

MBA人物：沃尔沃卡车大中国区总裁吴瑜章的价值战争 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E4_BA_BA_E7_89_A9_EF_c70_159073.htm “市场战争是价值的战争，而不是价格的战争。”沃尔沃卡车大中国区总裁兼CEO吴瑜章善于把企业实践总结为有说服力的管理理念，他认为，“成功的公司，都是在系统的价值上打价值战。”1997年3月他刚加入沃尔沃卡车担任中国区市场副总监时，卡车年销售量仅为21台，2004年销量则达到1316台，年销售额10亿人民币。在访谈中，吴瑜章回顾了公司组织架构的发展历程，讨论了他的市场战争学理论以及他的管理方式。访谈市场战争型公司问：在你看来，市场战争型公司的特点是什么？答：市场战争型公司的设计和别的公司的差异首先是，希望取得全赢。全赢，是要在战场上，在客户的脑海里要占住山头、打败敌人。就是客户的下意识第一反应是你的品牌。比如，提到卡车，第一反应就要是沃尔沃。这就是全赢的概念：如果客户的下意识反应是你，你就赢了；不是你，你就输了。公司的所有战略设计，都要以这个为目的。很多公司推自己的产品说产品很好，而不知道在客户的脑海里的产品好是什么概念。我觉得市场战争型公司和以客户为导向、以产品为导向、以服务为导向的公司的差别在于，看整个价值链，而不是单独说自己的产品、服务；并且必须从最终用户角度看，而不是只从你自己的用户角度看。来源：www.examda.com 以可乐为例。我们就要看每个喝可乐的人他要什么。在设计物流方案时，我们不能说我这儿没有问题，都是他们的问题。这是因为，是不是别人的问题，最终喝可乐的客户根本不关

心，他只要看他想要的可乐是不是有、是不是凉的、是不是够便宜、是不是够新鲜，可乐的价值在客户那里体现的就是这四方面，可乐的战争就是围绕这四点的价值战争。这就跟店铺、仓库、路上的运送、挂车、工厂的装卸等等都有关。市场战争型公司就要按上面的方式去想问题，而不是只是试图劝说客户说你看我的卡车挺好的、服务也不错、配件齐全等等。我们需要明白，在客户、整个链条里的客户那里，什么是有价值的。我们来看可乐价值链的四个环节：商店、分库、仓库和总厂。对商店来说，他希望每次运到的可乐量小、频率高，这样最新鲜，积压的资金最少；对于仓库这一环节来说，则希望仓库数越少越好。这个链条要高效运作，就希望每一罐可乐的运输成本要下降，仓库的成本要降低，商店的存货数量不多，还要及时供应、不缺货。这整个体系中，卡车才占多少的分量？战争型公司打的仗和别人不一样，要考虑的因素有很多，它们打的是个贯穿整个价值链的价值战。市场战争型公司要通过有机的整合让整个系统的价值大大地大于部分之和。我们就按不同的季节、不同的城市、不同的消费测算，编排不同的车辆、不同的挂车、不同的托盘，设计装卸、仓库以及评估车的班次等。最终的结果是，原来一个区域有42个库，现在就剩11个库，本来每车的装卸时间120分钟，现在是7分钟，这样每一箱的成本下降31%，同时单车的运输盈利上升3倍。在时间节约的同时，还提高了运输的准确度。问：公司该怎么样进行价值竞争？答：市场战争型公司要知道地形地貌。为将者得知道天时地利人和，然后才知道这个仗要怎么打。打了以后，才能真正占领价值的山头。有些竞争对手学我们，但他只看见我们炮轰的最后一下

，没看见前面做的这些工作。竞争，不是客户满意度，而是忠诚度！这就是市场战争型公司和竞争对手是在客户脑海里的战斗。很多公司并不是直接面对那些竞争对手，就通过对客户的影响将对手消灭于无形。来源：www.examda.com 很多公司是这样的市场战争型公司。比如说，IBM的郭士纳知道在原来计算机的战争里，他是赢不了的，所以他改成了打价值战争。一旦它的模式得到客户认可，它就取得了全赢：想产品可以想到很多公司，但想到全面解决方案，就只有IBM。成功的公司，都是在系统价值链上打价值战。它去攻占一个空白的山头，先占上，以逸待劳。在山上，不断地建碉堡。这种消耗战敌人占不了便宜。价值战一定打败产品战。市场战争型公司都是不断地根据战场的天时地利人和的变化飞快地进行调整，并且这种调整是从宏观到微观，而不能从微观到宏观。市场战争型公司的观察视角是从高到低，从客户脑海里出发，而不是以公司产品为出发点。它是从整个客户的价值视角来设计这场战争的。

组织变迁 问：1997年你加入沃尔沃卡车以来，你觉得自己的管理角色经历了什么样的变化？ 答：这些年，我们从两个人、销售21台车发展到现在几百个人、上千台车，再走向下一步，几千人上万台车，这个发展是一个不断地学习、建立、打破、再学习、再建立、再打破的过程。管理就像座山一样，在初期做管理时，关注的主要是管理的技能。比如说，在山脚下，在当班组长的时候，我是班里打枪最准的、擦枪最快的、上子弹上得最好的。再往上走，主要关注的就是管理的科学，也就是现在上MBA课程要学的东西。我们知道，有些人可以当很好的班排长，但当不了营团长，因为营团长已经不是看你的枪打得准不准

了，而是你怎么把不同的职能有机地结合起来，去消灭整体的敌人，而不是一个敌人。再往上就到了山头上，就是管理的艺术。以我自己为例，就是去年到今年的管理模式的转换，过去我可能要直接去发展代理商、自己带人直接去做大单子，现在我就是要防止自己挺枪跃马杀出去。那并不能显出你是英雄，只能说明你不知道你现在的职责。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com