

冲上五重天

——从业务员到营销总经理

石章强 著



机械工业出版社

为什么有的人在营销战线上拼打了 10 年却依然还是跑腿的业务员？而有的人却通过有效的 10 年奋斗后就坐上了营销总经理甚至董事总经理的位置？

为什么有的人能够一年一个台阶步步为营步步升？而有的人却是年复一年地“重复昨日的故事”，把一年的经验重复 5 年，甚至 10 年？

本书以几十位来自国内外著名企业的一线业务、封疆大吏、职能经理、营销高管为原型，以一个代表性的营销人姚程功的职业发展和营销历练为主线，演绎了一个普通的业务员是如何成长为营销总经理的精彩而曲折的人生！

图书在版编目(CIP)数据

冲上五重天：从业务员到营销总经理/石章强著.

—北京：机械工业出版社，2005.7

ISBN 7-111-16947-6

I. 冲... II. 石... III. 市场营销学

IV. F713.50

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 078840 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：王 峰 版式设计：霍永明 责任校对：肖新民

封面设计：孙希前 责任印制：陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·7.625 印张·1 插页·210 千字

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

本书导读

GUIDANCE

1. 如果您目前是一个正准备或正从事一线业务的基层营销人员，那么，请耐着性子花点时间，从第一章开始看起，看看那些非常成功的营销人是如何开始千里之行的第一步的，并在关键转折点成功飞跃？

2. 如果您目前已是小有成就的区域经理或封疆大吏，但却不知如何实现进一步的提升，那么，作者提醒您，请从第三章看起，细细品味“从诸侯走向何方”，并作出最利于自己的选择。但同时，如有时间，也看看前面的章节，看看您的精英下属们在想什么，在做什么。

3. 如果您已是企业中一人之下众人之上的营销高管了，恭喜您了，但作者同时也中肯地提醒您，高处不胜寒，“注意别着凉”，在往上看的同时，请多注意适当地看看下面，本书1~5章，充分演绎了您的下属们的所思所想、所望所做……

4. 如果您觉得自己在营销的道路上很成功，那么，作者也建议您买一本，毕竟就是一包烟的钱，当哪天您碰到挫折和困难时，适当翻一翻，一定会有用处的，您会感叹：早看了，就不会这样啦！

5. 如果全部看完这本书后，您觉得本书写得不怎么样，您可以随时与作者联系，您既可以臭骂作者一顿，也可以本着让更多的营销人成长的目的，循循善诱他一番，让他继续努力，争取下次写得更好点。

石章强

2005年2月26日

自序

AUTHOR'S PREFACE

从业务员到营销总经理，到底有多远

为什么有的人在营销战线上拼打了10年却依然还是跑腿的业务员？而有的人却通过有效的10年奋斗后就坐上了营销总经理甚至董事总经理的位置？

为什么有的人能够一年一个台阶步步为营步步升？而有的人却是年复一年地“重复昨日的故事”，把一年的经验重复5年，甚至10年？

……

《一个营销总监的辞职信》之后

2003年10月底，我的一篇文章《一个营销总监的辞职信》竟然让我一不小心成为了营销圈和网络圈的名人。这篇文章更是被上百家的知名网站、杂志和报纸转载，更有十多家出版社向我约稿，准备把此文扩充为一本书或类似的选题。

还有众多的企业真诚地高位以待，邀我加盟，邀我入股，邀我操盘……

这些我都没有放在心上。

但是，众多的营销同仁们接二连三地就营销人尤其是营销高管的生存和发展进行讨论、辩论、切磋以及以邮件、电话、信件、短信的形式对我进行鼓励、问候、安慰，等等，于是我陷入了深深的思考，我想到了6000万营销人共同关注并且深受困扰的问题。

那就是营销人的成长问题。

甚至有朋友开玩笑地说，没有你的这篇文章，以前谁也不敢也不会把自己、朋友或同事的这种经历“自暴家丑”，现在你可是开创了一种敢于说真话的“自暴家丑”式的营销文风和书信类的营销文体啊！

我笑了笑，这不正是说明了我们营销人进步了吗？我更相信这是营销人的成长，而不是我个人的功劳。因为，这篇文章不仅仅是我的个人职业经历的体现，我身边的朋友和同事也贡献了很多的职场智慧和职业体验。

是啊，社会如此，个人何尝不是如此呢？

后来，根据自己的发展规划和需要，我进入了咨询公司，也接触了更多的企业、更多的老板、更多的职业经理人、更多的营销人，这种感觉和体会越来越深刻，对营销人的成长也关注得更多。

