

《商战》是著名的《定位》系列丛书，是《定》的姊妹篇，思想上和《定》一脉相承，但更倾重于企业应该如何制定战略，以及不同战略的打法要点。建议不要直接看这本书，先看完《定》，再来读这本书会更容易一点。

老规则，结合自己我心得，将书中要点一一罗列：

1) 商战中，实施战略的战场在哪里？

传统的概念让人认为企业营销必须满足消费者的需要和需求。而这个观念有个错误的假设就是：用户非常清楚自己需要什么。如果这个假设成立，那么市场上的产品形态将会一模一样，而商业竞争的胜利必然属于在市场调研中做更更好的一方。这个假设明显是错误的，顾客访谈不可能构想出“新”的产品，绝大多数人都会在过去的经验中去找答案，他们会把领导者的做法当做最好的答案，所以确认顾客需求不可能帮助落后者与领导者相抗衡。“顾客是上帝”的理念是错的。

或者说，“顾客是上帝”的理念，用户调研成首要任务曾经是对的，但当下已经不再正确了。《定》一书中提到，我们的社会经历了劳动力低效物质极度匮乏的时代、流水线生产成为标配生产力大幅提升而产品各类还未饱合的知识时代，和当下的产品极其丰富同质化竞争高度白热化的竞争时代。在生产能力极大提升，而产品种类还很少的时代，顾客是上帝，问用户需要什么从而产生出“新”商品是可能的，这个时代也是“什么都好卖”的黄金时代。然而这个时代已经一去不复返了，日本销售大王河濑和幸的《那些人人都懂的销售技巧，你就别再用了》，也从一线销售的角度明确表达了那个“什么都好卖”的时代已经过去了，规则已然发生了变化。现在每家公司都以顾客为导向，如果十几家公司都在努力满足同样一批顾客的需求，那么只了解顾客的需求已无多大用处。

顾客导向是上个产品时代的武器，而到了这个竞争时代，正确的做法是竞争导向，根据竞争对手而不是根据用户来制定公司的战略打法。如今，商业的本质特征是公司间的斗争，而不是满足人们的需要和需求。

那么什么是公司间的斗争呢？很多信奉管理学方法论的同学，会将公司间的斗争理解为人才招聘、人才培养、管理机制优化、更勤奋地工作。但这种思维仍是从内而外的思维，将商战的战场理解成了公司内部，其实不是。商战的战场其实在用户的心智那里，在公司之外。更好的战略应该是利用时机，利用巧妙的定位，而不是蛮力。这并不是说公司内部的管理和产品质量不重要，而是说，这种思维会把战斗变成一场消耗战，而不是闪电战。不管什么时候，如果你听到上司说“我们得加倍努力了”，你就知道你听到的是失败的言论。获胜，靠的是巧思，而非久思。

商战是在心智中进行的。每天，战争在你自己的心智中以及你顾客的心智中都在进行着。这是理解商业竞争本质的关键概念。

在作战前，一位优秀的将军总是要先仔细研究地形。他要研究每座山、每个丘陵、每条河可以用以防御和进攻的可能性。一位优秀的将军还要探察敌情。在战斗打响前，这位将军已经把敌军每个分队的确切位置和兵力部署情况在地图上标注，并进行了仔细研究。而在商战中，侦察工作非常困难。你怎么能探测一个人的心智？怎么能看清其中的地形和对手占据的强势位置呢？

侦察人的心智的一个方法是进行市场调研。这并不是让你用传统的方式问顾客想买什么，这种方法已经过时了。你所应该做的是探察其他公司在顾客心智中占据了什么位置，要指出是哪家公司在占据客户心智的制高点。绘制出心智地图能让你拥有一种极大的优势：你大部分的竞争对手甚至还不知道战

场在哪儿呢。他们完全被他们自己的营地拴住手脚，比如他们的产品、他们的销售队伍还有他们自己的销售计划。

战略的目标是什么？如何能算是占领了战场的制高点呢？目标是，让用户将公司品牌与某类产品直接产生挂钩。当一位顾客用某个品牌代表某类产品，你就知道他心智中的山头已经完全被该品牌占领了。

历史总是惊人地相似，不断重复着：单一大市场的山头上战火纷飞，将会形成各个细分市场，各有其主。最初的占领者有一种选择，要么扩张，要么收缩。在面对一个试图细分市场的对手时，最初的占领者可以增加兵力以控制整个阵地，也可以撤回兵力守好自己的基地。占领者的本能通常都是错误的。贪欲常唆使一个品牌领导者增加兵力，以期控制整个阵地。而结果常常是，在试图保住阵地的某一小部分时，整个阵地丧失殆尽。企图守住一切的人，什么也守不住。

2) 4种战略形式，及其原则。

商战并非只有一种，而是有四种。采取哪种形式取决于你在战略格局中的位置，每个产品品类或行业都会形成这种战略格局。政治家和指挥官必须要做的首要的、最高的和最有深远意义的判断，是确定他们正在进行的战争的战略形式。既不能做出错误判断，又不能让判断同其本质背道而驰。

