

一切都是为了企业的持续成长!

SUSTAINABLE GROWTH

企业的成长，就像人的成长，有一个持续的过程，从婴儿到成人，从弱到强，从小到大。如果不成长，那肯定是身体本身出了问题，企业不成长，就意味着退步，甚至会遭到淘汰出局的危险。有研究表明，企业，特别是高科技企业，如果一直不成长，那么将有85%的企业从此一蹶不振。

持续成长

企业不断赢利的策略

孙哲 编著

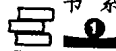
学习力 + 执行力 + 竞争力 + 管理力 || 持续成长 || 创造性的行动 + 有纪律的流程

SUSTAINABLE GROWTH

一切都是为了企业的持续增长！

一品堂

列丛书
经管系



学习力 + 执行力 + 竞争力 + 管理力 || 持续增长 || 创造性的行动 + 有纪律的流程

持续增长

企业不断赢利的策略

孙哲 编著

朝华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

持续成长：企业不断赢利的策略 / 孙哲著. —北京：朝华出版社，2005.1

ISBN 7-5054-1107-1

I.持… II.孙… III.企业管理—经营策略 IV.F 272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 136112 号

持续成长：企业不断赢利的策略

作 者 孙 哲

策划编辑 田 辉 陈 尘

责任编辑 田 辉 张 冉

责任印制 赵 岭

封面设计 米开朗工作室

出版发行 朝华出版社

地 址 北京市车公庄西路 35 号 邮政编码 100044

电 话 (010)68433188 (总编室)

(010)68413840 68433213 (发行部)

传 真 (010)88415258 (发行部)

印 刷 北京市铁成印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 787 × 1092 毫米 1/16 字 数 180 千字

印 张 15.875

版 次 2005 年 1 月第 1 版 第 1 次印刷

版 别 平

书 号 ISBN 7-5054-1107-1/G·0539

定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

前 言

企业的成长力：持续赢利的能力

此书的写作是基于对很多企业的赢利模式做了长期的分析。在过去的几年里，我们所关注的是世界各大著名企业是如何发家、如何赢利，以及在成长过程中又有什么经验值得我们学习和借鉴。

企业营销管理的目的是为了企业的利润，通俗一点讲就是使企业可以赚钱。企业追求可持续发展，说白了就是可持续赢利。但在企业发展的不同阶段和市场发展的不同阶段，企业有不同的需求。例如在市场孕育期，企业开发了创新产品，这时企业面临两个问题：一是要迅速完成资金的原始积累，二是要

001

前
言

持续成长





迅速打开市场。所以，此时企业可能会采取急功近利的操作手法，怎么来钱、怎么出销量就怎么做。可能采取的策略是高提成、高返利、做大户等。而在企业飞速发展期，市场上出现了类似的竞争对手，企业要用比对手快的速度，扩大市场份额，占领市场制高点，因此可能采取的措施是开发多品种、完善渠道。本书着重从营销的各方面阐述如何使企业利润快速提高。

企业面对技术进步、全球化和因特网经济的发展必须做出回应。世界的变化正以加速度进行，今天跟昨天不一样，明天与今天也不一样，一切都在变化、发展。面对新的挑战，企业再沿用以往甚至是现行的经营战略是注定会有风险的。因此，企业营销管理迫切需要全新的思维模式和营销战略策略。

本书中的很多观点已经在诸多行业中得到了验证，也取得了很好的效果。本书的目的是为了向各个企业的管理者提供一些有用的经验和实用的工具，从而改善企业的经营管理。如果您愿意试一下这些新的工具，那么您马上就可以尝到其中的妙处。企业在经营中所遇到的最大的挑战往往在于无法很好地把握机会，把理念化为行动，变普通为赢利！掌握了书中的这些工具，或许您能轻松做到这一点。

