

营销腐败

◎ 陈双全 谈伟峰 / 编著

/// 首都经济贸易大学出版社

营 销 腐 败

编 著 陈双全 谈伟峰

首都经济贸易大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目(CIP)数据

营销腐败/陈双全,谈伟峰编著. —北京:首都经济贸易大学出版社,
2006. 6

ISBN 7 - 5638 - 1338 - 1

I. 营… II. ①陈… ②谈… III. 销售—经济犯罪—研究—中国
IV. D924.334

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 142659 号

营销腐败

陈双全 谈伟峰 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)

电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E - mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京泰锐印刷有限责任公司

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

字 数 228 千字

印 张 14.25

版 次 2006 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

印 数 1~5 000

书 号 ISBN 7 - 5638 - 1338 - 1/F·781

定 价 20.00 元

图书印装若有质量问题,本社负责调换

版权所有 侵权必究

代序：

老板总是最后一个知道坏消息的人

老板总是最后一个知道坏消息的人，英特尔公司董事长格罗夫对此体会最深。在计算机芯片“浮点事件”中，英特尔损失了4.75亿美元之巨。当公司几乎所有人都知道了这件事时，当媒体的责难铺天盖地袭来时，格罗夫才意识到问题的严重性。可此时灾难已经发生，损失已经不可避免。

英特尔曾经试用一家软件公司的新软件，结果发现很多问题，当格罗夫打电话告诉该公司总裁时，对方仍然坚持己见。当格罗夫把这件事告诉该公司信息技术部经理时，她说：“哦，他总是最晚得知这种事情。”

对于身居高位的老板们来说，坏消息必须“过五关，斩六将”才能传到他们的耳朵里。对于那些好大喜功的老板们来说，坏消息可能永远也传不到他们的耳朵里。部下平时可能有诸多矛盾，但在向老板掩盖问题时，却可能达成惊人的一致。

我在某公司的大区做市场调查时，发现由于该公司主导产品的质量问題，市场已经处于危险的边缘。我问大区经理和办事处主任为什么不报告，他们说两个月前就已经汇报过了。我再到零售点调查时，发现四个月前问题就已经出现，零售商把问题反映给经销商，经销商再反映给办事处，办事处再反映给大区经理，已经花了两个月时间。我立即将此作为一件“火烧眉毛”的事件报告给老板，老板和其他高层领导将信将疑，又派出一个低级别的调查组去确认问题是否属实。作为当事人，看到整个事件的处理过程，我不禁感叹：都爱用“火烧眉毛”来形容事态的紧急性，

但是烧别人的眉毛与烧自己的眉毛看来还是不一样的。

为什么老板总是最后知道坏消息的人？在不同的管理体系和管理风格之下，会有不同的原因。

一线人员通常是最早知道坏消息的人，即使他想把问题反馈给上司，却不一定能解释清楚。当坏消息出现时，部下总是倾向于自己解决，然后向老板“邀功”，而部下自行解决问题的过程，可能正是问题恶化的过程。

俗话说“纸是包不住火的”，但部下总是心存侥幸，只有等到纸真的已经包不住火的时候，才会让问题暴露。

我在一个企业发现，老板每次考察市场时，区域经理早已租好“大奔”迎接，一行几十人簇拥着老板“视察”市场，简直像政府大员视察工作，有一次竟然把某批发市场卖假冒产品的商户吓得赶紧关门。这样的“视察”肯定发现不了问题。著名销售行业专家俞雷不是曾经讲过花几百万元为博老板一笑的荒唐事情吗？

还有一个企业的老板刚出办公室，那些外派大员就已经从秘书们的电话中知道了老板的动向，赶紧调动一切力量准备应对老板的视察。市场工作已经退居次要地位，而让老板满意才是第一位的。这样的视察同样不可能发现问题，只会掩盖问题。

在层级化的管理体系中，层层汇报可能意味着层层掩盖问题，至少会对坏消息进行适合自己需要的“修正”。有一个营销老总干脆在营销大会上说，所有营销人员都不得绕过我直接向老板汇报。当某个人“垄断”了老板的信息源时，企业就永远没有坏消息，只有灾难。

