

屈云波 主编

销量

金焕民 刘春雄 编著

中国企业征战全球市场的制胜法宝

中国营销热点话题，30多位营销精英参与
2位《销售与市场》资深营销专家深度分析

销售
市场



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

销量

为王

销售
市场

中国企业征战全球市场的制胜法宝

《销量为王》经典语录

- ◎ 没有销量，一切免谈；
- ◎ 销量是营销工作的硬道理；
- ◎ 销量是水，品牌是船，水涨才能船高；
- ◎ 只有强大的销量才能支撑强大的品牌；
- ◎ 以销量破解强大品牌，以销量托起强大品牌；
- ◎ 发现销量增长的源泉才能找到销量增长的办法；
- ◎ 对销量持续增长有贡献的工作，才是最有价值的营销工作；
- ◎ 有结构的销量才是高质量的销量，持续增长的销量才是有力量的销量。

上架指导：营销/销售管理

ISBN 978-7-80197-866-0



9 787801 978660 >

定价：45.50元

屈云波 主编

F 713.50 /
112

销量

金焕民 刘春雄 编著

中国企业征战全球市场的制胜法宝

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

 WILEY

图书在版编目(CIP)数据

销量为王/金焕民,刘春雄编著. —北京:企业管理出版社,2007.10

ISBN 978-7-80197-866-0

I.销… II.①金… ②刘… III.市场营销学 IV.F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007) 第 159877 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:销量为王

作 者:金焕民 刘春雄

责任编辑:章 蓝

书 号:ISBN 978-7-80197-866-0

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:香河闻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 21.5 印张 293 千字

版 次:2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

定 价:45.50 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

派力营销——

中国营销知识传播和专业营销服务的领航者

引言：屈云波回到派力营销

因为多年身体透支的原因，从科龙合约到期回京后，我给自己彻底放假了4年多，至去年年初身体恢复正常后，才开始认真研究我个人及派力营销的二次创业该怎么做。认真研究后的结论是：作为中国营销知识传播和专业营销服务13年的领航者，派力营销在中国营销界有着非常好的商誉、品牌和客户积累，而且仍然保持着中国领先的、深厚扎实的营销技术积累和超前的营销理念，我们应该继续专注营销并继续向中国营销人员倡导专业务实和持续成长，但需要做较大的、更具使命感的战略升级！因为中国专业营销服务市场已经进入成长期，总体上中国企业和营销人员对专业营销人才、知识和信息的市场需求既扩大了又加深加宽了，质量要求也逐步提高了，但派力营销应该、也完全有能力迅速回到中国营销知识传播和专业营销服务行业领导者的位置！

过去：派力营销曾是中国营销的启蒙者

派力营销创办13年来，始终不忘自己的立业宗旨和经营理念，那就是“传播专业营销，伴您健康成长”和“踏踏实实做人、扎扎实实做事”（现在是“等价交换，互信互敬”）。正是靠着这一信念的支撑和鼓励，一代又一代派力人在中国营销进步带来的动力和压力下，以铺路石的精神和领航者的定位发展到了今天，以一个小公司力所能及的营销知识传播方式（图书、多媒

体、文章、讲座、培训、咨询等),赢得了500万个中国营销同仁“中国营销的启蒙者”的肯定和鼓励;同时,派力营销及派力营销历届同仁也赢得了与品牌和能力相匹配的市场价值。

未来:派力营销将是中国营销的成长伙伴

企业需要不断发展、营销人需要不断成长,这其中必然伴随着持续的、不断进步的各类专业营销服务需求。派力营销经过一年时间的慎重研究,决定实施战略升级——即由过去“中国营销的启蒙者”升级为“中国营销的



成长伙伴”。具体而言就是由过去的“大众入门水平的营销知识传播(图书、多媒体、文章、讲座、培训、咨询等)”,转向以“分众分层次的营销成长服务(营销管理咨询、营销人员培训、营销人才服务、营销知识传播)”,并借助于“派力营销在线(战略

目标是成为中国最具商誉的、最大的市场营销人才、市场营销知识和信息交易平台;第一阶段的主要业务是营销人才中介和营销知识交易)及其他新的营销工具,以及不断提高的产品和服务质量,使派力营销一步一个台阶地成为中国营销界越来越信赖的成长伙伴。

