

营销河南：企业家的困惑与抉择 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\\_\\_E8\\_90\\_A5\\_E9\\_94\\_80\\_E6\\_B2\\_B3\\_E5\\_c123\\_288536.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E8_90_A5_E9_94_80_E6_B2_B3_E5_c123_288536.htm) 领先之道：专一性和多元化，体系制胜还是局部创新 段传敏：很多人认为作企业，作局部创新才是领先之道。大家认为到底是坚持体系制胜呢，还是局部创新，对于企业来说是最关键的？- 何慕：对企业来讲，不同的竞争环境，不同的竞争对手以及企业的发展不同阶段，你一定要抓住里边最关键的要素进行组合聚变，如果没有局部的聚变，在段时间内想快速发展，根本是不可能的。比如说在烟草行业，其实没有必要样样都做出像保健品、化妆品那么精到，没有必要因为整个行业的普遍化进程，还没有达到那种样样都拼刺刀的境地，企业其实更需要一种扎扎实实的扎马步。我们可以分不同的阶段，抓不同的重点。比方产品研发、品牌传播或者品牌拦截。一个企业要想基业常青，一定是从体系的点滴完善和建立开始。朱玉童：企业在短时间，利用优先的资源对单点的突破是必要。要想持续的发展，还需要体系。你需要先生存下来，要积聚从单点的突破带来的有效力量，单点也往往会带来一个飞跃。通过点的突破为全面的竞争体系奠定一个基础，我觉得这点不矛盾，茅理翔：我算了一下，现在方太10年，我们到第二个10年，按照现有的发展速度，2010年能够达到50亿。每个人都要扩张，每个人都希望快速扩张，最好是一夜之间5亿，10、120亿！但是，这是不可能的事。我相信专一性的做法可以基础打的非常扎实。按照这样的速度增长，我们明年会达到13亿，到2010年会达50亿。能够按照这样的速度上升，

我认为我是满意的！段传敏：现在中国发展，经济的发展飞快，新的行业不断的诞生，不断的爆发新的行业，不断有新的企业快速的发展，当然也有不少热钱等着企业家来拾，比如现在热的烫手的房地产业。据说很多企业都有房地产的贡献，像海信都有很大的房地产项目，国美的房地产对它的贡献也非常的大，如果在这样的情况下，我们有钱不去圈，如果我们有钱不去拿，企业家是不是感觉很吃亏？朱玉童：有一个小故事，对我特别有启发。峨嵋山每天都有上上下下的老伙夫，当时来了一群年轻人和他们挑战。年轻人身强体壮，他们跑的非常快，但是他们爬到一半的时候，就不行了，但是最终先爬上去的是老伙夫。伙夫没有跑，他是持续的往上爬。我觉这就像做品牌，就比如一个小的品牌，他现在非常的小，赚到了钱，但是它会不会有未来，作品牌是一个马拉松，在某一个路途中，你跑得很快，但是是不是会到终点，能不能做到最后的？我从来没有听说可口可乐去搞房地产，方太的做法还是对的。从全世界来说专业化成功的公司占了97%，而多元化成功的率3%，这样的比例就看出来了，可能你一时很厉害，但是未必未来很厉害。也许一个阶段会慢一点，但是最后还是超越那些“快热”的。段传敏：如果我们打一个比方，龟兔赛跑。是不是我们觉得龟的速度反而必须是稳健的，只要这样才能赢，因为我们要看的是最后，是结果。何慕：在四年以前，我和方太公司合作过，这当时是商业秘密。当时方太在推广品牌，再次作一个提升的规划。如果让方太的销量快速短期激进翻倍，我自己觉得有几十种个做法，但是从后来看，方太并没有过激的市场行为，稳健增加也翻倍了。最佳、最好、与最大有什么区别？我有一种

体会，一个民营企业，老板的企业战略、愿景很大层面上，是对企业、对自己的一生达到什么样境界的一种希望。但是，我的理解是企业规划不是盲目的，不是快速的扩张，不是一定进入“麻将窝”，不是和每桌上都打赢，而是认真打每一牌，在这里扎扎实实打，把这牌打好。段传敏：其实胡先生就一直以来在手机电器领域内扎扎实实找红海，虽然不是新兵，但是他很善于后来者居胜，他有一个“3553”计划，3年进入前5名，5年进入前3名，速度是非常惊人的。胡先生，你为什么不去追求慢工出细活的呢？胡海：手机这个行业和其他的行业不一样的，在行业内国内手机品牌都在夹缝里面，国外产品一直都是非常强大的攻击。做国内手机品牌的，如果你时刻不想保持产业规模，如果想赚热和快，那么下海作无码机、水货手机算了。没有点野心，就不要做，就不做，要作，起点就要高，就要快。为什么我们把目标定的很高，但实际上我们不认为这个目标有很高。我们曾经很轻易的达到这个目标过。我们的团队并不是新的团队，所有的人，包括我们的经销商都在手机行业里面都经营了很长时间。作为一个很长时间的优化组合的团队，其实自己的目标并不是提高的很高。你快也好，慢也好，要看产品的行业特性。行业的不同，这个规模也不同。手机的变革相当的快，而且要一下子打上市场，把对手打倒。以前大家的普遍增长可能百分之几百的上升，但是到现在只有25%30%，这是市场规律性的问题。企业的坚持与超脱以及变”与“不变”朱玉童：BP机曾经很流行的，当时有一家公司叫瑞送，是最大的做BP机的公司，他当时做的非常火爆，但是随着BP机的淘汰，他没有开发新的市场。但是他把站点放到西部市场、农村市场，

做的也很好，但是还是死了。包括商务通，曾经很成功过，但是当时他没有及时转型他就被淘汰了。我觉得变是一定的，不变是相对的，变是一定要变的。丰田的老板曾经说过，在这个社会上，“企业唯一不变的是改变。”“变”与“不变”是相对的，企业核心价值、品牌的核心价值，这些都经历很多东西的沉淀，代表一个企业与生俱来的东西，包括创始人形成核心的价值观念，也不应该轻易的改变的。但是，像销售渠道仍然是可以变的，包括渠道模式和产品的包装外观等等，我觉得这些都应该随着市场的发展而改变的。全世界说3M公司做得好，那其实是一个技术失误。他把学习当做创新，当做理念。作为一个企业，特别要走出去，视野还是很关键的。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](http://www.100test.com)