

销
售
市
场

销售与市场杂志社 组编

营销 拍案

—— 实景篇

MARKETING
BIBLE
PRACTICAL
P L A Y

华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>



营销 拍案

—— 实景篇

MARKETING
BIBLE
PRACTICAL
PLAY

华中科技大学出版社

中国·武汉

图书在版编目(CIP)数据

营销拍案——实景篇/销售与市场杂志社 组编. —武汉:华中科技大学出版社,
2009年2月

ISBN 978-7-5609-5060-0

I. 营… II. 销… III. 企业管理-市场营销学-案例-分析-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 001566 号

营销拍案——实景篇

销售与市场杂志社 组编

责任编辑:胡 晶
责任校对:李 琴

封面设计:潘 群
责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

武昌喻家山 邮编:430074 电话:(027)87557437

录 排:华中科技大学惠友文印中心
印 刷:湖北新华印务有限公司

开本:787mm×960mm 1/16

印张:17 插页:2

字数:178 000

版次:2009年2月第1版

印次:2009年2月第1次印刷

定价:39.80元

ISBN 978-7-5609-5060-0/F·441

(本书若有印装质量问题,请向出版社发行部调换)

序

重塑战术之美

1973年，管理大师德鲁克出版了被称为“传世之作”的《管理——任务、责任、实践》一书。在此书中，德鲁克明确提出，“营销”是企业的一项职能。

三十五年过去了，“营销”在企业运营中的地位已经获得了跨越式的提升。“营销”已经成为越来越多企业的战略基准点，尤其在中国，“营销”几乎成为国内企业超越跨国公司的唯一立足点。从渠道发力获取营销优势进而提升企业的整体竞争力成为中国众多本土企业的成功路径。

回望中国营销历程，几个阶段清晰可分：战略缺失阶段（唯战术阶段）、战略回归阶段、唯战略阶段、战略战术并重阶段。

当我们没有意识到“营销”的重要性，没有将“营销”提升到企业战略的高度去思考的时候，我们给予了营销实务太多的关注，对细节的把握纵然能使企业在短期内迅速取得竞争优势，但过度纠缠于术的层面使企业无法脱身思考自己即将面临的营销大势。随着时间的推移、市场的变化，战术的成果逐渐被战略短视所吞没。

当我们意识到长远的战略能够为企业永续经营奠定组织基础的时候，我们又赋予了战略太多的期望，我们寄希望于宏大的营

销战略能够开启新的市场空间，我们开始对品牌倾注更多的热情，期望更具穿透力的传播能吸引更多的消费者。但是，在关注战略的同时，最初赖以生存的战术开始被企业摒弃。营销实务被冠以“低端、小儿科”的帽子，营销战略成为挂在企业嘴边的时髦词语，“唯战略论”大行其道。可是，最终我们发现，“唯战略论”的后果就如同你天天在高端媒体上传播自己的品牌，但却无法在渠道、终端以有效的策略落地，最终无法在消费者心中生根。

当我们走到现在，走到世界经济出现危机的今天，走到外销市场急剧萎缩、内销市场急需扩大的今天，我们需要重新审视我们对营销战略和营销实务的定位，需要重新思考这样一句话：企业战略不是制订出来的，而是在具体业务操作中形成的。

当我们把目光回落到蕴藏巨大潜力的国内市场时，我们要清醒地认识到战略战术并举是下一个营销三十年的根本出发点。

战略是道，实务为术。没有道，术无法长久；没有术的积累，同样没有道的提炼和升华。我们要杜绝战略上的短视，同时也要杜绝战术的缺失。

立足细微，发现实务之美；着眼长远，统合企业战略，企业的愿景才能成为美丽的现实。

销售与市场杂志社社长、总编

李锐生



第一章 管理有方 /1

- 绩效考核为何适得其反 /3
- 区域经理理想的结局 /13
- 跨行，跨不过的那道槛 /20
- 刀尖上的“舞蹈” /28
- 反击战前夜：山雨欲来风满楼 /38
- 过程管理终成报表游戏 /46

第二章 谈判暗战 /53

- 新任区域经理“削藩”记 /55
- 地区品牌如何挤进强势卖场 /64
- 当面对决，谁能赢得准客户 /70
- 一位销售经理的谈判奇谋(上) /78
- 一位销售经理的谈判奇谋(下) /86
- 夺回去意已决的大客户 /94