当然,派力营销的战略升级需要很多新老朋友的支持和参与,尤其是志同道合的同业及同业人才,欢迎您们以各种可行的方式合作及加盟进来。

北京派力营销管理咨询有限公司合伙人

派力营销在线发起人

屈云波

2007年5月18日

没有销量，一切免谈

在营销研究越来越明星化、娱乐化的时代，媒体和研究者的焦点总是过度关注于企业或企业家成功后的辉煌，或者过度挖掘创业初期白手起家的创业故事，容易忽略企业的成长阶段，而恰恰是成长阶段完成了企业从量变到质变的积累过程。

在中国营销界，我们俩人有些特立独行。并非刻意如此，纯粹是经历所致。我们俩人一个是管理学科班出身，一个是经济学科班出身；一个是武汉理工大，一个是武汉大学。1989年相继硕士毕业后，一个到大学任教，一个到企业任职；接着一个从大学到企业任职，一个从企业到大学任教，共同走上了咨询的道路。

我们服务的企业要么是根基极浅的小企业，要么是急于获得发展的中小企业。几乎在大致相同的时间，一个执掌了白象方便面的营销，使白象在月销售收入不足百万元的基础上，走上了快速发展的轨道，白象目前在方便面行业位居第三；一个服务于双汇集团，今天，双汇已成为中国肉制品业的龙头老大。我们分别或者共同服务过几十家中小企业，因此，更知道中小企业的甘苦与需求。

作为营销专家与管理专家，我们不可能无视品牌的价值与作用。尽管如此，我们还是分别提出了一系列颇受争议的命题：不是名牌也畅销、不做品牌做销量、品牌不能当饭吃。在对市场份额论的一片责难声中，我们更是逆势提出销量才是硬道理、销量为王的命题，并且以《销售与市场》为阵地连续组织封面专题，探讨如何有效提升销量问题。

我们的观点受到很多质疑，自然，我们的专业度也受到质疑。因为，中国营销界似乎有一股只有谈品牌才显得“崇高”的氛围。

事实上，没有什么好质疑的，我们也不害怕质疑。因为那些曾经受惠的中小企业欢迎我们，而目前构成中国经济主体的恰恰是无数的中小企业。

中国的经济发展模式、GDP 增长速度受到了来自国内外人士的质疑。但所有人都无法否认经济与增长对中国综合国力的贡献，也无法否认其对人民生活水平提高的作用。未来如何走是另外一个问题，过去一路走来，有人能够证明还存在其他更好的增长方式、更好的增长途径吗？小平同志说得很好，“发展才是硬道理”。在起点很低的情况下出现问题是不可能的，无非是过几年需要治理整顿一下而已。

中小企业最大的问题是没有资源、没有地位，需要解决的最主要问题是生存。对它们来说，品牌只能是奢望，那是一个比资源更难得到的东西。在这种情况下，“没有品牌能畅销”岂不是一个很吸引人的途径？没有销量就没有正常的生产经营，企业就得停工甚至关门，“不做品牌做销量”岂不是最现实的选择？

销量问题并不仅仅只是对中小企业重要。没有销量做支撑，任何企业都会出问题。销量的持续增长对所有企业都至关重要。

中国企业与跨国公司最大的差别不在品牌，而在于“销量”。海尔、TCL 在中国的知名度不亚于任何跨国公司，中国企业追赶跨国公司，品牌与销量哪个优先？在我们看来当然是销量。“用销量破解跨国品牌”研究的正是这个课题。

当然，我们并没有将销量与品牌对立起来，相反，我们探讨的是如

何将销量与品牌统一起来。“不是名牌也畅销”，谈的是如何避开品牌的制约；“不做品牌做销量”，探讨的是如何分配企业资源，如何安排营销工作。至于“品牌不能当饭吃”，主要是批评那些忽视营销工作，唯品牌是从的盲目现象。

品牌建设是一个战略过程。这个战略过程分为四个阶段：商品阶段、名字阶段、品牌阶段、强大品牌阶段。

在商品阶段，必须解决好两大问题：一是品质问题；二是渠道问题。如果不解决品质问题，任何商品都难以存活。只有那些高品质的商品，才有可能存活下来。这个“可能”是渠道给予的。

试想，一个连“名字”都没有的商品，只能靠大面积的有效铺货，最大限度地覆盖目标消费群，它才有可能取得被消费的机会。当消费者认可其质量后，才有可能反复消费，在反复消费的基础上，才有可能记住商品的“名字”。

