

格局

中国企业高管修炼

金焕民 刘春雄 著

高管读懂了《格局》，能修炼成老板
老板读懂了《格局》，能修炼成马云



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

格局

中国企业高管修炼

金焕民 刘春雄 著

高管读懂了《格局》 能修炼成老板
老板读懂了《格局》 能修炼成马云

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

中国企业发展，形成了高管阶层，但并未完成高管的职业化。中国企业高管修炼，一则职业，一则专业，一则观念。本书围绕这三个方向，根据中国企业高管阶层存在的问题，展开针对性探讨，其核心是打造职业财产，成为企业“铁打的营盘”而不再是“流水的兵”。

本书适合中国企业老板、中高级职业经理人，尤其是营销职业经理人学习、提高、阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

格局：中国企业高管修炼 / 金焕民, 刘春雄著. -- 北京：电子工业出版社, 2015.3

ISBN 978-7-121-25611-0

I. ①格… II. ①金… ②刘… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第040502号

策划编辑：吴 源 010-88254440

责任编辑：吴 源 特邀编辑：陈 燕

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：22.75 字数：568千字

版 次：2015年3月第1版

印 次：2015年3月第1次印刷

定 价：58.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010)88258888。

突破格局，掌控命运

这本书，我们从2010年就开始写，主要是在博客上连载。

因为发现多数中层管理人员一旦晋升高管，很多人长期徘徊甚至退步，继续突破很难，所以萌生了写文章的念头。发现一类问题，写一篇文章。都是有感而发，都有极强的针对性。当时，并没有想到要形成体系，也没有出书的想法。因为初期是写给徒弟们看的，所以写起来很不客气，甚至有点“训人”的味道。

高管突破为什么很难？首先，他们都有丰富的经验，但这些经验往往把他们变成了狭隘的经验主义者。在一个领域成功了，以为自己无所不能。当在另一个领域发现经验无效时，又容易走向反面，甚至否定经验。因此，高管跳槽容易，但跳槽后突破难，而跳行（进入另外一个行业）后突破就更难。其次，即使是中国企业目前的高管，无论是高学历还是低学历，一般仍然缺乏深厚的经济和管理理论功底。或者即使有理论功底，但理论转化为实际应用的“鸿沟”却很难跨越。所以，一些高学历并且在初期占据有利岗位的职业经理人往往会变成本本主义者，评论别人时都对，就是自己不会做。

经验主义和本本主义，这是中国企业高管的两个极端。

我们研究高管修炼，就是想找到一个中间地带，让有理论功底的人掌握方法，让有经验的人悟透道理。

凡是不能兼容的，都是病毒。这是我们提出的重要理论。单项修炼固然有用，但如果不进行系统修炼，各类问题缺乏统一的价值观和方法论，就会产生很严重的问题。所以，才有了形成体系，并结集出版的想法。好在我们有一以贯之的思维，即使是分开写文章，也不会在价值观上发生冲突。

怎么读这本书？有经验、有方法，如果没有格局，职业生涯就很难突破。因此，我们认为中国企业高管突破的关键是格局。只要从事经营工作，无论什么岗位，需要的格局观是一样的。因此，我们建议先不要急于看内容，要先看框架，看目录。框架和目录就是我们认为职业经理人应该拥有的格局。

格局是什么？有人认为是境界、眼光、胆识和专业度，我们认为这将把人们引向无法把控的虚无境界，并不可取。

首先，格局是思考问题的边界。你考虑问题，能够延伸得有多远。格局有多远，思想才有多远，行动才有多远。销售部经理，思考的边界到底是销售部，还是营销系统，还是整个公司，甚至是整个行业，这就是思考的边界。我们提倡要站在行业看企业，站在国家看行业，这就是思考格局的突破。那些总在部门之间闹矛盾的职业经理人，或许你在具体问题上是对的，但放在格局中可能就不一样了。

其次，格局是思考问题的层次。站在老板角度思考，站在员工角度做事。这就是思考的层次。在基层，你只思考基层的问题。到中层，又只思考中层的问题。总是只有一层，也是格局有问题。

第三，格局是思考问题的角度。基层的问题，站在高层思考可能就是战略问题。高层的问题，站在基层思考可能就是战术问题。

有能力，无晋升；有功劳，没奖励。很多职业经理人为此苦恼，可能是因为缺乏格局。职业经理人修炼，如果总结为一句话，那就是：在思想的修炼层面，要有格局；在方法层面，要有专业和经验。

专业和方法的修炼，没人说也会重视，毕竟涉及每天的工作。格局的修炼，没有高手点拨，可能终生没有醒悟。而这本书，好就好在：先修炼格局，再修炼能力。当然，对于新手来说，也可能倒过来。

