

畅销书《海尔中国造》作者
《数字化生存》引进者
央视经济频道 王牌策划

社管
中经

胡泳
著

胡泳

管理胡话

全新力作!

像贝克汉姆一样 营销

联想控股有限公司董事局主席兼总裁 柳传志

搜狐公司董事局主席兼CEO 张朝阳

北京大学和浙江大学经济学教授 汪丁丁



联合推荐

中国社会科学出版社

中国社会科学出版社

胡泳 著

管理胡话

像贝克汉姆一样 营销

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

像贝克汉姆一样营销/胡泳著.

—北京: 中国社会科学出版社, 2004.9

(管理胡话)

ISBN 7-5004-4483-4

I. 像… II. 胡… III. 市场营销学 IV. F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 035035 号

责任编辑 贾 益

责任校对 李佳凡

责任印制 戴 宽

装帧设计 周小齐

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029453

传 真 010—84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 华冠曙光印务有限公司

版 次 2004 年 9 月第 1 版

印 次 2004 年 9 月第 1 次印刷

开 本 640×960 毫米 1/16

印 张 14.75

字 数 220 千字

定 价 25.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

目 录

CONTENTS

1

以水攻火， 还是以火攻火？

- 时髦的管理工具有用吗？——3
- 由效率到效用：管理之钟的摇摆——6
- 核心竞争力：并非海市蜃楼——11
- 合作造饼，竞争分饼——18
- 商业既非战争也不和平——21
- 实力不足的进攻
——评联想与 TCL 的 P4 电脑之战——24
- 市场进化的“三四律”——29
- 战略联盟怎样才能发挥作用——33

41

要么第一，要么出局

- 打造“独特的销售主张”——43
- 创造性地开发利基市场——49
- 3R 营销观——55
- 将顾客背离作为学习机会——60
- 体验营销：全面激发顾客兴趣——65
- 营销沟通：顾客价值的高速路——71
- 向顾客开放——76
- 控告顾客是一种什么样的企业策略？——81
- 得终端者得天下——86
- 不会“概念”，别玩市场？——91

