

商戰中八大戰略原則

商戰中八大戰略原則

但，這的確是對 IMC 的誤解，或者是對這一理論的侮辱。g) 上，前面三個 P 的活動目的都是為了企業能夠在市場上找準一個定位。同時，科特勒又重申了行銷活動中“人 (People)”的重要作用，認為這或許是所有“P”中最基本和最重要的一個。

商戰是人的商業之戰。因此，一個企業不僅要有一批才華橫溢的智謀之士，還要擁有一批具備一定文化素質和業務素質的員工。如果不是這樣，那麼，企業在現代商戰中就不可能有強大的戰鬥力，只能是落荒下馬，潰不成軍。

將軍之道是從軍事學家那裡學到的第一類東西。

(圖) 商戰中八大戰略原則

商戰中八大戰略原則

第二類需要學習的是：軍事學家總結的一些永恆的戰略原則。這些原則來自於軍事實踐，又被用於指導實踐。管理學極為重視的案例故事，實際上也是從軍事學家那裡“偷”來的。只不過，大部分的管理學者沉湎於對眾多案例的分析，卻少有大家像孫子、毛澤東、克勞塞維茨那樣，認為這些原則起到的作用是能夠“照明了全部的道路，便利前進，教育判斷，並使人免於錯誤”。

1. 集中兵力原則

在所有的軍事學的著作中，以及中國和最著名的戰爭案例中，集中兵力原則是最被兵家所推崇的第一個戰略原則。

毛澤東把此條原則稱之為“並立一向”，即集中優勢兵力於一個方向：“我們的經驗是，分兵幾乎沒有一次不失敗，集中兵力以擊小於或等於我或稍大於我之敵，則往往勝利。”

早在紅軍時期，毛澤東就明確地指出：“集中兵力於主要方向，戰略上一個拳頭打人……反對兩個拳頭主義……在有強大敵軍的條件下，無論自己有多少軍隊，在一個時間內，主要的使用方向應只有一個，不應有兩個。”

研究拿破崙的學者普遍認為：拿破崙之所以能 20 年在歐洲所向無敵，在於在戰略上，拿破崙善於動員最強大的力量，集中在根本性的目標上，用決戰導致決勝是其取勝的關鍵。

在克勞塞維茨眼裡，集中兵力主要體現在他說的數量原則上，他在對拿破崙戰爭進行反思後說：“對於近代軍事史無偏見的檢討導致下述的結論：數量優勢是一天比

一天變得更具有決定性，所以儘可能集中最大數量的原則，也就被認為比過去任何時代都更為重要。”

數量優勢，“此乃在戰略和戰術中最普遍的勝利原則”。拿破崙自己則有“多兵之旅必勝”的格言。當然，克勞塞維茨也知道這集中兵力原則不是唯一的勝利原則，“僅當數量優勢大到足以抵消所有其它因素的能力時，它才是決定戰鬥勝利的最重要因素”。

但如果我們做不到數量優勢怎麼辦？

克勞塞維茨也有清晰的回答：“每當不能獲取絕對優勢時，唯一的辦法即為利用我們手中已有的兵力來作巧妙的運用，以求在決定點上產生一種相對優勢。”“所謂相對優勢，即在決定點上巧妙地集中優勢兵力。通常是以下述幾種因素為其基礎：即對於那些點的正確研判，開始時就對兵力給予正確方向，以及為重要利益而不惜犧牲不重要利益的決心。”

毛澤東對此的總結是簡單的四個字：“各個擊破”。“以少擊眾，以劣勢對優勢而獲勝，都是先以自己的局部優勢和主動，向著敵人的局部劣勢和被動，一戰而勝，再及其餘，各個擊破，全局因而轉成了優勢，轉成了主動。”

在朝鮮戰場上，毛澤東曾提出以 9 倍數的優勢兵力殲滅美軍。1930 年 12 月 30 日第一次反圍剿的第一仗，便集中 4 萬人打張輝瓚的 9000 人。在後來的解放戰爭時，更提出：“集中優勢兵力，各個殲滅敵人，是過去 3 個月殲敵 25 個旅時所採用的唯一正確的作戰方法。我們集中兵力必須 6 倍、5 倍、3 倍，至少 3 倍於敵，方能有效殲敵。”1947 年，毛澤東更把這一條放進了十大軍事原則。

