

<<活路>>

图书基本信息

书名：<<活路>>

13位ISBN编号：9787301150931

10位ISBN编号：7301150938

出版时间：2009-5

出版时间：北京大学出版社

作者：蔡丹红

页数：232

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 内容概要

一个制造型企业走得再远，没有品牌，也摆脱不了受制于人的命运。

在金融危机爆发、行业竞争加剧、企业发展遭遇瓶颈的内外交困中，制造型企业谋求发展路在何方？

没有品牌根基，难有核心竞争力，遑论基业长青？

制造型企业迫切需要开拓一条生存之道。

然而，品牌打造与渠道建立并非朝夕可就，更不能仓促上马。

制造型企业在进行转型的各个阶段总会遇到这样那样的问题、困惑和误区。

贯穿本书的好时光企业所面临的困境，或许能引起你的共鸣，和它一起探寻急需转型的制造型企业的发展之路。

值得庆幸的是，资深管理咨询专家蔡丹红已研究和实践了十余年，针对企业面临的现状和具体问题，提供了翔实的分析工具与解决思路，为企业走出困境、开拓未来铺就了坚实的路基。

本书亦可为商学院师生提供案例分析，也可供咨询师在实施项目中参考阅读。

## 作者简介

蔡丹红，杭州电子科技大学教授，杭州蔡丹红营销管理咨询公司首席咨询师，浙江省管理咨询协会副会长，浙江民建企业委员会副主任。

蔡丹红是市场营销理论与实战、咨询与培训的复合型专家，《销售与市场》第一营销专家团专家，《商界评论》编委，《企业管理》、《营销学苑》等杂志的专栏作者。

清华大学、浙江大学、复旦大学等名校总裁研修班或EMBA班特邀教授，“首届中国十大杰出培训师”之一。

十年来率领团队为包括中国建材南方水泥、红蜻蜓鞋业、新光饰品、杭萧钢构、八一钢铁、天津金鹏塑钢型材等在内的数十个行业的几十家企业提供营销战略与管理咨询，成效显著，受到企业高度评价。

## 书籍目录

序一序二第一章 梦想品牌 案例评析 变革的本质：从产品营销到品牌营销的模式转型 转型：先走一小步 品牌营销，分销管控是核心 观点·工具 企业的活路：从产品营销向品牌营销转型第二章 种瓜得豆 案例评析 行业经验与学习创新力孰轻孰重 品牌营销分销中的品牌商的责任 有思路未必有出路 战略的实施需要与之相匹配的考核方案 观点·工具 民企老板如何选用高级营销管理人才第三章 品牌早孕 案例评析 战略决策中的“难得糊涂” 企业政策的稳定是一种信用 十月怀胎与品牌孕育 观点·工具 像养育孩子一样孕育品牌第四章 借力解难 案例评析 战略规划和模式创新中借力的必要性 如何寻找战略模式研究的外脑 观点·工具 咨询与策划辨析 战略模式创新中如何寻找外脑第五章 “知己”研究 案例评析 营销战略研究中的内部调研范围 引起轩然大波的原因所在 第三方做内部调研的优点 观点·工具 营销战略模式创新的“知己”研究第六章 “知彼”研究 案例评析 消费者调查问卷的局限性 “德尔菲”渠道专家调查法 品牌加盟犹如现代版的“一夫多妻” 观点·工具 营销战略创新的“知彼”研究第七章 咨询报告不动听 案例评析 战略、策略、战术方案报告会之间的差异 营销战略、策略制定和执行中信息沟通的组织工作 战略咨询报告不同于培训 观点·工具 咨询式培训及其操作方法第八章 转型之争 案例评析 如何面对改革 打造高档品牌的难点 新品牌与新渠道 观点·工具 从生产商到品牌连锁零售运营商的12个变身第九章 执行 案例评析 战略的解读是模式创新的第一步 组织体制建设是保障战略执行的基础 与策略相匹配的考核方案是战略执行的决胜条件 观点·工具 与营销战略相匹配的组织体制设计要诀第十章 再议连锁新品牌 案例评析 产品开发是“走质”而非“走量” 许力的失误：没有建立新的组织体制 品牌不是英雄的舞台 许爽的结果：竞争只有“快半步”者才能获得先机 观点·工具 品牌力时代的品牌营销管理尾声后记

