

东方燕园  
经管书系

本土企业战略创新之作

# 新营销

◎张利 著



NEW  
MARKETING

新华出版社

PDG

## 当今中国最受欢迎的企管培训课程之一

◎学营销是学规律、找感觉。怎么学呢？通过案例学，用事实说话。而且要跳出你的行业，再来看你的行业，眼光不能光局限在自己的行业里。你过去的成功不一定等于你掌握了一把通向未来的钥匙。

◎营销是企业的经营之道和销售之道。你给你的销售建立出什么势，你的销售人员是在什么势的基础之上进行他的销售。问题的解决往往不在问题发生的层面，而在与其相邻的更高的层面。销售之道就是把自己的思想放到顾客的脑子里去，把顾客的钱拿出来。

◎新营销的核心武器是水平战略，就是满足同一类顾客不同需求的企业彼此之间构成的战略联盟。它是资源整合的一种形式。搞营销的人，关键就看你会不会发现资源、整合资源，善于借助其他的事物完成自己的目标，实现自己的使命。

◎利润不是企业经营的主产品，它是副产品，与其把眼光盯住高额的利润，不如把眼光放到企业的现金流更加现实一些。现金流第一、份额第二、利润第三。

◎好的结果从结构中来，好的结构从战略中来，好的战略从使命中来。使命和目标抓的是方向，经营模式和竞争优势抓的是主动权。

我从来都不想挣多少钱，我只需成为高尔夫球行业数一数二的高手，钱一定是追我来的。

——（美）泰戈·伍兹

ISBN 7-5011-7604-3



9 787501 176045 >

ISBN 7-5011-7604-3

定价：36.00元

# 新 营 销



张利 著

新华出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

新营销/张利著. —北京: 新华出版社, 2006. 8

ISBN 7-5011-7604-3

I. 新... II. 张... III. 市场营销学 IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 088982 号

## 新营销

---

责任编辑: 许 新

装帧设计: 北京汉书鸿图文化传播有限公司

出版发行: 新华出版社

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

网 址: <http://www.xinhupub.com>

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

印 刷: 北京京津彩印有限公司

开 本: 720mm × 1000mm 1/16

印 张: 16.5

字 数: 150 千字

版 次: 2006 年 9 月第一版

印 次: 2006 年 9 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7604-3

定 价: 36.00 元

---

## 高职高专系列规划教材编委会

**主任：**陈玉华（成都航空职业技术学院副院长）

**副主任：**许丹雅（四川商务职业学院副院长）

凌红（成都职业技术学院副院长）

**委员：**吴启恒（四川天一学院副院长）

王永莲（四川交通职业技术学院副院长）

李开勤（四川电力职业技术学院副院长）

周仁贵（四川托普信息技术职业学院管理系主任）

杨华书（四川管理职业学院教务处处长）



## 第一讲 感悟新营销 / 1

学营销是学规律、找感觉。怎么学呢，通过案例学，用事实说话，而且要跳出你的行业，再来看你的行业，眼光不能光局限在自己的行业里。你过去的成功不一定等于你掌握了一把通向未来的钥匙。

## 第二讲 要利润还是现金流 /15

利润不是企业经营的主产品，它是副产品，与其把眼光盯住高额的利润，不如把眼光放到企业的现金流更加现实一些。现金流第一、利润第二、份额第三。

## 第三讲 要利润还是份额 /29

企业不是为自己活着的，是为别人活着的。企业生存、发展最根本的出发点，它的使命、定位都不能在内部，都在外部。

## 第四讲 新营销的出发点——竞争 /43

营销的第一个出发点是竞争，第二个出发点是顾客的需求。顾客需求是竞争带来的，持续不断地超越竞争对手，让顾客的需求不得不发生在你的身上，让你的顾客没有选择余地，他才是最忠诚的。

## 第五讲 新营销的本质——创造顾客价值 /57

价值=解决问题的功能：顾客的购买代价，这个比值叫做为顾客创造了价值。从顾客的问题开始，重新去构建你的营销思想，所以营销就是解决顾客的问题。超越价格战的思路不在冰山上面，而在冰山下面。

