

指导企业摆脱停滞不前局面
引领企业走向持续增长佳境

畅销书《销量为王》的姊妹篇
金焕民 刘春雄◎著

金焕民和刘春雄两位营销实战专家的巅峰之作
《派力营销图书》与《销售与市场》联袂推荐

畅销
市场

持续增长



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

指导企业摆脱停滞不前局面
引领企业走向持续增长佳境

金焕民 刘春雄 著

畅销书《销量为王》的姊妹篇

金焕民和刘春雄两位营销实战专家的巅峰之作
《派力营销图书》与《销售与市场》联袂推荐

销售
市场

持续增长



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PRESS

图书在版编目(CIP)数据

持续增长 / 金焕民, 刘春雄著. —北京: 企业管理出版社, 2009.5

ISBN 978-7-80255-167-1

I. 持… II. ①金…②刘… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009) 第 063021 号

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

书 名: 持续增长

作 者: 金焕民 刘春雄

责任编辑: 逢春

书 号: ISBN 978-7-80255-167-1

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮 编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 香河润泰印刷包装有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 168 毫米 × 235 毫米 16 开本 23.25 印张 310 千字

版 次: 2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 55.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

中国营销反省

众所周知,三十年来,中国营销以其突飞猛进的巨大进步推动着中国企业的高速增长,说它是企业管理职能中的第一功臣相信多数企业领导者都能认同。

但在世界经济危机刚刚波及中国时刻,我们的很多行业和企业就已惊慌失措、四处求助,使得我们有必要检讨一下当今中国营销的发展水平。

以当今一个年轻人的成长过程作比喻,我对中国营销成长至今的总体评价是——“一个刚踏入社会几年时间尚不知职场深浅的大学毕业生”,其主要特征是“年轻、上进、功利,有些浮躁”。当然,因为中国地大人多,不同行业、不同地区、不同出身的企业在素质、能力和实力上也有很大差异,比如消费品行业、经济发达地区和大型合资公司已经能够相对从容地面对比较激烈的市场竞争和周期性生意波动,而煤电油运类行业、经济落后地区和众多中小企业却仍然需要“父母兄长”的大力帮扶或许才能渡过一次危机或一段困境。

无须细述的大量事实佐证,中国营销发展至今,“量”有进步、“质”无飞跃。

我们也可以换个角度探讨,回顾一下营销的本意及其在西方的发展历史:

首先,我们回顾一下营销的定义——“发现市场需求,调动企业所有资源比竞争对手更好地去满足它,并长期循环往复”(注:营销的定义虽有多个版本,其核心思想都是相同的)。营销的定义简单明了,但要真正理解并彻底执行,却是企业家和营销人需要用一辈子去追求的目标。

第二,营销的定义到底是什么含义、包括哪些工作任务及其责任归属呢?

营销不是一个部门而是整个企业的职能,它至少包括了企业的市场观念和营销能力两个方面。

1. 市场观念:按照“现代营销之父”菲利普·科特勒著作中的论述,百年以来,西方企业的市场观念经历了五个逐级进步的发展阶段,即生产观念、产品观念、销售观念、营销观念和社会营销观念阶段(注:本人认为,中国营销整体上当今处于销售观念阶段,部分市场化程度高的行业和企业已经开始进入营销观念阶段)。其中中国营销界一直教条式倡导的营销观念,其含义是指你要站在顾客需求的角度去考虑问题,企业所有资源、各项职能和全体员工的一切行动都是为了比竞争对手更好地满足目标顾客的需求,企业



的盈利自然而然。只要你坚持不懈,同时兼顾其他环境因素,你就会永远活下去并不断成长壮大。反之,如果你只是以企业自身利益为出发点,你就会被目标顾客所抛弃而以关门告终。

