



WILEY

[美] 菲利普·科特勒 米尔顿·科特勒 著
Philip Kotler Milton Kotler

科特勒咨询集团（中国）◎译

逆势增长

低增长时代企业的八大制胜战略

科 特 勒 营 销 系 列

P H I L I P K O T L E R



MARKET

FOUR WAY TO GROWTH

8 WAYS TO WIN



机械工业出版社
China Machine Press

科 特 勒 营 销 系 列
P H I L I P K O T L E R



[美] 菲利普·科特勒 米尔顿·科特勒 著
Philip Kotler Milton Kotler

科特勒咨询集团（中国）©译

MARKET
YOUR WAY TO GROWTH
8 WAYS TO WIN

逆势增长

低增长时代企业的八大制胜战略



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

逆势增长：低增长时代企业的八大制胜战略 / (美) 科特勒 (Kotler, P.), 科特勒 (Kotler, M.) 著 ; 科特勒咨询集团 (中国) 译. —北京：机械工业出版社, 2013.7

(新经济必读丛书)

书名原文：Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win

ISBN 978-7-111-43291-3

I. 逆… II. ①科… ②科… ③科… III. 企业管理—营销管理 IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 157886 号

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2013-1633

Philip Kotler, Milton Kotler. Market Your Way to Growth: 8 Way to Win.

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license. Simplified Chinese translation copyright © 2013 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

. All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签，无标签者不得销售。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：岳小月 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-43291-3

定 价：39.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

本书评语 MARKET YOUR WAY
TO GROWTH

世界经济秩序已经重新洗牌，要想获得生存，企业只能依靠可持续增长。面对充满挑战和机遇的未来，本书为企业指出了实现可持续增长的重要途径。菲利普·科特勒和米尔顿·科特勒兄弟的观点敏锐深刻，为企业通往成功描绘了宏伟蓝图。本书是企业管理人士的必读之作。

——穆凯什·阿姆巴尼，印度瑞来斯实业公司董事长兼总经理

本书为菲利普·科特勒的又一部力作，深入探讨了危机时代的重要问题，并为企业如何发展提出了实用建议。

——舒米特·贝纳杰，博斯管理咨询公司首席执行官

如果高级管理层能阅读并讨论本书提出的八种途径，我认为企业一定能在危机重重的世界经济中找到增长方式，找到那些曾经被忽略的发展机遇。

——拉姆·查兰，管理咨询顾问、《执行》等商业畅销书作者

菲利普·科特勒是营销学领域的无冕之王，他拥有广博的学识、深刻的见解，以及化繁为简的非凡能力。作为一位

伟大的教导者，科特勒的思想不断影响和塑造着全球营销领袖的观点。通过阅读本书，现在你也可以领略大师的风采了。

——吉姆·柯林斯，《从优秀到卓越》和《基业长青》作者

本书探讨的内容远远超越了营销本身，它甚至为企业的战略领导提供了完美框架。

——马歇尔·古德史密斯，领导力教练，

《纽约时报》畅销书《魔劲》和《管理中的魔鬼细节》作者

在世界经济增长放缓的形势下，本书势必会引发对于企业战略的新思考。

——何文波，宝钢公司董事长

科特勒咨询集团帮助我们利用本书提到的八种途径在西安开发民用航空工业园，在启动生产前先关注客户需求。现在我们已成为中国最大的通用航空基地。

——金乾生，西安阎良国家航空高技术产业基地管委会主任

对于那些在快速变化和充满挑战的全球市场中经营的企业，本书提出的观点发人深省——发达国家市场已日落西山，新兴国家市场正方兴未艾。

——威廉姆·约翰逊，美国亨氏公司董事长、总裁兼首席执行官

不断进行自我更新是所有企业管理者的一项特质，也是科特勒作品的重要主题。科特勒兄弟的真知灼见、敏锐的观察力、丰富的行业经验以及出众的直觉判断，足以证明这是一部重要而实用的商业书籍。