<1>防御战——适用于市场领导者。

原则1：只有市场领导者才能打防御战。

原则2：最佳的防御就是有勇气攻击自己。

原则3：强大的进攻必须加以封锁。

<2>进攻战——适用于处于第二位的企业。

原则1：领导者位置的强势是重要的考量因素。

原则2：在领导者强势中发现弱点，并对此发起攻击。

原则3：在尽可能狭窄的阵地上发动进攻。

<3>侧翼战——适用于再小一些的企业。

原则1：最佳的侧翼行动应该在无争地带进行。

原则2：战术奇袭应当是计划中重要的部分。

原则3：追击与进攻同等重要。

<4>游击战——适用于本地或区域企业。

原则1：找到一个细分市场，要小得足以守得住。

原则2：不管有多么成功，永远不要像领导者那样行动。

原则3：随时准备撤退。

让我们重新看一看心智中的战场。当然，山头是被领导者占领的制高点。

如果你想翻越这座山，那就意味着你要打一场进攻战。你满怀希望，可能会找到一个峡谷或一个山隘作为突破的地方。但是战斗会非常残酷，代价会很高，因为那个市场领导者通常已经具备足够的资源来发起强大的反攻。

如果你是冲下山，去阻止进攻，那么你打的是防御战，其规则是：最好的防御就是有效的攻击。

如果你在山间迂回，那么你打的是侧翼战，这种战争通常最奏效，并且花费最小。但是在许多产品种类中，发动优秀的侧翼战的机会越来越少。

如果你在山下盘桓，那么你打的是一场游击战。你要寻找一块防守得住的安全市场，或者领导者懒得进入的一小块市场。

大多数公司都应该采取游击战。一般来说，在每100家公司中只有1家应该打防御战，2家打进攻战，3家进行侧翼战，剩下的94家都应打游击战。

经常变换战略方向是一个错误。除了把你的产品由一种形式的商战转为另一种时需要改变战略外，其他时候你绝对不应改变战略。当然了，从战术上讲，语言、画面和音乐都可以按需要频繁更换，但是战略绝对不能更换。

3) 兵力原则。

许多商业将领总是犯同样的错误，陷入“优秀员工”和“更好产品”的错误观念中。他们会强调执行力、强调优秀员工的作用、强调更好的产品更好的用户体验，认为只要做好这些，就可以赢得商战。

许多公司都紧抱着优秀员工战略不放，他们坚信能招募到比竞争对手更优秀的员工，以为制订更好的培训计划能让他们保住人才优势。但是，公司越大，普通的员工越会成为平均水准，在巨型企业里，集结一个完全由优秀员工组成的队伍的可能性几乎为零。

在许多企业管理者心智中另一个根深蒂固的错误观念是，他们认为用比别人更好的产品能打赢商战。我们把这种思维叫做“由内而外的思维”。公司很清楚自己产品更好的“事实”，以为广告商或销售队伍也能用这种事实澄清扎根在客户心智中的错误观念。但到底什么才是事实呢？事实就是顾客脑子里的认知。可能这不是你认同的事实，但这是唯一你得应付的事实。你得让用户知晓你的“好处”，但这其实得营销，而不是靠产品自身是否“更优秀”。

为什么你会有这两个错误观念？因为你听过很多已经成功的人在宣扬这两个观念，号称是这两个观念帮助他们取得了成功。但事实上，即使遵循了这两个观念，仍然失败了的人可能多得多，但失败者没有话语权。不管是战争史还是商业史，都是由胜者写的，而非败者，强权即真理。赢家的产品是否真的更好呢？赢家的人才是否真的更加优秀呢？不见得。但赢家通常是这么宣传自己的成功之道的，也就让更多的听者信以为真。

优秀的领导者知道高昂的士气能创造出势能，一个获胜的军队才会再次凯旋。巴顿将军说：“现在我们有世界上最好的食物、最精良的装备、最佳的士气、还有最棒的士兵。你知道吗？天哪，我还真可怜我们要对付的那帮杂种。”这是领导者艺术，而不是战略。领导对员工说：“没有你，我们一事无成。”而战略家心里要明白：“没有你，我们照样也行。”企业管理者们仍然混淆领导力和战略，而这对那些领导者是有利的。领导力和战略之间的混淆，会让很多公司误入歧途。

彼得蒂尔在《从0到1》中说，“每家成功的公司都找到了一个使自己取得成功的秘密武器”，而这个武器是不会公开的。很多时候，胜者的发言稿，不过是政治正确的废话而已，真正的秘密才不会告诉别人。我在看小米的《参考感——小米口碑营销内部手册》，和无印良品的《设计中的设计》《无印良品》时，都深深地觉得，他们在避重就轻地说着政治正确的假话。赢者只私下谈笑，输者却占据新闻话题。

更加让这两种错误观念得以大行其道的另一个原因是，“英雄主义”的病症在太多的企业管理人士中蔓延。这些管理人士急于为公司建功立业，甚至为公司牺牲——好吧，想起了我自己，我自己就是这种急于建功立业愿意为公司牺牲的人。但巴顿将军说，“没人能仅凭为国牺牲就能打胜仗，要想打胜仗，得让敌人为他的国家牺牲”。

虽然“优秀的员工”和“更好的产品”这些都重要，虽然有愿意为公司去牺牲的斗志和精神也很重要，但其实都并不是最重要的。商战真正最重要的第一原则，是兵力原则。

历史上，绝大多数情况都是兵力强大的一方获胜。永远首先尽可能瞄准这一根本原则，必须在决定性的地点投入尽可能多的军队进行战斗。战争哲学的基本要义：在第一时间，让最多的人到达战场。

