中海油三家；在可乐领域也只有可口可乐和百事可乐领先；如果要找出一统天下的，微软就是典型的代表。市场竞争的加剧会逐渐让各个企业不断兼并重组或退出市场。现在品牌集中化现象已经在汽车、家电、手机等行业出现了，各个行业的



前三名品牌的市场占有率将占到 30-80% 左右。

第三种变化：企业形态呈 U 字状

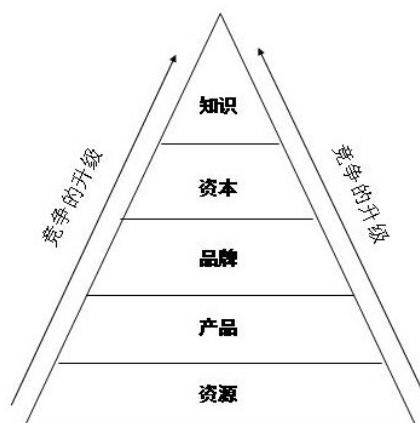
竞争的加剧也会改变目前的企业规模形态，未来有两种企业比较容易生存，一种是大企业，另一种是小企业。大企业可以凭资金、品牌、人才、规模等综合优势占领较大的市场，获得丰厚的利润；一大批小企业可以凭着灵敏的嗅觉，灵活的竞争机制而分到市场的一杯羹。可以说未来是大企业越来越强，小企业越来越多，最难生存的是中型企业，在规模优势上比不过行业巨头，在灵活优势上又比不过小型企业，如果缺乏市场的反应，或战略定位出现偏差，就会遭到致命的打击。

在产品领域也出现 U 字形态，在一个品类中，价格档次也逐渐拉大。比如中国一年制造 12 亿只手表，每只手表的平均价格不到 1 美元，而瑞士一年只生产 2 700 万只手表，每只手表约 224 美元。在钢笔市场上，低端的钢笔是几块钱一支，而高档的派克笔却是几千元一支。在手机、打火机、刀具、笔记本电脑上也出现价格的极端分化。调查发现，许多企业都放弃了中端市场，为什么看似庞大的市场容量却让企业不得不退出呢？原因是高端品牌被国外企业所垄断，低端品牌则被中小私营企业所瓜分，许多中等的企业既无法满足高端品牌的需求，又不愿卷入低端市场，只好在中端市场上厮杀，结果利润透明，生产代价昂贵，导致中端市场越来越不景气。

第四种变化：竞争形式不断升级

不管是旧的企业还是新兴的企业都要凭着资源而发展起来。只要谁的产品做得越好，谁就越具备领先优势。可随着产品的泛滥，消费者会通过辨别品牌，而让品牌成为商业竞争的重要手段，但只要资本雄厚，也可以通过收购品牌进行竞争。最顶级的竞争方式是知识的竞争，谁拥有优秀的人才、独有的知识产权、垄断技术使用标准、先进的管理理念等，谁就可以控制行业的发展，也能吸引到资本巨头的关注，从而迅速崛起，获得超额的利润。

面临市场竞争不断升级，我国许多企业还沉浸在资源和产品的竞争状态，很少有企业能谈得上靠品牌和知识应对竞争。这样随着贸易自由化、生产国际化、资本全球化、科技高速化的发展，企业就会难于应对新型的挑战，而退出市场。所以现代企业应该做好各项准备，才能避免竞争造成的商业冲击。



第五种变化：从胜者为王，到“剩”者为王

中国市场每年都有重新洗牌的现象出现，有越来越多的企业，包括百年品牌都有可能从王者宝座上一落千丈，陷入破产的境地。在市场不景气的背景下，企业首要任务是保全自己，所以应该把胜者为王的观念转变为“剩”者为王。唯有生存下来的，才能东山再起。过去 IBM、可口可乐都经历过巨大的亏损，但亏损之后，他们都能凭着坚强的生命力而站起来。



清华大学出版社
Tsinghua University Press

清华重点书

相反，过去红透大江南北的三鹿奶粉却因质量瑕疵而慢慢退出市场。物竞天择，适者生存。严酷的市场寒冬会让更多的中国企业面临前所未有的挑战。

纵观改革开放三十年，许多企业兴起又倒下，市场上有数以万亿的资金从投资传统品牌到新兴品牌。但不管环境如何转变，未来卓越的公司也必然是围绕人性，不断超越竞争对手的公司，这一点是毋庸置疑的。

