

15年管理咨询经验

600个企业实战案例

慧经赢

智慧秘籍丛书系列

老板

徐刚 徐景奎/著

就做老板的事

中小企业做大做强的9个关键

老板的顾问专家告诉你做老板的硬道理

北京联合出版公司

老板

就做老板的事

中小企业做大做强的9个关键

徐刚 徐景奎/著

北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

老板就做老板的事：中小企业做大做强的 9 个关键 / 徐刚，徐景奎著.
—北京：北京联合出版公司，2013. 7

ISBN 978-7-5502-1525-2

I. ①老… II. ①徐… ②徐… III. ①中小企业—企业管理
IV. ① F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 104886 号

老板就做老板的事：中小企业做大做强的 9 个关键

作 者：徐 刚 徐景奎

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：王 巍 朱家彤

特约编辑：陈 静

封面设计：柏拉图

版式设计：王 晶

责任校对：玉晶莹

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京天顺鸿彩印有限公司印刷 新华书店经销

字数 173 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 12 印张

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

印数 1-9 000

ISBN 978-7-5502-1525-2

定价：39.80 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

前言

● 老板们最累

作为一家企业的老板，以下场景对你来说可能习以为常：

为了争取客户，也许你忙到凌晨才睡下，可一大早又被公司的电话吵醒了。虽然睡眠时间不足4小时，但你还是得拖着疲惫的身体去公司。会议室里，中层干部们早就已经在等候你了。满室的烟云，显露出他们等你做决策时的焦虑情绪。工厂发生了严重的事故，生产线已经停了。事故的善后赔付、生产线怎样重启、耽搁的订单怎样才能如期完工……突如其来的种种麻烦刺激着你尚未完全苏醒的神经。而你心里明白，这些都只是近忧，你还将面对更令人困扰的远虑。

在你所处的行业里，自己给予员工的住宿环境和待遇只能达到中等水平，所以，熟练又专业的车间管理人员在培养起来后都留不住，而不熟练的新人造成的各种成本损失又让你肉疼。

由于缺乏新的生产线，工厂的生产效率低下；但因为海外订单急剧减少，你也不可能冒着巨大的风险，花巨资引进新的生产线。从银行贷款的机会渺茫，而高利贷更是让你望而生畏，那10个点的利息如同蚂蝗一样，一刻不停地想要吸干你的利润。

你成立了针对国内市场的销售部，费尽力气请来了一位销售经理，并

组建了自己的销售队伍，开始销售新开发的产品。但令人沮丧的是，新产品毫无品牌竞争力；更为雪上加霜的是，经销商们不愿意进你的货，让他们代销可以，但要他们掏钱就难于登天。

一个品牌要想在市场上占有一席之地，没个两三年的大力投入是不现实的；如果还想在全国范围内实现畅销，概率更是小之又小。国外同类产品无论在品牌知名度上还是价格上，都把你远远甩在身后，还有大量明面上的或潜在的国内同行，这几乎堵死了你期望通过低价赢得市场这条路。

企业规模始终无法得到扩大；销售额虽持续增长，但利润却不见增加；人心浮动，大部分员工都有职业危机感；员工只顾着钩心斗角，丝毫不关心企业发展的好坏；等等。这些都是企业成长中面临的典型问题。

你不得不花很多时间去“灭火”；想要办成事情，你总是得亲自去做些具体的工作（如陪客户喝酒）；计划虽好，但实施结果总叫人难以满意；长时间的加班严重损害了你的健康……

方方面面的不如意，让你觉得越来越累。身体上的累可以挺过去，但心累却怎么也无法缓解。在企业还小时，当老板的还能面面俱到；可想要企业发展，那耗费的精力、体力、心力绝对是成倍增长的。当然，如果企业按照设想发展，那倒让人欣慰；可问题是，现实情况往往是人越累，公司发展得越缓慢，甚至还会出现业绩倒退的情况。于是，很多老板开始怀疑自己还有没有把企业继续做下去的必要。

