

柔道战略：中小企业营销的选择 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E6_9F_94_E9_81_93_E6_88_98_E7_c123_288303.htm

柔道是将对手的体力和力量为己所用，借力打力，击败对手而获胜的一种武术。它使弱者或体重处于劣势的人能够战胜身体方面占优势的对手。简单地说，柔道战略就是避其锋芒、放弃硬碰硬的竞争思维模式。其目标不仅仅是帮助企业市场中争夺立足之地，而是要使企业成为一家大企业。柔道战略的精髓有三个方面：移动让自己处于最佳位置；平衡梳理进攻思路，保持进攻的姿态；杠杆借力将竞争对手的力量转化为自己的竞争优势。

一、移动原则 简单地讲，移动原则就是不要引发冲突，要界定竞争范围，并快速进入阵地。它有三个层次的意思：

1. 首先要界定好自己的竞争领域。市场永远都有机会，关键是要去寻找合适自己发展的领域。作为中小企业，产业选择和市场定位是最重要的。分析竞争对手，找出他们薄弱环节，这时薄弱环节一般都是因为他们对核心力量的过多投入和保护而造成的。所以，有人认为中小企业的成功不是自己努力的，而是大企业造成的。这话虽有偏颇，但也很好说明了对手的弱点就是自己的机会。在选择竞争领域时，要努力做到市场与自身的最好匹配。在自己的“主场”作战，往往胜利就多了一份把握。中国乳业是目前国内成长最快的行业之一。诞生于1999年的蒙牛乳业集团，硬是在伊利、光明和许多的“地方诸侯”竞争的缝隙中以1947.31%的成长速度连续荣获1999年至2001年中国超速成长企业第一名。2004年销售额已达人民币72.138亿元。净利润为3.194亿元。根据权威调查机

构 A C 尼尔森的统计数字，蒙牛乳业占液体奶市场的市场份额已经由2003年12月的17%上升至2004年12月的22%。创立之初蒙牛也面临“生产什么”的抉择。当时市场上满是高价的利乐包牛奶，而低价的巴氏无菌奶也是无孔不入。同城的伊利酸奶在全国已经有了很高的品牌知名度。经过多方调查分析，蒙牛最后选择了一个中价位的液态鲜奶市场，找到了自己的竞争领域。两年后，“蒙牛”鲜奶的销量全国第一。同时，蒙牛的逆向经营模式也很好地界定了自己的竞争领域。在企业成立之初，牛根生没有像其它乳品企业一样，到处圈地，占领奶源，而是先做市场，把市场打开。这样最大限度地避免了那些大企业的面对面的竞争。因为谁都知道乳品企业的命根子就是奶源，直接去争夺奶源极易招引对手的注意。同时，这种逆向经营的创新思路容易引起对手的怀疑，而这种怀疑给蒙牛的发展争取了时间。

2. 悄然进入，不要轻易引发冲突。当企业还比较弱小时，要学会“夹着尾巴做人”，尽量避免招惹强大的竞争者，这样就能给你赢得时间和空间。许多中小企业为了引起消费者的注意，总喜欢在还未站稳之前，做一些哗众取宠的事。这样往往是在媒体的追捧下，获得了眼球，但也招来了围攻和打击。要进入市场，又不能引起对手的注意，这就需要中小企业的经营者在市场进攻策略上花费点心思，寻找蹊径。例如当蒙牛还是小企业时，在进入上海时就很好地利用这个策略。北京、上海、广东三个地区是中国乳品企业的必争之地。上海又有当时全国排名第一的光明乳业，市场可谓森严壁垒。近十年来上海经济增长和，居民收入的提高，居民在购买牛奶时更关心牛奶的新鲜度和追求方便。中青年人逐渐疏远了那种每天按时取奶

的消费习惯。为迎合与满足消费者购物方便与享受需求，电话订购和网上订购、送货上门已经逐渐成为一极具竞争力的营销模式。蒙牛根据上海牛奶消费者的购买习惯的变化，借用电子商务网以及家庭饮用水配送网建立了独特的销售网络，使“蒙牛”在牛奶竞争处于高度垄断的上海市场中站住脚，并且市场份额不断地扩大。这就避免了和对手在同一渠道上竞争而引发的打击。另一个例子就是蒙牛的“航天员广告”的运作。其实在这个广告推出以前，蒙牛已经悄悄地运作了两年多。在跟航天部门的一年多的合作中，蒙牛提供了包括终身免费为14个航天员包括他们的家庭提供牛奶。到了夏天，还有八台专用冰柜，专门给航天员派送冰淇淋产品。开发的可干吃的奶片，最终取得了“航天员专用牛奶”冠名。经过两年多的悄然运作，蒙牛最后终于“一飞冲天”。“航天员广告”推出以后，蒙牛在全国的销售量有了明显的提高，这次事件营销也成为中国企业事件营销的经典案例。

3. 全力以赴，快速发展。

在找到目标和独特的通道之后，中小企业就要全力以赴，快速发展。在竞争对手，尤其是大的竞争对手察觉之前，尽可能地成长壮大，增强自身实力，要充分利用合作去盘活控制范围之外的资源为已所用，展开竞争。飞速发展，在蒙牛身上体现的最为明显。创业四年，从零开始，以火箭般的速度做到2004年销售额72亿，从创业之初的乳业排名第1116名一下窜至行业前三，足以说明蒙牛对“速度”的理解。为了诠释自己对“速度”的理解。创建之初，蒙牛资金极度缺乏，无厂房、无产品、无品牌，可是虚拟经营使“蒙牛”这个巧妇实现了“无米之炊”。牛根生通过承包、租赁、托管其它企业，借鸡下蛋。借一家冰激凌生产

商的工厂为蒙牛打开了市场，利用黑龙江一家美资企业，按照自己设计的先进模式运作催生出了蒙牛牛奶。蒙牛在与这些企业的互利合作中，结成了弹性的合作伙伴关系，用短短两三个月时间就盘活了7.8亿元的资产，完成了一般企业几年才能实现的扩张。这正是虚拟经营“不求所有、但求所用”本质的生动体现。牛根生在北大有个演讲，讲的是整合利用社会资源。他说：“所有的社会资源，包括土地、房屋、设备，从国际来的设备、包装、厂房，我们在合作过程中不作产权转移，只要能够支配就可以，不在于说我非得拥有。别人兜里的钱让我支配，这个钱是最多的。”

二、平衡原则

企业的快速发展迟早会遭到竞争对手的察觉和攻击。所以，最佳的选择是适当地退让以保持自身的平衡。平衡就是要在竞争中努力处于一种既能反击又能进攻的状态。所以说，适当地退让不是投降。简单地说，平衡原则三个方面的意思或者说技巧：一是抓住对手，和对手（潜在的、现实的）展开不同层次的合作，或者是作一定程度的退让，限制了对手的活动范围；二是避免针锋相对，针锋相对会将弱势企业拖入一场拉锯战的消耗中。同时，要研究对手的每一次进攻，找到可以利用的地方，不必回击对手的每一次进攻；三是推拉制衡，找到能够将对手的势能转化自身优势的方法，这样就可以削弱对手的攻势。

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