困惑四：中小企业是否没有出路？

面对激烈的竞争，许多人会悲观地认为中小企业已经没有出路了，还谈什么围绕人性和超越竞争对手呢。

虽然企业经过市场竞争的洗礼，会不断重组，行业将变得越来越规范。不过，中小企业凭着灵活、低成本的优势，也容易生存下来。另外，我们也需要知道，大企业的产品是在市场调查的基础上完成的。市场调查人员根据调查情况，描绘出消费者的背景、价值观和需求意愿等，再小心地进行市场定位，宣传推广等。但是在很多时候，产品本身无法满足顾客的需求，总会引来人们不满，这主要原因并非大企业生产的产品不好，而是每个人的习惯和偏好都明显不同，细分市场是永无止境的，因此人们对产品的需求也无法完全的相同。这就决定了没有一个品牌或产品能完全满足多数人的需要，多多少少会给中小企业留下生机，只要中小企业善于创新，及时捕获市场的需求，也仍有较大的发展空间。



案例启迪：巨人也有软肋

家乐福是 1995 年进入中国，现在已是一个妇孺皆知的品牌。多年来，家乐福凭着免费停车、一次购足、超低价格、自助选择、货物新鲜有保障而一直名列中国连锁企业业绩的榜首，成为中国零售业仿效的楷模。可能有人不知道，在香港、日本是很难看到家乐福的，家乐福虽然是巨人，但巨人也有软肋，击中巨人的软肋，就很容易让巨人倒下。

在日本很少能看到家乐福的原因是日本土地资源稀缺，各个家庭的住宅面积都比较小，不适合存放过多的商品。日本人还非常重视产品的新鲜度，喜欢现买现吃，这决定了日本人不愿意一次性采购太多的食品，而家乐福如果在热闹市区开业，必然要承受昂贵的开支，如果远离热闹商业区又无法招揽更多的顾客，所以在尴尬的生存环境中，家乐福不得不退出日本市场。

2000 年的时候，香港曾有 4 家家乐福分店经过 4 年苦苦的生存挣扎，最终无法忍受长期亏损带来的阵痛，也退出了香港。退出的主要原因是在香港凡有家乐福的地方，邻近便有一家当地的超市，同样以超低的价格抢夺顾客，其中李嘉诚的“百佳”和香港怡和集团的“惠康”就是当地超市的主力品牌，各自占到 30% 和 40% 的市场份额。“百佳”与“惠康”联手起来要求供应商以最低的价格供货，且不能向家乐福供货，而家乐福有 85% 的商品都是当地采购，这让家乐福的供货渠道严重受阻。尽管家乐福一再降低利润，可仍然无法比“百佳”和“惠康”更具亲和力，更受当地居民的欢迎。开张几年来，香港家乐福的业绩一直表现不佳，这在寸土寸金的香港地段，家乐福宽敞的购物理念也无法充分利用地理资源，导致营业收入更加入不敷出，只能带着遗憾退出香港。

综合归纳家乐福兵败两个异地的原因是水土不服，受到太多的攻击。如果在中国内地市场研究家乐福的软肋，可以看到家乐福虽然品种繁多，价廉物美，但通常需要漫长的购物时间和排队时间，这使得许多追求便利的消费者会主动放弃家乐福。如果家乐福旁边也会出现许多类似香港的本土便利超市，相信家乐福就会过得相当不自在。

此外，善于打价格战是家乐福的一个绝招，但如果企业具备一定的规模，善于压缩成本，与之比耗内力，也会让家乐福过得相当不自在。比如刚起步的蒙牛，一直想进入家乐福，但



由于无法忍受其苛刻的进场条件，便在家乐福门口大搞免费品尝促销，结果口味得到消费者的认可，价格又比家乐福更实惠，这让家乐福招架不住了，就主动要求谈判了。

第三个是主动提高售后服务。由于家乐福容易因为购买量增加了，而售后服务出现人手不足、服务不到位等现象，这也是引起顾客不满的一个主要原因。我们的零售业如果让售后服务更加人性化，就无疑能瓜分家乐福的市场蛋糕。

我们从事营销管理的，经常会遇到强大的竞争对手，但是我们需要知道巨人也是有软肋的，关键在于我们能否发现里面存在的巨大商机。有时候我们不应该害怕大象跳舞会踩死蚂蚁，如果蚂蚁善于躲闪，不但可以让大象徒劳无功，还可以活得相当自在，这就是市场的规则。

