

史光起
著

颠 道

中国市场营销与管理规则

非常小器总经理——梁伯强

中国人寿副总经理——刘代春

东方园林副总裁——梁明武

劲霸男装首席运营官——吴锋

四位知名企业**联合推荐**

中国营销与管理领域**实战经典**之著



清华大学出版社

颠

史光起

著

中国市场营销与管理规则

道

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

这是一本实战、实用、创新之作，作者根据多年从事企业管理的实践，针对西方经典管理理论提出了一系列颠覆性的观点，同时给出了在中国市场与企业中应用的营销、管理创新之道。

本书适用于企业中高层管理人员、创业者，同时也适用于市场营销专业人士，高等院校工商管理、市场营销专业的师生，MBA、EMBA 及研究人员等。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

颠覆——中国市场营销与管理规则/史光起著. —北京：清华大学出版社，2010.4

ISBN 978-7-302-22132-6

I. ①颠… II. ①史… III. ①市场营销学-研究-中国 ②市场管理-研究-中国
IV. ①F723

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第024416号

责任编辑：杜春杰 王 威

封面设计：刘 超

版式设计：杨 洋

责任校对：焦章英

责任印制：李红英

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170×240 印 张：14 插 页：1 字 数：202 千字

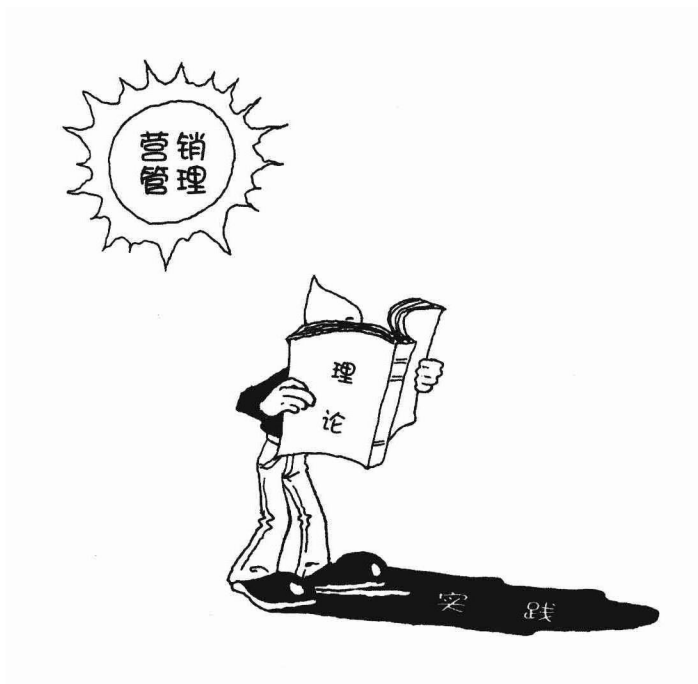
版 次：2010 年 4 月第 1 版 印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：28.00 元

产品编号：036297-01

市场营销与企业管理作为一门实践科学，实践将永远走在理论前面。



我读《颠覆——中国市场营销与管理规则》

梁伯强

（梁伯强：聚龙集团董事长，非常小器有限公司总经理，2006 广东十大经济风云人物“营销创意”奖获奖者，获评为 2007 中国十大成长性 CEO。）

受光起老弟之约，为其新著撰写序言，但是，拿到《颠覆》的书稿已经一周时间，一直没有动笔，原因是我工作之余抽时间对这本书进行了认真通读，最初本打算走马观花地看看，可是却逐步被书中新颖实用的内容所吸引，随即细细研读。细读之后，受益良多。

光起老弟的这本《颠覆》可以说确实称得上是中国营销与管理领域的一部颠覆之作，如“回忆营销”、“免费营销”、“信任力”、“猴子式管理”等观点都很新颖，概念独特精妙，同时又非常实用，易操作，可复制性极强，是营销、管理领域一本难得的好书。