● 时代变了

之所以会存在上述问题，是因为企业的经营环境已经变得非常复杂，而中小企业老板们却把太多的精力放在了企业内部管理上，以致企业缺乏应对外部环境变化的能力。最终，企业不是抓不住机会，就是抓住了机会却没有能力执行。

现实告诉我们，靠投机获得发展的时代已经过去，日益加剧的市场竞

争使得企业生存、发展的难度越来越大：你能创新，竞争对手也能；你能看到的机会，竞争对手也能看到。那么，如何才能竞争中胜出呢？

众所周知，当今社会分工越来越细，许多原来需要企业自己做的事情，现在都可以外包出去，企业只需掌握并运营最核心的资产就可以了。因此，商业模式就演化为一个涉及多个模块的综合体。

在这个综合体中，客户和产品起着导向性和决定性的作用。所以，不管是站在客户的角度，还是站在产品的角度，只要你做好了其中之一，你就很有可能获得成功。在这两方面，先后崛起的诺基亚和苹果可谓是最经典的例子。

在 iPhone 火爆之前，诺基亚可以说是手机的代名词。它之所以成功，是因为其坚持以客户为导向，能根据客户不同的需求，寻求产品的差异，同时巩固这些差异。因此，诺基亚的手机以类型丰富而著称。苹果则不同，它是典型的产品导向战略：苹果致力于寻找客户共同的需求，同时强化这些深层次的需求。因此，苹果的产品种类非常单一。

二者的战略导向虽然不同，但都先后获得了成功，原因就在于：诺基亚发家时，全球正处于通信工具的拓荒期，客户的核心需求是稳定性；而现在，客户对体验感的需求更甚于对稳定性的追求，所以，苹果胜。

可见，随着时代的变化，成功企业能否成功的决定因素也会发生变化。因此，老板们不仅要看清当前的环境，还要看到未来决定成功的要素。如果还是停留在过去的认知水平上，老板们势必会陷入身累、心更累的境地，企业也难以快速发展、壮大。

● 从四个层面的九大问题来解读企业的营销困境

当前，中小企业面临的最严峻的问题就是营销问题，它已经成为决定企业生命长短的关键因素。在考虑营销问题时，老板们需要着重思考以下四个层面：

首先，认识客户。一切营销计划必须以客户为中心，只有深刻理解了客户的需求，企业才能据此采用对应的营销模式。

其次，发现营销机会。主要是通过市场调研来定位和预测市场需求。

再次，抓住营销机会。实现手段是通过开发新产品和推出新服务，确定定价及营销渠道，保证物流供应，维护好客户关系。

最后，整合营销。整合营销就是以实现营销目标为目的来整合资源，涉及如何配置资源、如何管理营销过程、如何管理队伍、如何激励员工等方面的内容。

这四个层面并没有严格的层级逻辑关系，所以，企业应该根据自己的实际情况，建构这四个层次的关系。

在现实社会中，许多中小企业，尤其是初创企业，往往将发现营销机会这一环节忽略，因为进行专业的市场调研往往需要付出高昂的费用。那么，这一类企业就无法从发现营销机会这个层面来解决营销问题。

如果某个企业虽然没有进行市场调研，但恰好研发出了一款很有市场的产品，那么，这个企业就可以跳过发现营销机会这一层面，直接进入抓住营销机会这一层面，围绕产品来制订营销战略和计划。

所以，解决企业的营销问题，并不一定要严格按照以上四个层面的顺序来做。但是，从我们多年的咨询经验来看，要想让老板们快速掌握营销的完整框架，还是必须按照四个层次中的九大问题这一逻辑结构来阐述。这九大问题是：战略、市场、产品、客户、渠道、定价、品牌、业务及人心。