## 第六讲 营销新思维 /69

好的结果从结构中来，好的结构从战略中来，好的战略从使命中来。使命和目标抓的是方向，经营模式和竞争优势抓的是主动权。

## 第七讲 价值链之争 /81

营销是一条产业价值链，它已经上升到一条产业价值链的竞争高度。构成一条产业价值链，去构建一个经营模式，用一个模式和对手竞争——整合资源。

## 第八讲 有效营销资源整合 /105

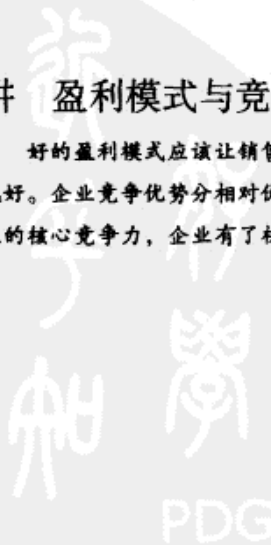
新营销的核心武器是水平战略，就是满足同一类顾客不同需求的企业彼此之间构成的战略联盟，它是资源整合的一种形式。搞营销的人，关键就看你会不会发现资源、整合资源、善于借助其他事物完成自己的目标，实现自己的使命。

## 第九讲 企业销售之道 /131

营销是企业的经营之道和销售之道。你给你的销售建立什么势，你的销售人员在什么势的基础之上进行他的销售。这就叫问题的解决，往往不在问题发生的层面，而在与其相邻的更高的层面。

## 第十讲 盈利模式与竞争优势 /145

好的盈利模式应该让销售人员的动作越简单越好，而不是越复杂越好。企业竞争优势分相对优势和持续竞争优势，持续竞争优势是企业的核心竞争力，企业有了核心竞争力才可以走得长一些、远一些。



## 第十一讲 新营销打造成本优势 /159

沿着一条产业价值链，要么你向上游掌控资源，要么你向下游掌控顾客，二者必居其一。在企业内部来看，有成本优势、产品优势、品牌优势和渠道优势。不同的行业，这四个优势重要性不一样，一个企业只要有了这四个优势里的一个优势，就可以慢慢弥补其他优势的不足了。

## 第十二讲 新营销打造品牌优势 /171

品牌 = 品类 + 品质 + 品味，品牌 = 商标 + 商誉，稳定的、连续的、有保障的、顾客可以感知的质量是建立品牌的基础。

## 第十三讲 新营销打造渠道优势 /183

渠道是企业最重要的无形资产，它是企业重要的融资管道，而且是成本最低廉的融资管道，同时它具有共享性。你的顾客在什么地方扎堆，那个地方就有可能成为你的渠道。

## 第十四讲 新营销之“任”脉 /205

营销是企业战略的表达，营销这个系统最终要解决营销的问题是寻求系统解决之道。这个系统地解决顾客的问题最终还是要落实到用什么东西去满足顾客的需求上，这是营销的任脉。

## 第十五讲 新营销之“督”脉 /217

营销的督脉叫 STP 分析，就是市场细分，目标市场的选择和定位。好的市场细分是营销成功的一半。



## 第十六讲 大客户营销 /231

大客户营销有四个步骤：第一步，先把客户的流程搞清楚；第二步，客户的问题就是你的切入点，客户的这个问题还要落实到成本问题、效率问题，最终落实到效益问题上；第三步，要慢慢把客户的某些重要的功能给它替代掉，因为没有功能，所以依赖，因为依赖所以忠诚；第四步，镶嵌到客户的价值链上去，成为客户价值链上不可替代的关键环节。

## 第一讲

# 感悟新营销

学营销是学规律、找感觉。  
怎么学呢？通过案例学，用事实说话，而且要跳出你的行业，再来看你的行业，眼光不能光局限在自己的行业里。你过去的成功不一定等于你掌握了一把通向未来的钥匙。





营销属于管理学的范畴，需要提醒大家的是，谁要是告诉你说他讲的营销是100%的真理，那一定是骗你的，为什么？正如同伟大的导师列宁在临死之前的遗嘱中讲过的一句话，他说社会主义到今天归根结底还是一种实践。连社会主义都是实践，更何况我们所讲的营销，更加是一门实践。

新经验管理主义学派的一个重要代表人物就是彼得·德鲁克，他有一段话很精彩：对管理工作的最终考察是企业的绩效。是业绩，而非知识，仍然既是证据又是目的。换句话说，管理是实践，而非科学，也不是专业，尽管它里面包含有科学和专业的因素。注意了，管理是实践，而非科学，它也不是专业。在大学本科学了四年市场营销的学生到市场里面、到企业做营销，他照样不会干，为什么？因为管理是一门实践，而不是科学，更加不是一门专业。那么，这门学问怎么来学呢，到底学什么东西呢？

