

坐以待毙还是放手一搏？为困境中的制造型企业指一条生存之道

活路

制造型企业的品牌征途

蔡丹红◎著

金融局势动荡，订单猛然减少，企业怎样度过严冬？行业竞争加剧，利润空间趋零，如何不再让企业发展步履维艰？资金充裕，人才紧缺，怎样寻找企业智库，让外脑为我所用？完成原始积累，转型建立自主品牌、自主渠道时，会碰到哪些问题，该如何解决？资深管理咨询专家通过生动的案例，深度剖析制造型企业面临困境时应该采取的策略和行动方案。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

活路

制造型企业的品牌征途

蔡丹红◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

活路：制造型企业的品牌征途/蔡丹红著. —北京：北京大学出版社，2009. 5

ISBN 978-7-301-15093-1

I. 活… II. 蔡… III. 企业管理:质量管理—研究 IV. F273. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 043957 号

书 名：活路——制造型企业的品牌征途

著作责任者：蔡丹红 著

责任编辑：于海岩 董淑娟

标准书号：ISBN 978-7-301-15093-1/F · 2164

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印刷者：北京同文印刷有限责任公司

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 15.75 印张 222 千字

2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：36.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn



周晓光:浙江新光控股集团董事长

蔡丹红教授多年来一直担任我们新光饰品的首席营销战略和管理顾问。她亲自参与并指导了新光饰品从一个以批发渠道为主的制造商,到具有自己的连锁零售网络的品牌商的全部奋斗历程。此书采取的案例行业背景就是以新光饰品为主的,而书中的事件和人物融合了蔡教授十年来所咨询顾问过的数十家企业的成长故事。书中所揭示并被一一解决的问题都是我们在现实中碰到过、迷惑过的问题,阅读此书颇有“拨云见日”的感觉。



曹江林:中国建材股份有限公司总裁

这本书既有“道”,也有“术”,新颖独特,亮点很多。我特别认同的“道”是:企业获得持续发展的关键,在于“快半步”地进行竞争模式的转型。中国建材能获得今天的成就与这个“道”密不可分。那么,在具体的经营环境中,究竟应该如何透过“术”看清楚“道”,得“道”后又如何将“道”转化为“术”?蔡教授在此书中为你一一解读。此书一个很大的特点是,它不是简单的教条,而是寓深刻的哲理于生动的企业成长故事中,而所有这些故事都来源于蔡教授的咨询工作,来源于我们这些企业的经验与教训。此外,我们在中国建材旗下的南方水泥咨询项目中也亲眼见证了蔡教授深厚的专业功底、踏实的工作作风和深刻、准确地把握问题的能力。这种能力也突出地反映在本书中,阅读后相信一定能引起你的共鸣,获得许多启发。



戴凤瑞:天津金鹏集团董事长

蔡丹红及其咨询团队是我们从中国众多咨询企业里挑选出来的好专家、好团队。金鹏塑钢异型材公司曾经困惑于传统分销网络渠道与工程直销渠道的冲突,曾经困惑于如何跳出价格战的泥潭,困惑于如何做品牌,是蔡教授咨询团队的解决方案为我们指明了方向。如果你也有这方面的困惑,建议你阅读此书。



钱金波:红蜻蜓集团董事长

品牌之路是所有行业的必由之路。红蜻蜓鞋业的优点是较同行更早地进行了以渠道转型为核心的品牌化改造之路。虽然转型期比较痛苦,但过来后就能不断感受它的优越之处。尤其是这次金融危机,红蜻蜓由于有坚固的网络和强大的品牌基础,没有受到任何的影响。而这里面,也有蔡丹红教授及其团队的一份心血和智慧。她的书,凝练了我们这些她曾深度服务过的企业的经验和教训,对你的帮助一定实际、实在。



沈光明:浙江省物产集团副总经理、原浙江省粮油进出口公司董事长

外贸企业如何在国内建立自己的品牌是我们众多的大型外贸公司一直在探索的路,尽管道路曲折,充满险阻,但唯此路是活路。蔡丹红教授十年来帮助许多企业转型获得了成功,积累了丰富的经验。这本书正是这些企业经验的结晶。我相信阅读此书,你可以少走很多弯路,少交很多学费。



单银市:杭萧钢构股份有限公司董事长

快速成长的企业经常会碰到人才紧缺的问题,因此一个优秀的企业家总是不仅能用好企业内的人才,也要善用企业外的人才,这对企业快速健康地发展是十分重要的。但如何识别外脑、用好外脑,许多企业还是处于迷茫之中,甚至吃了哑巴亏。蔡教授作为一个优秀的外脑,以她为包括我们杭萧钢构在内的企业咨询合作的经验,向大家阐述了如何借用外脑的方式方法,切中时弊又非常实用和简练。仅此一点就可获益良多。