关系营销：共同创造价值——95

让商业关系变成个人关系

——什么是一对一营销——100

伙伴计划：电子化的“智力特许经营”——107

像贝克汉姆一样营销

——谈欲望营销之一——111

顾客就是你的配偶？

——谈欲望营销之二——114

真正的利润来自于满足欲望

——谈欲望营销之三——117

市场营销的衡量——121

要么第一，要么出局

——定位时代的来临——124

品牌重塑：面子工程还是内力工程？——130

135

“中国制造”的谜团

“中国制造”之崛起与挑战——137

“世界工厂”需要一流技工——141

从“橄榄型”企业到“哑铃型”企业——145

外包大行其道的背后——150

柔性生产——155

企业的第一功能是开发市场——162

企业成长为何落后于经济增长——167

171

技术：看上去很美

电信的虚胖时代——173

骑上牛背的行业

——从 SAP 公司 30 年看软件企业的发展规律——175

网络游戏：非简单议题——180

流式媒体的成年时分——184

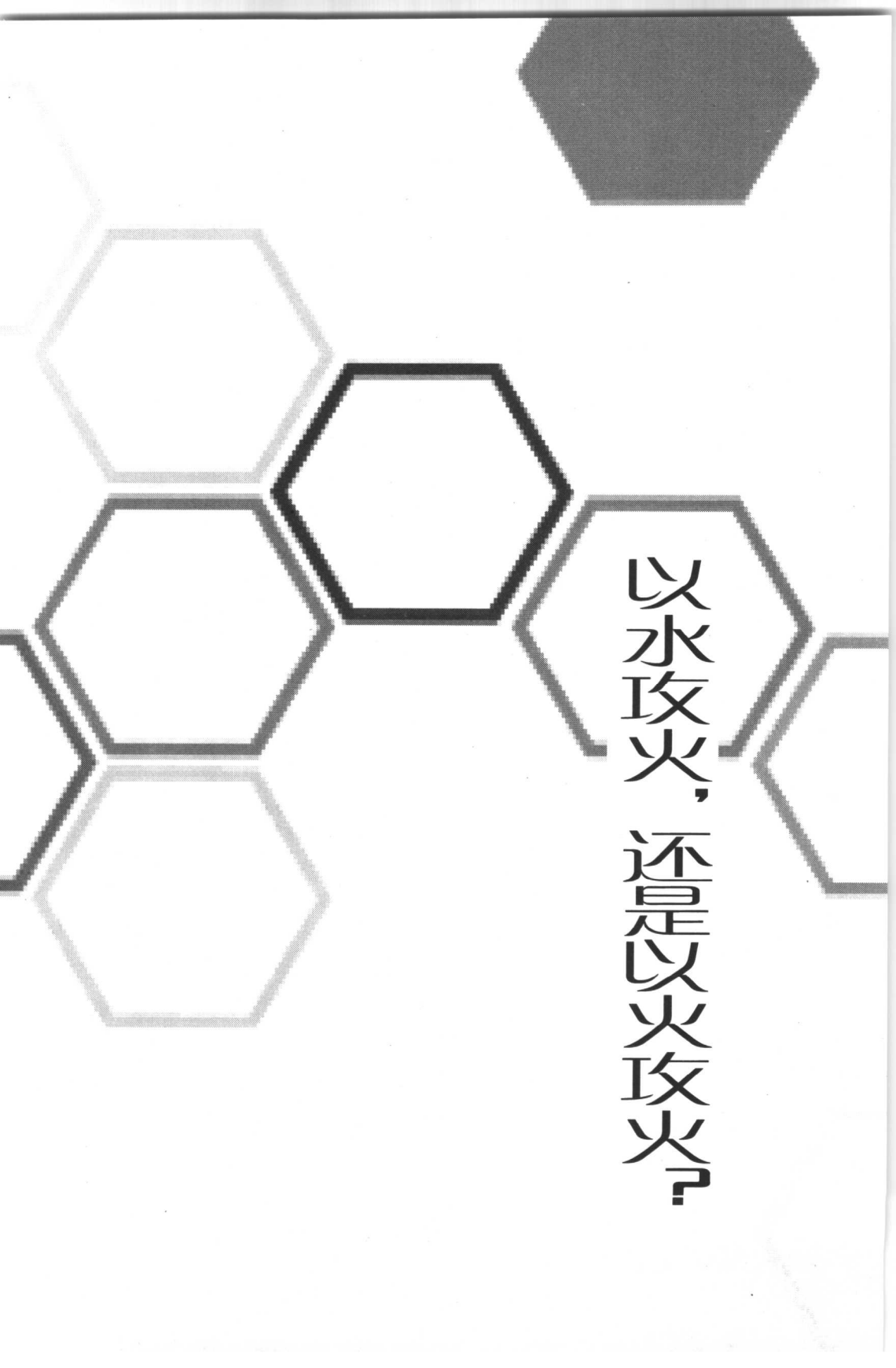
有关战争的网络演练——188

我们时代的知识生产——191
Wi-Fi：看上去很美——199
我们都是电子人——202
SUN 公司的新工作伦理——204

209

中国人的思维 方式怎样管理？

抑民自主之意，即阻挡诸事之兴——211
社会资本才是真正的生产力——215
政府与社会的关系是“零和博弈”吗？——218
谁妨碍了我们活着——221
我们的恐惧正当吗？——224



以水攻火，
还是以火攻火？

时髦的管理工具有用吗？

如果你问 2002 年流行什么，
可以用一个词概括：重归基本面。
经理人极其关注那些能够直接降低成本、
改善绩效的方法

管理学界很有点像时装界，一时流行一个东西，而很多东西不过是来了又去、去了又来。虽然有些作者喜欢声称他们是某一概念的“始作俑者”，但如果你稍微用力剥开表层，就会发现那些概念不过是陈旧货色。为数不少的管理名词仅供你在机场书店中打发百无聊赖的时光，当你到达下一个目的地时可能早已忘得干干净净。

过去三年中，大约有一万部商业图书在全球范围内发行，其中不乏对管理“工具”的鼓噪，似乎工具的使用者只要照章办事，就会取得巨大的商业成功。越是听到这样的论调越要格外小心。

不妨吸取一下 Gateway 的教训。1999 年，该公司的营业额在美国个人计算机消费市场中独占鳌头，即使是 2000 年高科技产业滑坡的时候，它也表现不俗。管理者采用了几种时髦的管理工具：

市场破坏性分析 (Market Disruption Analysis)：用以确定在哪些地方启动新业务以同创业公司展开竞争。Gateway 相信，计算机正在走向低增长、薄利润的负循环之中，新的破坏性技术，如网络电器，会带来更大的机会。

企业风险投资 (Corporate Venturing)：促进企业成长的一种反传统手段。企业资助一些业务单位，以实现新产品或新技术的扩张。这些业务单位通常拥有相对独立的管理团队并享受特殊的人力政策。