战略的作用就是澄清环境和竞争要素，制定战略的目的就是为了用更少的资源实现更大的目标。对营销环境的理解构成了企业战略思考的第一个层面，因此，老板们必须认清自己企业当前所处的营销环境。

了解市场的主要目的是为了了解消费者的行为。因为拥有相同生活习惯、生活方式，或者处于相似经济环境中的人会有着相似的消费行为。所以，市场细分的目标就是找到具有相同或相似消费行为的客户。通常情况

下，我们将理解买方行为和发现营销机会一并视为了解市场。了解市场构成了企业营销思考的第二个层面。

企业营销思考的第三个层面包含产品、客户关系、渠道、定价、品牌等几个方面的内容。从本质上来说，产品是企业的交付物，不管是有形的产品，还是无形的服务，它都是实现客户价值的方式。

企业营销思考的第四个层面则侧重于企业内部管理，包括业务流程、企业文化两个方面。企业内部的管理活动主要是为了更好地促进营销活动的开展与执行。

梳理业务流程是企业内部管理的一项重要内容，其功能是将企业的资源配置到为客户创造价值的活动中去。企业文化是形成于企业内部管理活动中的。良好的企业文化不仅能够合理地配置人这种最为特殊，也最为稀缺的资源，还能够对人产生良好且正向的激励作用，从而将持有相同价值观的人团结在一起，取得 $1+1 > 2$ 的效果。

四个层面的九大问题是困扰中小型企业发展的关键问题。这九个问题作为企业商业模式的九大要素相互影响，其中任何一个要素的改善，都能改善企业的效益。

● 本书的创意起源

友邦顾问集团（以下简称“友邦”），从 1997 年开始介入市场调研，之后业务涉及营销策划、公共关系、展览展示、广告代理、战略咨询等五个方面。如今，友邦已经走过了 15 年。在这 15 年间，我们服务过 600 多家客户，积累了上千个案例，也因此见证了这一期间中国市场经济的高速发展。

15 年间，我们深度接触过的老板不下上千位。他们坚守梦想的执着、开拓蓝海的勇气使我们无比敬佩。但是，作为第三方，我们发现，多数老板在如何打造适合自身企业的营销体系、制定与自身能力相匹配的营销规

划等方面，缺乏正确的理解和认识。

老板们不仅迫切想要得到期望中的结果，还对公司的营销规划、战略设计的时效性及实效性提出了非常高的要求。然而，在实际工作中，他们总是草率地制订计划并仓促实施，最终只能得到事与愿违的结果。这时，他们往往会怀疑战略和规划是否正确，却不去思考决定战略和规划成功与否的各个要素是否具备、实施条件是否完备等问题。

最要命的是，鉴于认识上的局限，大多数老板在战略、市场、客户、产品及渠道等方面存在各种错误认识。这些认识又致使他们在经营上做出错误的决定，以致造成人力、财力的极大浪费。

有鉴于此，我们的首要目的就是帮助企业从以上误区中走出来。因此，在整理、总结案例的过程中，我们把企业运营中的种种错误做法和经验教训整合起来，并按照战略、市场等九大问题分为九章。

在每一章里，我们按照本质、误区以及建议三个层面进行具体的阐述。所谓本质，是指从商业模式和战略的角度来分析问题的实质，误区就是总结老板们在解决问题时存在的各种错误做法，建议就是为企业提供一些实用的解决方法或建议。

美国人吉姆·C. 柯林斯（Jim C. Collins）和杰里·I. 波拉斯（Jerry I. Porras）在其合著的《基业长青》中写道：“所有伟大的公司都是‘务实的理想主义者’，利润不但是生存的必要条件，而且是达成更重要目的的手段。但对很多高瞻远瞩的公司而言，利润不是目的，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，这些东西不是生命的目的。但是，没有它们，就没有生命。”