——李彦宏，百度公司创始人、董事长兼首席执行官

在经济形势缺乏确定性的时代，全球范围内的企业都会面对业务增长的难题。

科特勒兄弟的新作无疑为迫切希望寻找新增长方式的企业提供了全面和宝贵的指导。

——纳拉亚纳·穆尔蒂，印度印孚瑟斯技术公司名誉董事长

科特勒兄弟是营销和战略管理领域当之无愧的大师！他们能手把手地教你如何把企业的营销战略转变为业务增长战略。

——赫尔曼·西蒙，西蒙-库彻咨询公司董事长、《21世纪的隐形冠军》作者

一本指导企业管理者实现快速发展的佳作，一部由战略营销大师完成的实战手册。

——帕利约诺·苏基亚托，印度尼西亚阿斯特拉国际公司首席执行官

科特勒兄弟为我们提供了很多有效建议和实用性帮助，他们的理论成功地指导我们在国际市场中找到了新的增长方式。

——唐修国，三一集团创始人兼首席执行官

面对未来10年低迷的经济增长环境，本书提出的八大途径是引导企业管理团队改变发展思路的重要手段。

——彼得·沃拉纳基斯，康宁公司前总裁兼首席运营官

在社会化媒体时代和经济动荡的形势下，如何实现更好的营销对企业来说至关重要。我认为企业管理者都要学会战略性地思考营销问题，而这一点正是科特勒兄弟在本书中着重说明的观点。

——王石，万科集团创始人

科特勒兄弟为企业的可持续性和赢利性增长提出了切实和全面的实现途径，他们把这八种途径和营销方式定位为实现企业高速增长的战略核心。

——凯瑟琳·怀特，IBM全球企业咨询服务部营销副总裁

科特勒兄弟为企业增长战略做出了新的贡献。我们公司正在积极实践他们提出的八种战略途径，努力成为全球经济体中的生力军。

——吴光权，中国航空技术国际控股有限公司总裁

对于如何在经济低速发展期间对企业进行管理和制定战略，科特勒兄弟的这部作品做出了精彩的回答。

——徐航，迈瑞集团首席执行官

本书是科特勒兄弟阐述企业增长的最新力作。

——杨元庆，联想集团董事长兼首席执行官

继《营销革命 3.0》之后，菲利普·科特勒再次引领营销行业新思潮，指导深受低迷经济困扰的企业和国家如何走出危局。

——张瑞敏，海尔集团创始人兼首席执行官



致 谢

菲利普·科特勒：

谨以此书献给爱妻南希，感谢你的机智和幽默。

感谢以下和我分享当地经济形势的国际友人：

埃弗特·古默森（瑞典）、彼得罗·古多（意大利）、伊藤雅俊（日本）、何麻温·卡塔加雅（印度尼西亚）、法希姆·吉布里亚（世界营销峰会）、李金汉（中国）、乔斯·萨利比（巴西）、赫尔曼·西蒙（德国）、沃尔特·维埃拉（印度）

米尔顿·科特勒：

谨以此书献给爱妻格丽塔，感谢你在家庭、工作和思想上的支持。

感谢曹虎，致力于推广科特勒咨询集团中国业务的坚定伙伴。

推荐序 MARKET YOUR WAY TO GROWTH

深潜与想象力

作为一个已经获得了 MBA 学位的高级管理者，你不太可能是因为“不小心”而拿起了科特勒的书，因为你已经被各种管理思潮和制胜商业模式搞得晕头转向，你需要真正的“干货”。我们处在一个知识过剩而智慧稀缺的时代，很多书是不必读的，很多沟通是无意义的，很多知识是需要忘记的，但是这本书是你不能忽视的，它将为你带来智慧和结构性的新知。

我喜欢读书，工作再忙我都坚持每个月去几趟书城，至少精读两本书。我的阅读书目中 80% 以上是商业类专业书籍，我认为商业类的专著一般有三种类型：趋势型、工具型和问题型。所谓“趋势型”，就是洞察市场与竞争演进的轨迹，帮助读者抓住决胜未来的先机，如菲利普·科特勒的《营销 3.0》；而“工具型”多带给读者解决问题的工具箱和“特种武器”，如菲利普·科特勒的《水平营销》；“问题型”则是对当前市场典型问题进行“深潜”，对问题的本质进行

辨析、追问，对解决方案进行探索。本书是以上三种类型的融合，它揭示了未来10年企业发展新机遇的九大趋势，它集中讨论了企业走出经济寒冬的八种有效途径，它深度呈现了每一种途径下的必要方法与工具。

