



中国企业战略转型成功



张戟 ◎ 著

这是一本可能改变命运的书



中国企业战略转型成功



张戟 ◎ 著

这是一本可能改变命运的书

图书在版编目 (C I P) 数据

破译中国企业战略转型成功密码 / 张戟著. — 北京:
光明日报出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-5112-8133-3

I. ①破… II. ①张… III. ①企业战略—战略管理—
研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第062636号

破译中国企业战略转型成功密码

著 者: 张戟

责任编辑: 李娟

责任校对: 谭紫实

封面设计: 韩佳佳

责任印制: 曹铮

出版发行: 光明日报出版社

地 址: 北京市东城区珠市口东大街5号, 100062

电 话: 010-67022197 (咨询), 67078870 (发行), 67078235 (邮购)

传 真: 010-67078227, 67078255

网 址: <http://book.gmw.cn>

E-mail: gmcbs@gmw.cn lijuan@gmw.cn

法律顾问: 北京德恒律师事务所龚柳方律师

印 刷: 北京华忠兴业印刷有限公司

装 订: 北京华忠兴业印刷有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 268千字

印 张: 18.5

版 次: 2015年5月第1版

印 次: 2015年5月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5112-8133-3

定 价: 35.00元

版权所有 翻印必究

推荐序：这是你的指南针

《销售与市场》评论版主编 彭春雨

认识张戟先生时，我是《销售与市场》的一名编辑。一次出差上海，特地拜访老友，见办公室图书环盈，几把经管类经典读本囊括。那时，张总已颇有声名，也是我刊的常邀顾问和专栏作者，我强烈建议他把积年的经验拿出来，著书分享。是时，张戟先生忙于事业，2005年前后也是中国经济飞速发展、市场环境“潮平岸阔”之期，他认为积淀的思想仍需市场检验，时机尚不成熟，希望更深入地“深潜”思考、更深刻地洞察市场、更细腻地研究特色鲜明的中国企业“部落”。“深潜”一词，也是其时杂志提出的概念之一，在一片繁荣之下，我们倡导无论企业、还是从业者都应该深度潜入市场，洞悉成长本质，而不是浮在上面，俟潮水退后，不至裸泳。等我忝居《销售与市场》评论版主编时，中国的市场环境表面上繁花渐欲迷人眼，而在房地产的狂热下，实体经济一片虚火。

2009年以来，媒体上不断频传中国企业的捷报，就说说家电吧，多年厮杀之后，黑白电市场均由中国品牌龙盘虎踞；跨国公司在中国却不断交出难堪的败绩，关店、裁员，业绩下滑，有的甚或退出中国市场。看来，对中国企业来说，形势一片大好嘛，中国式营销创造中国市场和中国企业的繁荣昌健。走访市场，我们接触的企业无论外面看起来多么辉煌成功，一谈到市场，都感慨越来越难做了，需要转型。即便是行业领先者，亦鲜有例外。在中国式营销已入佳境、不断攀顶之际，转型似乎不约而同地成为市场的共识。在中国式营销崛起的过

程中，没有可资借鉴的模式，企业界探索的路上鲜血与鲜花一路相伴，而中国市场的特殊性，在我们面临新的选择时，似乎没有路标和航灯可供参照。作为一家前沿、实战、权威、前瞻性、国际性的专业媒体，我们认为这是一个值得关注的信号，信号背后隐藏着什么秘密呢？它又预兆什么？它将在何时成为共识性的认识？又将转向哪里？如何转？

我们决定组织一个系列深度专题，探讨这个问题，并以不同行业典型企业、代表企业或后起之秀为研究对象，试图解读转型背后的市场逻辑和永续发展密码。思路甫出，刚刚小试，恰接到张戟先生来电。近年来的市场迭变，企业跌宕，让张戟先生感慨良多，他也正在思考这个问题；经过多年深潜和躬身实践，此时，他的见解更加深刻，言论更加精辟，且已有了相对成熟、完备、体系清晰的“解剖”武器。这一番交流，让我兴奋不已。