国内企业重视结果不重视过程的管理模式，更是无法防微杜渐。只有当问题恶化到无法掩盖时，才被迫传到老板那里。

记得微软的一位老总曾经说过，微软的信息化管理体系是这样一個体制：管理上有层级，但信息的传递没有层次。坏消息只要到达信息平台，几乎所有层级的管理者都能够同时知道。

“娃哈哈”的老总宗庆后每年有200多天泡在市场上，这种微服私访式的调研打消了基层经理掩盖坏消息的一切念头。何况“娃哈哈”还设

立了“市场督察”这样一个独特的岗位,更是让老板获得了多种信息的反映渠道,避免了信息的“垄断”。

优秀企业总是避免业务员跑单帮或包干,而是采取专业分工合作的方式,这样不仅有利于业务人员的专业化,更有利于暴露问题。很多老板视部门内部和部门之间的问题或矛盾为不正常现象,其实,掩盖问题或矛盾才是更不正常的现象。暴露问题或矛盾至少为解决问题或矛盾提供了指引,而掩盖问题或矛盾通常只会导致问题或矛盾的恶化。

■销售与市场杂志社副总编 刘春雄



引言 / 1

第一章 当腐败成为规则 / 5

引子:朗讯的中国故事 / 5

链接:美国《反海外腐败法》 / 6

1.1 朗讯事件的各方评论 / 7

1.2 营销腐败渗透各种行业 / 11

链接:跨国公司腐败高发职位 / 14

1.3 “黑金营销”浮现冰山一角 / 15

链接:黑金榜 / 19

1.4 当商业腐败成为规则 / 20

链接:全球统一腐败贿赂标准 / 23

第二章 肥水如何流进自家田 / 25

2.1 促销品——销售人员的第二收入源 / 25

2.2 差价——营销人快速“致富”的捷径 / 27

链接:经理买货狂吃差价40万 / 28

2.3 经销商截留促销品及应对 / 29

链接:经销商截留促销品的表现 / 33

2.4 如何应对分销中的窜货 / 34

2.5 回扣,不拿白不拿 / 38

链接:差旅费中的“生财之道” / 40

2.6 假货,冠冕堂皇进入渠道 / 41

链接:某跨国零售商假茅台事件 / 42

第三章 请你留下买路钱 / 45

3.1 超市采购腐败 / 45

链接:沈阳沃尔玛卖毒韭菜 / 49

3.2 跨国公司杜绝采购腐败的诀窍 / 50

第四章 我的宣传费去哪里了 / 54

4.1 广告本身成为腐败工具 / 54

另类观点:“人不像人,鬼不像鬼”? / 55

4.2 广告回扣 / 56

另类观点:回扣猛于虎 / 59

链接:一个广告人的忏悔 / 62

第五章 内部蛀虫最可怕 / 67

5.1 营销团队之怪现象 / 67

5.2 销售人员身在曹营心在汉 / 70

5.3 业务员经销商化 / 74

5.4 双管齐下防止内部腐败 / 77

链接:权力是这样腐败企业的——一家名牌企业的沉沦 / 79

第六章 山高皇帝也不远 / 86

6.1 驻外机构腐败大全 / 86

链接:解读总部对驻外机构的十个关键词 / 88

6.2 腐败的源头在哪里 / 91

6.3 解决问题的思路 / 93

6.4 从理念到动作 / 99

链接:杜邦在反商业贿赂方面的有关细则 / 101

第七章 企业诈骗何时了 / 105

7.1 招商市场骗子多? / 105

链接:某概念塑身产品的圈钱式招商 / 109

7.2 如何规避“淡季打款”的陷阱 / 112

链接:职业营销策划人的“表白” / 116

7.3 “明星企业”的营销“骗策” / 119

链接:畅销保健品如何产生? / 126

第八章 我们还能相信谁 / 132

8.1 金龙鱼广告事件回放 / 132

8.2 媒体的巨大杀伤力 / 134

8.3 媒体腐败的一般表现 / 137

链接:媒体如何助推腐败 / 140

8.4 “软文”——中国宣传怪胎 / 141

第九章 腐败行业大起底 / 146

9.1 医药行业 / 146

链接:从现金收入比例看医药行业中的腐败现象 / 150

链接:卫生部掀起“整风运动” 严厉治理收回扣要红包 / 155

9.2 零售业 / 156

链接:如何快速判断超市经营状况 / 169

第十章 营销腐败根在哪里 / 172

10.1 关系与腐败之间的距离 / 172

10.2 营销腐败的内生机制 / 174

另类观点:你不可能解决“企业腐败” / 176

10.3 腐败原因的个体分析 / 177

10.4 外部环境——腐败的温床 / 179

10.5 腐败的经济学分析 / 181

链接:腐败的各种经济学解释 / 185

第十一章 如何应对营销腐败 / 187

11.1 营销腐败的分类及防范 / 187

11.2 跨国公司的应对之策 / 191

11.3 “廉政建设”筑起民营企业防火墙 / 193

链接 用激励和监督遏止企业腐败 / 197

11.4 通过“阳光化营销”遏制腐败 / 198

11.5 从体制上防犯销售人员腐败 / 201

11.6 老总,请你堵住企业出血的伤口 / 207

后 记 / 215

引言

2006年伊始,反商业贿赂成为全社会关注的热点话题!