## 章节摘录

第一章 梦想品牌 许爽今年已近不惑之年，事业上如火如荼，是当地著名的企业家。

许爽从事的是流行饰品的生产和销售。

他从最初与弟弟一起挑货郎担、摆地摊销售小饰物，到利用B市市场开设门市部承接外贸订单、开工厂加工饰品，生意一路发展，越做越大。

于是一发不可收拾，干脆在国内十几个大城市建立了自己的门市部。

经过几年的发展，业绩好的门市部一年的销售收入竟然达到一千万元以上。

许爽销售的饰品可不同于国内传统的金银珠宝首饰。

这种饰品主要是采用水晶、亚克力、铜、布等材料，通过图案、款式的变化来传递时尚和美感。

与传统的珠宝首饰相比，许爽的流行饰品零售价格便宜得多，一般只有十几元、几十元，最贵的也只要一两百元，但款式多样，时尚别致。

人们在不同的场合可以选择不同风格的饰品佩戴，一旦不喜欢了，丢弃了也不可惜。

因此这种饰品从国外传到国内，很快得到年轻的追逐时尚的女性的喜爱。

而且随着人们生活水平的提高、消费观念的变化，这个市场越来越大。

许爽是个对新事物十分敏感的人，他从市场上嗅到了饰品强劲的发展需求气息，觉得有一个很大的机会正摆在他的面前。

尽管目前他的国内门市部与外贸的生意一年能赚几千万元，尽管他早已是资产上亿的富翁，并不缺钱，但一种更大的抱负在他心中翻腾。

他需要新的挑战，因为他觉得外贸生意再好，无非也是在为他人做嫁衣，他的工厂只是别人的加工车间而已。

而在国内市场，目前自己的产品还只活跃在批发流通领域，产品通过批发渠道发送到全国各地，老百姓并不了解自己的公司和品牌。

特别令人气愤的是，他发现在许多百货商场的饰品专柜上，自己的产品被撕掉了标签，摇身一变，变成了别人的产品，产品身价则翻了几倍甚至十几倍。

而一些国外进口的饰品，产品质量也并不比自己家生产的好多少，价格却高得离谱。

凭什么？

就凭人家有响当当的品牌呀！

许爽不服气，既然国内市场需求形势这么好，自己也不缺资本，产品质量在同行中也是呱呱的，凭什么不在国内市场做自己的品牌呢？

由于要获得时尚信息，许爽常年穿梭于法国巴黎、意大利米兰等时尚之都，也常参加各种时尚发布会。

他发现国外那些精美的流行饰品陈设在十分雅致的店堂内，价格在自己产品的几十倍甚至几百倍之上，真是打心眼儿里佩服，这才是品牌！

随着自己事业的发展，他的情感也从对这些品牌的敬佩、羡慕变成不服气，内心的躁动越来越强烈。

他常在心里对自己说：“有朝一日，好时光的饰品也要进入这些场所，有这样的环境、这样的身价！”

但许爽也清楚，愿望归愿望，回到现实中来，他还得面对批发渠道的价格战。

批发商们只认价格，虽然许爽的新品开发能力是数一数二的，每天都有数百款的新品面市，但B市本地数千家的工厂马上就会跟进这些新品，不出几天，仿制品便充斥市场，而它们的价格更低，批发商们更乐意购买它们的产品。

许爽也知道，老百姓并不认自己的品牌。

他们的感觉是：还不是批发市场来的吗，低档货！

显然，如果要做品牌，还不如另起炉灶：取一个新的名字，建一个新的渠道，直接在商场、商业街上开专卖店，设专柜。

许爽十分羡慕那些拥有数千家专卖店的商家。

听说一些比较流行的饰品品牌，其出身不过是某产品的代理商，申请一个商标后就转为OEM（委托加工），让其他厂家贴自己的牌子生产，自己则专门经营连锁店。

## &lt;&lt;活路&gt;&gt;

结果短短的几年中，在全国发展了上千家连锁店，一直到市场做得很大后才开办工厂自己生产。

许爽感觉自己的产品要想树立品牌，也只能走这条路。

连锁专卖是做品牌的必由之路。

许爽虽然没有搞过连锁，但感觉开个店应该不难。

自己的产品多至数万款，小小的连锁店不就那么几平方米大吗？

产品种类是绝对没有问题的。

连锁专卖需要的统一形象、统一包装、统一配送等，应该也不成问题。

店铺请个专业的设计公司设计一下就可以了。

资金则更不成问题了，就是自己的钱不够，银行还会找上门来呢，唯一缺的就是人了，得有专人来负责这个项目。

这个人的品位、素质都应该不低，请谁呢？

**案例分析 变革的本质：从产品营销到品牌营销的模式转型** 案例中许爽的所思所想是中国当代靠批发渠道进行分销或承接外贸订单的制造型企业老板的共同心态。

这些老板的成功，前期往往依赖于外方的合作关系和中国良好的市场机会。

通过与外方的合作，了解这个行业独特的生产工艺特征及产品品质管理的要求；依赖政府所搭建的集中贸易平台——批发市场，使生产方与需求方（主要是需求的中介方）以最快的速度进行交易，由于行业当时正处于上升期，因此，往往抓住了一个不怎么费力就能赚钱的好机会，就此积累了第一桶金。