我当即发出邀请，让他把这个“思考”诉诸文字，呈给读者诸君，接受市场的检验。经过频繁往复的电话、邮件交流，从刚刚踏入夏之域界，春的清爽还未消退，到炎炎烈日的8月，我们经过多次交流、论证、完善、再交流，最终第一稿翩然而至。从2011年第10期至2012年第4期，《销售与市场》中旬刊（评论版）连续七期，不吝篇幅，次递刊出“‘21世纪中国成功企业群’大型、重磅、深度专题研究系列”的冠名专题，以封面文章的隆重形式把该系列研究推向读者，每期至少10P，总计82P，合计相当于《销售与市场》一期杂志的全部内容分量。如此长篇连载，如此分量，此前是绝无仅有的。

连载文章受到读者的普遍好评，尤其我们走访过的企业，索稿者众。鉴于杂志形式和篇幅限制，张戟先生依然未能详抒见解，我亦觉不过瘾，故于连载期间及结束后，一再建议，让他以书稿付梓，以飨读者。今得闻图书即将面世，不胜欣喜；有幸为此书作序，不胜惶恐，亦深惮不能宣晓本书之价值，埋玉于尘。

为什么有的企业转型非常成功？而有的企业始终徘徊不前甚至倒退？为什么有的企业家注定会成功？而有的企业家注定不会有大出息？如何转型才能获得成功？转向哪里？《破译中国企业战略转型成功密码》一书借助多行业翔实

的案例细腻阐述，剥丝抽茧，事理交融；案例丰盈，剖析透彻。在日益复杂的市场环境下，企业的创新与转型不是一次一蹴而就的动作，而是一个持续进行的过程。

企业行走市场，犹如小马过河，他山之石，可以攻玉。过河的方法方式很多，过河的道理却是不变的。这本书通过大量精彩案例翔实再现了“过河的方法”和策略，最珍贵的却是，透过这些案例，张戟先生倾多年思考与实践，扒开现象抓本质，精心为读者提炼了“过河之道”，即本书精心总结的战略转型之道的八大密码。

面对复杂多变之市场，本书是一个指南针。它既是工具，更是方法。您可以不看案例，不效策略，却不可错过“过河之道”。如果您能静下心来读完这本书，那么无论市场如何变，环境如何变，相信您心中始终有一个指南针，有一把方向盘，指引您穿过迷雾，迎来光明。

作者序

本书的诞生，得益于《销售与市场》评论版主编海容（彭春雨）女士给予的大力支持。海容在与我的一次沟通中提到，她正在策划组织开展一个针对中国本土企业发展的大型研究专题，意图从一些根植中国土壤并创造了中国特色商业模式的“成功企业群”中提炼出有借鉴意义的成功之道，希望我也能够参与。她的这个提议当即引发了我的兴趣，可谓正中下怀，原因在于我多年来一直都在服务本土的成长型企业，亲身见证并参与了这些企业发展变化的历程，积累了许多活生生的案例，并且对于本土成长型企业的命运也有着深刻的体验。经过思考后，我提出撰写一个名为《成功的战略转型是如何发生的》大型专题深度研究系列文章，海容一看这个主题的思路与框架，当即就确认下来，她认为我的经历与视角可以很好地表达这个主题的内容，也非常符合这个策划选题的要求；同时，她也中肯地建议我一定要系统深入地撰写这个大型研究专题，待文章发表完后自然就可以集结成书出版，从而可以更完整地展现这些有价值的研究成果。我听后深以为然，遂遵从此言，便诞生了这部《破译中国企业战略转型成功密码》的书籍，在此特向海容女士表示诚挚的感谢！