在不到10天时间里,国务院总理温家宝两度就治理商业贿赂工作作出重要部署。

2006年2月15日,温家宝总理在部署行政监察工作时,要求认真开展治理商业贿赂专项工作,并重点查处政府机关公务员在其中利用行政权力收受贿赂的行为。

2006年2月24日,温家宝总理主持召开第四次全国廉政会议,部署2006年政府系统廉政建设和反腐败工作,“治理商业贿赂”成为重点之一。

而在这之前,一份由中央纪委负责起草,中共中央办公厅、国务院办公厅共同印发的《〈关于开展治理商业贿赂专项工作的意见〉的通知》(中办发[2006]9号)下发到各部委和各省市。与此同时,为治理商业贿赂而由中央纪委牵头成立的“反商业贿赂领导小组”,也由原来的18个部委参与扩充到了22个部委。

由此开始,各相关部门、各省市在深刻领会中央精神的同时展开了具体的行动,从上到下,整个中华大地掀起了一场反商业贿赂的风暴。

这次风暴的来临在我们的意料之中,但没有想到会来得如此迅速和猛烈!

在编写本书的时候,我们深深地为中国营销领域中存在的腐败情况而担忧。但另外一种情况更加让人触目惊心:很多相关人员面对营销中的腐败行为处之泰然。“认同腐败行为”比“腐败行为”更加可怕。因为这意味着“腐败”已经从单纯的经济领域蔓延至社会生活的其他领域,并



对中国社会持续健康发展造成极为恶劣的影响。

虽然商业腐败已到了不得不反的地步,但这次风暴的加速到来,在一定程度上需要感谢美国人。

美国人惊醒了我们

美国人在反商业腐败领域总共做了三件与中国相关的大事情:一是“朗讯事件”,二是“张恩照事件”,三是“德普事件”。

美国人对于商业腐败的打击是十分严厉的。他们一旦发现自己的公司在海外发生腐败行为决不姑息。美国人对于这些事件的处理方法在一定程度上为中国树立了榜样,让我们也开始了对自身的反省。

下面我们回顾一下这三个事件,因为这三个事件与中国目前进行的反商业贿赂风暴有很大关系。

2004年4月6日,网络设备制造商“朗讯科技”宣布解雇中国区四名高管,其中包括朗讯(中国)最高长官董事长兼总裁戚道协、首席运营官关赫德、市场部主管以及一名财务经理。而四人被解雇的原因则更加令人震惊,朗讯总部认为他们在企业运营中存在内部管理控制不力等问题,可能违反了美国的《反海外腐败法》。

2005年3月,原中国建设银行董事长张恩照由于在美国加州卷入一场涉嫌贿赂的经济诉讼案而被迫辞职。据媒体报道大致案情如下^①:原告 G&D 公司(Grace & Digital Information Technology Co. Ltd)曾于2000年12月起,帮助美国著名金融 IT 服务供应商 FIS 的前身 AIS 在中国销售金融服务软件,双方约定在销售成功之后,G&D 将获取一定比例的交易金额作为报酬。这笔交易金额总计 1.76 亿美元,按照合同,G&D 有可能获得约 5 800 多万美元的佣金收入,但是 G&D 称,张恩照和 AIS 的共谋让这笔佣金成为泡影。起诉书称,2002 年 5 月,张恩照接受 AIS 的邀请,前往全球最豪华的高尔夫球场之一——加州卵石滩度假。在这次高尔夫之旅

^① 资料来源:《从朗讯到张恩照 反海外贿赂法撞击中国》,《经济观察报》,2005-04-09。

中,张恩照同 AIS 签署了新的协定。这个交易的另外一部分是,AIS 为张恩照租借了高尔夫球杆,并且以咨询费形式向张恩照支付了 100 万美元。

2005 年 5 月,美国司法部提供的报告显示,美国在华投资企业天津德普诊断产品有限公司,从 1991 年到 2002 年期间,向中国国有医院医生行贿 162.3 万美元的现金,用来换取这些医疗机构购买 DPC 公司的产品,德普公司从中赚取了 200 万美元。这家企业最后被美国相关机构以违反《反商业贿赂法》为由,处以 479 万美元的巨额罚金。

这些事件犹如一块击向平静湖面的石块,击碎了中国市场的和谐外衣,把市场中的某些潜规则、暗规则、黑规则暴露在世人面前!

