

BEST FOR YOUR BEST

危机下的
企业增长
之道



百思特管理咨询集团

反脆弱快速行动指南

2020年疫情之下,百思特管理咨询集团心系老客户,百思特商学院携手7位管理界专家(具有10年以上咨询经验,涉及战略、流程、采购、营销、组织文化专业领域专家)共同策划、公开发声,推出“反脆弱系列公益公开课”。分享标杆企业危机应对策略,帮助百思特过往600余家老客户,建立强大的企业反脆弱体系,与老客户戮力同心,共渡时艰。

危机下的企业增长之道

2019年疫情席卷全球，对实体经济和全球资本市场都带来了严重的冲击。尤其像旅游餐饮、交通运输、零售以及出口型企业，几乎所有的行业都面临着不同程度的冲击。

在面对突如其来的危机时，企业首要目标是活下去。现金流是企业最重要的命脉，像互联网企业虽然处于亏损状态，但只要能坐拥庞大的现金流，依然可以在资本市场上获得很高估值。

危机之下，现金流会成为压垮企业的最后一根稻草。像海航集团在过去的十多年里一直快速扩张，发展成为一个多元化的产业集团，导致整体负债非常高。尽管这两年开始调整策略，开始剥离非航空业务，但仍然无法有效缓解偿债压力。这次疫情对航空交通业的致命冲击也成为压垮海航的最后一根稻草。

有效增长是解决企业活下去的根本要素

只有可持续的增长才能让企业保持正向现金流，具备较高的抗风险能力。如果企业没有增长，就无法摆脱萎缩和衰退的困境，抗风险能力也大幅降低。国内大部分行业的竞争都非常激烈，市场日趋饱和，成本快速上升，利润率不断下降，技术创新缺乏，业绩增长乏力，不少企业都陷入了增长停滞的焦灼状态，苦于找不到增长的方式和方向，这也成为了目前很多企业的瓶颈。

其次营销作为牵引企业增长的龙头，也迷失了方向和定位。很多企业里的首席营销官变成了首席花钱官、首席活动官，更多是在搞宣传、公关和品牌工作，并没有真正去做一些营销。

现代管理学之父德鲁克说过，企业只有两个核心职能：创新与营销。营销作为市场增长战略的一部分，是公司业务增长的核心引擎。那么我们究竟应该如何去理解营销？营销的本质跟内涵又是什么？



营销的4个时代

不同学术机构、不同行业的营销大师，对营销有不同的定义。

麦肯锡认为营销战略是企业选择价值、定义价值、传递价值等一系列活动的组合。

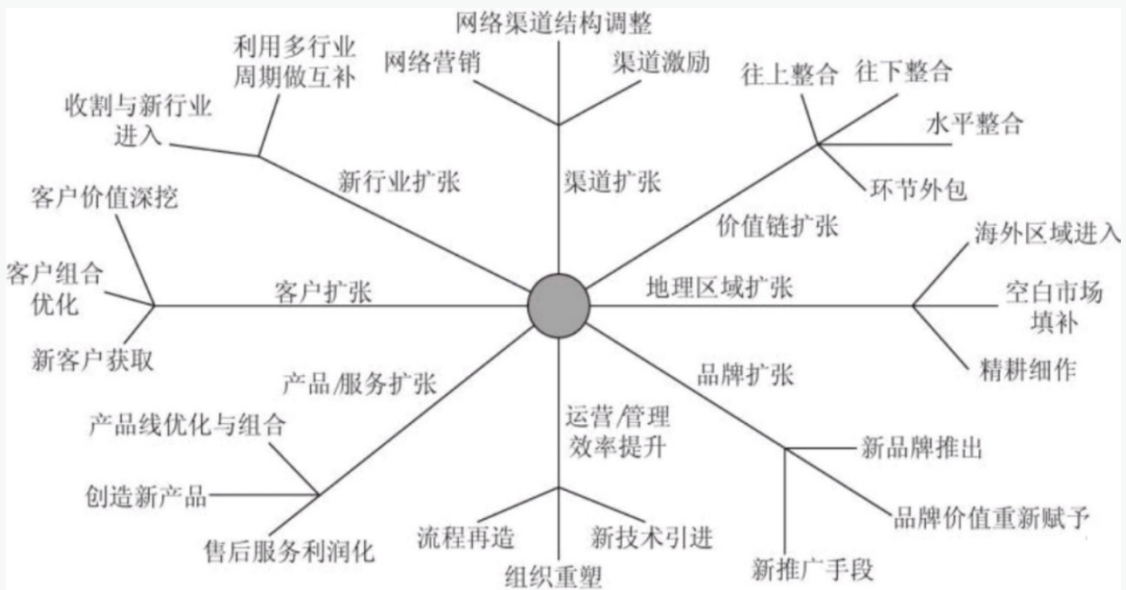
美国市场营销协会 AMA 作为一个行业机构，它认为营销战略作为企业创造客户价值组合的战略性的工作，围绕价值创造展开。营销战略是公司围绕目标客户的细分、定位以及营销组合4P，包括营销的市场细分、目标市场选择、市场定位（STP），以及相关的价格、渠道、促销和产品的工作组合。

