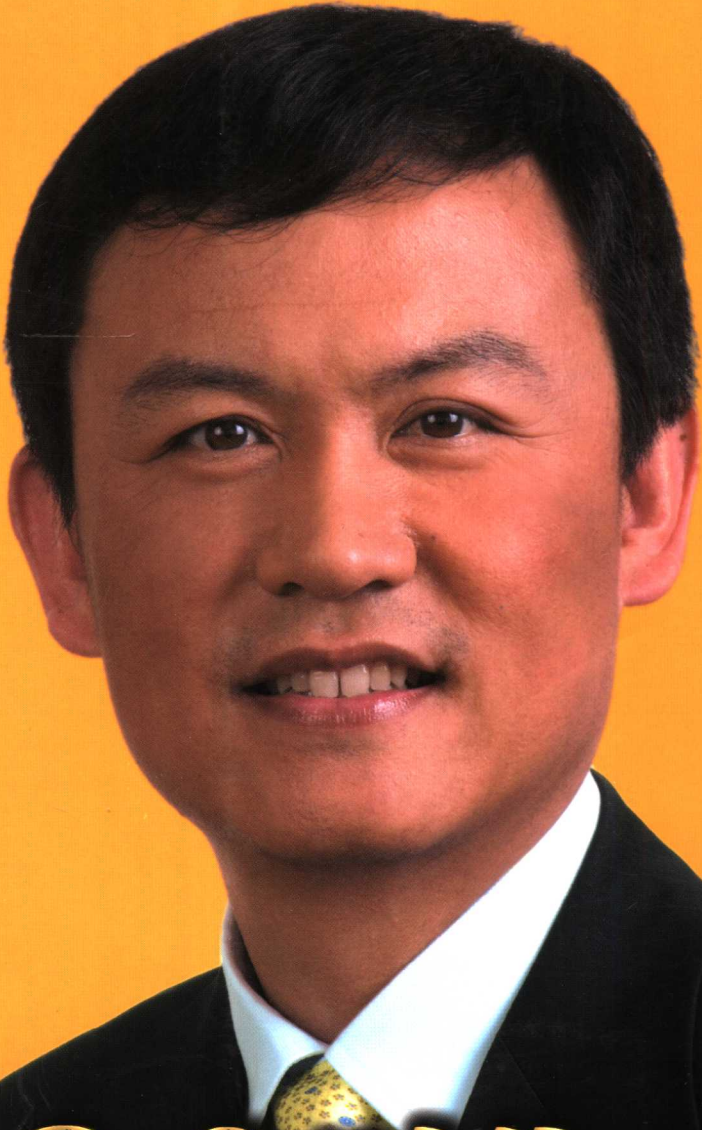


高建华◎著
BUSINESS
MODEL 2.0

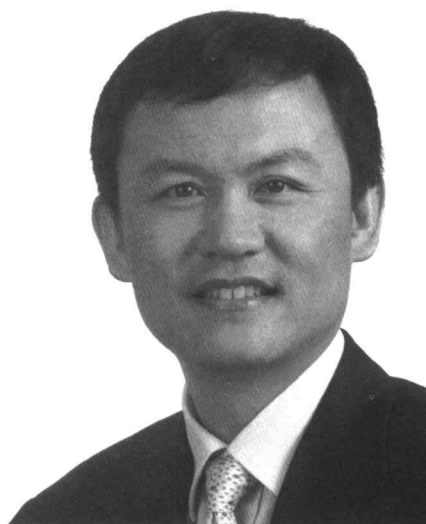
A portrait of Gao Jianhua, the author, is positioned in the upper half of the cover. He is a middle-aged man with short black hair, wearing a dark suit, white shirt, and a patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background of the portrait is a solid orange color.

2.0时代的 赢利模式

从过剩经济到丰饶经济

京华出版社

美国《时代周刊》2006年评选出来的年度人物是“YOU”，代表了千千万万的个人，昭示了“个性化消费时代”的来临。身处全球化浪潮核心的中国企业，面对消费环境的急剧变化，是否已经准备好迎接这样的机遇与挑战？



美国《时代周刊》2006年评选出来的年度人物是“YOU”，代表了千千万万的个人，昭示了“个性化消费时代”的来临。身处全球化浪潮核心的中国企业，面对消费环境的急剧变化，是否已经准备好迎接这样的机遇与挑战？