如果说朗讯事件是个导火索,那么接下来的德普公司就成为了一个重量级的炸药包!德普案经由媒体曝光,引起了世人对商业贿赂问题的广泛关注,加上许多专家学者的呼吁,最终引起了国家高层的关注,在一定程度上促发了 2006 年春天开始的反商业贿赂风暴。

仅仅是制度问题吗?

在“朗讯事件”、“张恩照事件”、“德普事件”发生以后,许多媒体都提到并高度强调了美国的《反海外腐败法》(Foreign Corrupt Practices Act, FCPA)。确实,这三个事件都同 FCPA 有关,区别之处仅在于,张恩照是作为可能的受贿方受到处罚,而朗讯、德普则是作为可能的行贿方受到惩罚。

按照正常的逻辑推理,很多人得出“中国之所以腐败严重是因为法制不健全”这一结论,并大声疾呼要制定中国的“反腐败法”或者“反商业贿赂法”。比较有代表性的如专家程宝库,他认为商业贿赂的盛行需要检讨我们的法律体制。美国的《反海外腐败法》、德国的《反不正当竞争法》都非常有效地惩处了触犯法律的公司或者个人,但我国的刑法规定,受贿罪主要是追究国家工作人员以及公司的经营行为,对事业单位的个人如医生、教授等的受贿行为都缺乏相应的法律约束。

诚然,法律的效力我们不会否认,但我们认为商业贿赂行为的根治不



能完全冀望于专门立法,仅仅制定《反商业贿赂法》,恐怕难以取得很大的成效。

其实,目前国内也已经有与商业贿赂有关的法律法规:第一个是《刑法》的相关条款;第二个是《反不正当竞争法》的相关条款,它是目前认定商业贿赂的主要依据;第三个是《关于禁止商业贿赂行为的暂行规定》,它是由国家工商行政管理总局在1996年颁布的。

确实,上述的法律存在着比较分散、执行主体较多、没有细化等问题,但我们认为更重要的是要营造一个良好的执法环境。

在最近的有关报道中,部分德普员工的话令人深思——“国内查,是查不出来的”。我们就算有法律存在,在今天这样的环境中我们能够查出多少?在这里,我们认同湖南大学廉政研究中心副教授龙太江博士的观点^①:遏制商业贿赂还要充分发挥公民的作用,公民社会的自主管理和约束,可以成为国家治理商业贿赂的有力补充,有助于形成重契约、重信用、重廉洁的价值观念,提高廉洁者的道德满足感。

法律、制度的制定必须与公民观念的建设同步。法律、制度的执行最终还取决于人,有尊重该规则的人的存在,法律、制度的存在才有其意义。

在立法的同时,树立重诚信、重廉洁的价值观念应当更为重要。简单来说,要公民知道什么是白,什么是黑,要公民不再将商业贿赂看成一种潜规则。

而建立这样的价值理念的第一步就是勇于面对现实中的丑恶,不去躲避,也不去扭曲,真正地去面对它。

我们在书中试图去揭露营销领域中存在的典型腐败行为,其目的也是期望通过曝光现实中的丑陋行为来触动大家,只有将伤口暴露在空气中而不是包起来,伤口才会有愈合的机会。

^① 资料来源:《多项举措齐头并进 中国坚决向商业贿赂说“不”》,新华网,2005-12-23。

第一章 当腐败成为规则

引子：朗讯的中国故事

2004年4月6日，一则来自《华尔街日报》的消息让大家感到震惊：网络设备制造商“朗讯科技”宣布解雇中国区四名高管，其中包括朗讯（中国）最高长官董事长兼总裁戚道协、首席运营官关赫德、市场部主管以及一名财务经理。而四人被解雇的原因则更加令人震惊，朗讯总部认为他们在企业运营中存在内部管理控制不力等问题，可能违反了美国的《反海外腐败法》。

“朗讯中国腐败”事件犹如一块击向平静湖面的石块，击碎了中国市场的和谐外衣，把市场中的某些潜规则、暗规则、黑规则暴露在世人面前！

按照朗讯科技的说法，是“沙特的一只蝴蝶，引发了中国的一场风暴”。2003年8月，沙特阿拉伯一家名叫“电信计算机国家集团”的公司向纽约联邦法院起诉朗讯公司，起诉原因是朗讯高管在1995年到2002年间以现金、礼物、免费乘坐飞机、免费使用豪华套房等形式贿赂沙特邮电电话电报部前大臣阿里·约翰尼。朗讯公司根据《反海外腐败法》随即在全球23个海外中心进行了内部审计，最后发现只有朗讯中国公司涉嫌存在行贿行为。