中国市场化起步较晚，缺乏系统性的营销与管理方法或理论，只有借鉴西方成熟的管理和营销方法，但是，我在经营企业时经常遇到这些西方营销管理经典在中国市场难以落地，且实践中易产生各种各样问题的情况，而光起老弟以多年的市场实战经验，扎实的营销和管理功力，通过

《颠覆》这本书给出了很好的营销与管理理论的落地解决方案，同时又针对中国市场的特殊情况，提出了很多新理念和新方法，让人耳目一新，思维开阔。

穿插书中的商道哲理漫画也非常精彩，视角独特，语言精辟，很多复杂深奥的玄机被其一言道破。光起老弟在绘画、世界历史、国学等领域的研究与造诣也使其在审视、思索营销和管理领域问题的时候，能够角度独特，认识深刻。这种跨行业的思维融通，在营销与管理领域都是很难得的。

我作为一名企业主与管理者，向广大企业管理者及市场营销人员推荐这本实用的营销管理工具书，并且大胆预言：这本书中提出的诸多新营销和管理概念将对未来中国市场的营销方式及管理方式产生重大的影响，想在未来的市场中抢占先机，这本拥有先进科学营销管理思想的书是不可不读的。

同时，更建议院校即将毕业或刚刚走上工作岗位的学生们仔细研读一下这本书，因为，我经常面试一些院校的毕业生，发现他们的管理与营销理论有余，但实践严重不足，而《颠覆》这本实践型营销与管理教科书正好补充了学校理论教科书的不足，让院校学生可以通过这本书走向社会，与营销和管理工作岗位有效连接。

Praise

其他推荐

刘代春：中国人寿保险股份有限公司（上海证交所、香港联交所、美国纳斯达克三地上市公司）内控合规部、健康保险部总经理。

这本书的实用性很高，创新的思想也很精彩，观点独到且深刻，表达生动流畅，是一本优秀的营销管理书籍，值得认真品读。

——刘代春

梁明武：北京东方园林股份有限公司（深交所上市公司 002311）副总裁，中国林业经济学会技术经济专业委员会副主任。

《颠覆——中国市场营销与管理规则》是一本很精彩的创新实战管理营销经典之作，其中新奇精妙的论点在案例的引导下很容易理解，比起一些生涩难解的理论书籍更加容易掌握与实际应用。

可以说，这本书中提到的很多观点和概念在我们的管理与营销工作中也经常遇到，我们也都做过思索与探讨，但是史光起先生思索得更深刻，给出的问题解决方案也更具有实战性。

——梁明武

吴锋：国际休闲男装行业标志性代表品牌、劲霸男装首席运营官，中国品牌研究院高级研究员。

《颠覆——中国市场营销与管理规则》这本书提出的观点非常新颖，没有生涩的理论，很多专业、复杂的企管营销概念被解码为可以轻松理解、

阅读的语言，由此可见史老师的深厚功力。

这本书也再一次验证了，只有创新才能产生持续的竞争力。在市场经营活动中，也只有创新，才具有快速胜出对手，得以迅速发展的可能。《颠覆——中国市场营销与管理规则》正是一本用创新带来力量的著作，推荐企业管理者、营销人员认真阅读。

——吴锋

亚当·斯密、泰勒、戴明、詹姆斯·柯林斯、迈克·波特、菲利普·科特勒、彼得·圣吉、约翰·科特……这些管理学的奠基人、大师们提出的管理学论点如明灯一般，指引我们在企业管理与市场营销的道路上一路走来，他们的思想与创见在一定时期内是绝对正确且具有实效性的，但是，一个思想或行为正确的前提是其产生在了正确的时间与正确的地点。

今天距这些经典理论的提出已经有几十年，甚至上百年时间，显然社会环境与经济环境都发生了巨变。时间与环境的改变，让我们不得不重新审视这些建立在西方文化与社会环境下延续了百年的经典理论，在今天，在东方这块特殊土壤上的实用价值。