写这本书，就仿佛是将过去这几年的经历重新来过一遍，一边写一边感慨万分。记得国内知名作家柳青在小说《创业史》中写到：人生的道路是很漫长的，但要紧处常常只有几步。人如此，经营企业又何尝不是如此呢？有的企业经营了一二十年，始终都是不温不火，而有的企业经历不长，但抓住一个机会

就实现了飞跃。这中间有什么奥妙吗？实际上，奥妙没有，但是一些重要的道理却是有的，这就是本书想告诉读者的内容。作为一个植根于本土的营销实战型咨询人士，这些年我带领团队服务了国内近百家成长型企业，对于这些企业的发展历程可谓体验多多。能做到这一点源于我的咨询顾问身份，一方面，我可以从一个客观的第三方角度去系统地观察和解剖企业，了解他们的发展历程，了解他们的成功与失败；另一方面，我又可以参与到企业的经营过程中，帮助他们出谋划策，并且影响企业的发展。这种体验是可贵的，绝非一个单纯的学术界人士或者企业界人士所能获得。作为一个咨询业者，我们的价值来源于客户的价值，我们的口碑源于客户的成功，因为这一层原因，我们在一定程度上比客户都还要在意他们的成功与否，甚至于达到“皇帝不急太监急”的程度。可有的时候不能不急啊，眼看着客户只要按照我们提供的解决方案坚定不移地执行下去，就一定会取得突破——这种自信源于我们对中国市场和中国企业的深刻了解以及丰富的成功案例，但客户出于对现实的考虑或者受限於一些因素而不能执行到位，面对这种情况，我们的心情往往充斥着焦急与遗憾。应该说，在我们这些年服务过的企业中，大部分都取得了理想的成果，实现了成功的战略转型，无论是业绩还是经营体系都有了很大的提升和改善；但仍然有少部分企业未能取得理想的结果，虽然也有改善，其实还可以做得更好。其中的原因很多，但一个重要的原因与企业对战略转型的成功关键点还缺乏理解有关，如果他们能够清晰地明白，未来企业的成功必须有赖于某几个关键环节的改变，也许他们表现出的信心与勇气就会截然不同了！

人生总是会有遗憾，但是也有办法令将来减少遗憾。正因如此，我希望借此这个机会，将多年来咨询服务的实践成果及经验，通过《破译中国企业战略转型成功密码》这本书系统地展现出来，让更多的中国本土企业了解为什么一些企业成功改变了命运，他们究竟抓住了哪些关键环节，走对了人生中的哪几步；同时，也想借本书告诉我们曾经服务过的一些企业，当初他们是在哪些地方没能坚定地进行变革，或许会对他们未来的命运产生启迪。财经作家吴晓波写出

了令人深省的《大败局》，而我则是想告诉大家，一些成长型企业究竟是做对了什么而发生了根本性的改变，从平凡走向了优秀；这些企业做对的事情，对于其他的成长型企业往往有着极其宝贵的借鉴意义，不幸的企业各有不幸，而成功的企业都是相似的，只要抓住了一些本质的关键点，企业就能够收获成功，这也就是我在本书中告诉大家的所谓“成功密码”！

本书是我创立的“链式营销”理论及方法体系在中国企业战略转型过程中的实践总结，全书结构的内在逻辑就是按照“链式营销”的体系所展开，即：**价值创造（战略定位）—价值传递（产品力、品牌力、渠道力、客户力）—价值实现（管理力）**；同时，本书中所阐述的案例及其方法体系也是“链式营销”体系的实操展现，在此一并展现出来以飨读者。

本书的写作形式并非理论化，而是采取“观点阐述+案例描述”，在一种近似娓娓道来的情景中把企业战略转型的成功要点讲出来，希望读者不会感觉到枯燥无味。本文所描述的案例，绝大部分都来源于我亲身实践的咨询服务，这些案例中的企业并非都是大名鼎鼎，但他们就活生生地在每个人的周围，他们是平凡的，也因此是普遍的，对广大的企业具有更为现实的借鉴意义。出于对企业隐私的尊重，书中部分企业隐去了具体的名称，而代之以字母，希望各位读者予以理解，毕竟，“是什么”比“是谁”更为重要！同时，鉴于我的实践有限，所述案例多发生于食品及纺织服饰行业，因此本书内容并不一定适合其他行业，且观点出现偏颇在所难免，不足之处还请广大读者见谅！