如果有一个尚未开发的市场，那么拥有更大销售力量的公司最终会占有更大的市场份额。市场一旦被分割，占有更大份额的公司将继续从小公司那里夺走生意。大公司能担负更多的广告预算、调研活动和渠道等。

那么小公司怎么办？市场份额小的小公司有必要像战地指挥官一样思考问题。他们必须把战略第一原则（即兵力原则）牢记在心。拿破仑说过：“数量上处于劣势的部队其战争艺术在于，要在进攻点和防御点投入更多的兵力”。也就是说，要慎重精准地找到关键的点，然后将兵力聚焦投入到这些点上，也许整体兵力不如对方，但在这些被聚焦的点上，兵力仍能大于对手。

优秀的将军要想获胜，必须避免完全依赖人员的质量。优秀的将军要在决定性的地点拥有相对优势。许多人认为事半可以功倍。在一些需要加大投入的关键时期，最高管理层总是错误地问：“投资的收益如何？”，相反，他们应该问“我们应该投资多少以确保胜利”。这个思想和《爆款》是一样的，《爆》也不相信四两拨千金的打法，认为与其多做几个小投入，期望分摊风险，不如集中兵力，找最好的人，打造最好的产品，做最好的宣传，少做一点产品，优先确保产品的成功率。比起“量”，更加重视“质”。

4) 防御优势原则。

贯穿整个战争史，防御已经证明是战争中更强有力的一种形式。《商》做了一项调查，从1923年至2003年，25个品类占据领导地位的品牌在80年后的今天，仅仅有5个失去了他们的领导地位。可见废黜一朝帝位并非易事。领导品牌的市场地位非常稳固，只有花费昂贵的代价以及高超的技巧和大量的精力才有可能推翻他们。

军事指挥官们不会向数倍于自己的力量挑战。大致算来，进攻要想成功的话，应该在进攻点至少投入多于敌方3倍的兵力。但许多商业将领在改动进攻时广告和促销费用完全不充足，仅为对手的1/2、1/3甚至1/10，仅凭“我们拥有更优秀的员工、更好的执行力、更好的产品用户体验”，就敢发起进攻，其结果就必败无疑。企业人士最大的错误是不能正视处于防守地位的对手的强大力量。

战争中的防御模式如此强而有力，原因之一就是进行奇袭的难度太大了。军事战役中进攻方不仅常常要放弃奇袭方案，还要花费时间使兵力到位。由于后勤的问题，发动进攻的兵力全部到位要花上几天甚至几个星期。这时，敌人早已察觉，并足以利用这段时间进行防御。在商业进攻中，运输通常不成问题，但信息的传递却会是瓶颈。让上百万的消费者知道产品信息，要花几个月甚至几年的时间。这样，防御方就有足够的时间以不同的形式阻碍和破坏进攻方传递销售信息。

胜利通常属于更强大的一方。仅有极少数军事战役的胜负是由先进武器决定的。商业也是如此。然而商业人士经常会误奖一个较小的技术优势当做“长弓”，并愉快地出发作战，用其与防卫坚固的竞争者竞争，结果通常是以失败告终。

5) 防御战。

第一条防御战原则：只有市场领导者才能打防御战。

注意，只有在顾客心智中建立的领导地位才具有强大的势能，这股力量并非源自实际市场上的领导地位，而是来自顾客认知上的领导地位。很多公司把自己当做了行业的领导者，但是大多数公司把自己的领导地位建立在自己的定义上而不是市场现实上。你的公司也许是“周一上午密西西比河以东的领导者”，但是顾客不管这一套。一个优秀的商业将领必须对实际形势了如指掌，以便从事实中做出正确判断。你可以愚弄敌人，但不要愚弄自己。

第二条防御战原则：最佳的防御就是有勇气攻击自己。

你要通过介绍新产品或新服务来取代现在的产品或服务，以此强化领导地位。自我攻击可能会牺牲眼前的利益，但是却有一个最大的好处，就是保卫市场份额，而这才是商战中的超级武器。

第三条防御原则：强大的进攻必须加以封锁。

多数公司只有一个机会获胜，而市场领导者却有两个。如果领导者错过了自我攻击的机会，通常还可以复制竞争对手的行动来防御竞争。但是，领导者必须在进攻者站稳脚跟之前迅速行动起来阻止它。许多领导者不愿意阻击竞争对手，因为他们有自负心理，对进攻者不屑一顾。糟糕的是，等到他们进行阻击时，已经太晚了，局面已经无法挽回。那么领导者应该到处下赌注，还是只在最有可能获胜处下赌注？很明显，绝对没有理由注重那些显然愚蠢的观念，但是谁又是判断呢？世事总是变幻莫测，并且来势凶猛。常常是突然之间，打入新的一局比赛已经太晚了。防御过头比防御不足要更安全，如果你愿意，你可以把它叫做保险费。

对领导者来说，另一个有效的战略是给自己“留下储备金”。进攻者应倾尽全力出击，然而领导者把尽可能多的钱都花在一次战役中并不合算，最好是只投入压制竞争对手所需的费用。把剩下的资金作为储备。假如竞争对手以极其诱人的价格发起进攻，你就得用这些资金保卫你的阵地。