在互联网与数字技术的推动下，社会环境与经济环境已经进入倍速时代，那些在工业社会中诞生的管理经典，早已不适用于当前的市场环境。100年前的管理理论，甚至10年前的管理理论都已经随着时代不断进化而失效，但遗憾的是，如今我国绝大多数企业却依然奉泰勒、戴明等大师的理论为金科玉律，继续沿用着他们留下的管理方法与思想。这些管理方法与思想虽然依旧能发挥作用，但是效果已经非常有限，与时下社会、经济环境的冲突也越发明显。

另外，管理学的理论发端在西方，其成长与成熟也在西方，这些管理思想也都是由西方的文化、经济、法律等因素派生出来的，直接拿到经济、政治、文化背景等都有明显差异，甚至是对立的中国市场中，不仅效果有限，而且还会有文化方面的抵触。这也是宝洁、IBM、通用等国际成功企

业进入中国市场时先是遭遇失败，而后再重新学习，实行本土化，克服了“水土不服”的情况后才取得成功的主要原因。

作者亲身经历了把西方管理经典搬来套用在本土企业上进行管理实践，结果不是资源内耗，就是员工离心离德，即使使用某项管理工具达成了预期效果，但也同时带来了很多副作用，如产生了意识形态的差异、文化的隔阂等。

照搬西方经典营销理论的效果更是让人失望，因为西方人对商品的价值理解、沟通方式、销售形式等方面都与东方人存在巨大的差异。这也是在西方屡试不爽的营销手段到了中国全部失灵，反倒是张瑞敏、柳传志、牛根生等受本土文化熏陶，较少受到西方管理思想影响的管理者们在中国取得了成功，而那些外籍或海归管理者们却很难在中国的市场中有突出表现的原因。

作者结合在外企工作两年、本土企业工作4年、个人创业两年的工作实践，并研习了大量西方管理经典，总结出了一些因为时间差异、地域差异、文化差异所产生的管理与营销工作中的颠覆性论点。

表面看来，本书的多数论点与西方管理经典是对立的，实质上，本书的很多内容是基于中国的文化与市场实际情况，对西方经典理论得以在本土落地进行的补充与延续。这些心得是作者在多年的实践中借鉴成功的经验，吸取失败的教训得出的，对于在中国本土经营的企业具有极其实际的借鉴与应用价值。作者更希望通过本书提出的诸多全新概念，能够启迪企业管理者、营销人的创新思维，使读者借鉴本书的概念和思想，结合其自身的情况，创造出更多独特的商业价值，这也是作者写作本书的初衷与期望。

史光起

2010年1月15日

1 | 第1章 再看营销

不卖流行卖怀旧——回忆营销2

在今天的市场中，大家采取的营销手段多追求新颖、流行，甚至是标新立异，导致消费者慢慢开始对这些主打流行时尚元素的营销手段变得木然。此时如果逆行思考，不卖流行卖怀旧，唤起消费者头脑中最珍贵、最怀念的那些记忆，将产生出远远超过流行元素所能带来的巨大力量。

一场皆大欢喜的盛宴——免费营销9

商家都在绞尽脑汁地考虑如何掏走消费者口袋里的钞票，可是越这样想、这样做，消费者却越是捂紧口袋，商家与消费者的关系越发地对立，原本互利的价值交换变成了双方的博弈。试想，如果商家能和消费者站在一个阵营，那么销售将变得容易。老子在《道德经》中讲到：“将欲取之，必固与之”，当我们想要向消费者索取时，先尽可能的给予吧，这样消费者就会主动把钞票塞满你的口袋，而给予的最佳方式自然是免费。

