

博瑞森中小企业管理丛书

8大破局之道解开营销的难题 8大策略快速提升销售业绩

崔自三◎著

对于为数众多的中国中小企业来说，突破营销瓶颈、提升销售业绩，是十分有需要的。本书内容分两个部分，第一部分，作者将企业营销困局从品牌、营销团队、营销计划、营销管理、策划力、人才这八个方面来分析，并给出了解决方案。第二部分，作者从产品、价格、渠道、促销、客户关系、团队这六个方面来分析，并给出了解决方案。本书采用“困局——破局”的结构模式，先抛出常见的问题，然后系统地给予解决方案，让读者“对症下药”“拿来即用”。

中小企业营销自我诊断工具书

从全局视角看销售困境

销量不好，或许不只是销售的问题！

影响中国营销进程的2
上海联纵智达营销顾问机构

中国十大策划专家
上海杰信营销咨询公司董事长

翁向东

荐

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

八大策略

崔自三◎著

营销破局

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

© 崔自三 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

营销破局八大策略/崔自三著. —沈阳: 万卷出版公司, 2012. 4

ISBN 978-7-5470-1524-7

I. ①营… II. ①崔… III. ①企业管理—市场营销学 IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 271744 号

出版发行: 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司

万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编: 110003)

印刷者: 三河市文阁印刷厂

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm × 235mm

字 数: 200 千字

印 张: 15.5

出版时间: 2012 年 4 月第 1 版

印刷时间: 2012 年 4 月第 1 次印刷

责任编辑: 邢和明

ISBN 978-7-5470-1524-7

定 价: 45.00 元

联系电话: 024-23284090

邮购热线: 024-23284050 23284627

传 真: 024-23284521

E-mail: vpc_tougao@163.com

网 址: <http://www.chinavpc.com>

常年法律顾问: 李 福

版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090

如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 024-23284452

打开头顶那扇“天窗”

上海联纵智达营销顾问集团总裁 何慕

这是我第二次给自三兄弟的书作序了。

其实，这几年，我一直都在关注自三兄弟的发展动向。自从他从职业经理人转型为企业顾问、营销与管理讲师，他的进步可谓突飞猛进，不仅接受各种企业或大学的邀请在全国各地演讲，而且还先后出版了诸如营销实战小说《挑战》、《做一名会赚钱的赢销商》等书籍，以致还有人专门探讨“崔自三现象”。

自三是一个善于总结并勤于思考的人，也许正是因为如此，他才能写出如此多的文章和书籍，而这本书，同样是他多年来对于营销与管理的系统而深度的思考，是他点点滴滴观察、实践与归纳的结果。在书中，他列出了很多企业面临的现实困局以及形成原因，并给出了相应的解决方案。

作为本土营销咨询公司，这么多年，我们服务过各行各业、大大小小的企业，诚如自三兄弟在书中所言，这些被我们“诊治”的企业，都曾遇到过各种各样的瓶颈：战略、品牌、管理、营销、人才……这些瓶颈，犹如压在企业身上的一座座“大山”，让他们负重前行，以致步

履艰难，有的甚至掉队或者在市场上消失……

竞争是残酷的，尤其是在全球经济一体化的今天，中国的企业不仅要面对本土企业的围追堵截，更要应对来自国外的以战略、品牌、运营、资本、技术、管理等见长的“大鳄”，它们才是中国企业，尤其是中小企业的“致命天敌”。

外资企业像骆驼，它们有丰富的“储存”，亏损三年、五年甚至更长时间，往往都不会“伤筋动骨”，它们有通盘而长远的规划，它们不会为了眼前的蝇头小利而透支未来，就像书中所谈到的“战略亏损”是为了谋取更大的利益一样，它们往往采取蚕食和渗透策略，不动声色地将对手排挤出局。

因此，中国的企业要想在后 WTO 时代存活下来，并立于不败之地，就必须要保持机敏和灵活：

一是要争取比竞争对手跑得更快，跑过竞争对手，你才能抢占更多的“领地”；

二是要善于抓住机会，中国的市场，机会依然很多，但只有抓住了，才能让机会成为“真金白银”；

三是要从模仿到创新，书中谈到，只有在产品、价格、渠道、促销、服务等方面采取创新的策略与做法，才能摆脱低附加值、低操作空间的困境，才能摒弃同质化的“红海”，而找到差异化的“蓝海”，差异化是营销创新的前提。

这些，对于中国本土企业来讲，都应该会有很大启发或借鉴意义的。

所以，我认为，这本书的最大价值，也许就是它不仅总结出了中国企业遇到的八大发展瓶颈，给出了突破瓶颈的思路，而且还详细讲述了营销破局及市场业绩提升的八大策略，给企业提供了可资参考的建议、模板或方法。