如何修炼职业经理人的格局，我们提供了八个方面的认知，这也是本书的主要框架。

一、环境变化的认知。环境变了，一切都得变。问题在于，我们看到了表象，还是环境变化的本质？我们看到了泡沫，还是环境变化的趋势？我们看到了有利的一面，还是有害的一面？

环境变化的可怕在于：往前看，很慢；往后看，很快。每年的变化，很小；30多年的变化，很大。可以说，对环境变化的认知，贯穿于本书始终。

二、营销的认知。即使是从事营销的老手，也要重新认识营销。因为传统营销缺了两个关键点，一是创造价值，一是实现价值。过去的营销，销量就是价值，只有制造没有创造。现在的营销，没有创造，营销就失去了价值。

三、市场周期认知。产品周期、企业周期、产业周期、经济周期，研究规律的学者都成为大家。周期是有规律的，规律是可以把握的，周期是周而复始的。把握周期规律不仅能防范风险，更能抓住机会。掌握周期规律，就能提前预测，提前布局。在外行眼里，就是诸葛孔明附身。

四、战略认知。不要认为战略是老板和高管的事，战略是看问题的视角。最好的是做到战略引领，最差也必须跟上市场周期变化的步伐。在此基础上，才有所谓的竞争战略。事实上，“战略”是中国企业用得最滥也最差的管理概念。在本书中，我们自信是用最短小的篇幅，给读者最浅显也最充分的解读。

五、企业使命认知。正像不是所有人都能够成就卓著，也不是所有企业都能够做大做强。虽然没有可能都成为行业龙头企业，但只要经营得法，所有企业都可以生存得不错。这才应该是所有企业共同的追求。

中国人和中国企业最爱有使命感。这种使命感有时会使得结果和预期南辕北辙。在本书中，我们提出了企业经营层次这个概念，目的是希望能够帮助企业认清自己的位置，实事求是，恪守本分，别对自己揠苗助长。

六、机遇认知。台风来了，你没站在风口，机会就不属于你。缺乏资源的中国企业，或者手中无资源的职业经理人，没有机会或者机遇，发展无异于逆天。市场的机会，提升的机会，创业的机会，许多能力不如人的人因为抓住了机会，而实现了超越。

七、老板认知。你能走多远，取决于与谁同行。即使智慧如诸葛亮，也照样扶不起阿斗。职业经理人，既存在着如何选择老板的问题，也存在着与老板如何相处的问题，还存在着如何改变老板的问题。一切皆因为：老板是资源的拥有者和分配者。

八、高管认知。认知自我比认知环境和其他人更难。我们认为，而且是深切地认为，中国企业的老板和高管们，如果不首先反省自身，不系统地提升自身的经营能力，多数企业，无论是中小企业还是龙头企业，都很难从低迷中走出来。

需要特别强调的是，本书所说的“高管”既包括职业经理人属性的高管，也包括处于经营之中的老板，是指那些掌握和决定企业命运的人。之所以如此，原因是中国企业的所有权和经营权整体上分离程度还很低，资本阶层的力量在中国企业的经营管理中，还占据着绝对的控制地位。短期的经营业绩或许是由职业经理人阶层决定的，但企业的命运却仍然掌握在老板阶层。

我们也想同时强调，这本书与其说是写给别人看，不如说是自身认识的总结，是20多年积累的升华，是我们历经时间磨炼但仍然固存于心的理想。

过去，我们似乎一直站在营销主流的对立面，在中国营销面对众多质疑和否定时，以我们的《中国式营销》为标志，我们一直在研究、提炼和鼓吹属于中国特色的因素，一直致力于对中国特色的营销和管理的研究。

在中国营销的追赶时代，中国赶上了。在中国营销的超越时代，中国必须致力于超越。当然，这需要功底，需要修炼。

在搭了30多年中国巨大市场机会的便车，并且取得或大或小的成就之后，中国企业的高管和老板们必须亮出真本事了。30年了，中国企业与跨国公司相比，除了根据中国市场和世界市场需要建设性模仿跨国公司，潜心于制造，从营销上，并没有创造出什么独特的属于自己的价值。这并非否认中国企业所取得的巨大成就，也不是说中国企业做了什么错事，这只是想说明：中国企业应该根据环境变化，做出根本性改变了。

中国市场新常态的本质特征是，已经没有简单的“便车”可搭。高管和老板们，必须立足自身，开始坚定地寻找自己的道路。这条路就是独立思考的路，自主创新的路。否则，目前身处高位的管理人员，必然会做不下去，老板们则要么跑路，要么回到“解放前”。