本书是米尔顿·科特勒和菲利普·科特勒兄弟两人首次推出的合著。米尔顿·科特勒毕业于芝加哥大学，师从著名经济学家哈耶克教授。米尔顿·科特勒具备深厚的国际政治经济学实务经验，在创办科特勒咨询集团（Kotler Marketing Group）之前他长期在美国政经智库从事研究工作。菲利普·科特勒毕业于麻省理工大学，师从诺贝尔奖获得者萨缪尔森教授。菲利普·科特勒开创性地构建了以顾客为核心的营销体系，被誉为“现代营销之父”。兄弟两人的梦幻组合为本书带来了宏大的世界经济视角和严谨的企业运作细节。

书中提出的低迷经济如何增长已经不是欧美单独面临的难题，除中国外的其他金砖国家（巴西、俄罗斯和印度）的经济增长率已经从8%降低到5%，而具体到中国来说，增速也已从10%降至7%~8%，目前，中国新一届政府也正在以务实的态度“挤泡沫”。据世界银行的预测，全球这种低增长态势至少要持续到2020年，它可能不是一种阵痛，而是政府乃至企业需要面对并长期存在的一种状态。菲利普·科特勒常常对我说：“营销要起到为经济学理念落地的铺路作用，通过营销来刺激经济增长。”因此，本书无论是对企业家，还是对公共管理人员，在此时此刻都具有较强的借鉴作用。

通过此书，你可以从以下八种增长战略来思考如何增长，并基于此评估企业是否已经准备好实现突破。

- 通过扩大市场份额实现增长：超越竞争对手，有效提高市场份额。
- 通过开发忠诚的客户和利益相关方实现增长：拓展“粉丝”，开发忠诚的供应链伙伴。
- 通过开发强势品牌实现增长：设计和展现强势品牌，宣传企业的战略和行动。

- 通过创新产品、服务和体验实现增长：开发创新文化，构思新的产品和体验。
- 通过国际扩张实现增长：寻找并进入具有高增长率的国际宏观和微观市场。
- 通过合并、收购、联盟和合资实现增长：在合并、收购、联盟和合资活动中寻找机遇。
- 通过建立良好的社会责任声誉实现增长：改善企业的社会形象，赢得公众和利益相关方更大的尊重和支持。
- 通过与政府和非政府组织合作实现增长：为各国政府和非政府组织提供所需的产品和服务。

对于每一种增长战略，书中为企业家提供了大量的思考问题，企业家可以此为基础召开两天的高层研讨会。让我感到兴奋的是，两位科特勒先生对这八条增长战略内涵的描述与解析，深读下来，我觉得最关键的两个战略词汇是“深潜”与“想象力”。所谓“深潜”，就是要比以前更深入地靠近消费者，正如书中提到“对目标顾客的定义越准确，开发制胜产品的能力越突出，顾客愿意购买你的产品或服务的可能性就越高。”两位科特勒先生举了捷蓝航空的例子，它通过聚焦客户和改造产品，2012年收入实现了18.87%的增长；书中还提到企业要成为“顾客拥有者”，贴近客户，以减少成本，以客户增长取代以前的市场扩张，这些都是在经济低迷时代“深潜”的战略。而另一个词汇“想象力”，在书中也反复提到，两位科特勒先生引用了西奥多·莱维特的原话：“实际上增长机遇不是没有，而是管理者缺乏营销想象力。”品牌、社会责任的建立，成功的并购、创新都是以“想象力”为基础的，书中列举了很多案例，读者可以仔细阅读与思考。

两位科特勒先生都是我的导师和咨询合伙人，在咨询业务和学术研究上我与两位科特勒先生有诸多合作。在两位先生的参与和指导下，我们成功应用了

本书中提供的原则、分析方法和工具帮助全球和中国企业选择和执行新的增长举措，这些企业包括美洲银行、麦当劳、IBM、米其林、中国宝钢、中航国际和三一集团等。

在中国和全球经济面临增长下滑之际，本书的出版将丰富我们对企业增长之道的认识，这真是一件值得高兴的事。特此把本书推荐给大家。

曹虎

科特勒咨询集团（KMG）中国区总裁

前言 MARKET YOUR WAY TO GROWTH

做好准备，掌握实现企业增长的八大途径

对于那些善于平衡理想和现实的人来说，未来几年将是他们大展身手的时代。未来属于那些勇于拥抱潜在的广阔机遇同时又能清楚认识资源限制的人，属于那些善于寻找新途径，能够做到“以小博大”的成功者。