赵天乐:中国企业联合会管理咨询委员会秘书长

管理咨询是一个非常具有发展前途的朝阳行业。我国有一千余万家企业,对管理咨询的需求非常大,急需一大批像蔡丹红教授这样既经历过跨国公司实战历练,又在大学校园里任教;既有营销学理论基础和哲学硕士背景,又为数十家大中型企业提供过管理咨询的咨询专家。作为资深管理咨询师,蔡教授的可贵之处在于,她不仅潜心研究和实践管理咨询,而且愿意把自己咨询实践的心得和成功经验与大家分享,这对我国管理咨询行业的健康发展是十分有益的。此书不仅能帮助企业找到优秀的外脑,也可帮助有志于管理咨询事业的朋友找到入行的思路与方法。



陈酬镛：杭州电子科技大学副校长、管理学教授

将所学的理论知识与企业的实践有机地结合起来，切实为企业解决问题，是众多高校管理学、营销学等应用学科的博士、教授们所追求的目标。但在接受企业的咨询委托中，究竟应该如何走入企业，如何结合实际运用知识，为企业解决问题、创造效益，却是许多教师所困惑的问题，特别是刚开始起步走向企业的青年教师。蔡教授在此方面的努力和成果是非常突出的，值得大家学习和借鉴。



王璞：北大纵横管理咨询集团首席合伙人

在我们咨询行业的诸多团队风格中，有一种类型是不求咨询的规模，而求咨询的精品。蔡丹红教授的咨询就是这个风格。此书向读者展示了一个专业、务实的咨询团队在为客户服务过程中，针对企业现实的所思、所想、所行。其工作方法和对行业的思考，对每一个从事咨询工作的人和想成为咨询师的人都很有参考价值。

我

在浙江大学时教的专业是经济学，故对经济问题一直比较关注，特别是对我国民营企业的发展问题尤感兴趣。浙江是民营经济发达的省份之一，民营企业数量多、活力强、贡献大，但规模偏小，技术水平较低，缺乏自主品牌。产品的同质化，导致企业深陷价格战中，价格的过度走低严重威胁着产品质量，从而威胁到企业的生存。在政府主导和市场规律的作用下，许多企业开始走上创建品牌、自建网络的道路，这是一种重大的转型。尤其是当前的国际金融危机，进一步促进了企业创品牌、提质量、建网络的自觉性和坚定性。

然而，企业要转型升级谈何容易，据我了解，在这条路上摸索过的企业几乎无一例外地都在实践中遭遇到坎坷，付出的“学费”不少，甚至不少企业过不了这个坎儿，只能在原点踏步。分析这种状况的原因，提出可行的对策建议，推动民营企业转型升级，是经济学界和经济学者的重大责任和当务之急。

蔡丹红教授是浙江省民建企业委员会副主任，在长期从事企业咨询工作中积累了丰富的经验，在企业营销战略与管理的实践方面颇有建树，在同行和我们民建中深得好评。如今本书的出版，正逢其时，书中研究和揭示的问题、展示的场景具有很强的针对性，对企业的战略战术的处理、营销高级人才的选拔和使用、与外脑的合作、品牌的规划、知



已知彼的研究，以及企业转型中关键问题的把握、执行等方方面面都做了深入浅出的阐述，对制造型企业具有较强的实用性和可操作性，是一部理论与实践紧密结合的好书。同时，由于书中的观点新颖独特，富有创意，对从事经济管理工作的政府官员和研究经济问题的专家、学者也有一定的参考价值。

愿本书对于当前民营企业应对金融危机，走上可持续发展道路起到应有的作用！

浙江省人大常委会副主任 吴国华

中国企业的一堂必修课

给

蔡丹红女士的书写序，应该是我义不容辞的事，她是我见到的中国本土少有的专业从事管理咨询工作的女士。作为市场营销专业的教授，她一方面搞教学工作，一方面时刻不忘深入到企业中去。记得一次我去杭州，在西子湖畔我们几个朋友聊起企业问题，那真是忘情畅谈。我真的没有想到一位女士对中国企业问题也有那么多自己的看法，不是理念，不是普通文人的那种侃侃而谈。后来我才感悟到，是因为她工作在浙江这个中国民营企业的前沿阵地。

今天，不管是中国还是全球，市场环境都是瞬息万变，企业不得不面对越来越复杂的经济形势。要面对不断变化的市场，唯一的方法，就是不断转型。

转，向哪里转？从企业的发展过程来看，转型也是企业家必须时时面对的话题。不断的超越是企业生命历程里周期性的环节，没有一成不变的企业管理艺术和运营方法，有的，只是随市场而变、随环境而变的不断转型的企业家的能力。