不降价的促销利器——价值营销18

消费者不买某件商品是因为觉得该商品价格高于其价值，此时商家多会降低价格，让消费者觉得商品的价值高于出售的价格，继而产生购买意愿。降低消费者的购买成本的确是促销的一个有效方式，但是，降低的却绝不该是商品的价格，而应该是其他的隐性成本。另外，比起降低价格促销的方法，

更有效的方式是提高商品的价值，增加商品的价值和降低商品的价格可以达到同样的促销目的，但是前者不仅可以避免损失利润，还能保持，甚至提升品牌的形象。

中国红的情感体验——中国式体验营销 26

体验营销在今天的市场中早已不是什么新鲜的话题与营销方式，但是，体验营销作为一种情感与精神层面的营销方式，从西方传到中国的这些年间，一直因为东西方在文化、制度、思想、习惯等方面都存在巨大的差异而无法发挥其真正的价值。本文以多个本土体验营销成功实施的案例及笔者实际操作经验为基础，来解析中国的体验营销及其如何在本土落地。

奇妙的嘴巴接力——中国式口碑营销 34

口碑营销是最古老，也是至今依然最有效的一种营销方式，中国是世界上最适合采用，也是最难实施口碑营销的国家，因为，中国复杂、含蓄的文化，把口碑营销变得更加复杂，并难以操控。比如，一个传播方式稍有不慎，就可能被传播得走了样，甚至成为负面消息，不仅没有达到预期效果，反倒带来一些副作用，同时，中国也是一个大众最爱传播并接收传言消息，同时又对传言具有相当强免疫力的国家。因为这些特殊性，在中国实施口碑营销之前，我们必须先掌握在中国实施这一营销工具所要注意的一些关键点。

2 | 第2章

再看品牌

品牌：预期+现实=? 42

同样的商品，同样的价格，一切都没有改变，只要改变消费者头脑中的期望值，就可以让消费者忠诚一个品牌或是抛弃一个品牌，这就是期望值在市场营销中的重要性。消费者预期的是一粒芝麻，而你给他的是一个西瓜，消费者就会欢天喜地地买走商品并长期消费，反之，消费者预期的是得到一个西瓜，可结果却只得了一粒芝麻，那他即使消费了产品，也不会再一次光顾。那么，如何让消费者预期的是一粒芝麻，而商家又该如何给其一个西瓜呢？

创建你的品牌族群.....48

超市或书店等购物场所都会根据商品的属性或功能来对商品进行分类，以方便消费者快速找到，而消费者也习惯于到特定的分类区选购商品。这是商品物理属性的分类，那么，作为情感精神层面的品牌，是否也存在这样的分类呢？如果进行这样的分类，是否容易被消费者找到呢？答案是肯定的，而且，“找到组织”的消费者还会对品牌给予高度的忠诚。

品牌的背后是什么.....59

我们常谈论品牌的打造，但是，品牌的背后，其核心是什么呢？商标？名称？远没有这么简单，以上提到的仅仅是品牌的视觉识别部分，笔者以为，一个成熟的品牌还包括个性、一致性、文化、象征、使命、信任、习惯、一贯性等八项内在要素，本文将逐一解析。从深层次了解一个品牌的内涵，将对我们打造一个优秀的品牌有着非常大的帮助。

3 | 第3章

再看顾客

顾客不再是上帝.....67

一直以来，商家都把顾客奉为上帝，但是，随着社会的多元化与消费者形态、消费目的、供求关系的改变，消费者与商家之间的关系也发生着变化，商家依然奉顾客为上帝，很可能被消费者所抛弃，因为，有时候消费者反倒愿意去做一个虔诚的信徒、学生、崇拜者等。不能清晰地定位消费者身份，将很可能失去顾客。

告诉顾客该买什么.....73

传统的营销观念认为，顾客想要什么商家就应为其提供什么，以满足顾客需求，但是，消费者真的知道他们想要什么吗？今天最受欢迎的商品中80%以上都曾经是消费者想都想不到的，比如飞机、因特网、数码相机等，而且，若商家都去满足消费者的需求，那么激烈的市场竞争在所难免，因此，应该主动创新，不要等待消费者告诉你他想买什么，而是应该你去告诉消费者，他该买什么。但是，又有这样一个事实：推出的创新商品其成功率不足30%，