高建华◎著

2.0时代的 赢利模式

从过剩经济到丰饶经济

京华出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

2.0 时代的赢利模式/高建华著. —北京: 京华出版社, 2007. 6
ISBN 978-7-80724-384-7

I. 2... II. 高... III. 企业管理—市场营销学—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 079705 号

2.0 时代的赢利模式

作 者 高建华

责任编辑 陈红梅

策 划 郑春蕾

出版发行 京华出版社

(北京市朝阳区安华西里一区 13 号楼 2 层 100011)

(010) 64243832 84241642 (发行部) 64258473 (传真)

(010) 64255036 (邮购、零售)

(010) 64251790 64258472 64255606 (编辑部)

E-mail: jinghuafaxing@sina.com

印 刷 北京普瑞德印刷厂

开 本 787mm × 1092mm 1/16

字 数 220 千字

印 张 19

版 次 2007 年 7 月第 1 版 2007 年 7 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-80724-384-7

定 价 38.00 元

京华版图书, 若有质量问题, 请与本社联系

浮躁年代的理性选择

世界变了，正如托马斯·弗里德曼所惊呼的那样：“在我们睡大觉的时候，世界变了……”世界真的在悄悄地发生着变化，变得似乎熟悉，又不太看得懂，充满了与过去完全不同的机会与挑战——

序

BUSINESS
MODEL 2.0

从推销时代，进入营销时代；
从过剩经济，变为丰饶经济；
从大众市场，进入小众市场；
从一个点子就能救活一个企业，到系统营销；
从业务员单兵作战，到“大兵团协同作战”。
这一切来得似乎很突然。

浮躁，这是当今中国的一大特征，在机会与挑战面前如何冷静地面对？在众多的诱惑面前如何科学地取舍？这是困扰中国企业多年的挑战。世界在变，我们必须跟着变，但我们今天所做的一切是朝着正确的方向在变，还是背道而驰？是主动地驾驭变革，还是被动地随波逐流？中国企业未来10年的努力方向是什么？出路在哪里？

呼唤理性，提倡科学是高建华先生多年来不遗余力在做的一件事，他把自己在卓越跨国公司

所学到的知识、技能和经验无私地献给了国内的企业家和经理人，他放弃了著名跨国公司高管的位置，成为一名推动中国营销进程，推动中国管理进步的职业咨询师和培训师。他曾经说过，中国企业在营销方面和管理领域达到跨国公司水平的那一天，也就是他退休的那一天，因为他完成了自己的历史使命，这种境界不能不令我们佩服。

与高建华相识很多年了，当我接到写序的邀请时，真不知道从哪里下手，他是《销售与市场》杂志过去 10 年来的“十大作者”，已经在《销售与市场》杂志上发表了数十篇具有高度和影响力的大作，高屋建瓴，视角独特，是一位有思想的专家，可以说高建华先生是中国营销界的常青树，也是为数不多的可以称得上是“大师”的实力派营销战略专家。

高建华先生把跨国公司的管理实践与中国国情相结合，既有 20 多年的营销实践经验，又有深厚的理论功底，是中西合璧的典范。6 年前，我曾经为他的《不战而胜》写过书评，那本书曾经对国内企业产生了巨大的影响，很多成功企业从这本书中汲取营养，走上了健康发展的道路。

看高建华的书，听高建华的课，大家普遍有这样一种感觉，没有华丽的词句，也没有煽情的语言，但是低调之中蕴含着深刻，平和之中传递着真情。在娓娓道来的案例中让大家理解了市场营销与企业管理的内涵，复杂的问题简单化，这是高建华一贯的追求；零散的问题系统化，这是高建华一贯的特色。

熟悉高建华的人都知道，他是一个非常理性的人，受过正规的职业训练，是中国为数不多的具有国际水平的高级职业经理人。他坚信“做正确的事情”比“把事情做正确”更重要的理念，在执行力、细节等流行的时代，他始终保持清醒的头脑，告诫大家没有战略，谈不上执行；没有体系，谈不上细节，中国企业今天普遍存在的问题正是战略的

缺失。

在人们习惯于“埋头拉车”的时代，他呼唤大家“抬头看路”，不要把关注点放在“招与术”上面，而应当首先把真正意义上的战略搞清楚，唯有这样，才能使更多的中国企业尽快走出“勤劳而不富有”的怪圈。变革时代，中国企业所熟悉的游戏规则、商业理念，理所当然地遭遇到前所未有的挑战，如同高建华先生所言，“对于中国企业来说，已经到了必须革命的时候了”！