四. 从理解市场到策略执行

为了更好地围绕人性，不断超越竞争对手，需要从理解市场规则入手才能贯彻有力的策略执行。

第一个观点：请多关注竞争对手的变化

传统的经营观念告诉我们，企业领导人应该不断发现消费者需求，满足消费者需求，再进一步创造消费者需求。可在品牌实战过程中，我们发现许多企业能发现消费者的需求，也满足了消费者的需求，也能进一步创造了消费者的需求，可最终却一步步地走向灭亡。

比如万燕是中国最早生产 VCD 的厂家，为了做好 VCD，万燕付出了巨大的代价，但几年之后就被其他竞争对手吞食了。按照传统营销理论来看，万燕发现了消费者的需求，也意识到 VCD 市场将会取代当时的录像机市场，会凭着更加清晰的图像和音质让中国老百姓喜欢，就进一步满足消费者需求，再创造消费者需求。可万燕经过辛辛苦苦培育的市场最终不但无法独享成果，反而被后起的竞争对手逼上了绝境。可见，营销不仅仅是不断发现消费者需求，满足消费者需求，再进一步创造消费者需求的过程，而是在满足消费者需求的过程中，需要不断关注竞争对手的变化，并不断改善自我，在消费者没有选择的余地下，提供比竞争对手稍微好一点的产品，就可能胜利在握。对现阶段和未来发展趋势来说，关注竞争对手的变化将变得更加重要，如何做好这个功课是决定市场成功的关键。

第二个观点：应对竞争首先从营销入手

许多老板认为应对竞争应该从人才、技术、资源等方面入手，但那是漫长提升整体竞争力的过程，对于嗷嗷待哺的国内中小企业而言，做好营销是最直接有效的方式。可是，现在许多企业仍没能认识到营销的重要性，认为营销即推销，招聘来的营销人才最后都干上了销售的话。其实营销与推销有区别，打个简单的比方说，甲和乙同时在追一个女孩，甲每天不停约女孩吃饭，送礼物，展现自己的才艺，但关系发展并不快。乙每天也给该女孩打电话，所不同的是，乙每天会制造许多共同话题，每一次约会都意犹未尽，时常还送花给女孩。最后女孩就被乙追到手了。乙为什么会如此轻而易举追到女孩呢？答案是乙在做营销，甲在做推销。营销和推销最大的不同是营销会站在消费者的立场思考问题，会洞悉消费者的心理需求，再适时推销自己；推销大多靠攀关系，走捷径，只要能把决策人搞定了就可以，并不在乎研究消费者的心理变化，更多会变成兜卖自己的伎俩。从某种意义上来说，营销比推销更复杂、更讲究科学与艺术的成分，营销里面包含了推销，比推销更广泛地运用在企业的战略层面。

营销其实是让企业战略与市场需求更好地匹配，营销的好坏也直接会决定企业的前途和命运，但遗憾的是，许多企业能投入大规模的预算，却不能在营销方面有所改善。许多企业在发展过程中很容易把营销观念抛在脑后，动不动就发动价格战，破坏了整个市场。

目前有些中小企业仍没有营销部，市场营销工作也统统由销售部负责。也有的企业一直



清华大学出版社
Tsinghua University Press

清华重点书

非常重视两个部门，一个是研发部，另一个是销售部。稍微有点竞争意识的企业发现有建立营销部的必要，营销部终于能跟其他部门平起平坐。也有一些企业发现要卖出产品必须依靠营销，营销部被寄托重任，受到更多的重视。一些理念前沿的企业又会发现，要让企业更好地面对市场竞争，必须让研发部、生产部、财务部、销售部、人事部都听从营销部门的建议，才能解决市场遇到的难题，但让各个部门听从营销部门的建议还不够，营销部门必须以消费者为中心，而其他部门也必须具备营销观念，跟营销部门保持水平沟通，才能真正做好市场。

现代营销已涉及到企业竞争的方方面面，主要知识包括品牌管理、广告宣传、促销、定价、公关活动、新产品开发、渠道管理、客户服务、消费者研究、团队建设等，已经关系到企业的运营和成长，所以为了摆脱竞争，应该重视营销，最好让 CEO 成为营销的带头人，从竞争战略上谋全局。当然，随着专业分工越来越细，对各项营销技能要求也越来越专业，这也决定了 CEO 必须挑选出合适的人才，帮助企业维护正常的运营，否则再好的产品也会夭折在困惑和迷茫中。

第三个观点：不要试图忽悠消费者

多年前，我有幸参加一个高峰论坛，演讲嘉宾是一个国际营销大师，在对话的过程中，主持人问：“如何把冰块卖给爱斯基摩人？”