Gateway建立了专门的风险投资机构在广阔的新领域中投资。投资组合很快达到 15 亿美元的规模，几乎占公司总资产的 1/3。

客户关系管理 (Customer Relationship Management)：Gateway 寻求建立同客户的“终身关系”。它扩充了产品的种类以满足个性化需求。它花巨资建立了三百余家零售店，定下在一年内成为全美最大的非职业计算机教育商的目标。它四处派遣“技术大使”。为了巩固关系，还允许客户分期付款。

最终结果出乎意料。到 2001 年 1 月，Gateway 的业绩大大低于预期，不得不解雇 CEO，大幅削减产品种类，并裁员 3000 人。公司的股价从 50 美元跌至 15 美元。公司创始人泰德·维特重任 CEO，将业务重心回归传统计算机产品，以求恢复利润。

当然，把 Gateway 的失败完全归结于对上述管理工具的使用不当是有失公允的。工具只是工具；Kmart 的愿景宣言写得再好，也不会使它的报表比沃尔玛更好看。但工具的确会发挥作用。

贝恩公司从 1993 年开始跟踪企业对管理工具的使用，每年发布一次调查结果。2001 年的调查显示，尽管 77% 的高级经理认为大多数工具言过其实，但仍有 73% 的回答者说他们希望了解最新的工具和技巧。原因大体可以从另一组数据中推断出来：只有 25% 的被调查者认为，今天的市场领袖在五年以后仍会占据领导地位。可见，动荡将成为商业的常态，管理者需要掌握尽可能多的本领来引领企业渡过难关。

德里尔·里格比是贝恩“管理工具与技巧”调查的主持人。他在 2001 年的调查中发现，企业风险投资、市场破坏性分析和客户关系管理是最不能令经理人满意的三项管理工具，被弃置不用的比率也最高，Gateway 就是现成的例子。相形之下，最为广泛使用的工具都是“老把戏”：战略规划、使命与愿景宣言、标杆学习 (benchmarking) 等等。

如果你问 2002 年流行什么，可以用一个词概括：重归基本面。经理人最关注那些能够直接降低成本、改善绩效的方法，不论它们以什么面目出现。它们可能被称做网络化、供应链整合或外包，但其实

质是一样的：重新定位于成本和流程。

向以成本为中心的管理的转变，源自企业严峻的外部形势：由于经济持续疲软，管理者不得不严格控制公司的各项支出。财务表现成为公司的头号问题。以成本控制为出发点的最直接后果是裁员，2001年国内外企业大刮裁员风并不是偶然的。如何管理成长中的公司，以及如何获得优秀人才，都不是2002年企业管理者关注的首要问题。

对于2002年的管理风尚，我们大体可以得出的结论是：第一，在时运不济的时候，经理们更喜欢做熟悉的事情。他们会转向一些经过实践检验的工具和技巧。第二，所有的工具都是在企业力推时才会发生效用。一旦发现某种有效的工具，企业可以反复应用。第三，应认识到每种工具各有利弊，学会以合适的方式、用合适的工具解决合适的问题。宁可精明地使用已经证实的工具，也不要莽撞地使用时髦的工具。第四，不要对某种工具寄予过高的期望。如果企业的战略定位存在基本缺陷，没有任何一种工具能使其摆脱困境。切勿高估管理工具的益处而低估可能的成本。

由效率到效用：管理之钟的摇摆

2003年，企业对管理工具的使用集中于两个领域：

一是加强企业最具生产力、最能产生效益的核心优势，

二是把重点放在客户身上

30年前，彼得·德鲁克率先对效率（efficiency）与效用（effectiveness）做了区分。他的定义十分简明：前者意味着“正确地做事”，而后者意味着“做正确的事”。

这位管理大师睿智地指出，管理者需要同时关注这两样东西，不可偏废其一：“即使是最为健康的企业，即效用最佳的企业，也会由于效率低下而衰败。然而，如果一家企业拥有最高的效率，但却运用在完全错误的方向，那它也注定无法生存，更遑论成功。”

但是，所有的管理人员都清楚，如果面临糟糕的形势和过大的压力，最好的解决之道就是把所有力气都集中在能够“迅速见效”的办法上，诸如削减成本、裁员、紧缩投资等，这些都是提高效率屡试不爽的招数。对许多企业来说，它们在过去两三年中也正是这样做的。

即便如此，管理之钟迟早还会摆回到效用这一边。对新的产品、新的市场与新的商业模式的开掘与发现，会再次进入管理者的日程。这一势头已经开始，借用德鲁克的话，管理者在2003年又转向思考如何创造出一份“明天的事业”。

