

博瑞森
BRACE
管理丛书

本质
本质
管理咨询

中国企业变局丛书



变局下的 工业品企业 7大机遇

叶敦明◎著

7大机遇

产业链的整合机会
盈利模式的复制机会
赢得营销红利的机会
工业服务商转型机会
渠道的合纵连横机会
借船出海的资本机会
一击而中的电商机会



中华工商联合出版社

变局下的

工业品企业 7大机遇

叶敦明◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变局下的工业品企业 7 大机遇/叶敦明著. —北京:
中华工商联合出版社, 2014. 6
ISBN 978-7-5158-0917-5
I. ①变… II. ①叶… III. ①工业企业—企业发展—
研究 IV. ①F403

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 093203 号

变局下的工业品企业 7 大机遇

作 者: 叶敦明
责任编辑: 于建廷 效慧辉
责任审读: 郭敬梅
封面设计: 久品轩设计
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市文阁印刷厂
版 次: 2014 年 8 月第 1 版
印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
字 数: 270 千字
印 张: 19
书 号: ISBN 978-7-5158-0917-5
定 价: 56.00 元

服务热线: 010-58301130
团购热线: 010-58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

http: //www. chgslebs. cn
E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010-58302915

博瑞森图书：企业阅读 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务。

- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

针对部分读者朋友提出的“道理都懂了，但还是不知道怎么做”，2014年我们将推出“作者见面会”，内容涉及营销、管理、生产、HR等诸多领域。让来自实战一线的专家作者现场指点、传授。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010-51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文电子版、同类图书推荐，发送短信“4057”和您的电子邮箱至13611149991即可获赠。

不能再错失的机会

沈阳机床集团董事长、总经理

关锡友

2012 CCTV 中国经济年度人物

“机会是留给有准备的人。”所谓“有准备的人”不是天天等待机会的人，而是执着追求一项事业、不被其他利益所动摇的人。二百多年辉煌的工业史，无一例外表明了是发明家和企业家的执着追求铸就了现代工业文明。

工业文明有别于农耕文明，若想抓住工业机会，就需要具备融合的思想，即上下游融合、资本与产业融合、艺术与技术融合及信息与产品融合，这样机会才能为你所用。

而做到融合最重要的是具备利他的精神，一方面自己有创新的事业；另一方面创新的事业需要不同的一群人来共同完成，为了完成这样一项伟大的事业，你需要用利他精神来凝聚他人的力量。

机会就在我们身边，可是我们错过了一个又一个，我们已经错过了机械时代、错过了电气时代、错过了信息时代。但今天，世界工业正在发生深刻变化，这种变化就是生产方式的巨变，是基于互联网智

能制造的方式变革。这是一场伟大的工业革命，这次革命机会均等，且大家都站在同一起跑线上，谁将有所作为，取决于能否抓住本书所列示的这 7 个机会。

2014 年 3 月 25 日

前言

机会成就能力，体系兑现活力

听到工业品企业高层抱怨景气不济时，我就忍不住问：“您身边的消费品企业也够卖力，团队作战能力强，品牌传播也不错，可就是难以突破区域限制，也没有多少利润可守。若您的人马跟某家消费品企业调换一下，能否经营得更好些呢？”每当这时，沉默代替了怨气与激奋。不少人承认，相比快消品行业的狂风暴雨，工业品行业的竞争压力至多也就是小雨淅沥沥。

身在工业品行业，该知福惜福。工业品企业产品相对标准化，市场相对全盘化，而且对大媒体的依赖度并不高。因此，成长型工业品企业越过了体系标准化、营销规范化的门槛，眼前有一大片开阔地，可自由驰骋，逐渐成长。成熟型工业品企业打破战略模糊定位、提高产业链的整合能力，欣喜地看到了另一片大好河山。

工业品企业的竞争激烈度还处在“春秋时代”，“列强”尚未形成，战略纵深大，市场机会多，谁先崛起谁就是明天的霸主。况且，工业品企业最头痛的营销领域还是一块处女地，谁先开垦与播种，谁就领先享受工业品营销红利春风。

