

未来决定现在！机会决定出路！  
模式决定结局！增长改变命运！

继《销量为王》、《持续增长》后，“增长三部曲”最新收官之作

# 让增长改变

# 命运

以小博大的企业成长之路

刘春雄 金焕民 著

Linkt 中国管理



屈云波 主编

# 让增长改变 命运

 **企业管理出版社**  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目(CIP)数据**

让增长改变命运 / 刘春雄,金焕民著. —北京:  
企业管理出版社,2010.5  
ISBN 978-7-80255-514-3

I. ①让… II. ①刘… ②金… III. ①企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 072543 号

---

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

---

书 名:让增长改变命运:以小博大的企业成长之路  
作 者:刘春雄 金焕民  
责任编辑:群 翔  
书 号:ISBN 978-7-80255-514-3  
出版发行:企业管理出版社  
地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号  
邮 编:100044  
网 址:<http://www.emph.cn>  
电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387  
电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn  
印 刷:香河闻泰印刷包装有限公司  
经 销:新华书店  
规 格:168 毫米 × 235 毫米 16 开本 19.5 印张 240 千字  
版 次:2010 年 8 月第 1 版 2010 年 8 月第 1 次印刷  
定 价:50.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

# 中国营销反省

众所周知，三十年来，中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长，说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻，我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助，使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻，我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”，其主要特征是“年轻、上进、功利，有些浮躁”。当然，因为中国地大人多，不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异，比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动，而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证，中国营销发展至今，“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨，回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史：

首先，我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求，调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它，并长期循环往复”（注：营销的定义虽有多个版本，其核心思想都是相同的）。营销的定义简单明了，但要真正理解并彻底执行，却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二，营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢？

营销不是一个部门而是整个企业的职能，它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

**1. 市场观念：**按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述，百年以来，西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段，即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段（注：本人认为，中国营销整体上当今处于销售观念阶段，部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段）。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念，其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题，企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求，企业的盈

利自然而然。只要你坚持不懈，同时兼顾其他环境因素，你就会永远活下去并不断成长壮大。反之，如果你只是以企业自身利益为出发点，你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

**2. 营销能力：**发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求，需要企业拥有全面的、领先的营销能力，这包括不断发现顾客需求（市场机会）的能力，产品（服务）不断创新或保持性价比最优的能力，目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力，协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力，平衡企业利润和顾客满意的能力，组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力，说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力，培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力，以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具，同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现，加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延，使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现，我们应该扪心自问：在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢？有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢？又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢？即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业，三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍，近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态，已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象，大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”（注：比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……）？

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会，借用沃伦·巴菲特老先生的话说：“当海水退潮时，你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿，在未来不断地挑战和磨练中，中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业！

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

## 呼唤中国特色的营销理论

人们在观察优秀企业崛起的时候，必然能够发现它们完全不同于其他企业的经营哲学。通用电气如此，松下公司如此，沃尔玛公司也是如此；张瑞敏如此，李嘉诚如此，王永庆也是如此。

经济学发轫于欧洲，为欧洲带来了长达数百年的兴盛不衰；全面质量管理产生于日本，日本在战后的废墟上用最短的时间迅速成长为全球第二大经济实体；现代经济学、管理学和营销学产生于美国，美国几乎从经济到军事及科技在全球范围内建立了无与伦比的全面竞争优势。

中国的崛起，既不是我们想不想的问题，也不是其他国家愿不愿意的问题，它必然会改变世界。正因为如此，中国的崛起，绝对不是简单地借鉴别国经验，或者是学习既有理论所能实现的。

毛泽东认识到了这一点，于是，有了新中国的诞生；

邓小平认识到了这一点，于是，有了中国经济奇迹；

胡锦涛也认识到了这一点，于是，有了十七大公报和在纪念十一届三中全会三十周年上的讲话。我们也无限期待“双百年”（建党一百周年和建国一百周年）战略目标的如期实现。

宏观认识解决了，我们仍然需要微观理论的创新。

虽然本人才疏学浅，但长期以来却也乐此不疲。2000年投资武汉大学，成立“武汉大学网络经济研究中心”，2005年投资郑州轻工业学院，成立“郑州轻院营销研究与训练中心”。这些研究机构近年形成一批研究成果，并且其中的一些成果已经在实践中产生了影响。