证据何在呢？有些只是出于我们隐约的感觉：首席执行官们似乎比一年前更加关心增长和创新的话题；并购活动也似乎稍稍有了一些复苏的气象。另外的证据看上去更坚实一些：贝恩公司2003年有关企业使用管理工具的调查发现，与前一年相比，企业重视成长，胜过

对降低成本的需求。也就是说，它们认为，向前进，而不是向后退，才是控制企业命运的最佳方式。为此，它们对管理工具的使用集中于两个领域：一是加强企业最具生产力、最能产生效益的核心优势，二是把重点放在客户身上。

这样的趋势对于管理者和员工都是好消息。节流、缩减等旨在提高运营效率的措施，无论如何也无法构成战略的组成部分。考虑一下在过去数年的经济逆境中仍保持强劲增长的几家公司：计算机业的戴尔公司、民航业的 JetBlue 公司、金融服务业的 Capital One 公司，乃至零售业的不灭神话沃尔玛，它们中有哪一家的成功是纯粹因为效率（虽然效率所起的作用也不小）？这些公司领先的奥秘，无一不在于对商业模式的创新。通过做正确的事情，而不仅仅是正确地做事，它们找到了颠覆其所在产业的神奇方法。它们不仅效率奇高，效用也是一流的。

那么，怎样使企业收获更多的效用呢？它们如何才能集中精力于做“正确”的事情，而不只限于优化现存的产品和流程呢？这样的问题并不容易回答，但可以肯定的是，效用与这样一些东西相关：战略、创新、变革、领导力、组织学习，等等。

由是观之，2003 年的管理风尚看来比 2002 年更为有益。最受欢迎的管理工具包括客户关系管理、场景规划（Scenario Planning，亦称 Contingency Planning）和知识管理。由于外部形势仍不够好，企业竭力避免采用那些会让它们从核心优势分心，或者需要大幅现金支出的管理工具，如股票回购（Stock Buyback）、企业风险投资和并购整合团队（Merger Integration Teams）。调查发现，企业管理者们在 2003 年看重的是四样东西：保持客户收入，为增长铺平道路，防止意外情况的发生，强调伦理标准。这些都具有鲜明的时代特征。

2003 年是怎样的一年？经历了“9·11”恐怖袭击和阿富汗战争后的世界，又迎来了第二次海湾战争，全球经济的不确定性空前增加；西方一连串公司丑闻的余波未平，诚信危机依然在严重打击投资者的信心；赚钱变得困难，维系自己的传统客户愈发不易，更不必说提高对他们的销售额以取得增长了；技术在驱使产品周期加速的同

时，也在驱使价格无情地下跌，企业的利润空间不断缩小。

在此形势下，我们首先看到，企业管理者的第一要务是改善公司的财务绩效，而这一绩效的提高与四方面的能力相关：首先是发现客户未满足的需求的能力，其次是打造差异化的竞争优势的能力，第三是利用竞争对手的弱点的能力，最后是在企业内外协同联合的能力。不论企业使用何种管理工具，其目的都是加强以上的能力以创造优异业绩。

与设定方向有关的工具依然是最优先被运用的：战略规划、使命与愿景宣言，标杆学习这三项工具，80%以上的公司都在实施；这也符合重视效用的趋势。可以从调查中明显看出，企业更加关注客户。60%的受访者表示，照顾客户和员工应比照顾股东更优先。客户关系管理是一年来成长最快的管理工具，78%的受访者表示他们运用这项工具，比2000年时增加了近一倍。贝恩公司的德里尔·里格比说，客户关系管理的流行是2003年调查中最令人惊讶之处。企业纷纷采取以客户为中心的战略，客户关系管理也随之成为经理人口中最时尚的词汇。管理者对此一管理工具的满意度虽未达到很高的程度，但较上一年已有不小的进步。

场景规划使用的增加，显然是由于企业面临的不确定性加大。该工具令使用者得以规划几种可能的未来，避免了单向度预测的风险。在对若干预先的假设进行检验之后，一旦现实情况出现变化，企业可以迅速调整其战略方向。通过场景规划，企业的组织学习能力得到提高，影响企业未来的关键点被发现，企业因此可以发展有关自身的明确远见；全球化动向和变革管理也被纳入战略分析，使企业可以有效适应环境的变化。

变革管理计划（change management programs）是2003年的调查中新添加的管理工具。企业在今天的繁荣离不开变革，然而，统计表明，有70%的变革计划最后以失败告终。变革管理要求管理者将变革的动力灌注于整个组织之中，好的变革管理计划不仅要求精心设计变革行动，还要强力激发组织的热情，并对变革倡议予以无缝实施。这样的计划之所以必要是因为，即使管理者拥有有关变革的最闪