工业品企业告别生产制造，已迈入客户价值引领的营销大时代。国内经济结构的大转型也是推动工业品企业转型升级的外因。天时地利已到来，唯缺人和。工业品营销的导入与收效，不缺工具、不缺方法，独

缺独到的战略思维与独特的盈利模式。人和方面，领导人带头突破自己的惯性思维，以全新的眼光看待行业机会与企业生机。二次创业之路，其实与人生的二次更新默默相随。

幸运的是，我们这些工业品企业虽错过了大媒体时代的马车，却不经意踏上了互联网时代的高铁。工业品企业更适合互联网时代，原因有三：第一，与客户的深层沟通多，互动营销好开展；第二，定制产品与服务多，交易的黏性高；第三，信息对称性强，买家可能比卖家更懂得产品的应用。互联网经济中的电商潮只不过是几朵浪花而已，制造业的信息化与智能化才是大潮澎湃的开场。信息化代替人际化，智能化改造机械化，工业品企业的春天已在互联网经济的沃土中发芽。争享阳光雨露、争胜大机会下的大决战，有信心、有期望、有大爱的工业品企业领导者才有可能一马当先。

工业品行业，机会成就能力的成功率肯定高于能力赢得机会的成功率。借着大势之风，挂起战略的风帆，比逆风摇橹强上百倍。有作为的企业，要把读懂大势、擅用机会当成头等大事来办。

工业品行业有几个战略与战术性机会，工业品企业应拼尽力气去赢得。

（1）产业链的整合机会。跳出企业单打独斗的小圈圈，融入信息互通、价值共创、利益共享的大熔炉，企业做强的机会就更大了。整合与被整合，这两种姿态没有高下之分。整合者要有产业链的大战略与大格局，否则，召集了众多矛盾重重的小兄弟，内部损耗大于外部获得，这样的平台不值得去建，更不值得苦苦经营。

（2）盈利模式的复制机会。谁都想有一个印钱的模板，机器一开动，钞票就哗哗流出来。盈利模式是成长型企业的船，是成熟型企业的帆，有了它，企业才能发展，也才不至于空做规模而不见利润。客户价

值、客户选择、差异化营销与战略控制体系，是盈利模式的模板，而造模板的人，则需要战略洞见与经营坚定的斧子与凿子。

（3）赢得营销红利的机会。顺着客户需求的大道，驾驶价值创造的战车，快意驰骋的营销体系也能让企业的市场局面洞开，让企业经营的活力得以释放。推倒工业品企业的筒仓式利益模式，以客户需求洞察与界定为开局，做好价值创造与传递的中盘，并结合维修和售后市场的大收官，产生营销红利的好收成，企业活在经营信仰中，成在坚定行动中。工业品营销的机会，仿佛三十年前的快消品行业，看到、想到、就去做到，不在于多好，而在于多快与多持久。

（4）工业服务商的转型机会。销售做大存量、服务做好增量，这在汽车、复印机等行业，已经成了默认的做法，可在大多数工业品行业，还只是雷声大、雨点小。一是服务免费提供，客户个个欢喜，若要收费，接受者少之又少，婉言谢绝的多；二是服务质量标准、流程管理规范与服务收费标准，还没有出现能得到行业大多数成员认可的方案；三是工业服务商的核心能力在于服务而不是制造，而且服务是需要嵌入经营过程中的，并不是简单的配件、维修、二手设备与租赁业务的外在添加，这需要企业在战略定位、流程组织与人力资源上，进行整体的调整与转型，这就要比喊口号、加部门复杂得多，非下大力气、大决心不可。

（5）渠道的合纵连横机会。扁平化、专一和单兵能力强，是工业品渠道的三大优势，可小而全、公司化经营弱、本地化服务能力不足，却又是三个明显的经营漏项。一家企业的产品线纵横扩张的再大，也跟不上行业内、跨行业的多样化需求，那该怎么办？经销商联盟、厂家联盟，只是小机会，而顺着客户经营的合纵连横，则是大机会。比如，经营 MRO（Maintenance、Repair 和 Operations 的缩写）工业品超市的电商