2004年4月8日，处在朗讯解雇风波中心的朗讯中国首席运营官关赫德首次接受媒体采访，否认美国监管部门所指的贿赂行为，同时对朗讯总部解雇他和总裁戚道协的决定表示非常不解。被解雇的4位朗讯中国高管的命运引起了各界的关注，因为按照1977年生效的美国《反海外腐

败法》规定,如果个人违反该法,可处 10 万美元罚款,甚至 5 年监禁,公司违反该法,将处 200 万美元的罚款。

是哪笔合同、是什么原因导致朗讯科技作出这样的决定似乎已不重要,因为业内人士心知肚明,威道协他们有今天的结果是因为他们遵守着中国商业活动的“潜规则”,尽管这种做法有悖法律和职业道德,但也是不得已而为之。

中国营销活动中的某些潜规则,因为受类似“朗讯中国事件”这样外来力量的冲击,加速了从后台走向前台的过程!

尽管这些规则没有出现在营销教科书中,但我们不得不承认,这些规则活跃在中国营销界的很多角落,流淌在中国营销从业人员的意识中!

链接

美国《反海外腐败法》^①

美国为什么要制定《反海外腐败法》?溯本求源,这个法案是在 1977 年诞生的,它是水门事件对非法政治捐献和洗钱活动进行调查所带来的一个副产品。水门事件的调查中,发现不少美国公司为了获取有利于自己的待遇,曾经对某些外国政府,特别是第三世界国家的官员大量行贿。

随后美国证券交易委员会和国会所作的调查更引起了轰动效应。证券交易委员会 1976 年 5 月 12 日报告给参议院银行委员会的案例揭示:埃克森公司在 1963~1972 年间行贿的金额高达 7 800 万美元;洛克希德公司秘密向客户支付过数百万美元巨款。更能说明问题的是,在通用电气公司和西屋公司之间为夺取菲律宾核电站合同所进行的激烈斗争。尽管西屋公司的技术较差,但它为了获得两座价值 5 000 万美元的核反应堆合同,竟然付给伊梅尔达·马克斯的亲戚 1 730 万美元。这笔贿赂的效果是使以后签订的合同的价值在两年内飙升到 10 亿美元。到 20 世纪 80 年代初,有 450 家以上的美国公司最终向证券交易委员会承认他们在

^① 中国社会科学院美国研究所研究员 陈宝森/文。

国外有过对外国政府官员非法的或有问题的付款,总额超过 10 亿美元。以参议员弗兰克·切奇为首的参议院银行委员会进行了长达几天的听证会,福特总统批准建立了一个内阁级的工作组,由商务部部长当主席。其结果就是通过了 1977 年的《反海外腐败法》。

制定这项法律并不单纯着眼于伦理道德,而是因为腐败破坏了市场经济公平竞争的原则。如果说有腐败行为的美国跨国公司占总共几千家公司中的 20%,那么其他 80% 的公司的利益就要受损。另外,行贿还破坏了美国在国际上的形象,使美国的对外政策陷于危险之中。

在福特政府期间,国内会计核算和信息披露是为了对美国国内企业起震慑作用,随后卡特总统则对国会施压,要求把跨国腐败行为判刑。但是里根政府对该项法律不甚重视,削减了有关部门处理公司违法行为的执行经费。此后,在里根和布什政府时期,执法部门通常采取不插手和自由放任的态度。对此《华尔街日报》将其归因于这些部门被市场上的“坏人”所盘踞。1993 年克林顿总统上台后政策又有变化,加强了对该法案实施的力度。1996 年,洛克希德·马丁公司、波音公司和 IBM 或是承认犯罪,或是在《反海外腐败法》的控告下接受调查。根据这个法律起诉的最大的一个案件是洛克希德·马丁公司为赢得埃及政府的飞机合同而行贿。

1.1 朗讯事件的各方评论

朗讯事件发生之后,几乎各大媒体都发表了评论性文章,从各个角度来分析和解读这一事件,但无论从何种角度出发,都不可能避开“营销腐败”这样一个关键词。

《IT 时代周刊》:《朗讯:中国商业生态环境的牺牲品?》一文,首先认为朗讯的做法令人敬佩,诚信光彩照人。

“朗讯事件首先令人震惊之处是,朗讯总部主动对自己分公司的法律执行情况进行审查,主动向美国证交会和司法部汇报情况,并在没有任何