本书关注的是如何让企业持续保持增长的势头。现在很多的企业已经受到了以下因素的影响：企业失去了价格优势，客户减少，竞争激烈。他们强烈地意识到，通过削减成本和裁员去提高企业的业绩已经不再适应现在社会形势，员工对此也怨声载道；保持持续增长已经成为最重要的课题。员工希望企业能保持持续的增长是因为这样对个人发展有利；客户希望企业保持持续的增长是因为企业如不能保持持续的增长，也会影响到客户自身的利益。

企业的增长之所以一直很受人关注，因为企业销售的巨大增长会带来业务规模的极大扩张，人们总认为增长是一个很大

的东西，必须要取得重大的突破才行。其实这样的效果正好与初衷背道而驰。所以我们在本书中提出，不要急于实现突破，就像是棒球比赛中不要急于实现本垒打，要一步一步慢慢来，逐渐地增加利润。要做到这一点，企业就必须探索怎样来生产市场价值，即生产消费者将会购买的商品服务，而不是把资金投入不能生产的领域及资产的渠道去。生产有市场价值的产品是一项富有挑战性的任务，因为经济的全球化正在以令人难以置信的速度改变全球市场的格局：新型材料、生物技术和网络信息的传播，加速了市场的自由化；市场的权利已从制造者的手中转向零售商人；商业品牌迅速发展；销售形式不断创新；消费者价格意识增强；大众化营销和广告的作用每况愈下；消费者品牌忠诚度正在日益下降。

面对上述诸多难题，许多企业为了保持一定的利润率，通过开发替代产品、裁员或重组生产过程等方式，不断降低生产、经营成本。但是，这样远远不够，我们必须首先认清增长的性质。在本书中间部分提出了良性增长和非良性增长的概念，强调了要实现良性增长，避免非良性增长，甚至恶性增长。如果公司缺乏远见和专业知识，即使降低了自身的成本，也不能增加其收入，反而可能让企业困难加剧。

我们还在书中强调了销售的重要性，特别是团队营销。销售队伍是很容易被忽略的，因为销售队伍是自己人，首先要满足外人的利益，如果有剩余才用来满足销售队伍的利益，这是很多老板的做法。表面上看销售队伍不是很重要，只要赚钱就会跟公司走。但一个销售代表的背叛可能会导致一个地区业务的失控。任何营销政策，最终都要靠销售队伍来贯彻，销售代表执行力度的大小，可能比政策本身的好坏更重要。在这个“打群架”的时代，营销竞争优势是靠强有力的销售团队来实现的，所有的经销商、终端、消费者的需求，都要通过销售队

003

前
言

持续成长





伍来满足。而销售队伍成员们的需求又有哪些呢？无外乎生存和发展，销售队伍对合理的待遇有需求，对培训机会有需求，对发展空间有需求。因此，企业要在不同阶段，根据销售队伍的需求，尽量满足他们。在所有的需求中，企业需求是根本，是营销管理的出发点。消费者的需求、营销商的需求、终端的需求是串联的，一个环节没满足，就会使营销政策的执行出现偏差。一个环节“不爽”，就可能导致企业“不爽”。作为营销管理者，要注意这五个方面的需求（企业的需求、经销商的需求、终端的需求、消费者的需求、销售队伍的需求），并以此来考虑营销问题。如果营销出了问题，就一定是这五个方面出了问题。优秀的营销管理者，要善于分析这五个方面，善于平衡这五个方面的资源投入，取得营销的最佳效果。一定要牢记：企业需求是根本，消费者需求最长久，经销商和终端的需求是不可缺少的，销售队伍的需求应该被重视。

营销是一种有序和深思熟虑地研究市场及策划的过程。这个过程开始于对市场的调查及认识其动态规律。专业营销者通过调研确定机会，找到需要没有被满足的个体和群体，或者对某个产品或服务有潜在兴趣的人们。营销过程包括细分市场，选择公司可能提供最好满足的目标市场，公司必须形成一整套的战略，制定特定的营销组合方案和行动计划，使公司的长期业绩最优化。公司还应当是一个不断从市场上学习并且不断地改进其营销能力的组织。