一年前，由深圳麦肯特资产管理有限公司出面，以郑州轻院营销研究与训练中心为基础，联合北京派力营销管理咨询有限公司、销售与市场杂志社，共同策划了这套丛书。

之所以采取这个行动，一方面从客观上，中国三十年的改革开放实践，已经拥有丰富的可供研究的资料，可供总结的经验；另一方面从主观上，我们认为中国从第一个增长周期，进入到第二个增长周期，需要创新性和创造性的新思维。

尽管这套丛书仍然十分稚嫩，但其中闪现着的一系列思维火花仍不可忽视。

它们包括：

中国式营销的成功经验和未来路径。它们为中国企业博弈跨国公司和营销全球市场，提供了框架性和建设性地思考。

围绕中国式营销，对西方营销理论体系进行再造，不仅让中国读者更易于掌握西方营销理论的精髓，更加重要的是，在中国式营销和西方营销理论之间，进行了力所能及的对接。

中国经济的战略空间和中国营销的国家战略。

声誉营销的路径和框架地提出。

经营和营销一体化路径和框架地提出。

研究三十年中国发展经济的实践，我们能够清楚并痛苦地发现，理论跟不上实践，弱者比强者更具创新精神。农村的先行者，包产到户、土地流转和农民企业家，所做出的探索和创新，对中国经济实践和理论的贡献是无法估量的。中国不缺乏学者，也不缺乏致力于研究中国经济实践的学者，但十分缺乏深入一线，研究具体问题的学者；也十分缺乏不迷信经典理论的学者。如果仅仅满足于诠释、传播西方理论，那么，中国特色的营销理论和管理理论的产生，将会变得遥遥无期。

星星之火，可以燎原。

希望我们的努力能够起到抛砖引玉的作用。

闲卫武

深圳麦肯特资产管理有限公司董事长

## 老板是企业的“人质”

多数人羡慕老板风光无限，其实，老板是世界上最悲惨的职业之一。老板的失败率比任何职业都高。多数老板在有生之年亲眼看见自己亲手创建的企业“从摇篮走向墓地”。没有做过老板，永远无法体会成为老板后的无奈；一旦做了老板，就会身不由己，成为自己创办企业的“人质”。

为什么说老板是企业的“人质”？因为一旦企业办起来，除非破产倒闭，就不可能停下来。即使自己厌倦了，不想干了，想退出江湖都很难。几年前，东北一位身价几个亿的老板想放弃事业和资产，悄然归隐山林。然而，企业的员工不依不饶，硬是想方设法把老板“请”回来了，继续把老板放在老板的位置上煎熬。

因为我们曾经协助很多老板取得了成功，所以每当有人问我们为什么自己没有创业当老板时，我们总是说：“老板肯定是上辈子造了孽，这辈子才罚他当老板。”话语虽带调侃，却也反映了做老板之难的现实，更反映了一旦成为老板就失去“人生自由”的现实。

除非企业办不下去了，企业一旦办起来老板就被企业“绑架”而难以停下来。原因有三：第一，企业正常经营时，资产往往被高估。企业清算时，资产往往被低估。企业拍卖时，资产往往被贱卖。有哪个老板舍得资产被贱卖？第二，经济学家说“利润是未来的成本”，为了发展，企业的盈利转化为对未来的投资，企业的投资其实没有回收期，因为利润又进入了下一轮投资期。企业才是老板最重要的资产，没有多少老板愿意突然放弃这些资产。第三，企业做大了，其实已经属于社会，承担着社会责任。1946年，彼得·德鲁克在《公司的概念》中就已经阐述过这个观点。私人的企业也是公共事业，它是国家税收的来源和员工就业的平台。想把一个经营得很好的企业关掉，老板其实身不由己。

当然，现在有“退出机制”，上市、并购很正常，但真正能够退出的又有多



少企业？多数老板上市拿到“退出证”时，并不急于退出。可见老板们在意的并不是退出，而是有退出的自由。

在企业里，任何一个员工都有可能拍着桌子对老板说：“老子不干了！”只有老板不敢这样说。很多人觉得老板是企业最自由的人，其实，表面上看起来老板有支配个人时间的自由，但老板承担的角色却永远不可能由其他人代替。其他人可以替岗，只有老板没人替岗。就如同宰相可以退休，但皇帝不可能退休一样。所以老板又是企业里最不自由的人。

