

创新营销

帮助客户全程解决营销问题

# Unusually MARKETING

揭示快成长型企业的营销秘诀

# 破局营销

深度剖析超竞争时代下的企业困局 / 认真寻迹快成长企业的营销特质 / 整合优势资源，从破局到量变，诠释全新营销理念 / 谋定而后动，以变应变，练就洗牌时代“空手套白狼”绝技

汪英泽◎著

深入浅出的理论阐述  
针砭时弊的营销观念  
旁征博引的实战案例  
本土化的制胜之道

上海交通大学出版社

Unusually  
MARKETING

揭示快成长型企业的营销秘诀

破局营销

汪英泽◎著

上海交通大学出版社

## 内容提要

为什么有些企业发展十余年,销售才几千万元?而有些企业却在短短几年内达到几亿甚至上百亿的销售额?前者很大一部分原因在于营销遇到了瓶颈,而后者却在营销上取得了突破。

本书深度剖析了竞争时代下的企业困局,全面诠释了全新的破局营销理念,揭示了快成长型企业的营销秘诀。全书分为四个部分,即营销的战略分析、战略风标、战略整合、战略控制,阐述生动,案例丰富,从而为处在营销困境的企业指出了方向。

本书适合市场营销人员及企业管理者阅读参考。

### 图书在版编目(CIP)数据

破局营销/汪英泽著. —上海:上海交通大学出版社,  
2008

ISBN 978-7-313-05299-5

I. 破… II. 汪… 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 122046 号

## 破局营销

汪英泽 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:韩建民

上海交大印务有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:710mm×1000mm 1/16 印张:18.75 字数:257 千字

2008 年 8 月第 1 版 2008 年 8 月第 1 次印刷

印数:1~4050

ISBN 978-7-313-05299-5/F·518 定价:35.00 元

---

版权所有 侵权必究

# 前 言

---

## “洗牌时代”与“空手套白狼”

目前的中国市场处于一个残酷的“洗牌”时代，也许中国 70%左右的企业在不到 10 年内会消亡。10 多年前，在中国的每个市曾经都有两三家啤酒企业，到今天啤酒产业已经整合得差不多了；中国白色家电经过近 20 年的残酷“洗牌”，到今天还剩下不到十个品牌了，但对于绝大多数的产业来说，产业整合才刚刚开始。中国目前有 1600 多家化学制药厂，有缝制设备制造企业 1000 多家，有电动车生产企业 3000 多家，酒店管理公司数千家，涂料企业上万家，这样的数量绝对是太多了，未来十年后很多产业最终会走上今天家电连锁产业、啤酒产业、白色家电产业等老路，到时一个产业中的企业最多不会超过 100 家！

企业营销发展到今天基本上已经所有招数都用遍了，中国企业面临的营销困惑也是越解决越多！从经济发展的规律来看，中小企业和区域性品牌消亡是必然的宿命，中国市场到了非常复杂的阶段，客户需求变得越来越难以捉摸，企业原有产品同质化竞争激烈而致增长乏力；新产品一批又一批地开发，不仅无法推动企业成长，更是连“昙花一现”都做不到；同时，营销费用急剧攀升。另一方面，市场开发的空空间正在变小；无论是开发空白市场还是对原有市场的渠道进行精耕挖掘，这些增长策略，往往并没有带来想像中的销量增幅。对于企业来说，几乎所有的营销手段都采用了，突然间似乎所有的方法都难以见

效了！

在现实当中，很多企业都面临着规模小、资金不够、技术开发实力弱、生产加工能力不足、产品质量问题多、销售力量缺乏等诸多问题。尤其是刚成立的中小企业，缺少精英团队怎么办？没有核心技术怎么办？没有优秀的生产管理人才又怎么办？类似的资源有限情况，每个企业都有可能遇到。于是，我们要问，资金、实力真的是决定企业发展的核心要素吗？

2000年的时候1000万资金能做什么？现在我们知道曾经没有厂房、没有设备的蒙牛就是依靠1000万起家，8年做到超过200亿！并且液态奶和冰激凌两个单品都做到全国销售冠军。如何来理解蒙牛？没有资金、没有厂房、资源极端有限，但为什么蒙牛成功了？