本书后面几章强调了客户的重要性。CRM（即客户关系管理）是“以销售为中心转向以顾客为中心”的商业理念，可以视为一种全面的企业战略——围绕顾客开展的一切商业活动。对企业来说，客户关系管理不仅要利用信息技术管理企业

的市场营销、销售和服务活动，更意味着企业必须从单纯的关注产品转向关注产品的使用者——客户。也就是说，“以人为本”的思想要贯穿于业务活动的始终。有些企业的营销活动，尽管付出很大努力，但是没有达到预期的效果，主要是在客户关系管理方面存在欠缺。有的是客户群体不固定，客户的满意度和忠诚度不高；有的虽然大小客户一起抓，但没有进行系统的分析、管理。发展客户关系管理不是一味地将所有客户都留住，而是要抓对企业自身“利润贡献度”最大的客户，并优化客户组成结构，从而达到在竞争日趋激烈的市场环境中保持利润高速增长的商业目的。目前，大多数企业已经基本具备发展客户关系管理的必要条件：一是很多企业已经经历了现代企业制度建立的过程，进入了信息化时代，一些企业准备或已经进行ERP建设，在统一信息的基础上发展客户关系的要求比较强烈；二是在信息技术和管理理念方面，很多企业的办公自动化程度、员工计算机应用能力、管理水平都有了长足的进步；三是信息技术和互联网不仅提供了新的手段，而且引发了企业组织架构、工作流程的重组，以及整个社会管理思想的变革。在这种条件下，企业有必要而且有能力对面向客户的各种信息活动进行集成，组建以客户为中心的企业，实现对客户活动的全面管理，建立适合自身特点的“客户关系管理”体系。

总之，本书始终立足于企业利润的增长，也就是企业的成长，因为成长是企业存在和发展的基础和动力。我们希望本书能帮助正在成长中的企业一步步地发展壮大、发展中的企业增加更多的利润、遇到危机的企业能摆脱困境；也希望本书能帮助企业经理人更好地发挥管理才能，让员工有一个更好的发展空间。

005

前
言

持续成长



声 明

本书在出版过程中，得到了很多朋友无私的帮助，在此深表谢意。

本书引用了大量的案例进行说明、论述。这些案例有的来源于报刊、杂志，有的来源于网络。由于种种原因，我们未能与部分资料的作者取得联系，希望诸位作者尽快与我们联系，以便我们支付您的稿酬和赠送样书。

联系方式：steele_chen@263.net

010-81908125

再次对所有帮助和支持过我们的朋友表示感谢。

目 录

前言：企业的成长力：持续赢利的能力 /1

第一章：员工与持续赢利：息息相关 /1

第二章：一垒打和二垒打在持续赢利中的作用 /15

1. 先求一垒打（别眼高手低） /17
2. 一个垒一个垒地打 /20
3. 怎样创造实现增加收入的一垒打和二垒打 /23
4. 如何实现突破：从一二垒打到本垒打 /30
5. 永远满足客户的需要 /33
6. 拥有更多的客户，以获得收入增长 /35

第三章：持续赢利中的良性增长与非良性增长 /39

1. 良性增长和非良性增长的概述 /41
2. 良性增长 /45
3. 非良性增长 /57
4. 实现良性增长避免非良性增长 /59

目 录

第四章 领导艺术：对付内部敌人 /65

1. 企业内部制度与持续赢利 /67
2. 促进收入增长的领导者 /69
3. 传递信息 /73
4. 行胜于言 /75
5. 不找借口 /78
6. 危机管理 /80
7. 风险评估 /84
8. 卓越领导与持续赢利 /86