其实，现在的咨询与培训，解决的不单是“做什么”，而是“怎么做”，不是“扫盲”，而是“提升”，这些，跟我们解决企业实际问题的咨询定位，都是不谋而合的。

此外，自三的书，总是有着自己的风格。他的书既能着眼于一定的高度，比如在宏观层面上，从企业战略策略、品牌和服务等，来剖析企业做不强、做不大的深层次原因。同时，又能从微观细节，比如，从实际操作的层面入手来去谈破局的路径、方法与工具，这种高屋建瓴，既体现了自三的专业，也表现出他宽广的眼光与视野。

每个企业的发展，都不会一帆风顺，都会遇到这样或那样的瓶颈，遇到瓶颈并不可怕，关键是能否以积极的姿态勇于面对，并大胆地突破各种束缚企业发展的“枷锁”，打开头顶那扇创新的“天窗”，只有敢于突破自己，企业才能大胆地迈开步子，才能不断地实现自我跨越，才能迎来属于企业自己的辉煌！

最后，祝愿这本书能早日面市，以飨读者！

自序

在全国各地讲课，就难免跟各种各样的企业接触。这些企业，规模有大有小，发展有快有慢。既有年营业额过千亿的集团公司，也有规模小到几千万的中小企业；既有存在了将近二三十年的老牌企业，也有三年五年、十年八年的新企业。但它们的发展现状，却有很大的不同。有些企业，虽然“年轻”，但却在所在领域位居翘楚；而有些企业，虽然“年长”，却至今没有长大，有的甚至还挣扎在死亡的边缘。

造成这种结局的因素有很多，比如，区域文化影响、经济政策制约、企业体制、企业机制、企业领导人的经营理念与思路等等。但不可否认的还有一个共同点，那就是这些企业在发展过程当中，都曾遇到了一些瓶颈，对于这些“捆绑”企业发展的“天花板”，不同的企业，采取的方式是不同的。有的企业扼腕断臂，果断坚决，以一时之痛，带来蓬勃的发展生机，从而让企业又步入了一个快速发展的轨道；而有的企业，却瞻前顾后，亦步亦趋，畏首畏尾，或不敢打破，或再造、改良不彻底，结果企业徘徊不前甚至出现倒退下滑，从此跌入万劫不复的深渊。

其实，事物是在破坏与建设、有破有立中向前发展的，任何企业发展到一定阶段都会遇到各种瓶颈的制约，比如：

战略的瓶颈：很多企业没有清晰的战略，这山望着那山高，看什么赚钱就做什么，造成战略摇摆，始终不能形成自己的核心竞争力，难以

与对手进行有效区隔，造成企业抗风险能力较弱等等。

管理的瓶颈：一些企业快速发展，但管理却跟不上，突出的表现就是靠指挥、靠命令，流程僵化，人浮于事，因为“缝隙”太多，到处出现“跑冒漏”现象，管理人员由于缺乏相应技能，不会管理或不善管理，上行下效一团糟。

人才的瓶颈：很多民营企业尤其是家族式企业，在企业发展到一定规模后，不能及时调整人才选用模式，还是靠“亲友团”来打天下，不能大胆使用职业经理人，人才结构不合理，或者人才断层，造成人才梯队建设跟不上，企业发展后劲乏力。

资金瓶颈：想做大但却缺乏资金，由于自己是中小企业，不是所谓的国企，加上金融机构向来都是“嫌贫爱富”，只“锦上添花”而不“雪中送炭”，造成企业融资困难，发展受到束缚，等企业有了一定的积累，但此时发展的大好时机已经一去不复返。

当然，有些企业还面临诸如体制等方面的瓶颈，比如，较为保守而官僚的国营体制，容不得“外人”的家族体制，资产不明晰的集体体制等等。

如果说以上的瓶颈是宏观或战略层面的话，那么，企业还要时刻关注另一个关系到企业生死的微观瓶颈，这就是企业的营销瓶颈。

营销是一个企业的龙头，营销做得好，企业业绩优秀，一切的矛盾都可以消弭或隐藏，但如果营销出现了问题尤其是瓶颈，并且不能得到有效突破的话，就会加速一个企业的衰亡，或者让企业朝不保夕，进退维谷。

其实，企业做市场，犹如逆水行舟，不进则退，断不能再回到原来的地方。近年来，我培训过的一些企业，在两三年甚至更长的时间内，几乎每年都在两个亿左右彷徨，无论怎么努力，都很难有再大的突破，其实，这表明这些企业已经遇到了瓶颈需要突破，只不过，他们自己有

时不容易看出来罢了。而环顾四周，在我们身边，不乏因为营销战略、营销模式、营销策略落后于市场的变化和需要而停滞不前甚至轰然倒塌的例子。像最早成长起来但到现在也没做大的傻子瓜子，像当年以“永远的绿色，永远的秦池”而叫响大江南北、长城上下而现在却“不再永远”的秦池等等。这些案例也给了我们一些警示：当企业遭遇营销“天花板”或困局的时候，就必须要想设法破局，这些瓶颈如果不能得到及时的破解，就会困扰企业的快速发展，成为企业发展道路上的绊脚石，并且很有可能会让企业成为长不大的一个“侏儒”，甚至走向衰落或者毁灭。只有通过营销破局，实施流程再造或资源优化配置，找到新的增长点、突破口，企业才能凤凰涅槃获得重生，才能再创新市场辉煌，让企业在激烈的市场角逐当中，能够立于不败之地。