一切防御战的最终目标是赢得和平，迫使竞争者转入零散的游击战。假设领导者已经取得了永久的和平，那么就可以改变战略了，把重心指向产品本身，而非自己的品牌。假如你有一块馅饼，你应该设法把一整块馅饼变大，而不能只把你手中的一小块变大。当然，到这一步相当于也在为未来的敌人做贡献，很奢侈的行为。先确认是否已经取得了永久和平再来考虑是否做这一步。

6) 进攻战。

排在市场第二位或第三位的公司，有条件发动进攻。然而，他进攻的对象是谁呢？一个常见的误区是：依据“先挣容易钱”的理论，人们总是倾向于掠夺弱者而不是强者，但是事实正好相反，公司规模越小，就越努力保卫自己拥有的份额，还会采取以下战术，如降价、打折、延长保修期。因此，绝不要同一头受伤的野兽较量。你应该挑战的是行业领导者。

防御者的胜算大，调查统计表明，大多数的进攻战都以失败告终。一次对600家公司为期两年的调查中，只有20%的公司的市场占有率提高了2%或2%以上。换句话说，80%的公司都收益甚微或实际上丧失了阵地。在那些格局尚未明朗的阶段，发起进攻战才是有较大收益的。在那些只有5年或不到5年历史的公司中，有40%的公司搞高了市场份额；而那些20年或20年以上历史的公司中，只有17%提高了市场份额。也即是我们常说的新业务的窗口期。战略有两个关键词：1是定位，2是时机。进攻战不易打赢，我们应该重视进攻战的三个原则。

第一条进攻战原则：领导者位置的强势是重要的考量因素。

多数公司就像小孩，他们遇到问题时的第一反应是研究自身。他们开始考虑自身的力量和弱点，研究自家产品的质量、销售人员、产品价格和销售渠道。这个思维是木桶短板思维。这往往会陷入追求内

部运营效益的泥沼，忽略了真正的战略。处于第二位或第三位的公司应该做的是把精力放到研究领导者身上。要考虑领导者的产品、领导者的销售力量、领导者的产品价格和领导者的销售渠道。不管第二位的公司在某一类产品上的实力多么强大，假如领导者在这方面也相当强大，前者绝对没有胜算。就算补齐了自己的短板，可是若领导者也没有短板，如何能胜出呢？

大多数的商业计划都要求“增加我们的市场份额”，但增加我们的市场份额，往往是需要通过“让竞争对手的市场份额减少”来实现的。所以，单纯地以为优化自己的内部就可以达到目标，是天真的，市场份额是此消彼长的。

第二条进攻战原则：要在领导者强势中找弱点，并向这一弱点发起攻击。

没错，我们要在领导者“强势”中找弱点，而不是在“弱势”中找弱点。有时，领导者会有些弱点，而那仅仅是弱点而已，并不是他们强势中固有的部分。他们只是忽略了那一点，或认为它不重要，或把它忘掉了。这种弱点并不重要，只要你一攻击，领导者就可以迅速弥补，这样反而能使领导者更为完善与强大。只有领导者强势中所固有的弱点，才是其无法避免的，要避免就必须付出同时放弃强势的代价。

第三条进攻战原则：在尽可能狭窄的战线上发动进攻。

对于行业领导者来说，你是没有绝对优势的，你必须灵活运用你现有的力量，在决定性的地点创造相对优势。应该在尽可能狭窄的阵地上发动进攻，最理想的进攻状态是单一产品。“品种齐全”是一种奢侈，只有领导者能负担得起。

企业若是一下子在非常广阔的战线上投入多种产品，改动全面进攻，企图尽快获取尽可能多的领地，那它最终一定会丧失所有的领地，并且损失还会更多。因为任何时候，领导者总是有绝对的力量优势，无论是财力资源、产业关系、分销渠道，还是顾客认知。

然而这一点却很难做到。克莱斯勒公司总裁林恩·汤森说：“我们没有奢侈到错过占领美国任何汽车市场的机会。”，美国汽车公司的总裁也公开抱怨自己的产品仅在25%的市场上竞争。多产品线、多元线经营是奢侈的，如果没有绝对的财力和足够的投入，是非常危险的行为。

7) 侧翼战。

大象打架，蚂蚁遭殃。处于市场第二梯队的公司，应该避开第一梯队之间的争斗，发动侧翼战。侧翼战不打还不行，因为不打，就会遭大象打架的殃。人家打着打着，你给打没了。

在进攻战中，你能投入并承担得起更多的投资，因为你知道那是市场所在之处，而侧翼战通常却是投机的冒险行为。不管对于商业还是军事来说，侧翼战都是一种大胆的行动，就像是一种赌博，而且是一场豪赌，有可能大获全胜，也有可能铩羽而归，侧翼战不是那些胆小或拘谨的人能驾驭的。喜欢做市场调查的企业管理者常常发现，改动侧翼战非常困难。他们总是想用调查代替远见。可以说，对一位将军而言，在接受进攻和防御任务时，只是正常的工作职责。但是，他最辉煌的成就就是被选中指挥侧翼战。侧翼战是他赖以取得辉煌胜利的最大希望。比起其他战略形式，侧翼战更需要掌握作战原则。进攻开始后，还要有预见战局发展的远见能力，需要对每天每日、每时每刻制订周密的计划。