从业务员到业务员

有这样一个真实的故事。

大学毕业时，正好面临着学校取消分配工作。

天生不服输的他，相信没有学校的分配也一样可以找到工作。于是，他带着几百块钱闯荡世界。通过自己的努力，他成为他们那个专科学校他那一届第一个找到工作的毕业生，也成为那家著名公司的第一个外省的专科毕业生。

在那家企业里，他勤奋工作、努力做人，做别人不做的，想别人不想的，说别人不说的。他先后做过行政，搞过宣传，干过企划，跑过销售……很快，他就在那家企业里崭露头角，成为那家企业里最年轻的中层干部——销售部部长。

然而，年少轻狂意气风发的他，很快就被一股无声无息的力量给扼杀了。

最后他离职了。

后来，他去了另一个单位，没呆多长时间，他又离开了。

再后来，凭着他的努力又找到了一家新的单位。

后来，他又离开了……

现在，十年过去了，他回归到了原点，在一家普通得不能再普通的企业本地办事处做一个普通的业务员。

看完故事之后，可能我们会想：为什么会这样呢？

作为经理人，必须要学会埋头拉车，但更重要的还是要学会抬头看路。不然，不要说到底把车拉得怎么样，能不能把车拉到目的地，还是一个问题。

就像一个故事讲的一样：有父子俩，在雪地上比赛走路，看谁走得既直又快。父亲看着终点，一步一个脚印，走得既直又快；儿子看着自己走的每一步，走一步回头看一步，结果是又慢又弯曲。

当然，这抬头看路，不仅仅是看看路而已，也是重新出发上路前的一个调整阶段和缓冲阶段，它还包括对前面走过的路的检讨和反思，对即将要走的路的选择和分析，对可能面临的困难和障碍的思索和应对。更重要的就是，要从以自我为中心的埋头拉车中跳出来，抬起头看看路，看自己是否是以企业阶段性的主要导向为中心，就像故事中的主人公一样，否则，不但不会往前走，还有可能原地踏步，甚至是倒退。

当然，我们说，抬头看路，是基于更好地埋头拉车的基础和条件上的。没有埋头拉车，就不会有抬头看路。

我们鼓励敢说能说，但我们更钟爱会说巧说；

我们鼓励苦干能干，但我们更追求善干妙干。

否则，就会像一头驴子永远围着磨子转，永远找不到出路。

否则，就会像一只苍蝇，明明上方就有一个出口，还拼命地抱着头往玻璃上撞，撞得晕头转向，还在责怪窗户为什么没有出口。

从业务员到营销总经理

还有一个真实的故事：

他，由于命运的玩笑，只考上了中专。毕业后，在一个很普通的小企业里当车间印染工人。

那可真是脏，真是苦呀。

两年后，企业形势直线下滑，车间要裁减工人。由于没有关系，他成为第一个被裁减的人，但工厂有规定，如果不愿意离开的话，可以转岗到销售部跑业务，并可一次性领到2 000元钱。他选择了去跑销售。

凭着还不算太笨的脑袋和嘴巴，他的业务做得相对不错。一年后，他成了厂里的销售标兵。

同年，他自修完了工商管理大专。

第四年，厂里改制，成为一家民营企业。所有的人都重新竞聘上岗。抱着试一试的想法，他参加了销售部部长的竞聘。由于平时的积累和销售经历以及自考的大专学历，他如愿以偿地当上了销售部部长。

改制后的企业锐意进取，形势一年好过一年。

三年后，企业上市，并引进了外资。此时，绝大部分高管由于无法胜任工作而被董事会解除了合约，只有此时刚刚读完MBA的他，作为唯一的一个与企业共同成长的人得到了续约，并被提升为企业的营销总监。

最近，刚接到他的电话，他现在已是大大中国区的董事总经理，主管大大中国区的营销工作。

为什么起点更低，基础更差的人，最后却飞得更高呢？

我认为，作为营销人，首要之义是要真正地认识自我，认清自己能做什么，不能做什么。只有这样，才能真正地有所为有所不为，也才能真正地知道如何在为企业作贡献的同时成长自己，在发展企业的同时成就自己。一个人往往对不能做什么、不能做好什么认识不清。学习如何控制自我的潜质是认识自我的核心。认识自我的外在表现就是要在为自己的存在价值而奋斗的过程中与环境融合。这种外在表现即：平静地面对自己不能改变的事实，勇敢地改变自己能改变的事实，智慧地辨别自己不能改变的事实和能改变的事实。

另外，要在自我认知的基础上学会规划自我。认识自我是规划自我的前提和基础，规划自我是认识自我的飞跃和提升。认识了自我之后，就要让自己与企业无缝对接，弄清楚“企业需要我做什么，不需要我做什么”，“我能为企业做什么，我不能为企业做什么”，在此基础上进行自我的规划，才能够真正地找到舞台和空间，也才会越做越顺，越做越高。