企业可以跟传统的工厂流水线设备、工业车辆等经销商合作，提供全品项、本地化的供货与保养服务，让客户打一个电话、签一家企业、付一次款，就能解决一揽子问题，客户省心省钱，自己则与更多伙伴紧密合作，更好、更多地服务客户。

(6) 借船出海的资本机会。资本放下了高人一等的姿态，主动进入创业中后期的新企业，意图抢在对手之前，或在创新企业报高价之前，搞定那些市场有潜力、发展有张力的创新型企业。资本也愁嫁，既然嫁白马王子的概率如博彩，还不如慧眼挑对自己的黑马王子。资本机会不仅解决了创新企业的资金困难，更会带来新的思维、人脉与管理规范。创新企业，也从一支有事业梦想的小团队，成长为一艘开创行业新模式、直挂云帆的企业大船，何愁市场不济的沧海呢？

(7) 一击而中的电商机会。连上互联网的店商，顶多是电商的初级形态。大数据下的电商，客户需求不再是事后评判，而是事前预判，供需的协同性大大增强，主动营销从根本上替代了被动推销。这时，品牌传播与促销动作也该回归到价值传递与再创造的正能量轨道上。工业品电商的大机会，在于客户的信息化、方案的定制化与服务的本地化，选准点，方可一击而中。

机会有了，能力也得跟上，工业品企业要在三个方面培育自己的过硬能力。第一，快速适应，行业波动从十年一小变到今天的三年一大变，战略规划的前瞻性、流程组织的适应性，以及人力资源的换新性，决定了自己走在机会前面，还是被机会甩在后面。第二，开放思维，突破行业的固有做法。无论行业的固有做法有多优秀、多经典，要根据十年后的行业情形来规划今天的企业动作，而且多借鉴身边的消费品行业做法，用全新的视角、开放的心态与混搭的思维，重新审视现在，才能谋划出全新的未来，预先布局，赢得先机。第三，创新意识，创新在很

多时候，带有一定的破坏性，患得患失的经营意识，肯定会受到不小的冲击。最怕的情况，就是嘴里念着创新，可心里惧怕创新。成功迹象未浮出水面之前，强烈的创新意识至关重要。

单兵强、体系弱的工业品行业，学会穿针引线的巧功夫，才能将机会转化为可能的成果。战略定位，穿起资源的经纬线；差异化营销，串接需求与供应的交叉线；服务商角色，填补产品生命周期与客户终身价值的缝隙。顺着大机会的波浪，用体系再造激发出经营活力，劈波斩浪的日子，就在不远处。

目录 Contents

第一章 顺大势，立大志，成大事——时势造机会，机会成就人 / 1

1. 改革红利：以市场为中心配置资源 / 3
 - ◆五个关联事件，重塑工业品产业格局 / 4
 - ◆五个转型动作，围绕客户做市场大文章 / 6
2. 结构升级：优胜劣汰中升起的新贵 / 8
 - ◆结构均衡高于数量级别 / 10
 - ◆结构效率大于运营效率 / 12
3. 营销变革：非传统沟通与销售利基 / 14
 - ◆解决方案，整合产品与服务 / 17
 - ◆价值传播，引领客户心需求 / 18

第二章 产业链的整合机会——独乐乐，不如众乐乐 / 21

1. 工业品企业，看清楚生态与食物链 / 25
 - ◆产业链合作，从单循环到双循环 / 27
 - ◆现在就构建企业的微笑曲线 / 28
 - ◆产业链整合，用核心竞争力做赢家 / 29
2. 三向整合，产业链整合的立体发展 / 30
 - ◆纵向整合：供应与终端两大杠杆 / 31
 - ◆横向整合：结构互补的规模发展 / 35