在伟大的公司里，利润之上的更高追求更是被作为“教派般的文化”灌输到了企业内部。“利润之上的追求”如果不明确、不具体，就会变成空洞的口号。企业应该意识到企业文化的真正含义及重要作用，应该知道“教派般的文化”就是指优秀的公司必须具有的共同价值观。

他们还认为：“理念对现实的指导的确是重要的，正是有一种核心理

念指引和激励公司的人，才使公司基业长青。”这种理念并非无中生有，而是经过那些基业长青的公司的实践证明过的产物，是这些公司成功经验的总结。

他们通过研究还发现：“18家伟大的公司在总共长达1700年的历史中，只有4位CEO来自于外部。”由此可见，伟大的秘诀不在于企业外部，而存在于企业内部。这一切的发源地只能存在于老板的头脑中，存在于老板的胸襟和气魄中，存在于老板的梦想中。

因此，老板要做的，就是告诉员工自己的梦想，让那些认同的员工跟自己一起去追随梦想。

但有些老板直接将自己的梦想视为企业的战略，这是不科学的，因为企业战略必须建立在企业当前的资源和能力之上。在此基础上，企业再确定未来一段时间内能够达到的目标以及实现方法，否则，再宏大的企业战略也只能是空中楼阁，无法实现。只有当老板真正理解并且有效实施了企业战略，企业才会踏上一条成长之路。虽然这条路很可能崎岖坎坷，但注定不凡。

由于我们的知识和经验有限，本书中的很多经验总结和解决建议可能会存在不足之处，望各位读者朋友谅解，我们对您提出的宝贵意见表示由衷的感谢。

CONTENTS 目 录

前言 / I

| 第一章 | 战略，就是抄近道

第一节 战略是企业通向成功的道路 / 3

什么是战略 / 3

企业战略如何抄近道 / 6

第二节 如何制定企业战略 / 7

弄清产业分工，为企业找准产业位置 / 7

避开竞争，锁定行业位置 / 8

找对池塘种对地，明确市场位置 / 9

摸清鱼情下对饵，找准客户心智位置 / 10

用对渔具轻松赢，明确赢的核心路径 / 11

第三节 抄近道，小心战略误区 / 13

企业愿景不明 / 14

缺乏明确且连贯一致的战略构想 / 14

缺乏切实可行的具体目标 / 15

具体目标出现偏差 / 16

阶段性成长迷失，战略行为错位 / 19

战略假设缺失 / 20

盲目多元化 / 20

老板以个人之见定战略 / 22

战略挤“公交”，深陷红海泥潭 / 23

企业的商业模式混乱 / 24

第四节 快速谋划怎么干，战略管理四步走 / 26

看清全局，构建内部战略体系 / 26

优化战略执行流程 / 27

合理配置人员，明确分工 / 28

实现战略的策略要多样化 / 28

| 第二章 | 抓市场胜过抓市长，重估市场价值

第一节 客户在哪里，哪里就是市场 / 33

第二节 市场认识13错 / 34

别人赚钱，我也能 / 34

贴近市场就是随行就市 / 34

市场调节就是满足需求 / 34

产品胜于服务 / 35

有了品牌，就有了一切 / 35

加长或加宽产品线促销量 / 35

对产品利润、销量不加平衡 / 35
营销网络越广越好 / 36
企业必须进行市场运作 / 36
只注重开发新客户，忽视了老客户 / 36
有钱、有“关系”就好办事 / 37
定位不清，不了解客户需求 / 37
要素紊乱，细分市场不明 / 38

第三节 市场定位三步走 / 39

看清客户群，界定细分市场 / 39
给客户画像，确定产品适用的区隔人群 / 41
整合营销资源，服务细分市场 / 42

| 第三章 | 产品过硬，才是真的好

第一节 产品的本质是交付物 / 47

产品的本质是交付物 / 47
产品是向客户提供价值的载体 / 47

第二节 产品的7大误区 / 48

产品差异点不足 / 48
目标市场不明 / 48
目标市场规模小 / 49
产品推出时机不当 / 50
产品缺乏卖点 / 50
包装错位 / 50
混搭不好便是陷阱 / 51