国外曾经做过一个很有意思的试验。试验的道具是老鼠与转盘，转盘的设计是老鼠跑得越快，转盘就转得越快。一旦老鼠停下来，转盘也就停了下来。当把老鼠放在转盘上时，老鼠会本能地跑起来，于是转盘就转起来。转盘转得越快，老鼠就跑得越快；老鼠跑得越快，转盘就转得越快。老鼠会停下来吗？不会。最终的结局是老鼠累死。

实际上，老鼠只要放在转盘上就已经无法左右自己。尽管理论上有停下来机会，但实际上根本不可能停下来。

老板的结局通常也是如此。

既然一旦踏上老板之路就无法停下来，老板被企业左右，只能继续做大。那么继续做大后等待老板的命运又是什么呢？

看看改革开放 30 年来的那么多企业、那么多老板，有多少企业仍然活着？有多少老板仍然是老板？有多少风云人物还在浪尖上？

从行业角度看，中国企业的死亡率达 90%~99.9%。世界上最发达的美国也是如此。美国的高新技术企业只有 10%能存活超过 5 年，90%活不过 5 年就死亡。据美国商务部公布的一组数字，美国现在每年要诞生 50 万家企业。但是，一年之内倒闭的占 10%，5 年之内占 80%，10 年之内占 96%。

老板的结局只有三个：第一，小企业无声无息地死亡；第二，企业做大后死得惊天动地；第三，改变企业命运，在行业最终格局中占据一个席位。

没有哪个老板愿意亲手埋葬自己一手创办的事业，不管是悄无声息地死亡还是惊天动地的死亡，都非老板所愿。于是，被企业“绑架”的老板只有华山一条路：不断做大企业，直至改变企业的命运。

什么是改变企业的命运？就是企业发展到不可逆转的程度，已经没有任何对手能够击败它。当然，这并非说明企业已经拿到了“免死牌”，而是指如果企业自身不犯错误，竞争对手已经很难把它“干掉”。如果一个企业已经与对手形成了“恐怖平衡”的均衡态势，就可以认为已经改变了命运。这就如同美国和俄罗斯的核武器一样，谁敢动用，自己也可能面临被毁灭的命运。

被企业“绑架”的老板只有一个归宿，即改变企业的命运，做大做强也是为了改变命运。然而，世界上真正能够改变命运的企业并不多，多数企业在改变命运的过程中消失了。如果在规模较小的时候消失也就罢了，最可惜的是在做大做强过程中死亡了。这就是老板的命运悲惨之处。

既然老板是世界上这么悲惨的职业，为什么还有那么多人愿意当老板呢？因为很多人混淆了“成为老板的追求”与“老板的追求”两个不同的概念和境界。

多数人想当老板的原始目的不过是想“赚两小钱花花”，通过当老板改善自己的生活，并没有改变企业命运的伟大想法。这是小老板的概念，是个体户式的老板的概念。个体户是自己给自己打工，谈不上经营企业。多数人羡慕大老板是因为大老板很风光，经常在媒体露脸，能够影响很多人。这只是普通人“成为老板的追求”，是没有当老板的时候对老板的想象。

一旦企业的规模能够满足老板的日常生活，甚至比较奢侈的生活，老板的境界就会发生质的变化。从办企业“改善生活”变得有使命感。就像比尔·盖茨和巴菲特一样，财富是为了产生社会影响力，财富最终将为社会所用，这就是“老板的追求”。比尔·盖茨和巴菲特用毕生赚的钱做慈善事业，也属于这一类。

比尔·盖茨的人生价值中有一个矛盾：对待对手，无所不用其极，甚至招致政府的诉讼和公众的反对；对待财富，又表现得很仁慈，创办世界上最大的慈善事业。看似矛盾的两面，其实并不矛盾。因为只有竞争中获胜，才有资格做更大的慈善事业。