軍人企業家中，除了張瑞敏之外，似乎每個人都十分看重集中兵力的原則。在王石表現為其“只做減法，不做加法”，在華為表現為其寫入“華為基本法”的“永不進入”原則：“為了使華為成為世界一流的設備供應商，我們將永不進入信息服務業。”廣匯的孫廣信，也似乎有同樣的信條。

對真正理解軍事戰略的企業家而言，討論企業多元化是一個沒有太大意義的事情。關鍵的問題是你能否在多點上取勝，更不用說你能否在同一時間裡在多點上取勝。但在管理和軍事上，要真正做到集中，往往卻很難。這就像毛澤東曾感慨過的那樣：“集中兵力看來容易，實行頗難，人人皆知以多勝少是最好的辦法，然而很多人不能做，相反地每每分散兵力，原因就在於指導者缺乏戰略頭腦，為複雜的環境所迷惑，因而被環境所支配，失掉自立能力，採取應付主義。”

1. 目標明確原則

目標明確原則實際上是集中原則的一個邏輯後果。集中的目的是為了達到目標。而目標不明確或不正確，則讓一支部隊——即使是高度集中的部隊也無法取勝。事實上，許多的敗仗是因為目標不明確或者不正確而造成的。

在韓戰初期，志願軍的目標是打大的殲滅戰，要求整師地消滅美軍。但當毛澤東發現這個目標不現實時，他立即將此目標降為“零敲牛皮糖”，只要求一次吃掉敵人

一個團、一個營，甚至一個排、一個班，積小勝為大勝，最終達到了把美軍趕回談判桌的目的。

目標的準確也是不容忽視的。實際上，在任何戰爭中都有一個核心問題必須解決，這個問題就是認清敵方“重心”之所在。如果對方的這點被打敗了，則整個戰事都會發生於敵不利的變化。毛澤東稱之為樞紐。判斷什麼是樞紐、什麼是事情的關鍵，是需要雄才大略的。解放軍的遼瀋戰役先打錦州而後打長春，實際上是一個這樣的正確選擇，最終讓解放軍在東北戰場上可以做到“關門打狗”。

在後文，我還要討論一個困惑軍人企業家的問題，即勝利之後怎麼辦？實際上，這是一個普遍的問題，而之所以出現這個問題，是由於通常一個（軍人）企業家在創業的第一階段目標極為明確，可能就是簡單的生存目標，而到了勝利特別是大勝之後反倒不知道該怎麼辦了。雖然一些人有一些虛空的目標，如：進入世界 500 強，但他實際上自己都不知道下一場仗要在哪裡打，要達到什麼目的。所以，勝軍的一個自然後果就是兵力再也無法集中起來，所以，我們也就再也看不到原來的“常勝將軍”繼續勝利下去。

2. 出其不意原則

出其不意原則（或者說奇襲原則）被克勞塞維茨認為是軍事戰略的第三條。它要求部隊以快速行動和選擇出其不意的打擊點取得勝利。

孫子言：“兵者，詭之道也。”又說：“戰勢不過奇正，以正合，以奇勝。”實際上都在說明奇襲的作用。

克勞塞維茨說：“奇襲不僅是獲得數量優勢的工具，而且基於其精神效力，也同時被認為是一種實質性的原則。當奇襲能獲得高度成功時，則其後果即為在敵軍內部發生混亂並喪失勇氣。”“優勢可在運動中，尤其是在奇襲中產生”。而在方法上，“秘密和迅速是這個乘積中的兩個因素”。

3. 追擊原則

克勞塞維茨認為可以稱為原則的第四條是追擊，“追擊失敗的敵人實為獲取勝果的唯一手段”。

當我第一次看到這個提法時，我以為這可能是小題大做。難道打仗之人不知道乘勝追擊的道理嗎？但當我看到我熟悉的一些企業的做法時，我不禁認為：這對企業家來說，也是一條極為重要的原則。