2002年开始起步，一个多年来偏隅广东、浙南两地销售，年销售始终徘徊在1亿多的企业依靠自我滚动积累，短短7年时间到2007年全年完成销量90亿元！现在我们知道这个奇迹的主角就是王老吉。

2002年以前，“雅客”在糖果业还排在最后一个梯队，2003年其销量突破了500%的增长，不仅一举改写自己的名次，也给这个行业带来新的希望。

2003年仅仅依靠100万的启动资金，到2005年在三年的时间将销售从零做到了25亿，好记星在教育电子用品行业中硬生生地抢占了绝对强势的市场地位。

为什么绝大多数的企业感觉在中国市场营销越来越难做？但在大多数行业，几乎是每隔几年就会出现一两个以颠覆者姿态出现的企业。这些成为“黑马”的快成长企业，最显著的特色就是发展速度很快，几乎一两年时间内企业就可以增长数十倍，并可以扛住行业内领导者的竞争压力，站稳脚跟，甚至成为这个行业的领头企业。

为什么有些企业发展十多年，销售才几千万元？为什么有些企业要资源没资源却短短数年销售额达到几亿甚至过百亿？中国市场的特征是什么呢，将来的趋势又是如何？中国企业怎样才能营销困境下取得现有事业的快速成长？究竟什么才是企业的制胜之道？

蒙牛、王老吉、雅客 V9、ITAT 连锁、如家快捷连锁、好记星、JZM 指纹锁等在短短数年内神奇般走红市场,在极短的时间内迅速完成从新产品到知名品牌的跳跃。探索这些企业的快速成功之道,或许能为企业当前的问题提供借鉴。而推向这些企业走向市场辉煌的核心营销思想,便是盛世六合营销咨询机构所创导的实效营销传播理念:破局体系营销。

破局体系营销紧扣项目与当地市场的大势与机会点,充分挖掘、兑现项目的最大价值,超越同质化,引领市场需求,整合社会各种资源为我所用,从而保证项目的持续快速扩张。

破局体系营销的核心理念有哪些呢?

#### 核心理念之一:企业对于外部市场机会的把握能力决定企业的发展

可以说在当前的中国市场情况下,在绝大多数的产业中企业的资源不是市场竞争的决定性要素,关键是企业经营者对于外部市场机会的把握能力。在破局体系营销中企业制定销售计划时,企业要参照的是市场机会,而不再是对比过去。人们习惯的参照物就是过去的经验,而实际上,市场机会是无限的,有限的只是人们的思维。可以说,对于企业来说有的是机会,有的是发展空间,企业只需找到并专注于最有效的区域,制定有效策略,调整资源部署,就可能把机会变成现实。

#### 核心理念之二:超越同质化、引领市场需求

通过品牌塑造、超越同质化,使企业的产品或者服务成为市场中的稀缺资源。成为各地经销商疯狂追捧的对象是项目成功的关键一步。把客户价值的最大化作为企业发展战略和商业模式制定的前提,这一思想完全颠覆了以前企业制定发展战略存在的思想误区。但具体实施的关键是把寻找消费者和洞察消费者内心真实的需求当作企业制定一切战略策略的依据,而不再是从企业自身的资源优势或企业家个人的所谓商业灵感出发。可以说,企业必须以市场为导向,以满

足消费者的需求为导向。

同质化现象严重,互相克隆的案例,屡见不鲜。如何使本身看似平淡无奇的一个项目,焕发鲜明的个性与不可克隆性,是企业要考虑的一个重要课题,也是项目本身能否获得胜利、脱颖而出的关键。

### **核心理念之三:资金周转率高是快速发展的根本**

中国市场的核心就是:渠道数量要多,资金回笼速度要快。营销政策中的核心是货款政策,资金周转速度加快能为企业带来良好的现金流状况。举例来说,某企业生产某产品所有运营的成本是 100 万元,而销售利润是 10 万元,如果应收款能在 10 天内到账,应付款 30 天后支付,那么企业能够将利润放在银行里获得 30 天的利息,也能在应付款到期前做更多的生意、获得更多的利润,付出的成本却与做一单生意在单位时间内是一样的。上文中快成长企业最为成功的一点就是打造了一个非常良好的现金流营销模式,可以说好记星等利用良好的现金流商务模式使得企业达到了一本万利的效果。