所有商品都有名字，但只有被消费者记住后，它才真正有了名字，否则只是阿猫、阿狗。从名字阶段到品牌阶段，既需要解决价值定位问题，同时也需要解决品牌溢价问题。没有独特的价值定位，尽管有名字，但永远是一个普通商品；没有品牌溢价，名字永远也不可能转化为品牌。

所谓品牌溢价，简单地说，就是同样的商品能够卖更高的价格、更多的销量，而且二者缺一不可。没有更高的价格，不是品牌，没有更多的销量也不是品牌。如果品牌既不能为价格服务也不能为销量服务，要它干什么？

从品牌阶段到强大品牌阶段，需要解决两大问题：一、超越一般品牌属性，赋予品牌以鲜明个性。比如奔驰代表身份、宝马代表财富；二、

创造无与伦比的能见度。传播无时不有，商品无处不在。这样的品牌已经成为社会和生活有效组成部分。

可以说，销量是品牌的基础，营销力是品牌的保障。没有强大的销量，没有强大的营销力，就没有强大的品牌。

“销量为王”必须成为中国企业的共识——如果中国企业决心走向世界的话。这正像中国可以也应该改变经济增长的方式，但缩小与发达国家的差距如果没有 GDP 的继续、持续增长，则是不可能的。面对未来的全球市场竞争，对目前与跨国公司相比，整体上仍然属于中小企业的中国企业来说，没有销量的持续、高速增长就没有一切。

“销量为王”必须以下列条件为支撑：

- 既要规模，又要结构。以销量规模分摊成本，以销量结构保证利润。重视销量，但不被销量绑架，最大限度地扩大高利润销量。
- 打造产品声誉与声誉产品。产品竞争力是销量的基础。坚持销量为王必须十分重视产品竞争力的打造，简单地追求销量，可能误入歧途。
- 必须十分重视营销力与营销功能建设。在营销力与营销功能不支持的前提下，销量的增长就是无源之水，无本之木。其必然结果要么是戛然而止，要么是轰然倒下。

正是基于上述认识，我们创作了这本书。

我们在本书中收集了多年来自己撰写的相关文章，也收录了我们所主持的专题的部分文章，另外还撰写了部分新文章。希望本书能够对中国企业进一步的成长有所帮助。

金焕民 刘春雄

以销量破解强大品牌，以销量托起强大品牌

做专家可以剑走偏锋，语不惊人誓不休，做咨询和做管理却要讲究妥协和折衷。当本书的立意确立之时，我们知道“销量为王”的命题本身具有矫枉过正的味道——虽然这就是我们希望达到的目的。

作为大学教授、企业管理者、咨询从业者，我们的角色和思维经常在三种身份之间转换。作为专家时，我们希望“出语惊人”，作为营销实践者时，我们希望包容和折衷。因此，我们特别担心本书的命题被误读。

我们必须给“销量为王”这个命题一个更圆满的答案。我们的答案就是：以销量破解强大品牌，以销量托起强大品牌。

这似乎是一个悖论，既要以销量破解强大品牌，又要以销量托起强大品牌。但这确实是中国企业在不同阶段面临的不同任务。

在跨国公司强大的品牌面前，本土企业显得那么弱小，多数企业没有能力做品牌，也做不起品牌。但是，弱小者也要生存，也要逐步与强大品牌抗衡。于是，很多企业不得不选择了通过销量的突破壮大企业，以销量破解强大品牌。事实证明，很多本土企业的这种策略是极其有效的。这种策略虽然一直不被专家们看好，却被务实的企业家们实践着，并且不断成功着。这个阶段，我们称为“以销量破解品牌”阶段。

当销量的不断积累壮大企业实力后，企业不仅具备了做品牌的能力，也具备了做品牌的坚实基础。品牌作为象征企业实力的标志性元素，当然不会被本土企业家们忘记。于是，本土企业进入了“以销量托起强大品牌”的阶段。

在一个企业的成长过程中，上述两个阶段似乎难以逾越。我们不能指望一个企业还没有基础时就不自量力地做品牌，就像不能指望一个小孩子长得像姚明一样高，像姚明一样会打球一样。

品牌很贵

品牌很贵，可口可乐的品牌价值比非常可乐大得多，可口可乐的价格比非常可乐高得多，但可口可乐的利润率真的比非常可乐高吗？可口可乐的溢价能力那么强，利润被什么侵蚀了呢？