从雪灾、地震的自然灾害，到三聚氰胺带来的行业危机，再到金融危机引发的经济萧条，企业不得不目不暇接地因势而变，各种环境压力下的中国企业，更是几家欢喜几家愁……

所以，转型是所有企业的必修课。



企业面对的是多变的市場，企业家从来就不是单纯依靠理论家在书斋里研究的理论而获得成功的。蔡丹红一方面为企业进行大量的面对面咨询服务，另一方面在这些实际的案例中进行总结和提炼，得到了贴近企业实际的经营方法与商业思想。毋庸置疑，《活路》就是蔡丹红这样的教授加咨询工作者多年进行企业实践与研究的结晶。

作者发现，批发型企业的运作模式主要是通过批发流通渠道将产品销售到全国乃至世界各地。虽然表面上也有自己的网络，但这个网络的基础是不扎实的，因为它没有对渠道的管理，这个网络本质上不能称为网络，而是厂家的“出货口”，只拥有出口而没有管道连接市场的厂家，其市场基础自然是十分脆弱的。这其实是很多企业存在的一个极大的思想误区，也因之对品牌的锻造之路看得太容易。

在这个基础上，作者把《活路》首先定位成中国企业的品牌基础读本。中国的商业启蒙任重而道远，看似简单的“品牌”两个字，其实绊倒了太多顾盼自雄的英雄豪杰！当前中国中小企业占到全国企业总数的99.8%，创造的最终产品和服务价值相当于国内生产总值的60%左右，上缴税收接近国家税收总额的50%，提供了75%以上的城镇就业岗位，这么庞大的群体，却因为传统粗放型的经营管理模式，在面对风吹浪打的时候往往会摇摇欲坠。如何走上产业提升和品牌塑造的转型之路，既需要实际的方法指引，也需要进行有效的商业启蒙。《活路》选择了作者最熟悉的饰品行业切入分析，用这个本土典型民营企业的例子，通俗而连贯地开设了一堂弥足珍贵的商业启蒙课，功莫大焉！

《活路》也是一部企业营销史的浓缩版。2008年是中国改革开放30年的纪念之年，同时也是总结和回顾之年。而在《活路》里，我们看到了大多数中国企业从做简单的加工制造，到试图做连锁、做营销、做品牌的艰难历程，章回案例+分析+工具的独特表达方式，在巧妙地浓缩了几乎整个中国制造企业发展史的同时，也让更多的读者在看故事的轻松过程中，潜移默化地接受了作者从实践中得来不易的思想与方法。

中国企业的成长历程，多的是运气加冒险，多的是政策边缘和缝隙中的危险行走，多的是资源与人力的昂贵交换，也因此，使中国企业界成为商业思想的荒漠。但对所有想真正成长为乔木而非低矮灌木甚至小草的企业而言，建立规矩、遵循规则、系统思路是必走之径。过去30年里，我们从对西方管理思想的盲目崇拜，到全盘否认，再到中西结合，却忽略了只有内生的思想才能真正扎根本土，忽略了如何提炼和总结在中国本土实践中形成的管理经验教训，从而把中西思想始终分成两张皮。

希望从《活路》开始，我们能看到更多这样对中国企业有实际价值的作品出现。

《商界》杂志总编辑 刘旗辉

序一/1

序二 /3

第一章 梦想品牌 /1

本章通过对许爽的好时光的公司背景交代,提出了许爽对连锁品牌的向往,并分析了许爽为什么会产生对品牌的向往,以及他对品牌建立方法在认识上的局限性。那么,如何理解许爽的品牌之梦?好时光做品牌的必要性在哪里?许爽对品牌及其建立方法的理解正确吗?

案例评析

变革的本质:从产品营销到品牌营销的模式转型 /5

转型:先走一小步 /7

品牌营销,分销管控是核心 /8

观点·工具

企业的活路:从产品营销向品牌营销转型 /9

第二章 种瓜得豆 /23

本章描述了许爽为了开展品牌项目专门请了他的老同学李阳加盟,两人开始谋划新品牌的营销模式,李阳上任一年后,在老的业务模式里取得了进展,而新品牌营销依然没有起色,向读者揭示了一个在选聘、使用营销高管人才时制造型企业老板经常性的失误。那么,如何判断行业经验对战略型人才与战术型人才选择时的重要性?如何使用和管理营销高级人才?

案例评析

行业经验与学习创新力孰轻孰重 /28

品牌营销分销中的品牌商的责任 /30



有思路未必有出路 /35

战略的实施需要与之相匹配的考核方案 /36

观点·工具

民企老板如何选用高级营销管理人才 /37

第三章 品牌早孕 /45

本章通过对好时光团队在年终为新品牌项目的运作进行专题讨论时的场景描述,揭示了当前制造型企业经营决策过程中存在的一些问题,如存在的反应型经验主义、急躁求进的冒险主义问题,缺乏决策中的“信用”保证。那么,制造型企业到底应该如何孕育品牌?