处于快速变化环境中的中国企业，机会与危机犹如接近疯狂的中国股市一样，令人眼花缭乱，目不暇接。“中国式营销”在制造成功的同时，正在接近其生命的终点。一大批没有战略的企业试图找到捷径而突围，大起大落在所难免，可以说这是困扰中国企业的一个宿命性难题，不管是竞争优势，还是产品创新；不管是品牌内涵，还是消费者至上，大家都处于知道却做不到的状态。

高建华先生在他的这部新书中，以独特的观点、系统的构思、明白的阐述给人一种醍醐灌顶之感。作为《销售与市场》杂志的特邀作家，高建华先生早已得到众多企业读者的广泛认可，相信随着这部著作的畅销，高建华先生的思想及理论，对中国营销经理人和企业高层管理人员的影响力将会越来越大。

《销售与市场》杂志总编

李颖生

2007年6月

在美国当你走进任何一家沃尔玛超市的时候，无论是服装还是鞋帽，无论是玩具还是小家电，50% 以上的产品可能都是中国制造，但是却几乎看不到任何一个中国品牌！这就是摆在我们面前的残酷现实。

从中国制造的产品质量看，我们可以自豪地说已经达到或接近发达国家的水平了，这说明经过 20 年的奋斗，中国企业在加工制造领域已经不会输给跨国企业，无愧于“世界工厂”的封号，但是我更愿意把“世界工厂”阶段当作中国企业腾飞的一个中间驿站，而不是目的地。

因为扮演“世界工厂”的角色无论如何也不能让我们高兴起来。众所周知，靠廉价劳动力只能换取微薄的收益，替国外品牌加工一双鞋，只有几毛钱的利润，对市场完全没有控制力，而国外的品牌拥有者却可以得到 10 倍以上的利润，牢牢地控制着市场。是什么原因使得加工制造型的企业沦为发

达国家的“打工仔”？我们在什么方面不如人家？中国企业的短板到底是什么？中国企业有没有希望摆脱“勤劳而不富有”的局面？中国品牌如何才能成为世界品牌？在微利时代，中国企业下一步的赢利模式该如何转变？

有人也许会说，解决中国企业的问题没有什么捷径，只有“摸着石头过河”，似乎这就是中国国情。但是，我坚信有比“摸着石头过河”更高明、更稳妥、更省钱的做法，那就是洋为中用，借力腾飞。

20 年前亚洲四小龙走过的道路对中国大陆的企业来说是有借鉴意义的，很多企业从简单的 OEM 贴牌生产起步，逐步过渡到提供产品设计的 ODM 阶段，发展到今天，四小龙的很多企业已经成为世界知名的创新型企业，完成了从“加工型企业”到“制造型企业”，再到“创新型企业”的浴火重生，实现了革命性的飞跃。

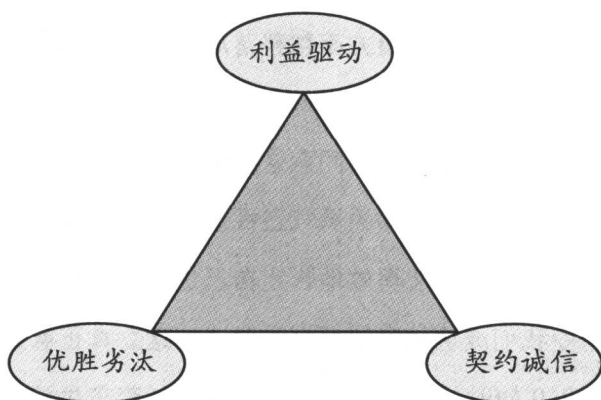
在中国目前这样一个快速成长的浮躁环境中，保持清醒的确是很困难的一件事，有些企业在经历了多年的高速成长之后陷入了困境，有些一路成功的企业则进入了“未富先傲”的怪圈，有些企业打不过跨国公司就用民族品牌来煽动民族情绪。

殊不知，市场经济有三个基本原则：1. 利益的平等交换（即利益驱动），2. 不同情弱者（即适者生存），3. 基于契约和诚信（法治而非人治）。中国企业唯有正视利益驱动这个现实才能实现集体突围，只有理解优胜劣汰的运行机制才能解放思想成为强者，只有遵循契约至上、诚信经营的游戏规则才能驾驭游戏规则。

