

经济低增长时期企业对策书库

营销突围策略



丁兴良 / 著

三十年曲折历程，制造业风云激荡；
运筹营销管理策略，突围方可赢利。



华为CEO任正非提醒员工做好准备，“也许2009年、2010年还会更加困难”。



机械工业出版社
China Machine Press



经济低增长时期企业对策书库

营销突围 策略



丁兴良 / 著

三十年曲折历程，制造业风云激荡；
运筹营销管理策略，突围方可赢利。

华为CEO任正非提醒员工做好准备，“也许2009年、2010年还会更加困难”。



机械工业出版社
China Machine Press

本书从一组引发制造业冬天的数据讲起,描述了由于国际环境和自身原因导致的中国制造企业面临的困境,并提出借助营销突围的方法。本书给出的制造业营销策略包括:利用市场杠杆发展业务、建立核心竞争力与品牌、保障营销目标与计划的执行、使销售管理从粗放到精细化、灰色营销变成信任营销、让“菜鸟”成为“老鸟”、通过再造营销组织与流程重组来降低营销成本。同时阐述了中国制造业企业的三大压力、中国制造业的辉煌与尴尬、中国制造业之路究竟走向何方、中国制造与创造的本质变化、美国制造业的冬天突围方式等,目的在于指导中国制造业提升整体营销运作水平。本书适合制造业企业管理者、营销人员参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

营销突围策略/丁兴良著. —北京:机械工业出版社, 2009.6
(经济低增长时期企业对策书库)

ISBN 978-7-111-27197-0

I. 营... II. 丁... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第077939号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹雅君 责任编辑:曹雅君 孙晶晶 责任校对:侯灵

封面设计:任燕飞 责任印制:杨曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2009年6月第1版·第1次印刷

170mm×242mm·13.75印张·1插页·207千字

0001-5000册

标准书号:ISBN 978-7-111-27197-0

定价:35.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
销售服务热线:(010) 68326294

购书热线:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线:(010) 88379001

封面防伪标均为盗版

前言

19 世纪中期，英国制造业迎来令人瞩目的发展，迅速成为世界工厂。

20 世纪后半期，日本、韩国凭借优势也成为世界工厂。

20 世纪末期，中国经济迅速发展，经济体制改革和入世带来的巨大商机也使中国替代日本和韩国成为新的世界工厂。

工业制造行业前景看起来似乎一片良好，中国制造开始享有各种美誉，在国际久负盛名。随着发展的深入和国际经济形势的变动，中国制造的弊端开始显现出来。

首先，产品的质量問題。虽然中国制造有物美价廉的赞誉，但是由于生产技术落后、技术要求标准不同、文化差异等原因，造成了许多冲突，中国制造的产品质量受到了挑战。

其次，国际化问题。各国的保护政策、贸易壁垒、反倾销、文化宗教习俗等问题，都是阻碍中国制造业发展的因素。

再次，中国制造业的竞争力问题。一些国家的工业制造已经发展了 100 多年，有的国家甚至发展了 400 多年。中国的制造业才短短几十年时间，论基础、实力、创新、技术……自然还有许多方面比不上其他国家。加上国外企业的营销能力大多都较强，凭借优势的品牌和出色的营

销能力，无疑也使中国制造业的竞争力相对下降。

伴随着美国次贷危机，制造业渐入低迷。工业品制造业在这样的情境中进行反思：为何利润不高？为何市场占有率上不去？为何产品销不出去？为何营销费用难以控制？为何产品销售还要受制于人？为何有无法解决的重重难题？工业品行业也进入了寒冬，萧条的产业景象、低迷的产业氛围和潜藏的寒流，促成制造业作出改变。

制造业要走出寒冬，迎来新的产业春天，可以从技术、产品创造、营销等方面进行有利的改革。本书将从管理、营销的角度，就目前的行业状况作出分析，为工业品制造的现状提出一些改变的建议和具体操作方法。希望能够帮助企业成长，努力帮助企业建立自身的品牌。

从企业管理、营销方面改变是最快也是见效最明显的一个方式，但不是根本上的改变，根本上还需要提升产品自身的竞争力，配合有效的销售策略和品牌策略，才能有良好、长久的发展。希望本书能够为您和您的企业提供有价值的信息，使您从中悟出企业获得快速发展的启迪和良方。