案例评析

战略决策中的“难得糊涂” /52

企业政策的稳定是一种信用 /54

十月怀胎与品牌孕育 /55

观点·工具

像养育孩子一样孕育品牌 /57

第四章 借力解难 /65

本章通过许爽和李阳寻找外脑的过程,揭示了在中国独特的外脑行业出现的问题,并追根溯源,揭示了企业找外脑为什么第一次总会失败的原因。那么,制造型企业在实施品牌运作的时候该不该寻求外脑的帮助?通过何种方式寻找外脑?如何判断外脑是否适合自己?它应该具备哪些特质?

案例评析

战略规划和模式创新中借力的必要性 /70

如何寻找战略模式研究的外脑 /71

观点·工具

咨询与策划辨析 /74

战略模式创新中如何寻找外脑 /78

第五章 “知己”研究 /85

本章从好时光邀请的咨询专家组进入企业开展内部调研引起风波的故事切入,提示读者:一个企业要进行营销战略模式创新的研究,其内部调研即“知己”研究并非局限在一个销售部门就可以了,而是要将研究的触角伸及企业价值链的所有环节和支持系统,因为它们是密切关联的。如何才能使营销模式创新的“知己”研究客观、准确、深入呢?

案例评析

营销战略研究中的内部调研范围 /91

引起轩然大波的原因所在 /91

第三方做内部调研的优点 /96

观点·工具

营销战略模式创新的“知己”研究 /98

第六章 “知彼”研究 /109

本章向读者呈现了好时光项目专家组为提高外部调研的质量,没有采取传统的消费者问卷调查的方式,而是以渠道中的经销商、营业员为主要调查对象进行访谈的故事,分析了消费者问卷调查在模式创新研究中对市场未来趋势把握的局限性,以及形成这种局限性的原因。那么,外部调研应该采取什么方法?如何提高外部调研访谈的质量?

案例评析

消费者调查问卷的局限性 /113

“德尔菲”渠道专家调查法 /116

品牌加盟犹如现代版的“一夫多妻” /117

观点·工具

营销战略创新的“知彼”研究 /119



第七章 咨询报告不动听 /131

本章通过专家组到好时光进行战略形势分析报告,好时光在报告会参与人员的组织、报告会现场气氛的把握等方面暴露出来的问题,揭示了当今企业人不能正确理解战略、策略、战术三者之间的差异这个带有普遍性的问题。战略、策略与战术方案的报告有什么差异?营销战略研究中的信息沟通的组织工作应如何进行?

案例评析

战略、策略、战术方案报告会之间的差异 /137

营销战略、策略制定和执行中信息沟通的组织工作 /142

战略咨询报告不同于培训 /144

观点·工具

咨询式培训及其操作方法 /146

第八章 转型之争 /151

本章通过对好时光项目专家组的营销改革方案在讨论会上遭遇不同意见的描述,揭示了存在于当今中国企业改革过程中“守旧”与“革新”两股力量之间的经常性冲突。明确回答:制造型企业从一个产品制造商转变为高档品牌连锁店铺的运营商,最难突破的是什么?品牌与渠道是怎样的一种关系?

案例评析

如何面对改革 /157

打造高档品牌的难点 /159

新品牌与新渠道 /161

观点·工具

从生产商到品牌连锁零售运营商的12个变身 /166

第九章 执行 /183

本章通过描述好时光咨询项目在初期执行中的受挫,揭示了企业的营销战略执行中存在的普遍性问题,指出战略的准确解读是营销战略创新改革成功的第一步,而组织体制建设是保障战略执行的基础,与策略相匹配的考核方案是战略执行的决胜条件。那么,营销组织体制与营销战略是怎样的一种关系?如何设计营销组织体制呢?

案例评析

战略的解读是模式创新的第一步 /191

组织体制建设是保障战略执行的基础 /192

与策略相匹配的考核方案是战略执行的决胜条件 /193

观点·工具

与营销战略相匹配的组织体制设计要诀 /194

第十章 再议连锁新品牌 /203

本章从市场、竞争、营销管理等不同的角度展现了好时光的事业发展已经达到了一个新的状态,品牌营销时代已经到来。如今,条件变了,企业经营的方式也必须发生深刻的变化。那么如何识别品牌力时代,快半步地进行竞争战略的调整呢?

案例评析

产品开发是“走质”而非“走量” /212

许力的失误:没有建立新的组织体制 /214

品牌不是英雄的舞台 /214

许爽的结果:竞争只有“快半步”者才能获得先机 /215

观点·工具

品牌力时代的品牌营销管理 /217

尾声 /227

后记 /229

第一章

梦想品牌