第三章 渠道之祸 /107

- 一次直营折戟之旅 /109

- 你敢“管”竞品经销商吗 /117
- 经销商倒戈引发“厮杀”的冷思考 /126
- “灭”了经销商换货的念头 /134
- 冲出一店一策的“樊笼” /141
- 窜货的代价 /149

第四章 决胜终端 /155

- 一场对市场垄断者的“诱杀” /157
- 以寡克众：一场惊心动魄的反包围战 /169
- 花样终端 /179
- 大卖场：主攻死，侧袭生 /192
- “熬死”对手只在毫厘之间 /201
- 无声的促销员 /212

第五章 高调促销 /219

- 长短结合 横扫市场 /221
- 高贵的甩卖 /231
- 降价，降出泉涌般销量 /237
- 无人喝彩的积分返礼 /246
- 一次让战略意图“猝死”的联合促销 /252
- 新货也八折的促销选择 /260

第一章

管理有方

我总是毫不犹豫地提拔我不喜欢的人，那种讨人欢喜的助手，喜欢与你一道外出钓鱼的老好人，则是管理中的“陷阱”。

——IBM 第二任总裁小沃森

实践证明，绩效考核不应该仅仅局限于简单、单一的绩效考评，而需要从绩效管理的角度开展工作。

绩效考核为何适得其反

问题：绩效无意义，影响销售量

A 公司是一家从事机械生产的企业，公司年销售额约为 1 亿元。近年来随着行业竞争的加剧，樊总发现原有的粗放型管理已经不适合企业的发展。于是，樊总邀请管理顾问公司为 A 公司制订了一套绩效考核制度，以增强公司的竞争力，让公司能够跃上一个新台阶。

新制度执行的第一年，樊总决定提前（新制度仅执行了 10 个月）检查执行情况，结果却让他大吃一惊——虽然各部门和员工的绩效考核表看上去虽然清晰了不少，但是出现了新的问题：一是干得最好的员工其绩效却是最差；二是考评工作效率低下，且各部门对考评工作普遍有抵触情绪；三是虽然工作成绩相当，但在不同部门工作的员工的绩效却相差很大；四是企业的凝聚力和团队意识开始减弱，一些员工呈现“各自为政”状态；五是经常出现订单不能按时完成的情况，引起很多客户的索赔，公司的损失自然不少；六是由于绩效考核引发了种种问题后，销售额首次出现了下滑。

总而言之，樊总费尽心力引进的绩效考核制度在第一年就以

失败告终。难道是“土鳖吃不了洋玩意儿”？樊总陷入了进退两难的境地。

谋定：空降新经理，全面找问题

樊总认识到绩效考核是企业由粗放型管理迈向现代管理必经之路，因为“心脏”太小是承载不了大企业运行的。也就是说，没有一个合理的考核体系，企业的扩张发展（包括发展相邻的产业等）必然会把原有的管理结构压垮。

此时，樊总想起在上海认识的一位职业经理人陈明，此人在绩效考核方面有所研究。陈明曾经说：“绩效不应该仅仅限于绩效考核，而应该是绩效管理。只有以战略管理的高度将绩效和企业本身的种种管理制度、企业文化融合起来，才能发挥出绩效考核的最佳效果。如果仅仅是执行一个刚性的制度，将反受其害。”

2004年11月下旬，樊总将陈明“挖”到A公司，让他全面负责新一年的绩效管理工作。随后，陈明深入企业各部门进行调研，就像外科医生一样，“解剖”企业存在的各种问题。

1. 干得最好的员工其绩效却是最差

通过分析2004年考评体系，陈明发现一个比较突出的现象：工作出色和积极的员工的考核成绩常常排在多数人的后面，一些工作业绩并不出色的人却排在了前面。

为什么会出现这种现象呢？

陈明分析：首先，原有考评制度是将各部门考评标准统一，将行政部、生产部、销售部和产品设计这四个部门按照同样的标

准进行考评，于是就出现了设计人员比生产工人绩效差的情况；其次，考评内容太复杂，有些地方甚至不切合实际，比如将销售人员也纳入考勤制度，很显然，销售人员的出勤率是不能和行政部等部门相比的；再次，整个公司的考评主要由人力资源部操作，仅由五个人组成的小组负责全公司 600 多人的绩效考评，因此很难做到位；最后，当时考虑到为了尽量公平，采取民主评议的方式，没想到却造成一个隐患，民主评议占有很大程度的主观成分，以至到最后成了个人关系的博弈，甚至出现了拉帮结派的情况，最终影响了士气，这一点在销售部门体现最明显。