财富的价值是什么？除了少量财富用于改善个人生活外，多数老板的财富是“私产公用”，用于改善就业，用于增加税收，用于社会福利等。中国历史上因为财富而被社会记忆的人，如范蠡、胡雪岩等，就是因为财富影响了社会进

程。财富影响社会进程，就是老板的追求。财富能够影响社会进程，就需要足够的财富。

成为企业的“人质”，老板有时也会抱怨，有时也有不如归去的念头。但多数情况下，老板却是甘愿被企业“绑架”的。什么时候不被“绑架”了，老板还会有失落感。

因为老板被企业“绑架”，所以老板只有四个选择：一是逐步稀释股份，把企业变成公众公司，使得自己的股份可以随时退出；二是换一个“人质”，把企业卖给其他的老板；三是与企业积累的财富同归于尽，在做大的过程中走向死亡；四是老板在被“绑架”的过程中既改变了企业的命运，也改变了自己的命运，从而在历史中（至少在行业发展史中）留下记载。

如果老板没有被“绑架”，遇到困难可以像普通员工那样轻松“跳槽”，相信很多老板不可能有今天的成就。做企业的“人质”，某种程度上是被逼着走向更大的成功。

如果老板被“绑架”有助于企业终极目标的实现，即改变企业的命运，那么被“绑架”也是值得的。

极少有人能够改变老板被“绑架”为“人质”的命运，但完全可以改变企业的命运，最终改变“人质”的命运。

这，就是我们写作本书的目的！

希望阅读本书能够改变读者的命运！

## 改变命运的逻辑

每个人都想改变命运，每个企业都想改变命运。

没有改变命运，努力等于白费，增长终将归零。

辛辛苦苦 20 年，一夜回到解放前。这就是多数企业的宿命。看看改革 30 年来的企业和风云人物，就相信这不是耸人听闻。

企业的努力，就是希望改变这种宿命。

如果增长未能改变企业命运，那么企业长期的盈利将会随企业一起沉没。

改变命运不是梦想，只要遵循相应的逻辑，改变命运可望又可及。

当毛泽东上井冈山时，他的目标是建立新中国。只有建立新中国，才能改变命运。“占山为王”改变不了被“剿灭”的命运，走宋江式的道路改变不了命运，“诸侯割据”改变不了命运，甚至与蒋介石“划江而治”也改变不了命运。20 世纪上半叶中国历史上那么多风云人物，只有毛泽东改变了命运。当毛泽东改变命运时，中国人民也改变了命运。

然而，毛泽东上井冈山时只有 1000 多人，他面临的对手却是强大得多的军阀、蒋介石和日本鬼子。毛泽东的发展是惊人的，最初 1000 多人的部队，解放战争时已经发展到约 200 万人，人员增长呈几何级数。

毛泽东是很多中国企业家的精神导师，很多企业家认为毛泽东军事理论比西方营销理论更适合中国营销实践。从毛泽东那里，很多人看到了改变命运的目标、理论、思想、方法。

如果没有建立一套严密的逻辑，改变命运就可能变成空想空谈，本书致力于建立下列改变命运的逻辑：

**企业命运逻辑之一：企业增长只有两个结局：不在增长中死亡，就在增长中改变命运。**

一个企业在 1 个亿、10 个亿、100 个亿的规模死亡本质上有什么不同吗？当然有不同。有的企业死得默默无闻，有的企业死得惊天动地。但都没有逃脱

了一个死字，只不过死亡后对社会和行业的影响力不同。

古有“五十步笑百步”的故事，不同规模的企业死亡，其实也是现代版的“五十步与百步”的故事。

现在1个亿的企业没死掉，5年后做到10个亿却死掉了，这很正常。因为企业虽然增长了，但还不是改变命运的增长。

把一个行业放在一个时间段来看，多数企业都逃脱不了死亡的命运，只不过有的死得更悲壮而已。辛辛苦苦20年，一夜回到解放前。这可能是多数企业的宿命。行业研究表明，一个行业逃不过宿命的企业高达90%~99.9%。这种现象被称为丛林法则，与自然界的生存法则相似。