常见的商战侧翼战有哪些切入点呢？低价位侧翼战、高价位侧翼战、小型产品侧翼战、大型产品侧翼战、渠道侧翼战、产品特性侧翼战、低热量侧翼战等。其实《定位》中就花了大量的篇幅在讲侧翼战。

第一条侧翼战原则：最佳的侧翼行动应该在无争地带进行。

指挥官不会让伞兵在敌人的机枪阵地上跳伞，管理者也不应该在强势品牌已经把守的地方推出侧翼战的产品。发动侧翼战，并不需要生产出不同于市场上任何已有产品的新产品，但是你的产品中必须有创新或独特的部分，要让顾客把你的产品归为新品类。

侧翼包抄能否成功，常常取决于你创造和维持一个独特的新品类的能力，这一点是关键所在。这点做起来并不容易，特别是防御者地否认新品类的存在，进而挫败你的进攻。想想曾经短暂出现过一阵的上网本，应该就属于侧翼战。

传统的市场理论把这种方法叫做“市场细分”，即寻找细分市场或利基市场，这是一种非常重要的能力。要想改动一次真正的侧翼战，你必须第一个抢占细分市场，否则就变成了向严密防守的敌人改动单纯的进攻战。侧翼战和进攻战大不相同。假如市场上一个山头或者一处细分市场尚无设防，那么一个班的兵力就可以把它攻打下来。但是假如对方已经设防，那么要攻打下同样的山头需要整整一个师付出最大的努力才行。

发动侧翼进攻需要独特、有远见的眼光。其原因在于，在一次真正的侧翼战中，新产品或服务项目并没有现成的市场。而在尚无市场的情况下销售商品是很困难的，但是要想成功地发动侧翼进攻，就必须这样做。假如开始的时候没有市场，那么生意从何而来呢？答案是从你要侧翼包抄的竞争对手那里夺来。也就是说，还是要和竞争对手发生战斗，而不是纯粹的“创造一个新蓝海”，如何区分打的是侧翼战还是进攻战呢？避开竞争对手的主力是侧翼战成功的关键，这可以产生巨大的能力，又使竞争对手难以阻击。

第二条侧翼战原则：战术奇袭应该成为计划里的一个重要组成部分。

从本质上说，侧翼战是一种奇袭。进攻战或防御战的特征和方向性都是可以预见的，但是侧翼战却不同。最成功的侧翼战是完全出乎意料的，奇袭因素越强，迫使领导者做出反应和设防的时间就越长。奇袭还能削弱竞争对手的士气，让对手的工作人员暂时瞠目结舌，让他们在总部发出指示前茫然不知所措。微信的抢红包，和在春晚的摇一摇都算是很成功的侧翼战，特别是抢红包功能，一举改写了和支付宝的战局。

不幸的是，市场测试或太多的调研常常会破坏侧翼行动，因为这样就把自己包抄路径暴露给了竞争对手。乔布斯就非常擅长打侧翼战，在每次正式对外发布新产品前，他总能做到对新产品守口如瓶。侧翼战的市场试验，经常会处于两难的境地。如果试验失败了，进攻也就失败了；如果试验成功了，就会惊动领导者，使领导者采取相应的措施。

第三条侧翼战原则：追击与进攻同等重要。

如果没有追击，胜利就不会有很好的效果。

许多公司在取得领先后就停止了行动。它们实现了最初的销售目标，然后就把资源转移到了其他事情上去了。假定一家公司有5种产品，其中有3种成功，2种失败。你觉得哪种能占据高级管理层的时间和注意力呢？是落后的产品。

而事实上，情况应该正好相反，应该把落后的产品枪毙掉，并把它们的资源配送给正在取得最大胜利的指挥官。《领导力21法则》里也提到了这点，乔布斯重回苹果后，做的第一件事就是砍掉大量产品线，聚焦在少数几个产品上，比如发起侧翼战的ipod。

由于某些感情上的原因，而不是经济上的原因，许多公司不会正确对待成功。他们总是忽视将来，把全部的资源用于弥补过去的错误战略造成的损失。大多数企业规则的重点是保护企业避免失败，所以

大量的金钱和时间都用在了保护旧产品与旧市场上，却很少顾及对已取得的成果加以巩固。然而，有条件投降并不耻辱。一位将军不能在战斗中打到只剩一个人，就像一名棋手不会考虑继续下明显已经输掉的一盘棋一样。

如果用来进行侧翼战的产品开始成功，你必须乘胜追击。你的目标应该是获胜，并获得巨大胜利。建立稳固地位的最佳时间是在开始阶段，那时产品刚刚上市，新颖诱人，所遇竞争对手甚少或弱小。这对你来说是种不能长久享受的奢侈。成功孕育成功，这一点非常重要，企业要及时利用已经建立起来的市场优势，在领导者开始设防之前，在跟风产品蜂拥而至之前，赶紧让你的新产品腾飞起来。让我想起了10年的新浪微博和腾讯微博之争。当时我还在新浪工作，新浪内部的指导思想是：不惜一切代价拉开和腾讯微博的差距。然后腾讯微博在急追1年之后，放弃了进攻。