此时告诉消费者该买什么，消费者也乐于购买，就是我们商家该思考的问题。

异性——堆满宝藏的另一半市场 80

裙子不一定只有女性穿着，剃须刀也不一定是男性购买，当我们能够跳出固有的思维定式，审视那些无关，甚至是与原有目标消费群体相对的消费群体，就会发现，一个堆满宝藏的市场大门已经为我们敞开。比如，大家都把裙子卖给女性，如果你能开发出男性喜欢的裙装，那将是一个多么大的市场啊，本文将详解如何开创这样的异性市场。

4 | 第4章

再看市场竞争

低价——产品竞争力的陷阱 86

商品价格的确是市场中影响交易的最敏感因素，美国营销大师菲利普·科特勒更说过：没有降价一分钱抵消不了的忠诚。但是，笔者在营销实践中却发现，不是价格越低消费者越会购买，而是价格定得最合理才会赢得消费者的认可，有时候涨价反倒可以换来消费者的消费与忠诚。那么，如何合理地商品定价，既不流失利润，又能使消费者认同呢？这将是本篇的研讨重点。

竞争性市场聚焦 91

我们都知道，在市场中集中资源于一点，可以创造出局部市场的相对竞争优势，但是，聚焦却并不仅仅是简单的资源聚集，聚焦在市场实际应用中有很多方式，比如分散性聚焦、主动性聚焦、关键性聚焦、灵活性聚焦等，不同的聚焦方式可以达到不同的市场目的。

掌控力 95

由于现在的市场环境是绝对的买方市场，因此，相对的卖方企业就处于弱势地位，其最头疼的就是客户和顾客的流动性太大，很难挽留住他们，由此造成企业的利润不稳定，甚至大客户的突然离开会带来巨大的经营风险。因此，是否能够掌控产业链的主动权对于一家企业来讲就显得尤为重要，也是一家强大企业的主要特征。本文着重探讨如何有效掌控产业链中的主动权，使企业避免市场风险，拥有稳定的客户与顾客。

商业闪电战..... 102

了解第二次世界大战那段历史的读者应该都知道由德国名将古德里安创立的闪电战军事理论，这个战术威力强大，是二战时期最有效的军事战术，至今依然有很多人对其进行研究。笔者将应用于军事领域的闪电战理论移植到市场商业活动中，通过实践与总结，得出了一套应用于市场中的闪电战战略战术体系，在市场竞争活动中可以发挥巨大的力量。

5 | 第5章

再看领导者智慧

仁者“五行”..... 110

中国传统文化留下的智慧在今天的商业活动中有着很高的借鉴与启示意义，儒家思想更是中国千百年来大家为人做事的依据和典范。儒家创始人孔子认为，一个优秀的人应该具有“仁”这一特质，孔子所说的“仁”包含“恭、宽、信、敏、惠”五项要素，这五点也是如今企业家应该具备的素质，这些虽不是技能，但是对于领导者而言，却比技能更重要。

逆风飞扬的领导者素质..... 117

作为一名企业高级管理者，应该具备的素质与技能有很多，但是其中一项最重要的根本素质却很少被注意，而大多数，甚至所有成功人士都是拥有极强的此项特质，其他技能也都是建立在此项特质之上的，这项特质让管理者在迷茫中辨清方向，在困境中逆风飞扬，带领企业走出困局，这项特质就是——抗逆境能力。

打造组织的信任力..... 123

孔子在《论语》中说到：“人而无信，不知其可也。”“无信而不立”，信任是为人的立基之本，也是人与人之间良性互动的基础要素。无论在社会生活中还是企业经营中，信任都具有使一个组织变得团结和谐的神奇力量，在企业中，信任能降低管理成本，提高协作速度与质量，是未来企业竞争力中不可缺少的一种要素。如何打造企业的信任力，是对今天的企业领导者提出的一个全新管理课题。