营销大师似乎有点不过高兴地说：“我们大学营销教材的第一章节就告诉我们，哪里有需求，哪里才会有市场，这是基本道理！”

这让主持人变得有点尴尬了，但不知道为什么，主持人又问：“如何把梳子卖给和尚？”

营销大师一下就拒绝对话了，整个场面陷入了僵局……

现在我想起这段往事，一直很佩服大师的远见。事实上，我们从事的营销，不是推销没有市场的产品，更不能变成欺骗消费者的工具。营销是一门艺术，是发现需求，满足需求，摆脱竞争，指导战略。我们许多企业一直没有完全理解营销的内涵，所以经常会听到一些老板说：“必须把货卖出去，卖不好就是能力不行。”结果下面的团队为了完成业绩就不断攀关系，缠顾客，让广告公司拼命出点子，找卖点，连哄带骗说服消费者。当企业的业绩稍有不畅，企业内部不是换人，就是撤掉代理公司。事实上，真正的市场症结是产品和服务有问题，我们对消费者推广不人性化、不具备竞争力的产品，即使让消费者经不起诱惑购买了，可很快他们会发现产品没有像广告说得那么好，于是便产生警惕心理，永久拒绝商家们的美丽营销手段。

由此，我认为营销大师拒绝对话可能是给业界最好的启示，他也提醒了我们：营销不是花里胡哨的欺骗手段，不要试图忽悠消费者，我们唯有从源头抓起，做好内功，才能立足于市场。

第四个观点：不要把市场竞争想得太复杂

有个故事说，某个公司举办一项有奖征答活动，内容是：三位卓有成就的伟人，一位是政治家，一位是科学家，还有一位是教育家，他们坐上一个飞往海洋的热气球。这个热气球飞到海洋中间就飞不动了，他们必须把其中一人抛出去，才能继续向前飞行，请问应该抛掉哪个人？答题者议论纷纷，有人认为应该抛掉政治家，有人认为应该抛掉科学家，还有人认为应该抛掉教育家，分析和看法各有不同。正当场面议论纷纷的时候，主持人宣布得奖者是一个小女孩，她给出的答案是把抛掉最胖的人。理由是三个人必须先解决生存问题才能谈发展，并不需要多余复杂的考虑。

这个故事也启迪我们，平常做市场，搞营销，面对的问题往往很简单，但一到某些企业家的手里就变得非常复杂，好像非要把问题复杂化才能做好事。到了另一些教授的手里，就变得更加复杂了，最后他们说不清，我们也看不懂，学术居然也能得到公认。但在现实中，



清华大学出版社
Tsinghua University Press

清华重点书

我们研究营销理论是需要解决实际问题的，如果把问题复杂化、学术化，依然不能解决企业障碍，那要这些理论还有什么用？所以依个人的观点，营销要非常务实，注重实际，如果没有必要就不要多此一举。

现在品牌营销传播业内，出现多种营销策略，还有许多令人费解的专业名词，如大卫·艾克的“品牌精髓”、奥美广告公司的“品牌三百六十度”、麦肯广告公司的“品牌印记”、精信广告公司的“品牌性格”、达彼斯广告公司的“品牌精粹”……，除此之外，还有许多本土新门派创造出来的新名词，花样层出不穷，鱼龙混杂，把人搞得稀里糊涂。我们还听到许多营销人动不动会说4P(产品、渠道、价格、促销)的营销理论过时了，现在都在用4C(顾客、成本、便利、沟通)、4V(差异化、功能化、附加价值、共鸣)、4R(与顾客建立关联、提高市场反应速度、运用关系营销、回报是营销的源泉)等大师的理论。可实际上，我更关注他们如何落实4C、4V、4R等理论，很多企业在营销过程中，往往只把营销理念停留在产品或价格的层面上，动不动就大搞降价促销，在市场中杀个你死我活，这难道就是理论的升级版？

我们认为4P营销策略最适合工业经济时代，在网络、信息年代，它虽然已经暴露出许多缺陷，但企业的市场营销能用好它就已经足够了。至于其他还有多少个P、多少个C的理论就留给理论家做好了。4个P看起来很简单，其实按照行业特性用好它，就实属不易。比如，同样4个P，快速消费品行业、工业消费品行业和服务业所表现出的每个P的权重大小都有不同。同样的制造业面对个体采购者还是机构采购者，4P的营销对策也有很大的区别。如果是IT业，4P营销策略的运用也非常特殊。所以如果能用好4P理论就非常不易，至于4C、4V、4R等大师的理论都是在4P的基础上延伸出来的。如果把4P比作一个人，4C、4V、4R等大师的理论就好比是镜子里面的人，如果人是乱七八糟的，镜子里面的人也必然是乱七八糟的。(比喻不太恰当)