假如你的资源不够，无法继续维持侧翼战的胜利怎么办？这种情况在许多领域都很有可能出现。也许你一开始就不应该发动侧翼进攻，而应该打游击战。商业史上有很多这样的例子，这些侧翼战开始都很成功，而最终却失败了，就因为资金短缺，无法坚持到底。小米公司的米聊，在移动互联网之初，是最早占领移动IM山头的，但腾讯的微信以非常强大的投入赶超了米聊。雷军对米聊非常痛惜，但以当时小米公司的财力，确实无法抗衡微信的进攻。如果雷军知道微信会有今天的成绩，而小米又有后来的资本的话，战局很可能不会是今天这样了。

8) 游击战。

处于市场第三梯队的小公司们，是难以发动任何进攻的，无论是进攻战还是侧翼战。即便是进攻之初取得小小胜利，它也做不到持续进攻，因为它缺乏足够的经销商，没有足够的生产能力，也没有足够的市场能力。

经典的游击战术是：要找到一个大到足以赢利但又小到无法引起市场领导者兴趣的细分市场。敌进我退，敌驻我扰，敌疲我打，敌退我追。

游击战拥有很多战术优势，使小公司也能在巨头林立的市场中生存发展。可以从哪些点切入打游击战呢？地理游击战、细分的特定人群游击战、窄而深的特定领域游击战、单一品种独特产品的产品游击战、高端游击战等。

游击战有时还会有一个有趣的现象，就是发展同盟。兵力原则将会促使各个游击队伍联合起来，进行自我保护。在发展同盟时，你要问自己一个关键问题：“竞争对手是谁？”有时你的对手是你的近邻，有时不是。隔街相望的两家汽车旅馆可能就是劲敌，而假如两家旅馆位于加勒比海的一个岛上，而竞争对手来自几百里之遥的另一个岛屿，那么这两家旅馆就应该联手，提高他们自己岛屿的价值，而不是自相残杀。

第一条游戏战原则：找一个细分市场，要小得足以守得住。

游击战并没改变战争中的兵力原则，大公司仍然会打败小公司。游击战的目的是，尽量缩小战场以赢得兵力优势。换句话说，这就好比尽量成为小池塘里的大鱼。

在小市场中，保持大的市场份额是游击战的关键，应该不惜一切代价保住市场份额的优势。当一个游击队开始在“本土”打败仗时，它很快就会走下坡路了。游击队需要市场领导地位所传达出的信任状，这比什么都重要，即使市场非常小。

在某些方面，游击战看起来像侧翼战。但是，侧翼战和游击战有根本性的区别。侧翼战是经过策划，在距离领导者较近的前线刻意发动的，其目标是夺取或削弱领导者的市场占有率。但游击战的战略半

非针对瓦解竞争对手的地位。但通常人们的倾向是相反的，即夺取尽量大的市场，有时，打游击战的公司很容易受到诱惑，把游击战改为侧翼战。换句话说，就是试图靠近行业领导者，削弱领导者的地位，并以此提高自己的市场份额。但这可能会是个错误。

你很少听说哪家公司因为把力量集中在很小的市场上而衰败，相反，你却常听到有的公司因为过度扩张而分裂，还有的公司在太大的地理范围上，太多的市场中投入了太多的产品。衰败的关键就在于资源。这个游击公司在资金和组织机构方面，是否有足够的资源参与到不断升级的竞争中呢？有时有，但经常没有。游击公司为了支撑更大的组织机构，总是忘了他们是以放弃游击据点而卷入公开作战为代价的。这仍然是个集中兵力问题。从本质上来说，游击公司起步时力量有限，它为了生存必须坚定抵制住分散力量的诱惑，否则只能导致灾难。

第二条游击战原则：不管你多么成功，永远不要像领导者那样行动。

游击战战略和战术的本质与《财富》500强企业的战略战术恰恰相反。游击战要想成功，需要不同的组织机构和不同的时间表。

美军在越南拥有54.3万人的部队，而其中只有8万人是作战人员，其余都是后勤人员。大公司的组织系统，典型的情况是，一半以上的员工的工作都是为其他员工提供服务，公司员工大军中只有为数较少的一部分被指派到公司外同真正的敌人——竞争对手交锋。游击公司应该利用大公司的这一弱点，在最前线上投入尽可能多的人员，还应该抵制住诱惑，不去制定流于形式的组织系统、工作说明、KPI考核、职位升降系统和其他一些配备。游击公司应该尽量做到把全部人员投入前线，不留任何非战斗人员。

这种简单精小的组织方式不只是一种把更多兵力投入前线的战术，还能极大提高游击战的速度，迅速做出决策，适应市场变化。同大公司竞争时，这就是一种宝贵的财富，因为大公司快速做出一个决策也需要职员花费6周时间，而普通决策则需要6个月。

第三条游击原则：一旦有失败迹象，随时准备撤退。

公司只要存活下来，就可以来日继续战斗。

假如战局对你不利，就不要犹豫，赶紧放弃你的阵地或产品。游击队没有那么多财力和人力浪费在败局已定的战斗中，应该尽快放弃残局，改道前进。

9) 战略与战术。

有些公司认为，制定战略就是把公司里最优秀的三四个人集中起来，把他们锁进一间屋子，直到他们想出办法来。这种方法常做称做“象牙塔里的智囊团”方式。

还有些公司喜欢把整个高级管理层召集到一个会议中心或者最好是到加勒比的海岛上，为公司的将来出谋划策。这种方法叫做“远离电话，远离一切”方式。

这两种方法都企图远离日复一日的战术决策，来制定出长远的战略决策，然而这两种做法都是错误的。

假如我们认为战略是独立于战术结果之外的力量，就会陷入错误之中。就像形式应该服从内容一样，战略应该服从战术。战略目标就是让战术层面的工作顺利进行，而不是其他什么目的。如果一个给定战略不能为战术结果服务，不管它构思多么巧妙，表达得多么动人，这个战略也是错误的。战略应该