如果说多数企业无论做多大的规模都难逃消亡的宿命，那么企业发展还有什么意义？当然有。比如，缴税和吸纳就业人口就不一样。当然，这不是本书关心的话题。企业的发展还有一个意义，即有极少数企业能够在一个产业周期改变命运。

一个行业发展之初可能有成千上万家企业，而行业进入稳定期可能只有几家、几十家或几百家企业。汽车、家电、电讯等行业都是如此。

**企业命运逻辑之二：只有在行业最终状态找到一席之地，企业才改变了命运。**

一个行业初期可能有1000家企业，结局可能只有10家企业幸存。1000家企业的目标就是争夺行业终极状态的10个席位。

我们曾经预测过不少企业死亡的结局，绝大多数都应验了。我们不是在诅咒这些企业，而是根据规律在做预测。当我们预测一些企业的死亡时，它们的很多老板还陶醉在增长中。难道企业在发展就不会死亡吗？答案是多数企业是在做大后死亡的。

一个企业在什么时候可以确认改变了命运？当行业格局进入最终状态，而企业在最终状态还有一席之地时。

行业的终极状态是什么？多数行业的终极状态是寡头垄断阶段。已经实现寡头垄断的行业，如果企业自身不犯错误，对方很难击败自己。因为行业寡头都具备了“相互摧毁”的规模和能力，从而进入了“恐怖平衡”状态，如饮料

行业的“两乐”，那么基本可以确定企业的命运已经改变。当然，如果所从事的行业是民族产业，那么，企业就比其他行业幸运，因为民族产业有可能实现“大小共生共赢”，如中国的白酒、餐饮等行业。

如果预测行业的最终格局是3家，那么企业的最低规模应该是排名第3。如果预测行业的终极状态是10家企业，那么企业的最低目标应该是第10名。只有实现了这样的最低目标，增长才能改变命运。

如果企业无力在行业终极状态中占据一席之地，那么，一定要识时务地及时把企业卖掉，而且最佳时机是在企业鼎盛时期“溢价”卖掉。

**企业命运逻辑之三：要想改变命运，只能以行业格局中规模最小的那一家企业为最低目标。**

改变企业命运的目标不是自己决定的，而是行业格局决定的。

如果预测一个行业10年后企业的最小规模是100亿，那么企业的目标只能高于100亿，不能低于100亿。因为低于100亿的企业仍然没有改变命运。

这就是改变命运的战略思维：未来决定现在。企业只能根据未来制订现在的目标，而不是根据现在制订未来的目标。

上述命题很容易成立，但问题是怎么才能准确预测行业未来有多少家企业可以活下来，或者活下来的规模有多大？答案其实很简单。第一，根据国外同行业的发展轨迹预测中国行业；第二，根据国内成熟度高的相似行业预测本行业。

对于国外企业来说，预测本行业的未来很难，因为它们走在世界的最前沿。所以，它们的战略规划是“根据现在规划未来”。中国企业的战略规划恰恰相反，完全可以做到“根据未来规划现在”。这是由中国行业发展普遍落后的特征决定的，在相当长的时间内也将是如此。

如果企业现在的规模是5亿，10年后行业最低规模是100亿。那么，企业有两种战略思维：第一，以5亿为基数，每年以一定的比例增长。这样的战略规划不一定能改变命运，但能推迟死亡；第二，以100亿为目标，然后倒推，直至能与5亿接轨为止。这样的战略才能改变命运。

**企业命运逻辑之四：如果现在还不是行业龙头，那么改变命运必须实现跨越式增长、颠覆式增长。**

蒙牛 1999 年的销售额只有 3700 万元，2005 年要达到 100 亿，30%~50% 的增速根本无法达成这样的目标，可能要在某个特定的阶段实现多年 100% 以上的增长。

