



百年盛世·营销中国——企业营销再造专家

百年盛世·训练中国——职业营销选手训练第一品牌

QIYE YINGXIAO ZAI ZAO

企业营销再造

——抢在竞争对手之前知道的秘密



百年盛世营销管理咨询的主张：

- ◆ 财富分配的规律不是与生俱来，企业竞争的规律更不是论资排辈。
- ◆ 市场的冬天有营销的绽放和飞扬，市场的春天也有营销的凋谢和跌落。
- ◆ 营销的生命力，与市场季节的变换和企业目前的实力根本无关，营销的生命力永远体现为企业营销的再造力！
- ◆ 商业社会的营销竞争，是营销模式创新的竞争。营销模式再造只解决一个问题，就是如何持续创新你自己企业的营销模式。

百年盛世营销管理咨询公司总裁 赵一洪 著



北京师范大学出版集团

BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP

北京师范大学出版社



百年盛世·营销中国——企业营销再造专家

百年盛世·训练中国——职业营销选手训练第一品牌

QIYE YINGXIAO ZAI ZAO

企业营销再造

——抢在竞争对手之前知道的秘密

百年盛世营销管理咨询公司总裁 赵一津 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业营销再造 / 赵一沅著. — 北京: 北京师范大学出版社, 2009. 1

ISBN 978-7-303-09695-4

I. 企… II. 赵… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第 175343 号

出版发行: 北京师范大学出版社 [www. bnup. com. cn](http://www.bnup.com.cn)

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京新丰印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 240 mm

印 张: 10.75

字 数: 120 千字

印 数: 1 ~ 5 000 册

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 26.00 元

责任编辑: 戴 轶 装帧设计: 高 霞

责任校对: 李 菡 责任印制: 李 丽

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58800825



目录

前言： 营销的前世今生/1

第一章： 企业营销再造/6

百年盛世咨询公司的主张：商业社会里，虽然你每天都离不开企业，但你不必知道企业到底是什么。尽管营销已经与死亡和纳税一样无法逃避，你不了解营销到底是什么也无可厚非，但你必须自己去打开商业社会的财富之门，发现那个必须抢在竞争对手前面发现的秘密，重启营销第一智慧，找回营销第一力量。既然商业社会就是竞争社会，这些其实也就是企业营销再造的核心。

第二章： 锁定商业模式/34

百年盛世咨询公司的主张：农业社会没有土地，就是种自己的庄稼，为他人收获果实；工业社会没有工厂，就是做自己的工作，为他

人制造商品；商业社会没有商业模式，就是投自己的资本，为他人赚取回报！商业社会的企业，可以没有土地，也可以没有工厂，但就是不能没有自己的商业模式。

第三章：归零企业定位/61

百年盛世咨询公司的主张：所有商业社会的企业，都在追求成长的快乐，但所有企业也都在同时承受一种痛苦——目标与效果的差异。我们的企业都有自己的目标，都在为实现这些目标做着各种事情，痛苦就在于，我们现在做的所有事情，真的能保证目标的实现吗？我们没有答案，所以我们痛苦。其实这种痛苦的根源就在于，我们没有真正找到自己企业的定位。

第四章：聚焦选择市场/70

百年盛世咨询公司的主张：如果没有选择一个具体的市场，企业做的一切叫什么都可以，就是不能叫做企业营销，这就如同你没有一个倾心的伴侣，就不能算谈过恋爱一样简单。如果你认为选择国内或者国外，选择南方或者北方，这些都可以称为选择市场，那么你必须补上聚焦选择市场这一课，事实上，企业营销再造中的聚焦选择市场并不复杂，对于任何企业，聚焦选择市场，不过就是企业在理解了市场真正的含义以后作出的自然营销动作。

第五章：差异商品组合/85

百年盛世咨询公司的主张：商业社会对企业提出了全新的要求，不能在产品制造环节赢得竞争的企业，走的是死路一条；不能在商品

交换环节赢得竞争的企业，走的是一条死路。所有在商业社会生存下来的企业，都必须在把自己的产品商品化这个环节上，赢得竞争！

第六章：突破顾客价值/97

百年盛世咨询公司的主张：商业社会，制造企业生产的产品与流通企业销售的商品之间，是必然存在一个差价的。没有这个差价的存在，企业无法生存，营销也不可能存在！这个关键的差价，实际上永远是由顾客支付的。顾客为什么愿意支付这个差价呢？唯一的原因就是顾客获得了价值。从企业营销再造的角度看，企业营销不能突破顾客价值，就一事无成！

