

<<持续增长>>

图书基本信息

书名：<<持续增长>>

13位ISBN编号：9787802551671

10位ISBN编号：7802551676

出版时间：2009-5

出版时间：企业管理出版社

作者：金焕民，刘春雄 著

页数：353

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>

<<持续增长>>

内容概要

企业是一个只有在增长中才能得以生存的社会器官，要么增长，要么死亡。

这不是企业管理者愿不愿意追求增长所能够决定的问题。

道理很简单，增长是企业生存和发展的基础。

改变命运的增长包含一个完整的战略营销过程。

这个过程包括五个阶段：发现市场机会—选择目标市场—开发营销战略—制定市场营销计划—组织实施。

为了取得持续增长。

企业必须不断地从一个战略过程走向另一个过程，只有那些能够建立持续增长文化的企业才能做到这些。

即使到了今天，仍然难以证明企业，哪怕是那些优秀企业，都可以不断地推动并实现能够改变命运的增长。

事实上，持续增长并非遥不可及。

人们并不需要寻找什么灵丹妙药，只需要持之以恒地坚持一些基本原则，就可以实现。

《持续增长》提供的就是这些简单的、能够促进持续增长的基本原则。

<<持续增长>>

作者简介

金焕民：《销售与市场》杂志高级研究员、郑州轻工业学院经济与管理学院副教授。
曾出版《诊断一线营销》、《销量为王》、《基层营销主管实战手册》、《营销创新》、《老板总是最后知道坏消息》、《解读本土标杆企业》等著作，发表文章100多篇。

<<持续增长>>

书籍目录

第一章 理解增长 企业增长乏力的原因 支撑企业持续增长的七个关键要素第二章 竞争图谱与企业持续增长路径 行业竞争图谱 解析竞争图谱 方便面行业竞争图谱第三章 基于产品更新管道的持续增长 认识产品生命周期 建立产品更新管道第四章 基于长期机会的持续增长 形成企业理念 形成沟通方案 环境分析 竞争对手分析 客户分析 自身状况分析 定位 目标描述并视觉化 市场营销战略 市场营销控制第五章 基于年度营销规划的持续增长 营销策略规划 营销策略制定 营销管理第六章 基于产品演进的持续增长 产品图谱1：单品突破—品种丰富—产品结构—产品更新 产品图谱2：主流产品—形象产品—防火墙产品—概念产品 产品图谱3：普通产品—主导产品—声誉产品第七章 强化营销工作推动业绩增长 寻找增长点 业绩增长的来源 市场开发与业绩增长 薄弱市场的业绩增长 让成长期市场成为市场典范 让成熟市场无坚可摧 让下滑市场走出低谷 做对业绩持续增长有贡献的工作第八章 重塑销售力量推动业绩增长 认清本土企业与跨国企业之间的差距 建立新型销售力量 选择适合的销售模式 建立专业销售管理体系 让营销成为销售的动力 把企业能力转化为经销商能力 销售与品牌战略的无缝结合 销售分支机构的过程管理第九章 确立支持增长的管理理念 市场推销：业务人员永恒的主题 理性追求业绩增长 为营销个体提供平台 在检讨中提升销量 销售人员的自我完善第十章 培养支持增长的营销主管 支持增长的营销主管的角色 营销主管的信念与原则 善于进行业绩评估 化牢骚和冲突为合作 晋升为高级营销主管 晋升为中级营销主管 营销人过坎：跨越我就能