——罗莎贝斯·坎特，2011

当下的“双轨制”世界

——低级缓慢增长对高级快速增长

如今的企业会发现，全球经济正日益体现出双轨制的特征。这一点和以前，特别是 2008 年之前的情况大不相同。那时，由于全球经济体之间相互依赖程度很高，各国经济出现了同时上涨，然后又集体下滑的趋势。毋庸置疑的是，当今世界各国正处于两种不同的经济水平（低级和高级），经济增长表现出两种不同的发展速度（慢速和快速）。在本书写作期间，美国和欧盟都在经历低级慢速的经济增长，预计会一直延续到 2020 年。这两个经济体的增长率都非常低，

甚至低到了无法为其劳动力的规模和增长（特别是年轻劳动者）提供足够工作机会的地步。此外，它们无力提供足够的税收以削减庞大的公共债务，出资发展新的行业更是痴人说梦。根据预测，美国人口将会从 2012 年的 3.13 亿增长到 2020 年的 3.42 亿，当前的经济发展水平很难为这些增加的人口提供足够的工作机会。¹ 至于欧盟，一些国家已经遭遇经济萧条，还有些国家正紧随其后。在这里，失业率也达到了惊人的地步。

在经济缺乏增长的情况下，失业率会逐步升高，各国政府必须拿出更多预算保障日益增加的失业者的基本生活。具体来说，失业成本包括增长放缓、失业福利、医保成本和民众信心的普遍低落。

失业状况的延续往往存在两种原因：一是劳动结构原因（例如，自动化程度提高，一些职位需要工作者掌握特定技能，导致当前失业者无法从事）；二是经济周期原因（例如，经济下滑导致对有技能失业者的需求下降，紧缩政策的实施会进一步减少工作机会，降低工资水平）。²

面对这些情况，美国和欧洲不断增长的赤字可通过两种方式来解决。第一种方式是开足马力印钞票（即量化宽松政策），在当前以及未来几年保持低利率的情况下，这是一种会导致通货膨胀的解决方案。另一种方式是提高税率，但这样做会打击企业投资和消费者支出。

发达国家经济体当前面对的发展困境是仅限于它们自身，还是会扩展到目前发展势头方兴未艾的发展中国家呢？

很不幸，目前美国和欧洲的低速增长正在影响发展中国家的发展。中国的经济增速已经从 10% 降低至 8%， “金砖四国” 中的其他成员（巴西、俄罗斯和印度），经济增速从 8% 降低到了 5%。³ 此外，中东和一些非洲国家的高速增长也受到拖累，出现了增长率下滑。然而尽管如此，这些经济体的发展速度与美国（增长率为 2%）和欧洲（增长率为 0.3%）相比，仍处于“快车道”。

经济增速处于慢车道的国家有希腊、葡萄牙、意大利、爱尔兰和西班牙

(这些国家的经济情况非常糟糕)。相比之下,德国、法国和美国还能勉强维持1%~3%的增长速度。尽管受到低增速国家的影响出现出口回落,让“金砖四国”的经济增长出现下滑,但这些国家庞大的人口支持着可观的国内市场,从而使问题的严重程度得到了缓和。出口收入减少,“金砖四国”可以重点开发国内市场,在这里实现高增长率。例如,巴西可以开发其东北地区,中国可以建设其西部地区。通过将经济增长目标转移到国内市场,这些身处经济快车道的国家能继续保持较好的发展态势。

低速增长经济环境下的商业对策

要么紧缩财政,要么刺激市场,要么双管齐下,在政府做出具体决定之前,我们根本无法预测经济恢复的增长率。面对经济的种种不确定性,消费者和企业都捂紧钱袋保持观望,从而进一步加剧经济增长的放缓。甚至有人担心经济形势会出现二次衰退,在这种情况下,所有声称能准确预测未来世界经济走向的经济学家都是在忽悠人。

但是,企业必须行动起来,它们等不及国家通过立法来振兴经济。那当今的企业有哪些生存之道呢?简而言之,它们的生存之道可以分为两大类,即削减成本或调整战略,通过这些方式实现收入增长。具体分析如下:

削减成本。面对需求下降,很多企业都会通过各种削减成本的方式来应对危机,如裁撤部分员工和挤压供应商利润。显然,这样做会导致供应商也削减成本,解雇员工,挤压自己的供应商的利润空间。这就像是连锁反应,顶端企业的成本削减会沿着供应链一路传到底端的企业,导致市场情况愈加恶劣。但问题是,随着成本的削减,企业产品价格是降低了,但顾客却并不急于购买,因为他们还在观望,等待价格的进一步下跌。

调整战略。对每一家企业来说,做出战略调整要比盲目削减成本明智得多。

一些企业认为危机恰恰是潜在的机遇，是“千载难逢”的好机会。实际上的确如此，一场行业性或全国性危机往往是企业扩大市场份额的最佳时机。在经济发展正常时期，企业很难收购其他公司的股份，因为对方融资渠道畅通，做好了防御工事。但是在经济不景气的状况下，很多公司会出现资不抵债，无法从银行获得足够现金或是借贷成本高涨，出现重要员工流失，库存严重积压等情况。这时，拥有充足现金的企业就能以低廉的成本实现扩张，包括招募对方的优秀人才，收购对方库存产品等，甚至有可能将竞争对手整个兼并。例如，在最近的经济萧条中，当大部分航空公司都在努力削减成本时，捷蓝航空（JetBlue Airways）公司却准备增加 70 个新航班，投资数十亿美元实现快速发展。对此，我们将在后面详细说明。

调整战略包括很多种形式，具体来说，在进行战略调整时企业应思考以下几个问题：

- 企业内部是否有冗余部门？如果有，马上砍掉（注意不要伤及赢利部门）。
- 是否存在不赢利的细分市场？如果有，把资金投向赢利的细分市场。
- 是否存在不赢利的地区？如果有，把资金投向赢利地区。
- 是否存在赔钱的产品或服务？如果有，把资金投向赚钱的产品或服务。
- 服务特定的客户群体是否得不偿失？如果是，那就把他们留给竞争对手去头疼。
- 我们有没有利用国内和国际经济中低劳动成本和资本成本部分的优势，达到降低成本和实现竞争价格优势的目的？

思考这些问题可以帮助企业很好地进行战略调整，充分利用危机带来的机遇，而不是成为经济危机的牺牲品。

那么，在低速增长的经济环境下，企业应当怎样实现增长呢？首先要注意

的是，我们要追求的不是毛增长，即不计代价的增长。大家都知道商人赔本做买卖的情形，你问他怎么赢利，他的回答是“以量取胜”——这可不是我们要找的答案。谈到企业的增长，我们说的是可赢利增长，即使无法在短期内实现，至少也要是长期赢利的增长。此外，这种增长还必须是可持续增长。也就是说，企业在实现增长的同时必须帮助其合作伙伴健康发展，在保护空气、水源和自然资源的前提下实现世界繁荣。

有鉴于此，我们在本书的目标即确定可帮助企业实现可赢利和可持续增长的重要途径。

对于企业来说，实现稳定增长的最好方式是明确公司目标，并确保所有利益相关者为实现这个目标而努力奋斗。尽管这种奋斗精神时常体现于战争年代，但在当今的和平时期它仍是不可或缺的。企业的目标可以是努力成为某个行业表现最佳的经济引擎。比方说，希望成为全球最佳的医院可以努力学习医疗技术和其他医院的最佳实践方案；希望以高效方式建造楼宇的机械设备公司可以努力采用新式科技，学习竞争对手的成功做法。

显然，在此过程中有些企业会明智地找到短期赢利方案摆脱危机，而其他企业仍然要靠削减成本和降低价格的方式来维持生存。问题是，包括降低工资在内的削减成本只会让更多的人加入失业大军，而降低价格则意味着压缩利润空间，导致企业变弱，在面对强大竞争对手时根本不堪一击。换句话说，这样的企业往往会被其竞争对手以低廉的价格收购，或是在清算中黯然破产。

低速增长经济环境下的企业该怎样摆脱困境

面对如此严峻的现实，下面我们来看看企业怎样才能实现增长与繁荣。对此，我们准备从两个角度来探讨：一是确定存在增长机遇的九大趋势；二是提出帮助企业摆脱低速增长困扰的八条途径。