第七章：迅速整合团队/110

百年盛世咨询公司的主张：所有想实现财富倍增的企业营销，都必须回答一个问题：如果企业的销售额和利润比现在多一倍的时候，营销人员将会有多少人？企业的营销组织架构是怎样的？企业财富倍增的背后，绝对不是营销人员的简单倍增，更不是目前这些部门的自然扩充。从企业营销再造的角度，所有企业营销必须面对的挑战是：如何及时根据企业营销发展的需要，迅速整合企业营销的团队。

第八章：把握品牌切入/124

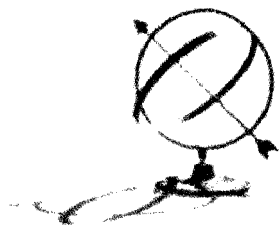
百年盛世咨询公司的主张：商业社会持续发展的结果，就是供大于求，无论如何抑制制造，如何刺激消费，结果就是每个品类的商品和服务都会供大于求。品牌消费时代的到来，是任何企业营销都无法改变的历史进程。品牌消费时代是以品牌消费为主要特征的时代。在

这个时代，消费者对商品的选择已经跨越了简单的商品功能这个层次，进入到人性化、个性化的精神层面。品牌消费时代，每个企业和商品都是一张牌，握在手里的牌，从来没有好坏之分，但这张牌一旦打出去，一定有输有赢。

第九章： 简单经营管理/137

百年盛世咨询公司的主张：企业营销的决策，根本不可能完全正确，准确率才是企业营销再造的核心。什么是把握准确率的关键？经营管理的动作难度系数越高，准确率就越低；经营管理动作越简单，准确率就越高，管得少，其实才是真正管得好！从企业营销再造的角度，企业营销所有的门和墙都是虚设的。坚持简单经营管理的企业，面对的几乎所有问题都是简单的，奉行复杂经营管理的企业，面对的始终都是一大堆世界性的营销难题。

篇尾寄语： 营销的四句箴言/164



前言

营销的前世今生

商界其实每天都有奇迹发生，唯一的悬念是：发生在谁的身上！

过去的营销，其实很普通，他也年轻过，年轻的营销与我们大多数人一样，长相没什么创意，但对创造财富却有自己独特的见解。虽然一直都很勤奋，但依然很贫穷。众所周知，五彩缤纷的商界，是所有人结识财富的乐园，贫穷的营销每天在乐园里不停地奔跑，唯一的目的是：企盼与财富结交！营销有四个好朋友，“经营”“管理”“销售”“品牌”，他们与营销一样贫穷，一样每天期盼财富的来临。营销还有四个跟班，“产品”“价格”“渠道”“促销”，他们每天围绕在营销的周围，希望和营销一起创造奇迹！

某日 草原 阳光灿烂

就像我们在梦中见过的一样，财富团队终于集体亮相！他们是

“利润”“成本”和“价值”。抢到利润就是财富，利润来了，但他被经营抢走了；干掉成本就是财富，成本来了，但他被管理征服了；获取价值就是财富，价值来了，但他却选择了品牌！销售等不急了，于是销售带着产品私奔了！可怜的营销，抢不到利润，干不掉成本，得不到价值，又被销售夺走了产品，搂着空洞的价格，抱着萎缩的渠道，背着“谁比谁傻”的促销，寂寞着，哭并继续奋力的奔跑着！

某夜 峡谷 雷雨

营销跌进了深沟，他拼命地喊，突然，一个声音传来：“把手给我！我拉你上来。”“营销”大喜过望，竟忘了问他的名字。爬出壕沟以后，那个模糊的身影独自走开了，但却留下了无穷的财富！营销对苍天呐喊：“苍天老兄！他是谁？是谁救了我？是谁给了我无穷的财富！”苍天笑着说：“他是市场，只有市场能够救你，只有市场能给你无穷的财富！”只有市场才能使营销变得富有，只有市场能够拯救营销，只要握一次市场的手，营销就可以富甲天下。