自下而上制定，而不是从上往下。就像孙子说应材施教一样，应该根据公司自身的条件来制定战略打法，如果制定的战略公司没有相应的资源，是无法落地执行出应有的效果的。

一个将军只有在深入、详尽地了解了战场情况之后，才有可能制定出真正有效的战略。商战战略应该从市场一线的泥泞中发展出来，而不是出自象牙塔内的臆想。那种远离战场、脱离实际的将军和坐在会议室里的某些首席执行官是同类人物。

在军事战斗中，初学战略的人们要从学习刺杀开始。《战争论》的作者卡尔·冯·克劳塞维茨知道战争是什么，他12岁时在普鲁士军队中开始他的军事生涯，曾在耶拿被法军俘虏过，在博罗季诺参加过拿破仑和沙皇军队的大规模冲突战，他曾参加过别列津纳河战役，亲眼看见成千上万的法军被哥萨克人的铁蹄践踏下最血腥的一幕，他还目睹了滑铁卢战役。所有伟大的军事战略家都有着相似的经历，他们的战略思想的取得是建立在先前的战术学习基础之上的。战略服从战术。

18世纪末，炮兵部队是个新事物，那时的高材生们都乐于参加骑兵部队，因为骑兵是当时的主要战术。然而，战争在战术层面上发生了变化。在大型的陆军作战中，骑兵已经几乎没有什么用武之地，最具战术意义，杀伤力最强的武器是大炮。没有人比炮兵出身的拿破仑更懂得这一点。拿破仑战略的高明之处就在于大炮的运用，他可以使大炮起到最大的战术效果。拿破仑坚持发挥炮火的机动性，在尽可能近的范围里集中火力，在敌人的阵线上为自己的步兵和骑兵轰开一个缺口。拿破仑曾说：“大炮决定了军队和国家的最终命运。大炮永远不嫌多。”

而到了20世纪，坦克的出现，就相当于拿破仑时代那种能够发射6磅重炮弹的大炮。巴顿将军对第二次世界大战中最关键性的战术武器坦克部队的了解和使用，使他成为一名伟大的军事战略家。巴顿说：“人们不应该先制订计划，然后再让形势适应计划，而应该让计划适应当前的形势。我认为胜败取决于最高指挥部是否拥有这种能力。”

昨天最尖端的武器是电视，而今天变成了网络。有多少不懂得公关、电视、网络以及其他营销武器的管理者认为自己是商业战略高手呢？太多了。

无疑，战略要靠对战术的详尽了解发展而来，然而看似矛盾的是，优秀的战略往往并不依赖最好的战术来实现。一个合理的战略的实质是，能够不依赖出色的战术而在商战中取胜。

虽然人们认识到了广告的重要性，但是许多公司经理却错误地完全依赖于它。他们企图打出“致命一击”的广告，来帮助他们夺取胜利。公司们常常把全部赌注压在大量广告计划上，企图以广告“挽救局面”。然而，局面很难逆转。原因很简单，如果战略高明，那么就算平淡无奇的战术也能取胜。如果必须用最好的战术才能取胜，那么这种战略就不合理。

换句话说，依赖出色战术的公司同时也在依赖不合理的战略。所以，倘若一家公司采用下列两种方式，就会失败。第一，依赖蹩脚的战略；第二，依赖于出色的战术。历史证明这种情况很少出现。形势越是无助，就截止会倾向于孤注一掷。在美式足球赛中，传长球是绝望之举。多数情况下，宝洁公司平平淡淡的战术在现代商战中获胜。依赖于超级战术取胜的商业将领常常很快就指责武器不起作用。好吧，看来《疯传》《引爆点》这类讲如何战术出奇的书，不能过于依赖了。

优秀的商业战略家总是生活在战术与现实世界里。他们从来不因自负影响自己的判断，他们从不试图实现不可能实现的目标，也从不在合理的目标之外发动什么战斗或进攻。他们总集中精力于那些可以通过可用的战术来完成的那些目标上，而从不在于那些浮夸的方案和不可能实现的梦境上耗费精力。

恩，俗话称：接地气。

有关战术的知识可以帮助你制定相应的战略，从而使公司的一套行动路线成为可能。一旦这一步得到认可，战略就开始起主导作用，以指导相应的战术。假如一种战略是从战术角度合理制定的，那么当战斗打响后，这种战略就应该对战术起指导作用。为了实现一定的战略目标，一位优秀的将军应该具有忽视战术困难的能力。有时有必要投入大量资源，以占领那些影响整体战略发展的关键点。比如你也许不得不在一段时期内仍旧经营一些亏损的项目，以便达到一定战术目标，进而保证总体战略的成功。反之亦然。比如当一些可盈利的产品同你的战略不一致的时候，你就不得不削减或放弃这些产品。不论怎样，都可能引发那些注重销售业绩的员工的一些反对意见。