当然，当企业突破了一个瓶颈之后，在不久的将来，企业还会遇到其它的一些瓶颈，其实，企业就是在这种不断地瓶颈出现与打破之间，螺旋式递进向上发展的，企业只有敢于正视遇到的营销瓶颈并敢于破局，企业才能打破旧的传统，从而保持发展的活力，不断地迎来新的局面，开创更大的发展平台。

C 目录 CONTENTS

推荐序 / 1

自序 / 1

第一部分 企业营销困局 分析及破局方法

第一章 企业营销战略困局 / 4

困局表现：

- 一、企业无营销战略 / 5
- 二、目光短浅，缺乏战略眼光 / 5
- 三、营销战略难落地，贪大求全，或四处出击 / 6

破局有道：

- 一、营销战略是什么 / 7
- 二、构建有效的企业营销战略 / 8
- 三、构建营销战略的四个步骤 / 10

第二章 营销计划缺位困局 / 18

困局表现：

- 一、营销计划成“摆设”，营销计划是老板/上层的计划 / 19
- 二、营销计划难执行 / 19

破局有道：

- 一、制定有效的营销计划 / 20
 - 二、营销计划需要过程管理 / 22
 - 三、营销计划要考核落实 / 28
-

第三章 企业品牌困局 / 32

困局表现：

- 一、走不出的产品怪圈 / 33
- 二、品牌意识淡薄 / 34
- 三、品牌打造误区 / 36

破局有道：

- 一、正确认识品牌 / 38
 - 二、从做产品到做品牌 / 38
 - 三、如何打造和提升品牌？ / 40
-

第四章 营销模式同质化困局 / 44

困局表现：

- 一、跟随策略让企业陷入“红海” / 45
- 二、企业缺少差异化，溢价能力差 / 45

破局有道：

- 一、常见的营销模式阐述 / 46
 - 二、选择适合的营销模式 / 53
 - 三、找到自己的利基市场 / 54
-

第五章 企业营销管理困局 / 60

困局表现：

- 一、没有管理的“管理”，有“法”不依 / 61
- 二、有管理但较粗放，缺乏系统性、可执行性 / 61

三、有管理，却太超前 / 61

破局有道：

一、搭建管理平台 / 62

二、规范管理制度 / 64

三、严格考核制度 / 67

第六章 企业策划力短板困局 / 72

困局表现：

一、好产品没有好市场 / 73

二、费用投入产出比失调 / 73

破局有道：

一、认识策划力 / 74

二、因地制宜做策划 / 74

三、营销策划：嫁接营销显威力 / 75

第七章 危机公关困局 / 82

困局表现：

一、危机公关意识缺失 / 83

二、危机公关手段失策 / 83

破局有道：

一、强化危机观念 / 84

二、危机公关处理 5S 原则 / 85

第八章 人才困局 / 90

困局表现：

一、优秀人才难招 / 91

二、招到了留不住 / 91

破局有道：

- 一、建立“三公”、“和谐”的用人机制 / 91
- 二、知人善任，用其所长 / 95
- 三、有效授权，提升责任 / 96
- 四、注重培养人才，而不是买人才 / 104

第二部分 快速提升业绩的八大策略

第九章 产品提升策略 / 108

- 一、产品定位，走差异化路线 / 109
- 二、树立完整产品概念 / 109
- 三、产品差异化策略的实施 / 110

第十章 价格创新策略 / 118

- 一、影响定价的四大要素 / 120
- 二、定价的策略 / 121
- 三、巧用价格杠杆的策略 / 123
- 四、从卖价格到卖价值 / 125

第十一章 渠道模式创新 / 128

- 一、终端为王、渠道制胜 / 129
- 二、提升业绩的渠道变革方向 / 133
- 三、构建渠道价值链 / 137
- 四、高效的渠道激励策略 / 142

第十二章 创新促销策略 / 146

- 一、认识促销 / 147

二、促销应用技巧 / 148

三、广告传播技巧 / 156

四、公关技巧 / 158

第十三章 创新服务策略 / 162

一、构建服务体系 / 163

二、建立服务制度 / 164

三、服务要持续化 / 164

四、全员服务 / 165

五、服务要到位 / 165

第十四章 客户关系管理 / 176

一、数据库营销——建立客户档案 / 177

二、对客户要进行分类管理 / 178

三、锁定漂移的核心顾客 / 180

第十五章 打造高效能营销团队 / 190

一、团队的力量 / 191

二、什么是高效营销团队? / 192

三、高效能团队打造的五大核心武器 / 194

第十六章 提升团队执行力 / 212

一、为什么要强化执行力? / 213

二、如何提升执行力? / 214

后 记 / 222

第一部分

企业营销困局分析及破局方法

第一章

企业营销战略困局