### **核心理念之四:资源整合,价值链和谐**

企业资源匮乏没有什么关系。没有资源可以“空手套白狼”,可以整合外部的资源。当很多企业感叹市场竞争无法做的时候,制造企业应该看到 OEM 工厂、渠道等同样在整合,优势的品牌同样是 OEM 工厂、渠道中追捧的对象。好记星、脑白金等品牌启动时资金都极度匮乏,但最关键的是整合了具备极大势力的经销商资源。可以说在当前的中国市场,决定企业发展的不是企业的资源,而是原材料资源渠道整合和消费者的价值共赢。目前说的虚拟经营,轻资产的做法就是整合外部资源,有效设计和企业相关体系的利益分配方式。

在美国产品上市的成本极其巨大,但中国分销渠道的混乱极大地降低了中国市场入市的门槛,提供了中国市场上市的多样性选择。

作为一个在营销咨询领域从业的资深人士,本书是作者继《实战、实操、实效》、《品牌真相》后的第三部专著。该著作突出了破局体系营

销核心理念是紧扣项目与当地市场的大势与机会点;充分挖掘、兑现项目的最大价值,超越同质化、引领市场需求,整合社会各种资源为我所用,从而保证项目的持续快速扩张。对于具体的中国企业来说,当前营销上的挑战是无穷无尽的,我们永远找不到一个一劳永逸的解决方案;但是万变不离其宗,只要我们从企业的根本出发去思考、去探索,就始终不会迷失方向。

希望本书能为中国企业的营销破局提供一些思考的支点,使大家尽量少走弯路。

著 者

2008年8月



# 目 录

<b>第一编 战略分析</b> .....	1
中国市场的特征是什么？	
企业营销的困境是什么？	
如何寻求突破？	
<b>第一章 中国市场营销何以难做——中国市场“溯本清源”</b> .....	3
第一节 中国市场的本质：中国企业成功的因素变得难以琢磨 .....	3
第二节 中国市场的主要特征：超竞争时代下企业面临的普遍问题 .....	5
<b>第二章 中国企业的营销困境在哪里——营销“无常势”</b> .....	27
第一节 中国企业营销困境的根源：营销战略错位，营销理念缺失 .....	28
第二节 把脉中国企业营销的“硬指标”：认清营销危机的本质，判断企业营销状况 .....	35
<b>第三章 超竞争时代下企业还有没有机会——营销困境破局</b> .....	54
第一节 中国营销演变趋势：掌控市场契机 .....	54
第二节 全面体系化时代的到来：体系化营销，市场制胜 .....	64
<b>第二编 战略风标</b> .....	69
什么是企业制胜之道？	
企业营销如何实现质的飞跃？	
<b>第四章 破局营销——从标杆性企业中寻找快成长企业的轨迹</b> .....	71
第一节 好记星从100万到25亿 .....	72
第二节 “蒙牛速度”造就奇迹 .....	77

第三节	JZM 指纹锁引爆全国市场 .....	84
第四节	雅客糖果从弱势到强势 .....	92
第五节	ITAT 的疯狂成长 .....	97
<b>第五章</b>	<b>战略转型——快成长企业的特质</b> .....	100
第一节	“空手套白狼”——“重在支配,不求拥有”的社会 资源整合观 .....	100
第二节	“先款后货,整合渠道资源” .....	104
第三节	“抢占心智,定位品牌”的竞争优势原理 .....	110
第四节	强烈的品牌宣传意识 .....	117
第五节	区域样板市场成功运作 .....	119
<b>第三编</b>	<b>战略整合</b> .....	123
	快速整合优势资源	
	从质变到量变	
	冲破行业强势企业“封锁壁垒”	
第六章	“谋定而后动者则胜”——营销决策力及 20 大法则 .....	125
第一节	破局体系营销核心理念透析 .....	125
第二节	核心价值体系操作流程 .....	129
第三节	破局系统营销模式 20 大法则 .....	136
第七章	品牌创新 超越同质化 .....	144
第一节	破除中国企业传统的品牌认识误区 .....	145
第二节	打造新品牌、提升老品牌的黄金法则 .....	151
第八章	营销渠道创新 .....	177
第一节	传统渠道开发模式 .....	178
第二节	快成长企业渠道开发模式 .....	180
第九章	避开管理陷阱,聚焦营销资源配置 .....	201
第一节	重新审视企业的营销战略——避免管理误区 .....	202
第二节	三大战略管理要点 .....	210