从业务员到营销总经理，到底有多远

一样的人，却是不一样的故事和结局！

每每听到这些故事，总有一种冲动，总有一种共鸣：为什么有的人在营销战线上拼打了10年却依然还是跑腿的业务员？而有的人却通过有效的10年奋斗后就坐上了营销总经理甚至董事总经理的位置？

为什么有的人能够一年一个台阶步步为营步步升？而有的人却是年复一年地“重复昨日的故事”，把一年的经验重复5年，甚至10年？

为什么有的人在面对各种营销的人和事时总是能够如鱼得水、水到渠成？而有的人却总因为“出师未捷身先死”而不得不一次次地放弃和重新选择？

……

从业务员到营销总经理，到底有多远？

谁能回答这个问题？

只有自己！

只有那些清楚地知道自己现在身在何处、将要去往何方、凭什么去，才真正知道这条路该如何走下去、要走多久、要走多远。

这样的人，从业务员到营销总经理，也许只有三五步、五六步之遥，但也许有三五年、五六年之远。

而那些人并不能清楚地知道自己现在身在何处、将要去往何方、凭什么去，因此也并不能真正地知道这条路要如何才能走下去、要走多久、要走多远。

这样的人，往往总觉得没有自己不会走的路，更没有自己不会跑的

路，但是最后的结局是走了十步之后，却发现又回到了起点！跑了十多年之后，蓦然回首，才发现是南辕北辙！

这样的人，又何谈实现从业务员到营销总经理的飞跃呢？

我有一个朋友，在一家 500 强的跨国公司工作，应该说他是这家跨国公司最年轻也最有前途的大区经理。该有的都有了，在行业内和营销圈子里也是小有名气。然而，今年突然听到其他的朋友讲，他去另外一家企业任全国销售总监。我当时一愣，第一反应是“他去做销售总监？”

直觉马上告诉我，他不适合这个企业，这个企业也不适合他。不是他能力不行，也不是企业不行，而是他的职业经历和历练无法承担这个企业赋予他的使命和责任，更重要的是，他既无法主导和控制这个企业现有的环境，也无法改变这个企业现有的环境，更无法适应这个企业现有的环境，这就注定了他的这种选择是不明智的，也是不合适的。这种选择既会让他丢失机会收益，增加机会成本，也会增加沉没成本，更重要的是，营销的职业生涯链就此断掉了。也许他得从头开始，也许他得寻找和等待职业链新一轮的开始，也许他得就此转型，也许他就此……

果然，最近，在一次聚会上，事实确认我当时的直觉和判断是对的。

这个朋友干了不到两个月就离开了。现在，他待业在家已有一段时日……

也许事实会继续证明我的直觉和判断，但我非常衷心地希望他能尽快地重新开始。

这就是营销人的成长，这就是营销人的修炼。

从业务员到营销总经理的“三点一线”

作为在一线冲杀的营销人和经理人，又该如何认识自我、规划自

我、才能实现从业务员到营销总经理的飞跃呢？

是两点之间直线最短呢？

还是曲线方可救国？

条条道路通罗马。

不同的人有不同的道，不同的人有不同的路。但有一点是肯定的，那就是以适合自己的为最好。

在较短的时间内升得太快、跑得太高了，20多岁就坐上全国营销老总的位臵也不见得是好事。正所谓，能力不能速成，经验无法飞跃。

但是，如果一个人30多岁了还在做业务员那就肯定有问题。正所谓，一年的经历重复十次。

所以，关键时刻的转折、提升和历练就显得尤为重要了。

关键转折点

什么时候要实现从业务员到区域经理的“惊险一跳”？内跳、还是外跳？如果到时间了，起跳不了，或者没有跳成功，怎么办？

在这个关键转折点上，很多人由于准备不充分而导致面临起跳机会时起跳不成功或没有跳过去，从此心灰意冷、一蹶不振。这个时候，营销人需要的是屡败屡战的精神和决心，哪怕是屡战屡败！

关键提升点

如何实现区域经理的质的突变？什么时候实现县市经理到省区经理的提升？什么时候实现省区经理到大区经理的转变？是步步为营步步高升，还是坐火箭上升？自己又具备哪些条件，又缺少哪些条件？内力和外力是否兼备？同时，在质的突变上，除了销售口的纵向提升外，是否可以考虑市场线的横向发展？如果横向发展，是往产品经理方向发展，还是往市场经理方向、品牌经理方向发展？这种方向能否殊途同归？