所以什么战略，什么打法，都是不重要的，重要的是如何在实战中能擒敌制胜。至于研究这一招一拳是哪个门派的，就统统交给理论家做好了，实战不需要有过多的理论，理论是总结出来为企业创造价值的。我们可以看到成功的企业制定的营销策略通常都非常简单、统一，但是我们本土的企业却有五花八门的打法。当然，在中国这个特殊的环境下，很多理论拿过来需要重新调整，讲究洋为中用，但调整不等于乱搬乱套，这需要我们慢慢去琢磨。管理大师德鲁克在告诫中国管理者时，有一句话说得非常好：“中国经济改革和企业管理取得了巨大成功，一定有很多值得总结的东西。管理实践总是领先于理论。要总结中国企业管理的特征一定要从实践入手。”实践永远是检验真理的唯一标准，我们需要更务实去探讨企业现状所面临的问题。

第五个观点：经验和理论永远没有对错，只有恰当和不恰当之分

面对市场经济陷入低迷状态，一些经营者在思考如何摆脱困境时，对所有指导我们发展的理论产生了质疑，更有一些人提出经验、理论过时论。我们认为这也是一种走极端的表现，经验和理论受人推崇必然有它存在的价值，也可以说理论是前人成功经验的总结。可为什么理论会给人错误的指导，并让人怀疑它存在的价值呢？这还得从我们自身找原因。其实，究其根本原因是环境变了，消费者的需求和偏好也发生了较大的变化，而我们的思想却墨守成规，难以与时俱进跟随新环境创新，如果照搬过去成功的经验，就难免会遭遇失败。从这来看，经验和理论其实并没有对和错之分，只有运用时恰当与非恰当之分。有人说理论不好，就好比有人在说葵花宝典不好，但葵花宝典是传说中的武林秘笈，按照电影中演的，练好了可以天下无敌，可关键要看谁在练，换一个不会练的人去练，不但得不到真正的功夫，而且还容易毁了自己。同样，理论的威力也是无穷的，如果善于运用可以少走许多弯路并轻易获得成功。所以单纯说现代的理论是正确的，传统的理论是错误的，这就有点像庸俗的进化论。

基于上面的认识，我个人建议在本土市场营销中，不要去谈一些脱离实际的深奥理论，也反对拿一些不具备可比性的案例作参照，应该从历史长河中找答案和教训。

今天中国的市场运作比起西方上百年的成熟经历，只能算作新生儿，但在全球化竞争的今天，中国企业要面临更多严峻的挑战和考验，这需要企业具备较好的理论知识系统，由于目前各个方面受到的局限，我们只能摸着石头过河，在骑驴看唱本的状态中，寻找成功答案，这样也是最有效能赢得竞争的手段。所以，不管你在什么行业，做什么产品，采用什么类型的服务，如果不能及时了解新时代特点以及消费者内心的真实想法，你的营销策略将很有可能一败涂地。尽管有些营销策略在过去能取得很大的成功，但拿到今天也可能会彻底走向失败。

结语：

基于对市场的研究和实践，笔者认为在未来很长一段时间内“关注人性”和“超越竞争”是市场发展的关键词，是我们要反思和改进的出发点。对于目前应对严峻的市场形势而言，重启策略应该包括以下几点：

1. 重点探讨人性心理，了解低迷市场下的消费者心理和行为，思考顺应他们的认知，解决市场的障碍。
2. 思考经营模式上创新，避免一开始就陷入死胡同，应该从本质上改变现状，摆脱同质化现象才能超越竞争。
3. 在经济不景气的状态下，应该思考如何调整品牌战略，打造本土有特色的品牌，达成吸引消费者的目的。
4. 围绕中小企业薄弱的特点，应该关注如何把钱花在刀刃上，发挥最好的品牌声音。
5. 从管理的角度探讨经营人应该从哪些要点进行整顿规划，以更长远的眼光把握将来，避免由内部管理混乱引起的内耗，把精力集中在市场上。

后面的章节我们也将围绕上述五个策略内容而展开，由于每个策略的内容都非常宽泛，笔者无法面面俱到而论述，只能根据现状提出要点改进和建议，希望对广大企业有启迪和帮助，能够实现逆境飞扬。