例如：我的一個客戶，因為運用了集中原則而在某一個行業打開了銷量。所有的人都很高興，但幾乎沒有人想：下面該如何做？如果成了一家保險公司的供應商，我如何成為第二家，如何成為所有保險公司的供應商？

大部分人的反應不是乘勝追擊，而是沾沾自喜，認為我今年已經有了 60% 的增長，為什麼還要費更大的力氣？

讓我們看看克勞塞維茨怎麼說：“當戰敗的兵力數量增加時，勝利的規模並非隨著被擊敗兵力的大小成比例的增加，而是成級數的增加。一場大戰勝負分曉時所產生的精神效果，在失敗者方面要遠比在勝利者方面為大，所以我們必須特別重視此種精神效果。”

4. 主動原則

或者說主動權原則。善戰的將軍都很重視這一點，他可以做出許多犧牲，但是不能喪失戰爭的主動權。歷史上的《六韜》一書中就提出了這樣的原則：“太公曰：凡兵之道，莫過乎一。一者，能獨往獨來。”按我們今天的理解，此一便是主動。孫子則強調“致人而不致於人”。主動權意味著選擇對自己有利的時機、地點、方式與敵人會戰，而不是讓敵方決定。

按照克勞塞維茨的說法，主動權體現在一個部隊逼迫敵人在自己選擇的地方進行決戰，而決戰的最終目的是毀滅敵人。也就是說：克勞塞維茨的主動體現在進攻上。事實上，克勞塞維茨認為進攻是更具有主動性的作戰形式。

毛澤東也十分了解戰略決策中主動權的意義。在不同的時期，他領導部隊用不同的方式贏得和行使主動權：用運動、轉移、游擊戰、運動戰，防禦戰直至進攻。在所有的戰爭形態上毛澤東都掌握了主動權原則這個至高點。毛澤東的一個著名的說法是：“打仗沒什麼，就是打得贏就打，打不贏就走。”當自己力量強大時，就打擊敵人；當自己弱小時，就拖垮敵人。但無論何時，不能讓敵人指揮自己的行動。在二十幾年的戰鬥里，毛澤東創造的打法幾乎都是圍繞著這樣一個核心。

5. 統一指揮原則

一個部隊不能同時有兩個領導。這似乎是一條顯而易見的原則，所以我不必做過多的說明。有意思的是，歷史上知名的大帥，幾乎都是集政治與軍事領袖於一身的，歷史上的拿破崙、亞歷山大大帝等幾乎無不如此。

作了幾十年參謀總長，並三戰三勝幫助威廉一世建立了德意志帝國的老毛奇，對這一原則有極深刻的認識，他的看法是：

戰爭不能通過會議方式領導，必須有人說話作出決策；

參謀長以及指揮官的參謀僅僅是指揮官的顧問；

即使是蹩腳的計畫，如能徹底執行也比綜合、猶疑不定的產物要好得多；

必須在統一的作戰原則下，鼓勵指揮官發揮主動精神；

上級對下級的命令越少，越簡單越好。老毛奇甚至說：“只要戰術能夠獲勝，則戰略可以讓步。”

在如此寬容下級指揮官的情況下，如何保證整體的戰略意圖得以貫徹執行？老毛奇的辦法是創立了參謀本部制度。總部及跟隨各個戰場指揮官的參謀們有責任領導，並把整體的意圖貫徹下去，做到這一點，依靠的不是參謀們擁有指揮的權力，而是其擁有更好的理由、信念和上下一致共同的軍事信條。作為企業家，華為的任正非似乎也有類似的看法：“高層重大決策從賢不從眾。真理往往掌握在少數人手中。”

6. 計畫與計算原則

毛澤東說：“不打無準備之仗，不打無把握之仗。”而要很好準備，就必須計畫和計算。孫子說：“兵法：一曰度，二曰量，三曰數，四曰稱，五曰勝。地生度，度生量，量生數，數生稱，稱生勝。故勝兵若以鎰稱銖，敗兵若以銖稱鎰。”