我们不妨这样看，今天，中国的经济困难就是一块试金石，是真金就应该经得起火炼。同时它也是一块磨刀石，磨出来就是一把宝刀，磨不出来，就变成了一块废铁。

老板也好，高管也好，恐慌不是办法，固守也不是办法，唯一的出路就是根据环境需要重新修炼自己。

目录

突破格局，掌控命运

第一篇 高管的自我管理

前言：管理自我	002
个人职业财产	003
职业经理人的境界	006
不随便自充职业经理人	006
谨守职业经理人本分	007
谨守职业经理人道德	007
有审时度势的能力和远见	008
站在老板角度思考，站在员工角度做事	009
老板的须知	010
老板是企业的“人质”	011
老板的最后身份是企业的监护人	015
老板的使命是要生存更要“长存”	016
老板是维护公司制度尊严的第一责任人	018
老板既是脑力劳动者也是“口力劳动者”	020
老板是“将将”之人	021
少一些对能人的幻想，多一些对普通人的关注	023
成就自我的逻辑	026

第二篇 认识现实

前言：“阅读”时代	042
中国营销的新常态	043
一个时代的结束	044
一个时代的开始	046
中国市场“新常态”，逼出中国新营销	048
中国式营销的瓶颈	048
主流产品换代	051

从中国式营销到中国式新营销	052
要么累死在营销升级的“坡”上，要么力争过“坎”	054
从市场模仿者向市场塑造者跨坎	054
行业龙头的迷失	056
中国企业的过坎任务	057
营销视角下的中国经济新常态	059
营销视角	059
中国企业突破的焦点	060
大象的倒下与蚂蚁的突变	063
不同寻常的案例	063
竞争者与毁灭者	065
颠覆与突变的时代	067
谁来打败自己	069
波特的战略无能	071
德鲁克的创新困境	073
把决策权交给前线	074
重建激情组织	075
 第三篇 认识营销	
前言：再识营销	078
定义营销	079
产品打天下	082
价格定乾坤	085
营销的边界	088
深度观察：营销视角下的马云	090
营销视角	090
机会马云	092
价值马云	093
战略马云	094
寄语马云	095
经营观念	097
把营销装进笼子里	104
中国市场营销者批判	110
传统经济的痼疾	111

新经济的狂欢	112
呼唤具有战略眼光的营销者	113

第四篇 价值创造的逻辑

前言：价值来源	120
营销是如何推动价值增值的	121
定义价值增值	121
产品创意：价值增值的思维源泉	122
产品制造：价值增值的基础和基本来源	123
营销组合：能否最终实现价值增值的决定性努力	125
销售：竞争性价值实现	126
前瞻：市场呼唤新一代营销者	127
基于产品的价值创造和品牌塑造	129
产品和商品	129
从产品到商品	134
产品、商品和品牌	138
价值创造的本质和机理	142
价值的创造与认同	147
强大品牌的价值基因	150
强大品牌的生成机理	155

第五篇 认识周期

前言：周期的规律	164
产品基础与波士顿矩阵	165
业务基础与市场演进	168
主流换挡的逻辑	171

第六篇 战略竞争和年度营销

前言：战略的格局	182
经营和战略	183
战略与自然竞争	184
年度营销规划清单	188

确定公司的业务使命	189
SWOT 分析	190
目标的制订	192

第七篇 营销智慧

前言：知识与智慧

中国式营销的智慧

竞争为中心 PK 顾客为中心	205
声誉产品 PK 强大品牌	207
性价比营销 PK 价值营销	211
单点突破 PK 系统化	212
取悦通路 PK 取悦消费者	213
速度 PK 规模	213
战略性战术 PK 经典战略	214
机会 PK 资源	215
创造性模仿 PK 创造	216
不对称 PK 核心竞争力	217
满足小康追求 PK 满足欲望（奢侈需求）	218
机动（充分利用空间）PK 布局（充分利用资源）	218
边缘市场 PK 中心市场	219
外部交易 PK 跨国公司内部分工	219
新规则 PK 跨国公司规则	220
消费者洞察 PK 消费者调查	220
产业品牌 PK 企业品牌	221
销量 PK 强大品牌	222
产品丰富化 PK 经典设计	222

新兴市场的营销智慧

新兴公司	224
新兴公司战略	226

第八篇 企业的成长与发展

前言：生意和事业

企业成长图谱

生意和事业	234
企业成长图谱	235

中小企业: 关键是建立“让普通营销个体出业绩” 的营销管理模式	235
中等规模企业: 关键是建立以各级营销主管为中 心的目标责任体系	239
大企业: 关键是从营销团队上升为营销组织	241
企业经营的层次论	242
认识企业	243
企业生命周期及阶段性营销要点	244
企业管理模式的演进	248
弄清自己企业的地位	249
三个层次企业的经营战略和策略	251
三个层次企业的基本市场功能	253
跨越市场塑造的坎	255