在这个关键提升点上，只有那些比较有思想、有想法的人，才会继续奋进、继续拼搏，从而成为向营销总经理的桂冠发起冲击的人。这样的人，如果有适当的能力，辅以适当的机会和适当的策略，成功的可能性往往很大。但是，大部分区域经理，或高或低，或大或小，由于相对稳定的企业内外环境、相对丰厚的物质和综合收益，从此过上了“一亩

三分地”的“封疆大吏”和“诸侯或王爷”的日子。

关键历练点

什么时候、又该如何实现从一线将士到总部将帅的飞跃？坐到这样的位置上，对很多的营销人和经理人来说并不难，难就难在到底能坐多少时间？这种时间概念对自己的职业生涯是正面的积累和沉淀还是负面的影响和打击？

在这个关键历练点上，营销人要解决的就是关键性的矛盾问题：老板授权和放权的时间及自己在既定的授权和放权期限和时间内，能否完成或实现企业或老板制定的目标和任务，至少是能否看到这种趋势和迹象，尤其是对那些还没有脱离生存阶段的中小型企业而言，更是如此。正所谓，大企业的将好做，小企业的帅不好当。

在这个时候，往往很多这样的营销高管，依靠自己的思想一路走来，过五关斩六将，而此时这些思想，却成为自己的包袱和障碍，成为无法快速融入企业的瓶颈，或总想改变些什么，却遭遇企业的多重标准的挑剔和苛求而最后分道扬镳。

转折点、提升点和历练点，是一个人实现从业务员到营销总经理的三个关键点。有了这些关键点，再把这些点连成线。再通过内外线、左右线和上下线的编织，从而结成网，如此，从业务员到营销总经理，就只是时间的早晚问题了。

这就是营销人的成长，这就是营销人的修炼。

见得多了，想得也多了，很想把这种感受、感想好好地总结一下。

于是，就有了想写一本有关营销人成长的书的冲动，也就有了《冲上五重天》这本书的诞生。

本书以近十位一线业务员、封疆大吏、职能经理、营销高管为原型，以一个有代表性的营销人的职业发展和营销历练为主线，演绎了业务代表的埋头拉车、分公司经理的极速历练、大区经理的力挽狂澜、销售总监的风雨乾坤、营销总经理的长袖善舞。

我们将看到的是一名普通的业务员如何成长为营销总经理的精彩而曲折的人生！

但是，这本书的面世可谓多灾多难。第一稿出来时，选题和结构都被我的女友和朋友们给枪毙了。于是，在做咨询带项目的这段最忙碌的时间里，硬是每天晚上挤出时间把这本书给挤了出来。

感谢我的长辈——方太的董事长茅理翔先生、联纵智达的首席顾问何慕先生、奥克斯总经理吴方亮先生、格兰仕副总裁俞尧昌先生、养生堂副总裁李德祥先生、《销售与市场》总编李颖生先生的鼓励和帮助；感谢我的朋友——全球最大的泵业公司美国科尔法公司亚太区的邵凯总监和三元集团的简光伟总经理的支持，我的同事——喻祥和蒋云飞先生，还有《经理人》的主编杨俊杰先生、《空调商情》的主编顾友君先生的帮助；感谢我的父母，没有他们的辛苦哺育和教导，就没有这本书的面世；感谢我的女友邓水莲，没有她的帮助和鼓励，我是很难写完这本书的。

最后，本书引用或部分引用了孙曰瑶先生的《师法自然——销售经理的处世法则》、天刹孤心网友的《董事长的三个故事》，在此一并表示感谢。

本书中，人名、企业名，如有雷同，实属凑巧，请勿对号入座。

石章强

2005年2月16日于上海虹桥

序

PREFACE

不走寻常路

一个很偶然的的机会，认识了石章强。

其时的他，还在一家著名的合资企业里担任中国区营销总监，拿着很不错的薪水。

出于对营销的共同爱好和执著追求，在公司同事的引荐下，我们有了第一次的见面机会。由于他所服务的企业与我们以前所服务过的一些客户正好是同行，因此，三句话不离本行，我们自然而然地谈起了市场，说起了营销，聊起了营销人，扯起了营销事。

后来，我们彼此都很忙，虽然一直保持着联系，但见面的机会却很少了。

之后，网络上的一篇文章——《一个营销总监的辞职信》引起了中国众多营销人的共鸣和响应，一时间，网络的点击率和转载率成为当时一景。在同事的推荐下一读，才知道出自章强老弟之手。也只有章强老弟这样的在企业里上上下下、里里外外浸泡过的人，才能写得出这样的文章，也才能引起6 000万营销人的深层次的共鸣。