我说两个重要的东西，第一个，学规律；第二个，找感觉。所以我们对营销的学习应该学两个，一个叫学规律，一个叫找感觉。但现在人很现实，我在全国课讲这么多，到浙江讲课时，浙江老板一上来就是：老师，废话少说，直接告

诉我们几招，能用得上你就是好老师，用不上你就不是好老师。我就笑了，我说：你说老师有招没有招，有没有？应该是有招，或多或少会有几招，没有招怎么出来混，对不对？可是各位，我告诉你，老师的招是别人的招，同意吗？所以《孙子兵法》讲了个道理，叫做“战胜不复”：“故其战胜不复，而应形于无穷”。什么叫“战胜不复”？就是别人用过的招，而且是打胜仗的招，你不一定能够重复，这个思路叫“战胜不复”。不但是别人用过的招，而且是你用过的招，一定能重复吗？也是不一定的。

所以我经常讲，中国改革开放到现在二十多年，我们的企业家要把自己为什么成功、什么因素成功，要把这个原因找一找。有环境的因素，有机会的因素，当然也有个人能力的因素。假如是环境的因素，假如是机会的因素，那么如果那个环境变了，那个机会没了，重复过去是没有将来的。这就是比尔·盖茨讲过的一句话：成功不总是一位永远引导我们向前的向导。所以这就是我说的，为什么要学规律。

### ◎案例

举例说明环境的因素。SARS 一完，2003 年 7 月，煤电油运突然间紧张起来。于是钢铁企业都挣钱了，年产值一点几个亿的钢铁企业，一年的税利也能弄个一两千万，于是各个企业就开始疯狂地出学习体会、出经验了。这家说是五项修炼搞得不好，那家说是科学管理抓得好，其实，我看根本不是那么回事，是环境变了，总供给小于总需求，它不想挣钱都不行。所以重要的不是学

那一招两招。产业社会200年，总结出很多规律。人不能和规律拧着来。

比如说2004年4月14日，新疆德隆控股的三支股票：屯河股份、沈阳合金、湘火炬集体跳水，8月份全部的资产被冻结，它委托华融资产公司进入了破产清盘的程序，一个时代的神话破灭了。德隆垮了以后，做实业的老板得出个结论：做实业的可千万不要碰金融，碰金融死无葬身之地！我说这叫因噎废食。现实是，一个做实业的企业，如果你不嫁给金融资本，你永远长不大。

2005年宁高宁的中粮集团重组德隆控股的新疆屯河时，承担了14亿元的债务，同时注入了4.5亿元的流动资金。德隆垮掉了，德隆留下的这些遗产被疯抢掉了，这说明一个问题，整合本身没有错。那德隆为什么会有今天这个局面？德隆垮了，我们说它是违背了做企业最一般的规律。第一条，也是最重要的一条，就是今天在中国做企业，机会一定要和能力匹配。我们中国的企业当初做起来很大一部分是胆子大，敢于把握机会，有那个气魄，可是创业的时候机会重要，守成的时候那些机会可能就会变成陷阱，德隆最典型。如果说发现好的行业机会，我个人观点到今天为止还是：中国没有几个企业家可以和唐氏兄弟相比。

1995年工商联开会，他们老总唐万礼在台上，我在台下，唐万礼讲了一句话，他说：“别的企业家是做企业的，我不是，我是做行业的。”当时我们听不懂，什么叫“做行

业的。”到了1996年看明白了，1996年德隆入主屯河集团。在德隆入主之前，屯河是做水泥的，入主屯河以后，德隆活跃在一级市场、一级半市场。增股、配股、融资，这个时候他就把眼光盯住了新疆南疆北疆的一些番茄酱制造企业。大家都知道，新疆有全世界最好的番茄基地，有全世界最好的番茄酱。大大小小几十家企业，没有一家产量能过1万吨的，价格战打得头破血流。当这些小企业资不抵债的时候，德隆来了，它从资本市场切进去，一家一家整合了，整合了以后，它就拥有了全世界第二、亚洲第一，当然也是中国第一的番茄酱制造产业，占到全世界份额的10%。现在它在这个行业里面就有了话语权，它说涨就得涨，说降就得降。然后它把眼光盯住了市场，并购了两家公司，一个是意大利的甘多佛，一个是美国的新瑞公司。它用资本运作的手段，打通了整个生产流通消费，整个的产业价值链。成功了，于是又整合了沈阳合金，以此类推，又整合了湘火炬，都成功了。