营销大师菲利普·科特勒则认为营销战略包括机会点识别、客户吸引与保留、品牌创造、营销管理。企业应关注外部机会在哪里、如何深挖客户价值、建立营销管理架构、并在此机会上创立品牌。

新时代的营销面临着新的挑战。在当今“人与人、人与物、物与物”之间的万物互联的时代，在连接中如何思考战略的变化，进化营销的功能，拥抱科技和数据思维，是摆在每个营销高管和CEO大脑中的问题，也是CMO升级CGO（首席增长官）所面临的核心挑战！

营销需要从战略上重构。重构后的营销将以真正的以增长作为核心要素，对增长负责，全景规划公司的业务增长。

企业增长路径地图Roadmap



这张路径图包括产品服务扩张、客户扩张、新行业扩张、渠道扩张、价值链扩张、地理区域扩张、品牌扩张、运营与管理效率提升。每个方向都有具体的实施路径，大多数的企业都可以在图上找到适合自己的增长方式与路径。每个企业需要根据自身情况选择1-2条最适合自己的增长路径，根据轻重缓急进行优先级的排序。

华为就是一家非常值得大家借鉴的公司。

华为30多年的成长路径很好地诠释了增长路径。从最早只做国内市场、农村市场，到农村包围城市，然后开始走向海外。客户的扩张从最早只有中国的运营商，到目前服务全球几百家的通讯运营商，全球前 50 强的通讯运营商华为已经服务了 46 家。

企业如何为实现增长进行有效布局？

布局涉及到如何制定营销战略。通常制定营销战略要包括以下4个方面。战略目标需要包括业务策略、组织策略、营销文化战略目标，也就是企业未来 3-5 年整体的营销战略规划是否清晰；以及对外部市场的洞察分析，企业的战略意图，未来 1-3 年的业务目标，如何支撑公司整体战略落地。



营销战略布局

业务策略包括细分市场的选择，目标客户选择，目标客户策略，市场作战地图，产品解决方案策略，营销流程，销售管理以及跟研发、生产间的协同策略。

组织层面包含如何设计营销体系团队组织架构、岗位和KPI，业绩指标如何分解与考核；以及薪酬体系、激励设计，还包括营销团队的认知资格等等。

在营销文化方面，企业也要打造自己独特的营销文化标签。比如像华为的狼性文化，阿里的铁军文化。营销文化建设应该包含一些共性的特质跟元素，比如对市场和商机的敏锐嗅觉，为客户创造价值的理念，锲而不舍的韧性，强大的执行力，良好的团队精神等等，都应该融入到企业整体的营销文化中去。

制定了整体的营销策略后，企业还需要对整个外部市场进行一些洞察来做定位。首先我们要看行业。市场价值在各个行业、企业乃至公司内部层面之间不停的转移。像诺基亚，黑莓、柯达索尼这些衰亡的巨头品牌，就是没有抓住行业转型的机遇。所以对外界、行业进行洞察时，一定要明确价值转移的趋势。

看市场。企业要看具体打算进入哪个市场，这个市场的整体情况如何，包括政治形势、经济形势、安全形势、整个市场的竞争状况。同时还要防止突发事件，既要防黑天鹅，也要防灰犀牛。