从此以后，营销只干一件事，永不停止地追寻市场！

追寻市场变成了营销的理想，在与市场不断握手当中，营销逐渐成熟。成熟的营销似乎感觉总是缺少了点什么。因为他发现理想并没有想象中理想，就像我们大多数人一样：小时候，老师问我们：“小朋友们，你们长大想干什么？”我们争着举手回答：“我长大了要当农民”“我长大了想当工人”“我长大了要当科学家”……我们为此，不知道写了多少次同样命题的作文。如今我们已经长大成人，却发现工人下岗了，农民进城当工人了，而科学家都成了商人。如果可以不上学，我们宁愿回去再写几篇作文。

没办法，时间老兄总是不停地往前跑，似乎不证明点什么就永不甘心，于是我们老了，营销也成熟了。成熟的营销，每一次与市场握手，都想用力抓住不放，但每一次都被市场挣脱。市场始终保持他自己的游戏规则，与营销握一下手就远远地跑开！不过营销也有了一个非常管用的经验，每一次只要与市场一握手，苍天就会笑呵呵地出现。营销于是开始思考一个问题：一定是我的力量太小了！我要苍天赐给我力量！

某日 众山之 晴

营销终于又抓住了市场的手，他对苍天大喊：“老兄！给我全世界最大的力量，我要抓住他！”苍天说：“好！我给你一个法宝，它叫做‘企业’，你钻进去，它就可以帮助你把自己的力量发挥到极致！”

于是营销毫不犹豫地钻进了企业之中。好家伙，原来“经营”“管理”“销售”“品牌”这几个老兄都在里面。营销顾不上打招呼，赶紧伸手紧紧抓住市场。这次营销感觉自己的力量空前的强大，市场挣扎了几次，都无法逃脱。营销得意地一边用力，一边哈哈大笑！慢慢地，营销感觉自己的手有点痛，低头一看，原来自己的左手正握着自己的右手！营销怒问苍天：“老兄！这是怎么回事？”

苍天笑着说：“傻孩子，企业虽然给了你发挥潜力的能量，但市场是会变的，他可以变成你的左右手，也可以瞬间化为空气！再强大的力量也不能永远抓住不断的变化！”从此以后，营销明白了市场是不断变化的，再大的力量也无法抓住变化！营销必须永远重复做对一件事：知道市场下一次会变成什么，出现在哪里！

成熟的营销，终于百炼成精，依靠企业的力量，市场每一次都逃

不出他的掌心。唯一的烦恼就是：总是没有办法与企业融洽相处。企业小了，营销嫌助力不够；企业大了，企业怪营销总是追着市场乱跑。营销跑不快，嫌企业太累赘；营销跑快了，企业总是把营销往后拖。再加上“经营”“管理”“销售”总是推三阻四，说东道西，营销非常郁闷！

某日 乱石岗 阴

营销轻而易举地又捉到了市场，它迅速地离开企业，一脚把这个法宝踩住，把市场紧紧地握在手掌中，骄傲地问苍天：“老兄，听说您是万能的，不过我却不相信。如果您能猜出我手中的市场和脚下的企业是活的还是死的，我就相信了。”苍天注视着营销狡黠的眼睛，心中有数，如果他回答是活的，营销会暗中加劲把市场掐死，把企业踩死；如果他回答是死的，营销就会抬起脚放过企业，张开双手给市场一条生路。

苍天笑着说：“市场和企业的死活，就全看你的选择了！”

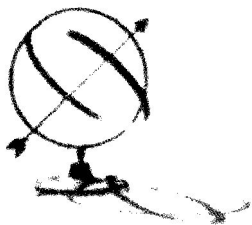
从此以后，不管营销是否融入企业，是否抓住市场，苍天再也没有出现过，因为无论谁借助企业的力量拥有了市场，又把企业踩在脚下，拿市场的死活当儿戏，苍天都不会再帮他！

过去的毕竟都过去了，过去的价值只有一个，就是回忆！回忆再美好，也必须消耗一种资源，就是时间。营销所有的回忆都是片段的，唯一的原因就是：营销根本没有无尽的时间资源！所有营销过去的辉煌和成功案例，对于现在的营销来讲，都只能是下下策！

当苍天不再帮助营销以后，现在的营销，只能做一件事，不断地用智慧准确判断市场的行踪，并借助企业的力量努力把握住市场。现

实最大的价值，就在于它确实掌控在你的手中。但营销与所有人一样，对于握在手里的东西，不是高估就是贬低！所有营销现在做的事情，无论是对过去的提升，还是对未来的预测，对于营销来讲就只能是中策！