当第一次创业成功后，鉴于企业持续发展的需要，这个群体的经营者们希望自己的产品不仅在渠道（经销商群体）中得到认可，而且希望得到最终消费者——市场的认同。

他们希望摆脱批发渠道中经销商的价格恶战，希望建立起自己在供求关系中的主导地位，希望自己辛苦创造的产品价值得到更大范围的认同，创造更高的附加值，于是就萌生了进入零售市场，在最终消费者心目中建立品牌的愿望。

而连锁专卖的分销被认为是最有效的控制渠道、保证品牌价值的模式，因此，大家纷纷把注意力投向连锁专卖分销，以此来建立品牌。

这是一种营销模式的转型，其实质是企业试图从以生产为导向的产品营销转向以市场为导向的品牌营销（参见本章的观点？

工具篇，可以更好地理解这个转型变革）。

产生这种转型愿望的老板在中国是一个很大的群体，几乎所有具有战略眼光的经营者在企业发展到一定程度后，特别是当行业逐渐走向成熟，利润逐渐降低，价格战日趋激烈，品质越来越同质化时，这种转型的愿望就更加强烈。

这种转型是一种规律。

但各行业依据市场成熟度的不同，发生转型的时间也不同。

譬如在中国，皮鞋行业就比流行饰品行业提前了7~8年，而饰品行业比小家电行业则更早地进入品牌营销阶段。

尽管分销的模式因各行业的差异不局限于连锁专卖，但本质上都是相同的，都是要控制渠道，增加品牌方在交易中的主导地位。

因此研究这种转型非常具有现实意义。

本书向大家呈现的就是这样一个转型故事。

许爽经营的好时光就是众多企业中的一个代表。

阅读这样的故事，相信对许多正在转型或即将转型的企业都有启发意义。

而我之所以要讲述这样一个故事，另一个理由是因为抱着这种良好的愿望的企业经营者在为理想奋斗的过程中，基本上都会遭遇挫折，转型的道路充满坎坷。

如果把他们进入消费市场做品牌视为其第二次创业的话，那么第二次创业比第一次创业还要复杂。

为什么会如此呢？

这里有太多的与制造企业不同的东西，从观念到具体运作手法都不同。

但是，适时地看到危机、发现机会正是一个企业家应该具有的品质。

## &lt;&lt;活路&gt;&gt;

许爽能够先于当地同行发现自己的问题所在，并产生改革的愿望，积极地付诸行动是十分可贵的。

在本章的观点？

工具篇里，我将向各位更清晰地阐述为什么必须进行转型，这种转型的本质是什么，如何把握这种规律。

**转型：先走一小步** 首先，尽管许爽的个人素质较高，企业的实力也不错，在社会上是一个响当当的成功人士、企业家。

但就本案例所描述的企业背景条件来看，许爽的好时光在当时还只是个生产工厂，企业的分销主要靠批发市场进行。

批发市场在其本质上是众多工厂一个集中对外的窗口，它生存的基点是为了更便利地满足商家和下游厂家集中选货，并进行交易的需要。

因此，它的分销方式十分简单，业务类型属于简单的贸易型，通过这种批发渠道进行分销所积累起来的成功经验是做生意的经验。

从完整的面向市场竞争的意义来看，依赖于批发渠道分销的企业是以生产为导向的企业，企业所有的活动都围绕着生产展开，缺乏市场化的运作能力，更缺乏品牌营销功能。

这些企业对市场的意识、品牌的意识往往是不准确的，并且流于简单化、片面化。

如果经验缺乏，观念不准确，而现实中又缺乏以市场为导向的专业人才、行业人才，这样的企业如果要改换分销模式，进行品牌营销运作，往往在前期，就要交大量的学费。

相对来说，这类企业在品牌运作中步子迈得越大，就越容易摔跤。

而步子谨慎些，通过逐渐积累经验，先种试验田，再推而广之，进行大踏步的升级转型，就比较容易获得成功。

### 编辑推荐

浙江新光控股集团董事长周晓光，中国建材股份有限公司总裁曹江林，天津金鹏集团董事长戴凤瑞，红蜻蜓集团董事长钱金波，浙江省物产集团副总经理沈光明，杭萧钢构股份有限公司董事长单银木，中国企业联合会管理咨询委员会秘书长赵天乐，杭州电子科技大学副校长陈畴镛，北大纵横管理咨询集团首席合伙人王璞联袂推荐 浙江省人大常委副主任吴国华、《商界》杂志总编辑刘旗辉诚意作序 为奋斗中的中国企业助一臂之力，给想进入咨询行业的人一块敲门金砖！



#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>