现代市场营销是基于市场细分和产品定位这个基础（占 50% 权重），来进行 4P（或者 4C）组合（占 50% 权重）的，从而形成一个完

整的产品。但很多中国企业在过去十多年的成功更多的是靠电视广告宣传，由于很多企业的销售收入与广告投入都是正比例关系，人们开始迷信电视广告的神奇力量，把营销 4P 变成了 1P，市场宣传成为市场营销的代名词，央视每年一次的标王大战成了“世界一绝”。

市场经济的本质



这种情况会持续下去吗？肯定不会！

在 20 世纪 50 - 70 年代，美国也有过类似的情况，那时候刚刚从二次世界大战中解脱出来、过上稳定生活的人们，把免费电视当作最重要的娱乐工具和信息传递工具，大家一天到晚坐在电视前，通过电视了解外面的世界，了解各种新产品。但是随着美国中产阶级的迅速扩大，随着娱乐手段的多样化，随着生活节奏越来越快，人们不再关注电视广告，甚至开始产生怀疑和厌恶。可以说，这是中产阶级占据市场主导地位后的典型特征，因为中产阶级素以“独立思考，理性消费”为标志，他们不愿意相信宣传，更不愿意被人忽悠。

可以说，对发达国家而言，今天面临的是营销创新，需要不断微

调。而对中国企业来说，已经到了必须“革命”的时候了！因为中国已经摆脱了短缺经济，进入了过剩经济时代，而下一个阶段必然是丰饶经济时代，即 2.0 的时代，因为中国的中产阶级在迅速壮大，这是历史的必然，随之而来的是赢利模式的转变。

那么，中国企业做好去迎接丰饶经济（2.0）时代了吗？从目前情况看，显然还没有！与发达国家的企业相比，大多数中国企业无论是在营销理念，还是营销系统建设方面整整落后了一代，不客气地说，这些企业的营销水平只能与发达国家 40 年前的水平基本相当，这种说法夸张吗？你看完了这本书也许就会同意这种观点。

因此，我们必须拿出足够的勇气正视现实，认清差距，才能迎头赶上，这就需要我们的企业能勇敢地否定自己过去的成功，否定那些曾经令我们自豪，令我们成功的营销理念和做法，建立真正意义上的现代营销系统，进入 2.0 的时代。就像 TCL 集团董事长李东生那篇著名的文章“鹰的重生”一样，这场革命注定是极其痛苦的，但是要想走向成功，走向世界，超越自我，我们别无选择。

记得 20 多年前，中国惠普的第一任中方总经理曾经用“云与剑”来形容东西方文化与思维方式的差异，即东方文化是云，西方文化是剑。前者看得见摸不着，而后者看得见也摸得到，一个含蓄包容，一个直截了当。所以，当时他经常教导我们要以一种开放的心态迎接挑战，只有当我们既熟悉云的特点，又掌握剑的用法的时候才会中西合璧，天下无敌。

在全球经济一体化的今天，我们有理由学习借鉴发达国家企业成功的经验和做法（因为当 40 年前发达国家进入丰饶经济时代，开始搞

“营销大革命”的时候，我们正在搞“文化大革命”，错过了历史的机遇），奋起直追，除了在理念层面上提升之外，更重要的是掌握现代企业管理的方法、流程和工具，一切以实用为目的，向强者学习，敢当学生，这也是《大国崛起》给我们的启发。

在这里，不妨用“三轮车”做一个比喻。“三轮车”顾名思义有三个轮子，从而形成一个稳定的结构。现代制造业的运行与“三轮车”是很相似的，市场营销（绝对不是销售），研发设计，生产制造就是现代企业里最关键的“三个轮子”。纵观中国的制造业就会发现一个普遍的现象，那就是：生产制造这个轮子是完好的，研发设计这个轮子是轮胎漏气的，市场营销这个轮子是没有轮胎的（甚至是残缺的）。

这样说来，问题就很简单了，中国企业是用1个半轮子在跑，而发达国家的企业（不管是大企业还是中小企业）是用三个轮子在跑。尽管我们可以说这样的比赛不公平，游戏规则设计得不合理，但是谁也无法更改比赛的结果。

那么，要把中国企业也变成三个轮子的赛车，就必须把市场营销（主要是“产品市场”部分）这个轮子配置好，使其发挥应有的作用。只要市场营销的问题解决了，研发设计的问题自然就解决了，因为市场营销是指引研发设计方向的部门。所以说，从中国制造到中国创造不是技术问题，而是营销问题。