未来的营销，既不会重复过去某个人的辉煌，也不会再现现在某个事件的经典！未来营销的价值，体现在一个企业整体的营销和这个企业营销模式的成功！所有的营销动作，如果还不能围绕一个具体的企业展开，或者不能打造这个企业营销的独特价值模式，营销就永远没有上上策！未来的竞争，就是营销模式的竞争。企业与营销如何通过再造，与时俱进地融合在一起，完成企业营销对市场的追逐和把握，将是未来营销的永恒主题。



第一章 企业营销再造

百年盛世咨询公司的主张：商业社会里，虽然你每天都离不开企业，但你不必知道企业到底是什么。尽管营销已经与死亡和纳税一样无法逃避，你不了解营销到底是什么也无可厚非，但你必须自己去打开商业社会的财富之门，发现那个必须抢在竞争对手前面发现的秘密，重启营销第一智慧，找回营销第一力量。既然商业社会就是竞争社会，这些其实也就是企业营销再造的核心。

企业到底是什么？

你是企业家，你是职业经理人，你是普通员工，你是游离在所有企业之外的自由职业者，你真的懂得企业到底是什么吗？企业是上班的场所？企业是事业的平台？企业是制造产品的工厂？企业是输出服

务的团队？企业是赚取你剩余价值的吸血鬼？企业是帮助你实现梦想的慈善家？你说你懂得企业是什么，其实你自己也知道是在骗自己！不识企业真面目，难道真的只缘身在企业中吗？

人类在商业社会最伟大的发明是什么呢？企业，肯定是企业，是企业给了商业社会无限的发展空间。商业社会没有企业，就如同人类没有思想一样，后果不堪设想！你不清楚商业社会的游戏规则，无可厚非。但你肯定知道企业的重要。你关心房地产吗？那你肯定知道至少一家房地产企业的名字。你知道股市吗？真正进入股市的第一步，就是去买一个企业的股票。回想一下我们在商业社会怎样介绍自己吧！

“你好！我是某某企业的某某人！”这就是商业社会的最基本规则。“给你介绍一下，这是你表哥”，那是原始社会的最基本规则！原始社会的规则根源是：你与谁有血缘关系！商业社会的规则根源是：你属于哪个企业！在原始社会，如果你已经与任何人没有血缘关系，你就会遭到这个社会的排斥！在商业社会，如果你已经不再与任何企业有关系，那么你就已经脱离了商业社会！

我经常与街边卖烤地瓜的老板聊天，很多人都不理解，一个咨询公司的 CEO 与一个卖烤地瓜的有什么好聊的。其实我内心的想法非常简单：在商业社会，我和他除了两点以外，根本没有任何区别。第一，对于各自的企业，我的企业比他的企业更大，我服务的人比他多，获得的回报比他丰厚；第二，对于我们在各自企业中的位置，他的自我介绍比我更引人关注，我是 CEO，他是董事长兼总经理！我与他都生活在商业社会，我与他唯一的区别就在于：各自的企业不同，在各自企业中的职责不同。

非常令人惋惜的是：我们生活在商业社会，却总有意无意地游离在商业社会以外！我们不习惯为与自己有关联的企业骄傲，但我们却

习惯用企业来进行自我介绍；我们习惯与别人比拼职位，却没有想过，那些职位根本就是企业赋予我们的角色！

全社会都习惯于把企业的重要挂在口头上，所以研究的方向就指向了企业到底是什么。企业的概念、企业的定义，其实永远比我们的想法还多！但人类所有的想法，其实只有一个最佳的归宿，就是把想法变成现实！整个商业社会与企业的根本矛盾就在于：商业社会给了企业是什么太多的想法，但这些想法绝大部分都不是现实！

我们大多数人的聪明才智都是这样浪费掉的，浪费在那些太多不是现实的想法上面。我们饿了，先要知道大米是什么，面粉是什么吗？我们上小学，先要知道语文是什么，数学是什么吗？肚子饿了要吃粮食，大米和面粉都是粮食；上小学是要学知识，语文和数学都是知识；那么粮食又是什么？知识又是什么？这个逻辑很可笑吗？当你坐在大学的课堂里，教企业管理的教授第一天就给你讲：企业到底是什么？没有人觉得可笑，但也确实没有人听懂，你见过比这更有趣的浪费吗？其实在商业社会：企业无非就是一个商业组织形式！