丁兴良

2009年5月1日 上海

CONTENTS | 目 录

前 言

第一部分 困境中的企业营销

引 言 一组数据引发的思考	3
第一章 经济放缓，你感受得到吗	5
第一节 经济低潮其实离你很近	6
第二节 中国制造业的辉煌与尴尬	13
第三节 徘徊中的“世界工厂”路在何方	17
第四节 如何理性地看待制造业的危机	22
第五节 制造业的春天	28
第六节 由“中国制造”到“中国创造”的蜕变	34

第二部分 危机下的营销路

引 言 冬天来了，我们该如何顺利过冬	49
第二章 突围危机——利用市场杠杆发展业务	51
第一节 塑造市场差异化	51
第二节 构建合理的战略联盟	57

第三节	以联合赢得新客户	61
第四节	创新与协作共创“蓝海”	66
第三章	突破市场低迷的利器：建立核心竞争力与品牌	71
第一节	德国制造的成功奥秘：高科技竞争力 + 品牌	72
第二节	中国制造和德国制造：只是一字之差	75
第三节	核心竞争力：让“中国制造”走得更高更远	78
第四节	构建核心竞争力前提：企业愿景	84
第五节	百年企业的保障：不断塑造品牌，才能基业长青	89
第四章	洞悉业务增长的关键：营销目标的制订与计划的执行	101
第一节	目标与愿景的不同之处	102
第二节	企业成功的引航：营销目标	106
第三节	营销目标实现的保障：详细的营销计划	112
第四节	营销目标和计划的有效执行	119
第五章	如何从凭空臆测走向据实决策：从粗放到精细的销售管理	129
第一节	销售管理的重要性	130
第二节	销售管理的过程内容	134
第三节	传统销售管理存在的问题	136
第四节	传统销售管理弊端带来的困惑	138
第五节	破解之道：从粗放到精细化管理是关键	141

第三部分 如何保持市场的领先地位

第六章	从简单改变中收获厚利：灰色营销变成信任营销	147
第一节	灰色营销的弊端及缺陷	148

第二节	信任营销取代灰色营销	148
第七章	从蹒跚学步到大踏步成长：让“菜鸟”成为“老鸟”	151
第一节	菜鸟的渴望，老鸟的标准	152
第二节	“老鸟级”人才管理的重要性	154
第三节	“老鸟级”人才的培训体系	156
第四节	合理的薪酬体系是留住人才的关键	159
第八章	降低营销成本：再造营销组织与流程重组	173
第一节	困境中的企业营销成本有多重要	175
第二节	营销成本的构成以及有效控制	176
第三节	企业营销组织结构设计的思考	178
第四节	低潮中的战略核心：企业流程重组	189
第五节	企业流程重组的七步法则	198
第六节	实现营销成本创新	205

第一部分

困境中的企业营销



一组数据引发的思考

(1) 据初步统计, 2008 年上半年, 全国 6.7 万家颇具规模的中小企业均倒闭。

(2) 作为劳动密集型产业代表的纺织行业, 其中, 倒闭的中小纺织企业约占 1/3, 另外 2/3 的纺织企业面临重整。

(3) 化工行业: 2008 年主营业务利润合计 1 844.99 亿元, 同比减少 28.6%。

(4) 家电行业: 2008 年 7 月以来, 利润同比下降 19%。

(5) 五金行业: 2008 年约 7%~8% 的企业倒闭, 25% 的企业盈亏平衡。

(6) 有色金属: 有色金属板块的营业额在所有行业中跌幅居首, 自 2008 年初以来累积跌幅 73.46%, 自 2008 年高点跌幅大于 80%。

权威媒体(中央电视台、《人民日报》、上海第一财经)都在热播一个社会关注的话题——“制造业的冬天”。我国制造业正面临一场经济危机的考验。报道讲述了 2008 年以来, 温州 30 多万家中小企业, 有 20% 的企业目前处于停工或半停工状态, 倒闭的企业约几万家。山东有许多韩资企业非正常撤离, 长江三角洲、珠江三角洲乃至我国整个制造业企业都面临同样的困惑。其分析报告的原因是: 原材料价格持续上涨, 劳动成本提高等一系列难题让其陷入了困境。时下我国制造业该如何走出困境是值得

得我们探讨解决的问题。

为什么原材料价格上涨，劳动成本提高等原因导致无数企业选择了放弃？为什么涉及的行业范围那么大？为什么轻工业、化工行业、钢铁行业、陶瓷行业、家电行业、有色冶金行业、汽车行业、五金用具、纺织行业、烟草行业、日用品行业、机械行业、电子通信行业、医药行业等都逃不了危机的命运？