2. 营销能力:发现顾客需求并比竞争对手更好地满足顾客需求,需要企业拥有全面的、领先的营销能力,这包括不断发现顾客需求(市场机会)的能力,产品(服务)不断创新或保持性价比最优的能力,目标顾客首选的品牌塑造和品牌管理能力,协调 4P 或 4R 或 4C 各要素使之最佳组合的能力,平衡企业利润和顾客满意的能力,组织企业各级各职能顺畅进行营销管理的能力,说服和管理企业各类生意伙伴密切合作的能力,培训和激励企业全员建设共同价值观、坚决行动奔向共同愿景目标的能力,以及与时俱进地不断导入创新营销方法和工具,同时不断提高整个企业管理素质的能力。

中国经济三十年高速增长的表现,加上此刻源于美国华尔街金融危机的蔓延,使我们部分企业和营销人萌生“老子天下第一或第二”的良好感觉。但当我们冷静对比营销的本意和西方公司的百年表现,我们应该扪心自问:在我们中国有几个公司值得大家尊敬和效仿呢?有几个行业和公司能够在这场还不知深浅的经济危机中不需政府帮扶而转危为机呢?又有几个货真价实的专家值得你去恭敬请教呢?即便是最令大家赞赏的市场化程度最高的中国消费品行业、包括知名企业,三十年来并未积累与资产膨胀相匹配的经营理念、管理能力和人才队伍,近几年不断爆出的各类丑闻和面对各种危机时的百样窘态,已足以说明当今我们的企业还是多么的脆弱、道德和法制是多么的欠缺、百炼成钢的人才又是多么的匮乏。进而你可以想象,大家曾经学习效仿过的某些“国产榜样”又曾经积累了多少不可告人的“原罪”(注:比如产品掺水、夸大宣传、忽悠伙伴、玩弄营销杂技、不正当竞争、欺骗性融资、官商勾结……)?

此刻这场波及全球人民的金融危机也同时给了我们一个宝贵的反省机会,借用沃伦·巴菲特老先生的话说:“当海水退潮时,你才会发现谁没穿泳裤”。

真诚地祝愿,在未来不断地挑战和磨练中,中国企业及中国营销能够以令人尊敬的进步赶超世界优质企业!

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

《派力营销图书》主编

屈云波

2009年3月5日

呼唤中国特色的营销理论

人们在观察优秀企业崛起的时候，必然能够发现它们完全不同于其他企业的经营哲学。通用电气如此，松下公司如此，沃尔玛公司也是如此；张瑞敏如此，李嘉诚如此，王永庆也是如此。

经济学发轫于欧洲，为欧洲带来了长达数百年的兴盛不衰；全面质量管理产生于日本，日本在战后的废墟上用最短的时间迅速成长为全球第二大经济实体；现代经济学、管理学和营销学产生于美国，美国几乎从经济到军事及科技在全球范围内建立了无与伦比的全面竞争优势。

中国的崛起，既不是我们想不想的问题，也不是其他国家愿不愿意的问题，它必然会改变世界。正因为如此，中国的崛起，绝对不是简单地借鉴别国经验，或者是学习既有理论所能实现的。

毛泽东认识到了这一点，于是，有了新中国的诞生；

邓小平认识到了这一点，于是，有了中国经济奇迹；

胡锦涛也认识到了这一点，于是，有了十七大公报和在纪念十一届三中全会三十周年上的讲话。我们也无限期待“双百年”（建党一百周年和建国一百周年）战略目标的如期实现。

宏观认识解决了，我们仍然需要微观理论的创新。

虽然本人才疏学浅，但长期以来却也乐此不疲。2000年投资武汉大学，成立“武汉大学网络经济研究中心”，2005年投资郑州轻工业学院，



成立“郑州轻院营销研究与训练中心”。这些研究机构近年形成一批研究成果，并且其中的一些成果已经在实践中产生了影响。

一年前，由深圳麦肯特资产管理有限公司出面，以郑州轻院营销研究与训练中心为基础，联合北京派力营销管理咨询有限公司、销售与市场杂志社，共同策划了这套丛书。

之所以采取这个行动，一方面从客观上，中国三十年的改革开放实践，已经拥有丰富的可资研究的资料，可供总结的经验；另一方面从主观上，我们认为中国从第一个增长周期，进入到第二个增长周期，需要创新性和创造性的新思维。