<<持续增长>>

章节摘录

第一章 理解增长从理论上讲，持续增长是能够实现的，但在现实中，实现持续增长却是十分困难的，或者干脆说是不可能的。

之所以如此，原因在于：第一，成功是失败之母。

企业一旦取得成功，难免忘乎所以。

以中国某些企业为例，刚刚获得某些发展，就开始考虑走向国际，或者成为百年老店，进入什么世界百强。

这种成功为企业带来的只能是走向失败的资本。

第二，企业规模扩大之后，几乎不可避免地犯大企业病。

大企业病的典型症状是：忘记最基本的原则，犯最简单的错误；妄自尊大，自以为是。

所以，改革开放三十年，我们对企业一大就出问题早已习以为常，像螃蟹一样，一红就死。

实现企业持续增长，必须从营销战略上突破三道坎：第一道坎，市场演进坎。

任何市场都存在出现、成长、成熟和衰退这样一个演进过程。

如果市场进入停滞或者衰退阶段，企业无论怎样努力都难以获得持续增长。

比如目前中国已经经历充分竞争的行业，其行业龙头都遭遇了增长的天花板，如果不能出现重大技术突破，依靠现有业务，谁也无法获得持续增长。

跨越这道坎的关键是不断丰富和调整企业的业务组合。

第二道坎，主导产品生命周期坎。

市场有主导产品，企业也有主导产品，龙头企业的主导产品一般也是市场主导产品。

在市场演进周期内，主导产品代表着持续增长的主流。

无论是龙头企业或者是其他企业，只要确保自己的主导产品与市场（整体市场或者局部市场）的发展趋势保持同步，就能够获得持续增长，否则，就会丧失持续增长的机会。

跨越这道坎的关键是不断地丰富和调整企业的产品组合，使企业的主导产品永葆“青春活力”。

第三道坎，市场细分和市场拓展坎。

企业既可以从空间上不断扩大产品覆盖范围，也可以从内涵上不断拓展细分市场。

二者都可以为企业的持续增长提供机会。

实现企业持续增长，必须从营销管理上突破更多的坎：1.营销策划坎——能够不断地发现市场机会，并且能够制定出适当的营销策略。

2.团队坎——不仅拥有远见和技能，而且充满对增长的渴望。

3.管理坎——能够建立有效率的组织，并且能够实现对过程的有效控制。

实现持续增长的最大敌人来自于人性的弱点：懒惰和傲慢。

懒惰包括行为和思维两个方面。

思维的懒惰会让企业彻底远离持续增长，行为的懒惰会让企业与持续增长失之交臂。

傲慢则包括对顾客和对竞争对手两个方面。

对顾客的傲慢会让企业万劫不复，对竞争对手的傲慢也会让企业遭受灭顶之灾。

能否实现持续增长与企业的实力、市场地位并不存在必然的关系。

这就如同那句千古名言：王侯将相宁有种乎？

谁能不断发现和创造增长机会，谁就能够获得持续增长。

在这个问题上，仅仅表现在实现能力上，不同规模创业间的区别而不表现在可能上。

论能办，发达国家理应获得更高的增长水平，事实上，中国、印度等新兴国家增长速度更快。

在世界企业发展史上，恰恰是弱小企业更容易获得更长的持续增长期。

中国企业还不必研究“基业长青”这样“重大的课题”，抓住机遇迅速发展自己才是当务之急。

持续增长如果仅仅简单地表现为销量变化，那么就永远摆脱不了“一大就出问题”，“一红就死”的命运。

持续增长必须伴随着地位变化（行业地位、市场地位）、结构变化（市场结构、产品结构）、利润变化和企业变化（管理水平不断地得到提高、企业功能不断地得到完善、人力资源不断地得到提升、核