第三节 管理变革实施战略技巧 .....	216
<b>第十章 全国性招商如何“攻城拔寨” .....</b>	<b>224</b>
第一节 全国性招商实施 .....	224
第二节 原有市场激活 .....	248
<b>第四编 战略控制 .....</b>	<b>261</b>
危机意识及保证企业不死的营销风险控制	
<b>第十一章 在危机中实现转机,在运营中实现破局营销 .....</b>	<b>263</b>
第一节 “变”中取胜——破局营销中的危机管理 .....	263
第二节 为何众多明星企业身陷困局 .....	265
第三节 风险控制——中小企业成长方可少震荡 .....	271

# 第一编 战略分析

---

中国市场的特征是什么？  
企业营销的困境是什么？  
如何寻求突破？



# 第一章 中国市场营销何以难做

## ——中国市场“溯本清源”

中国市场近十年来发生了深刻的变化。在上世纪九十年代前,中国企业只要能够在产品、价格、质量、渠道的四要素中把握任何三个,企业就可以成功了,但在今天,企业外部环境对于企业发展的影响因素已经非常巨大,现在已经极少有企业可以不认真考虑外部因素。

为什么在中国市场营销越来越难做? 中国市场的特征是什么,将来的趋势又是如何? 本章着重分析中国市场的特征——溯本清源。

### 第一节 中国市场的本质: 中国企业成功的因素变得难以琢磨

十几年前,中国企业只要敢于打广告就可以成功。今天如果哪家企业还是抱着希望通过打广告来推动市场发展的理念,那么这家企业的营销结局将难以预料。今天的中国市场,早已经不是十年前的市场环境了,企业的竞争本质也逐步发生了深刻的变化,如果固守原有的经验和理念,企业的发展难免会走进死胡同,在最近几年中,企业遇到的诸多问题也使得企业为了应对市场变化不得不做出一些改变。

由于价格战等的恶性竞争,大部分企业虽然销售额、销量年年都有增长,但拖欠的应收账款居高不下,利润率每况愈下。中国注塑机产业集群地宁波,中国缝制设备产业集群地台州,在2007年市场恶性

竞争的挤压下,已经从三四年前的价格竞争演变到 2007 年的卖方“四年付清”、“零首付”等自杀式竞争,很多企业不得被淘汰出局,生存下来的企业被迫从价格竞争向价值竞争的营销艰难转型。

在消费品领域,今天依然依靠广告拉动市场需求的企业已经很少了。相当部分中国企业也已经运用整合营销来系统地实施企业的营销战略。虽然中国消费品制造企业已经从单纯广告向系统整合营销迈进,但中国市场的演进速度更快,当中国大部分企业好不容易认识到终端的重要性的时候,却已经遭遇到家乐福等超级渠道的残酷盘剥。

从 2005 年开始,“民工荒”、“欧美反倾销”、“人民币升值”、“政府强制执行企业社会责任”、“原材料涨价”等情况的出现,正在让企业与生俱来的外部成本优势发生很大的变化。我们再次以宁波注塑机产业为例,2007 年中国银行贷款利率的 7 次调整、出口退税从 13% 降到 9%、人民币对美元的汇率升值超过 6.1%、劳动力成本的急剧上升、钢铁等基础原材料的涨价——这种现象本身就意味着一种极大的变化;面对日趋复杂的出口环境和贸易壁垒等,一些企业被迫进行深层次的内部体制与机制的变革。

在消费品领域,国美、苏宁和家乐福等特大型商业企业的渠道垄断导致企业分销能力弱化。这种渠道运作将会是相当长一段时间内有实力企业的必修课题,否则失去了渠道的话语权就意味着失去了营销的主动权。