2. 产品设计部门效率低下

交给设计部的任务只有 21% 能按时完成，剩余 79% 的任务都出现了延误，以至于后续生产被迫推迟，错过不少商机。

为什么会出现这些问题呢？

经过调查，陈明发现设计部门的考核管理方式是错误的。

设计部门从某种程度上而言是智力机构，于是建立之初就采取了和 IT 企业相似的管理机制——项目提成制度。比如，一个 100 万元的项目，完成之后项目团队提成 2%~10% 不等。

项目提成制度的致命缺点在于没有考核时间成本，项目是在一个月内完成还是半年内完成，在成本上是截然不同的。由于财务方面的原因，公司没有让设计部的成员知道项目目标，因此员工并不知道每天的工作成果和努力程度对绩效产生的实质影响。在项目运作接近结束时，如果项目主管预估已经没有效益，就会埋怨、批评设计人员，甚至可能由于没有带来效益而取消原来约

定的提成，大大地打击了团队的士气，并产生了恶性循环。

此外，由于一些产品设计比较复杂，涉及的部门较多，因此需要各个部门抽调人员来组成项目小组共同工作。根据以往的指标分解方法，简单的计算业务 A 部门分多少利润、业务 B 部门分多少利润，然后再由部门决定内部分配方案，年终奖金也是采取这种二级结算方式，结果是各个部门、员工对最终的考核结果都不满意，同时也难以将日常工作与考核指标联系起来。于是，部门绩效与个人绩效出现了落差，人人怨言。

3. 销售人员做对了，我们却奖励错了

实际上，各地的销售难度是不一样的。于是在销售部门就出现了这种情况：有三个业务员（为了叙述方便，以下简称甲、乙、丙），他们分别负责华东区、华南区和华中区。年底结算的时候，甲和乙都实现了下达的目标，而丙没有完成预定的目标。根据考评制度，甲和乙受到了奖励，而丙受到了惩罚。但是，销售部经理却告诉陈明，应该奖励的是丙。

这又是为什么呢？

通过详细了解，陈明看到了另外一个完全不同的结果。甲处在一个高速发展的市场，他几乎不费吹灰之力就完成了目标。事实上，他应该完成得更好，因为竞争对手的市场增长率要比他高出许多。相对来说，乙完成得比较辛苦，由于其所在的市场受当地经济调整的影响，导致市场全面萎缩。尽管乙也完成了销售指标，但是他却是通过暗中鼓励经销商低价倾销、大力冲货而实现的。作为唯一一个没有完成业绩的丙来说，他的市场是最难啃的

“骨头”，一方面市场需求不足，另一方面当地市场已经趋于饱和，竞争高度激烈。丙通过对市场的精耕细作，加强对经销商的服务以及几个卓有成效的促销活动，避免了公司销售额持续下滑的状态。相比来说，竞争对手在当地的业绩却是直线下滑。

毫无疑问，丙是最该被奖励的人。但是以业绩为主要标准的考核制度使得每个人的实际工作成绩体现不出来。于是，销售人员在选择市场的时候缺乏主动性，好的地方人人抢着去，差的地方没人愿意去，根本没人愿意开拓新市场，最终导致了整个市场出现自我萎缩、销量下滑的状况。

以上就是生产、设计和销售部门出现的问题。绩效考核制度的推行不但没有帮上忙，而且添了乱。

解决：对症下药，药到病渐除

找到问题的症结后，陈明立即向樊总汇报了他的想法。经过近一个月的准备，在 2005 年年初，陈明开始对症下药，并开出一系列“药方”。

1. 解决干得最好的员工其绩效却是最差的问题

陈明编制了一个新的绩效考核体系，主要有以下几个方面的调整。

(1) 明确考核目标

由樊总牵头，人力资源部和各部门负责人参与组成领导小组，共同制定总体考核标准，并针对不同的部门，确定了各部门的考核标准，改变原来考核“一刀切”的做法。

(2) 调整人力资源部的的工作

购买人力资源信息化软件，将人力资源部的员工从繁重的统计、填表、计算等工作中解脱出来，让他们把工作重点放在对公司各部门的调查、研究、分析以及制定考评方案和完善考评方案上，变绩效考核为绩效管理。