普通人很容易看到名牌商品卖出的高价格，却极少见到名牌产品的高投入。海尔算得上中国最知名的品牌了，海尔产品的价格当然也比别的品牌高。但是，海尔的利润率真的比其他企业高吗？如果说海尔品牌真的有强大的溢价能力，海尔电器 2005 年上半年的年报为什么会亏损呢？

品牌很贵，如果没有强大的销量做支撑，很难买得起品牌的账单。张瑞敏说，日本银座的海尔广告牌，海尔每年需掏几亿日元发布费。而海尔在那里一年可能都赚不了多少钱。“开始就要赔钱，通过赔钱赢得海尔的知名度，到最后获取美誉度。”

当跨国公司计划在中国亏损 10 年时，我们不知道多少本土中国企业做得到。这样的标杆对本土企业又有多少意义？

做品牌不仅需要强大的投入，更需要持久的耐力。品牌很难爆发，但销量却完全可以爆发。爆发的品牌通常不受尊重，因为人们很容易把你当作暴发户。而品牌的重要元素恰恰是消费者的认同和尊重。

在中国，不乏销量每年以 100% 甚至 1000% 的速度发展的企业，但品牌却很难一夜速成，因为消费者接受品牌的过程是一个缓慢的心理过

程。

品牌很贵，贵到很多企业特别想做，但总觉得做不起。就像消费者都觉得奔驰和宝马好，但无奈手中的钱有限，只能先买个普通车开着。

以销量破解强大品牌

本土企业靠什么与强大品牌抗衡？我们是否能够在短期内成为强大品牌？这个时候，我们不仅需要策略和战略，更需要韬略。

当跨国公司“移驾”中国市场时，它们似乎享有与生俱来的品牌优势，甚至没有多少人去追究这些跨国公司艰辛的品牌积累历程。当中国媒体上充斥着《福布斯》、《财富》杂志上那些“世界 500 强”排名、“世界品牌 100 强”排名时，跨国公司的品牌对中国消费者似乎是“天生高贵”，中国企业怎么办？是不是也要在品牌上与跨国公司一决高下？

跨国公司在中国，品牌是产品畅销的原因。因为在进入中国市场之前，跨国公司就已经是响当当的品牌，并且在国际市场有足够的市场份额作为品牌支撑。即使跨国公司在中国做得再差，也无损于其国际品牌形象。因此，跨国公司在中国的品牌形象不是做出来的，而是“带来的”。中国本土企业没有这种先天优势。

对中国企业而言，品牌是产品畅销的结果，只有足够的市场份额才能支持一个坚实的品牌。当中国企业都羡慕海尔的品牌光环时，有谁关注过海尔品牌是奠定在一系列成功的产品上的？海尔在洗衣机行业崛起，“小小神童”这款创新的洗衣机立下了汗马功劳。海尔立足于美国冰箱市场，靠的是率先突破小容量冰箱（目前已占据同类细分市场 50% 以上的份额）。对中国企业而言，没有坚实的市场份额和杰出的“声誉产品”，品牌就没有基石。

“品牌谬误”是因果关系的颠倒。我们应该认识到，品牌和规模并不是跨国公司在中国成功的最根本原因，对中国市场的适应能力和应变能力才是决定其命运的根本，“到什么山上唱什么歌”、“做一个本土化的跨国公司”，才是在中国成功的跨国公司的真正经验之所在。

中国企业肯定要做品牌，但不要“冲着品牌去做品牌”。当你把一切都做对了，当你成功了，你就是当仁不让的品牌。受消费者钟爱的产品和市场份额才是品牌的基石，“绝对的销量产生绝对的品牌”才是颠扑不破的真理。

与跨国公司竞争，要有“田忌赛马”的智慧。在对手的强项上竞争，本土企业永远是输家。跨国公司怕什么，本土企业就偏要做什么，这应该是本土企业在制定营销策略时的一个基本价值取向。

其实，研究跨国公司不怕什么比研究跨国公司怕什么更重要。凡是与跨国公司同质化的营销策略，跨国公司都不怕。因为在这些策略领域，跨国公司是“鼻祖”、“师父”、“正统”。