看客户。看客户要像解剖麻雀一样的，把客户分析的越透彻越好。在大项目中介入的越早赢面越大，因此对客户理解一定是越早越好。从客户的关注点需求点就开始介入，在早期立项的时候就能够跟进去，这样胜算才更大。

看对手。看对手到底在做些什么，不仅要看直接的竞争对手，还要看行业的标杆，通过跟优秀企业对标，才能够做到知己知彼，百战百胜。

最后要看自己。企业一定要非常清醒地剖析自己的长短板和优劣势。明确自己能做什么，能给客户带来什么，客户为什么要选择我。同时在做项目时，通过客户关系，解决方案，交付与服务，商务与融资这四大营销要素来时刻审视自己。

管理学大师彼得德鲁克说过，管理的核心首先是做正确的事，然后才是正确的做事。做正确的事就是市场规划的战略方向选择。管理学和营销学有很多的工具模型方法论可以帮企业去做分析，但最根本核心的是能够拉通整个大营销体系的逻辑，从而有效识别战略机会点，制定行动方案。

企业在做营销时，作战思路也要发生改变，从猎人变成农夫。猎人的特质是哪里有猎物，就去哪里打一枪，本质是一种机会主义。但企业做到了一定规模以后需要转换成农夫思维，从“游牧文明”进化到“农耕文明”，精耕细作，培育种子，才能够结出累累硕果。

此外，要更多地去介入到客户，以提供解决方案式服务来帮助客户，管理客户预期，才能更好地提升与客户之间的紧密程度，迈向战略合作伙伴模式。

营销打法：五环十四招

五环十四招模式是具体的营销打法。从前端市场规划，刀线索拓展，机会点管理，客户化解决方案，再到最后的盈利管理，每一招都有具体的规定动作。解决方案营销体系的核心价值在于它是公司产品战略格局的构造者、产品和解决方案品牌的传播者，以及公司盈利的守护者。



华为通过实战演化而来的营销5P要素

华为通过实战研发出了营销5P要素，不同于60年代的营销4P要素，5P是华为根据自己特有的模式总结出来的。

Plan 市场规划与计划预测，学习市场分析方法，看清行业环境，寻找客户痛点，明确对手策略，制定市场规则，匹配市场需求，做好市场目标和资源计划；

Place 机会点与格局管理，了解什么是格局，格局工作的现状，应有战略沙盘思路，明晰策略与目标，形成销售前端统一语言（战略级），有的放矢进行项目拓展和存量经营；

Product 客户化产品与解决方案，转变思维开展解决方案营销，制定面向客户，满足客户商业成功和价值体现的解决方案；

Promotion 开展品牌营销，树立业界形象，通过战略沙盘牵引，营销四要素分析与运作赢得项目；

Profit 产品盈利与现金流，掌握商务竞争分析的基本原则，灵活应用各种交易模式，保证有效利润，签订高质量合同并掌握规避重大合同风险要素。

销售营销和技术创新是解决企业发展短期、中期和长期的核心职能。企业要实现增长，一定要有短期、中期和长期不同阶段的举措。短期可以通过加大对销售的投入，强化销售能力和销售技巧，增加销售团队人员投入的方式；中期一定要从营销策略的角度，通过对客户的研究，对客户价值的创造跟传递去提升企业的产品和服务的核心竞争力。从长期来看，企业只有坚持不断技术创新，才能够更有效的为客户创造和传递价值。

企业的增长一定是系统性的工程，需要从战略层面、营销、产品、业务流程、组织绩效、企业文化等多方面全方位构筑增长策略和实施路径，才能取得根本性成功。

近年来在新基建巨大的产业浪潮下，会催生出一个具有无比想象力的市场增长空间，这是增长的巨大机遇。它引领了一个具有划时代意义的产业升级，标志着国家从工业经济时代迈向数字经济时代。以5G网络、工业互联网、物联网为网络基础，以数据中心作为数字基础、人工智能为运算基础的新型基础设施建设，将拉动整个上下游产业链的发展。

新技术和新产业的应用已经不知不觉来到我们身边，新基建的产业化协同效应一定会更加明显，会拓展更多的新消费、新制造和新服务。因此我们可以预见未来在相关联的产业链上下游一定会有出现更多的机会和市场。



扫码可观看课程回放

Best
Consulting

百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798
邮箱：best@best-group.cc
官网：www.best-consulting.com