难道制造业的冬天真的来了？

“寒流”来袭——寒风摧树木 严霜结庭兰

- 人民币升值
 - 原材料和能源的价格上涨
 - 人力资源成本上升
 - 美元贬值
 - 次贷危机
 - 出口退税调整
 - 节能减排等因素
-

第一章

经济放缓，你感受得到吗

冬天来了，是呼吁也好，是跟风也好，还是真的来了也好，有个不争的事实，那就是我们必须对自己的企业进行一次“全面”检查。

企业的销售收入受到影响了吗？

企业的客户开始减少了吗？

企业的应收账款变得越来越多了吗？

企业的供应商开始变动了吗？

你的企业正在进行裁员吗？

.....

当中国的经济商圈长江三角洲、珠江三角洲都在频繁发生民工失业流动时，

当报纸、杂志、电视等媒体上频繁更新企业破产的数据时，

当马云、任正非、柳传志、王石等大腕们都抛出了“过冬论”，储备粮草，准备过冬时，好像整个世界都缺少自信，冬天真的来了。

冬天真的来了，你和你的企业感受得到吗？

第一节 经济低潮其实离你很近

一、中国柳市的危机

家电之都、小家电之都、灯都、茶都、果都、乳都等，在中国，有如此多的企业集群。浙江省乐清市柳市镇（以下简称柳市）也有一个响当当的名号：中国电器之都。

这里汇集了诸如正泰集团、德力西集团和长城电器集团——年产值百亿元左右的高低压电器泰斗。

柳市——中国电器之都

- 拥有 2000 多家企业
- 85% 以上的企业都生产工业电器
- 其中年产值在 500 万元以上的规模企业超过 200 家
- 每天都有价值 5000 多万元的电器产品发往全国各地

在柳市镇的公路上，随处可见长城电器、正泰、德力西、人民电器等高低压电器企业的广告牌。在柳市人看来，这些都是他们引以为豪的城市名片。

如今，这些耀眼的称号带给当地企业和政府的不再仅是引以为豪的资本，而是更多的困惑，甚至是瓶颈：产品同质化严重、恶性竞争、水电土地资源缺乏、技术研发有限、缺乏高端品牌……

从 2006 年开始，柳市的这种危机就在不断扩大。更让柳市电器企业头痛的是，长期低价竞争状态已经把大部分电器企业推到了崩溃边缘。激烈的价格战已经让柳市低压电器行业的利润降到了历史最低点。虽然一些公司声称这个行业毛利润在 5% ~ 10%。实际上，这个行业的利润已经越来越薄。即使许多真实销售额在亿元以上的大公司，收支也难以持平。

2008 年 1 月以来，柳市的危机愈演愈烈，万家企业遭受风波，20% 的企业处于停工或半停工状态，这些停工或半停工的企业正饱受煎熬。劳动力成本上升等因素，当地大量劳动密集型企业面临生存危机。这不得不让

我们陷入沉思：柳市的未来何去何从？

二、合资与兼并开始：无奈的选择

“谁愿意把自家的核心优势拿出来与敌人分享，那是无奈的选择。”

——企业家语录

柳市的危机不仅让中小企业重挫，一些大型企业都受到了颠簸；从正泰、德力西、长城等公司发展的格局看，我们可以发现，形势远远比我们想象得严峻。

1. 正泰格局：正泰 49% VS GE51%

2005年2月14日，情人节，GE又选定一个中国“情人”——与正泰集团的合资公司正式开业。然而，业内人士都知道，GE电器在中国还仅是一个“小孩”，而正泰已是一个“巨人”。这次成立合资公司，是正泰的无奈。毕竟，国内市场给正泰带来的增长已非常有限，由于国外的标准不同，产品很难在欧美市场立足。因此，正泰不得不寻求与国外公司合作，以跨越技术标准壁垒，才能突破瓶颈。

2. 德力西格局：德力西集团 VS 施耐德“联姻”

2006年12月17日，施耐德电气与德力西集团签署协议，成立全新合资公司，并各自拥有合资公司50%的股份，该公司将专注于低压电器产品的制造、推广和销售。德力西集团是我国低压电器产品销售市场的领先企业之一，也是我国公认的知名商标之一。很多人都看得出来，施耐德想借助德力西成功进入中国低压电器市场，实现强攻无果后的完美“偷袭”；然而，德力西是否能够搭乘施耐德这艘巨轮顺利征服新大陆，完成宏伟的国际化战略，还是一个未知数。