第五章 从降低成本到收入增长 /93

1. 加强市场操控能力来增强赢利 /95
2. 提高生产率和资源投入来增强赢利 /98
3. 整合营销新渠道来增强赢利 /103
4. 不同的思维方式 /109

目录

第六章 为了实现增长，首先作好预算 /119

1. 增长预算 /121
2. 客户满意度、客户忠诚度与客户利润的预算 /126
3. 没有增长预算会怎样 /128

第七章 增强营销前的准备工作（前向销售的重要性） /131

1. 前向销售 /133
2. 获得全面的信息 /138
3. 细分市场 /142
4. 进一步挖掘 /149
5. 顾客的终生价值 /152

第八章 交叉销售：组合的价值 /157

1. 交叉销售 /159
2. 如何有效地进行交叉销售 /163
3. 设计价值主张 /169

第九章 加强团队合作，打造群体互动引擎 /177

1. 什么是团队 /179

目 录

2. 团队发展的四个阶段 /183
3. 执行力 /185
4. 误区 /188
5. 没有任何借口——提升执行力 /191
6. 群策群力，共赴卓越 /194
7. 以人为本 /196
8. 谁是团队最大的敌人 /198
9. 团队中的奖励 /201
10. 如何在团队管理中激励员工 /203

第十章 创新与收入增长 /207

1. 创新 /209
2. 形成创意 /218

第十一章 创新管理 /223

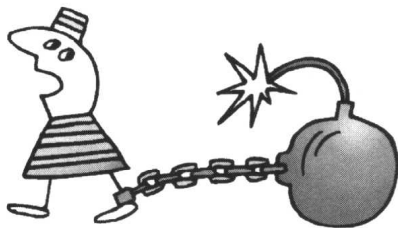
1. 创新营销管理的作用 /225
2. 营销管理模式 /229

第一章

员工与持续赢利：息息相关

对于一个经理人来说，最要紧的不是你在场时的情况，而是你不在场时发生了什么。

——美国管理学家 R·洛伯



不赢利，企业就没必要存在。如果一个公司的目标是赢利之外的任何东西，譬如只是将公司做大，或者是快速成长，或者是成为技术领导者，那都会使公司陷入麻烦之中。所以，赢利应该是企业存在与发展的基础，持续赢利当然也就是企业最重要的目标。实现持续赢利要分很多步，第一步就是要建立全体员工对公司的责任感，让全体员工都成为企业持续赢利计划中的一员，企业的负责人应该将这一精神贯彻到日常工作中去。

在充分的市场竞争中，所有成功进入阳光下的利润区，并在利润区停留较长时间的企业及所有能够创造长期持续的、高于行业利润平均水平的企业，都值得钦佩和研究。通过研究我们发现，持续赢利在很多企业中虽然被认为是最高目标，但通常却很难实现，究其原因在于企业经常曲解了赢利和持续赢利的方法和精髓。

大多企业认为，减少成本能带来企业利润的增长，但与之

持续成长





相伴的是牺牲了收入的增长。企业通常考虑和投入最多的是采用高新工具，采取重组和并购的方式来扩大企业规模，以及在行业剧变中寻找自保的方法，对收入的增长却考虑得很少。在企业中，每一个人都有机会使收入增加，如果没有增加，个人机会就等于零。在收入增长的情况下，企业不断扩大，员工就可以把他们的职业生涯和未来建筑在他们充满信心的企业之中。

前面强调了收入增长的重要性，但是收入增长并不代表就一定要寻找突破性的技术、革命性的商业模式和大规模的合并，而应该考虑以平稳的速度实现目标，通过长期积累使收入稳固增长。

另外生产率的提高和收入的增长有着非常密切的联系，在企业的日常管理中，不能只注重一方面的提高，应该把二者结合起来，使之互相促进。当很多经理人考虑怎样才能让收入增加时，他们一般只注重提高生产率，而忽略了企业长久的成功。所以，他们即使获得了成功，也只是短暂的，或者只是成功的一部分。

提高生产率能在激烈的市场竞争中通过技术和产品取得先机，增强企业的竞争地位，为企业创造新的发展机遇，同时，也增加了可以推动企业增长的资金。但提高生产率不等同于无规律地缩减成本，采取包括裁员、关闭工厂等影响企业长期发展的措施。提高生产率应该以寻找新的经济增长点为目标。

案例：

安然公司 (Enron) 成立于 1930 年，最初是以得克萨斯州为基地的天然气管道运输商，于 1986 年以 24 亿美金收购了另外一家公司，并改名为安然公司。在更名后的短短十几年中，