光的点子，如果他们不能做到说服追随者以新的方式思考和实践，这些点子注定也会无果而终。管理者必须在全公司范围内获得全身心的支持，由此创造出一种环境，让员工把新的主意转化为活生生的现实。

变革管理计划要求管理者做到如下几点：注重结果而不是过程——一切以结果为导向，树立清晰的、不可更改的目标，实施合理的激励方法以保证目标得以实现；识别并克服变革的障碍——充分衡量可能的反弹，调动正式和非正式的手段扫平障碍（正式手段如改变组织结构和激励制度，非正式手段如私下说服等）；不厌其烦地向员工传递单一的有力度的讯息——任何个人对变革的第一反应都是怀疑，而对单一讯息的重复传播则有助于消除这种怀疑。管理者应找出组织中有影响的人物，对他们切实说明变革的必要性；树立变革的先锋典型，撤除阻碍变革的干部——在大多数变革故事中，高级经理层的动荡都在所难免。对于更广大的员工来说，加强参与性会提高他们对变革的支持力度；持续不断地监测变革的进程——要对变革计划随时跟进，对结果进行仔细的衡量，以实现变革的初衷。

另一个新添加的调查项目是企业伦理准则（Corporate Code of Ethics）。随着投资者和其他利益相关者对企业行为加以越来越严密的审视，企业制订具有示范性的伦理准则的压力日益增加。伦理准则的作用在于，通过对可接受行为建立共同的标准，推动企业在社会中成为良好的公民。这种准则可以是企业整体使命与价值观的简短描述，也可以是企业员工应该和不应该做什么的详尽罗列。公开展示企业的伦理准则，意味着企业对自身的道德行为有着具体的和实质性的承诺。

企业伦理准则也许并不会对公司的日常表现产生影响。但在贝恩调查有关它的使用情况时，84%的企业都表示，自己的行为符合伦理规范。制订了伦理准则的企业可能感觉，在经历了如此之多的丑闻之后，它们现在可以走到员工面前说：“我们是有一套原则的，并且这原则对我们很重要。”企业伦理准则由此成为2003年使用满意度最高的管理工具。

通过观察 2003 年的管理风尚，我们向企业的建议如下：第一，在采用新的管理工具时，一定要实事求是。管理工具的成功运用来自于洞察它们的全部好处以及副作用，然后再在正确的时间以正确的方式采用正确的工具。第二，远离管理时髦。追逐时髦的管理者容易腐蚀员工的自信，使他们在应有的变革面前充满怀疑和玩世不恭的态度。第三，因地制宜，选择最合适的管理工具。管理工具看上去琳琅满目，管理者必须具备鉴别和选择的能力，同时能够有效地加以实施。第四，以我为主，使管理工具适应自己的商业系统而不是相反。

核心竞争力：并非海市蜃楼

中国企业普遍缺乏核心竞争力吗？

核心竞争力是否如海市蜃楼，望得见而达不到？

欧洲最大的咨询公司罗兰贝格公司曾经认为中国企业的通病是“核心能力缺乏症”。天津药业集团有限公司与国际上最强的对手较量的故事，挑战了这个说法。

天津药业的看家产品地塞米松，工艺复杂，技术含量高。20世纪80年代，60年代已停止进口的外国地塞米松杀回中国市场，在法国罗素、美国普强等几家国际公司由技术、质量、资金和市场策略组合起来的强大攻势面前，天药一触即溃，地塞米松被迫停产。1992年，引进新型工艺后的天药地塞米松重进市场。孰料，罗素公司施展价格战，天药当年生产100公斤，亏损100多万元，只好再次退出。

两次战败的经历使天药认识到，企业缺乏自主的先进的核心工艺技术就难有立足之地。1993年，天药利用自己开发的一种全新工艺投入生产，第三次进入市场。这一次，竞争局面发生了逆转。当罗素公司按照前两轮交锋的惯常做法，一次次启动“削价战”时，天药的地塞米松每次都以比罗素产品每公斤低500元的价格出现。商战交锋令罗素公司损失了上亿美元，不得不从盘踞20年的中国地塞米松市场退出。目前，天药地塞米松系列产品占领了90%以上的国内市场 and 除中国以外50%以上的亚洲市场，全球市场占有率达到40%，并出现在欧洲市场。

几轮价格战下来，天药地塞米松的价格从每公斤3万多元下降到1.7万元，但仍有30%的毛利率，关键是工艺技术取得重大突破。