孫子又說：“知吾卒之可以擊，而不知敵之不可擊，勝之半也；知敵之可擊，而不知吾卒之不可擊，勝之半也；知敵之可擊，知吾卒之可擊，而不知地形之不可以戰，勝之半也。故曰：知彼知己，勝乃不殆。知天知地，勝乃不窮。”

老毛奇曾打過一個相反的比喻，他認為戰爭類似商業：兵力是投資，勝利是利潤，一切都具有精密合理的計算。實際上，他打的每一場戰役都花了許多年時間做計畫、做準備，而他的對手都沒有（也沒有時間）做充分的準備。

計畫和計算原則的一個邏輯結果是：軍隊的資源配置與其戰略目標相一致。要想打一場殲滅戰，必須集中數倍於敵的優勢兵力；必須為這些兵力配備足夠的武器；必須為他們的行動準備足夠的後勤支援。所有這些，對軍人來說都不陌生。但我們卻可以觀察到許多的企業家一方面擁有大得不著邊際的目標，另一方面卻不願拿出起碼的資源來實現其目標。我們要清楚地算出，這樣的企業必敗無疑。計畫和計算，對企業戰略一樣重要。同樣，我們知道現實中並非一切都可計算，也許最初的兵力動員和集中可以計算，而開戰後戰事的變化則無法預料。儘管如此，滾動的、根據最新的情況作調整、作重新的計算，是合理分配有限資源唯一的辦法。

7. 創新與應變原則

戰爭學里最後一條原則似乎應該是創新和應變原則。毛澤東說：“秀才用兵，必敗無疑。”原因是他說的秀才只知道書本上的道理，卻不知道現實中沒有一次出現的情況和書本上是完全一致的，你想打勝仗，沒有別的辦法，只有根據你的情況去創新，去隨機應變。這個世界上唯一不變的是變化，在戰爭中就更是如此，我相信：抗日戰爭時期有許多戰法，如：地雷戰、地道戰、水網戰、山地游擊戰等都不是某一個人想出來的，而是無數軍民創新與應變的結果。雖然游擊戰的原則不變（就像我所講到的這些戰略原則一樣），但如何在某一時，某一地套用它，

必須根據具體情況具體決定。

8. IMC、定位、USP 及品牌形象理論

品牌認知度調查包括哪些指標？認知度可以使用定量問卷訪問用戶，分以下幾步
無提示第一提及 (top of mind)
無提示其他提及 (unaided)

提示後提及 (aided)

系統性策略能力是人的關鍵素質，《第五項修煉》所提及的最重要的修煉第五項就是系統性思考。

但是我們發現，這四種觀點是相互包融又相互排斥的，好像不存在一個系統內：USP 理論重於對產品的聚焦。要么是在產品身上找差異；要么調整，製造產品差異；實在無法差異，就展現產品的另外一個方面。和這個獨特銷售主張相違背的一切，都是吸血鬼，吸乾傳播效果的血；羅瑟·瑞夫斯具有開放性的心態，這樣解釋了 USP 和品牌形象之間的關係：一個演講者的穿戴、氣質、說服力就是品牌形象，演講內容是 USP，並主張將二者結合起來，認為純粹的 USP 和純粹的品牌形象都不可取。換句話說，USP 是核心，而品牌形象是外殼。大師就是大師，光這份心胸就夠《不同於奧美的觀點》學習。事實上我們以前接觸 USP 的時候，似乎忘記了作者的忠告。

品牌形象理論產生在美國二戰後，產品完全同質化。在產品完全同質的基礎上，誰更有獨特氣質，誰就能脫穎而出。理論已經從廠商角度向消費者角度轉變。所以品牌形象理論者通常忘記產品，而測試消費者需要什麼樣的商品，產品是一個人，會是什麼樣？