尽管这套丛书仍然十分稚嫩，但其中闪现着的一系列思维火花仍不可忽视。

它们包括：

- 中国式营销的成功经验和未来路径。它们为中国企业博弈跨国公司和营销全球市场，提供了框架性和建设性地思考。
- 围绕中国式营销，对西方营销理论体系进行再造，不仅让中国读者更易于掌握西方营销理论的精髓，更加重要的是，在中国式营销和西方营销理论之间，进行了力所能及的对接。
- 中国经济的战略空间和中国营销的国家战略。
- 声誉营销的路径和框架地提出。
- 经营和营销一体化路径和框架地提出。

研究三十年中国发展经济的实践，我们能够清楚并痛苦地发现，理论跟不上实践，弱者比强者更具创新精神。农村的先行者，包产到户、土地流转和农民企业家，所做出的探索和创新，对中国经济实践和理论

的贡献是无法估量的。中国不缺乏学者，也不缺乏致力于研究中国经济实践的学者，但十分缺乏深入一线，研究具体问题的学者；也十分缺乏不迷信经典理论的学者。如果仅仅满足于诠释、传播西方理论，那么，中国特色的营销理论和管理理论的产生，将会变得遥遥无期。

星星之火，可以燎原。

希望我们的努力能够起到抛砖引玉的作用。

闻卫武

深圳麦肯特资产管理有限公司董事长

持续增长是企业存在的方式

企业是一个只有在增长中才能得以生存的社会器官，要么增长，要么死亡。

这不是企业管理者愿不愿意追求增长所能够决定的问题。

道理很简单，增长是企业进步的基础。

企业的不断进步要么意味着产品创新，要么意味着技术创新，要么意味着管理创新，而任何创新都会带来增长。反过来，没有增长，也就意味着没有创新。

增长具有两种境界。

第一种最激动人心的境界是那些能够改变企业命运的增长。这种增长的特点是：

(1)几何增长。我们从中国各行各业龙头企业的成长过程中都能够看到这种现象。

(2)颠覆式增长。比如中国劲酒，是在将功能酒定义为“好喝的酒”之后获得的；比如猫人是在将内衣定义为“时尚的、性感的”之后实现的。没有颠覆，就没有爆发式成长。要么颠覆别人，要么颠覆自己。而无论是颠覆别人或者是颠覆自己，其本质都是实现革命性创新。

(3)十年磨一剑。世界上不存在无缘无故的成功。没有积累，没有失败，没有艰苦卓绝的奋斗就不可能改变命运。

为了颠覆竞争对手，企业可以不惜卧薪尝胆，直至走向颠峰。但持续地颠覆自己却十分困难，这是那些行业巨头们难以持续增长的根本原因。

改变命运的增长都包含一个完整的战略营销过程。

这个过程包括五个阶段：发现市场机会→选择目标市场→开发营销战略→制定市场营销计划→组织实施。

为了取得持续增长，企业必须不断地从一个战略过程走向另一个过程。这需要毅力和文化。只有那些能够建立持续增长文化的企业才能做到。

即使到了今天，仍然难以证明企业，哪怕是那些优秀企业都可以不断推动并实现能够改变命运的增长。

20 个世纪 80 年代的畅销书《走向卓越》所标榜的 43 家卓越企业很多已经归于平淡，甚至退出竞争。而在最近的畅销书《基业长青》中获得赞美的 18 家企业中也有一些已经出现了问题。