本书的完成，要感谢我们正在服务和曾经服务过的客户们，我们合作的缘分源于你们的信任与支持，本书即是对你们的报答！同时，这里还要感谢对我提供了诸多帮助的朋友与同事，这本书也有你们的功劳！另外，还要感谢我的家人，是你们对家庭的倾心照顾令我能够后顾之忧地撰写此书，这本书也要送给你们！

最后，希望本书破译的“密码”能够帮到更多的中国企业实现成功的战略转型，打造出更优秀的品牌，哪怕只能尽到一点点的绵薄之力，我也心满意足了！

前言：中国式营销的出路

生存或灭亡，这是一个问题！

在这几年中，中国的经济正处于一个急剧转型的时期，中国的企业也经历了以前从未经历过的事件，环境在逼着他们不断为将来的生存和发展而转型、创新和突破。我们多年来在为中国本土企业提供营销咨询服务的过程中，看到了太多的企业在生存与发展的环境中不断转型的实例，也亲身经历和参与了大量企业的转型过程，并为他们的转型提供了解决方案。当面对决定命运的临界点时，确实有一批企业表现出色，凭借着智慧和勇气，为未来的发展开创出了一条崭新的道路，实现了命运的突破或逆转！但是在这个过程中，也有不少企业都倒在了转型的临界点。对于转型这个问题，所有的企业都无法避免，而且在未来中国经济的发展过程中，每个企业都会面对着命运的临界点；转型是有风险的，但是或许有一句话很适合这个现状：不转型等死，转型找死，与其等死，不如去拼一个未来，至少还有 50% 转型成功的机会。

我常常感慨，为什么有的企业转型非常成功？为什么有的企业始终徘徊不前甚至倒退？为什么有的企业家注定会成功？而有的企业家则注定不会有大出息？我希望能够从多年来从事咨询事业所经历的一个个案例入手，为中国企业转型的成败做出一些注解，给有志于基业长青的中国企业提供一些启示，更希望中国企业在未来的转型中有更多的成功者！

一直以来，我都在苦苦思索和探寻这样一些问题：在中国浩瀚的企业星

河中，为什么甚少产生良性经营数十年的品牌或企业？中国市场上曾经红极一时的诸多明星品牌，为什么都是如流星般昙花一现而非恒星般灿烂永恒？从上世纪 90 年代的太阳神、沈阳飞龙、三株、巨人、秦池、活力 28、奥妮、爱多、亚细亚，再到 21 世纪初的金芭蕾、春都、实达、旭日升、健力宝、乐百氏、德隆、康佳、科龙、开开、南极人、三鹿、五谷道场等等，这些已经消失或已被收购、已经衰落或正在衰落的企业或品牌，究竟是什么造成他们如此大起大落、大喜大悲的人生？

中国的企业家并不缺乏富有创意的构想，更多有出奇制胜的战术，可谓独特的“中国式营销”。在曾经的市场上，我们可以看到太阳神的 CI 传播、三株的病例推广、奥妮的“植物一派”定位、旭日升的冰茶暖茶概念、乐百氏的 27 层净化诉求等令人叫绝的营销策略及模式，但令人困惑的是，这些曾经闪烁着智慧光芒的经典之作，为什么就不能使这些企业或品牌持续发展呢？曾几何时，上面的这些企业激扬天下，在中国市场经济和营销的发展进程上留下了浓重的印迹，也曾经引发诸多关注和议论，但为什么如今陨落的却正是他们自己？难道他们给世人留下的仅仅是那些已沦落为谈资的辉煌过去吗？究竟中国企业能不能基业长青？中国式营销还有没有未来？目前中国本土企业的营销经典，比如：娃哈哈、伊利、雨润、加多宝、达利园、百丽、安踏等，又会不会在若干年后成为陨落的流星呢？这实在令人深思！