按照羅瑟·瑞夫斯的觀點，兩者應該結合，但是產品完全同質、甚至連側面都相同的情況下，USP 會相互抵消，只留下品牌形象。所以會出現：“科技創新生活”、“科技創造微笑”、“新鮮生活，無限創意”等等情況，至於三者之間有什麼差別，我不知道。看來羅瑟·瑞夫斯的觀點，要么是一廂情願，要么是創意人沒有動腦筋，將羅瑟·瑞夫斯 10 億美元總結的經驗丟在了腦後。

雖然品牌形象理論沒有和 USP 聯盟，但是和 IMC 結婚了。在奧美等國際 4A 的手段里，可以看到：制定品牌形象，用 IMC 傳播。

按照出現的時間為序，“定位理論”排在第三。在定位理論里，我們看見了一種矛盾，就是書中一再的強調是以市場為導向的：我不必做得完美如顧客的想像，我只需要在某方面最好；但是在做定位時，又完全以消費者為導向——占領消費

者的某個心理階梯，以顧客為導向。實踐告訴我們，很多時候市場導向和消費者為導向是不可兼得的，如果對此有疑問，你可以去問一線的銷售人員。當然，定位不是“將頭髮扒了只剩一根，在風中飄搖”，特勞特為我們樹立了正確的定位觀：是占領顧客的“心智階梯”，消費者在購買某類或某特性的商品時，總會有先後順序的品牌排序。要么是“搶先占位”，占無人山頭為王，比如在塑造個人形象時，找準招聘者需要的才華說自己是第一；要么“關聯強勢品牌”，就是和老大攀上關係，年紀大一點的人可以將自己介紹為是孫大偉的同學，他丫做廣告還是我鼓勵的；要么是“攻擊強勢品牌”，比如想成名的話，你就找一個大明星滋事，緋聞和對抗都可以讓你名揚天下，余傑和《不同於》大概都是這種手段。

感覺“定位”和“USP”是一對親兄弟，不同的是“USP”是突出產品某個特性，而“定位”是在“心智階梯”上突出某個特性。USP 是努力在產品上尋找，而“定位”可以想方設法的在消費者認知角度里去找。比如七喜“非可樂”的定位，是否也可以理解為“心智階梯”上獨特的銷售主張呢？

IMC。整合行銷理論出現得最晚，並且是建立在 4C 理論基礎上。也是作者認為目前最為完善的理論，從前期的策略、到後期的執行，舒爾茲為讀者提供了完善的操作方法，而前期的 3 中理論，要么側重於前期的策略，要么側重於後期的執行，總有點顧此失彼。但是，在國內的運用中，到處都是對 IMC 的誤解，比如《不同於奧美的觀點》上提到了定位時代的廣告規律第二條：“任何一次傳播活動，都是為了協助品牌去建立、鞏固或加強一個定位，以此影響消費者的購買決策”，對這一句話的作者總結為：“第一要有定位，第二要整合傳播”。

可以看出作者對整合行銷的理解僅為：“保持同樣的聲音”，而這個聲音就是定位的觀點。大陸又有幾個人不以名字來理解“整合行銷傳播”的呢？但，這的確是對 IMC 的誤解，或者是對這一理論的侮辱。《實效的廣告》也提到了“聚焦”觀點，僅僅是“聚焦”，那不是 IMC。

整合行銷的一個偉大之處是明確的提出了前三種理論含糊不清的觀點，那就是“消費者購買誘因”。如果 USP、品牌形象、定位理論能夠明確的說，自己的核心是建立在“消費者購買誘因”上，那么，不僅證明該理論成熟了，而且也不會鬧出許多企業悲劇。比如前面提到的“科技改變生活”等三種科技和生活之間關係的品牌形象，形象是有了，但是都不能觸動消費者的購買誘因的，一台冰櫃，在消費者看來，最多是帶來了一些方便，但是從方便上升到改變生活，是不是太玄呼了。

IMC 的另一個偉大之處，是將一切傳播活動建立在認知基礎上，特勞特在《新定位》糾正了以往的偏差，也將“定位”建立在消費者的認知規律上。以下的 IMC 提出的一些規律是影響我做每一個方案的：

是“積累”而不是“取代”；

認知比本質重要；淺嘗輒止決策法；

資訊必須建立在顧客的認知基礎上。