持续繁荣或者持续增长理论上是能够实现的，但人性的弱点却使它变得遥不可及。

正因为如此，人类的进步和市场的繁荣也只能通过接力赛完成。“秦人无暇自哀，而后人哀之，后人哀之而不鉴之，亦使后人复哀后人”，这是不以人的意志为转移的。

第二种境界的增长是能够不断提升企业收益的增长。

企业能够生存和发展有赖于其自身能够提供更多、更好的工作机会，以便吸引更多优秀的新人，否则，企业将会逐步丧失活力。很显然，没有增长做基础，企业很难做到这一点。



与能够改变企业命运的增长相比，这种方式的增长更常见，毕竟能够改变命运的增长是周期性出现的，虽然它可遇可求但毕竟稀缺。

事实上，持续增长并非遥不可及。人们并不需要寻找什么灵丹妙药，只需要持之以恒地坚持一些基本原则，持续增长就可以实现。

本书提供的就是这些简单的、基本的、能够促进持续增长的原则。

目录

第一章 理解增长

企业增长乏力的原因	4
支撑企业持续增长的七个关键要素	14

第二章 竞争图谱与企业持续增长路径

行业竞争图谱	20
解析竞争图谱	25
方便面行业竞争图谱	30

第三章 基于产品更新管道的持续增长

认识产品生命周期	37
建立产品更新管道	44

第四章 基于长期机会的持续增长

形成企业理念	86
形成沟通方案	88
环境分析	92
竞争对手分析	94



客户分析	98
自身状况分析	101
定位	105
目标描述并视觉化	110
市场营销战略	115
市场营销控制	119

第五章 基于年度营销规划的持续增长

营销策略规划	122
营销策略制定	133
营销管理	142

第六章 基于产品演进的持续增长

产品图谱 1: 单品突破→品种丰富→产品结构→产品更新	158
产品图谱 2: 主流产品→形象产品→防火墙产品→概念产品	164
产品图谱 3: 普通产品→主导产品→声誉产品	167

第七章 强化营销工作推动业绩增长

寻找增长点	172
业绩增长的来源	176
市场开发与业绩增长	181
薄弱市场的业绩增长	190

让成长期市场成为市场典范	198
让成熟市场无坚可摧	206
让下滑市场走出低谷	215
做对业绩持续增长有贡献的工作	225

第八章 重塑销售力量推动业绩增长

认清本土企业与跨国企业之间的差距	240
建立新型销售力量	241
选择适合的销售模式	245
建立专业销售管理体系	247
让营销成为销售的动力	250
把企业能力转化为经销商能力	252
销售与品牌战略的无缝结合	255
销售分支机构的过程管理	260