(3) 确定考核人员

取消民主评议，针对各部门负责人的考评，考评小组由公司领导和人力资源部负责人组成。对各部门员工的考评，考评小组由公司领导和人力资源部各自选派的代表与该部门负责人组成。另外，人力资源部主要负责考评的组织与执行、对考评人员的技能培训、与被考评人员的沟通等方面的工作，主要考评人为公司领导代表和本部门的负责人。

(4) 制定考评内容

绩效考核，顾名思义就是对绩效的一种检测，所以考评内容包括工作业绩、工作能力和个人主观能动性。陈明要求，所设立的考评项目不得超过这三个基本框架范围。另外，工作业绩所占比重达到 50% 以上，其余两项所占比重则基本相等。

根据各部门考核目标和人力资源部对各部门的深入认识，制定了各部门的考评项目。如果部门中岗位之间的差别很大，在制定考核项目时进行一定的调整，人力资源部负责做细、做好每一方面。

每一个考评项目，都分为优秀、良好、完成、基本完成和未完成五部分，人力资源部对每一个级别的要求都要进行细致的描述，使每个考评人员、被考评人员都能准确地认识到什么是最好

的，怎么做才是公司最需要的。

2. 解决设计部门效率低下的问题

陈明设计了一种模拟成本考核制度，运用结构管理假设导向的原则，先设定一个模拟成本作为标准计量值，然后将项目本身的结构管理三要素（货币资本、人力资本和时间资本）统一转化为模拟成本，对项目进行量化的绩效考核。

（1）项目过程考核

第一，假设导向。假设综合公司各种成本要素进行分摊后，技术开发人员人均每月分摊公司综合成本为 1 万元，以 1 万元作为基准建立模型（以下简称标准量）。

第二，计算项目标准量。承接项目时，按项目合同额折算成标准量。假设承接合同项目金额为 10 万元，即为 10 个标准量。一般情况下，按一人次小于 10 个月完成项目，两人次小于 5 个月完成项目进行考核。

第三，成本计算。从合同签订时开始计算，项目经理在进行项目需求开发的初步分析、指定项目负责人、组成项目小组和下达任务后，就要按工作规划制订时间进度表，并将合同项目折算成计划成本，最终按此计划成本对项目组进行考核。

第四，成本考核。按项目的工作时间和投入的人力成本折算出实际执行成本。实际执行成本大于计划成本的项目为负绩效项目；实际执行成本小于计划成本的项目为增绩效项目。

第五，过程控制。模拟成本考核制度的特点：一开始就让员工清楚项目模拟标的和绩效目标，即项目成员一开始就明确了需

要多少人和多少时间完成项目，并能重视过程控制。过程控制的方法与通常的项目管理常规手段基本相同，都要填写执行表，以此才能明确应对在未能按计划完成当天工作时，是否提前通知相关人员等实际问题。不同的是，在工作表中还增加了两项内容：项目模拟成本的目标设定和过程记录。

总之，对于设计部门的考核已经由年终考评变为项目考核，以充分体现设计部成员的价值。

(2) 项目过程调整

第一，因为任何项目均存在不确定的风险因素，所以在模拟成本考核制度中，项目经理有权在项目执行过程中行使计划成本的追加权。一般情况下，10个标准量以下项目的追加比例不能超过15%；10个标准量以上项目的追加比例不能超过20%；超过20%的模拟成本追加，则视为特殊情况下的项目经理责任。

第二，客户（包括本公司的任务和承接的外来业务）签收和项目组总结项目并归档后，通常还有后期的反馈和修改，这必须按投入修改的时间和人力进行折算，并追加实际执行成本。小于5个标准量可作为售后服务工作，不作追加。

过程调整的原则使模拟成本考核制度的焦点都集中在80%的管理问题上，而不是20%客观原因和其他风险因素。对项目团队来说，也觉得受到了公正和公平的考核。

(3) 项目考评激励

企业管理中，利益机制永远是一切驱动力的基础，也是一切管理体系的核心。所以，陈明在关于设计部门的绩效考核方案中，追加了结构性的薪酬激励。