施行分权管理，是公司的战术缺乏战略指导最常见的原因。就像品牌延伸一样，短期内分权管理有一定收效。然而，从长远看，公司必定会为之付出惨重代价。可以在现场制定决策是多数公司实行分权管理的理由。尽管通过现场决策去研究战术形势是制定优秀战略的一个重要组成部分，但也只是一个组成部分而已，应该在发生全局战略制定以前，最终还是需要有人把这些因素结合起来，揉合成一个有组织性的、连贯一致的战略。从全局制定出的战略，很有可能在局部的战术上，是有所牺牲与平衡的。

在任何时刻，一个公司的战略计划应当只能瞄准唯一的目标。这个目标应该优先占用公司的资源，也许我们可以把它称为“单一焦点”。分权管理和缺乏一致性的整体战略必将导致多点进攻。一个公司在—一个市场取得了成功，并不意味着在另一个市场也能取得成功。但是很多管理者由于过分自信对很多甚至所有领域都发起进攻。如果公司脱离自己的业务去发展多元化战略，是很危险的。

根据物理定律，任何作用力都有一个大小相等、方向相反的反作用力。许多商战指挥官在制定作战计划时都以为敌人根本不会有什么反应，事实上并非如此。你把你的价格降低一半，你的对手可能也这样做。对于你的每个行动，就算你的对手不完全复制你最初的行动，他们总会采取相应行动的。千万不要做单方面的思考。一位优秀的商业战略家会预计到对手的反击行动，商战的许多原则都考虑了反击的危险。要考虑到敌人的反攻，你的对手们将付出比你更多的资金和牺牲来保卫他们已经拥有的东西。

10) 商业将领。

许多企业首领们都躲藏在多元化和分权管理这两个孪生原则下，避免让自己成为被关注的中心。现今的商业呼唤更多的商业将领，需要更多的男性或女性自愿接受统筹和指导商业战局全责的职责。在这急需优秀战略思想家的紧急时刻，商量却正背道而驰。多元化和分权管理正在使企业的战略制定责任由管理高层走向中低层。巴顿的第三集团军有105名军官，却只有1名战略规划员。参与战略规划的人越多，公司就越难出台优秀的战略。我们要做的是把战略规划推向高层管理者，而不是授权给中低层管理者。

分权管理消磨了商业人员的冒险精神。经理们并不是傻瓜，他们知道只要他们能留在“解雇线”以上，他们就能顺利奔向企业管理高层。很多人信奉“不做事就不会做错事，而做事就有可能犯错”。“正确的做事”和“做正确的事”是差别很大的，“正确的做事”，掌握方法论，再加上一点经验就可以了，而“做正确的事”却是相当困难的，什么才是“正确的事”呢？需要智慧、需求足够的信息、经验，还有足够的勇气和冒险精神。

商业将领们需要无畏精神，时机成熟时，他们必须果断而迅速出击。然而这些商业将领往往随着在仕途上步步高升，丧失了他们的无畏精神。军衔越高，胆魄越小。越接近退役，胆魄越小。股票期权越

多，胆魄越小。

我们到哪里才能找到可以指挥这些规模行动的商业将领呢？这样的人才太难找了。克劳塞维茨讲道，许多在其他方面很聪明的人未必有能力成为一个好将军。千人之中，或仅有一个。一个优秀的商业将领需要什么样的素质呢？

《商》提到了必须灵活，必须有决断力，必须有无畏精神，必须通晓事实，需要运气，应该通晓规则。然则我推荐看看《领导力21法则》，讲到了更多更具体的点。有兴趣的同学也可以看看我对这本书写的读书笔记。

11) 做广告的产品，和真正挣钱的产品可以并不相同。

每家公司都有3种类型的产品：一种是做广告的产品，一种是销售的产品，还有一种是赚钱的产品。只是为了某个产品卖得出去或者能赚钱，甚至能赚大钱，而对一种产品做广告，是一种浪费的行为。多家公司最大的错误是，混淆了应该销售的产品和应该做广告的产品。只要顾客到了你的店里，你向他提供什么食品都无所谓。但是，如果产品会削弱你的地位，对它做广告就是个极大的错误。电影院会为它所出售的爆米花做广告吗？当然不会，它只对所播放的电影做广告就可以同时在爆米花和饮料上赢利。

一般来说，一家汉堡连锁店为其汉堡包做广告，附带出售炸薯条，并在软饮料上赢利。这就是赢利模式。如果孩子们把你店里90美分的可口可乐喝个够，你几乎就能让所有其他产品保本。

你去一家4S店买车，销售通常会把汽车的价格卖得很低，因为这个价格在网上透明公开，也是客户最关注的部分，4S店不在汽车的售价上挣钱，而是偷偷给你安个“服务费”“提车费”“帮助申请免息车贷的介绍费”“帮助上车票的服务费”等名目挣钱。

你卖力宣传的点，仅仅是为了赢得战略，赢得客户心智。而你真正赚钱的，却可以完全是另一个举重若轻的不起眼的点。产品和营销并不需要完全对应上。

作者：真阿当

链接：<https://www.jianshu.com/p/d5e78d19c541>

来源：简书

著作权归作者所有。商业转载请联系作者获得授权，非商业转载请注明出处。