这是对营销的狂热后的冷静分析和理性思考。

这是对营销的痴迷后的激情呼唤和逻辑论证。

后来，在我的“蛊惑”下，章强老弟成了我的同事，成为了与我并肩作战、为中国咨询业摇旗呐喊、为中国咨询业火热耕耘的好兄弟。

在与他共事的那段时间里，我越来越感觉到他身上的那种发自内心的对营销、对咨询的酷爱与敏感。一路在企业内外上下中高管位置上拼

杀过来的他，在为我们的客户提供咨询服务时，总是能设身处地站在客户与市场实际状况的角度上，为客户提供切实可行的作业方案。同时，不断在咨询人和企业人之间腾挪转换，也成了石章强运用自如的内家功夫。

一个偶然的机，在我与他一起出差的途中，章强老弟对我说，他要出一本书，出他的第一本书，一本为中国营销人呐喊和有助于营销人成长的书，想请我为他写个序。我当时并没有怎么在意，只是顺口答应了下来。

但是，没有想到，几个月后，老弟的书稿出来了。当他把书稿递到我面前时，我都有点不敢相信，因为那段时间正是他带项目最忙的时候，一个月有一半的时间在外出差。然而，他的这本处女作还是这样不寻常地出来了。正如他书中所写的主人公姚程功一样：不做寻常人，不走寻常路，不做寻常事。

《冲上五重天》这本书，没有漫天飞花的理论——虽然平时他的营销理论是一套又一套；没有婆婆妈妈的说教——虽然平时他的唾沫功夫是一招胜过一招；没有呆板刻意的论证——虽然平时他的逻辑分析是一段盖过一段。这本书，有的是深刻而入骨的营销感悟和体验，有的是策略而到位的职业修炼和成长，有的是充满真情和真实的人生写照和超越。

从业务员到营销总经理，说难很难，说易也很易。难就难在，如果一个人不能克服自己身上的弱点，不能与时俱进，他就可能永远是小业务员；易就易在，只要他像书中的主人公姚程功一样，一步一个脚印，一年一个春秋，踏实做人，努力做事，策略修炼，职业成长，到营销总经理就只是时间问题。

近十年来，联纵智达为国内外，如利乐国际、德隆国际、伊利、光明、青啤、钱啤、红塔、嘉陵、哈药、广药、海尔、磁悬浮等十几个行业 200 多家企业提供过卓有成效的实战式营销和管理咨询服务，培养了数十名从业务员到总经理或营销总监等高级职位的市场和营销人才。从本书主人翁姚程功的身上，我能看到曾与我并肩战斗、共同成长、目前

大多都身居企业要职的营销高手的身影。

但愿中国的 6 000 万营销大军中，能涌现出更多的不走寻常路、不做寻常事、不做寻常人的姚程功。

上海联纵智达咨询有限公司 何慕

2005 年 2 月 16 日于上海徐家汇

目 录

CONTENTS

本书导读 III

自序 从业务员到营销总经理，到底有多远 IV

《一个营销总监的辞职信》之后 IV

从业务员到业务员 V

从业务员到营销总经理 VI

从业务员到营销总经理，到底有多远 VIII

从业务员到营销总经理的“三点一线” IX

序 不走寻常路 XIII

第一章 起点

——业务代表，埋头拉车 1

没有选择，就是最好的选择 1

销售，始于拜访和拒绝 6

背包、矿泉水和抹布，业代三件宝 9

“马前卒”和“过河卒”，一样都不能少 12

■营销人的成长起步■ 销售人员的“七道难题” 16

■俞尧昌点评■ 鸵鸟式生存 23

第二章 一重天

——业务经理，攻城掠地 25

圈地，更要深耕 25

捕鱼论 28

从客户管理到客户引导 31

跳出结果看结局 34

把“任务”进行到底 37

■营销人的成长考验■ 区域市场，如何移交和接交 39

■俞尧昌点评■ 牧羊犬还是领头羊 48

第三章 二重天

——分公司经理，内交外攻 50

如何让财务经理跟着自己走 50

区域市场，如何重整品牌 59

守军规是为了更好地抢山头 67

把产品卖给该卖的人 71

管好你的销售队伍 74

你家里有人吗 79

■营销人的成长修炼■ 一个分公司经理的极速历练 85

■俞尧昌点评■ 从诸侯走向何方 96

第四章 三重天

——大区经理，力挽狂澜 98

“你想要什么”VS“你能得到什么” 98

一跳“三问”——我到底该不该跳槽 102

标杆市场，市场为王的突围 109

KA，制衡与反制衡的游戏 114