

聚焦，学习毛主席的用兵之道人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/518/2021_2022__E8_81_9A_E7_84_A6_EF_BC_8C_E5_c37_518294.htm 虽然核心力营销是一种基于系统论的核心竞争力理论，但根据中国多数企业的特点，它也强调，必须把具体业务的竞争优势，当作构建系统竞争优势的前提条件！老板要学会做减法 一家行业内知名的药品营销公司，因为高管的背景和中国概念的原因，从美国几个投资行募集了几笔资金，开始在中国做市场。奇锐早在4年前就知道了这家公司，对其从欧美大型制药企业代理这些企业没有兴趣做的小市场、独家品种，企业定位于细分市场的运营思路非常赞赏，但该公司至今做了五六年，营业额始终徘徊不前、连年亏损。至今仍未看到走出困境的迹象。思路清晰、不缺资金、产品丰富、高管有经验、高速成长的市场，这样的组合，公司怎么会徘徊不前呢？看起来非常不合逻辑。奇锐有机会深入了解该企业后，才知道根源也许该公司具备较强的国际背景的缘故，很容易拿到优质品种，结果从化妆品到处方药、从女性洗液到皮肤科用药，公司营业额不大，但代理的品种竟然超过几十上百种。优势应用不当就会变成劣势；好产品太多，企业没有能力消化，老板又不懂聚焦，好的产品也会变成企业的包袱。中国市场机会极多，中国的老板往往面临着非常多的诱惑，这时候，老板更重要的是学会做减法。以上面提到的企业为例，能拿到好产品本来是好事情；但再好的产品，当企业缺乏品牌和渠道的时候，缺乏营销能力的时候，也很难做好。这时候老板就要抵制各种好产品的诱惑，静下心来研究市场，根据自己的情况

，哪类那种产品市场最容易做，然后在选择一两种优质产品就可以了，然后倾注全力做好它。以中国市场之大，一个产品做到上亿、几个亿，并不难，这样企业早就摆脱了困境，等企业能够赢利、有了足够强的营销团队之时，再去代理更多产品不迟。所以作为老板，作为中国市场的老板，尤其要学会抵制诱惑，凡是不适合自己的项目、力量不足的项目，再好的项目，也要学会拒绝；一个企业已经有了好多个项目，但多数不死不活怎么办？学学韦尔奇，做不到领先、做不到优势明显，该砍就砍，该卖就卖，我们一定要明白，丢掉了包袱，雄鹰才能高翔。向毛主席学习用兵之道 商场如战场，用兵之道的秘诀很多，但最核心的一条就是：集中优势兵力，在自己必胜之地开战，将对手各个歼灭。大革命失败后，共产党竖起大旗闹革命，国民政府5次围剿，国军均被红军击败；第五次差一点成功，如果不是国军内部矛盾丛生，红军很可能在大渡河边做了石达开。前四次为什么成功，最后一次却失败了呢？因为前几次的作战指挥，以毛主席为首的红军高层遵循了“诱敌深入、各个击破”的原则，虽然总体兵力居于弱势，却总能在具体的战役中，占据局部优势；在第五次反围剿中，博古把军事指挥权完全交给了共产国际驻中国的军事顾问李德。而李德只有第一次世界大战中那种正规阵地战的经验，反对“诱敌深入”，命令红军全线出击，企图实现“御敌于国门之外”，结果差点让红军成了太平军。古往今来，无数人总结的战争经验，无外乎“集中用兵、形成局部优势”。《孙子兵法》说“十则攻之、倍则围之”，就是这种思想的体现。毛主席一生指挥作战，遵循了这一原则，几乎百战百胜。战场如此，商场如此！在物理学上，

我们把单位面积用得力叫做压强；在商界，我们要获得商业成功，为了在激烈的战争中胜出，取胜之道无他，就是必须提升自己在业务单元内的精力和资源的投入强度，这样即使你不够强大，即使你没有很多资源，你也有成功的可能性。营销大家史玉柱先生，是聚焦原则的狂热信奉者，他的经验一方面来自《犹太商法》、一方面来自于毛泽东的著作；但是更来自于自己的切身经验。当巨人集团在90年代高歌猛进，进入IT、服装、地产、保健品等诸多行业的时候，巨人迅速垮台，巨人集团东山再起之后，史总总结经验说：任何一个行业，都必须做到第一第二才行，怎样做到第一第二呢？这就必须遵循聚焦法则：将资源投放于必胜之地。把战场选在必胜之地 战争中如果有必胜的秘诀，那就是：把战场设在自己必胜之地。所以军事家，无不非常重视战场地形地貌的侦查，只有掌握了充分的信息，在天时、地利、人和均具备的情况下，才会发动战争。同样，企业家希望能够获胜，特别是规模型企业要进入大的投资，也必须遵循这样的法则那就是审慎的调查项目情况，审慎的评估自己的能力和资源状况，然后选择自己最有获胜把握的项目，并集中精力、全力运作。如果认识不到自己能力的局限、盲目做项目，忽视了聚焦法则就会陷入失败境地。记得联想公司在2000年以后，启动了很多新项目，包括FM365、手机、IT服务等诸多业务，几年以后，FM365以巨亏告终，手机业务和IT服务基本从联想剥离。同样的例子也包括海尔公司投资电脑和手机、黑色家电等。试想如果连海尔和联想这样的企业，投资相关领域都不能成功，我们怎样才能保证全面开花的战略能够致胜呢？常胜将军长胜，只是因为他们选择了最有把握获胜的时