一家销售额接近 1 亿元的中游企业，要实现 7 年后达到 30 亿元的目标，最初 3 年的目标每年必须是 100%。否则，改变企业命运就是一句空话。

这样的增长速度，肯定吓坏很多人，肯定有人认为不可能。这就是问题之所在，如果多数企业能够轻易做到，岂不多数企业都能改变命运吗？

美国英特尔公司前董事长格罗夫曾说“只有偏执狂才能生存”，改变命运的企业必须具有偏执狂的性格，做到绝大多数人做不到的事情。

**企业命运逻辑之五：跨越式、颠覆式增长必须抓住改变命运的“机会之窗”。**

成功不是因为解决了问题，而是抓住了机会。机会是引领成功的“热带气旋”。

党的“十七大”报告有一个基本判断，中国正处于难得的“战略机遇期”。借助战略机遇，中国突然崛起于世界强国之林。企业改变命运也要借助战略机遇。

国际再分工、中国的快速崛起、中国行业的波浪式发展给中国企业提供了千载难逢的机遇，甚至国际金融危机都成为很多中国企业巧妙运用的战略机遇。

如果没有战略机遇，怎么有这么多的中国企业家白手起家？中国企业怎么能够在与跨国公司相比处于绝对弱势的情况下快速发展？如果说跨国公司的战略是基于资源导向的话，中国企业的成长则多数是机会导向。

只要抓住了机会，困难就不再可怕。用机遇带动发展，用发展解决问题。这是解决问题的最好方式。

**企业命运逻辑之六：中国弱势企业的快速崛起必须解决“以小博大”的营销问题。**

一个企业的成长一定会经历以小博小、以小博大、以大博大、以大博小四个阶段。跨国公司之间的竞争是以大博大，跨国公司与中国企业之间的竞争是以大博小。跨国公司是西方营销理论的标杆企业，中国企业却不能以跨国公司

为标杆。

中国企业的跨越式发展必须解决以小博大的问题。以小博大与以大博大遵循完全不同的逻辑。毛泽东军事思想是“以小博大”竞争的集大成者，相对于其对手，毛泽东一直是以弱胜强。如果说历史上众多的以弱胜强有巧合、机遇的成份的话，毛泽东则找到了以弱胜强的理论依据和实践方法。

正因为要以小博大，所以中国式营销显得与众不同，也广受质疑。然而，只有质疑的成功才能超越。

**企业命运逻辑之七：改变命运的增长必须找到可以复制的营销模式，模式才是成功之母。**

跨越式、颠覆式增长不是做加法，而是做乘法。模式是实现这种增长最有效的方法。

模式是一个企业所掌握的营销要素最佳组合方式。一种有效的做法，企业员工都掌握了就成了模式。模式的价值就在于一个人学会了，所有人都学会了。有了模式，就不用让所有人摸着石头过河。

正因为有了模式，成功可以复制。就如同复印机一样复印，就如同电脑一样“拷贝”。模式是成功的“模板”、“模具”。因此，模式才是成功之母。

快速崛起的企业通常都有一套独特的模式，中国企业也形成了一些不同于跨国公司的模式。正因为有了这些独特的模式，中国企业才能在强大的跨国公司面前快速崛起。

美国定位论专家特劳特说：“战略是成功战术的一致化。”模式恰恰就是如此，把局部试验成功的做法提升到全局，既是模式，也是特劳特所指的战略。

当把改变命运作为一个企业的最高目标时，这个目标是空想、梦想还是理想。

不符合逻辑的目标是梦想，符合逻辑的目标是理想。改变企业命运是梦想还是理想，关键在于能否找到解决问题的逻辑，有了逻辑就有了思路、方法、行动。

本序就是清楚描述改变命运的逻辑，本书的框架也是基于这样的逻辑。正是因为建立了这样的逻辑，我们认为改变命运并不困难，因为知难不难。



当我们提出“让增长改变命运”这个命题时，我们希望本书能够让读者理解下列问题：

改变命运是必须的——否则，就会回归原点。这不是做企业的目标，只能是无奈的结局。

改变命运是可能的——因为中国多数行业的最终格局还没有尘埃落定，每个企业都有机会。

改变命运的标准是清晰的——在行业最终格局中占据一席之地。

改变命运的目标是明确的——规模必须超越行业最终格局中规模最小的一家。

改变命运的战略思维是清晰的——根据未来倒推现在。

改变命运的增长速度是惊人的——必须实现跨越式、颠覆式增长。

改变命运增长的导向是明确的——抓住机遇比解决问题更重要。

改变命运的方法论是独特的——找到“以小博大”的竞争逻辑和方法。

改变命运的方法是简单的——模式作为成功之母。