

教授点评：作者在对孟良崮战役双方战略与执行得失进行充分分析的基础之上，以作者所亲身指挥的商战实例为案例，以战略的制度与执行为主题，分析了在激烈竞争的市场环境下，应该如何在对竞争态势进行精细把握的基础上，运用集中兵力的战略原则和强大的执行力，来帮助企业在最短的时间内打开局面，取得突破式的发展。文章案例鲜活，分析透彻，精彩的洞见随处可见，是一篇值得三读的佳作。

## 庾雷：华润怡宝竞争战略的制定与执行

### 一、孟良崮战役的启示：

孟良崮战役中在敌方人数、装备均占优的情况下，我华东野战军通过运筹帷幄、密切配合，以百万军中取上将首级的气魄，在广大人民的大力支援下，一举全歼国民党军精锐“五大主力”之一整编第74师，沉重打击了国民党军队，粉碎了国民党军对山东的重点进攻。

前日游览古战地、更是感触颇深。孟良崮战役我军能取得伟大的胜利最关键是以下几点：

#### 1、上下同欲者胜：

在孟良崮战役中国国民党军各部中除了黄伯韬的25师攻击猛烈外，其他都或多或少的在保存实力，攻击不力。83师仅做象征性的攻击，无视命令、不顾大局，始终未能突破我军的阻击防线。方圆50公里内的数十万的国民党军精锐竟不能越过华野阻击防线一步，论武器，国民党军要精锐；论兵力，国民党军也占据优势！根本原因是国民党内部军阀、派系林立，拥兵自重，互存己见，各种矛盾相互交织，各将领长期不和，协同作战能力极差。

而纵观共产党方，以第1、第4、第6、第8、第9纵队和特种兵纵队担任主攻；以第2、第3、第7、第10纵队担任阻援，陈毅命令各阻击部队坚决挡住援敌；另以地方武装牵制各路援敌和在临沂及临泰公路沿线敌之后方袭扰与破坏。为了方便指挥，毛泽东授权“因地制宜”，总攻前陈毅授权叶飞统一指挥第一、第四、第六、第九纵队总攻孟良崮。协调一致，并且全军上下一心。

#### 2、集中优势兵力：

纵观全局战场，我军在数量及装备上不具备优势，但是我军可以迅速集结，可出其不意集结数倍于敌的兵力加以围歼，在局部完全可以取胜。我军在孟良崮战役中集中所有兵力合力围歼74师，从实力上、局部上创造了这一胜利的必要条件。

#### 3、执行是关键：

张灵甫在孟良崮布下的“中心开花，内外夹击”战术，从军事理论上说，应该还是很不错的。只是国民党派系林立、各军师都以保存实力为上。

从蒋介石到顾祝同、再到汤恩伯，三级统帅、三级中枢，令箭都被当成鸡毛。蒋介石严厉指示国军各部要精诚团结，全力配合74师，内外夹击，并强调如若行动缓慢者，军法从事；畏敌不前者，当场正法。但是多数部队均未全力救援。

毛泽东要求要以“明知山有虎，偏向虎山行”的勇气，在老虎口中拔掉这颗牙（74师），以挫蒋军锐气。各级作战队伍在接到任务后均按时完成既定的作战任务，如：6纵的昼夜急行军、攻占垛庄、界牌、万泉山的阻击等。

执行力保证了战役结果，就是因为有了一个个关键战役点的胜利，关键战役目标的达成，才有了最终孟良崮战役的胜利。

#### 4、知彼知己者，百战不殆：

情报在前，决策在后。战前我军获悉重要情报：汤恩伯将于5月12日上午发动全线进攻，74师将在敌25师和83师的配合下攻打坦埠；为防止被华野分割，汤恩伯要求各部队间一要相互保护，不留空隙。

这一重要情报的获知，对于华野关于孟良崮战役的决策有着非同寻常的意义，汤恩伯兵团的行动计划乃至国民党整个山东战场的作战企图，在华野高层面前全部暴露无遗，陈毅、粟裕的关注焦点，立刻从敌第7军和48师转移到汤兵团战斗序列中的主力74师上来。