面对种种纷繁复杂的问题,企业必须透过现象认识本质,认清目前中国营销困境的根源,在对超竞争时代的市场现状进行深入了解的基础上审视自身的战略方案,判断企业发展战略的适用性,并进行有效的战略转型。然而企业所固有的惯性思维容易对企业的发展形成桎梏,阻碍企业发展壮大。纵观整个中国市场,能够紧跟时代发展,制定打破常规的企业战略方案的快成长企业为数甚少。时代变了,企业竞争的本质也发生了变化。紧跟时代,时刻检查、及时调整企业战略方向,才能为企业的长足发展提供充分的保障。

中国市场究竟是一个什么样的市场？对于不同的市场，销量成长的路径选择与手段实施必然要有所不同。一个企业的成功之道搬到另一个企业可能就是失败的开始。

中国的市场正进入了一个十分复杂的阶段，成功的因素变得难以琢磨。以往的成功经验和方法不再是企业获得成功的法宝，甚至变成了企业在市场上的“滑铁卢”。

## 第二节 中国市场的主要特征： 超竞争时代下企业面临的普遍问题

### ◎ 中国进入全面买方市场

中国的市场竞争从改革开放到现在可以分为两个阶段：以1997年为分界线，可以把1978~1997年的竞争称为第一阶段；1998年开始的竞争称之为第二阶段。

第一个阶段是从20世纪70年代末期至90年代中期，属于市场营销的初级阶段。营销手段主要依靠产品和广告，销售渠道以传统渠道和批发市场为主。

20世纪80年代是中国改革开放的探索时期，由于当时中国长期受到计划经济的束缚，市场一经开发，消费品的需求空前旺盛，企业如雨后春笋，蜂拥而起。企业只要能够生产出产品就有销路，商品处于卖方市场阶段。这一阶段，也是中国市场营销从无到有，学习西方先进经验，逐步发展的阶段。

以饮料业为例，1981年可口可乐、百事可乐进入中国，由此带来了80年代中国市场的碳酸饮料热，这时期出现的可乐主要有中国可乐、少林可乐等八大饮料企业；健力宝是这个时期最有影响力的品牌之一，由于不断赞助中国体育运动，多次被指定为运动会专用饮料。

在当时的中国市场，企业成功的方式十分简单，在行业内只要谁



敢第一个吃螃蟹往往就能获得成功。这个阶段营销的制胜手段主要依赖广告。广告造就了一批企业的成功,不论这些企业最终结局如何,依靠广告都获得了一时的辉煌,如太阳神、健力宝、旭日升、娃哈哈、秦池、孔府家酒等。

在销售渠道上,20世纪80年代中期中国的物流体系开始实行双轨制,逐步开始形成较规范的传统批发体系。商品主要是通过国营各级批发站和供销社系统进行销售。进入20世纪90年代后,富有生机的农贸批发市场开始兴起,它因灵活经营、自由流通、薄利多销、辐射力强等优势抢占了上风,缺乏生机的金字塔型的传统销售渠道受到彻底冲击。农贸批发市场逐步成长为市场销售的主渠道。

随着90年代市场经济的迅速发展,特别是在1998年之后,中国大多数产业进入生产过剩阶段,而中国市场也开始进入全面买方市场的时代,在许多产业如汽车工业、机械工业、钢铁工业、家电工业、建材工业、煤炭工业、纺织工业、商品零售业等领域出现了产能过剩、竞争过度的问题,而且呈愈演愈烈的趋势。

目前,中国大部分消费品的加工和制造能力已经排名世界第一,如服装、鞋帽、家电、文具、一些家居用品等。中国制造的产品几乎成为全球中低价商场的主要商品。

2005年商务部发布了一份关于商品供求状况的调查报告。报告中指出,在600种主要消费品中,供求基本平衡的商品有172种,占28.7%;供过于求的商品428种,占71.3%;没有供不应求的商品。其中,如家用电器、纺织品、手机、五金电料等主要消费品产能过剩的情况相当严重,行业利润持续削弱。国内600种消费品市场中,纺织品、家电、鞋等商品市场需求减弱,供大于求趋势明显。在商务部监测的84种纺织品服装中,86.9%的商品供过于求;73种家用电器中,87.7%的商品供过于求;19种五金电料商品全部供过于求。

而生产资料的情况也同样普遍出现了供过于求的状态,在300种主要生产资料中供过于求的有66种,占22%。在2005年前5个月,39个工业行业的成品库存同比增长19%,产品供过于求的矛盾整体