3. 长城电器集团 70% VS 德国西门子 30%

2007年11月，长城电器集团在蝉联中国电气工业100强的背后，微笑着胜利了，但也是无奈地借助西门子的品牌发力。早在几年前，长城电器就遭遇了发展的困境，为了打开僵局向国外进军，不得不与西门子成立

新的合资公司，专门供应电力设备制造公司高低压电器产品，在新合资公司中长城电器占 70% 股份。由于该电力设备公司的主要产品出口海外，正好长城电器的高低压电器产品也将借助该通道直接远销海外发达国家市场。依靠西门子的品牌效应，长城电器度过一次又一次挫折。谁说长城电器不想独立去开拓新天地？如果没有西门子的合作，长城的发展可能并没那么顺利。如果从 70% 股份的占有来看，并不能说明长城处在优势地位，但从投入的精力来看，只有长城清楚自己的付出和回报。

三、长虹的价格战之旅：唯有品牌才能永存

长虹的价格战如表 1-1 所示。

表 1-1 长虹的价格战

时 间	事 件
1989 年	长虹积压近 20 万台彩电，占用资金 3.2 亿元
1996 年	长虹在全国范围内降价 18%，国内 3000 家企业纷纷倒闭
1998 年末	长虹彩管库存达到 77 亿元
2001 年 10 月	长虹背投市场占有率不足 1.5%
2002 年	长虹同期市场占有率高达 18.5%
2004 年底	长虹被美国 APEX 公司恶意欠款高达 4.8 亿美元（约合人民币 40 亿元）
2005 年 12 月	长虹宣布，从此彻底放弃价格战，不再主动调动价格战，创造品牌时代

长虹放弃价格战转战品牌

关注长虹的人无一不为此捏一把汗，2004 年底，长虹集团被美国 APEX 公司恶意欠款高达 4.8 亿美元（约合人民币 40 亿元）。在长虹 7.7 亿元的出口总额中，APEX 就以 3.46 亿元的贷款欠款额名列第一，比例在长虹总出口额的 45% 左右。

2005 年 12 月 14 日，长虹举行了“长虹视界盛典全国启动大会”，董事长赵勇宣布，从此彻底放弃价格战，不再主动调动价格战。

过去十多年间，长虹通过一系列创新经营，成为名副其实的“改变生活的力量”。如今，一幅全新的 3C 时代数字化生活画卷已经展开，长虹同样走在了时代的前沿。用“快乐创造 C 生活”的形象宣告了唯有品牌才能永存。

无论是从柳市的危机，正泰、德力西的合资，还是长虹的转型，都在

预兆一个不争的事实：制造业的冬天已经到来。

四、中国制造业企业的三大压力

中国制造业企业的三大压力如图 1-1 所示。

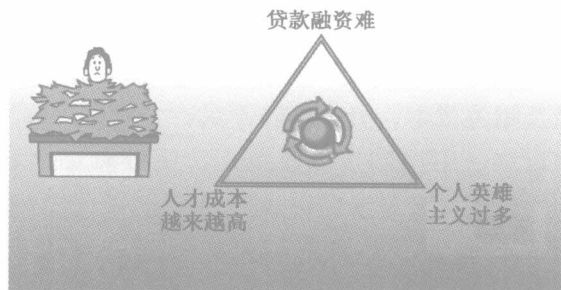


图 1-1 中国制造业企业的三大压力

1. 贷款融资难

在我国，制造业企业的贷款融资难，尤其是中小企业。然而在美国，却显得非常轻松。美国中小企业的融资方式主要有以下 6 种：

- (1) 中小企业业主自身的储蓄，占中小企业投资总额的 45% 左右。
- (2) 中小企业业主从亲朋好友中借款，占中小企业投资总额的 13% 左右。
- (3) 从商业银行贷款。
- (4) 金融投资公司。它与商业银行贷款加在一起约占 29%，但利率比商业银行贷款利率高。
- (5) 政府资助，即由中小企业管理局向中小企业提供的数量很少的直接贷款，约占 1%。
- (6) 证券融资，这部分资金只占 4% 左右。

美国中小企业的融资，主要是通过政府的政策性基金来引导的。美国中小企业数量占美企业总数的 99%，中小企业就业人数占总就业人数的 60%。更重要的是，美国 70% 的创新发明是在中小企业实现的，高技术公司的起步阶段通常也是中小企业。从美国政府对中小企业的支持来看，可知他们对美国政府的重要性所在。