机和战场作战而已，商业也是如此。医药企业几种聚焦方法

1、聚焦于优势产品 国内不少知名制药企业，其实只有一个或者两个品种销量能够做大，但是这未尝不是一种操作思路。江西江中药业长期以来依靠名牌普药“健胃消食片”支撑企业发展，如果我们研究一下江中药业的报表，会发现江中药业虽然也曾尝试运作新药，但是却并未获得成功；同样马应龙药业依靠的是马应龙麝香痔疮膏；这样的企业还有很多，包括前面提到的山西桂龙药业。这样的企业虽然品种单一，但在资本市场上，却受到资本市场的吹捧。把自己的主要资源集中运营少数、甚至一种优势品种，把产品的销量尽量做大，这种思路，无疑对于创业型、起点不高的企业来说，极具可行性。业务尽量简单，在单一产品上尽量做大业务，看似风险极大，实际上，连风投、产业投资者都很关注这样的企业。2008年4月，联想弘毅1.8亿元联手广州康臣药业的消息，引起了业内关注。康臣药业在业内并不显赫，为什么能吸引到资本方的巨额资金注入呢？原来，康臣药业坐拥业内首个治疗慢性肾病、且获得中药保密处方的尿毒清颗粒，年销售额突破亿元，而且销量快速增长。康臣药业之所以能够获得联想弘毅的青睐，原因正在与该企业聚焦于优势产品的策略。当然，要成为这样的企业，还是需要先决条件的，就是企业在单一产品上具备较大优势最好是独家品种，并能够在较长时间内享有独占优势；或者已具备了较强的品牌和销售规模优势。这种策略当然也有缺陷，因为品种越单一、企业的风险就越大专利过期、被仿制、产品出现负面新闻、竞品跟进等都容易影响到产品的份额。

2、聚焦于细分市场 正大天晴药业是一家极有特色的制药企业，该企业围绕着医

院肝病市场，形成了系列产品组合包括抗病毒、肝保健等多种药品。配合以该企业在肝病科室内的强大销售团队，目前已经在国内确立了肝病领域内的领导地位。正大天晴的操作思路，实际上体现了正大医药的一贯投资思路就是投资在细分市场内占有优势的企业。正大医药自从进入中国以来，已经从该种思路上获益巨大正大医药转让专注于眼药市场的正大福瑞宝，就获得了数十倍的收益。对于中小制药企业来说，这种聚焦策略具备可行性。因为它兼顾了低成本和高竞争壁垒的双重优势。聚焦于细分市场，企业更容易在目标消费群中建立起企业品牌以及拥有更牢固的客户关系，这往往会降低企业推出新产品的成本，和抬高竞争对手跟进的壁垒。

3、聚焦于区域市场 康恩贝集团下属英诺珐公司是一家销售执行能力极强的公司，在浙江第三终端的运作中体现出来的执行能力和管理能力，堪称营销经典。除了代理著名肠道品牌肠炎宁之外，该公司不为人所知的是，它运作的“金奥康”（奥美啦唑肠溶片），仅仅在浙江省市场，就通过精耕细作区域市场，获得了1亿元以上的销售额。凭借该产品运营上体现出来的强大营销执行力，该企业又代理了江西天施康药业的肠炎宁，开始进军全国。类似英诺珐这样在区域市场精耕细作，并获得不俗业绩的企业并不少。柏青发现有不少制药企业只依靠少数品种、在区域市场内集中投放资源，也获得了很好的销量。这种策略虽然对保健品、OTC和处方药来说具有普遍意义，对于依赖政策要求更高的处方药，具有更大的可行性。在哪种情况下，企业该选择这种思路呢？柏青认为：第一，企业不具备进军全国的条件；其次，企业在区域市场内具有较强的地政关系和资源；第三，区域市场内，

企业的投入强度和执行力能超过主要的竞争对手。4、聚焦于渠道运营 对于营销型公司而言，并不拥有生产和研发能力，那么就必须要选择将渠道当作自己最核心的资产来运营。由于中国市场并不成熟，能够重视并不断强化自己渠道的企业，往往能依赖渠道利润，来并购工业企业。先声药业多年来，就依赖这其强大的营销能力，不断积累资本，并购优质产品，经过十多年的发展，目前已经跻身国内一流民营制药企业之中。在先声药业的成长历程中，渠道强大的营销能力扮演了极其重要的角色，支撑先声不断并购厂家。而在发展过程中，虽然并购的企业越来越多，但先声药业对于营销队伍和渠道的把握却始终如一。正是渠道的高控制力和高效率，支撑了先声药业的扩张，而先声药业也始终在强化该部分的能力，虽然拥有研发中心，拥有几家生产企业，但渠道却始终是先声的竞争优势之根源。国内最大的制药企业之一扬子江药/百考试题收集/业，其强大的销售团队更是其药品制剂销量跃居全国首位的根源。在其它行业，包括娃哈哈、其能够崛起也是因为其“渠道联销体”带来的强大渠道控制力和极高的分销效率。对于相当多的中国企业而言，渠道都是他们最核心的资产。5、聚焦于品牌运营 中国企业少有运营品牌的强者，但作为一种策略，聚焦于品牌运作，仍然值得探讨。但柏青认为，这种策略更适用于OTC企业。对于OTC企业来说，所谓的品牌运营，并不仅仅指向品牌管理技能，更重要的是，他们采购媒体的渠道和采购媒体的规模优势带来的低成本优势。今天的OTC和保健品市场上，能否用更低的价格采购到媒体、能否用更优的传播技巧去做好传播，已经成了OTC产品，尤其是新产品能否胜出的核心要素。遗憾的

是，以媒体采购的规模和低成本制胜，似乎并没有成为制药企业家的角逐方向，尽管这恰恰是规模OTC企业容易获得竞争优势的突破路径。这种策略的企业，哈尔滨制药三厂等北派营销的企业，是最类似于聚焦品牌运营的企业。"#F8F8F8" 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