信心——企业的软核心能力 129

一个人或一个企业，能够取得成功的因素有很多，但是一个基本的核心因素离不开信心，信心具有改变世界的力量，信心让世界人民从1929年的世界金融危机中走过来，信心让我党在艰苦卓绝的环境中顽强成长。我们更没有理由怀疑信心可以让一个企业走出困境，走向成功。但是，因为“信心”的力量过于抽象，容易被我们忽视，也难以操作。其实，信心的作用与实施方法是可以具象化与量化的。

6 | 第6章

再看内部管理

未来的企业和企业的未来 137

随着社会的变迁，市场环境的变化，昨天市场中的企业形态和今天市场中的企业形态有着很大的差别，那么，明天的企业形态一定和今天的企业形态有所不同，甚至大相径庭，不能顺应时代的发展而实施调整企业结构、文化与思想，必然会被市场所淘汰。那么明天的企业会是什么样子？我们又该如何根据社会与市场的变化来调整企业呢？

给企业带来大问题的“小问题” 143

企业经营中我们常说抓大放小，注意大的战略方向与重要决策，但是，很多所谓的小问题其实是一些有关企业存亡的大问题的开始或导火索。千里之堤毁于蚁穴，如何发现、消除这些小问题表象下潜伏的大危机，是企业应该关注并了解的。

管理“猴子” 148

随着社会的进步发展，企业对员工的要求及员工自身思想都发生了彻底的变化，曾经“黄牛”式的员工不再适合今天的企业，因为今天企业中最能创造价值的是“猴子”型员工。员工的形态发生了改变，原有的管理方式自然就显得不那么适用，面对企业中越来越多的“猴子”时，企业该如何进行管理呢？

管理淡季——淡季不淡 158

市场淡季是一个客观事实，无法回避，企业面临行业的市场淡季时多采用消极回避的态度，只为能快些挨过淡季。其实，淡季中企业可做的积极行动有很多。能够改变面对淡季消极等待为积极对淡季进行有效管理，就可以取得相较竞争对手的相对优势。

传承文化助企业走得更远..... 164

没有传承的历史等于没有历史，没有传承的企业将是长不大或步履蹒跚、前行缓慢的企业。传承是推动社会进步的一种方式，在企业中，有效的经验、技巧、方法的传承可以让企业少走很多冤枉路，能够更快地发展。企业中有有效的传承要由制度来框定，但是最终必须走上文化的形态。一个有效传承的企业能够迅速发展，就像一个具有传承文化的国家可以快速进步一样。

战略财务管理——企业经营的命脉..... 168

财务部门相信每个企业都有，但是能够重视财务部门的企业就不是很多，能够把企业财务管理上升到战略高度的企业就更少。纵观那些大起大落，曾经辉煌一时，最终却销声匿迹的企业，大多数成功都是成功在了营销上，失败却多失败在了资金链管理上。将企业财务部门由财务出纳、盈亏统计的职能上升到企业战略规划中的一个重要环节，可以有效规避风险，同时大幅降低企业损耗。

7 | 第7章

再看经营战略

是什么让战略迷失了眼睛..... 176

经营战略攸关着一个企业的生死存亡，很重要却又很难把控，同时又因为战略是一个长期的过程，因此经常可能发生战略的迷失，其中，榜样、利益、错觉，更成为导致战略迷失的三种主要因素，企业如何做到不在这三点上陷入误区，将非常重要，这个问题也尤其值得企业领导者去思考。

企业经营：大道为简..... 180

泰勒先生提出科学管理的概念后，企业的管理开始变得越发复杂，大多企业也更相信复杂的事物不仅可以带来更多的力量，同时也不容易被对手复