一茬一茬的新品牌和企业不断粉墨登场，然后又一批一批地倒下或者衰落，在这种热闹场景的背后，究竟隐藏着什么奥秘呢？对于许多企业而言，他们往往看重的都是一些表面的热闹和风光，谁家的广告做得不错，谁家的点子很绝妙，但是容易迷惑企业的恰恰正是这些所谓的热闹景象，而影响企业真正持续发展的内在要素却往往被忽视。相对于中国企业而言，跨国企业在中国的营销表现较少那种精彩绝伦、奇峰突起、波澜壮阔的场景，但牢牢占据国人心智的恰恰是那些跨国品牌！就如同古龙与金庸的武侠小说，初看古龙，词句精妙、情节惊奇、风格怪异，而金庸的小说则平铺直叙、情节逐步展开，似乎不如古

龙小说引人入胜，但假以时日，人们便可立刻发现，只有金庸的小说才可以做到手不释卷、常读常新、毫不厌倦，这才是真正的大家之道！也许有企业会说，我们怎么能够与跨国企业相比呢？我们只有通过剑走偏锋才能够脱颖而出！话虽有一定道理，谁都知道“守正出奇”的道理，但问题在于中国企业在初尝成功之后，接下来却往往只有“奇”而没有了“正”，他们沉浸在过去的经验中，将“奇”当作了一贯的思想原则，这样下去怎么能够长久呢？怎么会不出问题呢？

尽管中国式营销在中国市场上卓有成效，但是从企业经营的角度看，中国企业已经陷入了一种“营销过度”的陷阱！企业因过于追求营销点子的奇妙，而忽视了令企业良性发展的根基，总是在营销的巅峰而落入了企业发展的低谷。在现实中，尽管不少企业在营销上的表现并不错，但在其他方面存在的问题却影响了其营销的有效实施，比如组织和供应链，这些都是营销所无法离开的重要体系保障，离开它们来做营销，其实是举步维艰的。从系统的角度分析，很多企业在营销上所面临的问题，其实都不是由营销本身所带来的，而是与组织、流程、激励等更加深层次的因素有关，“头痛医头、脚痛医脚”的思维并不能解决问题。企业的良性发展必然要做好营销，但是却不能仅仅将眼光放在营销上，更应该将功夫放到企业的经营管理上，如此方能与营销相得益彰！

跨国企业并非就没有失败。宝洁曾经专门为中国市场推出过一个全新洗发水品牌“润妍”，在其上市两年后不久，这个品牌消失了，但宝洁并没有因为这个品牌的失败而大伤元气，其整体经营及其他品牌的发展依然处于领先地位。中国企业与跨国企业在营销上的区别就在于：中国企业总想通过一个产品或品牌“一招制胜”，而跨国企业则是通过一套系统化的运作持续制胜！中国的企业凭借着对本土市场的了解，往往可以惊鸿一瞥，但又总是缺乏体系化运作而无法使“惊鸿”再现！正如在中国武术中，某人可以凭借着自己的悟性和勤奋，摸索出一套厉害的拳术，甚至可以胜过少林寺的某些高僧，但是他却无法胜过少林寺数百年来沉淀下来的武学体系；而正是凭借着博大精深的武学体系和不断推陈出新的拳术，少林寺才赢得了数百年来基业长青。