当年邓小平的“不管白猫黑猫，抓住老鼠就是好猫”的理论将中国从僵化的思维误区中解放出来，使大家能以务实的态度去迎接改革开放的到来，才有了今天的成就。眼下我们又面临新的挑战，市场环境在变，消费者结构在变，消费心理也在变，如果我们的企业不能适应环境

的变化，不能及早做好准备，也许有一天，你的“奶酪”就不见了！

可以说，过去 20 年中曾经引领中国企业走向成功的“中国式营销”已经快走到尽头了，同质化的产品竞争已经把企业引入难以自拔的误区，价格战、广告战成为必然，很多经理人一天忙到晚，在巨大的压力下度日，已经到了严重透支的危险阶段，这是过剩经济时代的必然产物。那么出路何在？希望大家静下心来，以一颗平常心来深刻理解丰饶经济（2.0）时代的营销到底是怎么回事，用谦卑的心态去学习，把产品创新当作新时代营销的核心工作，从而找到丰饶经济时代的赢利模式，实现革命性的突破。唯有这样，中国企业才有屹立于世界之林的资格，才能真正走向世界。

高建华

2007 年 6 月

目 录 BUSINESS MODEL 2.0

序 浮躁年代的理性选择 001

前言 001

第一章

2.0时代： 继承还是颠覆

好想法变成现实是需要正确途径的 003

中国企业普遍存在的5大误区 006

营销制胜，渠道为王 006

重战术，轻战略 011

经营超前，管理滞后 015

营销模式过于单一 018

客户是上帝 021

第二章

机会： 从大众市场到小众市场

理性告别“明星时代” 024

市场的离散化趋势与YOU时代的到来 034

第三章

理念刷新： 从客户导向到市场导向

真正做到以市场为导向并不是很难 038

“另眼”看待消费者 041

正确理解“为人民服务” 045

为什么要进行市场细分 046

用市场细分找出市场机会 047

不做市场细分的企业只能停留在大众化时代 048

成为小众化市场上的佼佼者 052

第四章

竞争： 从战术导向到战略导向

把好想法变成现实的五步曲 063

企业靠什么来建立竞争优势 068

什么是竞争优势 068

如何确定竞争对手 069

模式升级： 从推销模式到营销模式

如何建立竞争优势	070
竞争战略的选择是有章可循的	072
防守战略	073
进攻战略	073
迂回包抄战略	074
游击战略	075

销售与营销哪个更重要 080

销售人员的工作	081
市场人员的工作	082

现代战争离不开特种部队 089

思路一：市场营销是在“研、产、销”之前开始的	089
思路二：市场营销是在产品卖给用户之后开始的	090

销售与市场营销如何分工协作 092

企业要舍得在市场营销上投入	093
销售与市场协同作战才能使企业健康发展	094

第六章

产品创新： 从艺术创作到科学运作

艺术化管理的弊端与科学化管理的好处 098

市场营销的核心工作是产品创新 100

产品创新不是艺术创作 101

产品创新首先要理解完整产品的概念 102

市场部门是产品创新的主导 103

产品创新必须上升到科学的流程 104

实施产品定义的项目小组 104

产品创新的6个关键阶段 107

产品创新流程中的“检查站” 112

产品创新需要组织上的保障 116

产品创新如何避免落入“市场陷阱” 118

第七章

定位： 从抄袭模仿到与众不同

要想出类拔萃，必须与众不同 124

在微利时代如何获得较高的利润 128

为什么有人愿意消费贵的产品 128

企业如何创造更高的价值 132

中国企业不能停留在微笑曲线的底端 134

如何才能推出物美价廉的产品 135

品牌重塑： 从知名度到忠诚度

- 打造有内涵的强势品牌 140
 - 品牌只为部分人服务 141
 - 品牌必须具有鲜明的个性 143
 - 品牌应当具有明显的溢价能力 144
 - 品牌代表了一种承诺和保障 147
 - 品牌具有更高的抗打击能力 148
- 营销的三个层次对品牌的影响 149
 - “思想”在产品问世之前就决定了 153
 - 思想是如何提炼出来的 154
- 从推动消费到拉动消费 155

销售： 从孤军奋战到协同作战

- 销售模式到了升级换代的时候了！ 160
 - 理解销售流程 161
 - 定期检查销售漏斗 162
 - 提升销售层次 163
- 销售部要与相关部门协同作战 166
 - 销售部与市场部如何配合 166