第三节 研发产品的7个步骤 / 51

不打无准备之仗，进行战略筹备 / 51

不拘一格获得好的产品创意 / 52

去粗取精，筛选、评估创意 / 53

新产品投产前进行商业分析 / 53

将创意转化为产品——开发 / 53

不可或缺的客户体验——市场测试 / 54

速度制胜，迅速商业化 / 54

| 第四章 | 功夫在平时，做好客户关系维护

第一节 营销的根本：建立并维护客户关系 / 57

和客户保持联系，随时互动 / 58

客户关系类型 / 59

客户关系管理的基本类别 / 61

第二节 客户关系管理中的误区 / 62

不重视客户关系管理 / 62

客户定位失误 / 63

不关注客户的使用体验 / 63

忽视客户关系管理 / 64

员工素质低下，服务意识欠缺 / 65

责权不清，授权不充分 / 66

第三节 客户关系管理，7步轻松搞定 / 67

多管齐下，寻找客户 / 67

接触前做好充分准备 / 68

正式接触客户，留下好印象 / 68

通过产品展示打动客户 / 68

处理异议，消除分歧 / 69

达成交易，完成销售 / 70

成交不是结束，需持续跟进 / 70

| 第五章 | 成也渠道，败也渠道

第一节 渠道的本质是中介 / 75

渠道：商品所有权发生转移 / 75

找对了渠道，营销就成功了一半 / 76

渠道建设，因企业而异 / 77

第二节 渠道建设的误区 / 77

自建渠道优于代理商 / 78

经销商越多越好 / 79

长渠道，才是好渠道 / 79

好渠道就得覆盖面广 / 80

经销商的实力越强越好 / 80

对经销商的监督不足 / 81

畏惧渠道冲突 / 82

渠道政策越优惠越好 / 82

经销商的客户越多越好 / 83

第三节 拓展渠道，扩大战果 / 83

设计切实可行的招商方案 / 84

慎选经销商 / 85

慎选渠道模式 / 86
设计可控的渠道结构 / 87
管理渠道经销商 / 88
制定有效的渠道激励机制 / 88
计划性收缩渠道，有步骤地使之扁平化 / 89

| 第六章 | 不设计定价就等于自杀

第一节 定价的本质 / 93

第二节 定价误区 / 94

价格体系混乱 / 94
定价过于随意 / 95
为凸显品牌随意涨价 / 96
期望定价与销量齐涨 / 97
不能视情况调整定价策略 / 98
促销就是降价 / 100
沉迷于打折 / 101
毛利率制定不合理 / 101
定价不考虑成本 / 101
采取的定价策略与竞争者相似 / 102

第三节 定价规划三步走，提升企业利润 / 102

第一步：制定渠道价格政策框架 / 102
第二步：制定合理的价格体系 / 103
第三步：单个产品的定价策略 / 104

| 第七章 | 塑造品牌，在客户心中占位

第一节 打造品牌，路径多样 / 111

基于广告的品牌创建 / 111

基于营销的品牌创建 / 112

基于品类的品牌创建 / 114

基于附加价值的品牌创建 / 115

基于持续创新的品牌创建 / 115

第二节 品牌误区 / 116

认识误区 / 116

规划误区 / 120

操作误区 / 122

第三节 如何快速巧妙地塑造品牌 / 130

科学决策，找准方向 / 130

准确定位，做好品牌区隔 / 131

整合营销传播，提升影响力 / 131

品牌创新，脱颖而出 / 131

| 第八章 | 业务流程通畅，做“甩手掌柜”

第一节 生产和提供价值的活动才是企业的主业 / 135

流程好与坏，有衡量标准 / 136

业务流程管理的三个层次 / 136

第二节 业务流程的11个误区 / 139