第九章 确立支持增长的管理理念

市场推销：业务人员永恒的主题	282
理性追求业绩增长	285
为营销个体提供平台	288
在检讨中提升销量	297
销售人员的自我完善	302

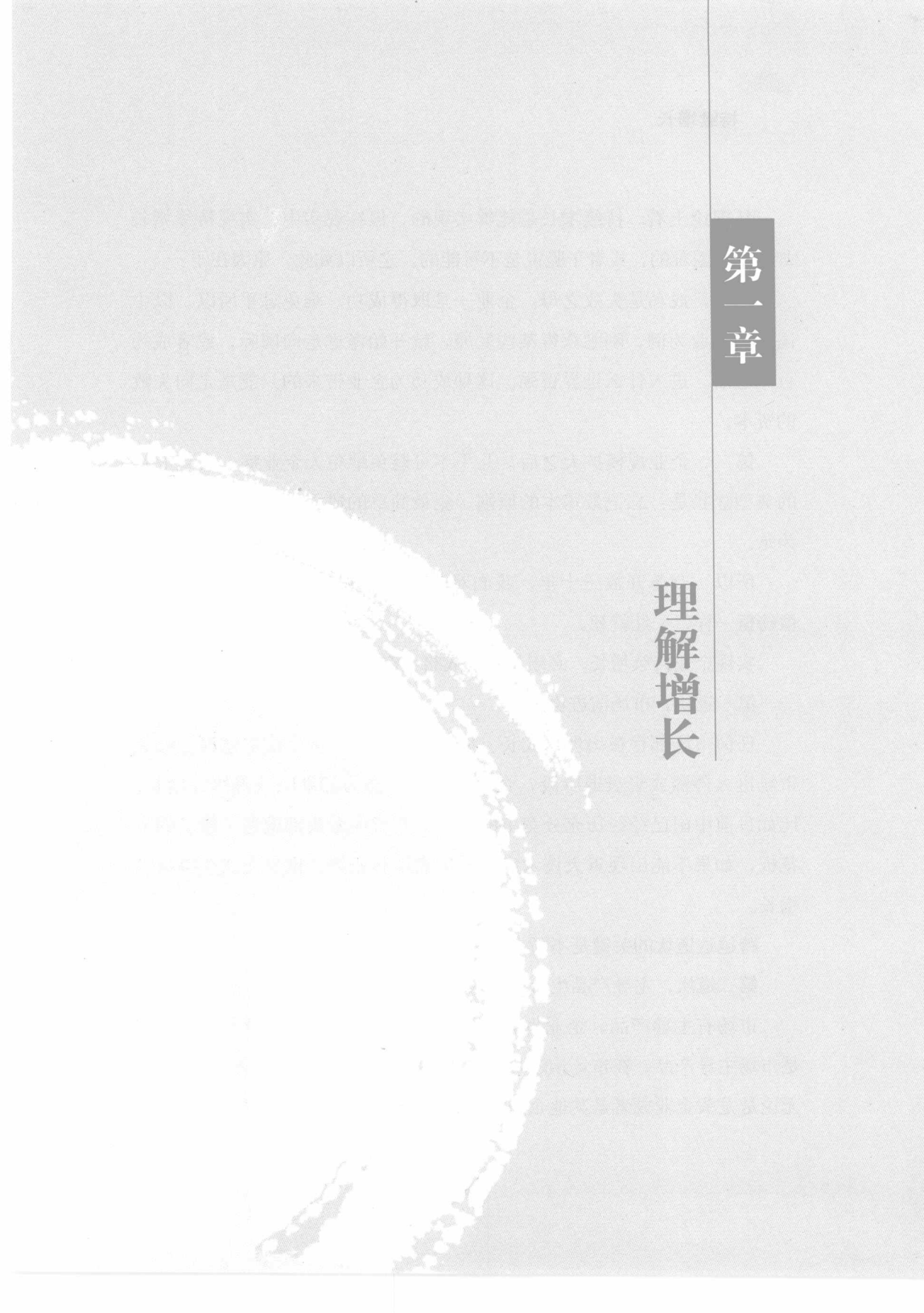


第十章 培养支持增长的营销主管

支持增长的营销主管的角色	308
营销主管的信念与原则	314
善于进行业绩评估	317
化牢骚和冲突为合作	324
晋升为高级营销主管	331
晋升为中级营销主管	338
营销人过坎：跨越我就能	342

第一章

理解增长





从理论上讲，持续增长是能够实现的，但在现实中，实现持续增长却是十分困难的，或者干脆说是不可能的。之所以如此，原因在于：

第一，成功是失败之母。企业一旦取得成功，难免忘乎所以。以中国某些企业为例，刚刚获得某些发展，就开始考虑走向国际，或者成为百年老店，进入什么世界百强。这种成功为企业带来的只能是走向失败的资本。

第二，企业规模扩大之后，几乎不可避免地犯大企业病。大企业病的典型症状是：忘记最基本的原则，犯最简单的错误；妄自尊大，自以为是。

所以，改革开放三十年，我们对企业一出现问题早已习以为常，像螃蟹一样，一红就死。

实现企业持续增长，必须从营销战略上突破三道坎：

第一道坎，市场演进坎。

任何市场都存在出现、成长、成熟和衰退这样一个演进过程。如果市场进入停滞或者衰退阶段，企业无论怎样努力都难以获得持续增长。比如目前中国已经经历充分竞争的行业，其行业龙头都遭遇了增长的天花板，如果不能出现重大技术突破，依靠现有业务，谁也无法获得持续增长。

跨越这道坎的关键是不断丰富和调整企业的业务组合。

第二道坎，主导产品生命周期坎。

市场有主导产品，企业也有主导产品，龙头企业的主导产品一般也是市场主导产品。在市场演进周期内，主导产品代表着持续增长的主流。无论是龙头企业或者是其他企业，只要确保自己的主导产品与市场（整体