<<持续增长>>

心竞争力不断地得到强化)。

持续增长并不意味着平稳增长，它必须伴随着阶段性的突破性增长。

平稳增长更多地是“水涨船高”式的增长，行情来时，任何人都能在股市发财，这与能力没有什么关系。

与此相对应的是，突破式增长如果不是发生在持续增长的背景下，那也只能归结为“大跃进式增长”。

这种增长最终也只能是“昙花一现”，徒然令人感叹而已。

企业增长乏力的原因支撑企业战略增长的因素众多，但其中起决定作用的主要是产品基础和业务基础。

当产品基础出现问题时：企业将会出现短期的增长乏力，当业务基础出现问题时，企业将会出现长期的增长乏力。

产品基础与波士顿矩阵就产品基础而言又存在着两种决定性力量：第一是产品生命周期管理。

如果能够保证企业产品，尤其是主导产品在推广阶段打下坚实基础，在成长期获得充足的资源，企业增长就能够得到保障。

中国企业重视产品创新，但并不真正重视产品生命周期管理。

许多企业都不约而同地犯了让大有希望的产品功亏一篑的错误。

华龙的“小康家庭”是一支可以在全国中档方便面市场上遍地开花的产品，但它却只在局部市场取得突破。

不仅如此，华龙的所有产品都存在此类问题。

华龙是大陆方便面企业产品创新最活跃、最成功的企业，但没有一支产品能够像“康师傅”那样成功地推向全国市场。

正因为如此，华龙始终无法真正在全国市场上与康师傅展开竞争。

所以，华龙始终是一家由“局部市场”组成的“全国品牌”。

企业统一市场靠的是一体化产品，主导产品能够覆盖多大市场，企业的影响力就有多大。

康师傅几支产品就统一了大陆市场，建立了其无法撼动的市场地位，而华龙只能用几支产品在全国市场建立了几个“根据地”。

不改变这一点，华龙就永远没有资格向康师傅“叫板”。

因此，企业如果不能有效管理主导产品的生命周期，那么，主导产品就没有办法做得更好，走得更远，企业也就无法获得能够改变命运的增长。

管理产品生命周期，尤其是主导产品生命周期管理，是典型的战略营销。

问题是中国企业，包括那些优秀的中国企业，太过急功近利，大大缩短了产品生命周期，以至于企业根本就没有时间去充分挖掘产品所蕴含的增长潜力。

在家电行业，无论是纯平、背投，或者是等离子电视，也都是如走马灯似地打个过场便迅速成为过眼烟云。

第二是产品组合管理。

产品组合管理的任务是确保不同属性、不同使命和不同地位的产品形成一个良性的、相互支撑的组合整体。

任何一家公司若要取得成功，就必须拥有增长率和市场份额各不相同的产品组合。

组合的构成取决于现金流量的平衡，高增长的产品需要有现金投入才能获得增长；低增长的产品则应该产生大量的现金。

这两类产品缺一不可。

产品的现金流量取决于四条规则：利润率与产生的现金是由市场份额的大小决定的。

高利润的背后必然是高市场份额。

这种现象很常见，可以用经验曲线效应来解释。

要想取得增长，就必须投入现金、扩充资产。

维持市场份额所需的现金增量取决于增长率。

必须努力争取，甚至“购买”高市场份额。

<<持续增长>>

购买市场份额需要增加额外的投资。

没有哪种产品的市场会无限制地增长。

增长放缓之时，即是回报到来之日，否则就永远也别想获得回报。

此时决不可把现金回报再度返还给这种产品。

高市场份额、低增长的产品是“金牛”。

这些产品能产生大量现金，通常将超过维持市场份额所需的再投资。

超额部分的现金不必也不应再返还给这些产品。

实际上，如果回报率超过了增长率，要无限制地返还现金也是不可能的，除非把回报压低。

低市场份额、低增长的产品是“瘦狗”。

狗类产品可能会有一些账面利润，但要维持市场份额就必须把所获利润重新注入这些产品，而不会有什么现金盈余。

从本质上看，这一类产品如果不变现，留在手中毫无价值可言。

任何产品，最终不是变金牛，就是变瘦狗。

一个产品的命运取决于它能否在增长放缓之前取得领先的市场份额地位。

低市场份额、高增长的产品是“问题”。

这些产品需要的投入总是大大超过其所能产生的现金。

不提供现金，它们就会落后乃至死亡。

即使给了现金，如果它们只能维持市场份额的话，那么一旦增长停止，它们仍旧是瘦狗。

问题类产品需要大量现金投入来购买市场份额；在成为市场领先者之前，低市场份额、高增长产品将一直是一种负担。

这种产品需要巨额现金投入，而它本身却产生不了这些现金。

高市场份额、高增长的产品是“明星”。

这种产品几乎总会有账面利润，但却不一定能产生自己所需的全部现金。

然而，如果明星能够保持领导地位，那么在增长放缓、再投资的需求消失之后，它就会成为一棵摇钱树。

明星最终会变成金牛，产生大量高利润率、十分稳定和安全的现金回报。

这些现金回报将可再投资于其他产品。

市场领先地位若能尽早取得，并维持到增长放缓的一天，所获回报将会非常丰厚。

如果有足够现金的话，在增长阶段为获取市场份额进行投资的方法是极为可取的。

市场份额的增长将伴随市场的成长，而利润率则会随市场份额的增加而提高，有了高利润率，即使采用较高的财务杠杆也不会对安全造成影响。

由此形成的利润水平使得产品在支持正常的增长之后，还能带来较多的盈余。

<<持续增长>>

编辑推荐

《持续增长》是金焕民和刘春雄两位营销实战专家的巅峰之作，《派力营销图书》与《销售与市场》联袂推荐，畅销书《销量为王》的姐妹篇。
引领企业走向持续增长佳境，指导企业摆脱停滞不前局面。

<<持续增长>>

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>