如果没有这份情报，华野无法清楚知道74师与友邻各部的确切位置和作战地境线，也无法准确完成穿插与包围。

## 二、华润怡宝华东区竞争战略制定与执行：

2007年华润怡宝制定了“主攻华南、西南、华北、华东等地区”的目标后，多年来只依靠华南大本营与纯净水单一水种“征战”的怡宝公司，踏入2007年即酝酿强势开拓省外市场策略——西进、北伐、东拓，本人就是肩负着开拓华东市场的使命来到了江苏。

孙子云：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”在怡宝公司当年还未推行战略规划，本人带领团队骨干开始研讨、规划华东区域的竞争战略。

### 1、谋定而后动——在进入市场初期确定华东区域战略：

接到公司让我负责华东区域市场的任命后，并没有急于开展工作，本人开始了两三个月的市场走访，足迹遍布南京、苏州、无锡、徐州各地，与主要的客户促膝长谈，深入交流，与销售团队成员共同交流、探讨。期间，对江苏市场容量、市场格局、主要竞争对手及占有率等均作了详细的分析，并结合对主要竞争对手的SWOT分析：

**竞争对手分析——农夫山泉:**

● **整体策略及战略意图分析:**

- (1)、多品牌运作，并进行品牌组合;
- (2)、利用农夫山泉的优势带动高附加值产品的进入，形成企业可持续发展的增长点，反过来支撑推动水的发展。

● **SWOT 分析:**

**优势 (农夫山泉)**

- (1)、品牌知名度高，概念炒作，碱性水概念获得部分消费者的认可;
- (2)、具有相对丰富的优质水源地;
- (3)、多品牌运作，并进行品牌组合。

**劣势 (农夫山泉)**

- (1)、终端掌控力不足;
- (2)、水源地概念导致高运输成本;
- (3)、新包装略显土气，缺乏活力。

**威胁 (对怡宝)**

- (1)、产品组合丰富，利润高;
- (2)、档次中档，局部区域占有率较高。

**机会 (对怡宝)**

- (1)、渠道利润较低;
- (2)、传统渠道覆盖率不高。

结合怡宝自身的 SWOT 分析，得出了怡宝在华东区域的竞争战略启示:

- (1)、差异化定价，避开价格战;
- (2)、保持怡宝一贯的高品质，为消费者提供优质的产品;
- (3)、保持较高渠道利润空间，吸引渠道客户加盟;
- (4)、终端精耕细作，形成自己的核心能力;
- (5)、加大品牌投放力度，不断积累品牌资产。

经过多次的分析、研讨，最终确定怡宝华东区域的战略如下:

**怡宝华东区域战略:**

- 重点打造以沪宁线为核心的市场，未来五年华东市场形成以上海为龙头，江苏、浙江为两翼的市场格局。
- 快速提升销售规模，五年复合增长率超过 80%;
- 市场占有率逐年递增，2011 年华东纯净水市场占有率达到 28%。

**2、集中优势兵力——区域聚焦、渠道聚焦、资源聚焦:**

在确定战略后，根据战略目标制定具体战略落地的策略，

区域上：聚焦重点城市南京、苏州、无锡、上海，在初期重点在南京市场需要寻求突破;

在渠道上：聚焦传统渠道，同时传统渠道前期聚焦在商圈旺点、重点 B 类超市、学

校店、车站等制高点，以点带面，顺序推进；

在资源上：最终实现资源的聚焦和资源的准确投放。

### **3、执行力——内部管理及系统保障：**

有了明确的战略，同时确定了区域市场的具体策略，在落实战略落地上制定了一套销售管理系统，包括：周计划、月度重点工作计划、管理时钟等等，将战略目标略施到每个月、每一周。

同时以市场为导向，组建了高效的职能队伍，贴近一线市场，快速决策、快速反应，为市场服务。

### **4、怡宝江苏市场连续多年销量飞速增长：**

在大家的共同努力下，华润怡宝从2008年至2011年以每年不低于80%的复合增长率高速增长（行业平均增速约25%），且更具战略意义的是，顺利攻下南京、苏州、无锡、扬州、上海、杭州等战略核心区域，成为华东中高档饮用水的领导者。

华润怡宝将继续在战略和执行上下功夫，未来的发展目标是成为华东地区消费者最喜爱的饮用水品牌。