第九篇 企业的命运

前言: 规律与命运	260
企业的四种命运	261
第一种命运: 快速崛起, 整合对手	261
第二种命运: 常规发展, 被对手整合	263
第三种命运: 熊猫式生存	265
第四种命运: 慢性死亡或生不如死	266
企业生存的三种状态及其命运	266
地龙式企业	266
地头蛇式企业	269
龙头企业	271
龙头 + 地头蛇: 根深叶茂的企业	272
改变企业命运的逻辑	274
企业增长只有两个结局, 不在增长中改变命运, 就在增长中死亡	274
只有在行业最终格局中找到一席之地, 企业才 算改变了命运	275
想改变命运就必须盯住在行业内有影响力的规 模最小的那家企业	276

如果还不是行业龙头，改变命运必须实现跨越式、颠覆式增长	276
想实现跨越式、颠覆式增长就必须抓住改变命运的“机会之窗”	277
中国弱势企业的快速崛起必须解决“以小博大”的营销问题	277
改变命运的增长必须找到可以复制的营销模式	278
改变企业命运的机遇之窗	279
市场井喷的机遇之窗	280
产业集中的机遇之窗	280
行业属性改变的机遇之窗	281
新品类突破的机遇之窗	283
行业升级的机遇之窗	285
市场环境变化的机遇之窗	287
营销模式变革的机遇之窗	287
新一轮营销周期的机遇之窗	288
消费者行为变化的机遇之窗	297
危机期的机遇之窗	298

第十篇 认识高管和高手

前言：高手与高管	304
认识职业	305
定义职业经理人	305
职业进步，稳定是关键	309
职业征途有节点：爬坡与过坎	313
相关解读：诸葛亮为什么会选择刘备	316
认识高手	319
一线企业的红利	319
一线高手的价值	322
从曹操刘备两个集团看高手	325
高手中的高手	329
认识高管	333
高管和高手	333
给营销高管画像	336
认识自我	344

第一篇 自我管理

第一篇

高管的自我管理

【前言：管理自我】

无论是对老板或者是对雇员，企业都首先是成就人的地方。一个不能成就人的企业，是没有希望的。但企业并不能自动地成就人，而是那些能够成就企业的人，在成就企业的同时，成就自己并成就别人。

成就自己，成就企业，成就别人，这既是企业发展的逻辑，也是个人发展的逻辑。

成就自己，在市场经济条件下，就是打造个人职业财产。每个从事职业的人，都需要打造职业财产，没有职业财产的人，赖以生存的，只能是廉价的劳动力。

按照中国的古训，个人发展的境界是：修身、齐家、治国、平天下。而修身的本质就是自我管理。通过自我管理，让自己达到齐家、治国、平天下的不同境界。

管理自己远比管理别人更为困难。而与管理自己同样困难的是管理老板。

管理老板，首先必须承认，老板的角色神圣不可侵犯。再好的建议，如果侵犯了老板的角色，老板都不会接受。而管理老板，就必须比老板站得更高，看得更远，比老板更有胸怀。

个人职业财产

我们的思维，基本上属于平民思维。在这里，“平民”对应的是“精英”。

不仅仅是因为我们的确属于平民，可能更深层的原因是，我们厌恶精英们的那份做派以及社会对真假精英那份莫名其妙的溺爱。

比如，我们会较多地思考中小企业如何与大企业竞争，中国企业如何与跨国公司竞争；我们会较多地思考中小企业如何由小变大、由弱变强；我们会较多地思考如何帮助一线人员、基层人员上升到中高层。在我们的咨询生涯中，也不止一次地导演过中小企业把大企业拉下马的案例。我们的书，我们的文章也主要研究这些课题，其典型代表是《销量为王》《持续增长》《让增长改变命运》《让平凡的人做出不平凡的业绩》等著作。

我们的观点，尤其是对那些有关个体进步过程和关键点的认识，很容易引起误会，尤其是容易引起下属们的误会。

因为我们提倡卧薪尝胆，也因为我们提倡用业绩证明能力，用业绩构筑自己成长的阶梯；因为我们提倡年轻人应更看重职业、专业提升而不是一时的收入。这很容易给人一个这样的印象：漠视下属待遇。其实，我们更想告诉下属的是，待遇根本就不是自己争来的，是自己挣来的，而且没有比争待遇更无聊的事情了。如果企业亏待自己，最好的办法不是争，而是直接炒老板的鱿鱼。当然，走人的结果应该是让企业老板心疼而不是自己六神无主、怅然若失。

我们曾经这样写道：你要么在遵守企业规则中崛起，要么就去颠覆企业规则。事实上，颠覆规则，对绝大多数人来说，是很不现实的。那么余下的，也就是遵守规则了——除非你愿意在无休止的抱怨中成为一个浑浑噩噩的旁观者。

在工作和实践中，我们会获得两份主要的“收入”。一份是货币收入，一份是职业财产“收入”。前者变成消费、投资理财或者储蓄；后者构成个人职业进一步发展的基础。