与跨国公司拼品牌吗？在进入中国之前，它们已然是世界知名品牌，更何况它们的品牌还带有“高贵的血统”，当法国化妆品企业带着“巴黎香水”的血统时，当意大利服装企业带着“米兰血统”时，中国企业在品牌上是难以超越的。当然，我并不反对品牌，只是反对与跨国公司拼品牌。

与跨国公司拼市场投入吗？正如营销专家路长全所言，跨国公司是“骆驼”，有耐力，可以做出“先亏损10年”的长远规模；本土企业是“兔子”，必须“边吃边跑”，活不过今天就没有明天。中国企业与跨国公司相比，规模太小了，一定要有“小本经营”的意识和方法。我在研究

可口可乐的终端运作时，发现可口可乐存在严重的费用滥用、费用过度现象，但可口可乐有的是钱，不怕费用浪费，不怕费用过度，本土企业就绝对不能这样做。

与跨国公司拼系统、拼规范吗？确实，跨国公司很规范，本土企业是否也应该先规范再发展？我不反对规范，但反对先规范再发展。中国企业应该在发展中规范，边发展边规范。对跨国公司，规范是发展的原因。对中国本土企业，规范既是企业成长的结果，也是企业成长的原因。比如，当跨国公司花费上千万元进行一次市场调查时，普通中国企业不一定要这样学，因为那只是一次“完美的市场调查”。中国本土企业完全可以学习娃哈哈的宗庆后，一年中有 200 多天泡在市场上，这就替代了很多完善的市场调查。

曾任职宝洁的一位职业经理人在被问到宝洁应该向本土企业学习什么时，回答道：“本土企业没有什么值得宝洁学习的。”这种傲慢与偏见恰恰会成为跨国公司的致命伤。一些跨国公司对本土企业的“野路子”、“非标作业”不屑一顾，那是因为它们对中国的市场环境了解不够。

“只要是有效的，就是正确的”，这是本土企业对阵跨国公司的营销思维。本土企业还处于成长期，以“不成熟”对阵“成熟”，以“不规范”对阵“规范”，以“单点突进”对阵“系统作业”，没有什么丢人的。在不该规则的时候规范，在不该成熟的时候成熟，就像让小孩子说大人话做大人一样，那是拔苗助长。

“看不起本土企业的运作模式，惊讶于本土企业的成长速度”，这是部分跨国公司的心态。正是靠着很“中式”化的营销，中国本土企业正在逼近跨国公司。

本土企业与跨国品牌的竞争，就像小孩子与成人的竞争。小孩子不能与成人比谁更成熟，但可以比谁更天真无邪。本土企业不能拿稚嫩的品牌与强大的品牌竞争，但完全可以拿销量与品牌竞争。我们的思维应该是：强大的品牌怕什么，我们就做什么。竞争是一个循环相克的过程，没有绝对的竞争要素。就像以下描述的自然界的竞争一样：

羊在奔跑，是因为狼来了；

狼在奔跑，是因为狮子来了；

狮子在奔跑，是因为大象来了；

大象在奔跑，是因为蚂蚁群来了。

如果说跨国公司是品牌大象的话，那么本土企业的竞争武器是什么呢？

以销量托起强大品牌

在华龙、白象等企业创业之初，它们不仅没有能力做品牌，甚至于不敢做品牌，但是，它们确实做到了“不是名牌也畅销”。现在，它们已经成为行业排名前三位的企业，它们已经有足够的实力做品牌了。为什么？因为它们有足够大的销量，这么大的销量足以托起一个强大的品牌。

韩国三星初期也不是一个强大的品牌，甚至被世界认为是廉价品牌。然后，正是在廉价品牌的阴影之下，三星迅速把规模做大了，产业做多了。于是，三星才有实力参与奥运 TOP10 计划。此时，三星才敢于说要成为世界名牌。

当联想集团发展初期为“贸工技”还是“技工贸”产生路线之争时，我们惊讶于柳传志选择了务实的“贸工技”。因为，选择“技工贸”可能更“崇高”，更“光荣”，更容易赢得喝彩，但却并非更现实。现在，联

想有了足够的规模，有了强大的实力，一夜之间成为世界强大品牌。

说实话，目前中国排名世界 500 强的一些垄断企业（如电信行业、石化行业、银行业），营销和管理做得并不好，并且并没有真正进入国际市场。但是，因为它们的规模在世界上已经排名很靠前，世界顶级品牌排行榜上屡屡列上它们的名字。正是强大的销量托起了强大的品牌。

金焕民 刘春雄