我们可以从失败案例中反思的就是：一时的辉煌挽救不了这些企业或品牌的命运，一个内在肌体已经腐烂的企业无论再靠什么样的包装和炒作也无法苟延残喘！中国企业的一个产品倒下，可能这家企业也跟着就完了，而跨国企业纵使有产品失败，但整个企业仍然可以持续地发展！这就是一个“术”与“道”的关系。过于偏重营销的“术”，就是中国式营销的问题所在，缺乏了“道”的“术”，就如同无根之木，企业将无法赢得长久生存；只有从根本上关注经营的“道”，中国企业才能够获得持续发展的力量。

那么，什么才是中国式营销的“道”？中国企业究竟靠什么才能够冲出重围，从而建立自己牢固的江山？答案就是：每一家企业都必须重新构建自己的价值链，必须反复思考每一项关键活动是否为企业创造了最大化的价值，必须从战略和体系化运作的角度重新反思营销！而且，企业的营销运营也必须基于价值链进行重构，在这个日益白热化的现代营销战争中，单点制胜已不再可能，只有在整个营销价值链上展开综合竞争，企业才能够赢得最终的胜利！

为此，我创立并大力倡导“链式营销”，呼吁中国企业必须基于价值链来构建系统、完整的营销运营解决方案，围绕运营价值链来制订实效的战略定位、商业模式及管理体系，从而打造能够推动企业持续、健康成长的牢固基础。中国企业营销的“术”和“道”必须相辅相成，当下中国企业已经具备了颇具竞争力的营销之“术”，如果再具备了以价值链为核心的营销之“道”，中国式营销必定能走出昙花一现的困境，真正推动中国企业的持续性盈利发展及基业长青！

C 目录 ontents

Chapter 1

密码一：思路决定出路 / 1

思维模式是战略转型成功的本源

- | 为什么企业的战略转型会失败 / 2
- | 思维模式的改变是战略转型成功的本源 / 9
- | 通过战略规划转变企业的思维模式 / 16

Chapter 2

密码二：定位定天下 / 27

定位是战略转型成功的起点

- | 战略定位的缺失 / 30
- | 战略定位的误区 / 36
- | 战略定位的要点 / 45

Chapter 3

密码三：以模式驱动转型 / 61

商业模式是战略转型成功的核心

- | 缺乏模式的战略转型注定失败 / 63
- | 企业为什么需要商业模式 / 75
- | 商业模式的本质在于价值链 / 84
- | 基于价值链重组打造成功的商业模式 / 91

Chapter 4

密码四：产品成功之道非产品 / 109

产品力是战略转型成功的载体

- | 好产品是怎样产生的 / 111
- | 开发市场而非开发产品 / 117
- | 产品成功的核心是品类占位 / 129
- | 产品成功的关键在于组合之道 / 133

Chapter 5

密码五：好品牌是经营出来的 / 145

品牌力是战略转型成功的引爆点

- | 品牌究竟是什么 / 147
- | 警惕“品牌空心化” / 150
- | 品牌定位的核心是情感 / 157
- | 以品牌组合使价值最大化 / 161
- | 构建品牌驱动的组织体系 / 168

Chapter 6

密码六：得渠道者得天下 / 173

渠道力是战略转型成功的关键

- | 渠道力构建的核心是模式创新 / 175
- | 高效低成本的分销联合模式 / 179
- | 供需平衡的 KA 三方联销模式 / 186
- | 立体组合的专卖店精益化圈地模式 / 192
- | 标准生动化的店铺售卖模式 / 199
- | 渠道模式的多元化整合 / 208

Chapter 7

密码七：共赢价值链 / 219

客户力是战略转型成功的助推器

- | 厂商冲突背后的分歧点 / 221
- | 厂商冲突的根源在于商业模式的差异 / 225
- | 高效的厂商合作必须有机整合双方商业模式 / 229
- | 基于价值链的一体化厂商战略合作模式 / 237

Chapter 8

密码八：体系制胜 / 249

管理力是战略转型成功的保障

- | 管理力构建的核心在于体系打造 / 251
- | 体系构建必须充分体现战略和模式 / 256
- | 体系高效运营的关键在于流程重组 / 267