- ◆混合整合：研发与营销战略联盟 / 38
- 3. 产业链整合，您做好准备了吗 / 42
 - ◆消费洞察：从客户的客户视角看产业发展趋势 / 43
 - ◆营销能力：吃得下，还能消化好 / 44
 - ◆组织效力：规模经济不等于协同效应 / 45
- 4. 产业链整合力，你的企业得几分 / 46
 - ◆产业链自我体检，确保企业站对位 / 47
 - ◆产业整合能力，也许是国内最大机会 / 48
 - ◆产业链整合棋局，练就企业高层的领导力 / 49
 - ◆三个问题，看你有没有抓住产业链整合的魂 / 49

第三章 盈利模式的复制机会——做足盈利的乘法效应 / 53

- 1. 盈利模式倒逼工业品企业经营重组 / 56
 - ◆盈利模式：先审视客户价值的数量与结构 / 58
 - ◆常见误区：先强后大、先大后强的悖论 / 59
 - ◆看透本质：工业品与消费品的殊途同归 / 59
- 2. 工业品企业，适合哪些盈利模式 / 61
 - ◆基础产品模型：先予后取，细水更长流 / 62
 - ◆专业化利润模型：树大根深，独木成林 / 65
 - ◆品牌模型：客户偏好与体验价值齐飞 / 69
 - ◆创业家模型：激情接棒，事业上层楼 / 72
 - ◆地区领先模型：宁为鸡头，不做凤尾 / 75
- 3. 盈利模式就是会赚钱、久赚钱 / 79
 - ◆战略定位的表层占位与深层错位 / 80
 - ◆价值交付的客户满意与客户黏度 / 82
 - ◆营销系统的市场开发与营销开发 / 84

4. 工业品企业盈利模式的复制机会 / 86

◆工业品企业盈利模式 12 问 / 86

◆结构性复制机会：客户结构与产品结构 / 88

◆行业性复制机会：口碑效应，居高声自远 / 89

◆区域性复制机会：营销管控系统显身手 / 90

第四章 赢得营销红利的机会——营销为王，规模退场 / 93

1. 六大病症，阻挡工业品营销显威力 / 95

◆身陷低价泥沼，盈利之路在何方 / 96

◆经销队伍老化，持续增长遥无期 / 96

◆销售管控乏力，规模边际效应差 / 97

◆新产品推广疲软，联合作战梦难圆 / 98

◆区域市场拓展慢，错失营销先机 / 98

◆品牌没有销售力，盈利能力堪忧 / 99

2. 营销系统，用实力打造竞争力 / 100

◆销售目标分解，迈向聚焦与聚合之路 / 101

◆销售流程规范，效率与效益兼容并蓄 / 102

◆大客户营销，猎手、渔夫与农民之分 / 103

◆工业品企业市场部，玩转剪刀石头布 / 103

◆破除筒仓主义，新建倒三角价值体系 / 104

3. 业务战略，工业品企业的杠杆力 / 106

◆B2B 营销、B2C 营销、B2G 营销建构营销战略铁三角 / 107

◆工业品企业高管，要学会下好三种棋 / 109

◆战略执行力，工业品企业的生命力 / 112

4. 营销审计，剖析企业的“五力”组合 / 114

5. 工业品企业，如何增进营销活力 / 118

- ◆产业研究，大局观成就事业大格局 / 119
- ◆跨界视野，营销时时新鲜、处处精彩 / 120
- ◆营销教练，工业品企业的成长伙伴 / 122

第五章 工业服务商转型机会——服务为先，标准为绳，品质为心 / 125

1. 制造业服务化，垂直起飞看今朝 / 127

- ◆大商业重塑大工业，制造业新生机 / 128
- ◆工业服务商大转型，胜过技术领先 / 129
- ◆产业格局的大重组，服务吸聚资源 / 130

2. 传统制造业升级的服务之路 / 131

- ◆工业品超市，小荷才露尖尖角 / 132
- ◆金融租赁，根子在客户盈利力 / 135
- ◆二手市场，破除供需的不对称 / 139
- ◆配件维修，服务含金量定成败 / 141
- ◆工业设计，产品静销力真功夫 / 145