营销到底是什么？

你是业务员，你是区域经理，你是营销总监，你每天被销售和回款逼得团团转，你每天为广告和促销绞尽脑汁，你真的知道营销到底是什么吗？营销是用聪明的方法把产品变为货币？营销是用智慧的力量创造顾客价值？营销是一门应用科学？营销是一项商业艺术？营销只不过是一门技能和职业？你看，多有意思，我们又开始重复那个有趣的浪费了！

营销的概念和定义很多、很全、也很乱。仅仅从理论的层面，截

止到现在，全世界其实都没有真正的弄明白：营销到底是什么？波兰纪录片大师基耶斯洛夫斯基说过：“并非每件事情都是可以被描述的，拍纪录片就好像掉进了自己设下的陷阱，你越想接近某人，那人就会躲得越远。”

研究营销到底是什么，其实很像拍纪录片，我们越是关注营销的方方面面，营销就离我们越远。对于中国更是如此，营销的概念对于中国，是一个彻头彻尾的进口产品。营销这个词汇，你在《新华字典》里查不到，在《康熙字典》里也查不到。对于一个本来就很模糊的进口概念，再用几千年的中国逻辑去翻译，确实浪费了我们太多的资源。在全世界的理论逻辑还不能完全描述营销的时候，营销已经把我们每个人全方位包围了，并一次次完成对商业社会游戏规则的颠覆。

营销对于商业社会的每个人，衣食住行，行走坐卧，柴米油盐，婚丧嫁娶，无所不包。衣服不是妈妈做的，食物不是爸爸种的，房子不是全家人盖的，公交大巴肯定不是自己家的。营销用最基本的商业行为，影响着每个现代人，这就是交换。你要获得某种商品和服务，就必须去进行交换。最有趣的模式就是：我们用劳动换取了货币，用货币交换来食品填饱肚子，填饱肚子的同时，头发却也跟着长长了，于是我们到理发店把头发剪短，用那些多余的头发和包里的钱，换取理发师的服务。从这一点上，我们有理由相信，理发店更喜欢女顾客，因为女顾客用货币交换的通常不是把头发剪短的服务，而是把直的烫成弯的，再把弯的拉直，把黑色的染成红色，再把红色的洗黑。这就是无所不在的交换，我们选择自己愿意的方式去换取货币，再用货币去交换我们喜欢的东西。

商业社会人们最关注什么呢？无非就是三点：某些人和企业是怎样淘到第一桶金的？那些淘到第一桶金的人是如何持续发展的？另外

一些人是怎样破产倒闭的？这就是商业社会的焦点——财富的流转。营销之所以可以一次次完成对商业社会游戏规则的颠覆，就是因为营销参与了每一次的财富流转，并起到了关键作用。如何把自己营销出去，把自己的产品和服务营销出去，把自己的企业营销出去，成为了商业社会财富流转的三条主要路径。

营销是一种资源争夺的游戏，资源有限是我们营销的基础。营销是一场智慧的比赛，营销必须与他人展开竞争。营销是一轮群体的博弈，消费者认为你是最好的，比你实际是最好的更重要！任何营销都不能满足所有人的需求，也不可能满足一个人的所有需求。这些描述都对，但对你开展营销有作用吗？其实根本没有！

营销有 10 万个为什么，营销就有 100 万个关于是什么的定义和概念！在商业社会，这个 10 万对我们没用，因为它不能进行交换，这个 100 万其实对我们有害，因为在我们研究着 100 万的时候，财富已经从我身边溜走了。真正的营销，其实从来不考虑对与错，只考虑交换过程中财富的得与失。说到底：营销只不过就是一种财富交换的方法！

打开商业社会财富之门

现代人生存在商业社会中，最大的遗憾就是不能打开财富之门。于是每个人都渴望机会的来临，因为地球人都知道，机会无处不在。虽然人们不断地激励自己：机会如果不是现在，那是何时？但机会却总是垂青那些有准备的头脑，于是人们就让自己的头脑时刻准备着，我们就这样一直准备着，但商业社会的财富之门，还是没有对我们打开。

《圣经》中说：你敲门，门为你开。你光准备有什么用？你自己不