可是成功不总是一位永远引导我们向前的向导。德隆成功以后，就把眼光盯住了更多的行业：乳业、钾盐、亚麻、旅游、水泥，把德隆做的那些产业往桌子上面一摊刚好凑出一副麻将牌，叫什么，十三不靠，一个不挨一个。单独看德隆的产业，如果整合成功了，个个具有世界级产业优势，眼光超前。钾盐为例，我上个月去了华垦集团，华垦集团同志告诉我，他们是搞化肥农药的，我们国家去年自产的钾盐钾肥只能占到我们国家需求的6%，94%要进口。德隆把眼光盯住了新疆的罗布泊，这里有优质的钾矿，它投了几个亿进

去，一旦成功就是世界级的优势。个个都是好机会，相当于什么？相当于一个3岁的小男孩儿看上了一大群美女，他想结婚，但各方面能力都不够，能力不够怎么行呢？

做企业第二个陷阱，叫牺牲主业。我跟大家说，永远不要拿主业来赌博，就是说眼光还是应该放在主业上。要分清主次，永远不要做牺牲主业的事情，偌大个德隆最后看没有主业，主业产生的现金都去扶植未来见效益的项目了，要是还不够，就关联担保，把有形资产、无形资产透支干净。自然而然就落入做企业第三个陷阱：短融长投。短期融资，三个月、六个月的融资，投三年五年见效一个项目，短融长投势必导致一个结果，就是拆了东墙补西墙。宏观环境不要变，宏观环境一变，银行政策一变，银行一收口，现金流就断了。庞大的德隆，用庄子的话叫“如土委地”。

这就是我讲的，这是做企业最一般的规律。你过去的成功不一定等于你掌握了一个通向未来的钥匙，用庄子的话叫什么，叫“道隐于小成”，意思就是，企业经营大道往往被一次一次小的成功所掩盖，因为一次一次小的成功，就自以为掌握了企业经营的大道。

那好了，再学规律，对吧。很多朋友问我：老师，你说学会了规律，能把企业营销搞好吗？答案是否定的。假如说光学会了规律就能把营销搞好了，那大学教授个个是高手，才高八斗、学富五车，营销的来龙去脉搞得比谁都清楚。但是我遗憾地告诉大家，我们多数大学讲营销的老师一辈子连个笔也没卖过，所以我给老板下了个定义：什么叫老板？就是最喜欢和老师叫板的人。经常有老板说：你老批评我这个





也不对，那个也不好，我们都不行你来做！我说：废话！我要是会做干吗来讲？所以这不是我们老师的问题，是老板您的问题。

对于管理学来说，知道和做到是完全不同的两个概念。对老师来讲，知道，说清楚。对老板来说，怎么办，做到。看过电视连续剧《大染坊》没有？那里面有一个山东周村的要饭花子——陈六子，一个大字都不识，却是中国机器印染开山鼻祖，他什么都做到了。他那个拍档卢家驹是留德的博士，什么都懂，啥也不会干，他俩的配合就非常好。这是管理学的特点。

很多老板说：那不行，又要知道又要做到那就是圣人。什么叫圣人，按侯宝林先生的观点，就是剩下的那个人，不会太多的，为什么？因为这里面有一个东西是构成企业家本能的，就是你做事情的感觉。这就是我为什么讲学营销是学规律、找感觉。感觉太重要了。为什么感觉重要，因为我们人类的知识相对于浩瀚的宇宙来讲，我们永远处于无知状态。西方有一句谚语讲得好：“人类一思考，上帝就发笑”，你说我们一想问题，上帝为什么乐？太简单了，上苍有好生之德，给了人类一个本领，凭借有限的知识去把握事物的本质，这个能力就是我们做事情的感觉。就像有人问娃哈哈的宗庆后：你喝过娃哈哈吗？很喜欢喝！有人说：宗老板，你太厉害了，十几年的时间把一个“喝了娃哈哈，吃饭就是香”的小小校办食品工厂，做成了中国食品饮料行业的龙头老大，你凭什么做出科学的决策呢？宗老板说，没有，他凭借的是他十多年来在一线的感觉。一线的感觉，它是有效