3. 工业服务商，雷声大雨点小 / 148

- ◆服务精神，难脱胎于制造文化 / 149
- ◆服务标准，存量增量客户之差 / 149
- ◆盈利模式，增值服务如何增收 / 150
- ◆产业格局，资本与渠道在观望 / 151
- ◆未来展望，外行介入吹进新风 / 152

4. 软实力，成就下一波硬实力 / 153

- ◆服务为魂，心服务的信服力 / 153
- ◆标准为绳，得人心者得先机 / 154
- ◆品质为心，优尼斯大有作为 / 155

第六章 渠道的合纵连横机会——战略为魂，渠道为器 / 157

1. 渠道机会，差异化战略之魂 / 159

◆野蛮生长，先快后慢难持久 / 160

◆厂商博弈，利益机制生内乱 / 161

◆渠道落地，畅通最后一公里 / 162

2. 渠道合纵连横，剑指终端用户 / 164

◆向下延伸：企业整合下游经销商 / 166

◆纵横交织：经销商的经营立体化 / 170

◆深度发展：战略型终端风起云涌 / 174

◆上下打通：经销王国的产业风云 / 177

3. 销售渠道升级，考验企业管理力 / 180

◆厂商新联盟，经销渠道成就营销力 / 180

◆区域化深耕，在地化的综合供应商 / 181

◆销售执行力，信息为魂的行动机制 / 181

◆销售顾问制，解决方案的终极价值 / 182

4. 工业品经销商，公司化经营之道 / 182

◆管理规范化，持续赚钱的永动机 / 183

◆商业金招牌，营销开发的放大器 / 184

◆终端生动化，体验营销的根据地 / 185

第七章 借船出海的资本机会——竞争力是船，资本力是帆 / 187

1. 高新技术企业的战场：新三板与创业板 / 189

◆企业高成长 = 技术张力 + 资本拉力 + 政策推力 / 190

◆资本高回报 = 销售增长率 × 市场独占性 × 利润率 / 191

2. 创新型工业品企业，怎样得到资本青睐 / 194

◆战略定位：概念的独占性 × 细分市场的引领性 / 195

- ◆核心团队：创业精神 + 资本态度 + 领导能力 / 198
- ◆营销抓手：产品静销力 × 渠道动销力 × 客户黏着力 / 202
- 3. 什么样的资本机会，值得您拥有 / 205
 - ◆有眼光的资本：让未来潜力在今日塑造 / 207
 - ◆有资源的资本：小鱼游入到鲜活大湖泊 / 210
 - ◆有后劲的资本：挫折中建立坚定的合作 / 212
- 4. 创新思维，释放创业投资的市场力 / 214
 - ◆投资 = 投入投业 × 资本杠杆 / 215
 - ◆创业 = 创新思维 + 创新价值 / 216
 - ◆人文 = 人本情怀 × 分享文化 / 218

第八章 一击而中的电商机会——大数据时代，双核思维登场 / 221

- 1. 电商的内核，就是信息流与服务链 / 223
 - ◆电商本质，价值流与服务流的畅通 / 225
 - ◆长尾时代，电商助推细分市场破局 / 227
 - ◆大数据下，找准数据的商业化出口 / 229
- 2. 工业品企业，如何瞄准电商机会 / 232
 - ◆双核思维，产品集成与服务集成的双驱动 / 233
 - ◆工业品垂直电商，资讯到交易的服务平台 / 236
 - ◆电商战略，战略定位与流程组织大变革 / 239
 - ◆电商经营，自营与平台收入的交相辉映 / 242
- 3. 电子商务实派 = 电商思维 × 商业精神 / 246
 - ◆电商思维 = 大数据 + 大管理 / 248
 - ◆电商本质 = 创新精神 + 经营转型 / 250

第九章 机会成就能力的巧劲——先做势，后做事，再做实 / 255

- 1. 机会成就能力的巧劲 / 258